

MBA 中国企业家
M B A 丛书

市场前沿 经理人报告



羊城晚报出版社

主编 孔丽华

SHICHANG QIANYAN JINGLIREN BAOGAO

经理人报告

经理人报告

报告

经理人报告

经理人报告

经理人报告

经理人报告

经理人报告

经理人报告

中国企业家 MBA 丛书

市场前沿经理人报告

羊城晚报出版社
· 广 州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

市场前沿经理人报告/孔丽华主编. —广州: 羊城晚报出版社,
2003.3

ISBN 7 - 80651 - 222 - 5

I. 市… II. 孔… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 011193 号

市场前沿经理人报告

SHICHANG QIANYAN JINGLIREN BAOGAO

出版发行/羊城晚报出版社 (广州市东风东路 733 号 邮编: 510085)

发行部电话: (020) 87776211 转 3824

出 版 人/张唐生

经 销/广东新华发行集团股份有限公司

印 刷/南海市彩印制本厂 (南海市桂城叠南, 邮编: 528253)

规 格/850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 20.25 字数 450 千

版 次/2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印 数/1 - 3000 册

书 号/ISBN 7 - 80651 - 222 - 5/F.29

定 价/36.00 元

版权所有 违者必究 (如发现因印装质量问题而影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

序 言

这是一本汇集了中山大学高等继续教育学院在职经理 MBA 课程研修班部分学员的精彩文章的专辑，我觉得非常难能可贵。经理人是忙碌的，他们却利用周末来上 MBA 课程研修班，认真地上课，积极地研讨。经理人可能很久不写文章，却将自己学习 MBA 课程的心得、体会与企业实际充分联系起来，写出对企业极具实践性、指导性的文章来。这些文章是企业管理者们写的，不一定有非常高的学术理论水平，但对于他们所在的行业却是第一手资料，这恐怕是其他专辑难得有的。

工商管理硕士（MBA）课程本质上是一个职业学习课程。它的目标是传授必要的管理技巧，让学员能够在高层管理职位上有效地运作。这个课程是决策导向型的，专注于最新管理理论、实践的各主要方面，为学员将来在商业、工业、政府和社会服务机构中担任领导职务做准备。中山大学自 1996 年 10 月起开展 MBA 教育以来，一直坚持 MBA 教育国际化，在教学管理上，直接与国际最先进的 MBA 教育管理接轨，学习和借鉴他们的最先进经验。为了加大 MBA 教育的普及力度，本着把 MBA 教育送到家门口的办学思想，近年来，中山大学高等继续教育学院已连续多次在东莞、顺德、中山、惠州、番禺等地成功举办面向企业中、高层管理人员的 MBA（工商管理硕士）高级研修班，在读的学员有来自各大企业的总裁、董事长、总经理、部门经理等中高层管理人员近千名。每到周末，珠江三角洲的经理人开着车

去上 MBA 课已成为当地企业界的一个新时尚。

这些文章的作者是一边工作一边来学习 MBA 课程的企业中的高层管理者。他们是一群特殊的学生，又是在管理方面有丰富的经验的行业骨干。他们撰写的有些文章是非常有水平、很有见地的。高层经理人在一起学习和交流，这本身就为他们提供了一个创新思维、碰撞火花的平台，把自己最新的见解和思想通过文字的方式表达出来，供大家阅读、参考，这是一个非常直接有效的途径。他们具备对企业高度的敬业精神、积极的探索精神、对现代商业活动的深刻理解和很强的解决实际问题的能力。他们将最新的理论研究成果、实用的知识、真实的实践经验和切实可行的解决方案结合在一起，学到的知识与技能使他们有能力分析和处理复杂的工商经营管理问题。他们深入分析和解剖在实践中碰到的一个一个问题，并将学到的理论应用到问题的解决和管理实践中，再对之进行总结、提升，便有了这本充满现代经营理念的专辑出版。这是很有必要的，也是一件非常好的事情。

这本专辑是经理人写的，也是写给经理人们看的，所以对广大的经理人来说，不仅在方式和内容上都非常适合，而且在阅读后非常有助于解决问题。因为这里有真实的案例，有精辟的见解，会受到大家的欢迎。

这本专辑也是给未来的经理人看的，所以对于那些有志于进入管理行列的人士来说，此专辑在企业的经营和管理上，将会对大家有一个非常直接有效的指导和借鉴作用。此专辑更多的是给人们一种启发，能够帮助解决问题的有效启发。

当然，这并不能说，这本专辑已经圆满无缺、十全十美了。事实上，各篇文章的优点、缺点并存，也有一些不足之处，不同篇章之间也存在一些差距。但我们所以珍惜它，就是因为它是来

自于企业的中高层管理人员精心编写的，其中有他们最宝贵的经验，比那些脱离现实生活的“书斋”文章更具有独特的魅力。

颜光美
(中山大学副校长)

目 录

序

论激励机制在企业管理中的作用	袁松华	(1)
创建高效团队, 提升金融企业竞争力	莫小梅	(6)
留住人才——企业发展之本	施伟力	(12)
加强团队建设提高企业的核心竞争力	高明	(17)
抓“大”放小——企业管理有感	李浩波	(25)
企业创新——中小家族企业转型的选择	袁国伟	(29)
企业人才论	温琰	(41)
零售业需要精细化管理	周文亮	(49)
谈企业品牌与营销策略	胡桂标	(52)
浅谈企业基层的人才管理	张蓉	(57)
浅论中国加入 WTO 后对零售业态的挑战和机遇	潘文冰	(62)
发展中的人力资源管理	周 雯	(70)
浅谈企业人本管理	邓宗春	(81)
诚实守信是成功之道	王伟雄	(89)
中山友成石油化工有限公司组织与管理协调	黄阳养	(95)
有效的沟通与管理	卢汉球	(103)
掌权放手论	陈标权	(109)
浅论群体关系在企业中的应用	林健忠	(112)
国有企业文化建设之我见	郭 嵘	(120)
实施名牌发展战略是企业成功的必由之路	蔡成信	(127)

论工程技术人员的激励机制	戴炎虎 (132)
有感于组织管理行为学——领导与激励	谢灿锋 (139)
沙溪休闲服装品牌的思考	王学远 (146)
家族企业管理之我见	陶梦琦 (152)
以人为本,抓住机遇求发展——学习《企业组织 与管理》的体会	梁楼基 (160)
企业领导的定位	张福贵 (166)
人力资源开发与发展——论需要激励理论在现代 企业中的应用	梁 乐 (173)
联合办学——我公司首选的作业员工招聘模式	郭文科 (182)
中国服装业的现状与发展	董怀光 (191)
浅析现代企业人力资源管理	邱 岩 (197)
企业组织与管理	黄德裕 (202)
市场营销与房地产业	黄天恩 (208)
从“社会人”角度浅谈如何调动员工积极性	陈 明 (216)
论药品、保健品的营销网络建设	杨继光 (222)
为什么要激励	孙锦尚 (231)
浅谈激励方式	黄 波 (238)
谈再次创业中的组织结构设计	肖立鹏 (243)
成功之本理才为先	马文兴 (248)
浅析企业再造	吴淑斌 (254)
超越自我	张燕红 (261)
“企业格式化”等于“效益最大化”	梁金然 (268)
质量是企业的生命	伍建波 (275)
企业领导的管理艺术——谈对员工的激励	卢 璜 (279)
优化组织结构,强化管理机制——谈家族企业的	

管理模式	唐足成 (284)
自我提高管理能力	章伟志 (290)
市场调查在营销组合中的应用	梁浩宇 (297)
凝聚力——企业发展的动力	萧煦初 (302)
创建“以人为本”的企业人力资源管理新模式	郑胜昌 (307)
管理信息化是现代企业发展的基础	林永泉 (316)
浅析企业激励机制	林应松 (321)
传统人事管理与现代人力资源管理的差异 与思考	梁小玲 (324)
现代物流与市场营销的互动关系	何锡添 (329)
浅谈企业目标与目标管理	许岳鹏 (334)
“激励”是企业组织与管理的永恒话题.....	陈仲昌 (341)
谈谈企业领导人的沟通能力	庄大泉 (348)
浅析企业的不良辞职及合理的辞职程序	宋 丞 (352)
建立企业文化, 促进企业发展	彭金能 (357)
商	刘永安 (364)
生养人才, 制而用之	杨述平 (369)
以人为本, 留住企业关键人才	叶 峰 (380)
从毅嘉电子之绩效考核谈制造业激励机制	龙 锐 (385)
践墨随敌 随机应变	唐智勇 (399)
人本管理的重要性	郭泽芬 (407)
企业成功需要创新意识	程晓磊 (412)
人文管理	杨群英 (417)
激励旨在使人满意	廉德荣 (421)
寻求最佳激励组合	朱元正 (428)
激励以人的绩效为本	郑润东 (431)

激励手段的选择和应用	杜玉桂 (437)
情感激励在管理中的作用	刘蓉蓉 (442)
浅谈成功企业家应具备的素质	潘伟清 (445)
进修 MBA 课程后的体会	卢锦培 (449)
略谈企业管理	邓根权 (454)
试谈“人本管理”	区协成 (460)
温州模式与第二次创业——温州之行	梁锦添 (464)
浅析中小企业的品牌理念	姜 方 (468)
做好生产现场管理，促进企业稳步发展	罗 立 (474)
谈谈企业管理的体会	袁文毅 (480)
我们是这样将人搓成团	徐景浩 (483)
企业如何留住人	何 波 (486)
领导与人才	陈永德 (489)
企业生存和发展之道	龙寿国 (497)
中小私营企业如何“过海”	袁秀萍 (505)
激励理论在企业管理中的作用	刘海涛 (510)
MBA 研修班的领悟	黄汉文 (514)
论加强管理对现代企业的影响	黄敬伟 (519)
技术与组织管理同等重要	邹基卫 (523)
探索最佳激励方式	张留亮 (530)
如何留住企业的核心员工	吴永华 (532)
有效沟通——让员工更支持你	龙伟胜 (538)
中小企业如何吸引人才	梁志涛 (544)
跨越传统的人事管理行为	焦水潮 (552)
将“薪”比“心”	陈 瑞 (557)
变革从激励开始	王泽玮 (561)
标后预算管理 with 项目成本控制	雷民正 (566)

对于建立企业信息化管理的若干看法	杨 华 (576)
经理人的“酸甜苦辣”	陈启雄 (583)
学习 MBA 的感悟	孙建民 (587)
抓好服务定位 推进全面发展	何 海 (592)
关于企业全面预算管理之我见	刘淑芬 (595)
中小型服务性企业的品牌策略四板斧	魏来金 (599)
前 路	赵瑞霞 (604)
新任主管如何适应自己的职位	李诗栋 (612)
浅议私营企业的生存与发展	谈相春 (615)
浅谈企业文化	林妙芳 (620)
关于企业管理创新的思考与探索	周明煌 (626)
后记	(635)

论激励机制在企业管理中的作用

袁松华

随着我国加入 WTO 和参与经济全球化,我国企业面对的市场竞争将日益激烈。在这样激烈的竞争中,我国的企业要保持竞争力和控制力,必须对企业推行“软管理”,即以对人的管理为核心,致力于开发人力资源,充分调动人的积极性和创造性,即在企业管理中实行激励机制。现结合自己在中山大学 MBA 课程中学习到的理论,联系自己企业的实际,谈谈激励机制在企业管理中的作用。

一、激励在企业管理中的作用

从管理学的立场来看,激励就是通过管理者的行为或组织制定的规定,给被管理者的行为以某种刺激,使其产生实现管理目标、完成组织任务的管理过程。通俗地说,管理中的激励就是要解决如何调动职工积极性的问题。激励,作为现代企业管理中的一个重要机制,已愈来愈被人们所重视,激励在企业管理中的作用主要有如下几点:

1. 通过激励来挖掘人的潜力

人的潜在能力与平时所表现出的能力有时存在很大的差别,前者往往会大大超出后者。人的积极性越高,潜在能力也就越容易发挥出来。所以,挖掘人的潜在能力,关键就在于在企业中实

行有效的激励机制和激励方法。美国学者曾在—项报告中指出,实行计时工资的员工仅发挥 20%~30% 的能力就可以保持不被开除。但如果对他们给予充分激励时,员工的能力可发挥至 80%~90%,后者是前者的 3~4 倍。

2. 过激励可以为企业吸引到优秀人才

有效的激励制度不仅可以充分调动企业现有的人才资源,而且还有助于吸引企业外的优秀人才流向企业内部。因为人人都愿意自己的才能得到充分的发挥,并得到公正的评价。有效激励的实现就是能够合理地满足人们的需要,这样的激励制度自然会吸引那些难得的优秀人才来加盟。

3. 通过激励可以激发员工的创造性

有效的激励不仅可以调动员工的劳动积极性,而且还能促进职工在工作中发挥自己的创造能力,去努力克服困难,完成任务。这种创造性的工作态度和热情对企业任务的完成和企业的发展具有重大的意义。

二、企业常用的激励手段和原则

激励的目的就是调动人的积极性,而人的需要则是积极性的本源。美国心理学家马斯洛的“需要层次”理论把人的需要由低级到高级分成 5 个层次,即生理需要—安全需要—社交需要—尊重需要—自我实现需要。由此可以看出,“需要”是一个复杂的东西,对于同样一件事或一件东西,不同的人,他的满足程度或满意程度是不一样的,因为需要的复杂性,导致了企业管理中激励问题的复杂性。因此,在实践中,管理者应就需要因人而异地进行激励,既有体现在物质形态上的激励,也有体现在精神形态上的激励,必要时,还可以将两种形式的激励,科学地结合起

来,形成全方位的激励。

在管理实践中常用的激励手段主要有薪酬和职业发展。越来越多的国有和民营企业开始通过设计薪酬体系进行员工激励,但很少有企业将员工职业发展作为一种激励手段给予足够的重视。依据马斯洛的需要层次理论,物质需要是人类较低层次的需要,而自我实现才是人类的最高层次的需要。职业发展属于满足人的自我实现的范畴,因而会产生更大的激励作用。

企业在建立和完善员工职业发展体系上应遵循的原则:

1. 除了晋升之外,企业也可采取工作轮换等其他职业发展方式

毫无疑问,晋升是职业发展中员工最有效的激励方式。但事实上职业发展还包括工作轮换、赋予更多责任等其他多种职业发展方式。工作轮换是指在公司的几种不同职能领域中或某个单一的职能领域为员工作出一系列的工作任务安排。工作轮换可以有效增加员工的接触面,使员工达到学习新的岗位知识的目的,同样受到员工的欢迎,起到激励的作用。赋予员工更多责任是给予员工更多的管理或业务责任,这样也可以达到提高员工技能水平的目的。

2. 对员工进行职业发展规划时,除以个人工作业绩为基础外,还应综合考虑员工的技能和职业道德水平

以工作业绩作为晋升的惟一依据,很可能作出不恰当的决定。首先,不同级别有着不同的管理要求。提升员工时,如果只考虑员工因业务技能而获得的业绩表现,而不考虑其管理技能时,往往会出现优秀的业务人员不适合管理职位要求,从而给企业造成损失,员工个人也会因不适应新的岗位而被淘汰。

3. 对不同年龄的员工采用不同的职业发展策略

处于不同年龄段的员工会有不同的职业发展要求,因而企业

需要采用不同的职业发展策略。人的职业发展阶段是这样的：第一阶段为探索阶段。第二阶段为尝试阶段，包括 25~30 岁的员工。处于尝试阶段的人会判断当前选择的职业是否适合自己，如果不适合，则会采取相应的调整。对这阶段的员工，职业发展的重点在于给予职业发展规划的指导，对不适合岗位的员工给予工作轮换。第三阶段为职业的确立阶段，包括 30~45 岁的员工，对这阶段的员工，职业发展的重点是给予晋升，赋予更多的责任或给予特殊任职。第四阶段为职业稳定阶段，主要指 45 岁以上的员工。

4. 在公司职位发生空缺时，优先考虑内部晋升

很多企业在职位发生空缺时首先会想到外部招聘，而忽略了企业内部的人力资源。外部招聘的主要缺点是会打击企业内部业绩好的但没有给予晋升机会的员工。此外，外部招聘会由于新员工要花较长时间熟悉工作环境进行角色转换，而导致企业付出较高的成本。反之，当职位发生空缺时，优先考虑内部提升或轮换能够激励被提升的员工，能让其他员工看到希望；而内部的员工熟悉本公司文化，也更容易迅速适应新的工作岗位。

总之，职业发展规划是一种重要的员工激励手段。以上的一些原则可以帮助企业建立起科学高效的员工职业发展规划系统。

三、激励员工的技巧

1. 表扬须发自内心

激励员工时，须发自内心的真心的表扬，态度一定要诚恳。曾经听说过有这么一句话：“让虚假的表扬见鬼去吧。”这话说得很有道理。因为员工听得出您只是在随口说说而已，他们不会因此受到激励，反而会觉得恶心，从而造成负效果。因为激励工作本身就是一种“情感投资”，需要用真挚的感情去感染员工，才

能满足员工的感情需要。

2. 表扬要有针对性

通常，管理者都会用“干得不错”这种笼统的说法来表扬员工，当然，这可能对提高员工士气有一定的好处，但是，这种说法过于模糊。而正确的表扬方法应该是说“面对某某人的当面嘲讽，你能保持冷静，真是不容易”，这种表达方式就明确表示了你希望员工如何处理类似情况。所以，表扬必须要有针对性，才能收到事半功倍的效果。

3. 寻找机会进行表扬

许多老板都不会忘记批评下属的错误，但是，优秀的老板却不会忘记寻找赞美员工的机会。企业最好每周都花些时间寻找一下员工值得褒奖的地方，即使只是短短一分钟的表扬，也会收到意想不到的效果。如在每周的例会中，对员工中有突出表现的人或工作业绩好的人进行表扬，可以采取公开姓名或述说事实的方式进行。这样就会在员工心目中树立一个好榜样，受到表扬的员工则会有极大的自豪感，同时会更愿意为企业尽力工作。

4. 表扬不要过于频繁

表扬过于频繁跟很少表扬一样都会影响员工的士气。再有意思的事，如果说了一遍又一遍，就会很快等同于废话。所以，表扬要掌握一个“度”字，对于同一件事情或同一个员工，表扬要恰当，不要重复表扬，并且在公开表扬时，对所有在场者都要给予肯定和表扬，这才不会产生适得其反的效果。

(袁松华：中山市东波金融设备有限公司厂长)

创建高效团队，提升 金融企业竞争力

莫小梅

随着中国入世，外资银行登陆中国，中国金融企业面临的竞争逐步加剧。提升企业竞争力，成为当前中国金融界最流行的术语，更成为中国金融企业不懈的努力，是企业在竞争中制胜的关键。克服现存弊端，真正解决人力资本转变成为真正的人力资源的问题并加以激活，让企业获得自身生存与发展的永恒动力，中国金融企业才能拥有和保持自己在市场竞争的最大优势，才能获得创造最大利润的基本能力，即核心竞争力。

一、高效团队及其特征

团队就是为了实现一个共同目标而工作的一群人。团队既能充分发挥每个人的智慧和技能，开发每个人的潜能，又能相互取长补短和相互促进。团队的主要功能是使其成员团结一致以应付市场环境的挑战。拥有一支目标明确、团结一心、步调一致、士气高昂的团队，是任何一名管理者胜利的希望、成功的基础。

高效团队具有以下特征：

1. 由具有互补性技能的人组成

高效团队的成员至少应是由 3 种不同类型的技能的工作人员组成：技术的、解决问题的和决策的、人际关系的。

2. 共同的目的和绩效目标

高效团队的团队成员有明确的工作方向，有一个共同的工作