

张夕勇 著

管理的 省悟

My Understanding of
Management



哈佛《商业评论》主编 颜杰华

康明斯发动机公司全球副总裁、康明斯（中国）公司董事长 华金声

集团董事局主席 张瑞敏

力推荐

经济学家魏杰欣然作序



中国财政经济出版社

张夕勇 著

管理的 省悟

My Understanding of
Management



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的省悟/张夕勇著. —北京: 中国财政经济出版社,
2007.12

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0243 - 3

I. 管… II. 张… III. 企业管理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 148355 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

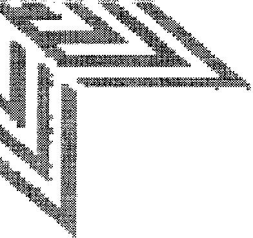
787×1092 毫米 16 开 17.75 印张 240 000 字

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—8 000 定价: 40.00 元

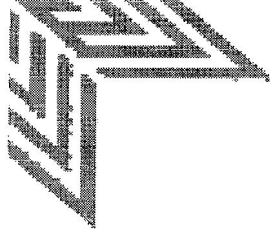
ISBN 978 - 7 - 5095 - 0243 - 3/F·0197

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



鸣谢

首先要感谢我的父母对我的谆谆教诲，这是我一生中宝贵的财富，并将受益终生。感谢我所供职的北汽福田汽车股份有限公司，特别是以王金玉总经理为首的经理团队的智慧、能力和超前的战略洞察力以及优秀的业务运营能力，给我带来的新知和灵感。感谢著名经济学家、清华大学教授魏杰老师百忙之中审阅了本书的主要章节，并欣然作序。感谢哈佛《商业评论》主编颜杰华先生，康明斯发动机公司全球副总裁、康明斯（中国）公司董事长华金声先生，海尔集团董事局主席张瑞敏先生对本书的评语。感谢我的同事王喆、姚励两位对书稿的打印和出版通联所作的细致工作。最后感谢我的爱人庄桂兰女士和女儿张雨对我日常生活中的悉心照料和帮助。



书 评

管理是一门实践的科学。作者在这本书中总结了他多年经营管理中的所思所得，凸显企业经营的重点，并提出了问题解决的方向，很有启发意义。

——哈佛《商业评论》主编 颜杰华

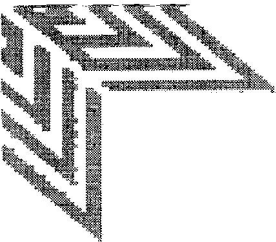
在我 23 年的职业生涯中，有近二十年的时间是在中国度过的。这期间，我非常高兴地看到，中国经济自 20 世纪 80 年代以来的高速增长，不仅催生了一批国际领先的大企业，而且培养了很多优秀的本地经理人。新一代的中国企业家在学习和运用西方先进管理理念和工具的同时，结合自身的管理实践，越来越多地从中国悠久文明中汲取了深厚的本土智慧。

我和张先生从谈判桌上的对手到携手共事的合作伙伴，前后已经有两年多的时间了。《管理的省悟》凝聚了张先生在企业管理前沿的亲身经历和深入思考，我相信这本书会给中国的企业管理者以及想了解中国的外国企业家带来宝贵的启迪。

——康明斯发动机公司全球副总裁、康明斯（中国）公司董事长
华金声（John D. Watkins, Jr.）

成千上万的职业经理人终日忙碌在经营管理第一线，但能对经营管理实践进行深入总结、反省并提炼出能够创造价值的结晶以供人分享的并不多。本书对广大职业经理人将大有裨益。我相信本书的价值和能量。

——海尔集团董事局主席 张瑞敏



序

世界上每天都有许多企业诞生，也有许多企业消亡；有许多企业成功，也有许多企业衰败。据统计，在中国，每年有大约 100 万家企业倒闭，即每天有将近 3000 家企业倒闭。

企业衰败的原因，除极少数为不可抗力外，绝大多数缘自其自身的问题。企业成功的原因几乎是相同的，企业衰败的原因各有各的不同。

商人说，既没有赚钱的行业，也没有赔钱的行业，只有赚钱的企业和赔钱的企业，归根结底还是要看企业能不能赚钱。这句话在一个行业稳定成熟的时期，应当说是正确的。如果我们把一个市场看成相对固定的容量，也可以说，你赚的钱就是别人想赚而没赚到的钱，你占有的市场就是别人没占有或失去的市场。

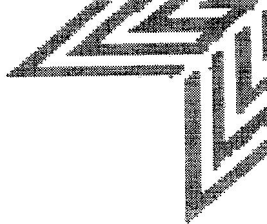
商人又说，我可以给你钱，但不能给你“道”。这个“道”就是赚钱之道，就是经营秘密，或者说是经营诀窍。

时代不同了。今天，有许多人在大谈其“道”，即经营之道。

经营和管理学者总结了许多经营管理之道，试图从规律和规则方面为经营管理者提供帮助和指引。一些有过辉煌业绩的企业巨擘将他们的传奇般的经历和经验记录下来，以供后人借鉴和汲取。

社会上有一种说法，“商场就是战场”。我看不对。打仗意味着一方消灭另一方，而现代经济社会，和解、双赢才是最高境界。今天是竞争对手，明天就可能是合作伙伴。有一些企业间的合并与收购，不就是因为竞争演变为合作吗？不就是因为攻其所短转化为取其所长吗？

企业竞争促进了社会经济进步，总结竞争中的成败得失，会引导企业管理者升华到一个更高的境界。从这个意义上讲，我们还要大谈



其“道”，大谈经营管理之道。

相对一些发达国家，相对一些搞市场经济上百年的国家，我国的市场经济刚刚起步。与之相应，我国市场经济下的企业管理活动也还处于初级阶段。它像一棵刚刚出土的嫩苗，在萌动、摇曳、成长。

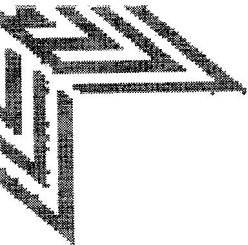
我国的职业经理人阶层尚未形成，企业的成功或消亡都带有一些盲目性，“其兴也勃焉，其亡也忽焉”，人们对市场经济条件下的企业管理的规律性认识尚处于初级阶段，与企业进退有关的法律法规及其运行机制尚未健全和成熟，国外的管理理论对中国有借鉴作用但不能照搬，企业家与管理理论学者在实践与理论两个方面进行着不懈的探讨与研究。

不容忽视，我国企业管理的实践与理论是在下述两个特点或国情下展开的，一是从计划经济向市场经济过渡时期，计划经济的烙印尚存，市场经济的某些机制已经发挥作用并且越来越大地发挥着作用；二是以公有制为主体，同时促进非公有制经济的发展，不能把公有制与非公有制对立起来。总的趋向是各种所有制经济可以在市场经济发展中优势互补，相互促进，共同发展。

上述两个特点，决定着我国企业管理的实践与理论必然具有有别于其他国家、其他时期的特点。在这个时期，更需要对管理理念、管理方法、管理技术的总结、研究和不断创新，需要理论工作者、企业工作者不懈地努力实践与探索，通过实践—认识，再实践—再认识，创造出具有中国特色的企业管理理论和实践。

我们欣喜地看到，我国的理论工作者和具有一定理论基础的企业工作者，正在为丰富我国的管理理论努力做出贡献。他们以积极进取的精神总结经营之道，丰富经营之道，完善经营之道。张夕勇同志的《管理的省悟》即是这种积极探索的范例。该部作品更多的是在企业管理的实践与运用方面为企业工作者提供了可资借鉴的理念和操作模板。

我乐于将张夕勇同志的《管理的省悟》推荐给大家。



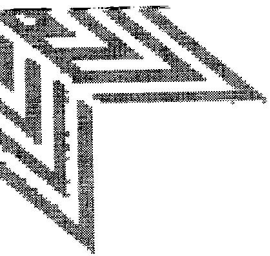
管理的省悟

My Understanding of Management

我相信，随着我国市场经济的不断发展和完善，我国企业管理理论和实践也必将不断完善和发展。让我们为此而共同努力。

于清华大学

2007 年 8 月 3 日



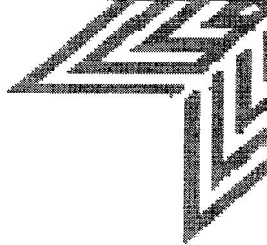
自序

简单地说，管理就是按照既定的目标，展开有效的工作。管理者的实践是一笔宝贵的财富，成功与失败，应该很好地总结和积累，也应该认真地反思和省悟。这里谈四个话题。

（一）管理者的分类

管理者对从事的管理工作的感知和体会是不同的。大致有四种类型的管理者：第一种管理者是把工作的劳动付出与薪酬挂钩，就是常说的“给多少钱就干多少活”；第二种管理者是把工作看成是负担，认为工作是烦恼的、痛苦的，休息的时候都不想提及工作上的事情，一提工作上的事就烦；第三种管理者是把工作视为自己生活的组成部分，甚至是自己生命的一部分，满腔热情、义不容辞的去努力工作，去拼搏奉献，并以此来实现自我价值；第四种管理者则是终日无所事事，碌碌无为，就是大家常说的“混日子”的主儿，“当一天和尚撞一天钟”，不求进步，更不求事业有成。以上四部分人，基本勾画出了企业管理者们的“众生相”。哪个事业有成，哪个更好，哪个更累，哪个更没出息……仁者见仁，智者见智，恐怕只有管理者自己最有发言权。

对于“混日子”的主儿也好，还是无所事事，不求上进的管理者也罢，有两句话奉上。第一句话是应该重新树立起自己的信心，不管什么理由，什么原因，也不管影响信心的事情是过去发生的，还是最近发生的，忘掉它会轻松些，即使难以忘掉，至少不要老想它，老想不仅会浪费时间，而且会增添烦恼。第二句话是既然干了这一行，从事了这项工作，就应该干出个样来，给世人一个交待，让老婆孩子，



让亲戚朋友刮目相看一回，也算不白活一回。至于能力水平提高不可怕，只要有目标、有计划，方法对路，肯定没问题。

对于事业有成的或已经很成功的管理者来说，也有两句话奉上。第一句话是要戒骄戒躁，要理性思维，要建立新的目标，以期获得更大的成功。第二句话是感悟和提炼、总结了成功人士为人处事的四句话，与大家共勉，即：不为积习所蔽，不为时尚所惑。不为钱财所困，不为名誉所累。

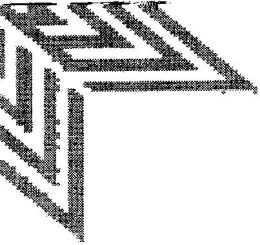
（二）管理的书籍分类

管理方面的书籍可以说是浩如烟海，题材广泛，内容各异。就质量而言，也是良莠不齐。就流派或风格来说，更是百花齐放，百家争鸣。但综括起来划分，可以分为三大类。

第一大类是管理理论类。主要介绍管理学原理、管理学的发展历史以及管理学的流派、管理的方法，等等。当然也包括中国古代有关儒家管理学说、道家管理学说以及官家（历代帝王将相）管理学说。如 [法] H. 法约尔著《工业管理与一般管理》、[美] 哈罗德·孔茨/海因茨·韦里克著《管理学》，[美] F.W. 泰罗著《科学管理原理》，孔子、庄子、孟子等著《国学十三经》，杨先举著《老子管理学》等。

第二大类是理论+案例类。这类书一方面介绍管理的理论、方法和流程，另一方面列举一些公司在经营管理中的案例，来证实这些管理理论、方法和流程的科学性、有效性以及针对性。代表作以美欧管理学家的著作居多。如 [美] 彼得·德鲁克著的《管理的实践》、[美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯的《管理学》、[英] 罗伯特·汤普金斯的《解读期权》等。

第三类是管理者的自传类。这类书的最大特点就是企业家或管理者把所在企业的创立、成长、发展壮大或企业重大损失及由此倒闭的亲历亲为倾诉出来。这类书体现出三个特点，一是管理理论与实践，二是管理者与企业的共荣共损，三是用事实说话，有较强的学习和借



鉴作用。代表作有[美]艾尔弗雷德·斯隆的自传《我在通用汽车的岁月》、[美]杰克·韦尔奇的《杰克·韦尔奇的自传》，[日]大野耐一的《丰田生产方式》等。

还有一类，就是企业发展的见证者，或第三人写企业的，这类书主要是讲述企业是如何从无到有，从小到大，从失败到成功的发展历史。我把这类书归在第三类之列。代表作有陈惠湘著的《联想为什么》，李德林著的《德隆内幕》，吴建国、冀勇庆合著的《华为的世界》等。

上述三类图书，对于管理者来说，从管理的有效性和管理的系统性来讲，应该要精读第一类管理理论类图书，但也不是所有的书都读，挑一两本精品足矣。对于第二类和第三类图书，一般应该有针对性地来阅读，主要是要针对与自己所从事的行业、企业发展阶段及自己在企业从事的什么岗位管理工作来选择。

（三）管理者风格的分类

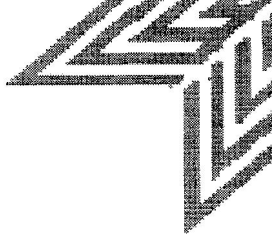
企业的管理风格，也可以称之为管理文化，是一个企业管理内涵的集中体现。而企业管理风格的形成，往往与企业的领导人的待人处事风格紧密相关。也就是说，什么性格的人，就会造就什么风格的管理文化。

管理者的管理风格可以分为四大类。

第一类是儒将管理风格。这类企业的管理风格注重以人为本，崇尚和谐管理。做事情喜欢以理服人，强调以人的主观能动性来推进工作，并形成凝聚力较强的公司文化，属于以柔克刚的管理文化。

第二类是锋芒毕露型的管理风格。这类企业的领导人做事干练，常常以强硬的姿态为人处事，有时会刚愎自用。内部的管理文化就是令行禁止、雷厉风行，做事情不能拖泥带水、粘粘乎乎。公司强调“狭路相逢勇者胜”的文化，属于强硬式的管理文化。

第三类是圆滑型的管理风格。这类企业的领导人往往是有过政府

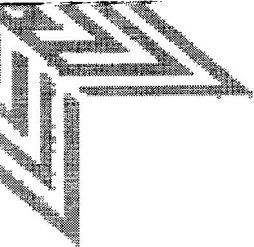


工作的经历或受政府工作作风影响较大，因此形成了相对圆滑的管理风格。做事情喜欢搞平衡，考虑事情非常周全、面面俱到，对人对事无不顾及。企业领导人像在“弹钢琴”。久而久之，公司形成了一种四平八稳的管理文化。

第四类是按规则办事的管理风格。这类企业法制意识强，企业各方面事情透明化程度高。任何事情都要制订规则，制订流程，不管什么人都要按规则、按程序办事，不搞特殊化。这类管理文化一般体现在外资、合资企业或上市公司的居多。

客观地讲，良好的管理风格，有利于企业的经营管理，有利于促进企业的发展。不好的管理风格，则无论对企业还是对企业员工，往往都是有较大的伤害。这里主要看企业主要领导人或主要管理者的导向和做法。有些企业领导人在官一任，把企业搞得红红火火，股东、同事、职工、社会有关方面都满意，都叫好。但也有些企业领导人，在一把手位置上或主要管理岗位上没干几年，不仅企业搞得一塌糊涂，而且企业内部外部、上级下级都是怨声载道。

不同的结果，来自于不同的管理方法和管理风格，源自于企业领导人及重要的管理者的自身能力和素养。所以，企业主要领导人、重要管理者要不断总结、善于总结，这有助于提高自己，丰富自己的管理思想和管理实践。同时，对自己以往的管理生涯中的管理思想、管理风格以及管理实践等进行深思和反省，并及时发现问题，找出问题的症结和根源。有些问题可能是管理风格问题，也可能是管理环境造成的，也可能是管理模式的选择问题，还可能是其他原因的问题。但不管是什么样的问题，作为管理者都应该全面、客观地做出分析评估，并暴露出问题的严重性。这样才能触动灵魂深处那些传统的、固化的东西，并通过革命式的调整、改革，把过去的有差距的“我”改造为优秀的“我”，成为一个让方方面面都认可的利人主义者。正可谓：“大巧若拙，大辩若讷。躁胜寒，热胜静，清静为天下正”（老子《道德经·第四十五章》）。这也是本书名为《管理的省悟》的主要缘



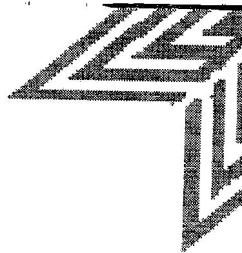
由。

(四) 管理者的收获

第一个收获是丰富的人生经历。因为我们具备了管理者应有的智慧、修养和胜任能力，我们在同事一如既往的支持下，站在了企业管理的舞台上。当然，在这个舞台上，我们有成功的喜悦，也有失败的痛苦和烦恼，而更多的是耐住了辛酸和寂寞。无论在顺境还是逆境，始终坚持学习和积累，始终在培养自己履行岗位职责的能力和提高自己的管理水平，始终把别人的漠视、讥笑和爱理不理作为不断完善自我的一种动力。这么多年一路走来，走出了自己既弯曲坎坷，又平坦宽广的这段人生之路，这便是人生的一大收获。

第二个收获是良好的人脉关系。一个管理者，从初级管理岗位到中高级管理岗位，随着人生舞台的不断变换，如果你是个有心人，由于商务、工作、学习等机会，将拥有许多人脉关系，有些人脉关系还将伴随一生。这里有过去商场上的竞争对手，也有业务上的合作伙伴，还有一些政府官员以及在职参加某个方面培训时的老师和同学……。这些都是宝贵的资源。不论是八小时之内还是八小时之外，从这些朋友那里得到的除了商业上的机会外，还有难以用金钱计量的东西，这就是另一笔宝贵的人生财富。

第三个收获是荣誉和自信。一个管理者从刚刚走上管理岗位到成为一名优秀的管理者、一位受人尊敬的企业家，都经历了从成长到成熟的各个里程，都曾收获过来自社会方面的鲜花和掌声。这些荣誉有精神方面的，也有物质方面的。管理者在收获荣誉的同时，更收获了信心，这个信心，有对自己的肯定，也有公司和社会对自己的承认。可以回顾一下，从若干年前刚刚坐上管理岗位的这把椅子时的紧张，第一次做决策时的缺乏自信，自哪一天开始，管理者的教训多了，经验也多了，这时候遇事再做决策时，已经具备了“谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”的气概。这就是胜任能力，这就是自信。这份自信随着工作和



生活的圈子的扩大传递给了同事、朋友、商业伙伴以及所有与你接触过的人，形成管理者的个人魅力，成为你开拓事业、展望未来的一种实力。

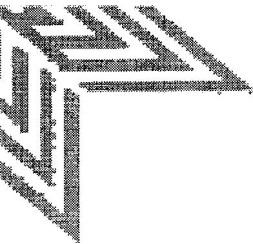
第四个收获是金钱。这个收获有些管理者把它排在第一位。他们认为，工作就是为了赚钱，不给钱傻瓜才去没白天黑夜的去干哪。但我们还要看到，金钱除了表示支付给你的劳动报酬外，更是对你能力和价值创造的肯定。除了要赚钱的这个现实外，还有另一个现实，就是到了中高层管理岗位多年后，钱对于管理者已经不是赖以养家糊口的“第一要务”了，而大多数管理者更关心的是工作是否舒心，个人是否得到了应有的尊重。当然，在市场竞争越来越激烈的今天，薪酬水平也是敏感因素，因为它既是劳动所得，也是社会对管理者的尊重和肯定。

许多人把企业家抓住了市场机会，赚得的第一笔钱称为收获的“第一桶金”。但我认为，企业家赚得的第一桶金应该是赚钱的能力，是知识、智慧、经历等各种社会资源的积累，是经营能力的综合体现。

由于时间和本人水平有限，书中难免有错误或欠妥之处，恳请读者批评指正。

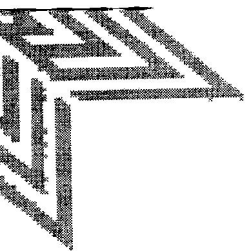
张夕勇

2007年6月25日于北京寓所



目 录

§ 1	企业发展阶段与管理创新	(1)
§ 2	公司业务(产品)管理	(13)
§ 3	现金流比利润更重要	(37)
§ 4	发现利润区	(57)
§ 5	团队第一 个人第二	(69)
§ 6	如何防止并购失败	(87)
§ 7	并购后要重视管理整合	(121)
§ 8	合资谈判为何会失败	(149)
§ 9	如何实现高效管理沟通	(163)
§ 10	企业信息化的实践与反思	(175)
§ 11	论企业家修养的七门功夫	(189)
§ 12	企业的“人治”与“法治”	(199)
§ 13	企业风险控制的思考与对策	(213)
§ 14	来自跨国公司的启示	(225)
§ 15	做一名优秀的经营者	(247)
	参考文献	(261)

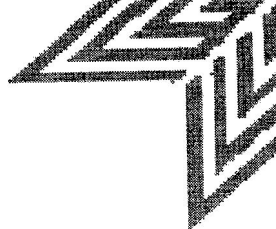


管理的省悟

My Understanding of Management

§ 1

企业发展阶段与管理创新



管理的省悟

My Understanding of Management

- ▲初始成长阶段要求企业家从奋斗者、决策者
向委托人转变
- ▲快速成长阶段要求企业家成为团队的建设者、
策划者
- ▲持续成长阶段要求企业家成为企业战略变革
者、企业文化的培育者