

企业经营者修炼指南

当代中国经理学

—— 企业经营管理者读本

黄贵庭

主 编

应小平
冯东升

副主编

>	工商专业教学选用教材
>	企业管理人员培训课程
>	准企业家进修速成读本
>	工商研究生自修读物
>	公司白领必备管理宝典
>	职业经理人常翻案头书



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

企业经营者修炼指南

当代中国经理学

——企业经营者读本

黄贵庭 主 编

应小平 副主编

冯东升



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书从中国现时国情出发,从中国企业在岗经理的实际情况,经理这一职务的实际特点、经理的实际工作需要出发,选编了有关经理自身修炼及其工作方法、经验、技术及案例、典故、语录等,大都具有经典性,不仅重视来自中国当代企业的经营管理实践,也有不少来自外国企业的管理实践和选自中国古籍中管理的精华,其中尤其精选了近十余年来与经理工作有关的许多新理论、新思想、新方法、新经验、新的工作艺术、诀窍等。

本书文风朴实、言简意赅,其中穿插了许多案例、典故等,可读性与趣味性极强。此书雅俗共赏,除经理放于案头不时地翻阅外,还可以作为大中专院校有关专业或培训班的教学用书。

图书在版编目(CIP)数据

当代中国经理学——企业经营管理者读本/黄贵庭主编. —北京:北京大学出版社,2008. 1

ISBN 978-7-301-13253-1

I. 当… II. 黄… III. 企业领导学—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 196130 号

书 名:当代中国经理学——企业经营管理者读本

著作责任者:黄贵庭 主编 应小平 冯东升 副主编

责任编辑:黄庆生

标准书号:ISBN 978-7301-13253-1/F·1821

出版者:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765013 出版部 62754962

网 址:<http://www.pup.cn>

电子信箱:xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者:北京大学印刷厂

发 行 者:北京大学出版社

经 销 者:新华书店

787 毫米 980 毫米 16 开本 28.25 印张 480 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价:48.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024;电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn



黄贵庭

现任一家公司董事长，曾就读兰州大学行政管理专业、中国人民大学法学专业、新加坡南洋理工大学工商管理硕士研究生。中国国际经济发展研究中心高级研究员、中国企业改革发展研究院特约研究员、北京大学人才研究中心客座教授、山西省煤炭职业技术学院客座教授、山西省煤炭学科带头人。研究方向主要是企业管理、企业改革与发展及能源战略。



应小平

获美国加州大学MBA硕士学位，政协委员。先后任宁波奥灵营销企划有限公司、香港奥灵集团有限公司董事长、慈溪市医药药材有限公司、宁波慈德堂生物科技有限公司执行董事。慈溪市医药药材有限公司是一家医药批发大型公司，曾被评为浙江省价格、质量、计量信得过单位，省消费者信得过单位，慈溪市明星商贸企业。成功研发了慈德堂北冬虫夏草，其所含优质成分均高于野生冬虫夏草，还开发出冬虫夏草饮料等系列产品。



冯东升

早年曾在基层企业、公司及市级、中央机关做一般工作,后毕业于中国人民大学贸易经济系,先后在中央商干校、原北京经济学院、原国家经委干部培训中心任教,教授。近十年,曾先后任原中国科技经营管理大学校长助理、京桥大学副校长、圆明园学院教学顾问。写过15种图书,主要有《新编实用管理学》、《新编简明财务》,参撰《北京市海淀区志》,曾任《北京办事指南》丛书执行主编。与李成福先生译过三种俄文书,其中有《领导者的工作效率》,发表学术论文57篇。

前 言

一则有趣的故事,题为“ $0+0+0+1\geq 1000$ ”,是说一位在城里拥有一片土地的人,因没租出而闲置,这片土地就等同于零;又有一位拥有大量资金的人,因把钱放在家里,随着物价上升而不断贬值,逐渐也会变为零;还有一位工程师,因没有找到合适的事干,其技能难以发挥,可以说他的技能也等于零。后来,一位精明的经营管理者,他从第二个人那里借来钱,租了第一个人的土地,又用钱建起了厂房,买了机器、材料,聘来工程师、招来工人,开发出产品并批量生产、销售出去。他办的企业越来越红火。结果是:土地、资金、技术、劳动力都得到了充分地利用和发挥。可见,这位经营管理者的作用非同小可,有了他,其他几种资源就发生了巨大变化。

与这个故事所揭示的道理相似,联合国经济合作与发展组织前科技部主任萨罗索教授,根据他多年的研究而得出如下结论:一项技术或一种产品,从基础研究、应用研究、技术开发到投入市场,其投资费用的比例大致是:1:10:100:1000,即成十倍地递增。进行研究的是科学家,从事技术开发的是工程师,将产品生产出来投入市场的是企业家。这充分说明,企业家在投资利润中承担着十倍、百倍的责任。

经理,经理,就是要把企业经营管理好。经理虽然不能与企业家划等号,但对企业经营的成败,都负有头等重大的责任。美国企业管理专家戴维·西尔弗所著的《企业家——美国的英雄》一书中提出:没有企业家,就不会有美国的经济,企业家开创了产业的新纪元。他们发现需求,提供产品,实现了技术与生产、技术与经济的“嫁接”;他们是市场的创造者,使劳动、资源、资金、技术得到了最佳的组合;他们为劳动大众提供了就业机会,促使了美国经济的繁荣和社会的稳定。西尔弗认为,企业家们的聪明才智和精明强干,决定着一个国家的命运。





毋庸置疑,经理在企业的地位十分重要,担负的责任非常重大。在企业日常经营中,为实现企业的目标,经理起着高瞻远瞩的决策作用,统筹全局的组织作用,率领员工的开拓作用,步调一致的指挥作用,鼓舞人们的激励作用,推进合作的协调作用,为人表率带头作用,刚柔并济的控制作用。

我们曾在企业工作和对企业研究多年。衷心祝愿每一位在岗的经理朋友,在下述若干方面孜孜以求,以不断地完善自己:

品德高尚,众望所归;忠于职守,吃苦耐劳;
勤学好问,博大精深;精通业务,经验丰富;
善于用脑,思维灵敏;精明能干,领导有方;
襟怀坦白,礼貌待人;作风正派,公正客观;
以身作则,为人表率;戒骄戒躁,谦虚谨慎;
能言能文,善于表达;注意方法,讲求艺术;
领导成员,和如瑟琴;知人善任,人尽其才;
与时俱进,观念更新;审时度势,高瞻远瞩;
运筹决策,万无一失;信息灵通,相机行事;
富于创新,勇于开拓;统筹安排,周密计划;
组织精干,讲求效率;善于指挥,群策群力;
乐于竞争,奋发图强;持之于严,渴之于精;
企业产品,质量为本;恪守合同,信誉第一;
广告宣传,真实可信;销售有方,服务周到;
勤俭节约,降低成本;巧用资金,加速周转;
正当经营,公平交易;精打细算,注重效益;
激发鼓励,士气高涨;疏通引导,化弊解惑;
沟通及时,关系协调;巧于控制,善始善终;
生活有规,饮食有节;身体健康,精力旺盛。

编者正是出于提升经理自身素质、品位的真诚愿望,经过一年又四个月的调研与辛勤耕耘,把这本拙作奉献给全国千千万万位经理朋友们及一切经营管理者们。

在编写过程中,始终遵循以下两“字”原则:



实 书中所述全部内容,从中国现时的实际国情出发,从中国企业在岗经理的实际情况、经理这一职务的实际特点、经理的实际工作需要出发,力求理论联系实际,有的放矢。所选有关经理自身修炼及其工作方法、经验、技术及案例、典故、语录等,大都具有经典性,不仅重视来自中国当代企业的经营管理实践,也有不少来自外国企业的管理实践和选自中国古籍中管理的精华。

对于西方特别是美国的先进管理思想、经验、方法,我们应是积极学习、虚心借鉴的态度,但在引进、学习中,要紧密切联系中国的国情,而不能不加分析地照抄照搬。中国比起西方发达国家来,现时的生产力还有不少差距,商品经济尚不发达,市场经济还不太完善,中国企业的产生、发展,比西方晚了不少几十年。除了社会制度、意识形态外,仅以各国的文化背景来说,就有很大的差异。有一个题为“招聘”的小故事,值得玩味:

日本的一家公司要招聘 10 名职员,经过一段时间的严格面试,公司从 300 多名应聘者中选出 10 名佼佼者。发榜的这天,一个叫水原的青年见榜上没有自己的名字,悲痛欲绝,回到家中便要悬梁自尽,幸好亲人及时发现,水原没有死成。正当水原悲伤之时,从公司却传来好消息:水原的成绩原是名列前茅的,只是由于计算机的错误,导致了水原的落选。正当水原一家大喜过望之时,从公司又传来消息:水原被公司除了名,原因很简单,公司老板认为:“如此小的挫折都经受不了,这样的人在公司是干不成什么大事的”。

美国的一个叫汤姆的青年,在美国完全也和日本水原受到同样的遭遇,……于是,美国各州的知名律师纷纷来到汤姆的家中,他们千方百计鼓动汤姆到法院告这家公司,让公司支付巨额的“精神赔偿费”,并都自告奋勇地充当汤姆的辩护律师。

德国的肖恩在本国也有同样遭遇……。但是,肖恩的父母却坚决反对自己的儿子进入这家公司。他们的理由不容置疑:这家公司的工作如此差劲,进入这家公司对儿子的成长毫无益处。

中国的一个叫晓东的青年,在中国应聘也受到同样的遭遇……。后来,晓东的父母却来到该公司,向老板满含热泪地表示感激,因接到录用的消息而救了他那想自杀的儿子。

小故事揭示了这样的一个重要道理:对外国的东西,我们不能生搬硬套,否则,就变成了 60 多年前在延安时期,被讥讽为“言必希腊”的生吞活剥、食而不化的教条主义者。





正确的态度应是任过多年中国企业联合会会长、中国企业家协会会长的袁宝华先生提出的下面 16“字”金言：

以我为主，
博采众长，
融合提炼，
自成一家。

新 企业家一词源于法文 Entrepreneur,原意为“创业者”,后来,美籍奥地利经济学家熊彼特把创新活动看做是企业家的灵魂。他们一天天都在不停地工作,实际是在不断的创新。有些国家把企业家看做“创业兴家”的开拓者。

企业家这种求新精神,是编写此书的重要指导思想。我们从 210 余本书中精选了近十余年来与经理工作有关的许多新理论、新思想、新方法、新经验,或新的工作艺术、诀窍。如,经理角色的 12 种譬喻、海尔的新经验、小天鹅的“末日管理”、“蓝海”战略、学习型组织、“鸵鸟”理论、人际关系矩阵、人际关系黄金法则、“地狱”训练和“泰山”训练、核心竞争力、德尔菲法、头脑风暴法、PDCA 计划法、弹性计划、滚动计划、业务流程再造、六西格玛(σ)管理、ISO9000 系列标准、中美日企业文化比较、CIS 策划、360°绩效考评等,不少于 80 种。书中有一些是编者综合研究而提炼的,如现代管理与小生产传统管理的 12 项区别、商务谈判 40 种技巧、激励的 20 种艺术、思想教育 30 种艺术、领导班子效能的量化分析、领导群体形象测评、委员会制与个人负责制的利弊比较,等等。

书中的文字表述,秉承了中华民族的优良传统,文风朴实,句子较短,深入浅出,言简意赅。行文夹叙夹议,有血有肉地使议、叙有机结合。每一小节一般为 1500 字左右,案例、典故仅一两百字。为增加趣味性,读起来引人入胜,还穿插了一些寓言、诗歌。此书雅俗共赏,除经理放于案头不时地翻阅外,还可作为大专、中专学校有关专业或短期培训班的教学用书。

编者

2007 年 12 月 12 日



目 录

第一章 经理要扮演好自己的角色 /1

- 第一节 在其位,谋其政 /1
- 第二节 经理在企业中的 10 种角色 /2
- 第三节 经理角色的 12 种譬喻 /4
- 第四节 经理既是乐队指挥又是作曲家 /5
- 第五节 1 : 10 : 100 : 1000 /5
- 第六节 经理重担在肩 /7
- 第七节 企业家——美国的新英雄 /9
- 第八节 企业兴衰,经理起关键作用 /10

第二章 形象好,感召力就强 /12

- 第一节 形象不好就没威信 /12
- 第二节 荣辱分明的形象 /13
- 第三节 办成大事的形象 /14
- 第四节 公正无私的形象 /16
- 第五节 诚实守信的形象 /17
- 第六节 心地善良的形象 /18
- 第七节 吃苦耐劳的形象 /20
- 第八节 自律自控的形象 /20
- 第九节 笑颜常开的形象 /23





第三章 磨炼、拼打而陶铸企业家 /26

- 第一节 苦难铸就的李嘉诚 /26
- 第二节 从绝望中醒悟的石田退三 /27
- 第三节 从苦力到巨商的霍英东 /28
- 第四节 五个“一”起家的曾宪梓 /29
- 第五节 林绍良从卖油郎成为印尼首富 /30
- 第六节 王永庆成功的法宝 /30
- 第七节 哈默曾是个饥饿的难民 /31
- 第八节 先做打工仔的董事长 /32
- 第九节 亚科卡不屈不挠的志气 /33
- 第十节 垃圾堆里拾到的第一桶金 /33
- 第十一节 石磨出利刃,火炼成精金 /34

第四章 经理要有远见卓识 /35

- 第一节 诸葛亮高瞻远瞩论霸业 /35
- 第二节 了解经营战略 /36
- 第三节 经营战略的制定过程 /37
- 第四节 经营战略是一个有机体系 /38
- 第五节 “蓝海”战略 /40
- 第六节 目标是看得着的射击靶 /41
- 第七节 无限风光在险峰 /42
- 第八节 目标必须分解 /43
- 第九节 必要时适当调整目标 /44
- 第十节 目光短浅,结局可悲 /44
- 第十一节 战略目标选择 10 忌 /45

第五章 追求卓越的精神 /47

- 第一节 奉 献 /47

- 第二节 冒 险 /49
- 第三节 敬 业 /51
- 第四节 进 取 /53

第六章 力争上游的思想 /56

- 第一节 自 信 /56
- 第二节 坚 韧 /58
- 第三节 求 实 /60
- 第四节 廉 洁 /62

第七章 热情谦和的风度 /65

- 第一节 热 忱 /65
- 第二节 谦 虚 /67
- 第三节 宽 容 /70

第八章 行成于思,毁于随 /74

- 第一节 现代思维方式的特征 /74
- 第二节 管理思想的变革 /76
- 第三节 良好思维品质的特点 /77
- 第四节 开动思想机器 /79
- 第五节 系统思维方法 /80
- 第六节 分析与综合 /83

第九章 思维方法是渡向成功彼岸的舟船 /85

- 第一节 归纳与演绎 /85
- 第二节 比较、抽象与概括的方法 /87
- 第三节 单向思维与全方位思维 /88
- 第四节 超前思维与后馈思维 /90





- 第五节 发散性思维与收敛性思维 /91
- 第六节 横向、纵向、侧向思维 /93
- 第七节 情感思维与理智思维 /95
- 第八节 直觉思维与逆向思维 /96
- 第九节 定性方法与定量方法 /97

第十章 信息是企业的重要资源 /100

- 第一节 信息与市场信息 /100
- 第二节 信息是企业的财富 /102
- 第三节 信息是企业经营的“罗盘” /104
- 第四节 信息是企业机构的“神经” /105
- 第五节 重视收集信息 /106
- 第六节 信息的精心推导 /108
- 第七节 管理信息系统的科学化 /110
- 第八节 对经济间谍的高度警惕 /111

第十一章 创新是企业日益兴旺的秘诀 /113

- 第一节 创新即是创富 /113
- 第二节 成功与创新不可分 /114
- 第三节 创新活动的基本法则 /115
- 第四节 创新活动的过程 /118
- 第五节 创新人才的个性特征 /120
- 第六节 经理的创造素质结构 /121
- 第七节 阻碍创造力发挥的心理表现 /122
- 第八节 头脑风暴法 /123
- 第九节 创造环境的优化 /124
- 第十节 锐意创新的3M公司 /126
- 第十一节 衡量创造力的22题 /127



第十二章 企业的活力与核心竞争力 /129

- 第一节 企业的整体素质 /129
- 第二节 企业的活力 /131
- 第三节 优秀企业是千锤百炼的结果 /133
- 第四节 企业的核心竞争力 /134

第十三章 勇于竞争,乐于竞争,善于竞争 /138

- 第一节 物竞生存,优胜劣汰 /138
- 第二节 竞争推动社会进步 /139
- 第三节 竞争如同战争 /140
- 第四节 “末日管理”无“末日” /142
- 第五节 激流勇进,誓做强者 /142
- 第六节 受挫不馁,获胜不骄 /144
- 第七节 两军相争,以变制变 /145
- 第八节 竞争必须有实力 /146
- 第九节 企业自我竞争 /148
- 第十节 企业竞争 10 忌 /149

第十四章 经理应成为谈判的高手 /151

- 第一节 做好谈判前的准备工作 /151
- 第二节 商务谈判策略 /154
- 第三节 商务谈判 40 条技巧 /156
- 第四节 商务谈判七忌 /162

第十五章 凡事预则立 /164

- 第一节 见微而知著 /164
- 第二节 经理的观察力与想象力 /165





第三节 由表及里地分析研究 /167

第四节 经验判断预测 /168

第五节 统计数据计算预测 /171

第十六章 决策是高层管理者的头等大事 /176

第一节 决策失误比腐败还可怕 /176

第二节 决策的特征与要求 /178

第三节 决策的程序 /179

第四节 风险型决策 /182

第五节 竞争型决策 /184

第六节 经理要精心决策 /185

第七节 经理要讲究表态艺术 /187

第八节 决策要排除不良心理干扰 /188

第十七章 计划是长途跋涉的指南针 /190

第一节 计划工作的任务与原则 /190

第二节 编制计划的程序 /192

第三节 目标管理 /194

第四节 PDCA 循环计划法 /195

第五节 滚动计划 /197

第六节 综合平衡法 /198

第七节 弹性计划 /199

第八节 计划评审技术 /202

第九节 盈亏平衡点法与线性规划法 /204

第十节 确定计划指标的技术方法 /206

第十八章 组织的功能在于发挥系统的“放大”效应 /208

第一节 “ $0 + 0 + 0 + 1 \geq 1000$ ” /208



- 第二节 组织机构设计的原则 /210
- 第三节 委员会制和个人负责制 /212
- 第四节 授权的 11 条原则 /214
- 第五节 业务流程再造 /215
- 第六节 团队活动带来的好处多 /217
- 第七节 组织不能衰退、老化 /219
- 第八节 组织行为科学化 /221

第十九章 经理要讲求用人之道 /223

- 第一节 兴废由人事,山川空地形 /223
- 第二节 两个轮子的轴心是人才 /224
- 第三节 “企”字无人便是“止” /226
- 第四节 识人用人原则 /227
- 第五节 善于考察和识别人才 /229
- 第六节 知人善任,人尽其才 /232
- 第七节 360 度绩效考评 /237

第二十章 良好的人际关系就是生产力 /239

- 第一节 由衰转兴的妙方 /239
- 第二节 30%:70% /240
- 第三节 影响人际关系的因素 /241
- 第四节 人际交往的指导思想 /242
- 第五节 处理好与上级的关系 /243
- 第六节 处理好与下级的关系 /244
- 第七节 处理好与同级及外单位的关系 /245
- 第八节 人际关系黄金法则 /246
- 第九节 经理开口“十忌”与“十不” /247
- 第十节 人际关系矩阵 /248





第十一节 人际关系不正常的原因 /249

第十二节 冲突的妥善处理 /251

第二十一章 激励是启动员工行为的键钮. /253

第一节 绩效 = 能力 × 激励 /253

第二节 八个层次的个人需求 /255

第三节 激励的 20 种技巧 /256

第四节 思想教育要注重实效 /258

第五节 思想教育 30 法 /260

第二十二章 经理要善于沟通、协调 /265

第一节 沟通是事业成功的金钥匙 /265

第二节 多写一撇影响中国政局 /267

第三节 善于倾听 /268

第四节 沟通效果的提高 /269

第五节 熟悉各种不同的协调 /270

第六节 协调的特点与原则 /271

第七节 协调的方法方式 /272

第八节 讲究协调的艺术 /274

第二十三章 产品之树常青 /276

第一节 新产品开发的八大好处 /276

第二节 开发产品成功的条件 /277

第三节 产品开发失败的原因 /279

第四节 产品发展的趋向 /280

第五节 新产品开发的程序 /283

第六节 新产品上市 /288

第七节 立下创名牌的雄心壮志 /289