

● 中外管理新思路系列丛书 卷

4

《中外管理》杂志社 编

管理五大秘笈

● 杨沛霆

著



GUANLI WU DABIMI

这是企业管理中
决定企业命运的五大课题
即管理体制、企业文化、人力资源
营销策略、产品开发
本书告诉人们在这五个方面
存在的误区和问题
并对这五大难题
展开深入论述
提出解决这
五个难题的做法



济
出
版
社
JIA CHAI PUBLISHING HOUSE

管理新思路之四

管理五大秘笈

杨沛霆 著

ISBN 7-201-0370-1/E·312
2002年3月第1次印刷
2002年3月第1版
164千字
17
本：787mm×960mm 1/16
印：北京市人民文学出版社



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

管理五大秘笈 / 杨沛霆著. —北京: 中国经济出版社,
2005.3

(管理新思路丛书; 4)

ISBN 7-5017-0370-1

I. 管... II. 杨... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第010526号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 高书精 (010 — 68319110)

责任印制: 张江虹

封面设计: 孙 元

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 17

字 数: 164千字

版 次: 2005年3月第1版

印 次: 2005年3月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5017-0370-1/F·315

定 价: 29.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176



简介

本书提出当代管理最前沿的种种新问题、新思路，并就其演变趋势编成《管理新思路》五卷系列。

本书作者 40 多年来（1963~2004 年）一直专心从事管理学的研究、教学以及科普工作。最近 10 多年，创办主编了《中外管理》杂志。他在此期间深入到国内外企业做了大量调查研究，并为企业和各级政府的领导和企业家讲课上千场，发表了许多在业界很具影响力的著述和文章。在他担任我国著名管理刊物《中外管理》杂志总编期间，每月坚持发表一两篇企业管理的感悟心得。其文简练而生动，平易而深刻，很受企业界的欢迎。应读者要求，现将这些文章精选汇集成书。

本套系列丛书内容十分丰富，涉及企业的环境、战略、组织、体制、人才、营销、研发、企业文化，以及自我保护等多方面内容。为了便于读者阅读，将其分为《企业环境视点》、《企业路向何方》、《企业家的学问》、《管理五大秘笈》、《企业成败要诀》，各成系列，供读者选读。

作者的文风深入浅出，简短精练，着眼于解决实际问题，因而这是一套内容翔实丰富、新鲜有用，利于不同阶层读者需要的企业管理著作。

《管理新思路》系列丛书共五卷，内容是：

第一卷书名《企业环境视点》，全方位、多角度分析当今企业面临大环境的诸多变化及其对策。企业不了解大环境的变化，就提不出新的任务和目标，不经常分析时局就找不到企业的出路和办法。著名经济学家于光远说：企业盯住环境就像球迷盯着球一样，才能做到有效经营。

第二卷书名《企业路向何方》，是从多方面论述经营战略与策略的专著，重在介绍应变的对象、策略、方法。当今，中国企业面临崛起与遏制的挑战，急需战略上的应变，本书深刻论及这一现实对策。

第三卷书名《企业家的学问》，谈的是企业经营中最被忽视的经营基本理念和企业的基础管理，卓越企业、长寿企业无不在基本理念与基础管理上狠下功夫，忽视此点，其他努力都将赴之东流。

第四卷书名《管理五大秘笈》，这是企业管理中致命的五大难题，即管理体制、企业文化、人力资源、营销策略、产品开发。本书深入论述解决这五个难题的做法。

第五卷书名《企业成败要诀》，论述了企业成功与失败的种种起因、危机管理方法和主要经验，重点论述了企业家、经营者的心态，人生哲学以及如何保护自己的种种策略思维和方法，是其他书绝少论及的。



管理理念决定企业命运

钱三强

西方思想家弗·培根在 200 多年前提出了“知识就是力量”的口号，直到今天仍然不时为人引用，这说明它是人类智慧的结晶，是近代从事建设行之有效的重要指导思想。

1984 年，美国未来学家阿·托夫勒在《未来对话录》一书中提出：“知识就是力量”现在已经过时了。今天要想取得力量，需要具备关于“知识的知识”，这就是驾驭事业的管理知识。

不难得出结论，科技知识很重要，管理知识的传播利用也许在当前更重要。而管理的理念正是应用管理知识的结晶。

过去人们关心的是生产多少，怎样生产，是跑直线；而现代人们关心的是生产什么，怎样生产和服务，是走折线，后者更有战略意义。这就是管理与决策新时代的核心。

对企业领导者、管理者的训练与培养，是当今世界各国都在考虑的头等大事，这是一切经济事业获得成功的基础。显然传播介绍领导者和管理者所需要的知识和理念，就变成非常重要的事了。因此，使领导者和管理者能及时掌握最新管理知识，形成新经营理念，实现理念更新才是出路。也只有这样，才能培养出我国急需的具有战略眼光、系统观念、综合能力、创新精神和求是意识的企业家。

我国自 1978 年以来，一些学者和中年知识分子为了满足这一需要，“改行”从事管理知识的研究与传播事业，并为之作出不懈努力。

本书作者就是这些学者之一的杨沛霆同志。他一直从事管理专业的研究与普及，其文章、报告很多。他是中国科学技术协会现代管理知识讲师团副团长（后为中国科学技术讲学团常务副团长，团长是钱三强同志）。他和讲师们一起在全国各地讲课，是很受欢迎的。这一工作至今方兴未艾，说明它是社会的需要。我认为，这项工作是有意义的，我祝愿中国科学技术协会的讲学团在传播管理知识、科技知识方面不断提高水平，为四化建设作出新贡献。



管理在于创新与实践

中国企业联合会名誉会长 袁宝华

杨沛霆同志从事管理学，特别是在企业管理方面开展研究与普及工作已有 20 多年了，他办的《中外管理》杂志是我们做顾问的十多位老同志看着它成长的。本书篇章都是他从创刊到现在 15 年中进行调查研究，以及与企业家人交流研讨中的体会和感悟。内容十分丰富，贴近实际，文字深入浅出，通俗易懂，尤其是他善于用故事说明哲理能给人留下深刻印象。

本套系列丛书从一个侧面反映了我国改革开放以来，我们这一代企业家们的心声、经验和理念。它的出版，对我们企业界、企业管理学术界具有很好的参考价值。

本套系列丛书第一卷和第二卷从企业面临大环境的方方面面的变化，深入阐述企业应变的种种策略与思路，特别在企业经营面临的复杂环境、激烈竞争的背后，力求找出事物本质和规律，并从管理实践中应用可行性出发，提出具有指导性的经营理念。这在经营理念决定企业命运的今天，具有现实的意义。

本套系列丛书从企业经营的诸多重要方面，详细展开深入说明操作实践中可行的种种做法。特别是在经营战略、企业文化、人力资源、营销策略、企业经营者心态与修养和经营者自我保护意识，以及管理哲学等等企业关注的领域，都有独到见

解，所有这些内容都涉及到当今企业管理深层次的理论与实践问题。由于篇幅都很短，可选择阅读，开卷有益，供读者借鉴参考。

半主责 社会普及会台郑业全国中

我国改革开放以来，随着社会主义市场经济体制的建立，企业改革不断深化，企业经营管理水平不断提高。2004年12月25日，中共中央、国务院印发了《关于深化国有企业改革的指导意见》，这是改革开放以来第一个专门针对国有企业改革的纲领性文件。《意见》指出，深化国有企业改革，要以完善现代企业制度、健全市场化经营机制、加强国有资产监管、深化国有企业分类改革等为重点，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力。《意见》还强调，要深化国有企业内部改革，完善公司治理结构，健全市场化经营机制，加强国有资产监管，深化国有企业分类改革等为重点，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力。《意见》还强调，要深化国有企业内部改革，完善公司治理结构，健全市场化经营机制，加强国有资产监管，深化国有企业分类改革等为重点，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力。



和企业界朋友谈心

企业界的老朋友和《中外管理》杂志的老订户，每次见我面总是鼓励我，并催促我把最近 10 多年发表的企业管理文章汇集成册出版，但我一直不愿意再钻到故纸堆里做“重复”的乏味工作，过去的就让它过去吧！还是一直往前跑的好。

但今年已是我筹办《中外管理》杂志的第 15 个年头，如果这次不做，也许没有比这更好的机会了。再加上年岁不饶人，再往前跑已力不从心，索性静下心来，整理一下这 10 多年写的东西，把自认为可奉献给读者的话留下来，与大家重温过去，总算了却一个心愿。

1984 年，出版第一本管理专著的心声，迄至今日依然如故，重述以舒怀。

“嚶其鸣矣，求其友声。”

未来是过去和现在的延续与希望，过去和现在是未来的军师和参谋。在这历史转折关头，在这不寻常的伟大时代，如何使过去、现在和未来在继承中统一，在统一中继承，自然是至关重要的，这也是我感恩前辈寄希望于未来之愿。

《资治通鉴》给人警示，它追求的正是以过去为“鉴”，求未来之治的统一。

我们需要怀着历史的观念去探索未来，带着未来的需要去

追溯历史，以历史之纵，社会之横，全方位思考这个世界。我们要以十倍勇气，百倍激情，千倍效力，万倍智慧去迎接未来的挑战，迎接世界文明故乡——中华民族的振兴，崛起！

人们常说，40岁是青年的老年，60岁是老年的青年。我在这个年龄新结点上，需要以新的起点迎接未来。

这也是我退休不休，还拼命工作的动因。这可谓有积极“入世”的志趣；但无“出世”的闲散之愿。

人生三段：来到这个世上前30年，一切靠父母师长说了算，过着省心省事的“理应如此”的生活；三十而立到年近花甲的60岁，这30年是年富力强，一切靠自己独立思考行事而事业有成的黄金时代，此时此刻长于反思处于“并非如此”的跌宕起伏的人生经历。从60岁到90岁，这30年已是垂垂老矣，但它是深谙事理的最成熟阶段，很多问题都看得比较“透”，能从前30年“理应如此”的“简单”到后30年“并非如此”的“复杂”，而从60岁以后，又“简单”了。这是一个人生感悟的轮回。而这个“简单”更多地反映的是非曲直的现实，人真的成熟了，能说出真正“到位”的话。概括地说：这是人进入“不过如此”的新时代。但生理上制约，使他们再干轰轰烈烈的大事，唯一可做又能做好的事，就是把自己的知识、智慧交给后人，这就是写书。也正处于这个考虑，尽管才疏学浅，还是鼓起勇气把自己的一知半解汇集成小册子供企业界朋友们参考。正如20年前我写第一本书前言的一句：“嚶其鸣矣，求其



友声。”

窗外喳喳而叫的麻雀，引发我“入境”动物世界。

我要像麻雀一样，永时欢跃，不懈追求；

我要像游鱼一样，自主沉浮，顺其自然；

我要像大雁一样，应时往返，好自为之；

我要像猿猴一样，腾越知海，自得其乐。

一位革命前辈说得好：“勤动脑，不烦恼，有益健康，”我对此十分信服，这也是我退休后的健康之道。

没想到，只是 10 年的精选，仍然是这么厚的五本，给朋友们添“负担”了。好在您可选着看，每一“思路”不过千八百字，这也使我聊以自慰了。

全套书的内容，都是我 20 年来着意管理的感受，也是我向企业家们想要说的心里话。

钱三强同志生前曾对我说过：“70 年代以来，我们到处讲管理，讲 10 多年了，人家可能讲完了也就忘了，咱们还是出本有益于企业发展的杂志，时看时新，不是很好吗？！我一生没得机会为企业服务，希望你把这件事做好！”我将永远记住他这句话，以鞭策自己，落到实处。

也正是为了怀念三强同志，此书仍用三强同志生前为我两本书《科技发展与现代管理》与《管理者的现代意识》所作的序言，以兹纪念。



目 录

序一 管理理念决定企业命运	钱三强
序二 管理在于创新与实践	袁宝华
作者自序 和企业界朋友谈心	杨沛霆

第一章

体制难题 如何是好

其实都在于责任不清	3
企业机制优化症结何在?	6
混合型企业是大方向	8
世界以合伙制最红火	11
企业高层领导班子构成新动向	15
是“打工仔”? 还是主人	23
职工股份制, 要慎重	26
股东大会, 董事会, 不能当真?	30
董事长与总裁, 是分是合?	34
独立董事, 为什么必要?	36
中小企业何需副职?	39

外国国企改制的经验	41
美国选聘总裁的种种办法	45
德国银企合作的体制与做法	48

第二章

文化决定命运 如何搞法

企业文化的基本认识	55
新时代的企业文化理念	63
企业文化与传统文化	68
企业文化是目标文化、领导文化	71
人是复杂的，文化建设是个过程	
——爱因斯坦的文化观	73
GE的接班人文化	75
微软20年不衰靠的是企业文化？	
——员工知识管理的文化优势	80

第三章

以人为本 如何操作

人的本质究竟是什么？	87
什么是人的特征？	91
人的工作有六个历史阶段	93
人的成长有四次环境变化	97



目 录

“管人”的标准和误区	103
什么是人的工作理论?	108
人的分类管理, 量化管理, 人本管理	112
服从目标的培训是最高战略	119
管理要害: 激励出思想的人	124
有好的政策, 就有好的人才	129
如何调动职工积极性?	138
如何选用企业中层干部?	145
用能人, 总裁要三思	148
人际关系管理是第一管理	152
天才、人才哪里来?	155

第四章

营销重要 有效拓法

什么是营销	161
现代营销五大理念	165
新世纪营销大思路	169
营销史: 营销导向的变换	176
营销大师的六条成功经验	180
营销员的选聘是大事	182
企业营销的十大危机	183
创意思考与市场定位	184

用户心理决定价格	187
营销员培训是战略投资	188
营销大环境的动向	191

第五章

产品开发 出路何在

新产品开发的原则	199
技术商品化的战略	203
技术商品化的做法	208
坚持搜索世界，博采众长，为我所用	
——自成一家思想	216
有技术整合才有技术突破	224
注重美日技术攻防战的教训	234

1



体制难题 如何是好

TI ZHI NAN TI RU HE SHI HAO

本章导读

- 其实都在于责任不清
- 企业高层领导班子构成新动向
- 是“打工仔”？还是主人
- 中小企业何需副职？
- 外国国企改制的经验
- 美国选聘总裁的种种办法