

企业管理者的跨越

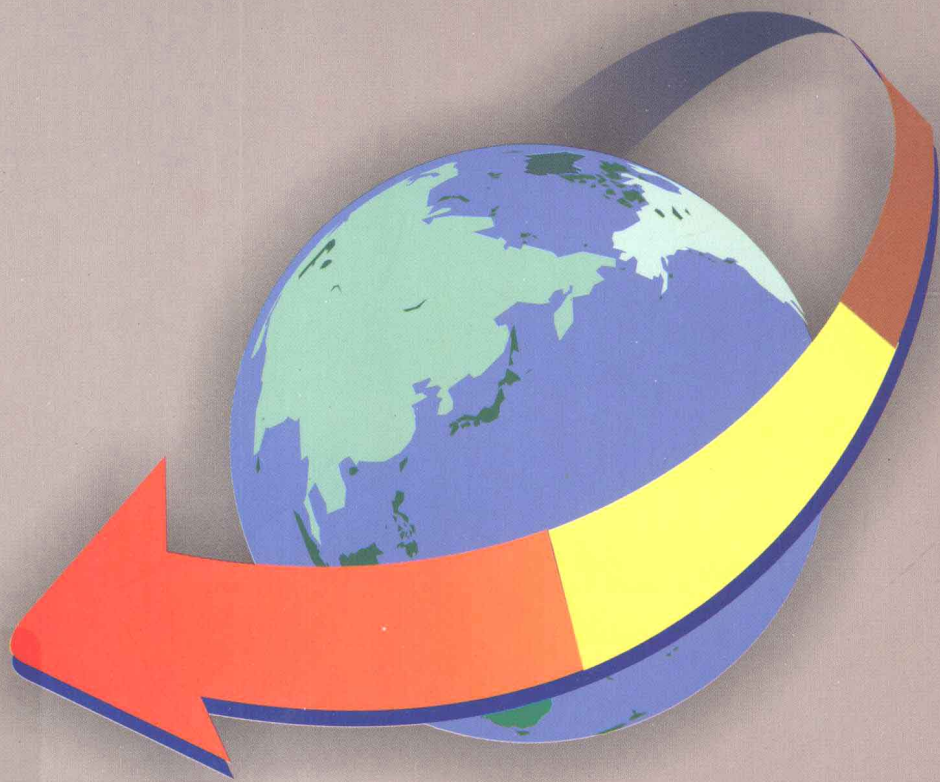
管理理论篇

• 心得实践篇

• 工程技术篇

THE SPAN OF ADMINISTRATOR

黎贤钛 / 著



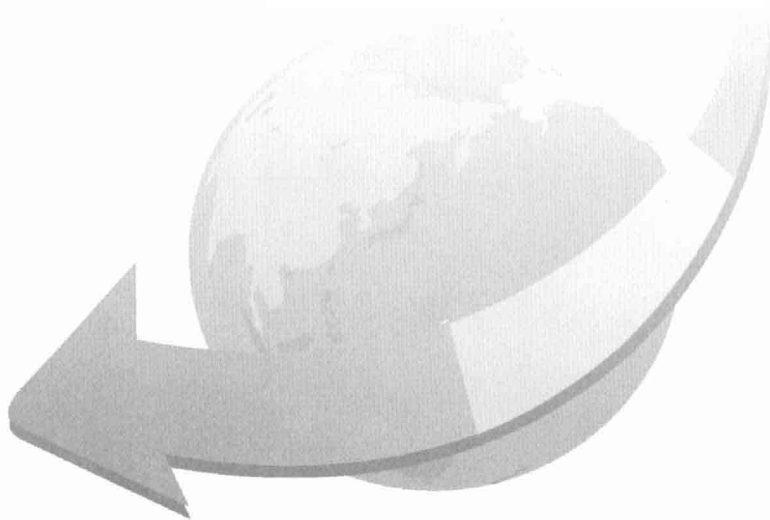
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



黎贤钛 / 著

企业管理者的跨越

THE SPAN OF ADMINISTRATOR



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理者的跨越 / 黎贤钦著. —杭州: 浙江大学出版社, 2007. 10

ISBN 978-7-308-05615-1

I. 企… II. 黎… III. 企业管理: 技术管理 IV. F273. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 162427 号

企业管理者的跨越

黎贤钦 著

责任编辑 梁 兵
封面设计 张作梅
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州好友排版工作室
印 刷 富阳市育才印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 21.5
字 数 340 千
版 次 2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-05615-1
定 价 36.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

序

在我即将参加国际研讨会之际，黎贤钛董事长嘱我为其新著《企业管理者的跨越》作序。数日来我在三门湾东海之滨一面观海，一边思读；真觉得拜读这部论著，比起在夏日观海更有一种独特的吸引，读后感悟颇深，获益良多。

黎贤钛博士与我挚友多年。他的研究领域涉及战略管理、市场营销、科技研发、生产运营、国学思想、企业文化等诸多学科。

此次即将出版的新作《企业管理者的跨越》则是他在敏锐观察和理论思考基础上的进一步拓展和深化。统览全书，通过各篇文稿的独立视角，折射出深思与启示，感受到了作者观念与思维的理性及新意。

展现在读者面前的这部《企业管理者的跨越》，全书贯穿的主线是在管理者创新理念与优良素质的引领下，强化企业经营与制度规范，推进科技与产品研发；并结合企业案例进行深度剖析。力求实现理论与实践相结合；管理与科技相结合；思路与运作相结合；制度与实施相结合；定性与定量相结合；现实与发展相结合。

书中经济与管理、历史与现实、自然与人文、国学与西论、传统与现代、经营与科技、品牌与商战、传承与高端、多元与精道、心路与历练、实施与规范、效率与效能、博弈与和谐、当前与发展的经纬篇目，旨在以其多重视角和多层方位，表达现代管理的理念。作者倾述出的思维观念、管理策略、案例阐释等，给我们循循启迪：生活与成长在二十一世纪，要善于捕捉并跟进时代的旋律节拍，倾心投入、洞察思索、回望前观、把握时机、跨越发展，力求将企业家和管理者塑造成为当代经济的“时代人”、“新知人”和“创新人”。期望人们在“学与做”和“研与思”中，能够

对经济现象及其运动轨迹,经营规律及其动态趋势理性地“追其源、善其用、获其效”。

思路的前瞻与扩展是企业经营与发展的重要前提。现代企业管理者必须有宽展的视野。作为企业经营的管理者和企业管理的研究者,我们应当认识到未来的发展走向与动态趋势。

中国人世就是入市——融入国际市场经济。中国人世将会告示人们一个明天的现实和现实的明天,这就是适者生存;对此言的另一种理解即是:不适者不生存。企业面对 WTO 如何“更适”——提高自身的适应性、免疫力、竞争力?毫无疑问,其中一个重要方面,就是应当特别重视产业与市场分析,组织好产业与市场分析是加快企业经营发展的重要的基础规划。产业分析与市场分析应当并重开展,互补推进。就两者关系而言,产业分析是市场分析的前导;市场分析是产业分析的细化。

现代企业的经营决策应当建立在系统深入的市场分析的基础上,并贯穿于企业经营活动的各方面和全过程,如项目投资决策、新产品开发决策、技术改造决策、引进创新决策、商品购入决策、产品销售决策、成本盈利决策、经营与资金决策、长期与短期决策等。由于市场的扩展性与渗透性,使得经营中的各项决策彼此关联,相互促动。

国家产业发展的宏观调控、政策导向的指示“路标”,应当成为企业制定发展战略、组织经营活动的重要依据;国家产业政策是企业经营发展的“红绿灯”。

置身于市场经济深化发展和中国加入世贸组织的广域背景之中,市场分析的基本路数是调研、预测和决策。市场分析的起点应当是大视角的观测。聚焦点应当是国家宏观调控、产业结构调整、经济改革动态、政策措施导向、经济发展景气,以及由此生成的经济气候,包括财政金融改革、筹资用资走势、社会购买力流向、居民收入与生活水平变化及物价变幅等。要善于捕捉经济热点何处热、缘何热,面对热流善作冷思和深析,力求使企业经营规划与市场经济运行以及科技新发展同律合拍。

市场经济知识化,知识经济市场化。纵观社会经济发展的历史进

程可以看出,在工业发展初期,主要是依靠大量投入劳动力和资本;而当今,科技与管理方面的知识的作用日益显著,科学技术和知识型管理在利益财富中体现出日益增强的创造力。知识经济是以现代科技知识带动社会发展的经济;知识因具有社会生产力和财富创造力,知识与智能将成为经济发展的重要资源和基本要素,在资源与要素的“配方组合”中,知识,以至于知识资本,扮演着越来越重要的角色;在经济社会发展过程中,知识已经开始向产业化方向发展、转化,或者说,知识可以催生产业化经济。市场经济知识化,知识经济也要市场化。在现代企业的当今及未来发展中,形成了五大驱动力,即科技、人才、资源、资金及市场,其中前四个方面的驱动力,都要在市场环境运行。

密切关注科技动态,走科研推动企业发展之路。企业是实现科研成果与商品生产相结合的重要基地,其经营过程是实现从科技成果到生产力的转化过程;现代制造业企业是集科技研制经营于一体的经营实体,必须将经营视野从生产层次提高到生产与科研相结合的层次上,密切关注最新科学技术及成果的出现和运用。如研究学者曾做出的预测报告,指出将来十年的主要科技及产品的动态方向包括电子生活、精密软件、掌上信息电器、电脑化医疗保健、精灵机器人、大量定制、燃料电池汽车、替代能源、遗传工程、科技农业等。我们要善于以最新科研成果推动企业长远持久的发展。

中国企业要善于走向世界,跨国经营。我们要打开“世界之窗”,将上述思路和方略在国际经营中加以体现和应用。世界经济全球化趋势的加强,使得一个国家经济的成败越来越取决于是否善于利用国际经济形势的变化,经济生活国际化引领着现代企业经营的全球化,与传统企业相比较,现代经营视野已逐渐从本企业、本地区、本国扩展到跨国与全球范围。企业只有在更为广阔、更为活跃的全球市场中才能有更多的发展商机以发挥潜能,展示优势。现代企业的经营活动要以国内外市场为双向立足点和出发点,在世界经济贸易活动中明确方位,知晓铎手,设计格局,竞争制胜。具有一定条件的企业,不仅是在国际范围内经营,而且要探索性地创办国际企业,如以收购国际企业,直接投资于国外(境外)开办企业为特征的跨国企业。这已成为当今世办贸易经

济活动的新趋势,也是“实力企业”发展的新取向。

如果说企业的成长、管理的成功有其秘笈的话,那就至少体现为以下八则:

战略要有高度;

规划要有前瞻;

商务要有诚信;

运作要有规范;

制度要有创新;

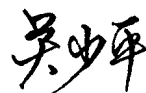
文化要有内涵;

经营要有方略;

管理要有艺术;

愿黎博士在事业的征程上不断进取,保持旺盛的激情与追求,如同我眼前东海这一浪高过一浪的腾跃海波,日日奔流涌进。

首都经济贸易大学



2007 夏 序于三门湾东海之滨 尔格公司

前言

约翰·洛克非勒曾说过：“工作是一个人施展自己才能的舞台。我们寒窗苦读来的知识，我们的应变力，我们的决断力，我们的适应力以及我们的协调能力将在这样的舞台上得到展示。除了工作，没有哪项活动能提供如此高度的充实自我，表达自我的机会，以及如此强的个人使命感和一种活着的理由，工作质量往往决定生活质量。”在我人生的旅程中没有惊人的创举，也没有很大的伟业，就是坚持脚踏实地一步一个脚印的工作，在工作中，干一行爱一行。大学毕业后到国有企业从事一年的操作工到一年试验员、一年质检员、二年设计员、一年管理者，经过六年的全面实地操作，不懂就在书本和同事中寻找答案，把所学的一线操作经验和工作经验到工程技术设计，逐步迈向管理方面的探索，在工作期间，不断地追求知识，因为“读书使人怡情，读史使人明智，读诗使人隽秀，数学使人周密，化学使人深刻，逻辑学使人善辩”（培根），于是边读书边把将工作中的体会经验、技术理论发表于各报刊上，现将此整编成此书，名为“企业管理者的跨越”，反映了从现场制造到工程设计及管理者 and 领导者各个阶段。本书将管理科学与管理哲学，管理经验与管理艺术予以融合，说明知识因应用才去充电更新，企业管理者因应用知识才使知识成为力量。

本书收集了自毕业之后 1988 年—2006 年各时期的文章，所阐述的是不同时期工作岗位的实践和体会，特点是每篇文章都具有独立性，既可针对个人需要选择学习，又能结合实践系统领悟，让管理者从“随便翻翻”中体验自我跨越。文章整理后分为三大类，即管理理论类、心得实践类、工程技术类。管理理论类是在企业发展过程，身体力行的管

理探索,经体验而得出的观点和看法,力求理论结合实践,对现代企业管理有一定的参考借鉴意义。心得实践类是从从事该工作后由实践中获来的心得体会,其实也是管理艺术和管理哲学,无论对科研工作还是从事管理工作,面对实际问题结合相关科技知识撰写而成,会对管理者、科技人员带来人生的智慧和学习的启迪。工程技术类是对产品、行业前沿问题进行探索和研究,特别是流体动力学、工程热力学,电器元件可靠性问题作理论性和实践性的应用分析,对变压器冷却系统设计、轴流风机的设计以及轴流风机的正反命题计算研究具有一定的实用价值,从某种角度上也反映该课题在当今科学中的前沿性。

“伟大的人生是被理想指引的,被爱所激励的。”(伯特兰·罗素语)在自我创业短暂的十余年工作生涯中,总被前程是光明的,道路是曲折的理想信念所指引。道路确实风雨交加,但在关键时刻,却也遇到了不少难忘的贵人的关爱和帮助,他们是赵树人、朱树光、张成、徐少力、冯劲、金国齐、陈增林、周凤飞、郑志兴、姜礼华、李良福、乌永乐、顾宏望、邢义钵、俞朝法、杨超等,还有许多,不尽列举。由于他们的支持激励,才使企业生存和发展,个人事业有所建树,在此,不胜敬意和感谢!

由于本人一直忙于自己的事业,很少时间用于对学业上的专门探索和研究,不妥之处,谨望读者不吝指教。出版本书还受到首都贸易大学博导吴少平教授、北京大学博导黄桓学教授的指导,还有编辑部的辛勤劳动,对此,表示最真挚的谢意!

黎贤秋

2007年3月于三门尔格

目 录

第一部分 管理理论类

成就管理者的四个要素	/	3
企业“4×2”管理模式的实战应用	/	8
企业管理有效规律	/	12
品牌重于销售战略	/	18
创新是企业可持续发展的动力	/	22
全方位打造品牌建设	/	27
效用决策理论探索	/	34
质量信息系统的设计	/	42
现代企业领导和管理者的新理念	/	46
企业管理的趋势是走向数字化	/	53
企业败局和长寿对策	/	58
利用博弈论调整现有市场产品结构	/	71
周易哲理与管理和谐	/	78

第二部分 心得实践类

捕捉有效知识探索	/	111
科学思想促进了历史的发展和人类的进步	/	116
在实践中应用 ISO-9000 系列标准	/	119

现场质量管理方法	/ 124
提高产品质量的奥秘	/ 128
企业文化是企业可持续发展的重要保证	/ 132
企业营销战略方案	/ 139
传统文化与人文管理	/ 144
企业内部预算管理	/ 156
论行必果	/ 162
企业领导自身素养的修炼	/ 168
企业战略管理	/ 175
中小企业在经济全球化中应采取的对策	/ 196
商务谈判的具体实践	/ 203

第三部分 工程技术类

我国变压器油泵发展之现状	/ 217
变压器油泵进出口管路油流状态研究	/ 225
冷却器管道油流旋涡方程的设定	/ 232
强油循环风冷却器热传导计算和选择	/ 242
大型变压器运行中的保护措施	/ 257
变压器组件可靠性研究	/ 266
变压器组件参数设定	/ 275
电器元件最优化设计方法	/ 284
风冷却器的结构优化设计	/ 300
9Q系列变压器冷却用轴流风机的设计开发	/ 309
轴流风机的正反命题的设计和计算	/ 315
农用电网存在的问题和对策	/ 320

附录

三十六条名言哲理的感悟	/ 331
-------------	-------

成就管理者的四个要素

作为一个成功的管理者,他必须具有个人魅力,拥有思考力、决策力、执行力和责任感四个方面的实战运用经验,同时会照顾好员工,善于沟通并打造优秀团队等要素。

一、个人魅力

所谓个人魅力,就是在工作中,管理者通过自己的品德素质、心理素质和知识技能,在员工的心理和行为上产生一种力量。听起来似乎虚无缥缈,不可捉摸,其实不过是管理者个性、能力的综合反映,归结起来就是影响别人的能力。其中,品德素质是个人魅力的基础,因为良好的道德、品行对下属起着潜移默化的作用;心理素质是个人魅力的关键,知识技能是个人魅力的能源。总之,作为管理者的个人魅力,包括了其本人的优秀品质、专业知识、丰富的感情、坎坷的经历等,要确立自己的角色和定位,让下属感到满意,让下属心悦诚服,让下属心甘情愿地做他应该做的事。

要增强个人的自身魅力,途径很多,不同的人有不同的侧重点,但共同点主要有以下几方面:

1. 要有宽广的心胸。能容纳不同的人和不同的意见,既能坚持原则又会灵活处理,无论下属所表达的意见是对是错,不能固执己见,立即反驳,更不要急于表达自己的反对意见。

2. 放下面子,多沟通。多数管理者认为自己是专家,固执地认为自己都是对的,有时明明自己错了,也死要面子不肯承认,这是树立威信之大忌。其实能放下面子,承认错误,并勇于承担责任的管理者才是最能让下属爱戴的。

3. 出了问题,不要轻易责备下属。英国行为学家波特曾言:“当遭受许多批评时,下级往往只记住开头的一些,其余的就不听了,因为他们忙于思索论据来反驳开头的批评。”有时候,确有很多管理者,当下属出了问题时,往往很直率,不问青红皂白,当头一棒。这种做法是错误的,正确的做法是一定要下属领会到,犯了错误并不一定会导致恶果,真正能够导致恶果的是犯了错误却竭力加以掩盖。如果不让员工犯错误,那么永远不能作出正确的决策。

4. 恩威并施,严格要求。脾气好、和善的管理者,不可能得到下属的拥戴,因为下属认为这种管理者是同辈;只有和下属保持一定的威严,才能获得他们的尊重。因为“与人为善,同情弱者”是日常生活中和同事、朋友相处的一个品质,但管理者有需要完成的目标和任务,在实施工作过程中,必须监督检查,奖好罚坏,爱憎分明。

个人魅力的具体表现就是自信负责,牺牲奉献,道德修养。随着科学技术的不断发展,很多产品成为知识密集型的组合,无论是个人还是团队,必须不断获得知识,储存知识,更新知识,才能跟上时代的发展和变革。企业管理者,所要求具备的知识素养和技能,有更高的要求。所以管理者必须通过不断学习,本着自信负责的态度,具体结合专业知识背景,不仅要熟悉业务领域的专业知识和技能,还要具备多元化的知识,成为复合型人才。再通过个人道德品质修养,热情对待工作,不计较个人得失,自然就会拥有个人魅力。在很多情况下,个人魅力会转换成一种典范的力量,成为别人的楷模和榜样,让很多人效仿你,服从你,心甘情愿、死心塌地跟着你,尽力做好分内的事情。

二、管理者应拥有“四力”的实战运用

一个管理者应该具有四个重要的能力,即思考力,思考以顾客为主轴;决策力,如何下决策;执行力,要下属或骨干去确保决策和目标的有效执行;责任心,责任感越强,成就越大,执行过程就是责任强化过程。

思考力就是以客户为中心、客户为上帝的角度思考,去满足客户的要求,同时获得客户的忠诚。国际著名的管理咨询公司贝恩公司的研

究表明,客户忠诚度每提高5%,企业的利润就会有40%~90%的提升。但是客户的满意不等于忠诚,因为满意就是没有投诉,没有不愉快的事,并不能保证以后还会再订货,而忠诚则表示以后还会来采购,也就是说只有满意度达到一定高度,忠诚度才会大幅提升。因此,客户的满意和忠诚是两回事,要使客户满意,更重要的是要得到客户的忠诚。一个公司开发新客户,是公司需要做的事情,但在采用新的营销手段时,更要稳定自己的老客户。因为营销学上做过一个统计调查,开发一个新客户的成本是稳定一个老客户的四倍。为了达到这个目标,需要时时思考保证品质稳定,产品差异化,并根据客户的信息反馈不断创新。

决策力,从高层管理到下级主管,应日事日毕,在下班前应处理完重要和紧急的事情。处理事情时应正确理解效果和效率的关系,应该把效果摆在第一,效率放在第二,决策就是追求效果,没有效果的事情不要做。管理者决策时所犯的通病有以下几点:(1)模仿他人的经营和手法,忽视了一定的时空背景;(2)没有足够的为可能的失败做准备,并且预留最坏退路和打算;(3)没有把所有资源跟条件一一确定;(4)没有事先预测可能出现的问题,障碍和困难。因此,作为管理者决策首先应避免上述四种通病,应注重的是,通过一项决策能达到什么目的,起何种效果,可能出现的问题和困难如何解决。

执行力要靠下属核心骨干去完成,找准由谁来执行,首先要分析员工,有无工作意愿和能力,应承认管理者是一个通才,下属都是专才,他们都是具体做事者,只要把人用对,大部分事情都能解决,所以管理者永远需要去想一件事情:我是否用对人才?另外,注意考虑人的诚信度,搭配使用互补人才。应经常把自己的知识和经验传递给诚信和工作能力强的人,在公司里每个主管都应有一个得力的接班人,每个主管在一定时间里,必须把自己的经验和技能传递给下属,对会执行的人应及时奖励提升,不执行的人及时撤换。

责任感决定企业的竞争力和未来。企业领导不对社会、国家、企业本身负责,就不能作出科学的战略决策。如果管理者没有责任感就会使企业长期内耗,部门沟通不畅,部门之间会出现消极推诿,无法建立

高效团队,关键时刻错失良机,使企业出现危机。员工没有责任感就没有执行力,会跟不上发展步伐,不思进取。一个企业要想达到预期的目标,必须做到形、神、心的三维合一。形:先进的技术设备;神:有效的管理手段;心:坚定的责任信念。责任感就是以责任量化为基础,以责任机制作保障,以责任轨道为导向,以管理主体的自我控制为核心,高质高效的组织运作模式。

三、信赖下属员工并照顾好下属员工

管理不等于一手遮天。有个不倒翁理论:一个物体的重心越低,它的稳定性就越高,并且高出重心的部分就越大。该理论告诉管理者,要学会授权,学会权力下放。管理者的主要工作是什么?找出正确的方法,找到正确的人去实施。把不该做的事,没有时间去做的事,果断地托付给下属。权力运作主要通过授权、用人、培养下属参与管理等方式来实现。领导是带领下属完成目标的人,管理是让员工圆满完成任务的艺术。

在新的管理理念中,面对客户的是员工,一个公司应该要先关心员工,员工才会关心顾客,顾客才会对公司忠诚。作为一个管理者,每天至少有 30% 的时间跟下属进行有效的沟通,美国通用电气的前 CEO 杰克·韦尔奇说,他每周至少有一半的时间花在通用员工的身上,同他们相处,认识和了解他们。企业竞争的关键因素是人,而不是你的设备、厂房、制度,更不是几个领导。企业竞争完全是员工与员工的竞争,因此,随时关注员工的价值观和态度十分重要。

在适当的位置上,应安排适当的人,控制人手,应该把没有能力的人员予以解雇。对工作进行量化,对目标进行分解,对细节进行检查,这就是管理者用人和安排事务的思路。

四、有效沟通,打造优秀团队

与别人沟通的时候,一定要有突出事务重点,以便别人很快知道你

的想法。因为心理学有个原理,别人给我们时间讲话时,会有关键的10分钟,在这10分钟里,你如果没有把话讲清楚或说话没有重点,对方马上就会失去兴趣。对于复杂的事情,最好用简单的比喻,因为比喻很容易让别人马上理解事情。与别人沟通,还要学会主动倾听,听别人讲话的时候就可以思考答案。你在听别人讲话的时候就可以抓住他的漏洞,判断他的立场和观点,分辨他的心事,感觉跟你的反差。因此,主动倾听就不要打断别人的讲话,不要批评别人的讲话,在别人讲话的时候不要表露出你的情绪,尤其是不耐烦,或做其他的动作,要让别人感到你一直在集中精神。有效沟通是打造优秀团队的前提。

优秀团队特点:目标一致,利益一致,行动一致。打造优秀团队必须具有三个条件:(1)员工应具有主动性,很多问题可以自己解决,不需向管理者请示,而管理者应该用制度、文化去规范员工行为,训练并教育下属主动自觉地做好工作,主动关切和主动汇报。(2)员工应具有思考力,一个公司的点子、意见和方法,百分之二十应由下属提上来,这才是团队。下属不思考,管理者要负最大责任,没有让下属思考,更是管理者的失职,因而,无论员工自己思考问题是否正确,应建议下属去思考,并分析原因,然后把思考的问题进行整理和总结。(3)员工应具有协作性,一个人再有思想,再愿意自动自发,如果不协作,肯定不是一个好的团队成员。要培养团队成员的协作性,首先从管理者自己做起,自觉尊重公司的所有制度,转变自己的角色定位,把领导型转向教练型,重在训练和引导员工,加强各部门之间的合作,对于不合群、自以为是、孤芳自赏的人予以辞退。