



中经管理智慧译丛

学会管理

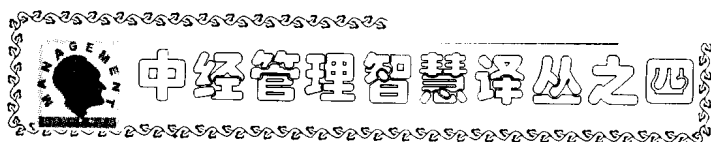
甄伟 李晓光 顾明、编著

Mastering
Management

3



中国经济出版社
www.economyph.com



学会管理

Mastering Management

甄伟 李晓光 顾明 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

学会管理 Mastering Management/甄伟 李晓光 顾明 编著.

- 北京:中国经济出版社,2003.3

ISBN 7-5017-5767-4

I.学… II.甄… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 081581 号

责任编辑:苏耀彬

个人主页:<http://fbshs.top263.net>

电子信箱:cephs@public.bta.net.cn

联系电话:010-6835-4197

传真电槐:010-6835-9421

平面设计:侯 茗

联系电话:010-6831-9283

《学会管理》

甄伟 李晓光 顾明 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

开本:A5 6.5印张 140千字

2003年3月第3版 2003年3月第3次印刷

印数:6000册

ISBN 7-5017-5767-X/F·4630

定价:18.00元

前言

隐藏的冠军

——小公司也可以做得很成功

世界上经营状况最好的企业有哪些？

大部分人的回答是那些最大的企业，世界 500 强的企业。但这是一个绝对错误的答案。事实上，所谓的 500 强企业进进出出，进入 500 强之列并不能保证一个企业能持续成功，大部分企业会在数年内又重新退出此列。500 强企业的平均寿命也不过是 35 年。这些企业的庞大给我们一种假象：些企业以前是这么大，将来也会永远存在下去。只有当这些大企业大规模裁员时，我们才感到，即使这样的企业也不能够永远地辉煌。

那么，什么企业才是真正的好企业？

应该是那些“隐藏的冠军”。这些企业你也许从没听说过，他们不善于，也不愿意花大价钱炒作自己，他们甚至避免受到太多的关注。太多的关注意味着让别人了解自己的行业和自己的运作模式，就有可能增加竞争对手和模仿者。

这些企业是一个行业的绝对领先者，在业内享有极高的声誉，但业外却几乎没人知道。这些企业通常有很高的市场占有率，也有着很高利润率。这些企业业外默默无闻，却能得到本行业中最优秀的人才。当大企业受经济不景气的影响而大量裁减人



员时，这些小企业通常没有大幅度的波动。自然，这些企业通常也是某一个地区最好的就业提供者和纳税大户。

举一两个例子更能说明这是些什么样的企业：

比如威索公司。这是一家生产锅炉燃烧器的企业，在国际市场上，这家企业的市场占有率超过 30%。令人吃惊的是，这样一家企业在进入中国之前就已享有极高的声誉：它的业界地位决定了业内人士都了解这个企业和它的产品。但在行业之外，几乎没有人知道这家规模并不太大的企业。

再比如贝克公司。这是一家专门生产工业用缝纫机针的企业，已有近百年的历史，在国际市场上的占有率达到 60%！即使是缝纫机针这样的小商品，却因其冠军地位，每年为企业带来七至八亿多马克的收入和稳定的利润。

其实“隐藏的冠军”这类企业在中国也在逐渐形成。如深圳雅都图形软件，在中国电力行业的 ERP 软件中占有半壁江山；再如北京的瑞星杀毒软件，在众多的杀毒产品中也以很大的市场占有率拥有巨大优势；没有许多人知道这些企业，但这并不妨碍这些企业的飞速发展和拥有良好的经营结果。

大部分的中小企业动不动就学微软、通用电气、海尔、联想和西门子这些大企业的做法，但更有实效的、对自己企业和对社会也更有好处的做法是学习那些扎扎实实、默默无闻，却在行业中领先的“隐藏的冠军”。当中国拥有一大批这样的“冠军”时，也将是中国经济最有实力的时候。



目 录

前 言

隐藏的冠军——小公司也可以做的很好

第一章 人力资源管理

1 引 言

2 第一节 招聘员工

24 第二节 管理员工

37 第三节 激励员工与绩效评估

47 第四节 培训员工

第二章 如何做好日常经营与生产管理

71 引 言

77 第一节 经营分析和经营管理

85 第二节 开创财务新思维

第三章 领导/管理 怎样做一个出色的管理者

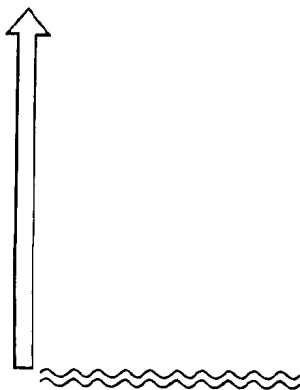
94 引 言

98 第一节 管理者手册





122	第二节	战略管理	咨询专家谈核心能力
142	第三节	管理者应了解的经典管理理论	
151	第四章	家族企业如何发展	
165	第五章	如何把中小企业做大做强	
	后 记		





第一章 人力资源管理

引言：小企业如何做好人力资源管理

——问：大企业在人力资源方面投入较多，人力资源比较好做，小企业的人力资源怎么才能做好？

——答：如果小企业很重视人力资源，但不能出很高的成本雇用一个人力资源经理，可以找一个新人来边学边做，只要他有兴趣，在业务和技术方面都可以学。但另一方面不是用学习可以弥补的，那就是他至少要具备的素质：如热情、对事物的感觉、人际关系。他要和每一层进行沟通才能够做得更好，我觉得小公司有必要做人力资源。

小企业做人力资源可以利用外面人力资源公司的力量，但作为一个人事经理真的要了解公司的业务，和总经理去交流，然后在人力资源方面去贡献自己的思想。人力资源太重要了，拥有100名员工以上的公司，需要特别看重人力资源的工作。

——问：在公司里是人事经理影响公司管理者，还是公司管理者在影响人事经理？

——答：不是人力资源部影响他们，也不是他们来影响人力资源部，而是两方面互相配合。人力资源方面要最好最及时地配



合业务的发展，为公司的业务提供非常好的人力资源策略，培训出优秀员工去驱动业务发展。

——人力资源部应有一个总的方向，将人力资源的方向告诉各级经理人，给他们如何配备业务人员架构的建议。例如在北电（注：北方电讯，Noret）每一个业务都有一个 HR 的同事跟着他们走，对他们的业务和员工特别了解，经常参加他们的会议，建议他们怎么组织人员，甚至包括员工薪金和发展提供建议。

——问：做人力资源工作需要什么性格？

——答：性格和职业没有明确的关系。人的特点非常多，有些人比较喜欢去想问题，提出自己的意见，有些人很乐于与人交流沟通。做人力资源基本是奔放型，也有些人是安静型。但都能将人力资源做好，只要他热爱这个工作。

第一节 招聘员工

1. 寻找你想要的雇员

在你寻找雇员时，因特网是你愉快的狩猎场

在如今经济形势萧条，商业企业步履为坚，不少企业通过裁员或减少招聘来降低运营成本，这时通过网络进行低成本招聘的出现又使得众多企业继续雇佣他们需要的人才，毕竟人是最重要的生产要素。根据 IDC（国际数据公司）的预测，在线招聘将越来越被更多的企业所青睐，其中的一些的招聘网站将大显身手。在线招聘的规模从 1999 年的 474, 000, 000 美元扩展到 2004 年的 4, 600, 000, 000 美元。

IDC 公司的网络招聘分析员波恩先生说：“由于越来越多的



求职者通过网络找工作，网络招聘这个市场将变得越来越大。经济发展的减速使得各个公司更加深入地研究人员招聘的问题。”

根据你的需要来使用网络招聘。如果你正在准备招聘一个管理助理，那么，那些在全国范围的招聘网站可能就不是你最好的选择。毕竟，应聘者能够胜任这种职位的机会很少。

“我建议那些小公司在招聘网站上登招聘广告前仔细考虑他们要找的应聘者的类型。”布恩说，“根据他们的具体需要选择招聘网站很重要。”

根据分析专家的资料，Monster.com 在 2000 年度以 \$ 349.2 百万的收入拔得招聘网站的头筹。这个招聘网站行业的巨人首次出现在某商业调查公司依据交易额排名的职业招聘站点，是因为它仅在两月就有五百万不同的访问者。在人才网站 Monster.com，Chief（首席）这一职位是“公开招标”。你只要回答诸如你是董事会成员吗，你做过多大的预算，你管理过多少人等问题，符合条件者就进入了高级人才库，由网站向企业推销。而在过去，如果猎头公司操作这种事是“暗访”，将合适的人选挖出来。现在，中级人才可以上网自报家门，增加了举荐自己的机会。

在线招聘公司能够提供不同的服务，但服务的质量也有高低。比如有些在线招聘公司保证你的招聘信息在 24 小时内发布出来，但很多时候并不兑现它们的承诺。最好的方法是你自己作为应聘人员亲自试试该网站求职的实用性和方便性。很多网络招聘公司不断提高服务质量，比如 Headhunter.net 为了进军医疗保健招聘领域和在线医疗保健内容提供商建立了联盟关系，当然这种服务质量的提高也使得网络招聘费用有所提高。

如果你厌倦了花费大量时间翻阅简历来挑选合适的雇员，或者想在更大范围内挑选有潜能的雇员，通过网络进行招聘是很好



的选择。

编者注释：在国内比较知名的招聘网站有 www.51job.com www.chinahrr.com www.zhaopin.com 据我国最大的人才类网站智联招聘网统计，近来中级人才非常畅销，如技术经理、市场营销经理、服务经理、财务经理等机会很多。未来两年将是中高级人才升职、加薪的好时候。中国加入世贸组织之后，外资企业必将疯狂涌入，企业对人才的竞争会更激烈。很多人将通过网络招聘到他们需要的人才。

2. 吸引你想要的雇员

企业咨询专家伊萨克先生提供了几种招聘员工的技巧：

借助你的社会资源。告诉每一个你认识的人——朋友，邻居，职场同事，顾客，供应商，俱乐部和协会的同事等等——你公司有个工作职位正缺人。说不定这其中的某个人可能就知道优秀的候选人。

借助你现有雇员的力量。鼓励你的雇员把你的公司推荐给他们知道的人，并为这些推荐人提供奖金。

联系你公司所在地的各个学校。

通过职业介绍所。私人 and 政府的职业介绍机构能帮公司做寻找并筛选申请人，这会给你节省很多时间和金钱。

当发现一个候选人，你如何说服这个候选人加入你的公司呢？伊萨克先生提出如下建议：

确定你的薪金是有竞争力的。你所提供的薪金应该达到或超过行业标准并且在承受范围内尽可能的多。“有些老板说他们不能支付使员工体面的工资，我就要问了，由于你不能支付合理的工资而使人才流失，你所损失的不是会更多吗？”伊萨克说。

创造一种积极的并且提倡忠诚的工作环境。以一个雇员的角



度看看你公司的条件，问问自己是否想要在那里工作。

在整个面试过程中礼貌并且以职业态度对待候选人。你对待候选人的态度暗示了你对待雇员的态度。

把候选人介绍给公司现有的雇员。伊萨克说让候选人见见他将来工作的同事会让你们彼此对未来的工作合作程度有所了解。你也可以在此后问问你的雇员他们对候选人的印象，这可以帮助你决定是否雇用这个人。

(1) 让雇员们不能拒绝的理由

我们的人事专家告诉你如何与大公司竞争人才和保留人才。

提问：掌管一个小技术公司，现在人才市场流动这么快，经常会为如何留住人才而苦恼。我们不能提供和大公司具有竞争力的薪金与股票期权等等。用什么激励方法才能留住我们的人才呢？

回答：这里要指出的是，大多数雇员并不是因为更多的薪水和股票期权而离开公司的。他们是因为没有被善待而离开公司的。如果公司内部的人际关系氛围是争论不休，雇员们经常受压抑，他们常常会考虑去接受另外一个工作或为别的老板打工所能增加收入的好处。

在过去的 40 年中人们想从工作中得到的几乎没有改变。薪水并不是人们选择工作的最重要因素。大多数调查显示最重要的工作质量指标包括对工作成绩的肯定，工作本身的价值和高效的同事合作。大多数年轻人并不像他们的前辈那么关心薪金的多少，他们对公司的价值更感兴趣，就象他们关心环境和喜欢社区生活那样。

你能做到留住雇员的最重要的事情是与他们建立良好的工作





关系。你每天要对雇员们做的出色的工作进行积极的鼓励。由于你一个人不能保证对每一件完成很好的工作进行鼓励，你要鼓励你的雇员们对他们同事的出色工作进行表扬。出色完成的工作都应该被别人注意到。尽可能地注意到你下属工作上的进步并给予肯定的表扬。没有人喜欢自己的努力和成就被认为理所应当这种感觉。你要清楚地认识到如果雇员们没有明确地被告知他们被欣赏的事实，他们将认为自己不能得到赏识。

当你在公司中建立了良好的日常管理和雇员关系以及同事之间关系时，肯定雇员的成绩并给予相应的奖励是非常关键的。如果没有做好雇员的奖励，这些都是没有效果的，只能是时间和金钱的浪费。

在绩效评估和给予奖励方面犯的最常见的一个错误是假设有一种奖励方法适合每个员工。没有任何一种方法能够满足每一个人，包括钱。具体的激励方法对每个员工都是不一样的，因此，作为管理者你需要知道每个雇员喜欢什么，什么是他们的职业目标，他们期望得到的是什么。

你只要显示出对雇员的家庭，爱好或未来理想的关心就是很好的激发。你可以倾听他们对于公司生意的想法，允许他们努力工作赢得时间度假。偶尔送给他们一个小礼物作为对他们出色工作的感谢。尽管这些小事并不能完全代替薪水，但是你会惊奇发现这些小小的激励不仅提高员工的工作效率，而且将他们很好地留住。

(2) 应对聘用差异

没有哪一位应聘者能够完美无缺地适合一个职位。即使被聘用的员工是最适合这个职位的，他的个人能力与职位的要求之间总还是会有一些差距，但是精明的公司人事经事不会等到被聘用



者就位后才发现这些差距而措手不及。

成功的面试将确定应聘者与职位本身之间较吻合的地方，并找出公司需求与应聘者能力之间的差距。

如果差距确实存在，面试的过程应该能够得到关于应聘者足够多的信息，以查明公司是否能够通过一些措施弥补或消除这些差距。可能应聘者只需要再学习一门课程，或者只需要公司内部某个人花费较短时间帮助和培训新的被聘用者即可。

即使应聘者与职业存在明显差距。招聘负责人相信，只要被聘者真正开始工作，熟悉公司的文化就能适应职位的要求。实际上这种情况很少发生。最后公司对新员工横加指责，而实际上应该责怪的是公司自己。

(3) 减少招聘失败

如果公司在知道应聘者个性或能力与“职位需求”有严重差距的情况之下仍然聘用，则可能会导致招聘失败。

精明的公司可以继续聘用此员工，不过应对如何弥补他的差距有清楚的计划。

公司可能通过动用公司的其它资源以弥补这些差距。

公司也可以对该个职位作新的定义，以适应新员工的能力与特点，某些职责可以分给其它的职位。

招聘失败的原因大多情况下是公司对于应聘者能做什么及不能做什么并不十分清楚。也许只是他们喜欢应聘者会面和打招呼的方式，或是他们比较欣赏应聘者的教育水平，但并没有作出全面的考虑，结果基于错误的因素做出聘用决定。

最重要的是，负责招聘的人员应该尽量避免将应聘者之间一一对比。他们真正需要的是将每一位应聘者与职位本身进行比较。



通过确定“职位需求”与“应聘者能力”，招聘经理人甚至在他们会与任何一位应聘者会面之前就能增加成功长期聘用的机会，而长期稳定的员工队伍对于公司的发展是非常重要的。

3. 内部招聘

内部晋升制度并不一定是最好的选择。

公司业绩的成长通常使公司需要继续招聘大量的雇员。当高级的工作职位空缺时，应该考虑的问题是应该从公司内部选拔或是从外面雇用有才能的人呢？

汉默女士，得克萨斯州的前进科技公司的执行总裁和创立人，由于她的高科技公司最近零增长，她面临了应该从公司内部选拔或是从外面雇用有才能的人来解决这个问题。在公司业绩大幅增长前，公司大幅度地裁员。“过早雇用太多的才能卓著的人是一个错误，”汉默说。“他们的薪金支出很高，事实上，当你还是小公司时，你不能给他们提供充足的工作机会，他们只是在那里消磨时光。”

由于 EIT 在银行，医疗保健，保险和其他行业为客户提供复杂的数据管理工具，产生了对高层管理人员的需求。于是汉默从公司内部提拔了一些人在公司中担当重任。

这是一个明智的举动吗？答案是否定的。据汉默女士说，去年，她更换了三名高层管理人员，这些人员都是从公司外部招聘来的。她说，“这主要是因为当公司规模变大了，我们的有些经理不能适应新工作的复杂性。他们跟不上我们公司成长的规模。我现在从公司外部招聘的三位高级经理知道怎么做能把我们公司提升到一个新的水平。每天早上当我上班走进公司看见他们时，我感觉轻松了许多。他们比以前内部提拔的经理工作做得更出色。”



汉默女士现在后悔了她当初没有采用外部招聘的方式。“如果我早些做决定从外部招聘高级经理的话，我们将发展得更快”她说。

(1) 内部的力量

是不是所有的人都认同从公司外部寻找高级人才呢？关于这个话题的争论得很激烈。“如果你从来不到公司外部去寻找人才，你的公司就会变得有些近亲繁殖的味道，”一家著名咨询公司的执行官大卫说，“你从公司外部招聘相应的管理人才，你的公司将从这些高级经理身上学到新的想法使公司有更美好的前景。”

另外，从公司外部招聘的人才不会象内部职员一样受公司内部原有传统氛围的影响，更有利于他们发现问题并提出合理有效的解决方案。那些从公司外部招聘来的人有更多的自由去施展自己的才能。

同时专家们建议你不应该把招聘高级人才的焦点全都放在公司外部。事实上，招聘咨询专家们更青睐于从公司内部提拔相应的高级管理人才。加州大学的杰弗里教授说“从公司外部招聘人才是很多公司出奇制胜的法宝，但最好到万不得已时再使用这一招。象 ETI 那样公司内部缺乏有才能人的公司，从外面雇佣更好的人显然是唯一的选择。但那是个别现象。“从公司内部晋升提拔人才，对大多数公司来说是更稳妥的选择，”

是什么原因使你忽略了你的职员的杰出工作才能呢？下面列出几条主要原因：

“当你从在外面雇用高级人才时，常常降低了公司内部职员士气”杰弗里说。“他们加入你的公司是认为他们将与公司共同成长，但是当公司成长后并不需要他们时，他们肯定是很失落的。”更糟糕的是，那些你认为没有创造力而想解雇的员工很可





能是给公司作出很大贡献者的员工，他们克服重重困难努力地工作，使公司不断成长，创造新的更高级的职位空缺，而不能得到相应的晋升回报，是遭受打击最大的员工群体。选拔高级职位时不考虑他们带来的后果往往是大部分这样的员工会跳槽到别的公司。他们会说“我为什么还要呆在一个我为之奋斗却不给我晋升机会的公司呢？”

“从公司外部雇用的新人才必须要经过一段时间的学习，有时是一个星期，有时是一个月，才能让他们知道公司的运作状况和如何把事情做好，”杰弗里说。

“有时从公司外部雇来的新的团队实际工作效率并没有那么高”，一家保险统计职业公司的总裁基恩先生强调说，你可能想要雇用的是一个极好的领导者，但是领导者如果没有下属员工的支持，很多事情，包括他们对公司改革的建议就无法完成。

杰弗里教授还指出，从公司外部雇用来的人才，只有你让他们实际工作一段时间才能知道你是否得到了你原本想得到的人才，但对于公司内部的员工来说，你应该很清楚他们的优缺点和工作业绩，这样更有助于你挑选合适胜任的人才，如果公司内部有这种人才的话。从公司外部雇佣来的人常常会犯错误。这并不是一个骇人的说法，一个不成功的雇用会让你的公司业务有一段时间的混乱并且你要为此付出昂贵的代价。通常情况下，你认为很有潜能的外部人才并不象你想的那样对你的公司有用。有些老板总觉得公司外部的人才要比内部的好，但当他们实际使用那些外部人才时才发现存在着很多问题，而且效果远远低于他们的预期。

那么当你需要很有能力的人才而你的现有雇员中看起来并没有合适人选时你该怎么做呢？杰弗里教授建议说，第一种措施是