

哈佛管理最新教程

创业管理人

文岗◎编译



石油工业出版社

哈佛管理最新教程

创业管理人



文岗◎编译



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业管理人/文岗编译.

北京: 石油工业出版社, 2000.10

ISBN 7-5021-3118-3

I. 创…

II. 文…

III. 企业领导学-研究

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 71047 号

石油工业出版社出版发行

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

(133000 吉林省延吉市友谊路 11 号)

北京铁十六局材料总厂印刷厂排版印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 13.5 印张 362 千字 印 1—5000

2000 年 10 月北京第 1 版 2000 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3118-3/C·104

定价: 21.80 元

序

很高兴看到《创业管理人》这样的新书能在中国出版。中国是一个伟大的国度，我一直发自内心地这样认为，生活在这个国度里的人们是那样的勤劳和富于创造力，真知灼见常常在各个方面闪烁着耀眼的光芒。

哈佛商学院近 100 年来，一直是全球大企业管理人员的训练基地。但在最近，为了应付新的竞争，哈佛商学院进行了重大改革。改革的核心是围绕创业企业的研究而重组课程——无论是新兴创业公司，还是试图模仿小公司运作的大公司部门，因为它们是很多哈佛学生希望工作的地方。哈佛认为，这其中预示着商学院未来的教学趋势。数十年来，所有哈佛商学院一年级的 MBA 学生，必须修读“总体管理”课程，学习管理人在旧式大企业，例如通用电气和宝洁扮演的角色，这是哈佛商学院有代表性的课程。

现在，经济环境已经改变，新经济时代已经来临，二十一世纪公司的轮廓正展现在我们眼前。如今，大公司“总体管理”科目已被取消，在哈佛商学院，推出的是一个更加适合新经济时代的课程——创业式管理人。

我的好朋友，《黑檀》、《黑玉》杂志总编约翰·H·约翰逊曾说：“办企业是个人的事，你几乎靠自己就能办企业。”这句话反映的情况在这个时代已绝对成为事实。哈佛学生以创业管理人的身份投身于小公司的奋斗，战绩卓然，为我们所共见。

我非常欣赏《创业管理人》的内容、体系和逻辑结构。哈佛

商学院提供有关资料、讯息和研究方案，在与中国著名的学府——中国人民大学的友好合作下，共同努力，推出了这本书。我友文岗博士及其助手曾经对《创业管理人》的研究个案进行过多次探讨，本书可以说是结晶。

我再次强调，《创业管理人》是本优秀著作，很高兴看到中国的著者们有这样的成果。毕竟，即使在美国，创业管理人也是个新词儿。

哈佛商学院院长

约翰·艾略特

2000年8月于美国哈佛大学商学院

目 录

第一章 创业管理个人基本素质特征

哈佛创业管理人是什么样的新角色？在世界知识新浪潮中，品质、素养、创造性思维将给你展示一个全新管理人风貌。

.....

开创新企业的基本素质分析..... (3)

- ◇ 聚集硅谷
- ◇ 新概念——创业管理人
- ◇ 创造性思维

.....

创业管理人基本专业素养..... (11)

- ◇ 专长·素养·能力
- ◇ 把握创业机会与基本分析能力

.....

敢于承担创业风险..... (17)

- ◇ 正确认识风险
- ◇ 稳妥的风险管理
- ◇ 寻找资助者
- ◇ 量力而行的财务约束机制

第二章 人行——新公司的成功因素

我们通过新视角的定位，多元化的融资，全方位的谋划，逐步走向新公司成功之巅。

市场定位能力..... (25)

- ◇环境情况分析与市场机会分析
- ◇市场重点
- ◇把握定位

创业管理人的筹资..... (29)

- ◇负债率：多大合适
- ◇风险投资基金：双向需求
- ◇代理融通：隐性筹资
- ◇追求上市：将新公司做大
- ◇行业支持：合作伙伴的选择

新公司的成功..... (37)

- ◇开业谋划及资源组织
- ◇成功公司的9F
- ◇选择律师和会计师
- ◇公司的不同成长阶段

第三章 创业管理人任职行为素质

如何使自己的创业公司集聚非凡的战斗力？

慧眼识英：创业团队的组建..... (51)

- ◇组织构造
 - ◇人员问题的解决
 - ◇更少的力量，更多的成效
-

创造团队精神..... (55)

- ◇情感力量：心灵沟通技巧
 - ◇身体力行：行为方式管理
 - ◇促动和激励他人：高昂士气的保持
-

新经济条件下的团队合作..... (60)

- ◇目标共享
 - ◇给予的自主权
 - ◇给予回报：人力资本的激励
 - ◇绩效评估
 - ◇认识办公室病毒
-

信息交流组织的成功..... (70)

- ◇说服：交流的艺术
 - ◇宽宏大度：警告与保证
 - ◇沟通机制：创新效率的提升
-

目标管理..... (73)

- ◇目标的制定
 - ◇目标管理的效应
-

组织管理..... (76)

- ◇分工与合作、组织化过程及原则

◇流动性：组织永葆新活力

第四章 创业协作时期管理人魅力

创业公司的管理人魅力，将令你的新公司永远伫立在员工的心中。

人性的尊严：主动性与正直感…………… (81)

◇人格有魅力

◇五大个性模式

终态能力：创业协作初期成功因素…………… (83)

◇终态能力模式

情绪控制：韧性心理素质…………… (84)

道德行为：良好业绩的伴随者…………… (85)

◇权衡

第五章 经营决策能力与理念

从 EC 整合到水平式管理，从营运资金到资产组合，本章将告诉经营管理的最新成果。

计划与生产能力定位…………… (89)

◇生产能力评估

生产指挥与控制.....	(91)
◇生产组织的设置	
◇生产计划的实施	
.....	
EC 整合：供应商与供应链	(94)
◇供应商的选择	
◇供应链商管理库存 VMI	
.....	
BPR 新理念.....	(98)
◇BPR 的发展	
◇作业流程管理	
◇流程整合及作业流程软件应用	
.....	
价值链.....	(100)
◇公司生命链和生态链	
.....	
新公司的水平式管理.....	(101)
◇知识和信息的要求	
.....	
财务管理新观念.....	(103)
◇创业管理人现代财务管理新观念	
◇财务决策	
◇营运资金管理	
◇公司资产组合	
.....	
存货控制.....	(113)
◇归口分级控制	
◇ABC 控制法	

经营决策系统..... (116)

- ◇公司生产经营过程及决策
- ◇群体决策 (Group Decision)
- ◇决策流程
- ◇公司业绩评价

第六章 创新设计能力

创新，是公司发展的源泉，是公司具有良好发展前景的第一推动力。创业管理人谈如何进行创新设计？

创新的关键角色..... (125)

- ◇角色特征
- ◇创新角色的担当

管理创新的可能领域..... (129)

- ◇从思路到方式方法

设想：决不轻易扼杀..... (131)

- ◇3M 公司：锐意创新精神的保持

创业管理人的技术创新..... (133)

- ◇公司技术创新特征
- ◇技术创新条件
- ◇技术创新能力的把握
- ◇分叉演进：中小企业的技术创新
- ◇技术创新价值

◇新产品开发：小公司发展的有效途径

公司机制创新设计..... (147)

◇机制创新的考虑途径

◇组织结构创新

公司预警创新能力..... (150)

◇预警管理

创新人才的选择和识别..... (153)

◇创新人才

◇创造力测验

◇创意管理：鼓励首创精神

产品线创新..... (156)

◇隐式行动

第七章 知识导入目标： 创业管理人的变革发动机

柔性目标、知识劳动者、知识储备库与控制维度
.....这些都是新经济时代管理者不得不了解的课题。

知识活动到价值实现..... (161)

◇知识管理

◇柔性目标

◇公司知识活动流程

运用结构知识..... (167)

◇Levs's 公司: 工序强化新方式

◇Java - plus: 结构知识储存

知识共享..... (171)

◇共享的前提

◇知识共享的 5C'S

知识创新..... (175)

◇知识的创造

◇以创新为核心的新经济规律

知识型创业管理人..... (179)

◇知识企业

◇创业管理人的多重角色

知识劳动者..... (184)

◇知识劳动者解读

知识储备与控制准度..... (188)

◇团队式知识孵化

◇普通员工技能 (Konw - how) 的储备

◇知识储备库与 R&D 管理

◇知识控制准度

第八章 公司发展趋势认知分析

希尔顿国际企业的经营, 是依据独特的哲学发展而

成的。我们向海外发展事业，并非为美国自海外吸收利益，而是要和海外的事业家携手，共存共荣。自然，在海外经营饭店，是替国内的股东谋取利益，不过，倘若目的仅仅在此，那就不必在海尔发展任何事业，因为在国内同样可以达到目的。

——康拉德·希尔顿

.....

新市场·新技术·新方式..... (195)

◇新技术带来的变化因素

◇V 管理模式

.....

公司竞争方案设计与决策..... (199)

◇寻找战略的成长机会和威胁

◇战略 3C

◇战略体系及 PPBS 制度

◇战略规划的目标

◇战略方案设计方法及程序

◇制定公司战略关键因素分析

.....

新公司市场竞争策略..... (227)

◇追赶型新公司策略

◇有效占位

◇有效守位

.....

以技术为基础的多样化竞争..... (240)

◇管理技术进步

◇多样化竞争基本规则

高新技术公司市场竞争策略..... (245)

- ◇高新技术产品特性
- ◇高新技术产业市场竞争认知分析
- ◇高新技术产业竞争策略展望

第九章 创业管理个人特性与环境特性

创业管理人该具有什么特性呢？对于创业管理人而言，最好的特性就是能和环境特性有效结合并提升公司内外环境的特性。

心态积极..... (257)

- ◇客户
- ◇供应商
- ◇广告公司
- ◇专职人员
- ◇其他管理者
- ◇少数投资者
- ◇社区支持

沟通网络的形成..... (267)

- ◇创业管理人的沟通方法
- ◇摆脱沟通困境
- ◇赢得朋友和影响他人

销售网和销售区域..... (272)

- ◇潜在买主的确定

- ◇营销计划概要
- ◇销售网的充分利用
- ◇建立销售区域

.....

供应商联盟..... (277)

- ◇供应商管理的基本诠释及其目标
- ◇供应商的选择
- ◇供应商评估
- ◇供应商的类型及发展战略

.....

动态联盟..... (283)

- ◇柔性和市场应变的要求
- ◇资源“可相接”

.....

调整适应变化环境..... (286)

- ◇环境监视
- ◇差距分析
- ◇协同效应
- ◇自上而下与自下而上预测

.....

固定的资金流转关系处理..... (289)

- ◇现金折扣的利用
- ◇创业管理人的收款策略
- ◇赊销限额的制定
- ◇公司的信用评估

.....

谈判有术——争取达成双赢协议..... (298)

- ◇经济谈判

◇成功谈判策略

第十章 创业管理人的挑战与困境

可以说，创业管理人因其自身特点，他将在工作中不断面临挑战。有头脑的创业管理人能及时解决这些挑战，走出困境。

反收购：责任挑战与关系挑战…………… (307)

◇成功公司兼并的条件

◇敌意收购

◇公开收购

◇跨国收购

◇兼并技巧

◇反收购防卫策略

竞争姿态的保持：最好的防守…………… (315)

◇走在对手和市场前面

联盟：走出困境…………… (322)

◇协调行动

◇战略联盟

连锁经营：降低风险…………… (326)

◇连锁优势

◇连锁方案设计

◇仓储式连锁趋势

技巧：规避创业经营陷阱…………… (336)