

高级工商管理札记

GAOJI GONGSHANG GUANLI ZHAJI

刘俊山 编著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

高级工商管理札记

GAOJI GONGSHANG GUANLI ZHAJI

刘俊山 编著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

内容提要

本书是作者在学习南开大学 EMBA 课程, 包括闲暇读书时, 所做的学习札记。虽然没有多少原创的东西, 但都是作者在学习和读书过程中, 把自己认为的干货记录下来, 并结合实践和思考, 整理而成的文章。

责任编辑: 国晓健

图书在版编目 (CIP) 数据

高级工商管理札记/刘俊山编著. —北京: 知识产权出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-5130-0886-0

I. ①高… II. ①刘… III. ①工商行政管理—研究生—教材 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 212011 号

高级工商管理札记

刘俊山 编著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8325

印 刷: 知识产权出版社电子制印中心

开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

字 数: 284 千字

ISBN 978-7-5130-0886-0/F·466 (3773)

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: guoxiaojian@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 18.5

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 52.00 元

版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

在学习中体验生命的欢愉

(自序)

现在可能很少有人经常思索生命的问题了，一方面，每个人实在太忙，忙着家庭、事业、个人的事情；另一方面，这也是一个百思难得其解的问题。所以，在更多人看来，思索生命问题，是一个没有意义、徒费脑力和光阴的事情。与其这样，不如享受生活，努力工作，拼命挣钱。

但是，我们每天奔走在扰攘红尘之中，沉迷在灯红酒绿里，偶尔闲下来时，总觉得生命缺少些什么。尤其，当人过了四十岁后，会经常与死亡相遇，绝症频发，亲人故去，友人驾鹤，生命无常的感叹经常会出现于脑海。

生命的意义是什么？生命的本质究竟为何？这一类的诘问，又会在夤夜时分，在酒醒的时刻，涌上心头。

我一直在思索生命的问题，随着日月增长，阅历渐深，积累渐多，越发觉得，关于生命的本质与价值，还是从人的本质特征出发，去思考和判断，才能得出相对正确的结论。

人的动物性、社会性是人的重要本质特征，已经为大多数人接受，因为人具有动物性、社会性的特征，所以人有生存、安全、情感的需要，衣食住行性是人的本质需要，安全、归属是人不能回避的需求。

人的基本需求构成了生命的基本底色，芸芸众生，饮食男女，概莫能免。

而人的另一重要特征在于，人是有高度发达大脑的灵长类动物，人的高智力性是人的本质性特征。由于人的高智力，使人具有复杂的情感、复杂的思维，最难以判断的人性。从人的高智力性推导生命的本质和意义，在于对自我价值的设定、对理想的追求、对精神愉悦的渴望、对超越自我的努力，凡此种种，让人类高度发达的大脑，复杂多变的思维有所归依。



趋乐避苦是人的本性，乐与苦既包含物质意义的，更包括精神层面的。在我们衣食无忧，基本生存与安全需求满足之后，更多的是追求精神上的愉悦，消除精神的无聊和痛苦。如果始终在动物性需求的河里泅渡，人生往往会陷入物欲的泥潭，难以自拔。即使在追逐物欲时，也会有短暂的精神愉悦，但那要付出巨大的物质努力。

人类的生命活动很有意思，总是起于物质活动，而终于精神享受，精神活动一直贯穿着个体活动的始终。

当我在四十岁门槛徘徊的时候，生命中出现了一个相对宽松的时段，我有更多的时间，读书、学习、写作、思考，我感受到精神的充实和欢愉，我感觉自己心里的灯越发明亮了。我自费读了南开大学的高级工商管理硕士，在上课过程中，我坚持认真听课、做笔记，课后又整理笔记，阅读参考书目，把书本学习与实践感悟结合起来，每一门课都要写出多篇学习札记，努力把主要知识点转化为自己的感受心得。近两年时间下来，我明显感到自己进步很大，正在完成对自身的超越。

在上课之余，还结交了很多朋友，从他们身上我学到很多东西。

我对学习产生了浓厚兴趣，尽管自己以前也算喜爱读书，也常做笔记，但总是不得要领，不成系统。现在，则是每读完一本书，都能作笔记，并结合实践，融入自己的感悟和思索，写成学习札记或是文章，这成为我读书的新习惯。在这个过程中，每当我做完笔记或是写成文章之后，就像完成了一项任务一样，有一种收获的喜悦，像是渔人面对一汪碧水，撒网下去，打捞上满网的活蹦乱跳的鱼虾一样快乐。

在读书与学习的过程中，我对生命有了更深的体悟，我的精神有了归依，我对未来充满希望，我感觉自己日益强大起来。我的这种感觉可以用杜威的话来解释：“人类的活动无外乎两个目的，一是满足现时的精神寄托，二是满足未来的安全感。”

人是具备高智力的灵长类动物，正如帕斯卡所说：“人类的庄严在于人的思想，否则与宇宙间的茅草无异。”

所以，追求精神的欢愉、精神的充实，是人的本质性需求。

我把实现人生价值、不断超越自我、享受精神欢愉，作为人生的目标和追

求。完成这些目标的最有效途径就是不断学习、坚持学习、享受学习。

学习是什么？

过去总把课堂学习、读书作为对学习的理解，其实，学习的内涵远比我们通俗意义的认识要深刻很多。

用组织行为学的观点给学习下一个定义，学习是一种通过主动获取经验，修正认知、改善自我、超越自我的过程。

在学习的概念里，有几个关键点，一是对经验的获取。在我们的人生旅途中，面对所有的陌生事物，都需要经验的指引。每个人的社会化过程，就是不断面对陌生事物、不断迎接挑战的过程，能够引领我们获得社会化成功的宝典就是别人的经验和实践的经验。其实，在整个社会化过程中，我们一直在获取经验，通过书本、通过课堂、通过社会、通过家庭、通过实践，不断汲取各类经验。经验是一个广义的概念，是技能的训练、是知识的集合、是长者的传授、是生命的感悟，只有获取足够的经验，我们才能获得社会化的成功。二是对认知模式的修正，通过不间断地学习，不断汲取知识，不断获取经验，我们对世界的认知能力会不断提高，认知模式会悄然变化，头脑会更加清晰，判断会更加准确。三是对自我的超越。当我们不断向实践学习、向书本学习、向他人学习，日积月累，我们的自我素质、个人能力，就会发生质的飞跃，虽然躯壳依旧，但是内涵已发生巨大提升。

这本册子，算是对我近两年工商管理知识学习的一个总结，我编辑出来，是为了和大家分享。今后，我关注的领域可能主要在组织行为学领域，这个领域涉及到社会学、心理学，正是我所感兴趣的。当然，还有文学领域。

在学习中体验生命的欢愉，在学习中实现自我的超越，这是我的人生信念之一。

2011年7月

目 录

在学习中体验生命的预愉 (自序)	1
公司财务学	1
认识公司财务学	3
好会计的标准是什么	5
从管理角度阅读财务报表	8
了解几个理论工具	13
货币金融学	17
票子是怎么印出来的	19
人民币升值是必须的	21
流动性陷阱与流动性过剩	23
房价背后的政治经济学	26
从货币流动性分析石油价格走势	29
管理经济学	35
商业创业,你准备好了吗	37
如何分析并购的成败	39
决策前,要弄清哪些前提	41
新经济时代,企业的核心管理能力是什么	43
企业的边界,应该如何界定	45
企业管理中的知行合一	48
了解点博弈论知识	51
经济法	57
经济法是管理人员的必修课	59
要有证据和程序意识	62



公司类型与担保责任	64
用法治管理公司	66
上位法真的优于下位法吗	69
创新管理	71
创新是什么	73
如何构建创新的组织	76
如何发现创新机遇	79
寻找创新的源泉	81
如何控制创新价值	83
人力资源管理	85
新时代，树立怎样的人力资源理念	87
如何把好选人关	89
如何做好人力资源规划	91
工作分析，人力资源管理的基石	93
选好干部的简单原则	95
浅谈搞好绩效管理	98
深入认识绩效管理	101
组织行为学	107
学点组织行为学	109
如何衡量组织效能	112
认识群体	115
如何看待公司政治	121
浅谈建立学习型组织	125
提高成员的系统思考能力	130
管理与理管	132
如何推动组织的变革	134
打造高效团队	139
领导学	143
经理人员要培育什么样的品质和技能	145
怎样研究领导问题	149

领导与部属, 构建怎样的关系	151
如何看待领导的权力	153
如何认识权术	155
什么是有效的领导行为	157
提升政治力	159
战略管理	163
战略钻石, 构建战略的工具	165
关于企业价值链分析	169
关于核心竞争力	172
如何进行战略实施	176
进军深水, 符合中国海油的战略逻辑	181
全面风险管理	187
什么是全面风险管理	189
认识企业风险管理	192
建设全面风险管理体系的探索与实践	196
公司治理	201
为什么要研究公司治理	203
国际上的公司治理模式比较	206
治理与管理的关系	209
公司治理的股权结构设计	212
如何构建有效的董事会	215
企业文化	219
我国企业文化的基本路数	221
让企业文化落到实处	225
企业文化建设, 存在什么问题	228
如何进行企业文化调研	231
中国特色社会主义市场经济实践	235
建设中国特色社会主义面临的矛盾	237
中国的民营企业, 如何谋求好的发展环境	242



管理随笔	245
化繁就简是一种哲学	247
政策制定背后的管理学原理	249
圣地延安，一个营销学的成功案例	252
从朱元璋大杀功臣谈决策管理	257
中国人为什么偏好高压式管理	261
价值建设很重要	264
体制创新要遵循什么原则	268
老板应该干什么	272
管理好自己的成功宝典	274
中国企业海外并购，存在哪些问题	277
牢牢控制住人力资本	282

公司财务学

公司财务学是工商管理的核心课程，也是比较难的课程，对于一个企业管理人员来说，能够从管理和战略的角度认知公司财务学，对公司财务有一个框架性的基本了解，就算是入门了。

认识公司财务学

作为一名高级工商管理人员，了解一些公司财务学知识，是基本的要求和必备的素质。但是面对那些数学公式和模型，很多人在公司财务学面前望而却步。

认识公司财务学，必须从管理角度解读，把会计语言转换为管理语言，而解读那些数学公式、进行计算，是专业财务人员的职责。

公司财务学是干什么的？财务学有三大部分，一是投资学，二是公司财务学，三是宏观财务学。公司财务学就是研究公司的资金运作的学问，主要内容就是四个部分，筹资、投资、日常管理、分配。

企业是经济组织，资金就是企业运行的血液。筹资，相当于从外部输血，日常的管理活动，也就是产供销的运营管理，主要职责就是造血。投资是建立新的产供销体系，建立新的造血机能。

必须明确，企业管理的核心是财务管理，财务管理的核心是资金管理。

财务管理学有三大基本原理，也就是三大基本准则。

一是货币时间价值原理。用通俗话说，就是今天的钱最值钱，是能够带来收益的。从这个原理出发，我们就可以对未来的投资收益进行预测和评估。

二是风险报酬原理。投资都是有风险的。风险有两种，一是系统风险，指企业外部的、自身难以回避的风险。二是特殊风险，就是企业自身面对的风险。公司财务学所指风险，主要指系统风险。

三是利息率原理。研究判定公司的投资和筹资行为，必须关注货币的利息率变化，这是最基本的要求。也就是社会的货币成本状况。名义利率等于实际利率

* 本文根据南开大学教授、博士生导师李莉“公司财务学”讲课整理。



加上通货膨胀利率增益率。

投资是公司财务要面对的源头环节，一个企业在投资环节出现了问题，会影响企业日常运行、利润分配。对于一个高级工商管理者，必须高度重视投资的财务分析。

投资是什么？就是从货币形态转化成各类形态的资产。投资环节，直接决定了权益、负债，投资过程中，要进行投资决策分析，进行国家货币政策的预测分析，进行国家的产业政策分析。

投资环节出现失误，就是一招棋错满盘皆输。项目的投资回报率一定要高于国债市场的固定利率，因为投资是有风险的，有风险就要追求风险收益。

现在国际经济形势变化很大，投资决策时，需要更多关注低碳时代来临后的影响，关注互联网给企业发展、产业变化带来的影响。

筹资是什么？筹资就是获取资金的途径和方式，就是研究低成本获取资金的方式和途径。

利息是借贷行为的成本，红利是从资本市场获取资金的成本。

日常管理是什么？就是产供销，核心是成本控制，成本就是费、工、料。也就是人工成本、原料成本、各种税费。

降低成本，就要从这三个方面入手。

分配是什么？是企业获取利润后的分配，也包括高级管理人员的红利奖励。

企业的战略，是企业的头脑，投资是对企业战略的落实，企业的财务报表是企业战略的宣言书。财务管理对企业实现整体战略，起着支撑作用。

如何管理好企业的金融资产，是企业成败的关键。企业要获取跨越式发展，就必须借助资本市场的力量，管理运营好企业的金融资产。

如何管理好企业的实物资产，是企业核心竞争力所在。没有实业做支撑，没有良好的日常管理，没有扎实的自我造血功能，企业战略永远没有坚实的支持。

荣智健通过资本运营，实现了跨越式发展，但没有回归实业。金融领域，收益大，不可控的系统风险也大。最终荣智健终于因没有管理好金融资产，而功败垂成。

李嘉诚通过资本市场，实现了跨越式发展，并且一直坚持，从资本市场获取的资金，三分之一用于投资固有产业，三分之一用于公司战略转型，三分之一用于金融证券。多少年来，稳扎稳打，几乎没有闪失。

好会计的标准是什么

什么是会计？会计是一种商业语言，是指财务信息系统，是资产保值增值的工具。

好会计，就是指优秀的会计工作人员。

会计的职责，第一是记录，在计划经济年代，会计就是记账员。第二是根据会计准则、会计前提，及特殊的行业准则，结合公司战略，对账目进行处理，生成报表。第三是进行报表分析，给公司决策层提供决策依据。

会计又分为财务会计和管理会计，财务会计从管理会计那里获取信息，所有记录都从管理会计那里来，管理会计最重要的是成本会计。

财务总监与总会计师，作为会计人员的最高级别专业人士，两者之间有什么区别呢？

财务总监的主要职能在于筹资和资本管理，更多服务于企业的资本运营需要，要面向资本市场。负责银行关系、筹资、信用管理、红利分配、保险等。

总会计师，其职责是监控企业资金运用的效果和效率。重点在于审核会计报表的真实性，负责内部审计、编制财务报表、职工工资、纳税、编制预算等。

那么，好会计的标准是什么呢？

好会计的标准，就是踩着法律线，能够为公司利益最大化提供财务支持。

换句话说，就是在遵守法律的前提下，为实现公司利益最大化而合法调账、做账的会计人员。

公司的财会制度，受国家的法律保护和制约。因为企业是经济运行的微观主

* 本文根据南开大学教授、博士生导师李莉“公司财务学”讲课整理。



体，是政府税收的来源，国家通过法律手段，规范企业内部的经济运行。会计法、会计准则的实行，都是以国家暴力机器做依托的。

换句话说，乱做账、做假账、销毁账，是要坐牢的。

一个优秀的会计人员，必须精通国家、行业的会计法规，合法地对财务信息进行处理，生成各类服务于公司战略的报表。

但在现实中，一些企业高层不懂会计法规，逼迫会计人员做假账，有的会计人员自身素质较低，为满足领导需求，大胆做假账。最后的结果是，害了领导也害了自己，最终都要受到制裁。

某单位的会计人员为满足领导要求，居然以每月 10% 的幅度计提折旧。有的会计人员，用投资款给职工购买福利卡。这类会计人员，素质实在低下。

会计人员必须在合法前提下处理财务信息。

一般而言，资产负债表相较现金流量表的调整难度要小，很多会计人员，通过调整资产负债表的一些项目，来实现税收筹划或其他目的。

应收账款项目，是一个很重要的项目，上市公司经常通过此项目来调节利润。如通过虚增收入以增加利润，因为增加的收入没有现金流入，一般挂在应收账款的科目。二是利用减少应收账款计提准备，来达到调节利润的目的。

短期投资项目，是指一年内的投资，如股票、债券、基金，也经常用于调整利润。

其他应收账款项目。此项目一般反映的是公司与关联公司的资金往来。此科目值过大，或占公司总资产比重较大，不是好现象。

长期股权投资项目。就是一年期以上的股权投资，这里面有一定调节空间。通过附注中的长期股权投资明细，结合利润表中投资收益项目，可以分析评价投资回报情况。

在建工程项目。在建工程的调试费、利息费都在此列。在建工程不提折旧，为了少提折旧，一些企业的建成项目虽然投产了，但一直试运行，而不提折旧。

无形资产项目。这也是一个调整、调节的项目。

税费是企业成本的重要组成，一些企业会计人员为了避税，做假账，或是通过做通税务人员的工作，而达到减少税收的目的。实际上，往往得不偿失。因为

税收具有可追溯性，这一批税务人员答应减税，但在以后的税收检查中，还是要交上的，甚至还要补交罚款。

税收政策具有强制性，有暴力机关做后盾，通过与税务人员沟通而进行税收筹划，无异于与虎谋皮。