

性 出 现 实 的 卓 越 之 旅



PATHWAY TO EXCELLING IN REALITIES

经理人 便携法宝

GUIDELINES FOR EXECUTIVES



凭直觉的盲目管理，
已经弹尽粮绝。今天，
商界精英们正把智慧的
法宝推上枪膛，绝地重
生。本书专为中国商界
经理人而作，助你迅速
掌握全面知识和实用窍
门，从容面对变幻莫
测的漫漫商旅，步步相
伴，为你开辟通路。

杨东龙 / 著

从理论到实战的管理历练

Managerial Training from the Theoretical to the Practical

中 国 经 济 出 版 社



00918311

经理人便携法宝

从理论到实战的管理历练

杨东龙 著
平谷大学图书馆藏

登录号

书号

C931.3

Y18

4

MIGHTY

GUIDELINES FOR

EXECUTIVES

Manageral Training

from the Theoretical to the Practical

中国经济出版社

11-14

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人便携法宝：从理论到实战的管理历练/杨东龙著

北京：中国经济出版社，1998. 2

ISBN 7 - 5017 - 2124 - 6

I. 经… II. 杨… III. 企业管理… IV. 270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 01614 号

·版权所有 翻印必究·

经理人便携法宝

杨东龙 著

※

中国经济出版社出版发行

(100037, 北京市百万庄北街3号)

全国新华书店经销

河北省涿州市星河印刷厂

1998 年 2 月第一版 1998 年 2 月第一次印刷

开本：850 × 1168 毫米 1/32 印张：11.5

字数：25 万 印数：1—10000 册

书号：ISBN7 - 5017 - 2124 - 6/F·1454

定价：19.50 元

知 识 在 行 动

策划人致辞

你听！

真的有一种神圣而美妙的声音在纷杂扰攘的环境里轻轻地吟唱……

不知是时间轮转的周期使然，还是仅仅因为人类的心灵作祟，在 20 世纪的最后几年里，我们来到了一个决定性的历史关头。一个似事而非，希望交织惶恐，让人瞻前顾后，有些迷思无措的时代。

我们赖以生存的相对平衡的传统似乎正在远离这个世界，而一个崭新的社会大转变时期却在肯定中扑面而来。一方面，不断加剧的贫困差距、社会体系的分崩离析、日益严峻的环境问题作为整个人类的三重危机，像毒瘤一样蔓延开来，无情地冲击、震荡和侵蚀着我们的身心；另一方面，以指数增长的信息和通讯方式正在使各种跨国的和全球化的网络及组织得以建立，提供着新的解决方案，巨大的信息流产生了成千上万的环球企业以及国际组织和政府间组织。一个比黄金、

货币和土地更为灵活的无形基础也已经悄然形成。正是这个新的基础,重现了人类期盼美好未来的希望曙光。

乔治·华盛顿大学的海拉尔(Halal)简要概括了我们这个时代的动力因素:“今日的文明正处于一个巨大的分水岭,一边是即将逝去的旧有生活方式,一边是尚未建立起来的新型生活方式。留在身后的是一个工业化时代,一个在贫困世界里大肆挥霍财富,带来了环境污染、社会纷争和空虚生活的时代。摆在我们前面的,则是充满憧憬的信息时代。但它日益清晰的轮廓不断给我们惊吓和冲击。”

生活在大转变之中是一种不同寻常的冒险。在任何人的一生中,生存的模式很少发生像现在这样重大而湍急的变化。按照心理学的观点,人们在面对变化压力时的反应会有两种选择:战斗或者逃避。然而十分不巧,我们现在的压力却是来自生存或死亡的抉择,看来注定无法逃避,唯有起身战斗了。

为生存而战!为赢而战!人人都想把握命运,人人都想赢向未来。这个看上去简单的问题,做起来却复杂得让你头晕目眩,无所适从。的确,我们面临的世界实在是太新了,关于这个星球本质的许多传统假设已不再成立,我们曾经自信并引以为豪的成功经验正在褪去魔力;关于世界权力和财富积聚的游戏规则也已经改变。权力不再以总统办公室或某种组织垄断势力为基础,财富也从工业时代中那些有形的东西

上转移开去。新世界的基础是几乎人人都能感知的一种新的现实：即所谓“信息化”和“全球化”的趋势——一对以知识技能为基因的李生体。

在“全球信息化”为基础的新现实中，企业也许是现存组织形式中最有优势和最为活跃的类型，但同时也是最为敏感和最为脆弱的地带。所有关于信息的东西对它们而言，似乎都具有生死攸关的意义，特别是那些蕴含于人类脑力之中的知识技能（如果狭义一点，它其实就是信息的本质）。虽然，如何定量评判知识在经济运行中的真实价值和贡献，目前尚无成熟的理论和分析模型。但一个不容忽视的事实却是：脑力知识正作为一项关键的生产要素在信息时代里产生着前所未有的巨大作用。脑力知识和资本相结合成了新世界里取胜的关键法宝，而且后者对前者的倚重越来越超过前者对后者的依靠。著名的未来学家托夫勒（Toffler）在其名著《力量的转移》一书中清楚地论述了这个事实：知识技能成了权力和财富的最新筹码。

君若不信，比较近 10 年来财富的分布便不难见其端倪。10 年前福布斯杂志排名的富翁大都与巨额资本和传统成熟产业有关。他们的财富敛聚大半来自三条途径：遗产、婚嫁和侥幸。而最近的富翁榜则有所不同，很多是 10 年间冒出来的年轻人，其共同特点是白手起家、教育或自我教育扎实、脑力过人、不拘成规，在复杂的新生领域中率先厘清思路，捷足先登，捉住了机遇。这种不同凡响的脑力知识在企业市场价值

(Market Value)和账面资产(Book Value)方面的表现更是让人瞠目结舌。IBM的一位财务主管,他的知识能力在业界如雷贯耳,当他突然宣布辞职另谋高就时,IBM的股价顿挫,市值竟跌掉12亿美元;Sun microsystem的一个5、6人的研究小组(以开发“爪哇”语言出名),1996年初决定集体辞职自创公司时,市场得此消息所作的反应是Sun股票,每股跌掉了3.25美元,总市值损失6亿美元;公牛队“空中飞人”乔丹1993年宣布挂靴退休,耐克球鞋公司的股票即刻狂跌,而1995年4月乔丹重返球坛的喜讯一经传出,耐克的股价马上窜升10美元,几乎平添了20%的市值。而其间唯一的原因就是乔丹用他的技能表演了耐克的广告。

谈到知识技能的资产价值,绝对不能不提比尔·盖茨(Bill Gates)。他简直就是信息时代的象征。按1997年4月的统计,占微软(Microsoft)24%股份的盖茨先生个人资产已达430亿美元,他也许是毫无争议的全球首富,而这份家当完全是他20年间凭借他的脑力积累起来的。他不仅靠脑力知识个人致富,而且还带动了一大批高智能追随者的共同富裕。微软的腾飞,造就了2000余位百万富翁和数百名千万甚至亿万富翁。当被问起微软何以成功时,盖茨毫无掩饰地说,聘用最聪慧能干的员工,并促使他们淋漓尽致地发挥脑力资产。事实上,这也正是微软成功的秘密所在:脑力资产中的确潜藏着难以置信的巨大的能量。虽然我承认个人脑力间肯定存在着较大的差异,但令人欣慰的是,作为脑力特质的知识技能却可以蕴含在每个人的头脑之中,并非少数人的专利。绝大多数人都能掌握、分享、拥有和发挥与成功有关的知识技能,而

其关键仅在于如何学习、培养、锤炼、组织和释放它们罢了。

对个人、企业和其他组织而言,有效学习已经成了掌握知识的一项至关重要的技能。彼得·圣吉(Peter Senge)倡导的“学习型组织”也因此而成了最为时髦的管理理论。的确,无论是变革、创新,还是竞争、发展,任何人想要从新的现实中成功胜出,学习也许才是真正有效的起点,而且,你一定要比你对手学的更多、学的更快、学的更好。要知道,新现实中一切都可能发生,我们不得不更加仔细地理解这个崭新的世界及其转变——它是由什么力量推动的,它究竟要去向何方。这一切,都要靠我们的知识。

理解新的现实及其转变,对我们中国人而言,也许具有更为重要的意义。许多人都在大谈特谈 21 世纪将会是“亚太世纪”,甚至是“中国的世纪”。对此,我并不敢轻易苟同。虽然中国在改革开放以来,取得了长足的进步和惊人的成就,投资源源不断地涌入,储蓄率保持在较高水平、市场资本化进程加快,经济奇迹般增长……。但“信息化”和“全球化”对任何过去的辉煌从来都毫无敬意,它们对各种经济预测也会视而不见。在全球经济活动中充满了美好幻景下的辛酸悲剧,但愿这种悲剧不会在中国企业身上重演。从 1996 年开始,中国前进的道路已经显露出许多并不明朗的趋势,高速增长的经济发出了减缓的信号,“生意难做”也成了中国商人最多的口头禅,大多数经理人似乎并没有对风高浪险的未来之旅做好准备……这些可能都是一些预含危机的微妙警示。危机一词

在汉语中有危险和机遇并存的意思,防止危险,抓住机遇,可能是东方思维中最有价值的智慧了,关键在于我们能否对此具有明确的意识。

写到这里,我想应该结束这篇不算太短的致辞了。我是在圣诞夜晚上8点开始落笔的。这个选择也许出于有意无意之间。谢绝了几位朋友的热情邀约(国人过圣诞的气氛好像越来越浓了),独自清静地写作,心里充满了激情和愉悦,因为我知道,我们即将在新的1998年里奉献给读者诸君一份诚挚的礼物——由中国经济出版社不断推出的《宝利嘉文库》。这套文库是宝利嘉顾问公司对新现实观察、思考后的一种反应,也算是完全本土化智业团队提供的一种基于转变时期的对策思路,它自始至终都会给中华民族传颂一个当今最有价值的观点:知识在行动。愿各位朋友好好享用,并给你的世纪之交和你的未来带来好运。

圣诞的钟声在远处敲响了。这真是一种奇妙的契合。我又听到那神圣而美妙的声音在清晰地吟唱……

你听到了吗?

策划人 杨东龙

1997 圣诞夜于大慧寺

关于《宝利嘉文库》

该文库由北京宝利嘉营销管理顾问公司策划推出,该公司以营销和管理方面的较深功底在业界有不俗表现。文库专门针对大转变时期的中国经理人,诚挚奉献最为新鲜准确的管理知识和切实有效的实战助益,帮助各位对风高浪险的未来做好准备,成功踏上胜出现实的卓越之旅。鉴于国内已出版了不少有关企管的丛书,相较之下,《宝利嘉文库》将一如既往地体现和坚持如下特色:

1. **正本清源,切合国情。**文库要求每位作者都有扎实的学术功底和良好的管理实践,力求准确阐述现代工商管理的基本概念和理论框架,紧扣国际水准,深入结合中国实际国情,提供读者正确的思考方向,做到有的放矢,学以致用;

2. **选题新颖,创意卓越。**文库选题将不拘一格,避免牵强附会之嫌,崇尚新的角度、新的结构和新的思想,运用国际先进的研究成果,表达最新思潮趋势。每本图书均保持卓越创意,传送“知识在行动”的全新理念,激发读者灵感和思考,使其从中大受裨益;

3. **结构严谨,整合知识。**文库每部作品都力戒东拼西凑,强调结构清晰明朗,浑然一体,传播经过整合后的高质量系统知识,深入浅出,使读者真正学有所得,提升素质;

4. **文笔流畅,引人入胜。**文库每本图书都保持语言生动

活泼,行文流畅轻巧,避免冗繁乏味和空洞教条,使读者在轻松愉快中活学活用,增长知识。

尽管我们会以最大努力来实施这些特色,但仍旧不敢保证文库完美无缺,还望读者诸君多多指点鞭策、不吝赐教。如果你愿意《宝利嘉文库》中有你的大作,让更多读者分享你的经验和知识,那更是我们的万幸了。

关于文库的任何沟通和交流,我们都表示莫大的欢迎,来信请寄:

北京 8172 信箱《宝利嘉文库》收,邮编 100081

电话 (010)62180931 62180932

传真 (010)62180933

电子邮件:(E-mail) bonanza@public.bta.net.cn

最后,我们要特别感谢韩天雨先生,他是《宝利嘉文库》的热心支持者,提出过不少中肯的意见,希望此文库在无愧于读者的同时,也能无愧于他。

《宝利嘉文库》编写组

1997 年 12 月 28 日

前言

写这本书是一种全新的尝试,大概缘自以下两个方面的理由:其一,中国市场经济形成的时间相对较短,前后不过10年,许多身居管理职位的经理人尚且缺乏相应的系统知识,仍然停留在经验和直觉的模式基础上,在全球化经济如风起云涌的今天,这种状态显然不会具备任何优势,甚至常常会力不从心,一筹莫展;其二,即使有些科班出身的经理人,由于我国的教育制度所限,他们通常习惯于有些不食人间烟火,并且教条死板,对如何运用和发挥管理成就在实践中的价值,并非具有较好的意识和灵气,因此,往往只会高谈阔论,纸上谈兵,而不能身体力行,实战获胜。

这本书的确是针对这两方面来写作的。但这种选择实在不是件容易的事。管理成就浩若烟海,仅仅是选材就常常让人一头雾水,不知所措;另外,管理是一门系统的艰深艺术,基本上属于见仁见智的东西,很难将它归纳成完全通用的条款。我在书中尽可能考虑了这些方面,并在启发思路方面做了些努力,但究竟做的怎么样,只有靠读者去评判了。

本书从最古老的智慧奇葩到最热门的时尚趋势,几乎纵横了管理思想宝库的全部历程。虽然只是粗线条和不够详尽的,但还是尽量荟萃了迄今为止的各种管理要点和实战心得以及对管理本质的一些认识。我首先介绍了管理知识的起源和要素,并从正反两方面谈论了管理的价值和意义,花了大

约三章的篇幅大致勾勒了管理理论的框架。然后从本质上对管理及管理者角色进行了剖析,并就企业人事、财务、营销和文化四个方面给出了实务性的探讨,最后介绍了管理的时尚热点,并对未来管理作了相应的展望。这种全景式的管理知识描述,希望能对百忙中商界经理人迅速掌握管理全貌有所助益,从而更有信心面对风高浪险的漫漫商旅。

本书的写作和出版过程中我得到许多人诚挚的帮助。首先我要感谢我的妻子刘蓉女士,她牺牲了许多个人时间,给了我无微不至的照顾;感谢刘成瑞教授、郭先珍教授以及刘湘丽博士,他们阅看了部分原稿并提出了中肯意见;感谢宝利嘉公司的陈力墟、康琪和金勇先生,以及杨璐瑶和宋晓慧小姐,他们不辞辛苦,付出了许多辛劳;感谢中国经济出版社的韩天雨社长和张宝雄先生,本书能以较快速度顺利出版,与他们的激励和帮助是分不开的。

最后我还要特别感谢我们的读者,感谢你购买此书。我完全相信,无论你久经商场抑或是一位新手,只要你认真阅读、思考并好好享用,它对你的价值应该是不言而喻的。

这本书的写作时间并不宽裕,加之内容涉及又较为广泛,所以缺点和不足之处在所难免,恳请读者不吝赐教。

杨东龙

1997年岁末于大慧寺



杨东龙 北京宝利嘉营销管理顾问公司执行董事。曾在国家科委政策法规司工作，后任国务院发展研究中心《现代企业导刊》记者，《管理世界》信息咨询中心副主任等职。1992年创立北京邦正通用技术公司。出版过《净赚一亿的经营哲学》、《六种思路》等著作。现主要从事管理研究、培训、咨询和企业顾问。

封面设计



知识在行动/策划人致辞

关于《宝利嘉文库》

前言

第1章 商界永恒的主题 (1)

一 不幸的灾难

二 追求卓越的赢家

三 基于生存的驱动

四 管理真谛:艺术或者科学

五 管理及其要素的构成

第2章 古老而朴实的经典 (35)

一 智慧源头的奇葩

二 威尼斯兵工厂

三 托马斯·莫尔与马基雅维利

四 亚当·斯密与阿克莱特

五 索霍厂的早期科学管理

第3章 古典大师的风采 (59)

- 一 科学管理之父——泰罗
- 二 组织序列鼻祖——法约尔
- 三 组织理论之父——韦伯
- 四 霍桑实验

第4章 群星争辉的现代管理 (95)

- 一 关于个体行为的理论
- 二 关于组织行为的理论
- 三 管理过程学派
- 四 决策理论学派
- 五 经验主义学派
- 六 权变理论学派
- 七 管理科学学派

第5章 管理者的自我角色 (123)

- 一 管理者如何看待管理
- 二 管理者的角色类型
- 三 你是合格的管理者吗
- 四 增进领导力的途径
- 五 管理者发号施令的技巧

六 重要法宝:授权之道

第6章 人事:上下同欲者胜 (163)

- 一 精壮班底与核心阶层
- 二 吸引、培训和留住人才
- 三 用人的艺术
- 四 妥善处理员工诉怨
- 五 产生奇迹的激励处方

第7章 数字视野:财务面面观 (196)

- 一 生存先于成功
- 二 企业理财面面观
- 三 预算与财务控制
- 四 有效预算的步骤
- 五 成本及其控制

第8章 市场营销:管理试金石 (226)

- 一 市场营销的演进
- 二 黄金岁月:九十年代以前
- 三 争奇斗妍:现代的辉煌
- 四 市场营销管理程序