

出路

管理

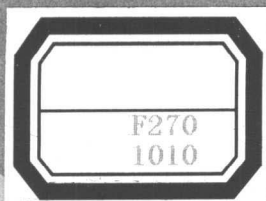
改变世界的核心法则

张世国 著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观

中国物价出版社
China price publishing house

Way to Success



出路

管理

改变世界的核心法则

张世国 著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观

Way to Success

中国物价出版社
China price publishing house

图书在版编目 (CIP) 数据

出路 / 张世国著. —北京: 中国物价出版社, 2004. 4

ISBN 7-80155-663-1

I. 出... II. 张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 101192 号

书 名: 出 路

作 者: 张世国

责任编辑: 齐力

出版发行: 中国物价出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034118 读者服务部 (010) 68022950

经 销: 新华书店

印 刷: 北京铁建印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16 92.375 印张 1200 千字

版 本: 2004 年 4 月第 1 版

印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80155-663-1/F·470

定 价: 168.00 元 (共五册)

自序

本套丛书《出路》是笔者多年思考的汇集，其要点是笔者对“核心能力”本质的思考。笔者深切体会，由于市场变化和时代变迁，任何人、任何企业的原有优势都具有暂时性和阶段性，若不注意调整或者改进，则可能面临被淘汰的命运。

在某种程度上，核心能力实际上是持续改进的产物。早在1981年，在高一时一位中学语文老师曾说，学习语言没有捷径，只有一字秘诀，即“熟”字。一个人要学好语言，像学自行车，熟练大于理解。老师的一席言谈，立刻在笔者心中扎了根。于是笔者日复一日地“练习”英语，经过3年时间的努力，在高考时，初中未学过英语的我竟然比许多学过6年英语的同学考分还要高些。笔者后来上农大、读硕士转行学国际金融，进入市场做研究业务、做投资银行业务、做投资业务等，在每一个阶段，都是通过持续改进自己的知识与技能，获得了持续的生存能力。这使笔者进一步认识到“持续改进”的价值。

事实上，持续改进是任何企业和任何人获得持续的核心竞争力的基础。试想一下，微软公司之所以有今天的辉煌，主要是其善于改进战略、管理、人力资源、营销、国际化的每一个环节。同样，联想有今天，也是不断地超越做贸易的联想、做加工的联想、做技术的联想，逐步向“国际化的服务的联想”迈进，才催生出今日的成就和业绩。

笔者认为，从战略上来看，任何企业，不论是微软，还是联想，在发展过程中，由于市场变化和时代变迁，总是会受制于资源、思维的局限性，这些问题一旦积累，会导致成长的极限；任何人，不管是从哈佛毕业，或者是从清华毕业，如果不善于学习，不善于改进，就容易被淘汰；任何优势，不管是个人具有的，还是组织具有的，在变化中，都具有暂时性和阶段性的特点；许多企业跳不出传统经营的条条框框，经常会陷入一种过时的经营方式而不知道改变，自己被淘汰了，却还在无动于衷；集中资源做自己的长项和优势，几乎是所有想脱颖而出企业的基本战略，把有限的资源集中在最擅长、最专业的领域，以此来谋求核心竞争优势；而选择有价值、有空间、有回报、有意义的项目，则是企业永远的战略选择；企业要抑制过度扩张的心态，要抵制分散资源的诱惑，同时，也要抵制墨守成规所带来的不适应。

从管理方面看，企业成长之后，如果管理跟不上业务发展的实际需要，会导致管理失控，容易给企业的发展带来障碍；一成不变的管理容易导致漏洞，某种管理方式用久了，容易出现管理定势，长期的集权或者分权积累久了，会造成管理缺陷；管理变革从来不是简单的技术问题，而是复杂的心理、利益和观念问题，不仅要充分考虑企业内部的承受能力，还要经受时间的考验。

从营销方面看，营销实际上是把企业产品和服务的优势、亮点等重要信息传播给消费者，并谋求其价值认同的行为；营销战主要是指市场参与各方持续拉抬自己的影响力和凝聚消费者的购买力，并削弱竞争对手的过程；在一个阶段，企业的定位大体上是符合市场需要的，发展到了另一个阶段，企业原有的市场定位经常会出现不适应市场变化或者跟不上市场变化的实际状况；营销竞争的实质是争夺客户注意力，强者通过整合、重组市场注意力，来引导市场注意力资源大幅度分流，在做大做强自己的同时，淘汰或者边缘化竞争对手；营销运作需要找准定位，集中焦点、集中资源，突出最具潜力的市场卖点，以此来提升企业的竞争力。

从人力资源方面看，在市场竞争中，由于客户价值观的演变，导致企业和人经常不适应市场，个人不适应企业，个人会被淘汰，企业不适应市场，企业会被淘汰；把合适的人用在合适的职位上，是企业永远的难题；将优秀的人才配置到重要职位和关键职位上，将企业重要的经营资源向优秀人才倾斜；企业的成长，在很大程度上，取决于人力资源的增值；在变化的时代里，整合智力资源是企业保持竞争力的基本方式。

从国际化方面看，国际化是企业拓展业务成长空间的重要出路，没有国际化的发展战略，企业将会面临本土市场的成长局限，其结果不是被淘汰，就是被边缘化；国际化经营要找准自己的定位，要注意学习、熟悉、利用国际市场游戏规则来保护自己的国际化运作；国际化经营是一场高消耗的竞争，需要硬碰硬，靠的是整体实力，这是决定胜负的关键；用国际标准、规范来拉练自己的管理和经营思维，才能积累实力，确立国际化经营的竞争优势。

持续改进的价值无疑是巨大的，特别是其所具有的哲学的价值还有待于挖掘。笔者长期从事企业工作，熟悉企业，本套丛书就是从企业的角度出发，来阐述“持续改进”的价值和道理。事实上，持续改进的哲学价值远远没有被研究出来，希望有兴趣的人们加深对此的研究。

综上所述，笔者认为，所谓企业的核心能力，所谓各种优势，只不过是持续改进的产物。持续改进是改变世界、改变未来的核心法则！

张世国

2004年4月

目 录

第一章 管理人的适应力	1
1.1 管理人的不适应	1
1.1.1 对变化的形势不适应	1
1.1.2 对管理升级的不适应	2
1.1.3 购并和重组带来的不适应	3
1.1.4 信息爆炸的不适应	4
1.1.5 对经营环境的不适应	5
1.2 经理人面临的实际问题	5
1.2.1 经理对企业的适应	5
1.2.2 职业经理人的道德综合症	6
1.2.3 个人英雄主义	7
1.3 经理人需要培育自己的适应力	8
1.3.1 在持续改进中培养自己的管理素质	8
1.3.2 优秀的项目需要合适的团队	9
第二章 管理组织	11
2.1 组织的不适应	11
2.1.1 变化引起组织的不适应	11
2.1.2 原有组织的阶段性适应力	12
2.1.3 各自为政	13
2.1.4 层级过多	15
2.1.5 决策权过于集中	16
2.1.6 董事长过强, 总经理过弱	17
2.1.7 董事会过弱, 经理层过强	18
2.2 企业权力配置问题	19
2.2.1 集权与授权很难最优组合	19
2.2.2 过分放权	20
2.2.3 企业失去控制	21

2.2.4	过分分权容易造成分裂	22
2.2.5	过分分权容易使资源掌握在强将手中	22
2.2.6	分权过度会导致管理失控	23
2.3	组织变革	23
2.3.1	打乱原有的管理体系	23
2.3.2	投资权收归董事会	24
2.3.3	管理优势的阶段性	25
2.3.4	放权之后的收权	26
2.3.5	管理改进是一个过程	26
2.3.6	管理中心制度变革	28
2.3.7	事业部体制的改进	30
2.4	组织适应力的其他问题	33
2.4.1	管理大企业主要靠团队	33
2.4.2	组织机构的调整	34
2.4.3	组织扩张	35
2.4.4	业务单元升级	36
2.4.5	组织细分	37
2.4.6	组织收缩	37
2.4.7	裁减机构	38
2.4.8	组织扁平化	40
2.4.9	组织转型是一个过程	41
2.4.10	组织体系具有阶段性的生命力	42
2.4.11	业务扩张引致组织机构扩张	42
2.4.12	业务萎缩引致组织机构收缩	43
2.4.13	职能外包	44
2.5	选择不同的调整框架	46
2.5.1	组织泡沫	47
2.5.2	订单驱动型组织结构	48
2.5.3	组织内部协同	49
2.5.4	供应链协同	50
2.5.5	信息化组织	51
2.6	优化组织	51
2.6.1	机构伸缩	51
2.6.2	削弱大企业病	53

2.6.3 改进组织适应形势	55
2.6.4 关键在于权力的调整	57
第三章 管理思维调整	59
3.1 基础管理的基本问题	59
3.1.1 缺乏程序化思维	59
3.1.2 缺乏标准化思维	60
3.1.3 成本思维欠缺	61
3.1.4 缺乏预算管理思维	62
3.1.5 缺乏精细化管理思维	63
3.1.6 缺乏现金流管理思维	64
3.1.7 缺乏信息化思维	65
3.1.8 供应链思维的缺失	68
3.1.9 制度化思维的缺失	72
3.1.10 全球化思维的缺失	74
3.2 管理思维的持续改进	76
3.2.1 逐步到位的管理改进	76
3.2.2 打破过时的专业化管理思维	77
3.2.3 打破过时的标准化思维	77
3.2.4 打破过时的细分化	80
3.2.5 打破过时的规范化思维	80
3.2.6 打破“零”管理的局限性	81
3.3 管理改进的阶段性的	81
3.4 管理流程再造	86
3.5 管理信息化	87
3.6 管理改进的其他问题	87
3.6.1 管理改进要依据企业文化	87
3.6.2 强势人物促进企业变革	89
3.6.3 管理思维跟不上形势的发展	90
3.6.4 管理改进属于观念进化问题	91
3.6.5 管理思维进化的差别	91
3.6.6 管理思维改进是一个过程	93
第四章 财务管理	97
4.1 预算管理改进	97

4.1.1	确定预算管理框架	97
4.1.2	预算管理中的问题	97
4.1.3	预算管理改进	100
4.2	成本管理	103
4.2.1	成本预算管理	103
4.2.2	被忽略的成本环节	104
4.2.3	全方位的成本控制	104
4.2.4	全过程的成本控制	105
4.2.5	裁减不挣钱的机构	105
4.2.6	将不具有竞争力的职能外包	106
4.3	现金流管理	107
4.3.1	现金流的重要意义	107
4.3.2	现金流预算	108
4.3.3	统一结算	109
4.3.4	加强现金流管理	110
4.4	存货管理改进	111
4.4.1	不合理库存	111
4.4.2	保持合理库存	112
4.5	应收账款管理	113
4.6	费用管理	115
4.6.1	费用承包	115
4.6.2	费用需要考核	116
4.6.3	费用管理优化	117
4.7	资产负债管理改进	118
4.7.1	负债率过高与过低	118
4.7.2	改进资产负债率	120
第五章	项目管理	121
5.1	项目制的改进	121
5.1.1	项目制是管理升级的表现	121
5.1.2	分工合作	122
5.1.3	超越个人主义	122
5.2	项目制改进的实施	123
5.2.1	项目制的要点	123

5.2.2	不同的项目需要不同的管理	125
5.2.3	项目制的重要性	125
5.2.4	供应链式的项目管理	126
5.3	项目制的改进	128
5.3.1	以项目制来适应市场变化	128
5.3.2	项目管理升级	129
5.3.3	项目全面预算管理	130
5.3.4	强化项目制度安排	131
5.3.5	项目与发展阶段相匹配	132
5.3.6	项目团队管理	132
5.3.7	项目管理中的短木板	133
5.3.8	项目管理流程标准化和模板化	134
5.3.9	项目的组织结构	135
5.3.10	项目管理思维改进	136
5.4	项目的文化管理	137
5.5	项目的管理改进	138
第六章	成长管理	141
6.1	成长管理的改进	141
6.2	开辟成长的通道	141
6.2.1	人力资源增值牵引成长	141
6.2.2	技术改进牵引成长	142
6.2.3	资本凝聚牵引成长	142
6.3	客户变化与成长	143
6.3.1	成长取决于凝聚客户的能力	143
6.3.2	适应客户需求的管理改进	143
6.4	成长中的问题	144
6.4.1	大企业病	144
6.4.2	管理失控	147
6.4.3	成长与管理不匹配	148
6.4.4	成长掩盖管理粗放	148
6.4.5	成长行为短期化	149
6.4.6	业务成长与管理滞后	150
6.5	成长管理的改进	151

6.5.1	成长的预算管理改进	151
6.5.2	成长中的成本管理改进	152
6.5.3	管理人素质改进	154
6.5.4	成长中的组织适应	156
6.5.5	成长的营销改进	157
6.5.6	围绕着核心业务做管理改进	159
6.5.7	成长中的生命周期	160
6.6	管理成长的难度	162
6.7	成长中的管理改进	163
6.7.1	认识的逐步深化	163
6.7.2	纠正企业错误	164
6.7.3	适应业务模式的调整	165
6.7.4	成长改进的演变	166
6.7.5	成长管理的再完善	167
第七章	管理制度	169
7.1	管理的制度缺陷	169
7.1.1	管理制度不健全	169
7.1.2	管理制度教条化	170
7.1.3	管理制度的滞后性	171
7.2	建立制度性思维	173
7.3	管理制度实施的基本问题	174
7.3.1	管理制度执行力缺失	174
7.3.2	管理制度不规范	176
7.3.3	制度操作性不强	177
7.3.4	管理制度设计缺陷	178
7.4	改进中的制度建设	179
7.4.1	建立健全的管理制度	179
7.4.2	法人治理结构的制度体系	179
7.4.3	业务管理的制度体系	180
7.4.4	财务管理制度体系	181
7.4.5	人力资源的管理制度体系	182
7.4.6	文化建设的相关制度管理体系	183
7.5	管理制度的执行力	183

7.5.1 健全管理制度体系	183
7.5.2 建立领先的制度和文化的	184
7.5.3 全局性的管理制度改进	185
7.5.4 在持续改进中规范	186
第八章 危机管理	193
8.1 危机管理的改进	193
8.2 体制经营危机的类型	193
8.3 经营危机的诱因	194
8.3.1 盲目扩张造成的危机	194
8.3.2 竞争力下降导致的危机	195
8.3.3 周期性不稳定引起的危机	195
8.3.4 现金流断裂	196
8.4 危机管理的应对措施	197
8.4.1 安排好现金流预算	197
8.4.2 全面收紧管理制度	198
8.4.3 重新集权	199
8.4.4 预算调整	200
第九章 管理信息化	207
9.1 管理信息化的改进	207
9.1.1 管理升级的重要内容	207
9.1.2 全方位监控	208
9.1.3 全过程监控	208
9.1.4 突破过时管理模式	209
9.1.5 管理标准化	210
9.2 管理信息化	211
9.2.1 销售管理信息化	211
9.2.2 制造管理信息化	211
9.2.3 财务管理信息化	212
9.3 管理信息化进程中的弱点	213
9.3.1 接受慢	213
9.3.2 信息孤岛	213
9.3.3 信息不对称	214
9.4 信息化管理持续改进	215

9.4.1 管理信息化升级	215
9.4.2 信息化外包服务	216
9.4.3 互联网的应用	217
附 录	223
文选 1 质量管理改进是竞争的生命	223
文选 2 营销管理的改进	223
文选 3 管理改进没有统一的标准	224
文选 4 管理需要升级	225
文选 5 组织体系的改进	225
文选 6 目标管理的改进	226
文选 7 法人治理结构不健全	227
文选 8 适合自己的管理	227
文选 9 管理改进要适应战略	228
文选 10 改进成本管理	228
文选 11 成长中管理的持续改进	229
文选 12 改变管理思维是关键	229
文选 13 管理团队很重要	230
文选 14 管理思维的进化	230
文选 15 组织扁平化	231
文选 16 组织调整以适应形势	232
文选 17 变革文化比较难	232
文选 18 高标准的改进	233
文选 19 全球化管理思维调整	234
文选 20 坚持自己特色的管理思路	234
文选 21 主要是营造环境	235
文选 22 文化的凝聚力和管理力	236
文选 23 在模仿加改进中优化管理	237
文选 24 制度软约束	237
文选 25 管理适应市场定位	238
文选 26 “过高”和“过低”	238
文选 27 认识的逐步深化	238
文选 28 定位约束	239
文选 29 不适应中的管理调整	239

文选 30	管理变革涉及到利益调整	240
文选 31	思考未来	240
文选 32	小企业核算	241
文选 33	组织瘦身	241
文选 34	管理精细化	242
文选 35	信息化管理的改进	243
文选 36	源于管理的差别	243
文选 37	管理标准化和个性化	244
文选 38	把握挑战	244
文选 39	强势的管理	245
文选 40	组织细分适应客户细分	245
文选 41	管理改进就是解决难题	246
文选 42	成本竞争是永远的主题	246
文选 43	管理改进需要过程	247
文选 44	难点在于做好人的工作	248
文选 45	硬化企业管理	248
文选 46	管理的超越	249
文选 47	管理改进应变之道	250
文选 48	流程再造是管理改进	251
文选 49	管理标准的逐步提高	251
文选 50	管理的核心问题是人	252
文选 51	管理的认识过程	252
文选 52	管理规范是逐步完善的	253
文选 53	改进的优势	254
文选 54	模板管理	254
文选 55	数一数二的问题	255
文选 56	管理改进是逐步的	255
文选 57	标准化管理	256
文选 58	管理的改进意识	256
文选 59	削减层级	257
文选 60	大企业看影响, 小企业重效率	258
文选 61	改进管理关键要看执行能力	258
文选 62	管理改进是一种价值观	258
文选 63	成长需要管理改进相适应	259

文选 64	管理具有阶段性的适应性	260
文选 65	管理思维比业务实际落后	260
文选 66	统一资金结算	260
文选 67	扩张期的问题	261
文选 68	管理改进的全过程	261
文选 69	固化过时的条条框框	262
文选 70	制定预算和调整预算	263
文选 71	授权管理	263
文选 72	管理无法拷贝	264
文选 73	在学习中改进	264
文选 74	思维定势	264
文选 75	医治大企业病	265
文选 76	打破传统管理思维的约束	265
文选 77	管理改进是一个永恒的议题	266
文选 78	改进是建立优势的根本	267
文选 79	管理改进是核心的问题	267
文选 80	需要管理优化	268
文选 81	管理需要原则	269
文选 82	全球经济一体化	269
文选 83	改进是很难的事情	270
文选 84	客户和服务成了新的价值中心	271
文选 85	在管理的持续改进中成长	271

第一章 管理人的适应力

1.1 管理人的不适应

1.1.1 对变化的形势不适应

面对市场的变化，企业的许多管理人员感到最多的问题是自己不适应环境的变迁。在市场的变化中，随着制造业价值链的转移，使原先适应制造业的大量的经理人不再适应新的市场环境。一些人在自己辛辛苦苦工作了几十年之后，在人生历经拼搏之后，对环境不适应了。进入 2000 年以后，我们听到越来越多的声音：

微软公司是全球最有竞争力的公司，在新的市场形势下，每年都在调整管理结构，小调整几乎是每季度均会发生。

摩托罗拉公司本来是世界上给员工提供最稳定的工作环境的公司，却已经关闭了美国等地的制造业基地，向中国转移自己的制造业生产基地，引发数以万计的员工被裁减。

惠普公司本是世界上被称之为具有“惠普之道”的公司，在其传统的企业文化中，一个离开惠普公司的员工要想回到惠普工作也是可以的。就是这样几乎被认为是世界上具有最好的企业文化的公司开始不适应形势了，在 2002 年与康柏合并之后，顺势裁减 15000 名员工。

松下精神被称之为“日本精神”，进入 2000 年以后，其长期建立的企业与员工共存共荣的关系被彻底打破，企业花费数十亿美元大量裁减员工，这是在松下历史上从未有过的事情。

这些著名的跨国公司数十年来树立的传统文化，在无情的市场面前表现出了不适应。在这些企业，不光是一般的业务人员，就是资深经理人也对变化的形势难以适应了。企业的竞争力下降，经理们的竞争力和价值也相应地下降。于是，企业走上了“改变一切”之路。中国的企业相对比较弱小，企业对环境适应力更是比较艰难的了。

企业对于市场的不适应，主要的表现是盈利能力下降，收入下降，成本居高不下，导致经营出现亏损。于是各种裁减弱势业务、关闭亏损业务、集中管理权力、收紧预算的措