



Y O U X I A O Z O N G J I N G L I

有效总经理



企业将帅术

时代光华·培训大师系列

陈定国 著

QIYEJIANGSHUAISHU

★修改5次 ★历经10载

★总结30年管理经验 ★提炼625个管理要点



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.91
C391



77

Y O U X I A O Z O N G J I N G L I

有效总经理



企业将帅术

陈定国 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

有效总经理:企业将帅术/陈定国著. —北京:北京大学出版社,2006.1
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10345-X

I. 有… II. 陈… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 145687 号

书 名: 有效总经理: 企业将帅术

著作责任者: 陈定国 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 7-301-10345-X/F · 1336

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 22.5 印张 314 千字

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

自序

本书是专为想当一家公司总经理 (General Manager) 或集团企业总裁 (President) 的人物所撰写的耐用性实用工具书, 不是泛泛而谈的消遣性个人自传书, 也不是风花雪月的琴棋诗词书画书。它是追求“民富国强”的企业大军出将入相术, 所以称为《有效总经理: 企业将帅术》。可以当兵书, 一读再读。

一个企业主管人员, 若不能先当好一个公司的“总经理”, 就绝不可能成为一个大企业集团的好“总裁”, 因为一个集团“总裁”要带领三个、五个, 甚至十个以上的“总经理”。

公司总经理就是将军、军长 (General); 集团总裁就是军团司令、统帅 (Commander in Chief)。国家的总统 (President) 就是一国的统帅。台塑企业的董事长王永庆先生便是台塑集团十几家公司、基金机构的统帅。

凡是“将”、“帅”都要学会企业管理之道, 因为世间最困难、最美妙、最慈善、最谦虚的工作, 就是企业有效经营管理, 而不是当官、不是当教授、不是当艺术家, 也不是当科学家, 更不是当批评家。

一国的众多企业是否有效经营 (Effective Management), 直接关系到该国经营发展的良否。而一个企业是否有效经营的两大评定标准, 就是“顾客满意”和“合理利润”。因为这两个是互相冲突的目标, 不容易同时达成, 所以说相当困难。

因为广大顾客都要求公司产品品质优良 (Quality)、价格便宜

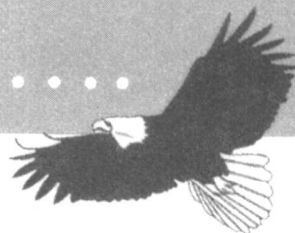
(Price)、送达快速 (Time)、服务态度 (Attitude) 周全且和蔼可亲；而股东及广大股民则要求有合理利润及投资回报；员工要求薪酬福利好，成长机会大；政府要求缴税多，多尽社会责任等。各种目标互不相同，所以经理人员必须游刃有余，深谙有效经营要道，才能一箭双雕。

顾客若能持续满意，一定会成为公司的忠诚朋友，永远支持公司；公司若能赚钱，一定会善待员工、培养员工、提供就业机会、缴纳政府税金、捐款行善等，使私目标、公目标、社会目标一举达成，更使社会国家臻于安和乐利境界，使个人达到智慧及功德两大成就。

有效经营的要道就是由双重“五指山”构成的“管理科学矩阵” (Management Matrix)。第一重“五指山”是讲求“做事”方法的“企业五功能系统” (Business Five-Function Systems)，包括营销 (Marketing)、生产 (Production)、研发 (R&D)、人事 (Personnel)、财会 (Finance— Accounting)。第二重“五指山”是讲求“做人”方法的“管理五功能系统” (Management Five-Function Systems)，也就是计划 (Planning)、组织 (Organizing)、用人 (Staffing)、指导 (Directing)、控制 (Controlling)。当“做事”、“做人”都成功，企业也就能成功。本书主要内容就是详述这个双重“五指山 (5×5)”内每一个功能的作用要点，也就是每一位企业将帅不可忽略的关键之处。而每一功能内又分五个次级功能说明，所以此“企业将帅术”，在理论上涵盖 $5 \times 5 \times 5 \times 5 = 625$ 个管理要点。当您熟读此双重“五指山”构成的“管理科学矩阵”，也就掌握了担任企业将帅的要诀。

本书的整理在十年内历经五次，得到两位得力秘书李娜小姐及陈惠敏小姐的操劳协助，在此特表谢意。本书部分文稿曾在台湾《经济日报》副刊连载六个月，读者反响强烈，在此一并感谢该报前副刊主任徐桂生先生的支持。对台湾政治大学企管研究所及台湾大学商学研究所的教授同仁及学生们之精神支持，也永怀感激。

淡江大学教授暨管理学院院长 陈定国
台湾企业经理协进会理事长



目 录

自 序 / 1

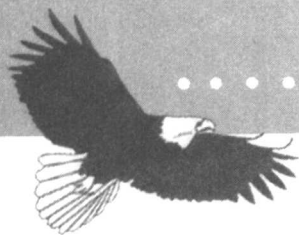
第一章 无限的思考源泉(总论)

一、听课读书也要讲求“成本效益”及“投入产出”分析 / 3

- 1-1 国有企业很难现代化及有效经营 / 3
- 1-2 演讲也是在卖产品 / 4
- 1-3 学而优则商,从象牙塔到大湖海炼剑 / 6
- 1-4 金钱投入不是经营企业的目的,产出成果才是目的 / 7

二、明辨“目标”与“手段”的主从地位 / 8

- 2-1 “经权致用,诸法皆空,五因变化” / 8
- 2-2 “百闻不如一见”和“兼听则明” / 9
- 2-3 大脑就是总经理 / 10
- 2-4 “意”比五官高一等 / 11
- 2-5 遵守交通规则只是手段,安全才是目标 / 11
- 2-6 目标一个,手段很多 / 12
- 2-7 “一分钟经理”最快解决问题 / 13
- 2-8 大脑(总经理)作用虽“空”却“有” / 14
- 2-9 系统观念应用于企业管理 / 14
- 2-10 重视重要的东西,求“本”不求“末”,求“功劳”
不求“苦劳” / 16
- 2-11 “目标”是“成果”的“灵魂” / 16



contents

2-12 “植物人企业”应该死亡 / 17

2-13 不要在手段的迷阵里打滚,“师老无功” / 17

三、明辨“投入产出”的模式 / 18

3-1 企业资源有七种,人力是第一资源 / 19

3-2 资金来源可为借债也可筹股本 / 20

3-3 原料加工层次越多,产品附加价值越高 / 21

3-4 不充分利用机器设备就是浪费成本 / 22

3-5 方法就是技术 / 23

3-6 时间就是金钱 / 24

3-7 情报是决策的基础 / 25

3-8 知识经济主宰未来世界 / 26

四、明辨“成本效益分析” / 28

4-1 决策标准第一、第二、第三 / 28

4-2 人生三功夫“见、修、行” / 28

4-3 书香,钱也香 / 31

4-4 赚钱是英雄,亏本是狗熊 / 32

4-5 投入要够,才能列名“工业化”国家 / 33

第二章 企业是国家发展的磐石

一、企业“有效经营”就是“民富国强”的要道 / 37

1-1 明辨“国家”与“政府”的区别 / 37



- 1-2 管理是帝王之术 / 38
- 1-3 “有效”才能“富强” / 39
- 1-4 “平时练身胜过临时用药”——最便宜的成功秘诀 / 40
- 1-5 “企业管理”细致于“总体经济” / 41
- 1-6 “知行合一”胜过“强辩不行” / 42
- 1-7 “坐而言一百,不如起而做一个” / 42
- 1-8 经营越有效,经济越强大 / 44

二、先“民富”,自“国强” / 47

- 2-1 “轻税”,“简政”;“民为重”,“君为轻” / 47
- 2-2 政府富,国不强 / 49
- 2-3 政府向人民借钱,要省吃俭用又努力 / 49

三、士农工商比重维持理想平衡 / 50

- 3-1 “官轻民重”一比九 / 50
- 3-2 “士、农、工、商”——1:2:3:4 平衡比重 / 51
- 3-3 美国“重商、轻农、工外移”,国力世界第一 / 52

第三章 国家经济与企业成长的来源

一、企业成长的内外方向 / 57

- 1-1 没有人群就没有企业存在 / 57
- 1-2 民生八大需要无法逃避 / 57
- 1-3 企业成长首靠内发,次靠外联 / 58



- 1-4 企业内部成长七方向都要详细作可行性研究 / 60
- 1-5 由“物质面”到“精神面”发展(第一方向) / 61
- 1-6 由民生往国防发展(第二方向) / 62
- 1-7 由终端成品往原料机具发展(第三方向) / 62
- 1-8 由粗糙加工往精细加工发展(第四方向) / 62
- 1-9 善用产品九大因素将受益无穷 / 63
- 1-10 由主体产销往辅助活动发展(第五方向) / 65
- 1-11 由单一营运往整合作业发展(第六方向) / 66
- 1-12 由一地、一国、一区,往多地、多国、多区发展(第七方向) / 67

二、企业经营的因果关系图——三模式 / 67

- 2-1 企业人才影响经济发展 / 68
- 2-2 管理管人、技术管事——管理与技术的分野 / 70
- 2-3 不可把技术误当管理——士兵与将帅之分 / 72
- 2-4 总体环境优劣影响经济发展高低 / 72
- 2-5 政治环境“首重效率,末重民主” / 74
- 2-6 经济环境“首重交通,末重奖励投资” / 75
- 2-7 法律环境“重在公平、公正、公开与迅速” / 76
- 2-8 技术环境“重在研发创新” / 76
- 2-9 人口环境“重在素质及数量” / 77
- 2-10 文化环境“重在良知、良能与良心” / 78
- 2-11 社会环境“重在族群和谐沟通” / 79
- 2-12 教育环境“重在配合未来发展需要” / 79

三、营造良好的管理环境是高层主管的责任 / 80



- 3-1 陈氏整体管理模式
——“传播—环境—实务—绩效”四因果关系 / 80
- 3-2 “永续知识”大威力,“旷野观天”立第一 / 81
- 3-3 好的管理“环境”是员工好的“舞台” / 85
- 3-4 伟大企业家在追求无限成就,造福社会 / 86
- 3-5 性善性恶人性论,影响信心与现代化 / 87

四、建立积极进取的十二种管理哲学 / 88

- 4-1 “打蛇打七寸”,高层改变动全身 / 88
- 4-2 “目标挂帅,手续让步”
——积极进取的“目标”哲学 / 89
- 4-3 “系统治本”观念统率“局部治标”观念
——积极进取的“系统”哲学 / 91
- 4-4 多“瞻望未来”,少“留恋过去”
——积极进取的“时间”哲学 / 91
- 4-5 “欢迎变化”而不是“抗拒变化”
——积极进取的“变化”哲学 / 93
- 4-6 “快速”行动以争求时效
——积极进取的“速度”哲学 / 94
- 4-7 让“客观事实”胜过“主观雄辩”
——积极进取的“客观”哲学 / 95
- 4-8 “知识才是权威”,“官大学问不一定大”
——积极进取的“权威”哲学 / 96
- 4-9 “经济价值”重于“实体价值”
——积极进取的“价值”哲学 / 96



- 4-10 以“布施服务”替代“自私自利”
——积极进取的“服务”哲学 / 97
- 4-11 “谦虚精进”不是“骄傲懒散”
——积极进取的“精进”哲学 / 98
- 4-12 “直指心性”，不是“繁文缛节”
——积极进取的“直接”哲学 / 99
- 4-13 “苦行磨炼”，不是“温室花朵”
——积极进取的“苦练”哲学 / 99

五、经济规模：公开所有权及对环境信心 / 100

- 5-1 经济规模也影响管理环境 / 100
- 5-2 所有权公开上市优于闭塞不上市 / 101
- 5-3 对总体环境的乐观看法优于悲观看法 / 102
- 5-4 好舞台才能演好武艺 / 102

第四章 管理知识的发展历程

一、“管理”与“技术”及“做人”与“做事”的关联 / 107

- 1-1 《论语》教人“做人”与“做事”功夫 / 108
- 1-2 何谓管理？管理者是导演，不是演员 / 109
- 1-3 企业有三层目标要同时达成 / 110
- 1-4 精致的领导艺术
——观念、原则、技巧与决策 / 110
- 1-5 做官三要诀之恶劣观念要不得 / 114

contents.....



- 1-6 “做人三宝”——李老子的好功夫 / 116
- 1-7 “做事三宝”——道、儒、法三家功夫 / 117
- 1-8 “儒家四书”——千年经典 / 118

二、世界管理知识与东西融合 / 120

- 2-1 现代管理知识十三派定于一尊 / 121
- 2-2 中国古代管理思想活用于今朝 / 126
- 2-3 西方各国管理知识的兴起 / 130

三、20 世纪美国环境变迁与管理发展大事 / 137

- 3-1 美国科学管理时代的管理发展(1900—1931 年) / 137
- 3-2 美国政府管制时代的管理发展(1931—1946 年) / 138
- 3-3 营销与多元化时代的管理发展(1946—1960 年) / 140
- 3-4 策略管理与社会变迁时代的管理发展(1960—1972 年) / 142
- 3-5 竞争挑战及企业重组时代的管理发展(1972—1988 年) / 142
- 3-6 企业全球化及知识经济时代的管理发展(1988—2003 年)/143

四、管理理论波涛万丈 / 145

- 4-1 科学管理时代的理论(1901—1932 年) / 145
- 4-2 美国政府管制时代的理论(1932—1946 年) / 145
- 4-3 营销与多元化时代的理论(1946—1960 年) / 146
- 4-4 企业战略和社会变迁时代的理论(1960—1972 年) / 146
- 4-5 竞争挑战及公司重组时代的理论(1972—1987 年) / 147
- 4-6 全球化及知识时代的理论(1987—2003 年) / 148



第五章 企业将帅的方法论——管理科学矩阵图

一、管理科学矩阵图 / 151

- 1-1 认识企业功能系统的五官六识 / 151
- 1-2 管理功能体系的五官六识 / 153
- 1-3 建立营销导向的完整企业五功能体系为第一要务 / 155
- 1-4 建立计划导向的完整管理五功能体系为第二要务 / 155
- 1-5 纵横两坐标形成管理科学矩阵图 / 157
- 1-6 “阴阳显密十字诀”，走遍天下无敌手 / 158

二、系统观念及企业管理矩阵 / 159

- 2-1 好系统三要素 / 159
- 2-2 将“无形”力量渗入“有形”事务 / 161
- 2-3 企业败因处处可算出 / 162
- 2-4 首身尾动作一致，双龙抢珠 / 164
- 2-5 兵分两路读矩阵 / 165
- 2-6 赚管理钱，路遥知马力 / 165
- 2-7 管理灵魂在决策、协调及资源运用 / 166

三、善用“企业五指山”及“管理五指山” / 167

- 3-1 “营销老大当领袖”是成功的第一步 / 167
- 3-2 研究三步骤：调查、分析、预测 / 168
- 3-3 依客观事实设定主观目标及手段 / 169
- 3-4 4P 营销策略是总经理的首要战略 / 170

contents.....



3-5 营销计划是公司计划的核心 / 171

3-6 ESS 动态管理 / 172

四、掌握管理的灵魂：决策、协调、资源运用的系统思考 / 175

4-1 前面指导后面，后面支援前面 / 175

4-2 艺术变科学 / 176

4-3 善用企业七资源 / 177

4-4 “色”、“空”都是资源 / 182

4-5 广、深、远的整体观念 / 183

4-6 生存在系统的世界 / 184

4-7 好系统三要素 / 185

4-8 系统因素要齐全健全 / 186

4-9 理顺系统的顺序关系 / 187

4-10 孙子“用间”得情报 / 187

五、营销导向的完整企业功能系统的顺序关系 / 189

5-1 营销第一，开创市场必先知己知彼 / 190

5-2 生产位居第二，支援营销前线虽大犹小 / 190

5-3 技术研究发展位居第三，是再生机能 / 191

5-4 人事行政位居第四，使前线无后顾之忧，培育
新一代人才 / 192

5-5 财会配合整体位居第五，供应信息及“血液” / 193

六、计划导向的完整管理功能体系的顺序关系 / 194

6-1 定大计——计划排第一 / 195



- 6-2 设组织——动态组织紧跟目标策略排第二 / 197
- 6-3 明用人——用人配合组织排第三 / 198
- 6-4 勤指导——天天工作排第四 / 199
- 6-5 严赏罚——控制是殿后工作排第五 / 200

第六章 企业做事五字诀：“销、产、发、人、财” 五功能的发挥

一、企业五功能(MPRPF)——第一套企管武艺 / 205

- 1-1 营销五功夫：研、推、代、广、送(RSAAD) / 205
- 1-2 生产五功夫：计、操、资、质、修(POMQM) / 205
- 1-3 研发五功夫：品、料、制、备、检(PMPET) / 207
- 1-4 人事五功夫：求、育、留、用、服(RTSPS) / 207
- 1-5 财务五功夫：融、信、保、资、金(FCIAC) / 207
- 1-6 会计五功夫：账、成、管、税、内(GCMTI) / 207

二、营销功能的发挥：从“坐销”到“推销”再到“拉销” / 208

- 2-1 坐销：酒香不怕巷子深，失败的开始 / 208
- 2-2 “系统营销”才是真正“拉销”法 / 209
- 2-3 市场研究及营销计划为第一步 / 211
- 2-4 人员推销(直销)为第二步 / 214
- 2-5 代理经销(间销)为第三步 / 217
- 2-6 广告促销(拉销)为第四步 / 219
- 2-7 储运送达后勤支援为第五步 / 222



三、生产功能的发挥:从“人力”到“兽力”,到“机械力”,到“自动化”

无人工厂管理,到虚拟化委外制造 / 223

3-1 生产支援营销有“四如” / 223

3-2 改变形状、内容、时间、地点及所有权,都可提高价值 / 224

3-3 自动化生产时代已无劳资对立、压榨的可能 / 224

3-4 生产功能是花大钱,不是赚大钱的功能 / 224

3-5 生产计划与控制走第一步(PPC) / 225

3-6 现场车间操作声势壮大走第二步 / 227

3-7 原材料管制大量使用资金走第三步 / 230

3-8 “品质管制”与“品质保证”走第四步 / 233

3-9 维护保养走第五步 / 237

四、研究功能的发挥:从“祖传秘方”到“最新上市” / 239

4-1 创新研发不是销产人员能力所及 / 239

4-2 “企业生命”和“产品生命”息息相关 / 240

4-3 研发“十有九输天下事”,唯有利润时拨款之事才能发生 / 240

4-4 用新产品发展委员会来防止最高主管的糊涂误事 / 241

4-5 研发六步骤,成功四要求 / 242

4-6 新产品研发注重“工程设计”及“工业设计” / 242

4-7 新原料研发重材料科学 / 244

4-8 新制程研发重简化 / 245

4-9 新设备研发重三合一 / 246

4-10 新检验方法研发注重可靠性及成本 / 247



五、人事功能的发挥:从“奴工制度”到“礼贤下士” / 248

- 5-1 楚汉相争,刘邦以人事行政无后顾之忧而最终获胜 / 248
- 5-2 强将得强兵,弱将得弱兵,泾渭分明,胜负立分 / 248
- 5-3 人才 ABC 三类重点管理,A 类最重要 / 249
- 5-4 人员招募——求才第一 / 250
- 5-5 人员培训——育才第二 / 251
- 5-6 薪酬福利——留才第三 / 253
- 5-7 绩效评核、晋用调迁——用才第四 / 256
- 5-8 总务行政与警卫服务——服才第五 / 257

六、财会功能的发挥:从“老式账房”到“企业血库”与“决策资讯库” / 258

- 6-1 财会是守门员,掌握资金及资讯两大资源 / 258
- 6-2 管钱不管账,管账不管钱,以防一人独裁 / 259
- 6-3 银行融资——资金采购为第一步 / 260
- 6-4 信用管理——放账控制为第二步 / 263
- 6-5 保险管理——保护财产及营运于万一为第三步 / 265
- 6-6 财产管理——保护财产不被挪用占有为第四步 / 266
- 6-7 现金收支管理——老式账房“抓钱”为第五步 / 266
- 6-8 会计功能从“流水账”变为决策的“资讯库” / 268
- 6-9 会计作业已进入电脑化时代 / 268
- 6-10 一般账务处理——最初级的会计 / 269
- 6-11 成本会计分析——会计的新生命 / 270
- 6-12 管理决策会计——会计的灵魂作用 / 272
- 6-13 税务会计——合理减税与避税 / 273
- 6-14 内部控制——防止不当支出 / 274