

<<管理错觉>>

图书基本信息

书名：<<管理错觉>>

13位ISBN编号：9787301165089

10位ISBN编号：7301165080

出版时间：2010-3

出版时间：北京大学出版社

作者：赫什·舍夫林

页数：257

译者：贺学会

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<管理错觉>>

### 前言

在我的一生中，我一直与管理错觉相生相伴。  
当我还是个孩子的时候，我就游走于我们的家族企业中，目击了管理错觉。  
在我朋友的父母经营的企业中，我同样见到了它。  
在我的想象中，如果是大公司，情况会有所不同。

多年以后，像其他教授们一样，我做咨询。  
我发现管理错觉仍然存活着，而且同样活在大公司中，甚至还在政府中。  
但我一直希望这些错觉会自动消失。

它从来没有消失过。  
因此，我最终决定写这本书。

我感谢我的编辑珍妮·格拉瑟，她花了几年的时间说服我写这本书，最终她成功了。  
在写作过程中，她还持续给我支持，并提供了很好的建议。  
如果没有这些建议，本书可能没有这么具有可读性。

我要感谢很多人，是他们多年来一直与我分享他们的深刻洞见。  
我最大的感谢要送给商业包装公司的CEO比尔·帕尔默先生，感谢他的慷慨。  
比尔曾到我的课堂上来作过关于开卷式管理的演讲，邀请我的学生去参观他的公司，为我提供数据，  
并与我分享他对于开卷式管理的公司一些现实做法的洞见。  
我感谢博·伯林厄姆与我在圣克拉拉大学利维商学院的本科生和MBA学生分享了他的精彩故事和对开卷式管理的洞察力。

我感谢杰克·斯塔克帮助我更深入地理解了开卷式管理，完全超出了我的预期。  
我感谢丽塔·贝莉，她的敏锐视角成功地书写了西南航空作为一家成功企业的传奇。  
我感谢特拉维斯·彼得森花时间为我详细解释西南航空在培训项目中是如何使用模拟游戏的。

最后，我感谢我的妻子阿娜，她的鼓励、评价和耐心一直伴随着本书写作的全过程。

## <<管理错觉>>

### 内容概要

人性有很多优点，如雄心勃勃、积极进取，也有很多弱点，如过度自信或过于懒散。富有心智的企业会努力通过设计良好的制度和流程，对这些优点和缺点进行有效管理。

《管理错觉》一书向企业管理者演示了如何识别那些可能会使企业偏离航向的心理障碍，以及克服这些障碍的实操性方法。

全书针对企业的会计、财务规划、激励、信息共享四个关键流程给出了具体的“纠偏”技巧。书中使用了大量的真实商业案例，以及场景模拟实战的方法，使读者亲自参与到公司的决策之中，深刻领会管理心智的真谛。

## <<管理错觉>>

### 作者简介

赫什·舍夫林(Hersh Shefrin)，美国加州圣塔克拉拉大学列维商学院金融系教授。

他是行为金融学的先驱人物之一，在该领域著述颇丰，1999年曾出版《超越恐惧和贪婪：行为金融学与投资心理诠释》。

Shefrin主要教授行为金融学的研究生课程，还经常为国内外的资产组合经理、证券分析师、财务策划师讲座。

他的思想和观点见诸于各类财经媒体。

## &lt;&lt;管理错觉&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 心理学与成功 北电：过犹不及 一般心理特征 糟糕的心理，灾难性决策 银行史上最大的魔鬼交易损失 心理学与环境恶化 纠偏游戏 管理错觉 改进空间 第二章 行为智慧：筹资与支出的最佳做法 未琢之玉 开卷式管理 通晓财务：财务标准的主心骨 都尼利公司：数字中的故事 现金流：正确的做法 估值：正确的做法 风险与收益：正确的做法 市场有效性 资本支出、收购与项目选择 将净现值纳入公司价值 计算动态市盈率 资本结构 红利支付政策 文化、流程与公司金融 第三章 行为公司金融：偏差幽灵在作怪 花旗集团：成本沙皇？ 12步项目 现金流幽灵 风险和收益幽灵 估值幽灵 资本预算幽灵 市场有效性 资本结构幽灵 下面还有什么？ 第四章 会计：打造通晓财务的高效团队 联合航空：不识财务走悬崖 会计偏差 恐惧和希望 以环境为主线 环保材料公司简介 2010年末的资产负债表 2011年损益表背后的故事 2011年损益表 2011年资产负债表 直觉推断法与财务标准 财务比率1 培训 第五章 财务规划：从一般战略到财务细节 理解规划谬误 空客A380：完美规划的谬误 行为的群体偏差 环保材料公司的规划会 第六章 激励：胡萝卜与大棒的选择 达美航空：亡羊补牢 这是一个多大的挑战？ 理论 实践 人力资源的统率作用 奖励计划：最佳实践案例 股权激励 全食公司的经典案例 另一个例子：PSS 奖励与情绪 第七章 信息共享：看透奖金背后的故事 心理、关系与信息共享 福特：信息壁垒主义者 SRC：聚首的艺术 商用家具公司：一个最佳实践案例 瑞银：试水纠偏 你们、我们和次级偏差 我们共享了什么？ 第八章 浑然一体：心智企业的行为之道 西南航空：他们是如何做到的？ 管理错觉并不是错觉！ 使用模拟游戏 模拟规划 模拟的财务标准 模拟薪酬 模拟信息共享 秘密已水落石出

## &lt;&lt;管理错觉&gt;&gt;

## 章节摘录

资本结构 技术上, 资本筹集是指筹集那些不必在一年之内归还给投资者的货币资金。一家公司的资本结构是指其长期债务和权益融资的组合。

一家公司应该如何对债务和权益融资结构作出正确的决策? 传统金融教科书告诉我们, 选择正确结构的标准与选择资本性项目的标准一样——都是最大化公司的价值。

在极大程度上, 一家公司的价值是以其经营活动现金流和投资活动现金流为基础, 而不是以融资活动现金流为基础的。

因此, 资本结构应该是无关紧要的, 除非它影响价值。

一家公司的自由现金流在技术上是属于公司投资者的。

那些投资者通常就是债务持有人和股东的某种组合。

一般来说, 资本结构就是一个关于这些现金流如何在债务持有人和股东之间进行分配的问题。

债务持有人索取现金流的渠道是利息支付和本金偿还。

股东则是以红利和股份回购的方式来获取他们的现金流。

当公司需要筹集新资本的时候, 两个群体都会提供资金支持。

债务持有人会发放新的贷款或者购买新发行的债券。

股东则购买新发行的股票。

新资本也是自由现金流的一部分。

融资的形式可能会影响公司的价值。

当考虑到公司税收时, 利息支付就享受着与红利不同的待遇。

利息支付是可以免税的, 而红利却不能。

结果, 如果公司使用债务融资而不是权益融资, 则公司会得到一种税收上的利益, 被称为税盾(tax shield)。

债务的增加也可能会增加公司破产的几率, 而破产是最昂贵的代价。

破产成本会降低公司的价值。

新融资活动还会随之带来一些额外的成本, 如发行成本, 即支付给投资银行的费用。

公司财务教科书认为, 公司应该通过权衡不同资本组合所对应的利益和成本, 以最大化公司整体价值的观点来选择其资本结构。

资本结构对公司价值的影响仅限于额外融资成本的数目。

必须铭记的一点是, 改变公司的资本结构会自动改变其股票的贝塔值。

一家公司的债务权益比越高, 其贝塔值就越高。

一家没有任何债务的公司, 其股票的贝塔值会比该公司有债务情况下的值低。

当然, 更高的风险意味着更高的收益。

一家公司如果将其债务权益比提高10%, 你将会发现其股票的必要收益率也会相应上升, 上升的幅度为10%与公司风险溢价的乘积。

公司的风险溢价是指其资本成本和国库券利率之差。

一个更高的债务权益比也会提高公司的预期每股盈利(EPS)。

传统金融学教科书警告股东们不要对这一事实感到过分激动。

与更高的每股盈利相伴而来的是更高的风险。

二者对内在价值的合并影响仅限于融资成本的大小, 而不会有任何其他的影响。

除了融资成本之外, 改变资本结构还会影响公司价值在债务持有人和股东之间的分配方式。

这是关于馅饼的分割问题。

这里存在一个经典的教科书问题。

假定一家公司原先没有任何债务。

现在, 该公司决定借钱来回购其30%的发行在外股票。

如果不存在值得关注的税收效应, 并且财务困境的成本很小的话, 那么这对剩余的发行在外股票的内在

## &lt;&lt;管理错觉&gt;&gt;

在价值在整体及每股的意义上会产生什么影响？

简短的回答是，剩余的发行在外股票的价值将下降30%，但每股的价格将保持不变。原因在于公司作为一个整体，其内在价值是不变的，因为这一点金融工程的伎俩并不会改变其内在价值所依赖的未来现金流。

然而，这些现金流价值的30%应该属于新的债务持有人。

毕竟，如果这些债务持有人是理性人的话，他们将会至少要收回他们所投入的部分。

而股东是不会同意给他们超过30%的份额的。

这件事的结局是，那些不愿意将其持有的股票卖回给公司的股东将会继续持有公司内在价值的70%。

随着持股数量下降至以前数量的70%，其每股价格将以内在价值为基础而保持不变。

如果公司回购股票的现金来自公司本身而不是来自贷款，股票回购的故事会发生什么变化呢？

此时，公司资产的价值将下降30%。

股票的总体价值将下降30%。

股票的数量将下降30%。

每股价格仍将保持不变。

红利支付政策 一家公司可以用以下两种方式中的一种来向其股东支付现金：红利和股份回购。

传统金融学教科书认为，支付政策会影响到公司的价值，其原因除了税收以外，还包括一些管理层知道而股东们不知道的事情，以及股东们是否信任管理层。

如果红利相对资本利得被课以重税的话，则公司可以通过不支付红利而为其股东谋取福利。

毕竟，如果一家公司经过很长时间的等待后向其股东支付现金，而不是现在就向他们支付一系列稳定的红利流，那又有什么关系呢？

答案的决定因素在于，如果公司持有这些现金而不是将其分配出去，是否可以预期能为股东赚取相同的风险溢价？

如果答案是肯定的，则教科书认为避免支付红利并不会付出什么代价。

一家真正具有重要投资机会的公司可能会比股东收到现金后再投资赚取更高的收益率。

这说明此时不支付红利是明智的。

然而，这一结论可能下得有点草率。

如果一家公司真正拥有好的投资机会，它可以向外部融资来为这些投资机会提供资金，而仍然向其现有股东支付现金。

假设股东们并不相信公司的管理层会最大化公司价值，相反，还怀疑他们利用公司的现金为自己谋取利益。

在这种情况下，股东可能会偏好于将公司的现金以红利的形式分配给他们，而不会被公司管理层滥用。

当然，在这种情况下，管理层是不愿意支付这些红利的，从而促使不满意的股东用脚投票，并因此而压低股票价格。

<<管理错觉>>

媒体关注与评论

“我是一直张大着嘴巴读完这本书的。  
对于《管理错觉》中所倡导的观念，我已实践了38年。  
如果你能让人们理解这些真谛，你就将永远改变他们的生活。  
赫什·舍夫林的这本著作比我以往所读过的任何东西都能更快地帮助我们达到这一目标。  
”——杰克·斯塔克，SRC控股公司董事会主席兼CEO “在好的时代，要像坏时代就要到来那样去管理，因为坏时代一定会到来！”  
”——赫布·凯莱赫，西南航空公司董事会主席



## <<管理错觉>>

### 编辑推荐

《超越恐惧和贪婪》赫什·舍夫林最新力作！

揭秘管理中的行为智慧 四招破解企业心理陷阱 作为行为金融学领域的先驱，在《超越恐惧和贪婪》中，舍夫林向华尔街的金融从业人员展示了影响金融市场投资者行为的直觉驱动偏差及其他心理特征。

在《管理错觉》中，作者又首次将行为金融学的原理应用到公司的非财务领域，让管理者们学会如何识别并克服那些使企业偏离预定发展轨道的心理偏差。

全书针对企业的会计、财务规划、激励、信息共享四个关键流程给出了具体的“纠偏”技巧。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>