

<<管理的省悟>>

图书基本信息

书名：<<管理的省悟>>

13位ISBN编号：9787509502433

10位ISBN编号：7509502438

出版时间：2007-10

出版时间：中国财政经济出版社

作者：张夕勇 编

页数：260

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>

## &lt;&lt;管理的省悟&gt;&gt;

## 前言

世界上每天都有许多企业诞生，也有许多企业消亡；有许多企业成功，也有许多企业衰败。据统计，在中国，每年有大约100万家企业倒闭，即每天有将近3000家企业倒闭。

企业衰败的原因，除极少数为不可抗力外，绝大多数缘自其自身的问题。企业成功的原因几乎是相同的，企业衰败的原因各有各的不同。

商人说，既没有赚钱的行业，也没有赔钱的行业，只有赚钱的企业和赔钱的企业，归根结底还是要看企业能不能赚钱。

这句话在一个行业稳定成熟的时期，应当说是正确的。

如果我们把一个市场看成相对固定的容量，也可以说，你赚的钱就是别人想赚而没赚到的钱，你占有的市场就是别人没占有或失去的市场。

商人又说，我可以给你钱，但不能给你“道”；这个“道”就是赚钱之道，就是经营秘密，或者说是经营诀窍。

时代不同了。

今天，有许多人在大谈其“道”，即经营之道。

经营和管理学者总结了许多经营管理之道，试图从规律和规则方面为经营管理者提供帮助和指引。一些有过辉煌业绩的企业巨擘将他们传奇般的经历和经验记录下来，以供后人借鉴和汲取。

社会上有一种说法，“商场就是战场”；

我看不对。

打仗意味着一方消灭另一方，而现代经济社会，和解、双赢才是最高境界。

今天是竞争对手，明天就可能是合作伙伴。

有一些企业间的合并与收购，不就是由竞争演变为合作吗？

不就是由攻其所短转化为取其所长吗？

企业竞争促进了社会经济进步，总结竞争中的成败得失，会引导企业管理者升华到一个更高的境界。

从这个意义上讲，我们还要大谈其“道”，大谈经营管理之道。

相对一些发达国家，相对一些搞市场经济上百年的国家，我国的市场经济刚刚起步。

与之相应，我国市场经济下的企业管理活动也还处于初级阶段。

它像一棵刚刚出土的嫩苗，在萌动、摇曳、成长。

我国的职业经理人阶层尚未形成，企业的成功或消亡都带有一些盲目性，“其兴也勃焉，其亡也忽焉”；人们对市场经济条件下的企业管理的规律性认识尚处于初级阶段，与企业进退有关的法律法规及其运行机制尚未健全和成熟，国外的管理理论对中国有借鉴作用但不能照搬，企业家与管理理论学者在实践与理论两个方面进行着不懈的探讨与研究。

不容忽视，我国企业管理的实践与理论是在下述两个特点或国情下展开的，一是从计划经济向市场经济过渡时期，计划经济的烙印尚存，市场经济的某些机制已经发挥作用并且越来越大地发挥着作用；二是以公有制为主体，同时促进非公有制经济的发展，不能把公有制与非公有制对立起来。总的趋向是各种所有制经济可以在市场经济发展中优势互补，相互促进，共同发展。

上述两个特点，决定着我国企业管理的实践与理论必然具有有别于其他国家、其他时期的特点。在这个时期，更需要对管理理念、管理方法、管理技术的总结、研究和不断创新，需要理论工作者、企业工作者不懈地努力实践与探索，通过实践—认识，再实践—再认识，创造出具有中国特色的企业管理理论和实践。

我们欣喜地看到，我国的理论工作者和具有一定理论基础的企业工作者，正在为丰富我国的管理理论努力做出贡献。

他们以积极进取的精神总结经营之道，丰富经营之道，完善经营之道。

张夕勇同志的《管理的省悟》即是这种积极探索的范例。

该部作品更多的是在企业管理的实践与运用方面为企业工作者提供了可资借鉴的理念和操作模板。

<<管理的省悟>>

我乐于将张夕勇同志的《管理的省悟》推荐给大家。

我相信，随着我国市场经济的不断发展和完善，我国企业管理理论和实践也必将不断完善和发展

。让我们为此而共同努力。

于清华大学 2007年8月3日

## <<管理的省悟>>

### 内容概要

简单地说，管理就是按照既定的目标，展开有效的工作。

管理者的实践是一笔宝贵的财富，成功与失败，应该很好地总结和积累，也应该认真地反思和省悟。

许多人把企业家抓住了市场机会，赚得的第一笔钱称为收获的“第一桶金”。

但作者认为，企业家赚得的第一桶金应该是赚钱的能力，是知识、智慧、经历等各种社会资源的积累，是经营能力的综合体现。

《管理的省悟》凝聚了作者在企业管理前沿的亲身经历和深入思考，相信这本书会给中国的企业管理者以及想了解中国的外国企业家带来宝贵的启迪。

## <<管理的省悟>>

### 作者简介

张夕勇，1963年11月出生，管理学博士、高级工程师、高级会计师，中国首批国际注册管理咨询师（CMC），长期在企业工作。

在企业运营管理、投资理财、并购与整合及法人治理结构等方面有较丰富的理论研究和实践经验。在《管理科学学报》、《汽车工程》、《经济学动态》、《经济日报》等报刊杂志发表论文数十篇，并多次获得国家及省部级科研及管理成果奖。

主要著作有《资产重组&mdash;&mdash;财务与会计案例》、《管理者的实践与再认识》、《并购与管理整合》、《发现投资价值》等。

现任北汽福田汽车股份有限公司执行董事、常务副总经理、党委副书记。兼任中国国有资产管理学会常务理事、中国环境文化促进会常务理事、北京市企业家协会副会长等职。

<<管理的省悟>>

书籍目录

1 企业发展阶段与管理创新2 公司业务（产品）管理3 现金流比利润更重要4 发现利润区5 团队第一个人第二6 如何防止并购失败7 并购后要重视管理整合8 合资谈判为何会失败9 如何实现高效管理沟通10 企业信息化的实践与反思11 论企业家修养的七门功夫12 企业的“人治”与“法治”13 企业风险控制的思考与对策14 来自跨国公司的启示15 做一名优秀的经营者参考文献

## &lt;&lt;管理的省悟&gt;&gt;

## 章节摘录

从创立、成长到发展壮大，是企业发展的三个关键历史阶段，也是企业生命周期的普遍现象和一般规律。

企业发展的影响因素，包括内部因素和外部因素，经营要素和资源要素。

对企业而言，在同等环境条件下，经营要素，特别是管理要素，是企业发展的主要动因，而管理创新对于企业的发展尤为重要，在企业创立、成长到发展壮大的整个过程中，无不显示出它的关键作用和重要性。

当然，要总结和研究管理创新对企业发展阶段的作用，首先还是要从企业追求什么来谈起。

## 一、企业追求什么？

从时间上，企业追求长寿，追求成为百年老店。

在规模上，企业追求资本量的扩张，形成规模经济，甚至市场领导或垄断地位，形成强大的抗风险能力。

在质量上，企业追求健康，追求可持续发展，实现企业成长过程与产品有利于全社会的健康，包括消费者满意、注重环境保护和促进社会进步。

如果把企业的发展阶段看作是太阳系星体的运行轨迹，首先取决于自转，同时又受公转的制约。自转的效率和价值，来自于企业内在的动力和创新精神，来自于企业内部的经营管理，是否能对企业从研发、采购、制造、分销、服务的价值链经营过程，产生更大的增值，公转的制约受社会经济环境的影响，而这种外力的制约和影响，取决于企业对外在资源和外在干扰的运作能力，取决于企业对市场环境中机会、风险如何决策的把握能力。

从另外一个角度看。

企业受外在因素的制约程度，首先取决于企业自转的效率和能力。

从社会、经济和技术的发展看企业的发展阶段。

企业是社会系统的一个有机组成部分，是社会经济活动的集中反映。

不同的社会发展阶段，决定着企业发展水平的差异。

封建社会的手工作坊自由竞争，资本主义初期的恶性竞争，到后资本主义时期的基于协作与共赢的竞争，每个阶段反映了企业自转和受公转制约的应变能力，最终体现在不同企业的强盛或衰败。

中国改革开放20多年来，社会主义市场经济体制对企业创新、成长和发展壮大有了不同于其他资本主义社会经济体制的新的东西，一些企业既没有做好自转的效率和价值增值，又没有处理好公转受到的制约影响，或默默无闻，或喧嚣一时后就销声匿迹了。

一些企业通过不断的创新和发展，自行运转良好，同时又善于捕捉外在的市场机会，趋利避害，公转过程中，得到了发展和壮大。

其中像青岛海尔、上海宝钢等少数优秀企业已经成功迈进了世界500强的行列。

国内优秀的、大的企业为什么大大少于西方发达国家，究其原因除了西方发达国家有着搞市场经济上百年的历史，市场化程度高，市场经济规则较成熟外，还有三个方面的因素。

一是西方企业注重法人治理结构的完善。

企业在创新、成长和发展壮大各个过程中都有较完善的企业制度来约束和规范。

二是职业经理人市场成熟。

开放、透明的职业经理人市场，使职业经理的价格（薪酬）主要取决于职业经理人为企业创造的价值。

成则高就，败则“下台”。

三是创新，特别是技术创新能力的增强，使一些企业成为产业发展的主导力量 and 市场竞争游戏规则的制定者，而管理创新的适时推出，又使这些企业迅速成长壮大，在较短的时间内成为世界级的企业。

如英特尔公司等。

二、关于企业发展理论的简要概述 西方的经济学家对企业成长理论有诸多的研究和论述，概括起来看，主要有三种典型的企业成长理论。

即基于规模经济的成长理论，基于生命周期的成长理论和基于基因组合的成长理论。

## &lt;&lt;管理的省悟&gt;&gt;

(一) 基于规模经济的成长理论 在诸多企业成长理论的研究中, 规模经济理论扮演着重要的角色。

企业成长理论中, 主要包括四种分析角度和概念体系。

(1) 各研究者所持的成长概念不同, 由此产生了分析成长状态尺度的多样化; (2) 人们描述成长状态的曲线、成长率等也存在多种观点; (3) 对成长机制的探讨, 如企业成长动力、原因等, 更是观点各异。

以上成长理论多从经济角度来考察企业的成长, 基于规模经济的成长理论是以科斯的交易成本理论为基础的; (4) 科斯认为: 企业的显著特征就是作为价格机制的替代物。

科斯运用交易成本的概念不但解释了企业产生的原因, 而且还运用到了规模的界定上。

他在论述企业规模时的观点是, 当追加的交易由所讨论的企业来组织时, 该企业规模扩大, 最终处在企业内组织追加交易的成本等于市场上完成这笔交易的成本或由另一家企业组织追加交易的成本那一点。

(二) 基于生命周期的成长理论 伊查克·爱迪斯在《企业生命周期》(1988年)中把企业比拟为生物体, 提出企业生命周期理论。

他认为, 如同生物体会经历出生、成长到死亡的生命历程一样, 企业也有一个产生、成长、老化、消亡的过程。

随着企业灵活性的逐渐降低和可控性的逐渐增强再逐渐减弱, 企业可分为成长阶段、再生与成熟阶段和老化阶段。

成长阶段, 包括: (1) 生命孕育期。

强调创业意图和可能性, 此阶段需要勇于承担风险的创业者。

(2) 婴儿期。

强调“做”而不是“想”; 此阶段需要以结果为导向的创业者。

资本不足是此阶段的最大问题。

(3) 学步期。

企业解决了资金不足的问题, 把一切视作机会, 为机会所驱使, 重点转向销售导向, 管理日渐困难, 授权问题被提上议事日程。

再生与成熟阶段, 包括: (1) 青春期。

显著特征为行为矛盾且缺乏连续性, 引入职业管理人员, 建立必要的规章制度。

(2) 盛年期。

这一点上, 企业的自控力和灵活性达到平衡, 为生命线中最理想的点。

企业富有进取性, 规章制度发挥着一定的作用。

这一阶段谨防自满、窝里斗, 尽量使企业持续维持这种状态。

老化与消亡阶段, 包括: (1) 稳定期。

这是企业停业、衰退的转折点, 灵活性下降, 企业变得墨守成规, 财务人员的地位提高, 创业精神下降, 重视人际关系。

(2) 贵族期。

注重形式而非内容, 缺乏创新, 企业资金充裕, 注重短期目标, 不考虑外界变化, 是潜在的被并购对象。

(3) 官僚化早期。

(4) 官僚期与死亡。

企业生命周期各阶段特征的变化, 其实就是企业文化变化的反应, 保持有活力的企业文化和弹性的组织结构在这一理论中显得更加重要。

(三) 基于基因组合的成长理论 《企业蜕变》一书则把企业看作是有机体, 把企业的各种影响因素看作基因、染色体, 视角比较独特。

该书提出了“生物法人”的概念, 认为“生物法人”这一生命体永生不死的秘诀在于是否有能力带动全体系统同步蜕变, 并勾画出这些系统“十二大生物法人系统”。

根据基因学, 个人不同是因为个体“基因印记”。



## &lt;&lt;管理的省悟&gt;&gt;

同理，可以认为，企业这一生物法人在其“十二大生物法人系统”中每一个系统也都由为数众多的“基因印记”组成，这“十二大生物法人系统”被称为“十二对染色体”。

企业蜕变理论提出领导人担当的角色为生物法人的基因工程师。

企业蜕变生物模型包含四大方法—蜕变四要：重新规划打开企业体头脑—注入新的眼光、重建组织结构—组织结构变革、重振活力，增强环境适应力、重启新生，加强人的使命感。

综合考察研究企业成长理论的划分，我们可以看到以下三点结论：一是从规模经济角度分析企业成长是以科斯的企业与市场相互替代理论为出发点，焦点是在考察企业的外部边界。

二是从生命周期角度分析企业成长是以组织规模扩张与企业文化的和谐性为出发点，焦点在考察企业动态成长观。

三是从基因组合角度分析企业成长是以企业内部管理过程和管理职能的相互关系理论为出发点，焦点在于考察企业内部微观运作机理。

企业在战略上对成长的重视，是企业实现高速成长的前提。

当然，企业成长发展的不同阶段，管理的重心是不同的。

以美国的凯瑟琳·卡特琳等提出企业成长的三个阶段，即：初始成长阶段、快速成长阶段、持续成长阶段为例，不同阶段管理者的工作重心是不同的。

初始成长阶段要求企业家从奋斗者、决策者向委托人转变 快速成长阶段要求企业家成为团队的建设者、策划者 持续成长阶段要求企业家成为企业战略变革者、企业文化的培育者。

·&hellip;&hellip;

## &lt;&lt;管理的省悟&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

简单地说，管理就是按照既定的目标，展开有效的工作。

管理者的实践是一笔宝贵的财富，成功与失败，应该很好地总结和积累，也应该认真地反思和省悟。

许多人把企业家抓住了市场机会，赚得的第一笔钱称为收获的“第一桶金”。

但我认为，企业家赚得的第一桶金应该是赚钱的能力，是知识、智慧、经历等各种社会资源的积累，是经营能力的综合体现。

——张夕勇 管理是一门实践的科学。

作者在这本书中总结了他多年经营管理中的所思所得，凸显企业经营的重点，并提出了问题解决的方向，很有启发意义。

——哈佛《商业评论》主编 颜杰华 在我23年的职业生涯中，有近二十年的时间是在中国度过的。

这期间，我非常高兴地看到，中国经济自20世纪80年代以来的高速增长，不仅催生了一批国际领先的大企业，而且培养了很多优秀的本地经理人。

新一代的中国企业家在学习和运用西方先进管理理念和工具的同时，结合自身的管理实践，越来越多地从中国悠久文明中汲取了深厚的本土智慧。

我和张先生从谈判桌上的对手到携手共事的合作伙伴，前后已经有两年多的时间了。

《管理的省悟》凝聚了张先生在企业管理前沿的亲身经历和深入思考，我相信这本书会给中国的企业管理者以及想了解中国的外国企业家带来宝贵的启迪。

——康明斯发动机公司全球副总裁 康明斯（中国）公司董事长华金声

（John D. Watkins, Jr.）成千上万的职业经理人终日忙碌在经营管理第一线，但能对经营管理实践进行深入总结、反省并提炼出能够创造价值的结晶以供人分享的并不多。

本书对广大职业经理人将大有裨益。

我相信本书的价值和能量。

——海尔集团董事局主席 张瑞敏

<<管理的省悟>>

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>