

<<过冬>>

图书基本信息

书名：<<过冬>>

13位ISBN编号：9787501790029

10位ISBN编号：7501790027

出版时间：2009-1

出版时间：中国经济出版社

作者：李鑫，王林 编著

页数：333

字数：350000

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>

## 前言

关于本书的构思时间很久了，真正着手却是在2008年9月，盛高咨询的同仁和参加盛高咨询第六届年会的客户一起前往新疆喀纳斯的途中，中国经济出版社的副社长毛增余博士和我的几位合伙人交流目前的经济环境以及企业如何在“冬天”到来时进行有效的应对。

大家谈了很多，参与的人也越来越多，这毕竟是中国经济快速发展30年以来面对的第一次真正的危机，企业的感觉是十分真切的。回想我在清华、北大等一些高校里讲解企业管理课程时，经常建议企业家不单单要规划企业的竞争战略、扩张战略，也要考虑防守战略、“过冬”战略，往往曲高和寡。

也是，改革开放30年了，中国的经济虽然也有几次跌宕起伏，但总体上都是向上、向好的。几次“狼来了”都没有真正伤及筋骨，所以不遵循所谓的市场规律、管理提升、诚信法则、社会责任等等也不会带来太大的伤害，自娱于“中国特色”的环境里，用各种各样的潜规则、取巧经验处理和

指导着越来越大的企业。如果真的折戟黄沙，那也是时运不济，政策没有读透，机会没有把握，但是真正的原因并没有去寻找。

有时都在想，社会主义的初级阶段应该是这样的吧，即便是真正的危机来临，是否又是一批掌握了机会、政策、善于权变的企业获得了机会？

应对几百年的世界经济发展，30年开放的中国机会太多，尤其是对于那些已经拥有了一定资本和资源的人来讲，大家永远可以从头再来过，只不过早期成功需要5-10年，现在只需要1-2年罢了。

## <<过冬>>

### 内容概要

本书通过对凝聚、效率、成本三大过冬管理关键因素的阐述，向企业家、企业的职业经理人队伍、管理学科研究人员揭示在冬日里如何增强企业凝聚力，提升战斗力；如何以快速响应能力满足越来越少但要求越来越高的客户需求；如何通过预算、战略成本管理、并购等综合管理手段节约成本，从而实现“冬天里活下来”战略。

本书结合当前众多国内外知名企业的实际经营案例，为您剖析企业成功与失败的深层次原因，让您更具有前瞻性思维来应对“冬天”的到来。

本书还将通过实战案例的形式，向您揭示企业管理问题对企业经营活动造成的巨大冲击。

管理水平的高低已经成为“过冬”的法宝。

这些案例是从大量的咨询实例中演绎而来的。

您会发现您的企业也许就是其中实战案例的“原型”，这不足为怪。

因为，中国企业所处的发展阶段决定了其管理水平具有相当的共性。

绝大部分企业还处在同一起跑线上。

现在只是刚刚进入了淘汰赛阶段。

您是否能与竞争对手拉开距离，就看冬训能力啦。

本书将通过点线管理提升法统领全篇，它将贯穿领导力、文化力、高管绩效管理、价值链共振、流程组织建设、知识管理、预算管理、战略成本管理、并购整合等九大篇章。

使您对当前管理关键问题得到深刻认知的同时，找到解决之道。

## 作者简介

李鑫，现任盛高咨询（北京）公司总经理、盛高咨询机构高级合伙人，工商管理硕士，资深企业管理顾问。

主要成果：清华远程出版《岗位价值评估系统及其操作流程培训》、《企业战略规划培训》、《人力资源的新动力 - 企业文化》系列光盘。

从事管理咨询工作多年，曾为

## 书籍目录

序卷首语一：深挖洞，广积粮，做好做强不做大卷首语二：不做恐龙，要做蜥蜴引子——点线管理提升法：点归位、线打通凝聚篇 第一章 领导力：冬天里的一把火 章首语 火车跑得快，全凭车头带 第一节 角色错位怎能过冬：定位与归位 1.1 人仰马翻——角色错位 1.2 惯性与安全一向下错位 1.3 狭隘与短视——向上错位 1.4 心悦诚服——定位与归位 第二节 做古代战将，还是现代将军 2.1 领导模式的转变——从古代战将到现代指战员 2.2 领导意识的转变——由商人到企业家 2.3 领导能力的培养——从经营之神到管理之神 2.4 领导力的辅导成长 第三节 一指独大，还是重拳出击 3.1 澄清目标，上下同欲 3.2 授权与责任，释放创造力 3.3 打造事业伙伴，形成人才竞争力 第二章 高管绩效管理：打造过冬的动车组 章首语 动车“组”起来，火车才叫快 第一节 领导一己之力怎能过冬 1.1 特有的“老板”拉车现象——“业绩”、“考核”与“过冬” 1.2 两头重，中间空——绩效谈得拢，推不动 1.3 绩效管理失败，谁之错 1.4 任务分配式绩效管理，怎能打造卓越绩效 第二节 强化高管绩效过程管理，打造企业过冬“动车组” 2.1 绩效管理分层分类，抓重点，重点抓 2.2 目标计划的过程管理能力——高管必备能力 2.3 妙用总经理办公会。 2.4 活用“高管绩效面谈”，凝聚高管团队 2.5 利用述职评审，实现高管自我约束 第三节 “内部服务协议”，动车组的链接条 3.1 铁路警察，各管一段，怎能形成合力 3.2 内部服务协议真的能发挥作用吗 第三章 文化力：冬日里的暖阳 章首语 众人拾柴火焰才能融冰雪 第一节 一盘散沙怎能过冬 1.1 蚁球，延续生命之球 1.2 探求“散沙”之源 第二节 再看文化——能量之源 2.1 什么是文化 2.2 什么是企业文化 2.3 影响企业文化的因素 2.4 文化力——企业核心竞争力 2.5 企业文化的作用 2.6 文化乏力，冰封企业 第三节 文化力——超越想象之力 3.1 企业文化作用机制 3.2 以核心理念增强全员的斗志 3.3 以经营理念提升决策的质量 3.4 以职业意识打造差异化队伍 小结效率篇 第四章 价值链：冰上的集体舞 章首语 心连心，才能手拉手 第一节 缺少共振的价值链怎能过冬 1.1 共振——超越可能 1.2 断裂——一损俱损 1.3 管理强化——由“流通”走向增值 第二节 打通主计划流，让信息共享起来 2.1 ZARA的快胜之道 2.2 A企业为什么共振不起来 2.3 计划管理——按节拍共舞 2.4 信息沟通——让血液畅流 第三节 打通主业务流，让商品流动起来 3.1 海尔的商品流之路 3.2 A企业商品流困局 3.3 解困之道——清淤与整合 3.4 模式提升——关注关键的“矮桥” 第四节 打通思想禁锢，让员工跑动起来 4.1 “活力员工”，也是企业的“关键价值链” 4.2 思想禁锢了什么 4.3 聚焦目标——打通“部门墙” 4.4 聚焦问题——打通“不可能墙” 4.5 聚焦持续改善——打通“老人墙” 第五章 流程型组织：冰上速滑队 章首语 打破官僚才能肩并肩 第一节 组织效率的杀手——职能官僚 1.1 官僚的滋生 1.2 根除官僚——从组织管理入手 小结 第二节 不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡——组织变革 2.1 冬天里寻求生存的基础——启动变革 2.2 如何让变革有效——实施变革 2.3 以点突破，持续变革 2.4 变革成功的必由之路——授权与资源转变 小结 第三节 让组织“流”起来——流程型组织的建设 3.1 组织的转变：从“山寨主义”到高效协作 3.2 组织的“泵站”：直线领导从社会人到职业人 第四节 启动组织“清道夫”功能 4.1 管理意识重塑的排头兵 4.2 企管促进效率的实景案例 第六章 知识管理：让企业安然过冬 章首语 交换了苹果只能独享，交换了思想才能共享 第一节 什么是知识管理 1.1 数据、信息和知识 1.2 知识的分类 1.3 什么是知识管理 第二节 知识管理的作用 2.1 避免重复错误，助力科技创新 2.2 加速员工成长，提高生产效率 2.3 固化组织知识，应对人才流动 第三节 企业如何进行知识管理 3.1 知识管理战略要符合企业发展战略 3.2 确定知识管理组织 3.3 评估企业知识管理水平 3.4 知识的显性化 3.5 构建知识库 3.6 构建相关考核、激励措施、构建知识共享文化氛围成本篇 第七章 控制费用预算：拧干毛巾里的水 章首语 花自己的钱给自己办事才能算好帐 第一节 预算失控怎能过冬 第二节 将费用预算下来 2.1 预算可以怎么编 2.2 编制预算重点关注什么 2.3 实景案例解读 第三节 花自己的钱给自己办事 3.1 费用要与业绩挂起钩来 3.2 实景案例解读 小结：练好内功，迎接春天的到来 第八章 战略成本管理：超强的冬战能力 章首语 没“道”只会送钱，有“道”才会花钱 第一节 大手大脚怎能过冬 1.1

## &lt;&lt;过冬&gt;&gt;

大手笔的无形资产投入导致的投资直接转换为成本 1.2 没有算计的价值链投入导致的投资直接转移为成本 1.3 为了信息化建设导致的投资直接转移为成本 1.4 为并购而并购导致的投资直接转换为成本 1.5 盲目的人才扩张导致的人员成本失控 1.6 大手大脚花钱导致的资金管理失控 第二节 战略成本管理, 企业迎春之道 2.1 以战略主导投资 2.2 以经营分析会来平衡投入 2.3 持续优化经营模式提升经营效率 第三节 人力资源规划, 降低用人成本 3.1 “四定未来” 3.2 “一盘现状” 3.3 “二析影响” 小结 第九章 战略并购整合: 增强竞争力 章首语 整合, 只为更好的机会 第一节 随意性并购怎能过冬 1.1 收购方的苦恼 1.2 被收购方的焦虑 第二节 前瞻式并购整合, 以冬训促成长 2.1 认识并购及并购整合 2.2 基于整合的并购是当下之选 2.3 冬日里可采纳的并购模式 第三节 规范化操作, 避免冬日并购风险 第四节 以管理整合实现过冬并购策略 4.1 揭开并购后管理整合的面纱 4.2 并购会带来的震动 4.3 整合计划要先行 4.4 整合经理——并购整合的核心人物 4.5 整合什么 4.6 并购后管理整合的关键点控制参考文献

## 章节摘录

凝聚篇 第一章 领导力：冬天里的一把火 第一节 角色错位怎能过冬：定位与归位

1.1 人仰马翻——角色错位 “洗澡”、“离职”与“过冬” 进入深秋季节，天气渐凉，尤其刚过去的周末由于一股冷空气从上空刮过，带来了大幅天气降温。

周一刚上班，某产值逾十亿的文具生产企业董事长王大力习惯性地打开公司内部网页的董事长信箱，这是他多年养成的一个习惯——他认为董事长信箱是掌握员工动态的一个平台，今天他看到的是一串触目惊心的红色数字，王董事长脸色就跟冷空气刮过一样，迅速变得僵硬起来：员工投诉意见达到了近千条，都是反映住宿楼没法洗澡。

王董事长让秘书立即叫来行政部经理，他怒斥道：“不能洗澡难道也要我来解决？”

！

”行政部经理立即向董事长汇报说：“不应该是这样的啊，前几个星期，天气刚转凉的时候，有员工反映热水可能存在供应不足的问题，我就填联络函到工程部，工程部派人去测试了，反馈回来说没有问题啊。”

”董事长又立刻叫来工程部经理与住宿舍的秘书小张，几处一求证，原来上一次工程部的员工是在上班时间去宿舍楼实地测试的，并且很认真负责地每层楼各找一个房间进行放水试验，都能正常使用热水，但问题在于一到晚上或早上，整个宿舍楼集中使用热水的时候，就有很多房间没法使用热水。王董事长狠狠地批评了一顿工程部经理的工作方式、方法的失当与行政部经理的服务精神欠佳，责成主要精力投入营销上的总经理牵头尽快处理，一定保证员工尽快洗上热水澡。

一个月过去的某一天，王董事长从香港回到办公室，点开董事长信箱，发现还是那一串红色数字与员工洗澡问题，这次他把总经理叫到了办公室，因为王董事长很清楚地记得，上次他责成总经理协调处理这个“洗澡”问题了。

总经理一进门，就立刻掏出一份请购单，“刚好，您这次回来，先把这个给签。

了，他们催我好几次了。

”原来，经过总经理召开的协调办公会进一步查找原因，发现由于热水装置的压力不够，需要加装压力设备，但公司有规定，超过10万元的采购必须经董事长签批才能执行。

又是一个月过去了，还在美国路演争取投资者的王董事长接到人力资源部经理的电话，向他反映一个比较严峻的问题，最近两个月公司的员工流失率上升很快，经过离职面谈发现其中很重要的一个原因居然是“洗澡”引起的，离职员工讲到，在几个月前就跟公司相关部门反映了宿舍不能洗澡的问题，后来还给董事长写了投诉信，但公司一直没有给予解决，认为公司的内部管理实在太差，并且也不重视员工生活与意见。

董事长真是很气愤了，他直接一个电话打给工程部经理，工程部经理汇报说，他正在加紧跟催这个事情，原因在于设备采购回来后，因为采购价格压得比较低，就不含安装调试费用，而工程部以前负责供水设备安装的工程师，却因为上个月公司启动技术津贴评级只评设计开发部门而没有工程部的技术人员离职了，新的工程师还没有到位，他已经向总经理提交招聘工程师的报告，于是，董事长又给人力资源部拨了一个电话，让特事特办，尽快招聘到位。

一个月的路演结束，风尘仆仆的董事长回到办公室，打开电脑，还是那串红色数字，只是员工投诉内容更加简单：“这个冬天咋过？”

！

”董事长又看看桌面上的人事月报，直线上升的离职率曲线很是刺眼，他脑海里莫名地浮现出三个词：“洗澡”、“离职”与“过冬”！

此后很长时间，董事长一直被三个问题所困惑：（1）3个月的时间，董事长、总经理与三个部门共同努力，为什么员工洗澡问题还没得到解决？

（2）3个月后问题依然没有得到解决，责任应该由谁来承担？

（3）如果连冬天来临前员工洗澡的问题都解决不了，那面临经济大潮的冬天来临，企业该怎么办？

这样的问题在企业里或多或少都存在，就像很多企业开会一样，一份书面的议程都没有，总经理

提出问题后，各个部门经理分别阐述意见，结果三个小时过去了，散会时没有人知道自己接下来该干什么，也不知道谁会来检查他们的作业。

上述例子中的董事长没有给总经理授权处理这个事情，而是直接命令行政部与工程部经理开展工作，总经理没有权力处理，而自己又不住宿舍楼，当然就不着急了，而行政部经理与工程部经理只是代表员工向上反映问题，等待上级解决问题的命令。

这就是典型的企业内部管理人员角色错位的现象，董事长扮演了总经理，甚至行政部经理的角色，而总经理只起到了信息传达的作用，行政部经理与工程部经理只扮演办事员的角色。

一项调查表明，因管理者不能认清自己的职位所产生的角色错位、角色缺位、角色模糊现象，导致了80%的管理者超过50%的工作“毫无价值”或者“价值缩水”。

这样的管理模式，安然地度过了“夏天”，因为夏天不需要热水，甚至“秋天”，秋天还可以坚持，那么当冬天到来，企业还能安然过冬吗？

王董事长即使个人魅力十足，但他领导的连洗澡都久拖不决的企业能够得到员工们的认可吗？显然，即便王董事长能够如此关心员工洗澡这样的小事，也很难被员工认为是有超强领导力的领导。

因此，在探讨领导力的一开始，我们必须首先解决各层管理人员的定位问题，因为组织要成为一个有机体，作为其中最重要因素的管理人员各归其位是基础与基本条件。

在讨论管理人员定位之前，我们先来了解各种角色错位的现象及其危害。

1.2 惯性与安全——向下错位 1.2.1 管理角色向下错位 由于企业草创期管理人员能力欠缺，经常是高层管理人员一插到底，企业多年的运营管理惯性使得这种办事员工直接向老板汇报工作，老板直接命令办事员工的现象很难改变，尤其对于跟着企业走过来的员工。

再有，大多数民营企业在发展初期尝到了“嫡系”部队的忠诚、低成本和安全的甜头，随着企业不断的成长，在尝试放权的过程中，由于非“嫡系”人员的慢慢增多，林子大了什么鸟都有，个别人员让老板吃了苦头。

从而，就形成了“一朝遭蛇咬，十年怕井绳”的心态，“嫡系”之外便无信任可言了，于是不敢再放权、授权。

直接导致目前在民营企业普遍存在的角色向下错位症状：老板在做高层管理者的事，高层管理者在做中层管理者应该做的事，中层管理者在做员工的事。

(1) 高层官僚现象 我们经常在企业听到老板与管理人员相互抱怨声不绝于耳，老板抱怨职业经理人好高骛远，言过其实，在经费方面更是患卖爷田，花钱大手大脚，而实际并不能给企业带来多大收益；高层管理人员对老板的不放手也颇多微词，直接命令，直接指挥到办事员工，造成员工直接越级汇报，经常是员工直接把事办完了，而身为管理人员还不知道，久而久之，高层管理人员也就“好自为之”，不加过问啦，高层管理人员的官僚问题也就产生了，因为这时候，即便有员工找到他们进行请示，他们既没有相应的责任，又没有相应的资源作为支持，他们只能动动嘴皮，进行一些原则性的指导，或者干脆就一拖了之。

而到工作总结或者出现问题的时候，老板一定会做出高层管理人员管理能力不行的评价，如此三番，高层管理人员最后只能选择黯然离去。

客观规律告诉我们，企业一旦发展到一定阶段之后，授权和分权就成为老板们不得不作的选择。

而现实中很多企业的分权标准，只图一个放心，而把聘用管理人员的初衷和意义在集体无意识中忘得一干二净。

(2) 中层无为现象 老板一竿子插到底的管理，不仅使高层管理者官僚现象严重，而且也会使中层管理者无为现象严重。

这是因为，由于老板直接向中层或基层员工发号施令，具体的资源分配与协调支持则需要主管领导来提供支持，而主管高层高高在上，官僚指挥，导致中层员工无所适从。

许多工作最后不了了之。

老板则会认为，不仅主管高层领导能力不够，而且所属中层管理人员或员工工作能力也越来越差。

即使是工作做得非常出色，到老板那里邀功请赏的往往也是主管领导。

长久以往，中层的工作积极性也就荡然无存了，工作上所体现出来的特征则是被动地执行，让我做什么就做什么，但做得行不行，不是我说了算，借口一箩筐，指责与谩骂不绝于口。

相互之间戒备代替合作，推卸代替执行，无为代替努力。

(3) 老板失职现象 向下错位的管理模式还造成老板本身的工作不能很好地开展，比如老板作为企业的领航人，他应花更多的时间研究行业环境，甚至宏观环境，更多地参与各种活动而获得更多的信息，从而对企业的发展方向与业务运作模式作出决策，而不是忙于具体的事务。

媒体关注与评论

正值我们迎来改革开放辉煌30周年之际，恶劣的国际金融环境使发展中的中国企业遭遇了“最为寒冷的冬天”。

如何保证自己顺利“过冬”？

这是每个企业都在思考的问题。

管理决定未来，“中国企业过冬系列”丛书正是从管理的角度为企业提升管理水平、提高运营效率出谋划策，以求从容应对危机，笑迎冬去春来。

——特步中国有限公司总裁丁水波 全球性经济与金融危机给我们一个深入思考的契机。

以史为鉴，把握当前局势，强化内部管理是走出“冬天”的必经之路，更是企业持续发展的基本要求。

盛高咨询“中国企业过冬系列”丛书深入剖析了宏观环境的现状及发展趋势，详细阐述了企业强化内部管理的理论、方法和实践，为企业安然“过冬”予以启迪和指引。

扎实的“内功”是企业过冬的火种，更是企业生命的种子！

——SmartHeat Energy Solutions Inc, CEO王军 毫无疑问，盛高管理咨询是一个务实的咨询机构。

机构。

他们相信只有通过完善的管理机制才能打造出企业强大的核心竞争力。

这正是本套丛书的主题——“管理决定未来”。

盛高咨询撰写过冬系列书籍的目的非常明确，希望企业能够根据外部环境变化及时调整自身发展，夯实管理基础，真正成为常青企业。

——上海普天邮通科技股份有限公司董事长 曹宏斌

编辑推荐

盛高咨询的工作者结合了十年的管理咨询实践精心汇编了《过冬:管理决定未来》，介绍了一些他们在咨询案例中的客户，像特步、金吉利等优秀企业在冬天来临之前，在隆冬之时的一些举措，希望能够为在冬天鏖战的企业家和管理者带来一些温暖。

许多企业如红梅傲雪，青松迎寒，也许他们曾经在初创的时候也曾浊于尘世，但长远的眼光和企业家的责任、素质、胸怀，使他们脱颖而出。

<<过冬>>

#### 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>