

能保证不会遗漏重大问题。一周下来，自己的工作和收获也就一目了然啦。

对于日志手册，领导可以定期或不定期检查，监控下属的工作过程，帮其解决实际难题和完善工作方法。日志还有一个功能，就是当有意外事件或失误发生时，它可能成为一个找到问题根源的“黑匣子”。接下来，自然是可能通过它搞出一个失败的案例，以供全体借鉴。

日志手册最大的好处还在于，它可以使大家养成良好的时间管理习惯。一旦习惯成自然，即使不再有手册，大脑也会在无意中形成手册，让工作有条不紊地开展起来。■

(摘自《中外管理》)

以“诚、智、勇” 面对财务报表

盘和林

如果将企业比作一辆在路上行驶的汽车，企业的管理者就是驾驶员，企业的各种报表就相当于车里的仪表盘，它随时向驾驶员反映整部车的状况。作为一名管理者，一定要养成经常看仪表盘的习惯，尤其是要结合企业的发展策略和当时所处的经济环境，来读懂仪表盘数字背后的涵义。

财务报表的三大功能：信息、成本、管理

第一，信息功能。以数字形式详细准确地记录和披露企业的财务状况和经营结果。财务报表是企业管理团队的成绩单，能够详细反映企业的经营状况。

第二，成本功能。正确计算和说明企业生产产品、提供服务的成本，有一套完善的核算方法。在金融危机的今天，此项功能尤其重要，很多企业开始成本控制，但必需认识到，有些战略性的成本是不能减低的，比如微软在研发方面的费用就不能减。再如采购

成本的减低可能带来生产成本和销售成本的升高。

第三，管理功能。首先，管理者可通过对财务报表的分析，加强内部控制和监督，防止部门或个人工作错弊，保证资产安全。其次，管理者可以运用财务比率分析，探讨经营得失，不断改进管理，如企业的资产负债比、损益表等，都是企业很好的仪表盘。第三，管理者可运用财务预算，规划利润，寻找最有利的产销途径。第四，管理者可以运用财务模型探讨业务模式，拟定经营策略。即透过财务报表看企业成长模式，及时变革或发展企业模式。

以“诚、智、勇”面对财务报表

第一，要以诚信编制财务报表。国内外很多公司都是由于财务报表作假而倒闭的。美国“秃鹰集团”的精英分子分析师查诺斯表示，他的公司专门放空三种类型的公司：高估获利的公司；营运模式有问题的公司；有舞弊嫌疑的公司。所以作为企业的高管，不仅是财务经理层面，企业的其他高管层面也要树立以诚信编制财务报表的观念。

第二，要以智慧解读财务报表。作为企业高管，不能光看报表表面的数字，还应结合企业的发展战略和当时的经济环境来分析报表。假如此时公司是在市场扩展阶段的话，销售收入上去了，表明市场份额上去了，那就应该是要表扬。

第三，要有勇气面对财务报表。“行为经济学”研究结果表明，一般投资人在投资决策时有种“汰强存弱”的倾向。就像一些人买股票，投资获利时“风险规避”，急于套现获利；投资亏损时“风险爱好”，尽管股票已跌幅很大，仍不愿将其出售，承认亏损，最后血本无归。作为企业高管，一定要能跳出此种心理的作用，明智地做出变革决定。■

(摘自文新传媒)

管理层要学会抓住 “意外”成功

张越

被忽视的“意外的成功”

世界著名管理大师彼得·杜拉克认为，创新就是赋予资源一种新的能力，使其能够创造财富。他把“有目的的创新和创新机遇”归纳为7个来源，并把“意外的成功”列为第一项，认为意外的成功是对管理层判断力的挑战。他明确告诫管理者和企业家：“没有哪一种来源可以比意外的成功提供更多的成功创新机遇。而且，它所提供的创新机遇的风险最小，求索的过程也最容易。但是意外的成功几乎完全受到忽视，更糟糕的是，管理者往往积极地将其拒之门外。”

你错过的将是对手的机遇

IBM的发展史表明了对意外成功重视所产生的效果。20世纪30年代初，IBM倾其所有设计了第一台银行专用的电子机械记账器，但是当时的美国银行正在大萧条时期并不想添置新设备，而IBM并没有停止继续制造这种机器。一天，IBM的创建人老托马斯·沃森参加一个晚宴，正好坐在纽约公共图书馆馆长身旁。当馆长得知他的名字时问道：“你就是IBM的沃森先生吗？你的销售经理为什么拒绝向我演示你们的机器？”图书馆要银行记账器做什么？沃森有点丈二和尚摸不着头脑。第二天早上，图书馆的大门刚开，沃森便亲自登门拜访。原来，图书馆当时拥有数目相当可观的政府补助。两个小时后，沃森离开图书馆，手中拿着一份金额庞大的订单。

15年后，IBM生产了最早的计算机，最初的目的是用于科学研究。但紧接着企业开始购买这朵“科技奇葩”并用于普通的事务上，如薪资计算等。当时，IBM的竞争对手，尤尼瓦克公司