

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，尤其是要结合公司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

虽然拥有当时最先进的、最适用于商业用途的计算机，但却不想因供应商界而辱没它的科技奇迹。IBM虽然也对商业对计算机的需求感到意外和吃惊，但却很快做出了回应，并采用更适合记账的竞争对手尤尼瓦克的设计。四年之后，IBM获得了计算机市场的领先地位。

### 将“意外”转化为机遇

一些管理者能及时发现并识别“意外”，并加以利用，创造出显著的经济效益和社会效益。但还有些管理者与机会“失之交臂”，正所谓“天子不取”，结果坐失良机。

在科学发明和技术创新的过程中有类似的现象。比如，牛顿从苹果下落这一人所共知的现象上，得出了伟大的万有引力定律。实际上，在经济生活与社会生活中也存在着同样的规律。瑞士一家世界领先的兽药公司，抓住了抗菌素对动物与对人类一样有好的疗效这一意外发现，及时把它转化为生产力，作为经济创新的机遇加以运用，取得了巨大成功。

(摘自《中外管理》)

## 巧用计然七策的 投资之道

尹宏

计然是春秋时期著名的战略家、思想家和经济学家。《史记·货殖列传》说范蠡曾拜计然为师，在学习了中国古代最早的商业理论计然七策后，只用了其中五策，便使越国成为春秋五霸之一。范蠡在感叹之余，认为计然七策既然用于治理国家有如此奇效，也应当可以用于成就自己的事业。于是，在灭吴后，范蠡携西施一同离开越国，改名为朱公。他运用计然七策，19年之中三致千金。子孙继承其家业和经营之道，遂至巨万。计然七策作为一种经营思想在证券市场中同样具有重

要的应用价值。

### 论其有余不足，则知贵贱

早在两千年前，计然就已认识到供过于求则价格必落；反之，则价格必涨，这一商品经济条件下的物价规律。在现在的证券市场仍在延续。国外成熟股市经过多年扩容后，市场容量过于庞大，有些个股长年累月乏人问津，甚至有的要通过缩股的方式才能维持股价。这就是“有余”和“不足”造成的贵贱之分。此外，在一轮涨升行情中，往往只有少数主流热点可以涨幅居前。即使是热点板块中的个股，在行情发展到一定阶段后也会出现分化。因为在一轮行情中，市场主流资金往往会选择某一热点进行集中突破。所以，少数热点类个股，相对于资金面是处于供不应求状态，因而股价会涨幅居前；而其余大多数个股相对于资金面是供过于求的，因而涨幅落后。

### 贵上极则反贱，贱下极则反贵

计然的这一理论思想表明其能够以辩证的思想去观察物价涨落的奥秘。在股市中，即使是业绩极为优良、最具有投资价值的个股，在涨到一定程度时，也必然会出现滑落，近年来牛熊行情的转换，以及大量优质蓝筹股跟随指数下跌的市场表现就是一个很好的例子。

### 贱买贵卖，加速周转

计然十分注重掌握市场变化的趋势，强调根据需求变化确定价格，加速资金的周转，“贱买贵卖，加速周转”是其主体经营思想。贱买贵卖，是投资者在证券市场中获取利润的根本途径，而加快资金周转速度，提高资金使用效率，一直是几千年来工商业经营的基础之道。时至今日，资金周转率仍是考核企业经营效率的一项重要指标。加速周转也可以说是投资者在证券市场中争取最大化利润的有效方法。在股市的上涨行情中，投资者保持高效率的短线操作，常常能最大化地

发挥资金利用效率，获取丰厚的利润。但有些投资者的操作手法过于保守，在资金不多的情况下，持有过多股票种类，常常因此延缓了资金周转速度，降低了投资收益。

### 贵出如粪土，贱取如珠玉

计然告诉治国者或商人，既要明白物以稀为贵和物极必反等规律，更要善于运用这些规律，大胆地作出决断。即当货物极贵之时，要能当机立断，把货物看成粪土一样尽可能地抛出；反之，当货物极贱的时候，要把货物看成珠玉一样尽可能地购进。做到这点需要投资者有冷静的头脑和理性的思维。相当多的投资者喜欢涨时看涨、跌时看跌，这是股民投资失败的主要原因之一，投资者必须克服这种思维惯性，切实做到：在股价上涨到一定高度，获利丰厚时，坚决将其卖出；当股价跌到一定深度时，要抵御各种利空消息的干扰，坚决地逢低买入，并且要像对待珍宝一样地爱惜手中的廉价筹码。

### 旱则资舟，水则资车

这里的“资”，是需要和购买的意思。这句话从表面上看，好像与现实需要相反的、不切实际的经营思想，其实并非如此。因为天旱之后，可能会出现洪涝，洪涝之后也可能出现旱灾，都需要早做准备，以防不测，不能只看到眼前的旱灾和水灾。投资者在证券市场中也必须充分兼顾到利和害两个方面，才能解除可能发生的祸患，及时把握即将到来的机会。这种思想在股市中的具体运用原则就是：“牛市赚钱，熊市赚股。”

(摘自中新网)

