



# 世界500强 总经理 管理笔记

商业巨擘的实战经验，经营管理的行动指南

尹剑峰 颜春龙 陈 锦 著



时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

破解管理瓶颈，  
向世界500强总经理借管理智慧

# 世界500强 总经理 管理笔记

尹剑峰 颜春龙 陈 锦 著

APCTIME  
时代出版

时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强总经理管理笔记 / 尹剑峰, 颜春龙, 陈锦著.

-- 北京: 北京时代华文书局, 2015.11

ISBN 978-7-5699-0653-0

I. ①世… II. ①尹… ②颜… ③陈… III. ①企业管理

IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 279182 号

## 世界 500 强总经理管理笔记

著 者 | 尹剑峰 颜春龙 陈 锦

出 版 人 | 杨红卫

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 天下装帧设计

责任印制 | 訾 敬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 北京建泰印刷有限公司 010-89580799

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/32

印 张 | 9.5

字 数 | 209 千字

版 次 | 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0653-0

定 价 | 39.80 元

版权所有, 侵权必究

大千世界，企业间的命运也各不一样，有的企业生命周期不过寥寥数载，而有的企业寿命却长达数百年，乃至基业常青；有的企业发展到一定规模之后，就会陷入瓶颈，以致逐渐萎缩、消亡，而有的企业却能一路跨越式发展，像滚雪球一样，越滚越大。那么，企业与企业之间的差别到底在哪里？企业又该采用什么样的经营之道？这是众多企业老板和管理者所常常焦虑的问题。

虽然企业寿命不是衡量企业价值的唯一标准，特别在互联网时代，企业的兴亡速度都更加快速。但成功的企业，背后一定有其成功的经营之道。联想集团总裁柳传志先生曾把管理分解成“三要素”，即建班子、定战略、带队伍。企业先建立好一个经营班子，打造好高层管理团队，然后共同制定一个完美的企业发展战略，塑造一个共同的愿景，最后再通过共同愿景和骨干队伍，把基层员工的人心带起来，形成一支战斗力强大的队伍，高效执行公司的发展战略，这是联想集团的成功之道！

柳传志先生的“管理三要素”论，把看似复杂的管理工作，化繁为简地概括为三要素，以便众多企业管理者仿效。其实，管理原本就是越简单越好，一个好的企业决不是通过厚厚

的一堆制度“堆”出来的，而是通过一套有效的管理机制“管”出来的。本书作者在世界 500 强企业里跟随总经理从事高层管理工作多年，深入研究了这些企业的经营轨迹和成功秘诀。这些企业在短短的二三十年时间里，由原本一家中小型企业，跨越式地发展成年产值高达数千亿元的巨型集团公司，虽然现在企业发展已经进入了跨界竞争和非线性的发展时代，但企业经营的逻辑依然没有变。其经营之道也可以简单地概括为“三步”：

第一步，构建企业人才池，高效运营人才。许多企业把员工看成一种成本，于是拼命地缩减员工，压低工资，最后让企业人心涣散，造成大量人才流失，以致让企业陷入发展困境。其实，员工是一种战略资源，具有强大的潜能和创造力。老板们都知道：企业的竞争是人才的竞争。但真正懂得经营人才的企业却寥寥无几。成功的企业善于构建人才梯队，培养大量的后备人才，形成企业的“人才池”，有了这一资源之后，就有了对外扩张的基础。在全世界寻找与最优人才的深度连接，成为互联网时代的人才战略的主要实务。

第二步，狠抓管理，打造一个完美的管理模式。企业所有的问题都可以归结为管理的问题，管理是企业发展的基石。在

企业处于小规模阶段时，老板往往采用家长式管理模式，一个人也能管过来；当企业发展上了一定规模之后，如果缺乏一套完善的管理机制，企业就会运转不开，就会带来一大堆管理问题：管理成本过高、执行力差、人才紧缺、人浮于事、员工间勾心斗角……最后让企业陷入发展的瓶颈，这是众多企业由兴转衰的根源所在。而成功的企业却是先打造好一个完美的管理模式，最典型的是“海尔管理模式”。只要打造出了一套高效的管理机制，公司再怎样扩张兼并，都可以用这套管理机制把它同化、运转开来。同时，管理模式是与时俱进的，海尔的最新的生态模式就是管理变革，这是和时代完美趋合的最佳例证。

第三步，复制管理模式，借助兼并对外扩张。企业的跨越式发展，往往都是通过对外兼并实现的。而对外兼并有两个前提，一是企业必须有一套自己的高效管理机制，因为被兼并的企业一般都是经营不善，濒临倒闭的企业，这些企业经营的失败主要在于管理的失败，如果没有一套好的管理机制去改造它们，那么企业对外兼并越多，背的包袱就越重，最后把自己也拖垮了；二是企业必须有丰富的后备管理人才，因为每并购一家企业，公司必须派出一支管理团队去接管它。所以，企业一

且把前两步工作做好了，就可以快速对外扩张了。把一些效益差的企业低价兼并过来之后，从公司的人才池中挑选出管理班子，快速接管被兼并公司，再把公司这套高效的管理机制贯彻下去，就可以快速把企业同化成自己的企业，它就可以开始赚钱了。海尔总裁张瑞敏将这一手法归纳为“休克鱼理论”。不仅如此，海尔也在逐步引入类似于投资银行的管理模式，在企业外部积极并购代表未来的趋势性团队和企业。这两手的结合，可以再造一个海尔。

本书正是结合企业实际运营案例，将这一手法展现出来。作者利用自己在一些成功企业里的多年实践经验，将这些企业的管理模式、人才运营、对外并购等成功经验总结出来，以作为众多企业管理者参考之用。

## ► 上篇 构筑“人才池”，打造企业的生力军

公司的运营其实是人才的运营，经营成功的企业，其背后的根源也主要是人才运营的成功。杰出的企业家都是把人才看成公司最核心的资源，因为只有经营好人才，才能充分发挥人才的价值，才能创造高效的业绩。公司发展越大，就越急需人才，只有培育和积累一大批人才，才能推动公司倍增式发展。在全球市场一体化的当下，全球最优质的人才资源要能够为企业所用，这是新人才管理模式的核心要素。

### 第一章 领导，是要有魅力的

一个企业能不能形成强大的凝聚力和战斗力，关键取决于公司老板有没有强大的人格魅力。一个强大的企业背后，一定有一个富有魅力的老板，只有他才能引领员工朝一个事业方向奋力前进。那么，企业老板该如何打造自己的人格魅力呢？

一、“老板”，为何会感到孤独？ // 003

二、好的领导人，必须是造梦大师 // 007

三、这样的魅力，你有吗？ // 010

四、“兵”不善战，“官”之过也 // 014

五、“这事我已经交代了”，行吗？ // 018

六、管理，要向“唐僧”取经 // 021

## 第二章 做狮子，还是养“狼群”？

---

许多老板都习惯于把自己比喻成狮子，因为老板往往都表现得很强势，也富有激情，但强势的老板背后往往造就了一群弱势的员工。所以，成功的领导不在于如何突出自己的能力，而要善于打造团队，像狼王一样带出一支强大的狼群。塔形组织形态要变成多创造中心的管理形态，善于驱动中高端的人才团队，才是一个出色的管理者。

---

一、老板的困境：狮子和一群绵羊 // 025

二、诸葛亮的回天无力 // 029

三、建班子·定战略·带队伍 // 032

四、好老板背后，是一个好的团队 // 036

五、老板一越界，公司就乱了 // 039

六、无为而治——“抓权”与“放权” // 043

## 第三章 经营企业，实则经营人才

---

经营企业，关键是经营好人才，而经营人才的关键是造就人才、用对人才和留住人才，充分发挥出人才的内在价值，为公司创造巨额财富。人才吸引力大的企业，一定能广聚人才，而人才兴旺的企业，其发展一定旺盛。现在，互联网的逻辑其实就是全球最优人才资源的整合，这是保持企业全球竞争能力的不二法则。

---

一、松下幸之助的成功真谛：造产品前先造人 // 048

- 二、人到底是成本，还是资源？ // 052
- 三、千里马是“相”出来的吗？ // 056
- 四、人才不是靠招来的 // 061
- 五、让企业具备“造血”功能 // 065
- 六、人才梯队·人才池·人才运营 // 070

#### 第四章 “人才磁场”，让企业狂“吸”人才

有的企业为什么好不容易培养出一些人才，就迅速流失？而有的企业却能吸引广大人才源源不断地流入？这背后就看企业有没有“人才磁场”，人才总是往人才磁场大的企业里流动。那什么是企业的“人才磁场”？企业又如何形成磁场？

- 一、员工凭什么跟你“混”？ // 075
- 二、让“企业价值”与“员工价值”合二为一 // 079
- 三、防止关键性人才叛逃 // 082
- 四、“面子”与“票子” // 086
- 五、给人才一个好的前途 // 090
- 六、关键人才激励与企业“人才磁场” // 095

#### ► 中篇 狠抓管理,锤炼完美的管理模式

企业做大做强靠的是兼并，为什么一些优秀的企业能四处兼并，迅速扩张，而有些企业却效益低下，沦落成别人兼并的对象？它们的差别究竟在哪里？其实，区别就在管理水平上。好的企业背后一定有一个好

的管理模式，能够帮助企业抓住一次次机遇，也正是依靠一个好的管理模式来实现高效运营，并同化被兼并的公司。

## 第五章 赋予管理的“灵魂”，企业才有生命

如同人一样，公司是需要灵魂的，有了灵魂，公司才会有生命，才有朝气和激情，才能凝聚一批人才，朝着一个共同的目标前进。而一旦丧失了灵魂，公司就会陷入迷茫，组织涣散，从而快速走向消亡……

- 一、昙花一现，还是基业常青？ // 101
- 二、揭秘成功企业的生命力 // 107
- 三、企业，是要有“灵魂”的 // 110
- 四、赚钱，源自一个好的商业模式 // 114
- 五、做大做强，拼的是管理 // 119
- 六、基业长青，在于“服务社会” // 124

## 第六章 组织图，造就企业的管理蓝图

组织架构图是公司管理的基石，也是公司的骨架。公司中各部门能不能有效协作？有没有存在冗员？公司能不能具备比较强的执行力？这些都取决于公司是否设计了一个科学、完善的组织架构图，由此，公司的管理工作，必须先从组织架构图的构建开始。

- 一、从企业的“龙骨”——组织图说起 // 128
- 二、“一字并肩王”造成的管理乱象 // 131
- 三、执行力，不是老板喊出来的 // 135

四、从“流程再造”，到“价值链管理” // 139

五、把管理人员减到最低 // 142

六、管理扁平化，才能高效化 // 146

## 第七章 好公司，是这样“管”出来的

---

好公司绝不是自流失放的结果，一定是通过一点点的制度完善，一步步管出来的。好公司背后一定有一套成熟、完善的管理机制，而这套机制往往是公司长期摸索、构建的结果。成功的公司都善于通过制度来管理人，通过制度来引导人，通过制度来留住人。

---

一、好公司靠的是“法制”，而不是“人治” // 150

二、“一抓就死”与“一放就乱” // 154

三、世上没有“长了腿”的政策 // 157

四、如何做到“强迫坚持” // 160

五、个人负责与共同责任 // 163

六、管理的本质：简单、透明 // 166

## 第八章 打造高效的管理模式

---

一个好的公司，背后一定是得益于一个好的管理模式。在知识经济时代，面对着知识型人才，传统的管理模式已经不适用于现代人才的管理，企业必须采用一些新型的管理模式，推动公司管理创新，为人才营造一个好的工作环境。

---

一、从老板的办公室，看公司的管理模式 // 170

二、学习“瘦”的管理模式 // 174

三、“卫生”是“打扫”出来的吗？ // 178

四、让顾客满意，更要让员工满意 // 182

五、PDCA 循环，让管理逐步完美化 // 185

六、信息化，管理走向自动化 // 188

## 第九章 砍下成本，让企业轻装上阵

在各行业都陷入过度竞争的经济形势下，企业的竞争已经演化成了产品价格的竞争，其背后就是企业运营成本的竞争。当前许多行业的商品价格已临近行业的平均生产成本，企业只有将运营成本控制在行业平均成本之下，才能获得生存发展的空间。

一、企业要生存，就得狂砍成本 // 194

二、老板的困惑：成本怎么就砍不下来 // 198

三、高成本的源头在哪里？ // 201

四、成本要往下走，工资却得往上走 // 204

五、制造成本，最需“减肥”的一块 // 207

六、砍断采购部的灰色利益链 // 210

## 第十章 塑造文化，让管理走向自动化

企业最深层的管理是文化的管理，只有形成了企业独特的文化，才能通过企业文化来感染人、同化人。严格的管理制度只能强制员工被动式的应付工作，只有企业文化才能从心灵上引导员工，让员工自动自发地工作，也就是实现人力资源自动化。

一、所有管理，归结为文化的管理 // 214

- 二、海尔文化与“OEC 管理” // 218
- 三、“企业文化”，还是“老板文化”？ // 221
- 四、企业到底需要什么样的文化？ // 225
- 五、中国员工真的那么难管吗？ // 229
- 六、企业文化，让人力资源“自动化” // 233

## ► 下篇 从优秀到卓越，借助并购实现跨越发展

在激烈的行业竞争中，如何让公司获取发展空间？那就要打造出公司的竞争优势。而公司如何快速倍增自己，迅速发展成为一家大型集团公司？最好的途径就是并购，通过持续并购来扩大公司规模，通过并购来实现公司一体化经营，进而获得强大的规模效应和垄断优势，成为行业中的领军型企业。

## 第十一章 “红海”竞争下的企业“撒手锏”

在当前经济危机和行业过度竞争的双重压力下，企业如何立于不败之地？如何化危机为机遇，在“红海”竞争中获得更大的发展空间？那就必须打造企业的核心竞争优势，借用自身的独特优势击败竞争企业，在竞争中不断做大做强。

- 一、金融危机下，倒闭红潮中的商机 // 239
- 二、中国加工企业，到底败在哪里？ // 243
- 三、企业面临的“全方位”威胁 // 246
- 四、打造企业的“撒手锏” // 251

五、企业最佳竞争战略的选择 // 256

六、核心竞争力是这样打造的 // 261

## 第十二章 并购，企业跨越发展的捷径

---

如何让孩子快速发展？如何获得强大的规模效应？有效的手段就是借助行业洗牌的机遇，四处兼并濒临破产的企业，实现企业的一体化经营和多元化经营，快速打造公司的竞争优势，让孩子倍增式发展！

---

一、“休克鱼理论”与海尔的倍增式发展 // 266

二、企业并购的两大动因 // 270

三、横向并购带来的垄断优势 // 274

四、纵向并购，实现一体化经营 // 278

五、混合并购，让孩子走向多元化 // 282

六、企业并购的常用手法 // 286

# SHIJIE 500QIANG

J.P. MORGAN  
CHASE &

埃克森美  
EXXON

巴西国家石油公司

日立 HITACHI

FORD MOTOR

Apple(苹果)

美国快诺药方控股公司  
法国巴黎银行

SIEMENS  
BMW

摩根大通 J.P. MORGAN  
CHASE &

康德乐 三星电子 SAMSUNG  
法国电力公司 ELECTRONICS

## THE WORLD'S

top 500  
general manager  
salaries

### 上篇

### 构筑“人才池”，打造企业的生力军

公司的运营其实是人才的运营，经营成功的企业，其背后的根源也主要是人才运营的成功。杰出的企业家都是把人才看成公司最核心的资源，因为只有经营好人才，才能充分发挥人才的价值，才能创造高效的业绩。公司发展越大，就越急需人才，只有培育和积累一大批人才，才能推动公司倍增式发展。在全球市场一体化的当下，全球最优质的人才资源要能够为企业所用，这是新人才管理模式的核心要素。

