

最卓越的 管理理念

The most prominent management notion

决定企业未来成败的



15个管理理念

陈莞 倪德玲 裴云峰
主编



经济科学出版社

最卓越的管理理念

*The most prominent
management notion*

决定企业未来成败的15个管理理念

陈 莞 倪德玲 裴云峰
主编

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

最卓越的管理理念

陈 莞 倪德玲 裴云峰 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

880×1230 32 开 10.75 印张 280000 字

2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

印数：00001—10000 册

ISBN 7-5058-3393-6/F·2737 定价：29.50 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总策划：陈 莞

主 编：陈 莞 倪德玲

编委会：陈 东 裴云峰 王 亮 林 霞
许凌志 翟静一 米锦欣 李舒新
王 俊 卢 颖 裴运莲 符极兴
杨剑锋 刘彦芳 陈婺恩 倪德衡
钱 萍 付芳利 周金霞 倪德君

前言

怎样才能成为一名卓越的企业家和高级管理人员？除了必须具备一个领导者的素质之外，还必须在繁忙的工作中抓住时代发展的脉搏，必须及时甚至超前地把握住那些最前沿最全面的管理理念，使自己在激烈的竞争中脱颖而出。

本书介绍的 15 个管理理念无疑是当今世界上正在被那些著名的大企业使用、并获得巨大成功的卓有成效的管理利器，也是经理人必须掌握的制胜武器：

- (1) 核心竞争力；
- (2) 企业流程再造；
- (3) CRM（客户关系管理）；
- (4) 战略联盟；
- (5) 供应链；
- (6) TQM（全面质量管理）；
- (7) 精益企业；
- (8) 变革管理；
- (9) 知识管理；
- (10) 创新；
- (11) 公司治理结构；
- (12) 企业文化；
- (13) 领导力；



(14) 购并；

(15) 全球化。

这些都是当今世界最流行的理念，许多国际大企业将它们列入自己的经营管理当中：

——从小国发展起来的电讯巨头诺基亚经由“核心竞争力”这一利器，从危机中崛起。

——濒临破产的 IBM 经过流程再造，重塑其“蓝色巨人”的辉煌。

——精益生产起源于日本的丰田公司，但是戴尔公司应用更为高效。

——通用电气的全球化使其走上了不断扩展之路。

——原来互为死对头的宝洁和沃尔玛结成了战略联盟，从而实现了双赢。

.....

这样的例子不胜枚举。掌握这些先进而有效的管理理念，是企业永保创新活力，在竞争中占据重要优势的重要前提，对于经理人把握管理的精髓要义，使自己在经营管理中遇到的疑难困惑迎刃而解，更是起到了不可估量的作用。

目 录

理念 1 核心竞争力

核心竞争力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力。

——麦肯锡咨询公司

核心竞争力：诺基亚从危机中崛起

- 一、核心竞争力的构成要素 ▶…… (6)
- 二、核心竞争力的五个特征 ▶…… (7)
- 三、如何识别企业的核心竞争力 ▶…… (8)
- 四、企业核心竞争力的评估 ▶…… (10)
- 五、培育企业核心竞争力的四个阶段 ▶…… (12)
- 六、构建核心竞争力机制的四个方面 ▶…… (14)
- 七、企业核心竞争力的实际发挥 ▶…… (16)

理念 2 企业流程再造

没有什么理所应当的事，必须针对企业的业务流程从根本上进行反思。

——迈克尔·哈默

流程再造：“蓝色巨人”IBM 浴火重生

- 一、企业流程再造的两个目标 ▶…… (26)

- 二、企业流程再造的四大功能 ▶…… (27)
- 三、企业流程再造中的三个原则 ▶…… (29)
- 四、企业流程再造的程序 ▶…… (31)
- 五、企业流程再造的实施步骤 ▶…… (33)
- 六、企业流程再造的效果评估 ▶…… (36)
- 七、企业流程再造中应注意的四个问题 ▶…… (38)

理念 3 客户关系管理 (CRM)

每家公司都必须有能力来使客户感到满意,并保持现有的客户。

——迈克尔·D·约翰逊

CRM: Oracle 的成功要件

- 一、CRM 的优势 ▶…… (43)
- 二、CRM 的核心管理思想 ▶…… (44)
- 三、成功实施 CRM 的八大步骤 ▶…… (46)
- 四、成功实施 CRM 的两种方式 ▶…… (53)
- 五、CRM 资料仓库的开发与创建 ▶…… (55)
- 六、影响 CRM 实施的四个关键因素 ▶…… (58)
- 七、什么样的企业需要 CRM ▶…… (59)

理念 4 战略联盟

如果没有战略联盟,许多高科技公司要想生存和发展是不可想像的。

——约翰·斯柯利

战略联盟: 宝洁与沃尔玛的巨人之会

- 一、认识战略联盟 ▶…… (67)

- 二、战略联盟的四种类型 ▶…… (68)
- 三、战略联盟的六种形式 ▶…… (70)
- 四、战略联盟成功的三个要素 ▶…… (72)
- 五、选择战略联盟伙伴的标准 ▶…… (74)
- 六、防止战略伙伴机会主义行为的四项措施 ▶…… (77)
- 七、减少战略联盟风险的六个要点 ▶…… (78)

理念 5 供应链管理

竞争其实不是企业与企业的较量，而是供应链、效率之间的竞争。

——沃伦·华士曼

供应链管理：用友高效的资源配置模式

- 一、实施供应链管理的目标 ▶…… (83)
- 二、供应链横向集成模式的优势 ▶…… (85)
- 三、供应链的基本思想——业务外包 ▶…… (86)
- 四、构建供应链管理的基本程序 ▶…… (88)
- 五、供应链设计的七个原则 ▶…… (92)
- 六、供应链设计的八个步骤 ▶…… (94)
- 七、供应链的两种管理方法 ▶…… (96)
- 八、供应链管理发展的趋势 ▶…… (98)



理念 6 全面质量管理 (TQM)

质量, 什么是质量? 质量就是生命, 质量就是信誉, 质量就是效益。

——爱德华·戴明

全面质量管理: 施乐重新崛起的利器

- 一、全面质量管理的内容 ▶…… (104)
- 二、全面质量管理体系的建立 ▶…… (107)
- 三、全面质量管理的四种方法 ▶…… (110)
- 四、推行全面质量管理的四个基本要求 ▶…… (112)
- 五、PDCA 管理循环 ▶…… (117)
- 六、全面质量管理的六项基础工作 ▶…… (121)
- 七、实施全面质量管理的其他要素 ▶…… (123)

理念 7 精益企业

向精益企业转化是企业文化发生深远变革的主要指标。

——詹姆士·P·沃玛克

企业精益化: 戴尔飞速发展的无限动力

- 一、精益企业的基本目标 ▶…… (130)
- 二、精益企业的特征 ▶…… (131)
- 三、精益企业的核心思想 ▶…… (132)
- 四、企业精益化的五项关键因素 ▶…… (134)
- 五、精益企业中的精益生产 ▶…… (136)
- 六、精益企业中的看板管理 ▶…… (138)

- 七、精益企业中的准时生产 ▶…… (142)
八、精益企业中的新产品开发 ▶…… (146)
九、精益企业中的对外关系 ▶…… (147)

理念 8 变革管理

尽管变化是持久的，有些可以预测，有些难以预料，但是并不是每件事都会瞬间发生变化、难以捉摸。企业的每个成员特别是管理者都要考虑这样几个问题：什么在发生变化？为什么？如何对待？

——艾琳·C·夏皮罗

变革：宝马保持优势的利器

- 一、企业为什么需要变革 ▶…… (156)
二、抓住变革的重心 ▶…… (158)
三、企业变革的三个步骤 ▶…… (160)
四、五种变革利器 ▶…… (161)
五、企业变革的四种模式 ▶…… (167)
六、变革的风险及防范 ▶…… (169)

理念 9 知识管理

在信息社会里，价值的增加主要靠知识。知识需要不断生产，不断更新。知识所起的作用，不是相加效应，而是相乘效应。

——约翰·奈斯比特

知识管理：安永迅猛发展的基石

- 一、知识管理的七大功能 ▶…… (176)

- 二、知识管理的主要内容 ▶…… (179)
- 三、实施知识管理应考虑三个方面 ▶…… (181)
- 四、成功实施知识管理的六个要素 ▶…… (185)
- 五、知识管理技术 ▶…… (187)

理念 10 创新管理

创新就是创造性的破坏。企业家的职责就是打破原有的稳定态，实现创新。

——熊彼特

创新：惠普之道的精要

- 一、企业进行创新的三个理由 ▶…… (193)
- 二、创新的四个阶段 ▶…… (194)
- 三、企业管理创新 ▶…… (196)
- 四、企业组织结构创新 ▶…… (198)
- 五、企业技术创新 ▶…… (200)
- 六、企业质量创新 ▶…… (202)
- 七、企业创新进程中的五大阻力 ▶…… (204)

理念 11 公司治理结构

公司治理结构分配公司非人力资本的剩余控制权，即资产使用权如果在初始合约中没有详细设定的话，治理结构将决定其如何使用。

——奥利弗·哈特

公司结构改革：通用汽车超速发展的关键

- 一、从两个角度理解公司治理结构 ▶…… (211)

- 二、股东大会的有效运行 ▶…… (214)
- 三、董事会的有效运行 ▶…… (218)
- 四、监事会的有效运行 ▶…… (222)
- 五、经理层人员的激励机制 ▶…… (223)
- 六、经理层人员的五种约束 ▶…… (225)
- 七、英美模式的公司治理结构 ▶…… (228)
- 八、欧洲模式的公司治理结构 ▶…… (229)
- 九、日本模式的公司治理结构 ▶…… (230)

理念 12 企业文化

企业管理不仅是一门科学，更是一种文化。

——威廉·大内

企业文化：沃尔玛的成功哲学

- 一、为什么需要企业文化 ▶…… (234)
- 二、构成企业文化的五大要素 ▶…… (236)
- 三、企业文化的内容 ▶…… (239)
- 四、企业精神——企业文化的基石 ▶…… (240)
- 五、管理文化的三种模式 ▶…… (244)
- 六、企业文化塑造应注意的七个要点 ▶…… (245)
- 七、企业文化塑造的三大误区 ▶…… (248)
- 八、日本企业文化透视 ▶…… (251)



理念 13 领导力

如果没有一个非常优秀的领导，那么一个伟大的集体也就无从谈起。

——沃伦·本尼斯

领导力：CA 总裁王嘉廉的成功秘诀

- 一、领导的力量 ▶…… (256)
- 二、领导力不仅仅是领导的能力 ▶…… (258)
- 三、领导判断力修炼 ▶…… (262)
- 四、领导征服力修炼 ▶…… (266)
- 五、领导授权力修炼 ▶…… (269)
- 六、领导控权力修炼 ▶…… (272)

理念 14 购并战略

不论市场决定做什么，如果我们能把企业合并起来取得规模，这就是一个好战略。

——安迪·所罗门

购并：造就波音“超级霸主”地位

- 一、企业进行购并的三种动机 ▶…… (278)
- 二、购并的分类 ▶…… (280)
- 三、购并对象的选择 ▶…… (284)
- 四、企业购并方案的设计 ▶…… (286)
- 五、企业进行购并的四项准备工作 ▶…… (287)
- 六、企业购并的操作程序 ▶…… (290)

七、成功购并的四大策略 ▶…… (294)

八、成功购并的三种技巧 ▶…… (297)

九、购并失败的九个因素 ▶…… (303)

理念 15 全球化战略

我们正处身在全球性的竞技场中，而且在每一回合的打斗之间，甚至没有片刻时间可以休息。

——杰克·韦尔奇

全球化：通用电气的扩张之路

一、什么是企业的全球化？ ▶…… (308)

二、全球化经营的两个阶段 ▶…… (309)

三、设计企业全球战略的三个步骤 ▶…… (312)

四、全球化经营的两种模式 ▶…… (315)

五、全球化的五种战略 ▶…… (317)

六、品牌国际化的六个障碍 ▶…… (319)

七、企业全球化的几个关键问题 ▶…… (321)



理念1 核心竞争力

核心竞争力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力。

——麦肯锡咨询公司



▲ 核心竞争力：诺基亚从危机中崛起 ▲

20 世纪 90 年代初期，诺基亚经历了有史以来最严重的危机，该公司在自己并不擅长的电视业务上耗费了过多的资金和时间，而低估了公司原有电信技术的重要性，另外，在市场方面，随着前苏联的解体，诺基亚失去了一个主要市场，加之前任总裁留下的乱麻般的管理难题，将公司拖入了一个濒临破产的艰难境地，许多人因为完全绝望而把手中的诺基亚股票处理掉。而诺基亚的所有者千方百计想把这家曾为他们带来巨大收益的公司卖掉，诺基亚一度差点被并入爱立信公司。

新任总裁约玛·奥利里是一个敢于大刀阔斧进行改革的人，他认为诺基亚最大的问题是缺乏可以区分于其他公司的核心产品，电视制造技术并非公司的核心技术，因而不应占用公司过多的资源。他确信，移动电话和电信才是诺基亚的未来，其他一切都应该为它让路。当时的诺基亚有五块业务，实力分别为：

- (1) 移动电话，价值 655 万克朗；
- (2) 电信，价值 640 万克朗；
- (3) 电视机制造，价值 - 1176 万克朗；
- (4) 电缆、机械，价值 171 万克朗；
- (5) 其他，价值 139 万克朗。

显然，电信和移动电话业务应该成为诺基亚的核心业务，尤其是移动电话。

(一) 突出核心业务的地位

为了摆脱电视业务，奥利拉与飞利浦、汤姆森和三洋进行了秘密谈判，但都毫无结果，电视分部的状况太差，对买家而言根本无