

管理

你怎样

HOW TO
ADMINISTER
YOUR COMPANY

理论经典 案例真实
一本高效实用的管理人宝典

——一个企业的成功与否，关键在管理——

肖冉◎主编



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

管理

你怎样

HOW TO
ADMINISTER
YOUR COMPANY

肖冉◎主编



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

你怎样管理 / 肖冉主编. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社,
2007.2

ISBN 7 - 80699 - 755 - 5

I. 你... II. 肖... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 069954 号

责任编辑: 李毅男 孙小玉

封面设计: 柏拉图工作室

你怎样管理

肖冉 主编

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码: 150040 电话: 0451 - 82159787
E-mail: hrbchs @ yeah.net
网址: www.hrbchs.com
全国新华书店经销
黑龙江新华印刷二厂印刷

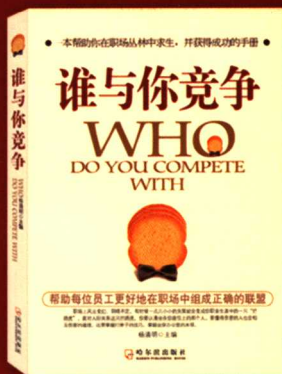
开本 880 × 1230 毫米 1/32 印张 6.5 字数 162 千字
2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷
ISBN 7 - 80699 - 755 - 5
定价: 18.00 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451 - 82129292
本社常年法律顾问: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

一个企业的成功与否，关键在管理，如何管理是让许多管理者挠头的问题。

一个优秀的管理团队，必然会制订一个合理的企业目标，并把这个目标分解成一系列的子目标，然后将这个目标深化到每个员工的心里去，落实到每个员工的行动中。

那么如何做到这一点呢？本书将从人力资源管理、经营管理、营销管理、项目管理、战略管理、信息管理六大方面，来系统阐释管理。用经典的理论、真实的案例来告诉你这样管理最有效！



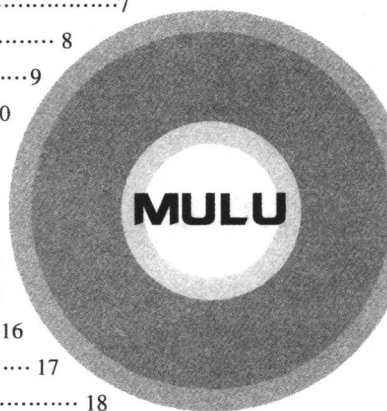
责任编辑：李毅男 孙小玉



此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

目 录

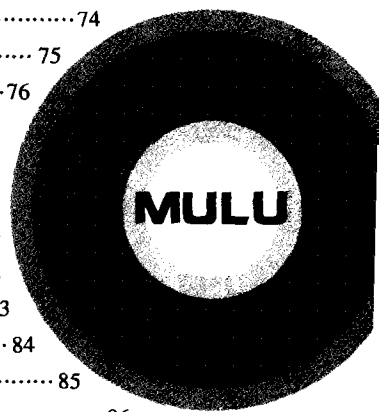
第一章 人力资源管理	1
KPI (Key Process Indication)	2
360 度绩效考核	3
目标管理	4
员工授权	6
国际人力资源管理	7
学徒式培训	8
职业发展计划	9
高绩效工作体系	10
员工团队	11
结构化面试	12
情景模拟培训	13
创造性培训	14
X 理论和 Y 理论	15
Z 理论	16
职业咨询	17
职业高原	18
企业教练	19
“刺猬”法则	20
柔性管理	21
人力资源价值链	22
健康管理	23
“抽屉式”管理	24
“海豚式”管理	25
“金鱼缸式”管理	26
“变形虫式”管理	27
“倒金字塔式”管理法	28





一分钟管理法	29
皮格马利翁效应	31
直觉式领导	32
自主管理团队	33
绩效管理	35
灌能	36
柯氏模式	36
感情沟通管理	37
第五级领导者	38
彼得原理	39
“热炉”法则	40
动态薪酬	42
宽带薪酬	43
战略薪资计划	44
激励报酬	45
自助式员工福利	46
第二章 经营管理	47
80/20 法则	48
再造工程	49
BPR 业务流程重组	50
平衡计分卡	51
麦肯锡的 7-S 模型	52
闭环 MRP	53
制造资源计划(MRP II)	54
敏捷制造	55
虚拟制造	55
并行工程	56
ABC 分析法	57
零缺陷管理	58
全面质量管理	59
差异管理	60
工作专业化	61
工作职务轮换	63

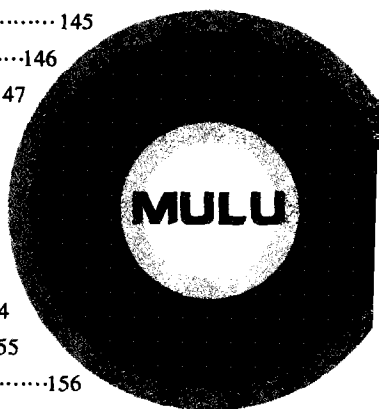
解决问题式团队	63
特定目标式团队	64
自我管理式团队	65
员工持股计划	65
采购管理	66
公司治理结构	68
“揭短”管理	69
“教堂塔原则”	70
客户关系管理	71
互动管理	72
脑力外包	73
鱼缸理论	74
高绩效组织	75
弹性工作制	76
参与管理	77
赋权	78
管理驾驶舱	79
双因素理论	80
利克特管理新模式	82
价值领导	83
自我激励	84
约束理制	85
飞轮效应	86
管理原理贯彻法	87
组织行为矫正术	88
交互式管理模式	89
波特五力模型	90
第三章 营销管理	92
牛鞭效应	93
SWOT 分析法	94
SPIN 提问技巧	95
FAB 法则	96
时间管理	97



差异化营销	98
网络营销	99
捆绑营销	100
交叉营销	101
大市场营销	103
4P 理论	104
4C 理论	105
4R 理论	106
一对一营销	107
知识营销	107
关系营销	108
绿色营销	110
色彩营销	111
伙伴营销	112
横向思维	113
体验行销	114
情境领导	115
直效行销	116
顾客份额	117
第四章 项目管理	119
执行力	120
领导力	121
工作分解结构(WBS)	122
“5S”活动	123
第三方物流	124
戴明环	125
零库存	125
供应链	126
挣值分析	127
TQM 的发展	129
能本管理	131
钩稽管理	132
杠杆管理	133



标杆管理	134
基准管理	135
T 型管理	136
走动管理	137
开明管理	138
宽容管理	139
危机管理	140
绿色管理	141
集约化管理	142
第五章 战略管理	144
核心才能	145
企业业务流程再造	145
伦理规范	146
企业文化	147
虚拟企业	149
业务流程重组	150
交叉补贴	151
戴明 14 点	152
大量客制化	153
加盟连锁权	154
上游和下游价值链	155
虚拟价值链	156
风险投资	157
EVA	158
EVA 管理	159
杠杆收购	160
管理层收购	161
套利交易	163
毒丸计划	164
杠杆租赁	165
6 σ 管理法	166
变革管理	167
“金色降落伞”	168



波士顿矩阵	170
精益生产	171
战略联盟	172
灵捷竞争	173
并购	174
企业核心能力	175
学习型组织	176
三段式战略循环	177
超强竞争	178
扁平化组织结构	179
资产置换的企业重组模式	180
股权交易的企业重组模式	181
资产剥离的企业重组模式	182

第六章 信息管理 184

学习力	185
CIO 首席信息官	186
MRP 物料需求计划	187
ERP 企业资源计划	188
SIS 战略信息系统	190
信息劳动者	191
计算机集成制造系统(CIMS)	191
知识管理	192
电子数据交换(EDI)系统	193
头脑风暴法	194
德尔菲法	195
工作生活品质	196
客户声音管理	197
数据库营销	198
经营结果取向管理	199
财务资讯共享管理	199



N I Z E N Y A N G G U A N L

N I Z E N Y A N G G U A N L

1

人力资源管理

为了实现既定目标
对人力资源的取得、
开发、保持和利用等方面
所进行的计划、组织、指挥、
控制、监督、激励等一系列活动



人力资源管理是为了实现既定的目标（如取得经济效益、资产增值）对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制、监督、激励等一系列活动的总称。

KPI (Key Process Indication)

KPI（企业关键业绩指标）是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，进而明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。

作为全球最大的船务公司之一，铁行渣华船务公司在中国的业务近年来保持了高速的增长态势。铁行渣华取得的杰出成绩和公司花大力气培训并打造一流销售队伍、科学的业绩考核方法密不可分。考核和奖励制度一贯是销售队伍培养的重中之重，船务公司对销售队伍的绩效考核是一大难点。和其他行业不同的是，航运是一个跨部门、跨国度的大团队工作，船务零售最注重的是过程管理和客户关系管理。如果以业务员的销售业绩来进行考核，往往会导致急功近利的行为。另外，还需要通过考核来避免老业务员的惰性。为此，铁行渣华为自己量身定做了一套 KPI，力求量化各项指标，对业务队伍进行更科学的考核，最大限度地激励员工。由于销售队伍的锻炼和 KPI 的到位的实施，铁行渣华在华南的业务取得了巨大的成绩。比如冷冻货品。两年前，公司还没有冷冻货品，由于 KPI 要求销售队伍必须及时发现机会并进行推荐，导致该项目的顺利实施。到 2005 年，在华南到东南亚航线的冷冻货品的运输上，在所有的船运公司中，铁行渣华已经排到了第二位，顾客群体数量超过 50



个。有了 KPI 的硬指标，铁行渣华每年会淘汰部分不合格的员工，或者解聘，或者分流，保证了销售队伍的健康发展，在华南的市场份额已经提升到 9% 左右。

360 度绩效考核

360 度绩效考核也称为全方位反馈评价或多源反馈评价。传统的绩效考核，主要由被考核者上级对其进行考核，而 360 度绩效考核则由与被考核者有密切关系的人，包括被考核者的上级、同事、下属和客户等，分别匿名对被考核者进行考核。被考核者自己也对自己进行考核。然后，由专业人员根据有关人员对被考核者的考核，对比被考核者的自我考核后向被考核者提供反馈，以帮助被考核者提高其能力水平和业绩。

科罗拉多州丹佛市的强生高级行为技术公司建立了一个新的 360 度反馈系统，主要是为了使绩效评估有更广阔的发展前景，也为了员工发展的需要。这个系统使员工能够将自己的理解与上司、同事、下属和外部客户的观点作比较。

公司的管理人员认为，贯彻这一系统的关键因素是选择适当的评估执行人。为了建立起一个评估执行人群体，JJABT 公司的员工列出与其交往的关键的内部和外部客户，并从中推选出 5—10 名组成评估执行人群体。

每个员工的上司仍然对评估负有最终的责任，同时还要确保员工所选的评估执行人适当，这么做可以防止被评估者选择支持他的客户或同事以求得到较高的评定等级。

一旦经理决定了评估执行人人选，评估分类也应该作出清晰的定义。由于上司最了解员工个人的工作任务和目标，因此其他各类评估人最好评估他所能够直接观察到的员工的工作行为。JJABT 公司的 360 度评估表包括以下各项：



员工是否——

- ※ 在解决问题、作出决定和满足客户需求时具有时间观念？
- ※ 清晰表达他或她的需求/期望？
- ※ 与其他员工共享信息或帮助他人？
- ※ 倾听其他员工的建议？
- ※ 为满足未来需求而制订计划？
- ※ 按计划执行任务？

评估人按照 1（需要提高）—5（非常优秀）的评定等级对员工的上述项目进行评级。同时，评估人还可以在空白处填写评语。

员工的上司负责对资料进行整理并作出最终的绩效评定。这一评定代表了不同评估者的意见和上司对员工工作的反馈。特别的，经理将得出一个平均分及其在各项的分布。

根据公司的经验，反馈不能仅仅看其表面价值。比如，当评估者给出极端高或极端低的绩效评定结果时，必须要引起高度注意。JJABT 公司的经理人员认为，关键是要找出数据的变化趋势或模式。如果评估者的反馈信息比较模糊或存在问题，那么，经理人员可以要求同一个评估者或其他评估者给出附加的反馈信息。经理人员在总结了全部数据之后，就可以安排正式的评估面谈了。

为了确保公正，评估者可以选择对他提供的反馈信息公开或匿名。如果评估者要求对他所提供的信息匿名，那么经理人员在评估面谈时必须确保这一点。然而，如果评估者愿意公开他的评估信息，则经理人员可以在评估面谈时引用评估者的反馈信息。通过这种方式，公司期望 360 度绩效评估不仅是一个评估工具，更是一个促进交流、提高员工自身发展和改进工作的综合体系。

目标管理

目标管理是一种管理哲学，由彼得·德鲁克在 1954 年首次提



出。目标管理的核心是，建立一个企业内的目标体系，全体员工各司其职、各尽其能，推进组织目标的达成。在一个企业的目标体系中，总经理的目标、部门经理的目标、车间主任的目标，是各不相同的，但他们的目标都和企业整体目标息息相关。企业整体目标的实现，有赖于各部门目标的顺利实现。

现在，在管理环境极不成熟的我国，许多管理者似乎认为运作、MBO、流程重组、ERP、CRM 等等才是先进的管理方式，而价值工程、目标管理等管理方式已经太落伍了。事实上，目标管理一直是企业经营管理中最有效的基础管理手段之一，是经理人技能提升的主要内容。

一个优秀的管理团队，必然会制定一个合理的企业目标，把这个目标分解成一系列的子目标，并把这个目标化到每一个员工的心里去，落实到每一个员工的行为中去。

拿破仑曾经说过：“一个不想当元帅的士兵不是一个好士兵。”士兵有雄心壮志，有非常高的自我期望当然是好事。但是，一个总想着当元帅的士兵，却未必是连长需要的部下。在企业中，自我期望过高的员工，通常很难融入团队，也不能充分施展才能。

相信很多人都看过这个寓言：有个人经过一个建筑工地，问那里的石匠们在干什么？三个石匠有三个不同的回答。

第一个石匠回答：“我在做养家糊口的事，混口饭吃。”

第二个石匠回答：“我在做最棒的石匠工作。”

第三个石匠回答：“我正在盖一座教堂。”

稍微分析一下，我们会发现第一个石匠的自我期望值太低，在职场上，他缺乏自我启发的自觉和自我发展的动力。第二个石匠的自我期望值过高，在团队中，他很可能是个特立独行、清高的人物。第三个石匠的目标才真正与工程目标、团队目标高度吻合，他的自我启发意愿与自我发展行为才会与组织目标的追求形成和谐的



合力。

员工授权

员工授权是指赋予员工变革的权力，以鼓励他们做工作的主人。

很多大型企业都在这方面做得很好，如西格纳健康医疗公司、杜邦公司、PPG 工业协会、沃尔玛公司、通用动力公司、伊利诺伊州、高露洁、麦格马铜业公司。授权员工在产品和服务质量上得到了提高，减少了成本，而且在有些案例中还修改了设计好的产品。

在克莱斯勒公司，一位在财务部工作的员工设计了一个自我计算的分支现金系统，这一系统每年为公司节约了 525000 美元。而这个创意是她在家里用她的个人电脑挖掘出来的。

斯堪的纳维亚的航空系统将顾客服务和留住员工放在他们组织图表的顶端——在管理者之上。这种安排将权力授予负责完成关键工作职责的那些人员，并要求员工有创造性、敏锐性，关注顾客服务的需要，承担起他们对其行为的责任来。

Heman Miller 股份有限公司是一家办公用品制造公司，它希望它的员工能够和管理者一同就产品质量和服务进行讨论。Heman Miller 公司对其组织文化所倡导的利他主义备感骄傲。

雅芳生产公司授权给它的少数管理者，使他们有权在国内市场上改善其销售和服务。这么做是基于以下信任：少数管理者能够更好地理解国内居民的文化，所以雅芳公司能够将一个无利润市场转化为一个高销售率的区域。

强生维拉食品公司是一家小型的、家庭式的生产香肠的工厂，它允许员工相互雇用和解雇，并可以选择和购买所需的设备，而且在通常情况下，他们可以以老板的角色从事工作。