

企业在发展过程中的任何一次飞跃
必源于一次管理上的革命

管理革命

世界成功企业管理模式与
实践的革命性突破

*The revolution of
management*

张振学◎编著

中国商业出版社

管理革命

Guanli geming

shijiechenggongqiyeguanlimoshiyushijiangdegemingxingtupo

世界成功企业管理模式与
实践的革命性突破

张振学◎编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据
管理革命/张振学编著. -北京:中国商业出版社,
2006.5
ISBN 7-5044-5655-1

I. 管… II. 张… III. 企业管理-案例-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 046404 号

责任编辑:张超美

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 27.75 印张 400 千字
2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷
定价:58.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

企业发展过程中的任何一次飞跃都无一例外地缘于一次或几次管理上的革命。管理是一门科学。阿基米德说：“给我一个支点，我可以撬动地球。”管理革命的目的就是为了给企业找到这样的一个支点以及这样的一根杠杆。

著名的管理大师彼得·德鲁克在他的《知识社会的兴起》一书中指出，100多年来，人类经历过三次革命，这就是：工业革命、生产力革命和管理革命。这三次革命都是由知识意义的根本转变驱动的。第一次革命是知识被应用于工具、过程和产品，形成了工业革命；第二次革命是知识被应用于工作，从而引来了生产力革命；第三次革命则是知识被应用于知识本身，从而引起管理革命。

如果说诞生在美国的“泰罗制”引发了企业管理的“第一次革命”，那么，人类在走入21世纪的时刻，全球的企业管理迎来“第二次革命”，即以知识管理为标志的时代。

当今世界，整个社会正发生着空前、快速而难以预测的变化，企业环境遭遇了巨大变动。越来越多的企业已经清楚地认识到，必须进行变革。它们要么进行合并，要么重组，要么改变业务流程，进行开发、获取或调整新技术，以求在日益激烈的竞争世界中继续生存。

企业管理为什么要变革？这既有外部环境的原因，也有内部环境的原因。在外部，国际竞争日益加剧，发达国家的市场愈来愈成熟，新技术的不断诞生与应用，各个国际经济力量的增强，客户和竞争者发生了根本变化。在内部，高级主管进行各种决策，如果他们选择了一个使公司快速发展的目标，组织活动必须有所改变，往往就会产生新部门或者新技术。另外，由于现有工艺不符合客户不断变化的要求，当企业无法实现目标业绩时，或者是出现了可以提高现有业绩的新思想或新技术，高层主管就会思考着是否需要变革，并将付诸行动。

美国管理专家麦可·哈默和詹姆斯·钱皮两人，在其名著——《改造企业》一书中明确指出，自20世纪末以来，企业面临的环境3C：Customer（顾客）、Compete（竞争）和 Change（变化）已经完全改变了。20世纪80年代以后，消费者的购买欲望和行为开始发生了质的变化，企业提供什么

产品或服务及怎样提供,必须以满足顾客要求和期望为前提,否则就没有人愿意选择或者消费。在产品质量、功能、价格、服务、流程、竞争手段等方面,企业采取的花样一直在变,层出不穷。与此同时,新的企业不断涌现,他们的观念大都比较先进,从事的可能是新的产品,加之管理上会采取新招,因而往往具有很大的竞争力。当然最重要的一点,莫过于还是企业本身也在不断变化,不但发展的环境在变,而且顾客与竞争也在变,一切都在变化。在这种错综复杂的形势下,一个企业只有以变化去适应变化,不是偶尔而是连续不断地自我变革,否则将跟不上世界变化的步伐,就可能会被淘汰出局。一句话,变革就是企业竞争力的命脉和核心。

企业不仅要变革,还要去驾驭变革,亦即要懂得如何去变,懂得善于去变。只有驾驭了变革,并善于变革,企业的经营管理才能得心应手,在变动的世界中去捕捉机遇,以最小的代价应对和化解所有变化所带来的危机,从而达到永续经营之目的。

可以预见,随着世界经济一体化进程的不断加快,企业面临的环境会越来越复杂,遭遇的变化会越来越多。如果单单为了生存而去谋求“生存”,毫无疑问,企业常常会走向衰退。企业不但要在生存中求发展,更要在发展中求变革。谁不能变革,谁就没有发展;谁不懂得变革,谁就要被淘汰。

本书将中外企业在管理上的历次变革,进行了全面系统的归纳和总结,并对每一次管理变革给企业所带来的巨大影响进行了实例剖析和综合评述,从而为现代企业在管理制度、管理策略和管理工具等方方面面的改革提供了有益的思想架构、客观的利弊鉴证和历史性的方法指导。企业管理必须进行不断的改革,而改革必须有史可鉴,有理可循,有规可范,因此,相信本书对于锐意图变图强的管理者具有重要的参考价值。

作者

2006年6月于北京

目录

CONTENTS

第一篇

管理工具革命

在企业管理过程中,思想是先导,工具是先锋。企业管理革命必须从管理工具开始。如果企业的管理工具跟不上时代的发展和市场的竞争,那么,这家企业的管理效率和整体竞争力就会每况愈下。当世界范围内的管理工具都在进行不断改革的今天,我们的企业也当然要奋起直追,图变图强。要知道,只有在管理工具方面不断进行革命的企业,才有可能更多地获得市场的先机和更快地推动企业的发展壮大。

- 目标管理 (Management by Objectives, MBO) (3)
 经典案例:英国马狮公司的目标管理革命 (5)
- 标杆管理 (Benchmarking Management) (7)
 经典案例:美孚如何立“杆”见影 (9)
- 沟通管理 (Communication Management) (12)
 经典案例:本田公司的沟通管理成功经验 (14)
- 宽容管理 (Allowance Management) (16)
 经典案例:宽容管理创造的奇迹 (18)
- 开明管理 (Open Management) (20)
 经典案例:“开明管理”推动福特公司迅猛发展 (21)
- 时间管理 (Time - Management) (23)
 经典案例:米尔克的时间管理研讨会 (25)
- 预算管理 (Budget Management) (27)
 经典案例:新苏纶预算管理案例 (29)
- 知识管理 (Knowledge Management) (31)

- 经典案例:施乐公司:知识管理 (32)
- 互动管理(Interactive Management) (34)
 - 经典案例:互动管理让企业再度新生 (36)
- 赋权管理(Delegation Management) (39)
 - 经典案例:赋权是领导艺术的精髓 (40)
- 5S 管理法(5S:Seiri、Seiton、Seiso、Seiketsu、Shitsuke) (42)
 - 经典案例:L 集团实施 5S 管理取得突破性进展 (44)
- EVA 管理(Economic Value Added, EVA) (46)
 - 经典案例:青岛啤酒启动 EVA 炮制二次管理革命 (48)
- OEC 管理法(Over All Every Control and Clear) (51)
 - 经典案例:海尔集团采用“OEC”管理推陈出新 (53)
- 危机管理(Crisis Management) (55)
 - 经典案例:强生在危机管理中的高超技巧 (57)
- 柔性管理(Soft Management) (59)
 - 经典案例:大连三洋制冷有限公司“以柔克刚” (61)
- 品牌管理(Brand Management) (64)
 - 经典案例:小天鹅“品牌”独树一帜 (66)
- 走动管理(Management by Walking Around, MBWA) (68)
 - 经典案例:阿尔科公司的“走动管理” (69)
- 供应链管理(Supply Chain Management, SCM) (71)
 - 经典案例:戴尔电脑普来克斯工厂供应链管理的成功 (74)
- 跨文化管理(Span - Culture Management) (76)
 - 经典案例:NEC 的跨文化管理 (79)
- 零缺陷管理(Zero Defects) (82)
 - 经典案例:清溢精密光电独具特色的零缺陷管理 (84)
- “倒金字塔”管理(Handstand Pyramidal Management) (85)
 - 经典案例:SAS 公司的管理奇迹 (87)
- 客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM) (89)
 - 经典案例:泰国东方饭店的魔力 (91)
- 戴明质量管理(William Edwards Dem' s Quality Management) (93)
 - 经典案例:娃哈哈运用戴明质量管理创中国名牌 (94)
- 6 西格玛管理法(Six Sigma) (96)
 - 经典案例:施乐的 6 西格玛运动 (98)

第二篇

基本法则革命

科学的管理来自于管理的科学。换句话说,科学的管理必然要以科学的规则、规律为依托,任何违背规则、规律或法则的管理必然会成为制约企业发展的瓶颈和影响企业进步的障碍。作为企业的决策者或管理者,对这些基本法则的成功探求、严格恪守和不断创新,不仅会带来自身管理思想与管理理念的革命性更新与进步,而且也必然会推动企业管理的革命性突破与发展。

- 墨菲定律 (Moffe's Law) (103)
 经典案例:本田公司的墨菲管理策略 (105)
- 手表定律 (Watch Law) (107)
 经典案例:手表定律使大荣公司独裁经营 (109)
- 蘑菇定律 (Mushroom Law) (111)
 经典案例:在“蘑菇期”中积聚能量可以鱼跃龙门 (113)
- 蝴蝶效应 (Butterfly Effect) (114)
 经典案例:蝴蝶效应使胡佛公司脱颖而出 (116)
- 鲰鱼效应 (Weever Effect) (118)
 经典案例:运用“鲰鱼效应”使本田公司知名度不断提高 (120)
- 飞轮效应 (Flywheel Effect) (122)
 经典案例:索尼公司持久革新的“飞轮效应” (123)
- 光环效应 (Halo Effect) (125)
 经典案例:孔府家酒运用“光环效应”再创辉煌 (127)
- 羊群效应 (Sheep - Flock Effect) (129)
 经典案例:驱不散的“羊群效应” (131)
- 木桶定律 (Cannikin Law) (133)
 经典案例:“木桶定律”给惠普带来经济利益最大化 (135)
- 帕金森定律 (Parkinson's Law) (137)
 经典案例:帕金森定律的有关事例 (140)
- 华盛顿合作定律 (Washington Company Law) (142)
 经典案例:寓言故事明事理 (144)
- 80/20 原理 (80/20 Law) (145)
 经典案例:eBay 公司通过运用 80/20 原理,使其成为大销售商 ... (147)

- 奥卡姆剃刀 (Occam's Razor) (149)
经典案例:奥卡姆剃刀给企业带来超强效果 (150)
- 马太效应 (Matthew Effect) (152)
经典案例:元通嘉泰大泽科技公司服务提升带来“马太效应” (153)
- 皮格马利翁效应 (Pygmalion Effect) (156)
经典案例:福布斯公司推行“皮格马利翁效应”带来最佳效益 (157)
- 破窗理论 (Break Pane Law) (159)
经典案例:花园育人事件 (160)
- 博弈论 (Game Theory) (162)
经典案例:以博弈论观点看彩电价格战 (163)
- X 理论 - Y 理论 (Theory X - Theory Y) (166)
经典案例:融资领域的 X 理论和 Y 理论 (168)
- 多米诺效应 (Domicile Effect) (170)
经典案例:美国商业史上最大的一次多米诺效应 (171)

第三篇

营销策略革命

营销策略革命业已成为企业决战市场的制胜法则。具体来说,营销策略革命包括三个不同层面的内容:目标市场、市场定位和营销组合。未来中国企业营销的管理能力,首先来源于它的战略管理能力。其营销组织革命的核心是要通过组织运行机制的创新,减少企业内部交易成本;通过发育高端职业管理能力,强化组织对市场的有效规划与控制;通过建立目标责任体系,使各层管理者和企业员工切实承担起营销责任,全面提高营销执行力。

- 服务分销策略 (Services Distribution Strategy) (175)
经典案例:可口可乐的分销革命 (178)
- 服务促销策略 (Services Sales Promotion Strategy) (180)
经典案例:深圳君安采用“服务促销”业绩斐然 (182)
- 整合营销传播 (Integrated Marketing Communications, IMC) (186)
经典案例:华侨城:整合营销三大产业 (189)
- 战略营销联盟 (Strategic Marketing Union) (191)
经典案例:金秋之约:思佳与联想建立战略联盟 (193)

- 网络数据库营销 (Internet Database Marketing) (195)
 经典案例:上海梅林“正广和网上销售公司” (197)
- “整时营销”与“晚盈利”(Profit by Timing Marketing and lag Profit Marketing) (200)
 经典案例:CA 公司实施“晚盈利”策略重获新生 (201)
- 感性营销 (Sensibility Marketing) (203)
 经典案例:金利来感性营销一炮打响 (204)
- 利基营销 (Niche Marketing) (206)
 经典案例:运用利基营销站稳市场 (208)
- 色彩营销 (Color Marketing) (210)
 经典案例:宝洁公司运用色彩营销促进产品销售 (211)
- 交叉营销 (Cross Marketing) (213)
 经典案例:可口可乐的“交叉营销”风暴 (215)
- 合作营销 (The Co Marketing Solution) (218)
 经典案例:合作营销实现双赢 (219)
- 服务营销 (Services Marketing) (220)
 经典案例:知名空调企业服务营销 (222)
- 体验营销 (Experience Marketing) (225)
 经典案例:星巴克运用体验营销成功塑造品牌 (227)
- 定制营销 (Customization Marketing) (228)
 经典案例:万通筑巢网推出网上定制营销的构想 (230)
- 伙伴营销 (Partnership Marketing) (232)
 经典案例:伙伴式营销打造“她他”阵营 (233)
- 一对一营销 (One - to - One Marketing) (236)
 经典案例:一对一营销观念使戴尔取得举世瞩目的成就 (238)
- 差异化营销 (Difference Marketing) (240)
 经典案例:SK - II 的制造概念差异化成功七招 (242)
- 个性化营销 (Personalization Marketing) (246)
 经典案例:个性化邮票年册走俏古城 (249)
- 数据库营销 (Database Marketing) (251)
 经典案例:广东珠海邮局开展数据库营销引来众多客户 (254)
- 大市场营销 (Big Marketing) (256)
 经典案例:青岛双星集团“三转”创出大市场 (258)
- 4P 营销理论 (The Marketing Theory of 4Ps) (261)

- 经典案例:4P 营销保住了英特尔公司的霸主地位 (263)
- 4C 营销理论(The Marketing Theory of 4Cs) (264)
经典案例:郑明明化妆品运用 4C 理论年年走俏 (266)
- 4R 营销理论(The Marketing Theory of 4Rs) (268)
经典案例:马狮百货公司“4R”的独特经营方式 (270)
- 文化营销(Cultural Marketing) (271)
经典案例:奇瑞 QQ 的文化营销:汽车产业一道亮丽的风景 ... (272)
- 绿色营销(Green Marketing) (275)
经典案例:小灵通让我们健康沟通 (277)
- 关系营销(Relationship Marketing) (279)
经典案例:关系营销构建三元牛奶新境界 (282)

第四篇

管理综合革命

随着企业的市场多元化的发展,管理体系也进入了多元化时代。企业之间的综合竞争因此而愈演愈烈,以至影响企业生存和发展的要素越来越多,甚至此消彼长,层出不穷。如何内强管理,外塑形象,最大程度地增强企业整体战斗力和市场竞争力是每个决策者或管理者必须面对和尽快解决的问题。因为,企业管理任何一方面的突破都可能会产生全局性的影响和带动全局性的革命,这就使管理综合革命具有了特殊的现实意义。

- 首席知识官(Chief Knowledge Officer) (287)
经典案例:惠普设计“首席知识官”协助企业信息化成功 (288)
- 532 绩效考核模型(532 Performance Appraisal Model) (291)
经典案例:美容化妆品公司引进“532 绩效考核”走向成熟 (293)
- 期望模型(Expectancy Model) (295)
经典案例:“期望”用于教育孩子 (297)
- 第五级领导者(Fifth Rank Leader) (299)
经典案例:金百利公司起死回生的秘诀 (300)
经典案例:肯恩推动自己家族企业的发展秘诀 (301)
经典案例:吉列公司成功扭转乾坤的秘诀 (301)
- 领导力(Leadership) (303)

- 经典案例:三个案例测试你对“领导力”的认识 (305)
- **注意力经济(The Economy of Attention)** (308)
- 经典案例:美国在线 AOL 采用“注意力经济”购买 ICQ 软件
 (310)
- **动态薪酬(Dynamic Salary)** (311)
- 经典案例:德国大众公司的动态薪酬体系 (313)
- **管理层收购(Management Buy-out)** (314)
- 经典案例:安徽水利管理层首个举起收购成功的旗帜 (316)
- **人力资源外包(Epiboly HR)** (319)
- 经典案例:外包案例:御天华信科技有限公司 (321)
- **五力模型(The Five-force Model)** (323)
- 经典案例:用“五力”模型分析耐克和阿迪达斯的品牌之争 ... (325)
- **管理流程重组(Business Process Reengineer)** (328)
- 经典案例:局部流程再造让柯达电子新生 (330)
- **德尔菲法(Delphi Technique)** (332)
- 经典案例:德尔菲法如何预测图书销量 (334)
- **PDCA 循环理论(PDCA Cyc)** (336)
- 经典案例:惠普公司运用 PDCA 提高产品质量 (338)
- **顾客份额(Constituency Share)** (340)
- 经典案例:诺顿公司运用“顾客份额”抢占商机 (341)
- **7S 模型(Principle of 7S)** (343)
- 经典案例:惠普之道:以核心价值观凝聚人心 (345)
- **新 7S 原则(Principle of New 7S)** (347)
- 经典案例:新 7S 原则打破相机业现状 (348)
- **SWOT 分析(SWOT Analysis)** (350)
- 经典案例:摩登百货登陆中泰广场的 SWOT 分析 (353)
- **波士顿矩阵法(Boston Matrix Analysis)** (356)
- 经典案例:通用电气行业的战略取金之道 (358)
- **平衡记分卡(Balanced Score Card, BSC)** (360)
- 经典案例:CCBS 公司运用平衡记分卡提升竞争力 (362)
- **虚拟企业(Virtual Enterprise, VE)** (363)
- 经典案例:虚拟企业的运作模式给企业带来的效益 (365)
- **企业核心竞争力(Core Capability of Enterprise)** (368)
- 经典案例:核心竞争力促使企业发展壮大 (370)

- 公司法人治理结构(Enterprise Institutional structure) (371)
 经典案例:从银广夏案件看公司治理结构 (373)
- 智能制造(Intelligent Manufacturing) (375)
 经典案例:服装CAD发展智能化制造自动成样 (376)
- 虚拟制造(Virtual Manufacturing) (379)
 经典案例:“虚拟制造”是我国机床行业发展方向 (381)
- 敏捷制造(Agile Manufacturing) (383)
 经典案例:敏捷制造信息化助力东南汽车 (385)
- 宽带薪酬设计(Broad Band Salary Design) (387)
 经典案例:宽带薪酬给网通带来更大空间 (389)
- 零库存(In-Time Inventory) (390)
 经典案例:海信实施“零库存”稳做市场先锋 (392)
- 员工持股计划(Employee Stock Ownership Plan, ESOP) (396)
 经典案例:深圳规范员工持股:对症下药 (398)
- CS经营战略(Customer Satisfaction) (401)
 经典案例:本田公司采用CS经营 (402)
- 学习型组织(Learning Organization) (404)
 经典案例:Rover重振雄风的最大功臣:学习型组织 (406)
- 知识型企业(Knowledge Enterprise) (409)
 经典案例:清华同方:作为知识型企业的崛起 (411)
- 并行工程(Concurrent Engineering, CE) (414)
 经典案例:铁路货车产品开发并行工程 (416)
- 精益生产(Lean Production, LP) (419)
 经典案例:日本丰田首创“精益生产” (421)
- JIT生产方式(Just In Time, JIT) (423)
 经典案例:书刊印刷企业的“JIT”生产方式 (425)
- 制造资源计划(Manufacturing Resources Planning, MRP II) (427)
 经典案例:上海汽车齿轮总厂实施制造资源计划 (429)



管理工具革命

在企业管理过程中，思想是先导，工具是先锋。企业管理革命必须从管理工具开始。如果企业的管理工具跟不上时代的发展和市场的竞争，那么，这家企业的管理效率和整体竞争力就会每况愈下。当世界范围内的管理工具都在进行不断改革的今天，我们的企业也当然要奋起直追，图变图强。要知道，只有在管理工具方面不断进行革命的企业，才有可能更多地获得市场的先机和更快地推动企业的发展壮大。

GUANLIGONGJUGEMING

目标管理

(Management By Objectives, MBO)

目标管理(MBO)是20世纪50年代中期出现于美国,以泰罗的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础而形成的一套管理制度。这套管理制度与众不同之处就是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定,在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。目标管理的精髓是依靠团队合作,建立共同的责任感。

目标管理是一种开明和民主的管理方式。这种管理方式可以促使团队每个成员都能不断对目标提出质疑,从而使团队目标能够更好地适应不断变化的社会需求。目标管理不像安装机器一样是一个机械的过程,而是一个有机的过程,类似于培育和浇灌树木。它的运行原则是导向具体目标的自我控制,通过个人的发展最终求得组织的平衡发展。

一、目标管理的实施

目标管理的第一步是定义企业的目标。要对企业的方方面面做通盘的考虑,包括企业目前的现状以及未来的发展。考虑可能的风险,也要考虑机遇。主要目标要涵盖企业的主要领域,而且应该清晰明了,并提供能对实际工作做定期检查的基础和平台,以及进一步改进的措施。然后,就可以引入和实施目标管理。

1. 准备一份主要目标的简短说明。要清晰、具体和具有可操作性。
2. 准备一份5~10年的战略规划,明确所有主要领域如市场营销,生产力的主要目标。
3. 准备一份来年的相应的短期或战术规划,明确不同关键领域的目标。
4. 与每一个经理人磋商,确定其管辖领域的目标,明确要达到目标的绩效标准。当制度运转良好时,下级经理人不仅参与制定目标,而且会提出他们自己的意见和建议。
5. 准备一份达到工作目标的改进计划。

6. 建立合适的组织结构,比如加强销售力量。

7. 及时向每一位经理人和低级经理人(主管)提供必要的信息,使他可以评估工作进度,并采取必要的补救措施。这就是目标管理和自我控制。

8. 定期共同回顾经理人和他们助手的工作情况,如果有必要,就重新调整实现目标的工作方向。

9. 制定培训经理人员的计划,使他们克服自身的弱点,发挥长处。

10. 给经理人员适当的鼓励。

二、目标管理的特点

1. 目标管理是参与管理的一种形式。

2. 协调自我控制。

3. 促使权力下放。

4. 注重成果第一的方针。

三、目标管理的步骤

1. 建立一套完整的目标体系。企业要成功,首先要制定一个统一而具有指导性的目标,这样可以协调所有的活动,并保证最后的实施效果。这就是为什么需要目标管理的原因。每项工作都是从企业的最高主管部门开始的,然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的-手段”的关系,某一级的目标需要用一定的手段来实现,而这个目标的履行者往往就在这级人员的下属部门之中。目标体系应与组织结构相吻合,从而使每个部门都有明确的目标,每个目标都有人明确负责。这种明确负责现象的出现,很有可能导致对组织结构的调整,从这个意义上说,目标管理还有搞清组织结构的作用。

一般来说,主要目标屈指可数,也许就一个,它可以按照企业的目的来定义。如美国贝尔电话公司的前总裁西奥多·韦尔称“我们的企业就是服务”。一旦主要目标明确后,企业其他不同领域(比如营销和生产力)的目标就易于确定了。

2. 组织实施。目标既定,主管人员就应放手把权力交给下级人员,而自己抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制。上级的管理应主要体现在指导、协助、提出问题,提供情报以及创造良好的工