

96 Rules of High  
Efficient Management

# 管理 96

高效管理的96条法则

张利 编著

96 Rules of High  
Efficient Management

高效管理的96条法则  
让你的管理更适合你的企业  
如何达到规模与效率的平衡  
如何深入到管理中的细节  
如何防范管理中的空虚地带  
让你所领导的组织创造出令人眩目的价值



九州出版社  
JIUZHOU PRESS

# 管理 96

高效管理的 96 条法则

## *96 Rules of High Efficient Management*



张 利 编著

九州出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理 96——高效管理的 96 条法则/张利编著. —北京:  
九州出版社, 2004.8

ISBN 7-80195-141-7

I. 管… II. 张… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 086518 号

## 管理 96——高效管理的 96 条法则

---

作 者 / 张 利 编 著

---

出版发行 / 九州出版社

出 版 人 / 徐尚定

地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 / 100037

发行电话 / (010) 68992192/3/5/6

邮购热线 / (010) 68992190

电子信箱 / [jiuzhoupress@vip.sina.com](mailto:jiuzhoupress@vip.sina.com)

---

印 刷 / 北京神剑印刷厂

开 本 / 640×960 毫米 1/16 开

印 张 / 19

字 数 / 238 千字

版 次 / 2004 年 9 月第 1 版

印 次 / 2004 年 9 月第 1 次印刷

---

书 号 / ISBN 7-80195-141-7/F·91

定 价 / 26.00 元

---

★ 版权所有 侵权必究 ★

# 目 录

<b>第一章 战略管理法则：战略比以往更重要</b> .....	(1)
1. 竞争的关键——战略定位 .....	(3)
2. 夸父能追着太阳吗? .....	(5)
3. 战略由谁来制定? .....	(8)
4. 知己知彼方能百战百胜 .....	(10)
5. 投资眼光决定投资战略的走向 .....	(13)
6. 只凿深井不挖浅坑 .....	(15)
7. 企业需要拥有开着汽车飞月球战略胆识 .....	(18)
8. 勇于面对战略转型的阵痛 .....	(21)
9. 运营才能“赢运” .....	(25)
<b>第二章 组织管理法则：找到规模与效率的平衡</b> .....	(29)
1. 松散导致无力 .....	(31)
2. 一个齿轮无法带动整部机器运转 .....	(33)
3. 金字塔也能倒立 .....	(35)
4. 健康组织的塑造 .....	(38)
5. 建立学习型组织 .....	(41)
6. 管理不同的营销渠道 .....	(44)
7. 踩扁官僚主义 .....	(46)
<b>第三章 生产与质量管理法则：产品与质量决定企业的生命</b> .....	(49)
1. 科技塑造企业未来 .....	(51)

2. 技术领先就是跨越 ..... (54)
3. 学会溯源解决质量问题 ..... (57)
4. 科学管理由标准化开始 ..... (59)
5. “防范体系”与零库存 ..... (62)
6. 不容忽视的采购效用 ..... (65)
7. 全面质量管理 ..... (68)
8. 挑战零缺陷 ..... (70)
9. 6 $\sigma$  (希格玛) 计划 ..... (73)

#### 第四章 创新管理法则：学会在竞争中成长 ..... (77)

1. 与狼共舞 ..... (79)
2. 独木不成林 ..... (82)
3. 共享双赢 ..... (86)
4. 不发展，毋宁死 ..... (89)
5. 改变环境不如改变自己 ..... (92)
6. 变才能保 ..... (95)
7. 创新者才能适应变化了的环境 ..... (98)
8. 做能创新的火车头 ..... (101)
9. 自我否定才能持续发展 ..... (103)
10. 创建差异化优势 ..... (106)

#### 第五章 人力资源管理法则：以人为本、任人唯贤 ... (109)

1. 人才是企业的活力之源 ..... (111)
2. 选好人才才能用好才 ..... (114)
3. 知人善任 ..... (117)
4. 用人求大而不计其小 ..... (120)
5. 敢用能人，善用能人 ..... (123)
6. 用人勿疑 ..... (126)

7. 人本结构 .....	(129)
8. 差异化才是公平 .....	(132)
9. 天才并不是一生下来就是天才 .....	(134)
10. 真心赞美和鼓励 .....	(137)
11. 实惠的才是最好的 .....	(140)
12. 开展友好竞赛 .....	(143)
13. 制度引爆潜能 .....	(145)
14. 奖优罚劣 .....	(148)
<b>第六章 团队管理法则：与员工打成一片 .....</b>	<b>(151)</b>
1. 感染他人 .....	(153)
2. 把领导者自身置于员工的监督之下 .....	(155)
3. 事无巨细的管理会事倍功半 .....	(158)
4. 正视企业（管理者）与员工之间的关系 .....	(161)
5. 丰富智慧的源泉——员工 .....	(164)
6. 从员工那倾听真实的 .....	(167)
7. 争吵出效益 .....	(170)
8. 种因得果 .....	(173)
<b>第七章 营销管理法则：对手无处不在 .....</b>	<b>(175)</b>
1. 造势是成功营销的法宝 .....	(177)
2. 换个角度看问题 .....	(181)
3. 市场决定一切 .....	(183)
4. 不是只有棒子才能打老虎 .....	(186)
5. 营销前应有的信息储备 .....	(189)
6. 不做被用户抛弃了的企业 .....	(191)
7. 营销中的倾听术 .....	(194)
8. 顾客服务显优劣 .....	(197)

- 9. 满足需要的“多一点” ..... (199)
- 10. 差异化服务 ..... (202)

## 第八章 企业文化管理法则：文化是本源的力量 ..... (205)

- 1. 有坚持有变革 ..... (207)
- 2. 文化创造形象 ..... (210)
- 3. 适者生存的企业文化 ..... (213)
- 4. 当集思广益成为一种文化 ..... (216)
- 5. 个性化引发共鸣 ..... (219)

## 第九章 细节管理法则：小往往能成就大 ..... (223)

- 1. 小差错引发了大祸患 ..... (225)
- 2. 管理优势的细节体现 ..... (229)
- 3. 细节成就伟大 ..... (232)
- 4. 追求细节的尽善尽美 ..... (235)
- 5. 细节中体现人的素质 ..... (237)

## 第十章 危机管理法则：给自己穿件防弹衣 ..... (239)

- 1. 不清楚危机之源的代价 ..... (241)
- 2. 危机在于内 ..... (244)
- 3. 危机应对也要以制度为本 ..... (246)
- 4. 离“炸弹”远一点 ..... (248)
- 5. 两害相权取其轻 ..... (251)
- 6. 态度决定一切 ..... (254)
- 7. 化危机为商机 ..... (257)

## 第十一章 领导品质法则：不是任何人都可以

### 执牛耳 ..... (261)

- 1. 认清自我 ..... (263)

2. 问题之后总会有问题 .....	(266)
3. 没有什么不可能 .....	(268)
4. 脚踏实地是为了飞得更高 .....	(271)
5. 谦虚谨慎是领导者的必备素质 .....	(274)
6. 热情惠及所有 .....	(276)
7. 当断则断 .....	(279)
8. 将责任种在脑袋里 .....	(281)
9. 善于从自身找原因 .....	(284)
10. 无头的尾巴往哪跑 .....	(286)
11. 只须管头管脚 .....	(290)
12. 领导是要讲艺术的 .....	(292)



# 第一章

管 理 96 —— 高 效 管 理 的 96 条 法 则

## 战略管理法则： 战略比以往更重要

关于战略问题，迈克尔·波特曾说过这样的一句话：“一些CEO声称，世界变得太快，他们的公司难以有长期战略。但我却说，战略比以往更重要。”

战略在近10年确实不受宠爱。许多企业将放弃战略的原因归咎于客观原因，其实，这只不过是给自己找了个冠冕堂皇的理由罢了。





# 1

## 竞争的关键——战略定位

从一定意义上说，现代企业之间的竞争是企业战略定位的竞争。

——保罗·格蒂

李蓝电气公司是制造油泵马达的小公司，整个公司只有几百人，可是它制造的油泵比美国任何一家公司都多。

为什么一家仅有数百名员工的小公司，所制造和销售的油泵马达要比“通用”和“西屋”这种公司价格低很多，却依然还有利可图呢？“因为所销售的是‘有所差异’的马达。”李蓝电气公司的CEO亨德森研究之后这样说。

或许这种差异对很多人来说并不重要。但对购人和装配这种马达的油泵制造商来说，这种差异就非同小可了。对这一行业比较熟悉的人都知道，有些特殊用途的油泵马达必须能防止爆裂。而这些具有防爆功能的油泵马达必须要有特殊的设计：轴柄稍有不同，或是装马达的方法稍有不同，或是气孔的规范稍有不同。李蓝公司看到这一点后，把自己的产品战略定位在了制造这种稍贵的马达上，按照产品的特殊用途来进行设计。

西屋电气公司也制造油泵马达，但它主要的产品是一种标准化、轻便型的一般用途马达，如果客户需要的是具有防爆功能的马达，该公司就把自己生产的马达装上铸铁罩，而这具铸铁罩大大提高了公司整体的制造成本。“西屋”的成本当中不仅包括标准型马达、铁罩成本，以及装上铁罩的成本，同时，必须在原有生产线上制造出

满足专业化需求的产品，既难以达到客户的特殊要求，又使原来的高速生产流程严重受阻。这种交叉式的生产，无论是对生产成本还是对公司的生产力来说，都是极为不利的。

因为生产成本很高，“西屋”也只能把售价定得高一些，而“李蓝”却是专门制造这种马达，它的成本只有“西屋”的 1/2，就算是把价格定到“西屋”售价的 2/3，仍然具有很大的价格优势。

由于成本和售价是产品本质当中的主要部分，因此亨德森作出的结论认为：李蓝公司真正在销售的是一种与西屋公司“有所差异的产品”。小小的李蓝公司能够抗衡强大的西屋公司的原因是找到了自己的战略位置。“李蓝”的马达不但比较便宜，而且更适合特殊目的使用。

亨德森指出，同样产品的成本结构常常会大不相同：这是因为费用分摊、行销成本，或是产品设计的不同而产生的。

这种成本的差异叫人难以相信。每一家成功的公司都有这样一个共有的特点：它们的成本结构很好。然而它们的成本之所以能比竞争者低，真正的原因在于它们在战略定位上有所差异，这种差异也就会在成本上反映出来。对每一位竞争者来说，它的位置就是它在顾客和服务上享有相对于竞争者的竞争优势。

JIE  
DU 解读：

小小的李蓝公司能够在竞争对手如林的夹缝中成长，主要得益于它成功的战略定位。

当各个企业面对的是同样的市场环境时，如何节约成本，打造核心竞争力就是管理者应考虑的了。这其中就涉及到一个战略定位的问题。李蓝公司制造了“有所差异”的马达，这正是其经营战略成功定位的关键所在。这样的马达的生产成本大大低于它的竞争对手“西屋”公司，所以产品自然会取得成功。

## 2

### 夸父能追上太阳吗？

如果战略目标高得超出了企业的能力所及，当它与现实脱节时，将变得毫无意义，这时的目标只不过是管理者的一项良好愿望而已。

——史蒂芬·科维

领导者大多倾向于制定较高的战略目标，较高的战略目标会给各个方面一个较好的心理预期，但必须注意到，如果目标高得超出了企业的能力所及，当它与现实脱节时，将变得毫无意义。所以，在战略制定了以后，必须要对战略进行评价，就是要分析出该战略能否得到有效实施；也即是该战略所提出的变化范围是否是组织资源所能承受的。

巨人集团可以说是一个典型的案例。巨人集团的危机导火索是“巨人大厦”项目，这个项目是他个人狂热战略的典型之作：因为他根本没有实力建造这样一座全国最高的大厦。更让人不解的是，大厦从1994年2月动工到1996年7月，三年多的时间里，史玉柱竟然没有申请过一分钱的银行贷款，全凭自有资金和卖楼花的钱支撑。稍微懂点经济的人都知道，房地产必须有金融资本做后盾，可史玉柱竟将银行搁置一边，全靠自己公司的资金支撑，到1996年5月，这一做法达到了高峰，各个子公司交来2570万元人民币，史玉柱把留下来的850万元资金全部投入了巨人大厦。但这仍然满足不了大厦建设的需要，史玉柱已经感到了资金的严重不足，在1996年下半

年，正当他感到需要外援时，国家的宏观调控影响至深，各处都在紧缩资金，形势非常紧张。从资金运作的角度来看，史玉柱应该让巨人大厦停工，将资金投放于已经染上贫血症的生物工程，使其恢复元气。然而，他仍然一意孤行，把生产和广告促销的资金全部投入到大厦，结果生物工程一度停产，资金补给线中断。到 1996 年下半年，巨人集团财务运作日益窘迫，营销状况颓势尽显，员工士气不振，公司管理陷入混乱。可见，是战略本身的失误导致了巨人大厦项目的失败，而巨人大厦的失败也同时绊倒了“巨人”集团。

还有许多企业的失败并不是由于战略本身的失败，而是由于企业没有具备实现战略所需要的经营管理能力。近年来，资本运营是我国经济界出现频率较高的热点词汇，越来越多的企业热衷于通过这种外延式的增长模式来壮大自身实力，然而经营的结果却大相径庭，成功的企业以海尔为代表。海尔从 1988 年兼并青岛电镀厂开始，1991 年兼并青岛空调器厂、青岛冷柜厂，1992 年兼并青岛冷凝器厂，1995 年兼并青岛红星集团……到 1998 年 1 月整体接收章丘电机厂，在短短的十几年时间内，海尔共兼并总额在 5.5 亿元的 18 家企业，盘活了 15.5 亿元的资产，使自己的多元化发展战略在短期内获得了成功，也壮大了自身的实力。而失败的企业，我们以三株为例，“三株”在 1997 年上半年曾一口气吞下二十多家制药厂，投入资金超过 5 亿元，但是这些并购却没有壮大三株的实力，相反却把三株拖入了深渊。原因其实很简单：海尔具备扩张战略所必需的经营管理能力，而三株擅长的市场推广并不能保证并购企业在被并购后通过管理获得健康成长。

JIE

DU

**解 读**

战略目标是不可以凭理想和主观愿望去制定的。任何过高、过急和不切实际的目标，都将对企业产生巨大的危害，

不管这个目标是出于怎样美好的愿望，听起来多么令人振奋。事实表明，如果目标超出了企业的能力所及，与现实脱钩，那将是无法实现的。

制定企业的战略目标应首先将着眼点放于企业自身，只有这样才能制定出切实可行的战略计划。如果目标太过宏伟，企业根本无法企及，那它只能如夸父逐日一般，只是一个良好的愿望而已。

### 3

## 战略由谁来制定？

领导者要和负责执行的人共同制定战略计划。

——郭士纳

应当由谁来制定战略计划？有的领导人自己着手制定全部的计划，让下属完全按照战略计划去执行；也有的领导干脆把所有的规划工作都交给下属制定，然而，领导者毕竟不如执行者对组织的实施能力以及市场的实际情况更为了解，如果不让执行者参与，最终制定出来的计划可能就是难以付诸实施的。

IBM 的前任 CEO 郭士纳每逢要制定重要战略计划时，总是寻找那些负责执行的人员去收集信息，然后分析判断，做出方向性规划，再由大家一起制定战略。例如在他意识到 IBM 的服务将可能成为其主要竞争优势的时候，他去找 IBM 的“整合系统服务公司 (ISSC)”的负责人丹尼了解情况。丹尼给了他很好的信息和建议，同时也告诉他实施向服务转型的难度：大服务战略既与 IBM 的传统销售观念相左，也会给财务管理体系造成麻烦。郭士纳经过慎重思考，还是决定公司向服务转型，但鉴于 IBM 的具体情况，采取了保守的步骤。郭士纳与有关执行人员进行了充分的讨论，尽管后来遇到了许多麻烦，但都顺利解决了，并最终赢得了战略的胜利。

在诺基亚公司里，如果一项战略决策在制定的过程中没有具体的执行人员的参加，那么这些决策是没有希望得到实施的，因为这种做法是违反公司规定的。总裁奥利拉说：“我们没有把诺基亚当成



一个只有少数几个精英才能说话，其他人只能循规蹈矩地听着的方。”公司每制定一项计划都必须有执行人员在场，并且允许他们发表自己真实的想法和观念。只有一项计划完全得到执行人员的同意和赞成了，才能被确定，然后相关的负责人才能进一步制定计划，并委派专门的小组负责。每一个员工在执行过程中发现计划存在失误时都有权提出异议，并做出适当的修改。正如诺基亚在福特沃斯分厂的一位生产经理所说：“诺基亚从不像其他的大公司那样官僚习气严重，它是独特的，在具体执行一项计划时，上司从不规定你必须用什么方法来做，每个小组都有完全的自由决定权。除了某些必须共同遵守的标准以外，你可以自行决定具体的行动方案，只要它是符合事实，有利于预期目标实现的。”

不仅基层管理者从不强迫自己的下属按照自己的行为方式做事，公司最高层领导，包括总裁兼首席执行官奥利拉也从不武断地做出决定。非技术出身的奥利拉，在说到 WCAMA、GPRS、HSCSD 或其他专业术语时，他和其他对技术不在行的高层管理人员总会谦逊地往后站，而让那些技术专家自由地侃侃而谈。“我们总是让最了解情况的人作决定”。这是诺基亚制定战略和做出决策的最高指导原则，同时也保证了诺基亚战略的正确性。也正是由于这种对“最了解情况的人”的尊重和赋予权力，诺基亚才形成了强大的团队精神和凝聚力，保持了企业的活力和卓越的竞争力。

J I E

D U

### 解 读 :

解读：一份优秀的战略计划应当是由领导者制定出最核心的部分，也就是发展方向，具体的行动计划应当由执行者来制定。让执行者参与制定战略计划，可以帮助他们更深刻地理解企业所面临的商业环境，增强分析、判断能力，并且通过开放式的对话，更能加深他们对战略计划的共同认识，从而在执行战略的过程中能够同心协力，增强团队的凝聚力。