



追求卓越财经书系

主编 / 凡禹

聪明管理者

125个管理妙计

★ 韦尔奇、亚柯卡、本田宗一郎、松下幸之助……你将在本书里与100余位企业大师分享管理的经验。阅读本书，风帆都页读那页，页页给你顿悟。



时代文艺出版社

走向卓越财经书系

聪明管理者 125 个管理妙计

丛书编委会 编著

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

聪明管理者 125 个管理妙计/凡禹编著.
长春:时代文艺出版社,2000.9
(追求卓越财经书系/凡禹主编)
ISBN 7-5387-1458-8

I. 聪… II. 凡… III. 企业管理-经验-世界
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 69349 号

追求卓越财经书系

作 者:凡 禹
责任编辑:崔卓力
责任校对:赵雪绒
装帧设计:李法明
出 版:时代文艺出版社
(长春市人民大街 124 号 邮编:130021 电话:5638648)
发 行:吉林省新华书店
印 刷:华星印刷厂
开 本:787×1168 毫米 32 开
印 张:8.5
版 次:2000 年 9 月第 1 版
印 次:2000 年 9 月第 1 次印刷
印 数:5000 册

书 号:ISBN 7-5387-1458-8/F·1
定 价:16.00 元

目 录

第一章 力挽狂澜 ——怎样把握变革和危机

1. 斯隆大改组、通用大起飞 (1)
2. 奥利维重现生机 (3)
3. 消灭“仓库”——丰田的崛起 (5)
4. 击败“关系网” (7)
5. 铁腕重振“日立” (9)
6. 单纯的组织招财来 (10)
7. 效果奇佳的“大众”裁员 (12)
8. “华陀”医治“受伤的巨龙” (13)
9. 省了大钱的改革 (15)
10. 未能预见结果的更名 (17)
11. 柯达的返朴归真 (19)
12. 松下的事业部体制 (22)

第二章 以人为本 ——怎样开发管理人力资源

1. 巧妙安排退休金 (26)
2. 不多花钱让员工干劲十足 (28)
3. 强烈刺激留给部下 (30)
4. 对待发怒的员工——“住友”的手腕 (33)
5. 让员工突击大笔订货 (35)
6. 斥骂——让员工群情激昂的妙招 (37)
7. 与最下层直接对话 (40)
8. 孙子招贤纳士，福特重整旗鼓 (42)
9. 能力重于资历 (44)
10. 把公司交给员工 (47)
11. 三星，人才第一 (48)
12. 上下齐心，共谋振兴 (50)
13. 与员工合作 (51)
14. 妙计调动员工积极性 (53)
15. 巧妙化解与下属的冲突 (54)
16. 让下属合作愉快 (56)
17. 人才新配方 (58)
18. 吸引、培训、留住人才 (60)
19. 妥善处理员工抱怨 (62)
20. 带来奇迹的激励术 (65)
21. 报酬合理 (67)

22. 既得利益不宜剥夺	(69)
23. 多赏少罚	(71)
24. 雇佣最棒的员工	(72)
25. 容忍员工失误, 但绝不宽容他的不良行为	(74)
26. 批评的艺术	(77)
27. 与员工保持适当距离	(80)
28. 学会激励员工再创佳绩	(84)

第三章 开源节流 ——高超的公司理财术

1. 赚大钱的小捷径	(87)
2. 合理避税巧盈利	(89)
3. 战胜高负债的冲击	(91)
4. 不必要的损失都见鬼去了	(93)
5. 大有作为的第一个月	(95)
6. 小型公司的筹资技巧	(100)
7. 善用多元化经营	(104)
8. 因时用势的郭芳枫	(106)

第四章 赢定市场 ——怎样开创畅销局面

1. 畅销源于好广告	(108)
2. 强者对市场疲软说“不”	(110)

3. 提价战略——价格战中出奇致胜的绝招 (112)
4. 从师营销大师，奉行顾客至上 (114)
5. 迅速满足顾客要求 (116)
6. “四刀镇乾坤”——希尔顿的生意经 (118)
7. 仙人指点，灵活多变 (120)
8. 立体着眼，多维延伸 (122)
9. 会见顾客，了解顾客 (124)
10. 向顾客展示一切 (126)
11. 追求质量提高 (127)
12. 不可只依靠一种产品 (129)
13. 给销售冠以“服务社会”的美名 (130)
14. 虚订市场份额 (132)
15. 薄利以求大额销售 (134)
16. 关注最好看的花朵 (136)

第五章 经营盲点 ——走出普遍存在的管理误区

1. 有个年度工作评估就万事大吉了 (138)
2. 最具挑战性的工作全归我 (140)
3. 公布道听途说的消息 (142)
4. 让上司最后一个知情 (144)
5. 忘记了利润才是第一的 (146)
6. 轻视与同行来往 (148)

7. 不愿负债经营 (149)
8. 单一模式开拓市场 (151)
9. 地毯式广告狂轰滥炸 (153)
10. 盲目进行品牌延伸 (155)
11. 不能适应政策的变化 (157)
12. 漠视公共关系和新闻界 (159)

第六章 超常思维

——颠覆常规的管理计谋

1. 拨云见月的“三角经营” (164)
2. 巧用提问消除抵触情绪 (165)
3. 妙用“餐桌面谈法” (167)
4. 艾科卡妙手除“帕金森” (169)
5. 高招去除“大杂烩式”管理 (171)
6. “一日厂长制” (173)
7. 减时提薪赢来一年腾飞 (175)
8. 超越“匆忙病” (177)
9. 对什事业合伙人的谋略 (182)
10. 指明方向, 明确重点 (186)
11. 让妻子助你成功 (191)
12. 学习使用“三合一”思维 (194)
13. 掌握遥控艺术 (196)
14. 快速培养协作精神 (198)
15. 想成为沟通高手吗? (200)
16. 如何对付“踢皮球”的员工 (202)

- 17. 如何避免加入派系 (204)
- 18. 如何克服私欲的膨胀 (206)
- 19. 如何克服“只打雷，不下雨”
 的毛病 (208)
- 20. 化整为零术巧解管理大问题 (210)

第七章 非凡魅力

——迈向卓越的领导艺术

- 1. 树立信心的几个绝招 (213)
- 2. 坚定信念的巧办法 (215)
- 3. 做一个当断则断的人 (217)
- 4. 大胆往前走！ (219)
- 5. 让你敢于承担风险 (221)
- 6. 减轻压力的好办法 (223)
- 7. 拥抱激情的生活 (225)
- 8. 百折不挠，大气度，广胸襟 (227)
- 9. 化繁为简 (229)
- 10. 超越推却责任 (231)
- 11. 学会利用自己的错误 (232)
- 12. 树立名分与权威 (234)
- 13. 恰当显示身份 (236)
- 14. 勇于越权行事 (238)
- 15. 良好的人际关系 (240)
- 16. 善于指挥 (242)
- 17. 出色的屠夫 (244)

第八章 成功哲学 ——指向未来的管理工具

1. 人性管理 (247)
2. 专业管理 (248)
3. 五项修炼 (250)
4. 韦伯命题 (252)
5. “简单”就能赢 (254)
6. 向赢家学习成功 (256)
7. 连贯的经营理念 (258)
8. 知识管理 (260)
9. 体验经济 (262)
10. 模糊经营 (263)
11. 商业生态系统 (264)
12. 企业整体策略 (265)

第一章 力挽狂澜 ——怎样把握变革和危机

1. 斯隆大改组，通用大起飞

当集权使公司的各个部门陷入了失控……

美国通用汽车公司是世界上最大的汽车公司，总部坐落在美国素有“汽车城”之称的第五大城市底特律。

通用汽车公司是由比利·杜兰特创立的。此人有远见，有魄力，胆识过人，对通用汽车的创立起了很大的作用。然而，杜兰特在管理方式上过于集权，他完全把握公司的领导权，事无巨细，大包大揽。因此，哪怕是杜兰特犯了错误，明辨是非的人也没有办法阻止错误的发生，通用汽车也因此多次陷入困境。而且，虽然杜兰特强调集权，但是公司的各个部门却陷入了失控的局面。当杜兰特离开通用时，公司已经危机四伏，大有江河日下之势。

然而，却有一位天才似的人物使通用汽车公司起死回生，走上腾飞之路。此人就是闻名美国的斯隆。斯隆在1923年就任通用汽车公司总经理，1924年任总裁，直到1956年退休。他很早就与杜兰特共事，

历经通用的风雨沧桑，因此斯隆对通用的弊病了如指掌。

斯隆认为，大公司应在集中管理与分散经营之间找到平衡点，充分发挥两者的优点，克服两者的缺点，才能建立较为完善的组织管理体制，取得最佳的经营业绩。因此，掌管通用之后，斯隆进行了大改组。他提出了“分散经营，协调控制”的思想，力图以此建立通用的新的组织体制。根据这一全新的思想，斯隆拟定出改组通用的组织机构的具体计划，并提出事业部制的新概念。

斯隆把公司要解决的任务分为两大类，即决策任务和执行任务。在斯隆的改组计划中，公司的董事会，担任决策任务，设立了两个委员会——财务委员会和执行委员会。这一点与杜兰特时代是相似的。执行委员会继续保持对公司各项业务和经营活动的全面控制；而财务委员会也行使过去的权力，即对公司的财务及财务工作人员的总控制权。同时，斯隆建立了直接指挥部门的组织结构，以适应行政管理的需要。在新的组织结构中，设有总公司（公司总经理处）、各事业部、各工厂三级。总公司由总执行经理负责领导，下辖四个事业总部——汽车、零件、配件、杂品。各事业总部由总部执行经理监管。

斯隆成功了。凭借这套管理体制，通用汽车公司在以后的岁月中，渡过了许多难关，取得了惊人的发展。斯隆建立的这套管理体制一直是通用的组织架构，因为它成功地将分散经营与协调控制结合起来，

既取得了经营的主动性，又取得了效率和节约。虽然通用也曾有过多次的组织调整，但都是在斯隆模式的框架内进行的，只不过有时分散经营多一些（如经济高涨时期），有时集中管理多一些（如经济低落时期）。

斯隆的改组使通用走上了腾飞之路。1923年，通用的产品在国内的市场占有率仅为12%，然而到1956年，通用在国内的市场占有率跃升为53%，1977年又上升为56%。1977年，它成为美国最大的工业公司，虽然以后在全部工业公司中的排名有所下降，但自1928年以来，一直是美国乃至全球第一的汽车公司。

2. 奥利维重现生机

当公司领导成员不思进取……

意大利奥利维公司是世界电子公司的八强之一。奥利维生产的办公自动化设备占有欧洲市场份额的45%，全球市场的25%，每月的销售额高达50亿美元。奥利维公司能有今日的成功应当归功于贝内德蒂，他被誉为欧洲最佳的企业家。正是贝内德蒂才使这家曾经面临破产灾难的企业恢复生机，走上了成功之路的。

1978年，意大利奥利维公司债务累累，入不敷出，每月的亏损竟高达800万美元。正是在这个时

候，贝内德蒂担任了奥利维的董事长。上台伊始他首先认真、慎重地剖析了公司高层领导的决策、管理中存在的大量失误，发现领导成员的任务不清，职责不明，功过不分，因此有一些人产生了混日子的心态，不思进取。这正是奥利维的症结所在。贝内德蒂大刀阔斧地干起来了。他一手抓降庸，撤换那些不考虑企业现状与未来发展却只关心自己职位的公司高层领导；一手抓拔能，从通技术懂管理的人才中，精选出富有能力、魄力和胆识的人，为这些人才安排恰当的职位，明确他们的责任及工作目的和任务，让他们承担重任。

这两手战法，效果好极了。这些新提拔上来的人形成了企业的一支中坚力量。他们年富力强，精力充沛，勇于开拓进取，而且精于生产，通晓业务，有一股为实现目标而顽强奋斗的冲劲。在这股中坚力量的支持下，贝内德蒂想尽办法筹措资金，更新设备，提高技术水平，大大增强了企业的实力和竞争力，果然奥利维的经营业绩日趋增长。

正是贝内德蒂的两手战法，使公司内部形成了一种发愤图强，艰苦创业的精神，奥利维才得以跨入世界八大电子公司之列。公司在与世界许多知名企业建立了业务关系，又推出了全新的“国际销售战略”之后，朝着更高的目标迈进。奥利维的天空一片蔚蓝。

3. 消灭“仓库”——丰田的崛起

当过度的浪费把公司带到破产的边缘……

丰田是世界闻名的大型汽车公司。但鲜为人知的是丰田也曾面临过危机。那是 20 世纪的 40 年代，丰田面临倒闭的危机。当时任公司总经理职务的丰田喜一郎登门拜访，请石田退三接管仅有 2 亿日元固定资产的丰田公司。正是石田退三拯救了丰田公司。石田提出了“在丰田消灭仓库”的口号，在全厂发起“三及时运动”，建立了“三及时”卡片制度，使全厂上下出现了一丝不苟，兢兢业业的新景象，奠定了丰田以后迅速壮大成长的基础。

1948 年，威望极高的石田退三当上了丰田公司的经理，主管日常工作，人们尊敬地称之为“老掌柜”。1950 年，石田正式接管丰田喜一郎的职务，出任丰田公司的总经理。当时的丰田公司即将倒闭。为了使公司渡过难关，丰田喜一郎和石田退三持之以恒地寻求贷款的支持。虽然很多银行、厂商的董事、总经理和过去的老朋友都避而不见，但是，功夫不负有心人，他们最终还是从日本银行名古屋分行借到了 2 亿日元，丰田公司的破产危机才得以解除。

然而，解除了破产危机只是万里长征走完了第一步。丰田公司还面临如何走上迅速发展的迫切问题。因为石田经常到各车间去观察现场情况，所以很快就

发现丰田汽车厂的真正问题是浪费。于是，石田提出了“杜绝一切浪费”的治厂纲领，并明文规定：“凡杜绝浪费的个人可受到表彰、奖励、提拔、重用。否则，必将受到批评、惩罚。”为了保证这一纲领的实施，石田制定了许多规章制度，用卡片登记的办法将各种浪费和节约的情况记录在案。同时，他要求各级领导干部要形成到现场办公的作风，以利于解决问题。他要求他们一旦在现场发现浪费，必须刨根问底，追问“15 个为什么”直至找到最根本的原因，彻底解决为止。另外，石田又在全厂推行合理化建议运动，规定凡提出合理化建议的都要受到嘉奖，并在小组、车间之间形成竞争，评出提出的合理建议最多，最好的小组、车间。这一套做法极大地调动了员工的积极性。

更为重要的是，石田发现过量生产浪费是最核心的问题。它引起了连锁反应，造成层层浪费，引起了恶性循环。为了彻底解决过量生产浪费的问题，石田提出“在丰田消灭仓库”这一不可思议的口号。为了使这一口号贯彻到丰田的经营活动中，他又与大野耐一共同提出要在全厂开展“三及时运动”，即上道工序及时给下道工序提供定量、定货、定时的加工件。这样就使库存积压不存在了，仓库也就可有可无了。石田和大野规定，随加工件要附上可以填写时间、数量、质量的“传票卡片”。下道工序可以拒收不符合要求的加工件，拒收后果由上道工序负责。很明显，开始推行“三及时”制度遇到的阻力是非常大的，更有

一些人提出了尖锐的批评，而且大多数人认为有备件可以防止停产造成的损失，仍是利大于弊的。但是，大野耐一毫不含糊，坚决贯彻“三及时”制度。最终，他们成功了。“三及时运动”在全厂推广开来，全厂上下出现了生机勃勃的新景象，丰田公司走上了高速发展之路。有人认为，“在丰田消灭仓库”是丰田打败美国汽车业的原因之一。

4. 击败“关系网”

当“关系网”催生了公司内部的贪污和舞弊行为……

“关系网”这一名词，早已为中国人所熟悉，然而“关系网”的现象并非为中国所独有。英国的劳埃德保险公司内也存在着不正常的“关系网”。“关系网”的存在使有关系者渔利妄为；而无关系者承担可能有巨大损失的保险项目。同时，“关系网”使得其内部的投资者大获其利，而“关系网”外的投资者深受其害，大大损伤了一些正当的投资者的利益。

劳埃德公司历史悠久，人员众多，为“关系网”的形成和发展提供了的条件。70年代后，该公司的规模又扩大了三倍，内部的贪污和舞弊行为激增，这是老一辈人连想都不敢想的。《经济学家》周刊曾透露这样一条消息：劳埃德公司15年来被保险商和经济人以种种无法追查的手段窃取了5亿美元左右的财富，而2万多投资者遭受此种损失却无计可施。一些