

管 理 直 通 车

MANAGEMENT

主编 张作俭

C 成功管理案例分析

Cases study on

>> successful management

世界上没有常胜将军，无论成功与失败皆有
许多让人们值得思考和借鉴之处，我们只有透过一
面镜子才能更好地找到“镜中自我”。

 科学技术文献出版社

管理案例库系列

成功管理案例分折

Case Study on Successful
Management

主 编 王 健
副主编 王 健 王 健

清华大学出版社

Beihua and Tsinghua University Publishing House

（北京）

管理直通车丛书

成功管理案例分析

Cases Study on Successful Mangement

主 编 张作俭

副主编 张 熠 王红英

科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents Publishing House

北 京

图书在版编目(CIP)数据

成功管理案例分析/张作俭主编.-北京:科学技术文献出版社,
2004.11

(管理直通车)

ISBN 7-5023-4790-9

I. 成… II. 张… III. 管理心理学-案例分析 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 094265 号

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038
图书编辑部电话 (010)68514027,(010)68537104(传真)
图书发行部电话 (010)68514035(传真),(010)68514009
邮 购 部 电 话 (010)68515381,(010)58882952
网 址 <http://www.stdph.com>
E-mail: stdph@istic.ac.cn
策 划 编 辑 白 明
责 任 编 辑 白 明
责 任 校 对 赵文珍
责 任 出 版 王芳妮
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 富华印刷包装有限公司
版 (印) 次 2004 年 11 月第 1 版第 1 次印刷
开 本 850×1168 32 开
字 数 256 千
印 张 10.5
印 数 1~5000 册
定 价 18.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

本书为“管理直通车”丛书的第四分册,它通过对一些著名企业管理模式的案例分析,侧重他们在管理中如何满足人的情感和心理需求,进行相关的介绍和点评,使管理者能充分理解管理心理学在现代企业管理中的重要作用。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干。

前 言

“管理直通车”系列丛书以介绍管理心理学的基本知识、管理沟通的基本技巧和方法以及管理案例分析（成功与失败）为主。丛书主要涉及管理学、管理心理学的基本知识，适当引入部分当今世界管理理论最新发展的观点（但不做过多、深入的探讨）。

本丛书将突出管理技巧和方法的独特性，强调它的实用性和可操作性，以应用通俗心理学的知识架构，协助个人了解自己与他人的行为风格和价值观，借以在肯定每个人本具的特色和差异之后，焕发自尊和自信，并且能以平等的胸怀欣赏他人。在理论的认知与实际练习下，建立新型而有效益的人际关系与团队行为。丛书透过个人认知与行为的改变，产生内在气质根本的变化，借以做好个人情绪管理，对于自我成长与管理均有相当大的作用。

成功管理之路是一条不断总结经验、学习的过程，这

2 管理直通车

这个世界上没有常胜将军,无论成功与失败皆有许多让人们值得思考和借鉴之处。透过对成功人士案例分析,可以帮助我们开拓自己的思路,同时我们也可以通过不成功案例的分析,找出不成功的原因和教训,认真反思问题的所在,避免相应问题在我们自己身上再次发生。就像米德所言,我们只有透过一面镜子才能更好地找到“镜中自我”。

管理作为一门科学在现代企业中的作用越来越重要。科学的管理方法可以实现有效管理的效果,达到管理目标。任何一个企业,如果不尊重管理的规律和科学,就很难生存和发展下去。

改革开放后,我国的企业得到了迅速发展,可是,由于管理人员知识水平的高低不同,旧的观念的约束等因素,越来越多的企业暴露出了自身的不足。比如,家庭企业的专制化,国有企业管理的僵硬化等等,这些都给企业的良性发展带来了障碍。为了改善这种局面,管理人员了解和掌握科学的管理方法就显得尤为重要。

如何吸引、保留和激励优秀的组织成员是所有组织生存和发展的一个重要甚至决定性的因素。一个优秀的

管理者不仅需要有实现目标的头脑和意志,更需要掌握管理的技巧和方法。

每个成功企业家的用人之道虽然各有特点,但有一个共同之处,那就是“以人为本”。他们在用人上的最大共性就是:建立合理的制度确保人才在企业经营中发挥最大的潜能。

他们充分尊重每位雇员的个性和进取心,给每一位身处企业的员工提供机遇,包括分享成功的机遇。用伟大的目标去感召这些能给企业带来辉煌的人,他们把自己的管理理念和目标传授给员工,渐渐把企业塑造成了一个钢铁团体。

他们的成功经验告诉我们:建立“以人为本”的管理理念,是企业走向成功的必胜之路。

本书通过对一些著名企业的管理模式案例分析,重点是对他们在管理中注重满足人的情感和心理需求,实行人性化管理的方法进行介绍和点评,充分说明管理心理学在现代企业管理中的重要作用。

在编写的过程中,编者查阅了大量的资料和书籍,为本书的顺利交稿花费了自己的心血,另外,值得一提的是

4 管理直通车

在整个丛书的策划、交稿和出版过程中,王大庆先生、李静女士、白明先生、查世双女士和董定君女士给予了很多的关心,没有他们的支持,这一套系列丛书就无法完成,在此,我表示深深的谢意。

由于编写这一套系列丛书的时间仓促,难免出现许多不尽人意的地方,希望各位学者和同行多多批评、指正,以便今后改进这一套系列丛书。

张作俭

2004年5月于北京

目 录

1. 计算机软件之王——比尔·盖茨 (1)
2. IBM——美国国际商用机器公司 (11)
3. “通用教父”——韦尔奇 (23)
4. 韩国企业界的骄傲——三星集团 (33)
5. 美国最大的信息产业公司——惠普公司 (43)
6. 日本汽车王国的缔造者——本田纯一郎 (53)
7. 崇尚东方哲学的日本首富——堤义明 (63)
8. 日本著名电子工业王国——索尼公司 (73)
9. 日本“经营之神”——松下幸之助 (81)
10. 世界娱乐王国鼻祖——沃尔特·迪斯尼 (91)
11. 麦当劳王国国王——雷蒙德·克罗克 (101)
12. 酒店业帝王——康拉德·希尔顿 (109)
13. 世界最大零售商——沃尔玛连锁商店 (117)
14. 世界电气界的霸主——西门子公司 (125)
15. 美国“汽车大王”——亨利·福特 (133)
16. 美国联邦快递公司总裁——弗雷德·史密斯 (141)
17. 美国钢铁大王——安德鲁·卡耐基 (147)
18. 天才的报业巨人——马孔·福布斯 (155)
19. 香港首富——李嘉诚 (161)

6 管理直通车

- 20. 香港珠宝大王——郑裕彤 (169)
- 21. 香港金融奇才——冯景禧 (177)
- 22. 台湾塑胶巨子——王永庆 (185)
- 23. 台湾聚财大师——蔡万霖 (195)
- 24. 台湾航运大王——张荣发 (203)
- 25. 中国最大的计算机公司——联想集团 (211)
- 26. 中国饲料行业老大——希望集团 (221)
- 27. 中国厨具生产王国——方太集团 (233)
- 28. 中国最成功的合资企业——康佳集团 (241)
- 29. 中国家电业状元——海尔集团 (249)
- 30. 中国最成功的乡镇企业——美的集团 (261)
- 31. 中国规模最大的家电企业——春兰集团 (271)
- 32. 中国通信网络企业的楷模——华为集团 (279)
- 33. 中国第一家股份制保险企业——平安保险公司 (289)
- 34. “中国经营大师”——鲁冠球 (299)
- 35. 中国房地产的“黄埔军校”——万科集团 (309)
- 36. 从校园走出的高科技企业——北大方正 (319)

1. 计算机软件之王——比尔·盖茨

[关键词]

微软公司 计算机 最年轻的世界首富 高技术

“不久后的一天,人们终将会发现自己生活在一种连做梦也没有想到过的舒适与方便之中,但条件是必须在此之前向比尔·盖茨的微软帝国申请签证。”

——摘自美国《纽约时报》

1955年10月,比尔·盖茨出生在美国西雅图市一个很有名望的家庭里。父亲是一名律师,是华盛顿律师协会的主席,甚至出任过全美律师联合委员会的主席。母亲是一位教师。

比尔·盖茨从小就受到了良好的教育。在全方位的教育和引导下,他从小就是一位小天才,读书是他最大的爱好。

1967年,他就进入全美一流的学校——湖滨中学。湖滨中学是全美最先开设计算机课程的学校。

比尔一进入这个学校,就被计算机深深地吸引住了。只要有时间,他就去计算机房,反复操作与练习。很快,他就成了湖滨中学的计算机高手。他结识了一些志趣相同的朋友,保罗·艾伦就是其中的一个。

1971年,艾伦进入了华盛顿大学主攻计算机科学,还在读高中的比尔·盖茨和他一起开办了一个公司——“交通数据公司”。同时,他还和伊文斯等同学成立了“逻辑拟设备公司”,他坚持不懈地寻找机会,利用计算机知识挣钱。

在高年级的最后一个学期里,他接到全国最大的一家国防用品合同商之一 TRW 公司的邀请,邀请他和艾伦来公司工作。盖茨利用假期,艾伦在华盛顿大学自动停学,两人一起来到 TRW 公司工作。在这个公司的实践中,比尔·盖茨开始成为一个正规的计算机程序员。

1973年秋季,比尔·盖茨离开了 TRW 公司,开始进入美国著名学府哈佛大学攻读法律。但是他对法律并无多大兴趣。

1975年,他辍学成立微软公司,第一年就收益 1.6

点评:

聘用人员
要聘用出
色的人。
由出色
的人组成
的集体才
能做出
出色的
成绩。

4 管理直通车

点评：

用人要大胆、主动，同时要给所用人才相应的权利，才能用到可用之人，也才能让可用之人充分发挥作用。

万美元，到1978年利润已经达到100万美元，1981年，获得操作系统所有权，1985年开发微软视窗。1986年，微软股票上市。

到了1994年，微软的销售额已经突破400亿美元，它在49个国家雇用了1.64万员工，而其中最少有三人是亿万富翁（盖茨、艾伦和鲍威尔），最少有2000名员工魔术般地成为了“百万富翁”。

到了1999年，他的个人资产突破1000亿，成为世界首富。

比尔·盖茨是第一个利用高技术和高智商创造巨额财富的典范。他被美国人称为“坐在世界颠峰上的人”。

寻找比我们更为出色的人

微软公司招聘的人才大都是有前途的优秀青年。

比尔·盖茨在招才纳贤时，把寻找最出色的人作为企业发展的圣经。

他为优秀人才定的标准是：反应敏捷，积极地接受新事物；提出的问题能正中要害，有较好的判断力，能及时掌握新知识且知识渊博；具有解决问题的能力，富有创新精神和合作精神。

在他看来，只有这种人才既有专门的专业知识，又能掌握好经营管理规则，并且能让知识在市场运作中操作自如。对于特殊的人才，比尔·盖茨会想尽办法网罗到手中。

他说：“要做世界上最优秀的公司，就要引进世界上最优秀的人才，微软吸纳人才的目标是寻找比我们更为出色的人。”

1991年,当他想发展微软研究院的时候,他第一件事就是煞费苦心地说服里克·雷斯特到微软来主持这个事业,他为此请了许多人到宾州作说客,最终说服了里克·雷斯特。里克来到微软后,为比尔·盖茨请来了许多一流的计算机专家。正是这些优秀人才,使微软成为全球发展最快的公司之一。

知人善任,让人才发挥最大的潜能

1981年,微软已经控制了PC机的操作系统,并决定进军应用软件这个领域。盖茨决定把微软公司变为不仅开发软件,而且具营销能力的公司。

他四处打听,八方网罗,最后,锁定了肥皂大王尼多格拉公司的一个大人物——营销副总裁罗兰德·汉森。

有些下属担心汉森对软件方面一无所知,有人提出质疑:“汉森是个营销专家,可他在软件方面却是个门外汉啊!”

可比尔·盖茨偏看中了汉森在营销方面的出色才能。

他将汉森挖过来,委以营销副总裁这一重任,负责微软公司的广告、公关、产品服务以及产品的宣传与推销。

汉森不负重望,他一上任便提出自己的新见解:“品牌会产生光环效应。只有让人们对产品产生联想,产品才会更容易被接受。”

在汉森的力陈之下,微软公司决定,从今以后,所有微软的产品都要以“微软”作为商标。于是,微软公司的不同类型产品,打出了“微软”的品牌。为时不久,这个品牌在美国、欧洲乃至全世界,都成了家喻户晓的品牌。

点评:

即使管理者个性强,但如果能尊重下属的个性和建议,就会得到下属的理解和尊重。

在比尔·盖茨看来：“仅仅善于收罗是远远不够的，重要的是对人才不仅要善于识别其长处，而且要敢于大胆地使用，以让其充分展示自己的能力。”

随着市场的日益扩大，尤其是海外市场的开发，微软公司的经营规模也日益增大。而公司的第一任总裁詹姆斯·汤恩也年近半百，已显江郎才尽，跟不上微软公司的飞速发展步伐了。盖茨又感到烦恼了，恰好，汤恩主动提出了辞去微软总裁的职务。

比尔·盖茨又看中了坦迪电脑公司的副总裁谢利。他找到谢利，直截了当地说：“到微软来吧！”

谢利问道：“我能干什么？”

“总裁。”

就这样，谢利来到了微软公司。

他一来，就对微软公司的人事进行了大变动。他把鲍威尔提升为负责市场业务的副总裁，更换了事务用品供应商，削减了20%的日常费用……

微软在谢利的掌管下开始发生了变化。

为了在可视公司之前开发出具有图形界面功能的软件，占领应用软件市场，微软开始了“视窗”项目，并宣布在1984年底交货。可是到了1984年的大半年过去了之后，“视窗”软件还是没有开发出来。新闻界开始把“视窗”软件讽刺成“泡泡软件”。

比尔·盖茨为此非常生气。

这时候，谢利进行了一番仔细调查，他发现，开发项目之所以没有进展的原因，技术难度是一方面，另一方面，项目的组织管理也十分混乱。他又一次大刀阔斧地进行了人事变动：更换“视窗”的产品经理，把程序设计高手康森调入了研究小组，负责图形界面的具体