

给管理者的 **每日提醒**

简单的提醒比复杂的理论更有效

中国商业出版社

给管理者的 每日提醒

简单的提醒比复杂的理论更有效

图书在版编目 (CIP) 数据

给管理者的每日提醒 / 黄兴海, 李颢著. —北京:
中国商业出版社, 2004. 7
ISBN 7-5044-5138-X

I. 给… II. ①黄…②李… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 057098 号

责任编辑 / 龚凯进

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
北京市北七家印刷厂印刷

★

787×1092 毫米 1/16 开 16.5 印张 252 千字

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

★ ★ ★ ★

(如有印装质量问题可更换)

序 言

迅速便捷的信息传播带给人们与世界同步的管理资讯,学习型组织、流程改造、平衡计分卡、时间管理、头脑风暴……,新概念层出不穷。如果说十年前大家还在为不知何谓先进的管理理念和方法而困顿不已,那今天很多人就会为观念和办法太多而倍感迷茫。面对一波又一波的管理学“革命”,许多人都不可避免地陷入理论迷宫。

的确,在系统的理论和管理者的理解能力之间存在着一条不容忽视的鸿沟。专家学者勤于思考,善于将自己的心得构造成体系化的理论,这本无可厚非;但理论构想归根结底还是要用之于企业管理的实践。一个典型的例子是“平衡计分卡”理论。许多跨国公司尚不充分具备实施“平衡计分卡”等现代管理工具的诸多先决条件,对于仍挣扎在原始积累和粗放扩张时期的众多本土企业而言,过于系统深刻的管理诠释常常会带来不必要的疑惑和争议。

再说,普遍的管理情境实际上并不存在,因此,从根本上说管理是不能像生产线那样实施标准化操作的。管理学的“大道理”适宜在商学院里作为知识教授给学生,而居于管理前线的人们更需要的是在纷繁的工作事务中接受即时的简单提示。

一方面是理论的“强势”,另一方面则是管理实践的茫然。笔者以为,造成这种尴尬局面的原因,决不是理论本身曲高和寡,更不是管理者的理解能力不足。问题的根源在于趋之若鹜的管理者遭遇了语言障碍,因为,管理学使用的是不适用于日常管理情境的语言。

本书以东吴大学 EMBA 课程班为叙述背景,沿着一休进修这条线索,用浅显的语言全面阐释主流的企业管理理论。

笔者为什么选择一休这个形象呢?一休在人们的印象中是聪明、机智的化身,这符合管理者的基本素质要求。何况,成年后的一休曾经在大德寺担任住持,住持

就相当于企业里的总裁。

实际上,聚集在管理名义下的许多事务并没有一致的本质,而只是带有一定的“家族相似性”。因此,管理者在运用一套理论体系作为参照时必须充分考虑到具体情境的差异性。来自一休的每日提醒始终贯穿着这样一个不动听的主旨:

管理无定律!

如果说企业是一只放飞的风筝,在市场的广阔空间里飘荡,那么管理实践就是放风筝的“游戏”。决定企业扶摇直上抑或一落千丈的因素实际上是无法穷尽的,管理就是要在不确定中把握秩序、追求效率。管理技艺的锤炼需要不断的理论指引,更需要审时度势的智慧和经验。

人们在工作生活中总是会不知不觉地陷入麻木、迷失方向的困境中,而成功者之所以成功是因为他们善于自我提醒。一休的提示也许并不专业,但源自EMBA的灵性将有助于唤醒人们沉睡的思维,让他们以饱满的精神和智慧应对当下的管理挑战。

目 录

序言	1
导言 聚首 EMBA	1

第一模块 管理思想

管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动。管理既不是企业主独享的特权,也不是企业主一人肩负的责任。它同别的基本职能一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

第一讲 为“管理”正名	9
优秀管理者的六重角色	9
走出监督与控制的死胡同	10
管理是根源于人性的积极作为	11
管理服务于价值创造	12

第二讲 管理是制约中国企业发展的最短木板	14
未来谁能生存	14
中国企业绕不开的三道坎	14
跨越管理三重门	15
以人为本——企业继续发展的基石	17
管理大师系列论坛之一——香港嘉信集团主席吕文和东吴大学演讲 ...	19

第二模块 战略性人力资源管理

“没有任何决策所造成的后果与影响,会像人事决策与管理上出现的错误那样持久又难以消除。”



第一讲 人力为本	27
以人为本就是以人力资源管理为本	27
中国企业人力资源管理现状调查	28
炮轰人力资源管理	30
一声叹息	34
我国企业人力资源管理现状剖析	39
* 唯唯诺诺的人事经理	39
* 拿来主义	41
* 无源之水易干涸	41
他山之玉	43
* 当前欧洲人力资源管理新趋势	43
* 日本的人力资源管理模式	45
* IBM 人事管理手册(选摘)	46
第二讲 招聘与培训	51
小鱼的烦恼	51
修路原则	53
SGM 的招聘管理	55
丰田公司的全面招聘体系	59
海牙市长的“包裹”	63
* 爱立信学院——电信界的“黄埔军校”	64
* 肯德基的全员训练	67
* 麦当劳经理的成长	69
第三讲 绩效管理	73
考核俄罗斯的矿山	73
战略性绩效管理	74
摩托罗拉的绩效管理体系	78
GE 的“SMART”计划	83
安利模式	84
管理大师系列论坛之二——如何旋转绩效考核“魔方”	90
第四讲 人力管理问题集锦	98
加薪与减薪	98



* 加薪之后	98
* 给糖哲学	99
跳槽与反跳槽	100
* PC 业遭遇集体跳槽	100
* 七大举措让核心人才与企业如胶似漆	102
取经名企	105
* 通用电气的“情感管理”	105
* 西门子公司的人力管理	107
* 四大著名公司 HR 再造案例	109
管理大师系列论坛之三——如何管理知识型员工	118

第三模块 企业文化——“润物细无声”

每一个工作人员都直觉地知道文化是什么,它是一个组织、公司、事业部、工作团队共同价值观、符号、信仰和行为。文化落实为一种共同的思考模式,而这种模式可以发展出工作上或工厂产品生产上的共同行动。通常这些共享的假设、信仰和价值观是隐含而且不可言传的。然而在不声不响中它却攸关着公司的成败,也会造成个人信守承诺与否和办事效率的不同,享受工作或是倦怠工作。

第一讲 扬起文化的风帆	127
牧羊人与麦肯锡员工	127
企业活动中的 10 大文化表现	128
企业文化与人性化管理	129
初级阶段的企业文化	130
* TCL 企业文化之怪现状	130
* 中国企业文化三大误区	131
* 企业文化内衣外秀	132
中国企业文化建设发展趋势	134
管理大师系列论坛之四——决战企业文化	136

第二讲 识别名企的文化基因	145
沃尔玛“为顾客节省”	145
摩托罗拉——文化是最终让员工受益的制度安排	146



松下:经营之神如何构筑自己的企业精髓	146
BM:电脑帝国的企业文化	151
惠普之道	154

第三讲 案例诊断	164
郑州日产的企业文化建设	164
企业文化——海尔的软肋	170

第四模块 营销管理

营销始于对客户需求的确认而止于对这些需求的不断满足。一个企业不能够不顾代价地满足客户的需求。它必须维持一定的可接受的利润率。因此营销的目的不仅仅是简单地提高销售额或赢得一定的市场份额,而是实现具有一定利润率的销售量和市场份额。

第一讲 营销法门	183
推销有“术”	183
“沉锚”效应	184
巧妙隐藏叫卖的企图	184
制约营销的八大因素	186
名人广告——想说爱你并不容易	191

第二讲 营销圣经 /195	
“大营销”有大智慧——安利的品牌营销	195
宝洁怎样打造品牌	197
西门子的市场导入、促销艺术	199
* 西门子 150 周年金银欢乐送	200
* 西门子厨房里的奥秘	201
* “给时尚一个承诺”	202
摩托罗拉飞跃无限的翅膀	204



第五模块 非常管理

世界处于不断的变化中,顾客的需求总是在不知不觉中发生着点点滴滴的变化,这对企业的创新提出了真正的考验。创新对于企业而言不止是研发部门的技术创新,更重要的是要在纷繁的市场变动中灵敏嗅出顾客需求的细微变动。因为没有人会告诉你该做什么,企业必须探索适合自己的商业模式。

第一讲 商业智慧	215
“善”小亦有大为	215
肯德基川香辣子鸡应对麦当劳“变脸”	217
玩一出“空手套白狼”的好戏	220
* 虚拟运作应对企业变革	220
* “环球嘉年华”——用虚拟的资源挣实在的钱	222
第二讲 非常管理	226
警惕彼得陷阱	226
老板到管理者:进化中的四种角色	228
修己三要	228
外国资本的管理绝招	231
转“危”为“机”	235
* 三株帝国的崩溃	235
* 可口还须可乐	237
* 百事可乐:将危机消灭于萌芽状态	238
* 危机公关	240
* 三鹿突围记	241
第三讲 管理“执行”	245
“执行”可以管理吗	245
戴尔:犀利的“执行力”	248

导言 聚首 EMBA

20 世纪的最后一个夜晚。

在罗马圣彼得广场，教皇保罗二世带领 13 万名青年做弥撒，为千禧年的和平祈祷。

在纽约，当闪闪发光的水晶球徐徐升空时，聚集在时代广场的 200 万人发出阵阵欢呼。

在巴西的里约热内卢，300 万名狂欢者聚集在数公里海滩上载歌载舞。

在悉尼，人们在岸上、船头观看灯笼点缀的大型游艇绕港环游。

午夜时分，这里还举行了大型烟火晚会。

在北京，人们聚集在中华世纪坛前翘首以待。

在上海……

数风流人物

上海金茂大厦 87 层，聚集着一批踌躇满志的商界宠儿。和无数沉浸在世纪末情结中的人一样，他们也感受着内心的激荡。历史从未像现在这样真实，在人类即将迈入又一个千年的关口，人们对时间的知觉分外清晰——这是一个适宜回首与展望的时刻。

人们谈论着时下流行的话题，提起不久前英国 BBC 策划的千年人物评选中，马克思与爱因斯坦等人被评为千年最伟大的思想家。20 世纪无疑是商业唱主角的时代，有人说，当今世界首富比尔·盖茨应当作为影响世界历史的伟大人物被载入史册，他是千年英雄。很快就有人提出异议，说盖茨毕竟太年轻，在人类千年的历史长河里，盖茨和他的微软帝国不过是滚滚潮流中跃起的一朵浪花。

企业家的地位在上升则是不争的事实，在我们生活于其中的商业社会里，

除了影视歌星和体育明星,最具有号召力的非企业家莫属。明星说到底只是我们生活的虚浮装饰,在社会中真正发挥举足轻重地位的除了企业家,还会是谁呢?经济是基础,构筑起经济基础的则是大大小小的企业实体,因此,合乎逻辑的推论是,企业家是当代推动社会进步的基本动力。大众媒体中财经报道受关注的程度与企业活动在社会中的地位是相符合的。

据英国《泰晤士报》财经版报道,香港著名企业家李嘉诚夺得千禧年企业家荣衔。这条消息令在场的商业精英十分激动。来自中国的企业家力压科西莫·德·梅迪奇、比尔·盖茨、亨利·福特等 15 名著名的企业家被评为千禧年企业家,这无异与给梦想世界 500 强的中国企业界人士注入一针强心剂。经历了改革开放 20 多年的积累,中国已经出现了一大批颇具实力的企业,人们有理由期待不久的将来中国出现像微软这么杰出的企业。

世界还将以其固有的姿态和节奏向前迈进,并不理会人们在这个夜晚的展望和憧憬;惟有那些能跟紧时代步伐、踏在浪尖上的人才能真正体会这个夜晚的真正意义。

中国迅速膨胀的经济规模是否已经到了一个极点?20 多年来,企业无疑得益于宏观的经济背景,在“以经济建设为中心”的方针指导下,一大批企业涌现出来。如果说过去的几十年里是国家政策制造出了当今活跃着的无数企业,那么未来中国的前景则依赖于眼下这批企业的发展壮大。可以说中国的未来=中国企业的未来。中国企业的未来又系于什么呢?

市场经济体制的大格局已定,中国经济融入全球竞争的大趋势更是不可扭转。中国企业的生存态势发生了深刻变化,适者生存的自然法则悄悄统治着商业社会。竞争才能生存,竞争才能发展。中国企业准备好了吗?市场没有等待的习惯!

中国的企业是靠什么发展起来的?许多企业不过是一些社会资源的简单组合,在企业这个组织里,生产资料、资金、劳动力等要素实现了初步的结合。伴随着这个阶段发展起来的众多中国企业需要完善管理。管理是组织的产物,企业是社会中最重要组织。管理是制约企业发展的最大瓶颈,如果把上面的等式再推演下去,得到的结论是:中国的未来=中国企业的未来=卓越的企业

管理。

管理说到底还是对人的管理。企业能否实现突破，关键正在于企业管理人。企业呼唤卓越管理人，社会呼唤卓越管理人。中国企业的优秀管理人在哪里？“天时造势，当展将帅之才；大浪淘沙，方显英雄本色。”

一休后传

一休年少时淡泊名利，一心求道，专注于个人的精神信仰，追随名僧华叟数年之后乃脱离禅寺，云游四方，过着颠沛流离却十分潇洒的生活。在人们的印象里，一休是智慧与正义的化身，在他身上真善美得到了完美的体现。

随着动画片《一休》的播出，一休更是名声大振，成为人人喜爱的公众人物，往日平静的生活也被打破了。在他 28 岁那年，一休被破格提拔为大德寺常务住持，协助方丈管理寺庙。

可是，自从他担任大德寺第四十七代住持，负责管理寺内一千和尚以来，一休发觉日子每况愈下。寺内僧人一直抱怨他们的生活水平没有改善，非但如此，大德寺里还不断传出经典笑话。“三个和尚没水吃”的故事就发生在一休的眼皮底下。最近为了解决僧人们一天的吃饭问题，又爆出丑闻。

分粥难题

原来大德寺里归一休管的共七个人，近来寺庙效益不好，和尚们每天只能分吃一桶粥，也就是说，僧多粥少。最初，他们抓阄决定由谁来分粥，每天轮一个。一周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。随后，他们推选出一个威信较高的人出来分粥。于是，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。一休看不下去，责令将七人组成三人分粥委员会和四人的评选委员会，结果他们常常互相攻击、扯皮，弄到最后粥吃到嘴里全是凉的。

身为一寺之主，一休连和尚们的吃饭问题都解决不好，自然十分惭愧。半年后，迫于众人压力，一休辞去大德寺住持，算是下岗了。

年事已高的方丈认定一休是自己合适的接班人，一个寺庙住持如同企业



里的一个高级管理者,一休虽然聪明,可是对于管理却十分外行。为了振兴大德寺,他决定拿出多年来的香火钱供一休去商学院进修。

宁静校园 财智聚焦

开学典礼

2003年11月20日,东吴大学第三届EMBA开学典礼在逸夫科技馆二楼举行。60名来自全国各地的企业高层管理者成为令人瞩目的EMBA新生,在深秋的校园里,他们体验了一场隆重、朴素、亲切的开学礼。

列席开学典礼的有东吴大学副校长、管理学院院长郑淞为教授,研究生院院长周成教授,管理学院副院长安谦教授,管理学院副院长、EMBA项目主任欧阳靖教授。

郑淞为教授的致辞向在场的学员们传达了理性精神与使命感:

随着世界经济日益全球化和面临着日益严峻的全球化竞争,将国际上最先进的管理理论和方法与实践相结合以培养中国现代化所需的企业家、经理人,是东吴大学EMBA项目的办学宗旨。

EMBA项目主任欧阳靖教授的欢迎辞更加富有感染力:

“天时造势,当展将帅之才;大浪淘沙,方显英雄本色。”在全球经济充满动荡和挑战的今天,中国正以一枝独秀的姿态创造着高速增长的奇迹。发展的中国需要更多能够承载时代要求的管理精英——掌握最前瞻的管理理念与方法、深谙本土竞争态势又独具国际化视野、胸怀高远而能运筹帷幄。

东吴大学EMBA项目以培养“将帅之才”为宗旨,不仅提供全面的、系统的、国际化的现代工商管理教育,更以百年积淀的学术精神和人文底蕴为基础,帮助学员提升个人修养、完善知识结构。

背靠上海,我们汲取商业文化的精髓;依托东吴,我们汲取智慧和激情;在前进的征程中,我们理当携手共进!真诚期待诸位的加入!

一休的同窗:

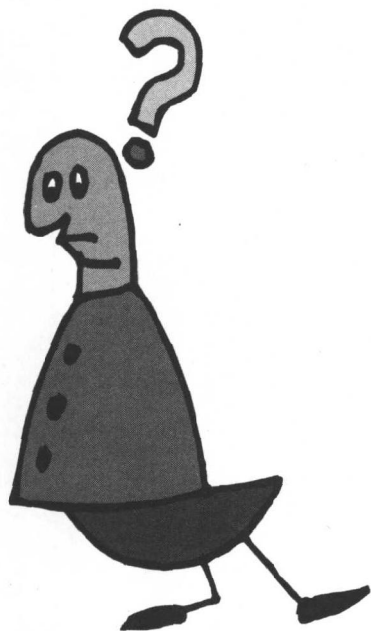
参加东吴大学第三届EMBA学习的学员分别来自:IT界的惠普、IBM、联



想、北大方正、诺基亚、西门子、爱立信、摩托罗拉、中国联通；电子制造界的施耐德电气、安捷伦、TCL、海尔、松下电器、柯达；汽车类的丰田汽车、上海通用；制药企业惠氏百宫（制药）、葛兰素史克、西安杨森；金融保险业的浦发银行、住友保险；家用日化中的安利、宝洁等知名跨国公司和国内大型企业。其中，来自跨国企业的占 50% 以上，来自大型国有企业的约占 30%，来自民营企业的约占 20%。参加学习的学员 40% 为企业的高层管理者，学员平均工作年限 16.8 年、平均管理年限 11.4 年、平均年龄为 39 岁。

一休参加的第三期 EMBA 课程班自 2003 年 11 月开始，为期一年。EMBA 课程采用当今世界先进的模块式教学法，分作 10 个模块，每月集中一个周末（周五至次周一）四天面授。截止到 2004 年 5 月，一休的 EMBA 之旅行程过半，已进行了 5 个模块的学习。在这个激扬财智的互动课堂中，一休迅速地入了管理之门，不仅对企业管理有了较为全面系统的了解，而且，得益于诸位教授的引领和同学间的相互启发，一休赶上了当今前沿的管理思路，对一系列具有典型意义的管理项目作了深入思考。本书撷取一休的 EMBA 课程班之精华篇章，以期在管理界引起抛砖引玉的良性回应，有助于启发一线的管理者。

第一模块 管理思想



管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动。管理既不是企业主独享的特权,也不是企业主一人肩负的责任。它同别的基本职能一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。