

至尊企业管理卓论 剖析经营管理精髓

刘欣 / 著

A级管理

Ajiguanli

中国工人出版社

至尊企业管理卓论 剖析经营管理精髓

刘欣 / 著

A级管理

A jiguanli

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

A 级管理/刘欣著. —北京: 中国工人出版社, 2004.1
ISBN 7-5008-3253-2

I. A... II. 刘... III. 企业管理—案例—分析
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123071 号

A 级管理

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 82075964 (编辑室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://www.wp—china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京时尚印佳彩色印刷有限公司

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数: 260 千字

印 张: 18.5

定 价: 32.00 元

书 号: ISBN 7-5008-3253-2/F·191

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换



序 论

这是一个“造神”之风浓盛、管理“大腕”层出不穷的时代，畅销管理书喋喋不休地传授我们的企业应该如何如何成为“超级”、“卓越”、“一流”、“顶级”的步骤与方法，但这些混杂而来的诸多“管理先论”，一时又让人难以梳理、明辨。因为各个企业情态万千，有些理论方法也许是对的，但具体到某个企业，那些东西到关键时刻都通通派不上用场了！

中国目前的绝大多数企业正经历着变革所带来的剧烈阵痛，随着中国加入世贸，中国经济将日益融入世界市场，而中国企业也将不得不在一个更加开放的市场上与来自世界各地的竞争对手展开一场赤搏战。这场变革必将对整个中国经济、企业界思想产生深远的震撼力和冲击波。

纵观当代管理理论与实践的发展，我们明显看到企业管理这样一个变化主线：一是从工业经济时代的以“管物”为核心过渡到知识经济时代的以“管人”为核心的人本管理；二是从工业经济时代的以“理性”管理过渡到知识经济时代的“人性化”管理；三是从重“步骤”的管理逐步发展到重“结果”、重“市场”的管理。毫无疑问，人本管理的实践使企业和组织更加扁平化，企业化建设更是被提高到前所未有的战略高度。当今活跃在世界经济舞台上的那些实力雄厚、规模庞大的大型企业集团，正是上述现代企业管理理论的身体力行者、实践者。

世界一流企业离我们有多远？锡恩管理咨询公司总经理姜汝祥以探讨“中国著名企业与世界级优秀企业间的差距究竟在哪里？”为主题，在他的《差距》一书中，明确指出：

中国加入WTO，标志着中国企业的国际化。所谓国际化，就是全世界都要遵循的一些基本的东西，比如WTO规则、专业化、企业管理游戏规划等。经营企业要遵循一些基本的规律和道路，



A级管理

在规律和道路的底线之内，更多的只有遵循，而不是创造……所以在企业经营中，企业无论发展多大，基本的管理底线是一定要遵循的，只有过了底线之后才是真正持续性的创造，否则就是小聪明。

中国企业应遵循什么样的管理底线呢？必须看到，中国的许多企业，无论是国企还是民企，都希望成为世界级的一流企业，但自身实力、管理经验以及面对市场的抗风险能力相比于世界级企业都还有很大的一段距离。中国企业该怎么办？

根据经济学家预测，在21世纪前10~20年内，中国将成为世界第二大经济实体，可以预见，在不久的将来，中国也必将涌现出许多类似如通用、微软、英特尔那样的世界级优秀企业，但这一切都不会自然而然地发生，中国企业要想成为世界级一流企业，只有一条路：奋起直追。也就是说，中国的企业必须极大地提升对管理的认知水准，以国际化战略视野运营管理企业，并深入学习实践世界优秀企业的管理经验，除此之外，无路可选。

同时，我们已看到这样一个事实：在世界级优秀企业中，如戴尔、摩托罗拉、通用、英特尔、沃尔玛、爱立信等，无论是历经磨砺、久战商界的百年老企，还是初露头角的生力军，它们之所以在各自的领域独树一帜，执行业之牛耳，共同之处就是，它们都拥有自己所信奉并坚持的卓越管理理念。走向世界的中国企业是否也应同样拥有比世界一流企业更先进、前瞻的管理理念呢？

前面已经说过，基本的管理底线一定要遵循，只有过了底线之后才是真正的持续创造。本书也不例外。我们结合中外优秀企业的个中案例引入和剖析了影响当代企业的卓越优秀管理实案，将管理分为设计、执行、支持、超越四大板块，分别介绍了目标管理、战略规划、核心竞争力构建、决策力、执行力、领导力、文化灵魂、人才管理、管理理念、变革创新等内容。每一部分以引子、管理评论、相关链接为形式，以引入管理案例为开端，以理论评论为辅助，以管理实践个案为事例，层层论证、深入挖掘管理之精髓。

这是一本值得你一读的管理书。

A级管理

世界一流企业离我们有多远？随着时代的不同，管理理念也在不断的更新变化，也就不能一味地遵循原有的管理方式。A级企业必然有其最佳的管理方法。本书作者结合了中外A级企业经营的生动案例，总结出了四大板块：即设计、执行、支持、超越、深刻挖掘企业经营管理的精髓，本书为优秀企业向卓越企业迈进描绘出了宏伟蓝图。



责任编辑：姚 远

封面设计：耀午书装



目 录

目 录

A 级 设 计

对中国的大多数企业来说，企业也许目前最需要的不是要如何卓越下去，而是解决目前从生存到发展的难题。而在当前世界经济一体化浪潮的大趋势推动下，企业从零成长，到生存、发展也离不开支撑企业未来目标的规划、持续增长动力的整体把握设计。或者说，企业如果没有自己长远的发展目标、战略规划、未来核心竞争力的构建，就无法与市场大环境抗争。对中小企业而言，就永远长不成骆驼，甚至连小兔子也活不长。这是管理者们应该通晓的基本道理。

〔引子〕

一流企业离我们有多远？/3

〔管理评论〕

第1章 目标管理/7

1.1 经营管理必须有一个长远的目标/7

1.2 设定目标的方法/8

1.3 目标的推行/11

1.4 目标的反馈/13

〔相关链接〕

戴尔直销模式下的 A 级目标管理/14

〔引子〕

双鹤 VEC 是如何智取保健品市场的？/22



A 级管理

〔管理评论〕

第2章 战略规划/26

- 2.1 什么是战略/27
- 2.2 战略的本质/28
- 2.3 制定战略的出发点/29
- 2.4 战略的实施/33

〔相关链接〕

从海尔的国际化扩张战略看海尔的国际化品牌战略/35
从康佳的战略转型看企业战略的变革/43

〔引子〕

构建企业核心竞争力凭什么？/47

〔管理评论〕

第3章 核心竞争力的构建/50

- 3.1 本质与来源/50
- 3.2 界定、识别核心竞争力/55
- 3.3 培育、构建及考查/58

〔相关链接〕

从支撑波导的核心竞争力看波导的未来/62

A 级 执 行

执行是目标与结果之间“缺失的一环”，是企业没有实现预定目标的主要原因，是企业领导层希望达到的目标和组织实现该目标的实际能力之间的差距。它不是简单的战术，而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程，它是战略的一部分。执行，是企业一年365天里最基本的常态。执行力，就是企业组织完成任务的能力。执行力决定决胜力。

〔引子〕

是决策失败还是执行失败？/79



〔管理评论〕

第4章 决策力/86

4.1 决策的含义及特点/86

4.2 决策的核心/87

4.3 决策类型的选择/89

〔引子〕

企业管理中最大的黑洞是什么? /92

〔管理评论〕

第5章 执行力/98

5.1 执行是门学问/98

5.2 执行是企业领导者的职责/100

5.3 执行就是全心全意立即行动/102

5.4 执行是企业文化的核心/104

〔管理评论〕

第6章 执行点/106

6.1 建立执行文化的框架/106

6.2 上行下效/108

6.3 对症下药/113

〔相关链接〕

从两位职业经理人的离职剖析执行力误区/116

A 级支持

所谓支持就是支撑企业的后续保障。对于生存于恶浪险滩中的企业来说，市场的外部推动力固然是影响企业命运的变量，但决定、支撑企业未来发展的是企业的内在后续力量，这就是企业经营者卓越的领导力、连贯一致的经营管理理念。此外，一切成功的起点都归宿于企业的内在文化。企业说到底是在执行，人在保障。如何对企业的人力资本进行有效利用，如何建立一种健全的留住与吸引人才的激励机制，如何使企业的员工明确企业所追求的核心价值，以协同适应外部市场变化，



A级管理

都属于体现企业内在文化灵魂建设体系的一部分，也是企业文化致胜的核心价值所在。

〔引子〕

谁在神秘着 CA? /129

〔管理评论〕

第7章 领导力/132

7.1 领导力/133

7.2 A级领导者的特质/138

7.3 A级领导者的无形品质/144

7.4 A级领导的魅力类型/155

〔相关链接〕

杰克·韦尔奇的领导力/160

“偏执才能生存”——安迪·格鲁夫的领导思想/163

信奉“事必躬亲”的魔鬼型领导/166

〔引子〕

摩托罗拉靠什么凝聚人心? /170

〔管理评论〕

第8章 文化灵魂/178

8.1 什么是企业文化/178

8.2 文化制胜/181

8.3 企业文化建设/185

〔相关链接〕

从企业文化是企业发展的动力源看支撑海尔的企业文化/189

〔引子〕

中国企业高层管理人才为何短缺? /205

〔管理评论〕

第9章 人才管理理念/210

9.1 人力资本管理/210

9.2 靠什么来留住人才/217

9.3 人才发展的远景规划/226



〔相关链接〕

沃尔玛的“对待员工就像对待花园”/229

爱立信的“职业精神，相互尊重”/232

〔引子〕

吉尔伯特公司为什么败亡？/236

〔管理评论〕

第10章 管理理念/237

10.1 连贯的经营理念/237

10.2 管理理念是企业的精神体现/238

〔相关链接〕

联邦快递的“PSP”管理理念/240

摩托罗拉的“6西格玛”管理理念/243

可口可乐的“品牌”管理理念/246

A 级超越

当企业目标设计准确、执行到位、保障得力，步入正轨发展轨道之际，事实上也正是企业容易滋生矛盾、出现故障的时候。因为市场在变，顾客在变，技术在变，一切都在变，企业当然也要跟着变。“物极必反”，当企业发展到一定阶段，当企业的矛盾激化使企业陷入僵化或倒退时，变革创新便成为管理者所要面对的惟一寻求自我超越的途径。企业自救的突破口在哪里？对一个在变化中求发展的优秀企业来说，如何对企业现有的业务流程进行重新整合，如何对企业的资源进行合理的规划等等这些问题，便成为这一阶段管理者所要解决的难题。

〔引子〕

同安公司迁址为哪般？/251



A 级管理

〔管理评论〕

第 11 章 变革创新/258

11.1 企业为什么要变革创新/258

11.2 企业创新的变革类型/260

11.3 BPR 与 ERP/264

〔相关链接〕

从东信 BPR 的成功看流程再造突破的关键/275

A 级

设计

◎ 第 1 章 目标管理

◎ 第 2 章 战略规划

◎ 第 3 章 核心竞争力的构建

对中国的大多数企业来说，企业也许目前最需要的不是要如何卓越下去，而是解决目前从生存到发展的大难题。而在当前世界经济一体化浪潮的大趋势推动下，企业从零成长，到生存、发展也离不开支撑企业未来目标的规划、持续增长动力的整体把握设计。或者说，企业如果没有自己长远的发展目标、战略规划、未来核心竞争力的构建，就无法与市场大环境抗争。对中小企业而言，就永远长不成骆驼，甚至连小兔子也活不长。这是管理者们应该通晓的基本道理。



〔引子〕

一流企业离我们有多远？

时下，企业界、学术界及媒体的有关人士谈起企业管理少不了说“目标、战略”，有人就犯嘀咕：目标战略那是世界一流企业的概念，与我们何干？

我们逛逛书市，翻翻商界杂志，也不难发现，几乎所有的管理书籍所谈的企业都是世界上非常优秀的企业，比如：通用、沃尔玛、宝洁公司、雀巢等。这些一流的企业都是规模庞大的跨国集团。

也许对中国的绝大多数企业来说，在未来数年内很难达到一流企业的规模，一流企业的经验是优秀的，但他们的目标、战略对我们中国目前的绝大多数企业来说有多少现实意义呢？

是啊，一流企业到底离我们有多远？或者说我们的企业离世界一流企业的目标有多远？

先说说目标。

目标作为一个组织、一个企业的方向和号召员工奋斗的一面旗帜，应该说目标是企业所有活动的出发点和归属，目标既然如此重要，那么一旦把理想的目标转化为具体计划并付诸行动后，这个目标对于实际就会起很大的作用。为了印证目标的实际功效，我们这里讲一个有关目标的寓言故事：

一只山鸡住在自己低矮的草窝中，温馨惬意，其乐融融，惟有自己的独享。某一日，山鸡听说长颈鹿盖了一座高大挺拔的豪宅，森林里的动物纷纷前去观赏，一个个投来赞赏的目光，连连称赞“这房子，真气派！”山鸡见状，也非常羡慕，赞叹不已。山鸡回到家，也忙将自己的草屋拆掉，费尽力气修了可与长颈鹿比美的庭园高房，果然，引得所有的动物都前来祝贺。

时间不长，悄然中冬季已至，雪花飞舞，冷风袭来，阵阵刺骨，山鸡住在自己冰冷的家中，缩作一团，不过，只要有人来看



A级管理

第1章 目标管理

望，它便装做一副轻松愉悦的样儿。

这时山雀到了，见屋内如此冷清空旷，便劝道：“不要总为别人活，要为自己活，爱慕虚荣，最终苦的是自己！”

“山雀啊山雀，你总跳不出自己的圈子，目光短浅，怎么能成大事，应当不断追求卓越！”山鸡振振有词地教育山雀。

据说这个故事的尾声是：山雀陶醉在别人的赞美声中最终被冻死。据此，有人得出结论：实用的目标最重要，制定目标不能盲目攀比。

山鸡的目标是追求卓越，在追求卓越过程中忽略了实用问题，冻死便成为必然。这就意味着目标越大风险越大。山鸡将草屋修成高房，动机何等高，目标也何等远，其行为本身没有对错，关键错在它忽略了小气候。试反想：如果山鸡既考虑了庭园的美观，又兼顾了高房下房屋的温暖结构设计的局部构造，不就可以做到两全其美了吗？

中国有句谚语：志当存高远。拿破仑也有一句话：“不想当将军的士兵不是好兵”。企业管理也是这样，无论你是名不见经传的胡同小企，还是闻名遐迩的华尔街集团，骆驼与兔子相比，两者都以同一种生命逻辑在演绎运行，差别的也不仅仅是规模大小。有人认为，同西方先进的企业相比，他们的企业好比是骆驼，我们的企业充其量是一只兔子。那么，这样说来，西方管理骆驼的方法，和我们养兔子的方法有多少共同点呢？这也就是我们下一步要讨论的重点。

关于这个问题，我们接下来谈谈战略视角问题。

在国际化市场竞争战中，企业要生存，必须放眼世界、开阔胸襟，就必须顺应世界经济一体化的国际潮流，提升战略思维的高度，方能使企业立于不败之地。

放眼世界，就必须向西方人虚心学习。我们不可否认西方企业管理的高明，要不在世界500强企业，西方人的企业占了一大半。基业长青的企业也以西方的企业居多。西方企业的发达，商业经济的繁荣，让不少中国企业家不得不低头，干企业，还是西方人要厉害些，都上百年的历史了，过的桥比咱走的路还多，真