

E企业管理 Enterprise Management

培训 案例 全书

汇编在本书中的
经典案例
畅销量已超过
500,000,000册

- 培训师、企业管理人士的必备工具。
- 企业管理培训案例精选力作，全书400多个案例，涵盖企业管理和培训的热点话题，是企业管理和培训中的最佳素材。
- 最具说服力的经典案例，让个人和企业从中受益匪浅，使管理与培训摆脱枯燥、精彩而富有启迎！

● 陈龙海 陈赣峰 汇编

海天出版社

E企业管理 **Enterprise Management**

培训案例全书

●陈龙海 陈赣峰 汇编

海天出版社

(中国·深圳)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理培训案例全书/陈龙海, 陈赣峰汇编. - 深圳:海天出版社, 2005.1

ISBN 7-80697-387-7

I. 企... II. ①陈... ②陈... III. 企业管理—职工培训案例 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 141007 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 张 曼 (Email: zhang-man@china.com)

责任技编: 王 颖 封面设计: 周 晓 漫画创作: 王国宝

深圳市海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 28

字数: 600 千 印数: 1-6000 册

定价: 48.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

编者的话

管理大师彼得·圣吉博士(Peter M. senge)说过:未来最成功的公司,是那些基于学习型的组织。有效的学习和培训正在成为企业发展的新的动力源泉,“谁停止变得更优秀,谁就不再优秀”成为许多企业的镇山格言。在这场学习型组织革命当中,新兴的培训师队伍正在逐渐成为时代的弄潮儿,在企业的日常管理当中扮演着越来越重要的角色。

然而,正如一棵树的高速成长,枝叶的日渐繁茂须要伴随着根部的深植与扩展一样,随着培训在企业预算中分量的日渐加重,面对实践中出现的各种各样的新鲜问题,企业管理者与培训师同样需要广泛地吸收养料,寻求更完善的解决途径。正如我们所看到的,国内的管理者苦苦受困于两大问题:如何以最小的成本组织最有成效的培训?如何培养自己的优秀培训师队伍?而培训师在实施培训的时候,如何使话语活泼生动从而使听众不至于坐立不安、昏昏欲睡?如何用最简短的话语和形式让受众最大程度地领悟所讲述的思想与理念?如何让讲授不流于理论空谈而具有更实用的价值?

.....

针对这一问题系列的问题,在长期的课程研发中,我们深切感到有必要为管理人员和培训者提供更多的培训、管理工具与素材,因此我们集中编创了这一套培训系列图书:

《企业管理培训游戏全书》

《企业管理培训故事全书》

《企业管理培训幽默全书》

《企业管理培训案例全书》

《企业管理培训演示配乐全书》



《企业管理培训师训练全书》

《企业管理培训经理训练全书》

《企业管理杰出员工训练全书》

《企业管理人力资源训练全书》

我们相信:如果你是一个管理者或培训师,将这些游戏、故事、幽默和案例运用于你的管理培训与日常交际生活之中,那么一定能够使你谈笑自如,魅力焕发。即使是一名普通的读者,都能够从这套丛书中得到智慧的启迪和人生的乐趣。我们更相信,会有更多的企业培训师和企业培训管理者从这套丛书中得到灵感的火花,并且在培训课程开发和组织方面不断创新,完成从优秀到卓越的飞跃。

本套丛书历经几年时间收集整理而成,在编辑过程中,参考了国内外的许多书籍资料,并且得到从事管理和培训工作多年的众多朋友的支持与帮助,在此深表谢意。希望本套丛书能成为广大管理人员和培训师的最佳助手和工具,也希望读者朋友将它巧妙地运用于自身的工作和生活,使工作与生活更加丰富和完美。

编 者

2004年12月

第一部分 目标管理

- 化整为零实现目标 / 2
- 目标的重要性 / 2
- 让目标引导人生之旅 / 3
- 成功的道路是由目标铺成的 / 3
- 赖嘉的目标 / 4
- 梦想的牵引 / 4
- 目标不可轻易放弃 / 5
- 目标会导引你的一切想法 / 6
- 穆尔的故事 / 7
- 四个男人和一个箱子 / 8
- 目标的制定 / 9
- 落空的计划 / 10
- 休利曼实现梦想 / 11
- 用恰当的目标为自己铺就成功的道路 / 11
- 管道的故事 / 12

第二部分 时间管理

- 名人管理时间技巧 / 18
- 柴田和子的时间管理 / 18
- 小张的拖延习惯 / 19
- 格里：时间的紧迫感 / 20
- “我是一个浪费时间因素” / 22
- 市长办公扩大会议 / 23
- 列出合理的时间表 / 24
- 华为的时间管理四法宝 / 24
- 学会拒绝 / 27
- 别帮部属养猴子 / 29
- 会议成本分析制度 / 32
- 额外时间的调查 / 33
- 时间就是财富 / 34
- 时间银行 / 34
- 浪费时间的因素 / 35
- 没责任感的年轻人 / 36



第三部分 团队精神

- 从小开始考核团队精神 / 38
- 孩子！你会打篮球吗？ / 38
- 真正的成功是团队的成功 / 40
- 合格率是怎样提升的 / 41
- 创业团队：合久必分 / 41
- 纺织厂的团结协作 / 42
- 部门不协调怎么办 / 43
- 高绩效团队的困惑 / 44
- 一家合伙公司的解散 / 46
- 为何无法形成团队 / 47
- 微软公司培训记 / 47
- 建立高效能团队 / 50
- 团队意识与个人英雄主义的关系 / 51
- 阿希的“三垂线”试验 / 53

第四部分 职业规划

- 弗兰克的困惑 / 56
- 摆脱“心理高度”的限制 / 56
- 成功要符合自己的价值观 / 57
- 从“自我认可语言”谈起 / 57
- 留学还是就业？ / 58
- 转行，可行吗 / 59
- 她是这样成为销售总监的 / 60
- 每个人都有特长 / 62
- 频频跳槽为哪般 / 63
- 热门行业的诱惑 / 64
- 以最低身份去求职 / 64
- 天下大事，成之于细 / 65
- 正确给自己定位 / 65
- 职业惰性——跳槽的最大障碍 / 66
- 职业生涯不必“从一而终” / 67
- 跳槽时别忘了“感情因素” / 68

第五部分 沟通管理

- 阿维安卡 52 航班的悲剧 /72
- 摩托罗拉公司的有效沟通 /73
- 别变成“可有可无”的人 /74
- 盖茨先生的沟通难题 /75
- 到底是谁的错误 /76
- 迪特尼公司的企业员工意见沟通制 /78
- 共鸣的理解 /81
- 对自己的言论负责 /81
- 华盛集团的有效沟通障碍 /82
- 为什么要提建议 /83
- 企业的沟通误差 /84
- 倾听员工的意见 /85
- 群体沟通的优缺点 /86
- 办公室布局 /86
- 社会学家在法国走红 /87
- 升职加薪没有沟通重要? /88
- 石油集团裁员 /89
- 招聘面试 /90

第六部分 领导艺术

- IBM 如何打造领导力 /92
- 柯达的领导力要求 /96
- 领导人的知识素养 /97
- 哪种领导方式最有效? /98
- 下属眼中的领导 /99
- 简单执行不等于领导 /100
- 林肯“独断” /100
- 威尔逊的远见 /101
- 土光敏夫的演讲 /102
- 一切责任在我 /103
- 赢得部属的心 /103
- 亚科卡主动降薪救公司 /104
- 科林·马歇尔的领导风格 /105
- 深潜和表率 /107
- 卡尔松的授权 /108
- 善于授权和用权 /109
- 井植薰的用人原则 /110
- 知人善任 /111
- 领导不能越俎代庖 /112
- 讨价还价的习惯 /112
- 西洛斯·梅考克巧妙处理制度问题 /113
- 制度都是正确的吗 /114
- 什么是“内行”领导 /115
- W 商店的决策 /115
- 张经理发脾气 /116
- 赵所长的课题组 /116
- 顾此失彼的李主任 /119
- 两个不同的画面 /120



第七部分 企业文化

- 丰田汽车的企业文化 / 124
- 三星的“人才第一”精神 / 125
- 韦尔奇的无边界理念 / 126
- 组织学习的神话 / 127
- 沃尔玛企业文化——以人为本 / 130
- 郑州日产的企业文化建设 / 132
- 《华为的冬天》论华为的危机 / 135
- 科龙塑造企业文化 / 137
- 3M 公司的创新管理 / 143
- 白沙集团的 3A·HOT / 147
- 奥美公司流传最广的十句话 / 147
- 伯涅特的加班工资 / 148
- 施乐公司文化的变迁 / 149
- 虚伪的企业文化 / 149
- 皇帝的新装 / 151
- 企业文化不是美丽的外衣 / 151
- 美国安然公司的毁灭 / 152
- 难道注定要选择离去 / 152
- 跨文化冲突 / 154
- 哪片土壤适合我 / 154

第八部分 知识管理

- 英国石油公司用 Notes 增强响应能力 / 160
- 惠普 CKO 的出局 / 160
- 美国企业的两种知识管理模式 / 162
- 失败的论坛 / 166
- 经验知识的质量控制 / 167
- 足够的危机感 / 168
- 害怕承诺 / 168
- 我们能发言吗? / 169
- 避开麻烦制造者 / 170
- 智科咨询公司 / 170
- 巨鹰知识管理的启动 / 172
- 安永的知识管理 / 173
- 安达信的知识管理 / 175
- 施乐公司的知识管理 / 177
- 美军建设学习型组织案例 / 178

第九部分 组织流程

- 不改革组织导致业绩一落千丈 /182
- 通用电气的新型核心管理模式 /183
- 富士通的 SPIRIT 管理制度 /184
- 松下的事业部制 /186
- 爱普生的轮岗制度 /187
- 他山之石——台积电的 EAP/188
- 走火入魔的扁平化 /190
- 前锋公司的“因人设岗” /192
- 文件的颜色 /193
- 两个公司的组织变革 /193
- 修路的故事 /195
- 杜邦的改组 /196

第十部分 危机管理

- 陶陶居的“蟑螂汤” /200
- 福胶集团马皮事件 /200
- 赢了官司，丢了市场 /201
- 康泰克 PPA 危机 /201
- 塞勒菲尔德的失败公关 /203
- 泰诺药片中毒事件 /204
- 可口可乐中毒事件 /205
- 瓦尔迪兹号漏油事件 /206
- 亚默尔的决断 /208
- 罗氏公司的“达菲”风波 /208
- 雀巢公司的危机 /209
- “冠生园”月饼危机 /211



第十一部分 销售管理

有史以来最厉害的售货员 / 214
带着构想拜访顾客 / 214
惟有充分活动才有充分生机 / 216
截然相反的观点 / 217
做销售，你得学会跟踪 / 217
茱蒂的经验总结 / 218
把握商品的卖点 / 219
拒绝之后 / 220
新来的小伙子 / 221
当场丢丑的推销员 / 223
天安门的砖 / 224
把产品的缺点转变成优势 / 224
“一折销售法” / 226
阿托搬家中心 / 227

学会投其所好 / 227
推心置腹赢得大客户 / 228
尊重客户的每一个决定 / 229
可爱的小狗 / 231
赞美的力量 / 231
销售冠军的推销术 / 232
“礼物是不计价钱的” / 233
麦克的电话推销 / 233
两家小店 / 235
一次成功的推销 / 236
酒杯 / 237
突破价格借口 / 237
墨菲卖车 / 238
及时行动，勇于促成 / 240
奇怪的推销 / 241

第十二部分 商务谈判

- 准备充分的谈判 / 244
- 郑周永智获订单 / 245
- 约翰逊醉翁之意在广告 / 245
- 胜利者的苦恼 / 246
- 美国人和日本人 / 246
- 铁女人的“铁”滋味 / 247
- 欲擒故纵 / 248
- 虚实之间 / 249
- 比三个商人还精明的人 / 250
- 总裁的致歉 / 251
- 福克兰与老妇的交锋 / 252
- 山本村估的障眼法 / 253
- 荷伯购矿 / 253
- 奶粉里的苍蝇 / 254
- 服务公司反客为主 / 255
- 皮箱与怀表 / 256
- 苏联人高价出售奥运会电视转播权 / 256
- 董事长的奇招 / 257
- 以退为进 / 258
- 幽默的力量 / 259
- 艾柯卡的说服技巧 / 260
- 大酒店价值一美元 / 261
- 以毒攻毒 / 262
- 柯伦泰“棉里藏针”智买鲜鱼 / 263
- 谈判专家与理赔案件 / 264
- 那佛的辩论会 / 264
- 出其不意，攻其不备 / 265
- 巧计压价 / 267
- 黑脸白脸 / 269
- 缓兵之计 / 269
- 尤伯罗斯的奥运会 / 270
- 系山智取经纪人 / 271

第十三部分 服务营销

- 销货始于售后 / 274
- 为客户着想 / 274
- 售货员的态度 / 275
- 细微之处见精神 / 276
- 用“心”让顾客满意 / 276
- 真心真意为顾客 / 277
- 优质服务——全身心全方位
全天候 / 278
- 顾客的感觉永远是对的 / 279
- 服务意识 / 279
- 那是不可能的吗 / 280
- “奔驰”车服务赢得声誉 / 281
- 汉斯的感谢卡 / 282
- 不要以貌取人 / 283
- 投诉和表扬 / 284
- 帮竞争对手服务客户 / 285
- 易捷的风格 / 286
- 商场经理的随机应变 / 287
- 精细营销带来效益 / 287
- 无须服务所有的客户 / 288



第十四部分 绩效管理

- 安利(中国)绩效考评的秘密 /292
- 博能让绩效考核落在实处 /293
- 查兰妮的绩效评估 /295
- 黑熊和棕熊的绩效管理 /296
- 经理的最大考验——员工的工作
时效 /297
- 没有“及格”和“不及格”的绩效考
评 /298
- 平衡计分卡在美国FMC公司的应
用 /300
- IBM的绩效管理 /301
- 北电的绩效管理 /302
- 摩托罗拉的绩效评估 /304
- 赛特购物中心的绩效管理 /306
- A公司的绩效考核 /307
- 美孚公司平衡计分卡之旅 /309
- 绩效考核的困惑 /311
- “完美”的激励计划 /312
- 一位部门副经理的苦恼 /313
- 绩效工资怎么算 /316

第十五部分 薪酬管理

- “格兰仕”的激励体系 /320
- EC公司工资改革方案的出
台 /321
- IBM公司的薪资管理 /322
- 都是放手惹的祸 /326
- 公休日加班引起的风波 /327
- 华海公司的薪酬设计 /328
- 自愿加班能给加班工资吗 /329
- 解剖朗讯的薪酬管理 /329
- 员工对薪酬不满怎么办 /332
- 老板的红烧肉 /334
- 寻找真正的“激励因素” /335
- 尚美公司的薪酬制度改革 /335
- 企业留人，激励第一 /339
- 神州数码的公开薪酬体系 /339
- 微软的股票分配方案 /340
- 波士顿儿童医院 /341
- 薪酬激励不等于金钱激励 /343
- 他们为何集体辞职 /344

第十六部分 人力资源

- 东方公司的故事 /348
- 这样的人才计划可行吗 /349
- “空降兵”能走多远 /350
- IBM 矩阵式的组织结构 /351
- 员工管理：“团队”与“卫队” /354
- 当员工价值生命周期走到尽头 /356
- 广东北电：大幅降薪极少走人的
 秘诀 /357
- 海尔人力资源管理 /358
- 华为的用人之道 /362
- 王琳的失败 /366
- 小夏的烦恼 /366
- 李莉的违纪 /367
- 要不要补偿培训费 /368
- 每一件事情都有特例 /369
- 你需要“强迫排名”吗 /370
- 人性化管理的误区 /371
- 如何安排 A 的职务 /372
- 人力资源盘点 /373
- 新上任的总裁 /375
- “亚洲最佳雇主”以员工为本 /376
- 受到排挤的助理 /377
- 麦当劳的晋升机制 /378
- 索尼的内部应聘 /379

第十七部分 培训组织

- 英特尔的领导力培训 /382
- 企业培训是否赔了钱又折兵 /383
- 参加培训的应该是谁？ /384
- 可口可乐的中国培训 /385
- SAI 中国控股公司的培训尝试 /389
- 快而好快餐的员工培训 /391
- 惠普的销售培训 /392
- 摩托罗拉大学不简单 /394
- 不一样的员工培训 /397
- IBM：自助餐式的培训 /398
- 最少的钱，最有效的训练 /399
- “公司纲要”培训游戏 /400
- 标准人寿保险公司的开放式
 培训 /401
- 指导手册的作用 /402
- SD 公司的培训 /403
- “五斗米”公司的员工培训模式
 /404
- 某企业中层管理培训方案 /407
- 青春化妆品公司培训案例 /410
- 培训，为何老是走样 /411
- 爱立信如何做培训管理 /412
- 波音的领导培训 /413
- 花旗的员工培训 /415
- 西门子公司的人才培训 /417
- 丰田公司的销售员培训 /420
- 东京迪斯尼乐园员工培训 /422
- LG 把好的培训给有能力的
 员工 /423



第十八部分 招聘管理

部门文员 / 426

微软纳才有怪招 / 427

500 强公司的面试题 / 428

招聘总经理的真实试题 / 429

上海通用招聘中的评估方法 / 432

北电网络用人之道：为真正的人才铺路 / 434

独特的面试 / 436

无领导小组讨论 / 438

丰田公司的“全面招聘体系” / 439

花旗的招聘机制 / 441

朗讯公司有文化的招聘 / 443

麦肯锡的主张 / 445

摩托罗拉招聘策略 / 446

张先生的一次招聘经历 / 447

耐顿公司的招聘活动 / 448

附录：

培训相关网站集录 / 452

参考书目 / 453

第一部分 目标管理





化整为零实现目标

一位美国作家讲的一个故事：与一位书商签订合同写一本书。那是他第一次写书。作家总共有6个月的写作时间，所以，在这半年的工作日程表上，作家每天都写着“写书”两个字。

但是6个月很快就过去了，作家的书并没有写出来。这样，书商只好再给他3个月的时间。但就在这3个月的时间内，作家的工作日程表上仍然天天写有“写书”两个字，但书却仍然没有写出来。最后，书商无可奈何地又给了作家3个月的时间，不过这次要是再写不出来，那可就得撕毁合同了。作家真不知道该如何办才好。

幸运的是，作家遇到了《服务于美国》一书的作者卡尔·阿尔布雷希特，卡尔给了他一个指点——要化整为零。卡尔问作家总共要写多少页书？作家说180页。又问作家总共有多少写作时间？作家告诉他90天时间。结果，卡尔告诉作家说，很简单，只要在工作日程表上写上“今天写两页”行了。作家每天写两页，要是顺利的话，每天可写上四五页。但不管是哪一天，作家至少会写出两页来。就这样，在阿尔布雷希特的指导下，作家仅用了1个月的时间就写出了这本书。

分析：一个人要想达到自己的目标，他还得有另一个需要加以注意的地方，那就是要学会把大问题分解起来加以处理。这正像某些人所说的，一个人可以吃掉一头大象，但他得一口一口地吃。这样的一个分解过程通常叫做“化整为零”。

目标的重要性

曾有人做过一个实验：组织三组人，让他们分别沿着十公里以外的三个村子步行。

第一组的人不知道村庄的名字，也不知道路程有多远，只告诉他们跟着向导走就是。刚走了两、三公里就有人叫苦，走了一半时有人几乎愤怒了，他们抱怨为什么要走这么远，何时才能走到一半时有人甚至坐在路边不愿走了，越往后走他们的情绪越低。

第二组的人知道村庄的名字和路段，但路边没有里程碑，他们只能凭经验估计行程时间和距离。走到一半的时候大多数人就想知道他们已经走了多远，比较有经验的人说：“大概走了一半的路程。”于是大家又簇拥着向前走，当走到全程的四分之三时，大家情绪低落，觉得疲惫不堪，而路程似乎还很长，当有人说：“快到了！”大家又振作起来加快了步伐。