



走向发达丛书

第一流的管理

精神·科学·艺术

朱兵 主编
关兰馨 编著
ZOU XIANG FA DA
CONG SHU

中国发展出版社

走向发达丛书

朱 兵 主编

关兰馨 编

第一流的管理

——精神·科学·艺术

中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一流的管理:精神·科学·艺术/朱兵主编 关
兰馨编. -北京:中国发展出版社, 1997. 2

(走向发达丛书)

ISBN 7-80087-258-0

I. 第...

II. 朱...

III. 企业管理-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 24661 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

国防科工委印刷厂印刷 各地新华书店经销

1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

开本: 1/32 787×1092mm 印张: 11.5

字数: 230 千字 印数: 1—21000 册

定价: 14.80 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

目 录

组织管理：成功的保证

成功管理 11 要诀	(1)
蓝柏格管理不二法则	(3)
八十/二十原理的管理策略	(4)
日本企业管理 7 要素	(7)
掌握自己命运的管理策略	(8)
建立合理制度的管理策略	(10)
注重改革的管理策略	(12)
内部改革的管理策略	(14)
简化管理的管理策略	(17)
大刀阔斧改革的管理策略	(19)
改革一步到位的管理策略	(22)
实施三项改革的管理策略	(25)
实施三项调整措施的管理策略	(27)
富有竞争性的管理策略	(29)
逐级直接负责的管理策略	(33)
制定发展战略目标的管理策略	(35)

交响乐队式的管理策略.....	(39)
合乎逻辑的决策的管理策略.....	(40)
集团式管理策略.....	(42)
GHH 公司的集中管理策略	(43)
所有权与经营管理权集于一身的管理策略.....	(47)
非集权化的管理策略.....	(49)
实行事业部制的管理策略.....	(51)
设牌号经理的管理策略.....	(53)
企业家群体式的管理策略.....	(54)
积极而有效的管理策略.....	(58)
威尔森管理策略.....	(60)
明智远见和灵活性的管理策略.....	(64)
打破现状的管理策略.....	(66)
彻底打破旧体制的管理策略.....	(69)
分区负责充分放权的管理策略.....	(72)
责权下放的管理策略.....	(74)
战略协调管理策略.....	(76)
走动管理策略.....	(78)
不拘常规的管理策略.....	(81)
9 查管理策略	(83)
5W1H 分析管理策略.....	(85)
企业和员工一体化的管理策略.....	(87)
单页备忘录的管理策略.....	(89)
科学化的管理策略.....	(91)
一二三科技管理策略.....	(94)

人事管理：成功的根本

必备的 10 类管理人才	(97)
管理员工的 5 种训诫法	(99)
惠普之道的管理策略	(100)
压力管理策略	(103)
员工自我管理班级的管理策略	(105)
星级管理策略	(107)
劝导报告的管理策略	(109)
因人制宜的管理策略	(110)
适者生存的管理策略	(111)
留住人才的管理策略	(113)
对知识分子的管理策略	(114)
私营化人事管理策略	(117)
逐级授能的管理策略	(120)
民主管理策略	(122)
下级评估的管理策略	(125)
高效率的管理策略	(127)
挑战式的管理策略	(129)
末日管理策略	(132)
有效分配工作的 20 条经验	(134)
劳动生产率会议的管理策略	(135)
激励员工积极性的管理策略	(136)
全员激励管理策略	(139)
产量、奖励和工作保障三者结合起来的的管理策略	(140)

良好福利措施的管理策略.....	(142)
重视员工福利的管理策略.....	(144)
培养下一代人的管理策略.....	(145)
预先投资的管理策略.....	(148)

经营管理：成功的措施

三大主义管理策略.....	(150)
一贯化的管理策略.....	(153)
ABC 管理策略	(155)
目标管理策略.....	(159)
彻底的专门化管理策略.....	(161)
战略化的管理策略.....	(163)
积极争辩的管理策略.....	(164)
善性循环管理策略.....	(167)
稳健谨慎的管理策略.....	(170)
分清轻重缓急的管理策略.....	(171)
1 分钟管理策略	(173)
合拢管理策略.....	(175)
水平参照管理策略.....	(176)
黄金原则.....	(177)
OA 化与尖端科技系统管理策略	(178)
注重技术与科研的管理策略.....	(179)
传统与现代经营方法相结合的管理策略.....	(181)
管理与创新精神结合的管理策略.....	(183)
不断创造新制品的管理策略.....	(184)

彻底促使生产合理化的管理策略·····	(186)
一个流的管理策略·····	(188)
按原则经营的管理策略·····	(189)
原则性与灵活性相结合的管理策略·····	(191)
苦干加管理的管理策略·····	(192)
自力经营的管理策略·····	(195)
内外兼顾的多角化经营管理策略·····	(197)
三角经营管理策略·····	(199)
盯着大企业的管理策略·····	(200)
模拟仿效的管理策略·····	(202)
配合时代潮流的管理策略·····	(204)
不赶潮流的管理策略·····	(205)
设立高远目标的管理策略·····	(209)
超常识思维管理策略·····	(212)
颜色管理策略·····	(213)
3 种颜色管理策略·····	(217)
瑞侃文化的管理策略·····	(219)
独特的企业文化式的管理策略·····	(220)
利润不准超过 1% 的 1 人小店管理策略·····	(222)
注意市场调查研究的策略·····	(224)

质量管理：成功的焦点

戴明的质量管理要旨及 14 句箴言·····	(227)
克劳斯比质量管理策略 (QM)·····	(229)
3 个第一的管理策略·····	(232)

贯彻 5 项原则的管理策略.....	(236)
以质量为中心的管理策略.....	(238)
完整的质量控制管理策略.....	(240)
优良的产品质量管理策略.....	(241)
以优取胜的管理策略.....	(243)
全面生产维持的管理策略.....	(246)
全面质量管理策略.....	(248)
对产品质量负责的管理策略.....	(249)
以品质为导向的管理策略.....	(251)
质量保障的管理策略.....	(253)
出售的是质量管理策略.....	(256)
3C 原则的管理策略	(258)
双零管理策略.....	(262)
注重质量管理策略.....	(264)
鱼骨图的管理策略.....	(266)
完备的品检管理策略.....	(267)
以顾客为中心的管理策略.....	(269)
用户的愿望高于一切的管理策略.....	(273)
行销整体气氛的管理策略.....	(277)
以顾客为最佳搭档的管理策略.....	(279)
4 大决策的管理策略	(281)
以服务为宗旨的管理策略.....	(282)

财务管理：成功的基础

优秀财务主管必备的 10 条件	(284)
-----------------------	-------

捷尔诺夫管理图.....	(285)
全透明管理策略.....	(286)
无债经营管理策略.....	(288)
限制支出管理策略.....	(289)
低成本高利润的管理策略.....	(291)
低价格低成本的管理策略.....	(293)
控制成本的管理策略.....	(296)
开展节约成本活动的管理策略.....	(298)
价值工程分析的管理策略.....	(301)
该省必省该用必用的管理策略.....	(303)
传票卡制的管理策略.....	(305)
金鱼缸式的管理策略.....	(309)
利润分享的管理策略.....	(310)

时间管理：成功的条件

时间管理 4 原则.....	(312)
时间的管理策略.....	(313)
掌握时间整体的管理策略.....	(314)
灵活工时制管理策略.....	(316)
弹性工作时间的管理策略.....	(317)
节约 1 分钟的管理策略.....	(319)
节约时间与降低成本的管理策略.....	(321)

管理禁忌：成功的陷阱

专业经理 10 忌	(324)
忌大杂烩式的管理	(326)
企业发展 8 忌	(328)
经营管理 13 忌	(331)
质量认识 5 忌	(340)
信息应用 8 忌	(341)

附 录

新经济增长点在哪里 《中国第三产业》告诉你	(343)
中国经营大师征文启事	(345)
常年举办发展第三产业操作经验征文启事	(347)

组织管理：成功的保证

成功管理 11 要诀

美国《读者文摘》曾对“企业管理 11 要诀”作如下的说明：

1. 善作决定。决策分两大类：一类是要花大钱才能作出，另一类则否。新工厂的厂址不容仓促决定，必须事先广征作业人员与专家的意见。但是普通的问题，诸如食堂何时供应午餐，则应迅速决定。

2. 错误难免。自己有错应公开承认，并鼓励部属也这样做。切不要动辄责备。婴孩学走不免跌倒，如果他每次跌倒便挨打，他就不会对走路感兴趣了。

3. 授权。真正的领袖应尽量为部下做下手活，不但自己能做，而且比别人快 10 倍，还能想出办法简化这种工作。此

外他还尽可能将重要事务授权他人去做，这样才能制造出使部下成长进步的氛围。

4. 掌握目标。领导人的重要工作之一，是让组织专注于它的目标。这不太容易办到。我经常在桌前放一块牌子，上面写到：“我现在所做的或即将做的事，是否能使我们更接近目标？”

5. 重诺言。世界上有两类人：言出必行的人，即使他们承诺的并不是什么大事，这是极少数；不守信用的人，这是大多数。应加入第一类并永远做那一类人，这会使你无往不胜。

6. 聘人之道。应尽可能地对所有候选人进行了解，从容不迫地了解他们的经历。如果所有的候选人似乎都很好，难以抉择，那么可考虑聘用那个你愿意要他做你上司的人。

7. 解雇方针。开除员工是不愉快的事，但有时却不可避免。某人若一年，顶多两年后仍没有作为，你应承认当初看走了眼。对弥补他的过失的其他员工来说，再留下他有失公平，而对他本人来说也不公道。如果换个公司或行业，他也许会表现很好。

8. 保持联系。纽约市某公司的接待处业务繁忙，对亲自光顾的顾客提供取货、运送与销售服务。为了要主管级员工记得如何招呼顾客、开写发票，每名主管，包括总经理在内，每个月必须在柜台前工作 2 小时。

9. 领袖人才。怎样识别领导人才？有些人不善行政，有些人不很伶俐。但有一点线索可寻：既然大多数人都很平庸，所以真正的领导人才可以识别出来，原因是他的部属总是持续地有优异的表现。

10. 改组。像外科大手术一样，可以不做就不做，但必须要做时，要计划周详，执行迅速。

11. 表示谢忱。此一酬答方式确已为人忽略。

蓝柏格管理不二法则

美国易斯·B·蓝柏格是管理界中稀有的奇才。他能经营成功的企业，又深切了解绩效管理的原则。在他担任美国银行董事长期间，领导该行业务向全国扩展，并兴办起世界上最具普遍性的银行支付系统，也就是现在的 VISA 信用卡业务。蓝柏格的具体法则是：

1. 厚植助力，不要事必躬亲。
2. 挑选优胜者。优秀人才难求，不易驾驭，也不容易久留，但是由于优秀人才贡献较多，因而较为经济。
3. 不要退而求其次。安于平庸是最大的敌人，惟一的办法是追求卓越。
4. 让他们放手去做。如果已经挑选了优秀的人才，便须让他们放手去做，否则，你无法从他们身上得到利益。
5. 不要托辞诿过。出差错时，不要找借口，也不可将错误转嫁给上司、下属或同僚。
6. 要有时间观念。做一个良好的时间管理者。
7. 不要装聋作哑。要使自己耳聪目明，与大家充分沟通。
8. 保持生命马达和谐运转，并常换润滑油，永葆健康。

八十/二十原理的管理策略

19 世纪末期与 20 世纪初期的意大利经济学家兼社会学家维弗烈度·柏瑞图提出了“重要的少数与琐碎的多数原理”，即八十/二十原理。它的意思是，在任何特定的群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，因此，只要能控制具有重要性的少数因子就能控制全局。

八十/二十原理，即 80% 的价值是来自 20% 的因子，余下 20% 的价值则来自 80% 的因子。例如：80% 的销售额是来自于 20% 的顾客。

80% 的生产量是来自于 20% 的生产线。

80% 的病假是由 20% 的员工所占用。

80% 的菜是重复 20% 的菜色。

80% 的垃圾源自于 20% 的地方。

80% 的该洗衣物来自于 20% 所有的衣物。

80% 看电视的时间都用于 20% 的节目。

80% 的阅读书籍都取自书架上 20% 的书籍。

80% 看报的时间都用于 20% 的版面。

80% 的电话都是来自于 20% 的发话人。

80% 外出吃饭时都前往 20% 的餐馆。

80% 的讨论事项都出自于 20% 的讨论者。

80% 教师的辅导时间都被 20% 的学生所占用。

该原理被广泛应用于企业管理，例如，某保险公司在偶

然的情况下针对其客户交易额的大小进行分类，结果发现在总营业额中，几乎有 90% 的营业额源自总客户中不足 10% 的大客户，这个发现促使该公司对大小客户一视同仁的营业政策做了重大的改变，即用多数的时间与服务照顾少数的大客户，使该公司的总营业额及利润出现了增长的趋势。又如，某公司曾经要求各阶层主管指出阻碍公司利润增长的因素，共得 37 项。由于项目太多，无法同时给予解决，于是公司领导要求各阶层主管将这 37 项因素按其重要性循序编排，终于发现头 5 项因素构成了阻碍利润增长的重要的少数罪魁。更有趣的是，某部门主管因患心脏病，遵医嘱每天只上 3~4 个小时的班，然而他却惊奇地发现，在这 3~4 个小时之内所做的事在质和量方面与以往每天花费 8~9 个小时所做的事几乎没有什么两样。他所能提供的惟一解释是，他的工作时间既然被迫缩短，他只好将它用于最重要的工作上，这或许是他得以维持工作效能与提高工作效率的主要原因。仓库货物管理的“ABC 分类法”也是八十/二十原理的具体应用：即将货物分为 ABC 三类，A 是“重要的少数”，存货少而价值高，此类备受重视且享有最佳的存货管理，包括最完整的记录、最细心的保管等。C 类是“琐碎的多数”，量多而价低，如文件夹、书钉、纸袋、信封等，这类货简直不需要存货管理，因为如施以精密管理，则所花费用会超过物品本身的价值，当门市几乎脱销时，才设法加以补充。B 类则指介于 A、C 之间的货物。

从以上事例中，我们可以明白一条十分简单但有时又容易被忽视的真理：在现代管理活动中，切忌平均使用自己宝贵的时间和精力，而是应该集中自己主要的时间和精力，去

抓住那些对全局和整体具有至关重要作用的关键环节。具体说来，遵照宇宙大法则所显示的八十/二十原理，作为一个精明的领导者，应该注意做到以下几点：

1. 用自己 80% 的时间和精力，去有效控制约占 20% 的骨干下属，而只用自己 20% 的时间和精力，去间接控制约占 80% 的一般下属。

2. 将 80% 的智力投资，优先用于约占 20% 的骨干下属的知识更新和智力开发，同时将 20% 的智力投资，适当用于约占 80% 的一般下属的普及教育和岗位培训。

3. 充分信赖和大胆重用约占 20% 的骨干下属，将最重要、最艰巨的工作重担压在他们身上，把他们放在各级管理层的关键岗位上，充分发挥他们的主导作用，同时也要注意调动约占 80% 的一般下属的积极性，教育他们服从约占 20% 的骨干下属的管理。

4. 设法使约占 20% 的骨干下属享受较优厚的物质生活待遇，让他们在经济上先富起来，同时也不应忽视约占 80% 的一般下属，应使他们的物质生活随着生产力的发展逐年得到改善。

5. 根据管理活动的需要，随时淘汰逐渐“蜕变”的骨干下属，并及时补充新提拔的一般下属，使约占 20% 的骨干下属和约占 80% 的一般下属，能在动态变化中基本保持一个常量，从而确保管理活动能在科学的基础上高水平地进行下去。