

新经济时代管理实践丛书

XIN JINGJI SHIDAI
GUANLI SHIJIAN CONGSHU

赢在中国的

展 坤◎编著

186则管理实践

最经典的现场管理故事

企业管理的一切活动都必须以调动人的积极性和创造性、做好人的工作为前提，同时，企业管理的一切活动都是为了人，以满足人的需要为目的。所以，企业管理的最高境界就是赢得人心，调动员工为企业发展贡献才智，不断创造新的业绩。



本书是总结企业杰出领导人现场管理手法实践的著作。在杰出的企业领导人中，很多有个性特色的管理实践，收效神奇，立竿见影！这些独特的方式被国内外管理者津津乐道。类似的管理手法不胜枚举，各有千秋，这些看似简单的管理手法蕴含着丰富的管理思想、管理理论。本书总结杰出企业领导人的管理实践186例，这些案例非常具有经典性，能够让企业管理者从案例中体会、借鉴、学习管理之道，从而获得突破、创造和升华。

新经济时代管理实践丛书

赢在中国的

展 坤◎编著

186则管理实践

· 最经典的现场管理故事 ·



中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在中国的186则管理实践/展坤编著. —北京: 中国
社会出版社, 2009. 1

(新经济时代管理实践丛书)

ISBN 978-7-5087-2402-7

I. 赢… II. 展… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第183265号

丛 书 名: 新经济时代管理实践丛书

书 名: 赢在中国的186则管理实践

编 著: 展 坤

责任编辑: 牟 洁

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲33号新龙大厦

电 话: (010)66080300 (010)66083600

(010)66085300 (010)66063678

邮购部: (010)66060275 电 传: (010)66051713

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 230千字

版 次: 2009年2月第1版

印 次: 2009年2月第1次印刷

定 价: 35.00元

前 言

企业管理就是管人理事，其根本目的是为了赚钱，以最小的成本获取最大的利益。随着经济的全球化，现代管理理论已明显落后于企业的发展。无数企业正在结合自身的实际情况，探讨新的管理实践。于是，企业在获取最大效益的同时，为我们现身说法，演绎了无数生动活泼的管理小故事：韦尔奇凭一张小纸条，显示了收买人心的魔力；松下幸之助每周一的早会，成为一道永不磨灭的风景；柳传志因迟到罚站，表明了公司制度的权威。

任何管理者要成就一番大事业，不论他多么聪明能干，仅靠个人的才能、智慧是远远不够的，他必须能够发现、召集和使用其事业所需的各种人物，集众人之所长，充分调动每个人的积极性、能动性，才能取得成功。

识人不准、用人不当、管人不精，则功亏一篑。无需通天本领，无需绞尽脑汁，只要掌握了鉴人的妙招，就能洞察人性优劣，识别人心好坏，精明老练地用人，得心应手地管人。成在识人，败也在识人；好在用人，坏也在用人。

在当今激烈竞争的时代，企业的生存和发展，管理者的事业成功与否，说到底是用。只有慧眼识人，精心选人，善用人才，留住人才，才能使企业及经理人立于不败之地。作为一个合格的现代管理者，既需要有才智，又需要有直觉；既需要有理性，又需要有感情；既要善于在办公室中分析研究问题，得出科学的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。

人生在世，每一个人都有敌人，也没有人能获得所有人的支持。不言而喻，拥有最多朋友、最少敌人的人，是世界上的最强者。要想拥有更多的朋友、绝少的敌人，就必须掌握识人、用人和管人的技巧。《赢在中国的186则管理实践》是适合每一个经济人的通俗读物，书中尽量回避了那些比较专业

和不容易理解的词语；在选用案例的时候，尽可能地用故事性代替专业性，用简短、浅显同时又典型的案例代替冗长、复杂甚至晦涩的案例。可以说，本书是提高处世和管理能力，尽可能获得更多支持者的必备手册。

管理就是经营人心，得人心者得天下。一本书，帮你获得大智慧，赚取大利润。

序

企业管理：不断创新、挖掘潜能而赢得人心的艺术

企业管理既是一门科学，更是一门艺术。企业经营和管理的最终对象是人，而人和人性是世间最为复杂的事物。完全相同的人根本没有，更多的是心理、心智、心灵、精神、情感、思维、气质、性格、善恶及追求的差异，这就需要艺术性的管理，从而因地制宜、因人而异和随机应变。在企业管理中，人既是管理的主体，又是管理的客体，充分发挥人的积极性和创造性，是企业管理成功的关键。企业管理的一切活动都必须以调动人的积极性和创造性、做好人的工作为前提。同时，企业管理的一切活动都是为了人，以满足人的需要为目的。所以，企业管理的最高境界就是赢得人心，调动员工为企业发展贡献才智而不断创新，积极挖掘潜能。

随着经济全球化迅猛发展和中国入世，国内企业面临越来越严峻的竞争和挑战。一方面，国内竞争国际化，国内外市场几乎完全融为一体，国内市场的竞争在一定程度上成为国际市场的竞争；另一方面，国际竞争炽热化，信息技术革命的推动和信息传播的全球化发展，几乎使任何企业参与国际竞争成为可能。在这种异常激烈的竞争环境中，企业若欲胜人一筹，保持良好的发展势头，必须在各个方面进行创新。创新是经济增长的源泉，是企业的灵魂。唯有创新，企业才能生存下去，才能发展起来。在企业创新中，管理创新又是重中之重。管理创新对企业的生存和发展极为重要，管理创新有利于促进企业的技术创新，有利于企业家的成长，提高企业的经济效益，降低企业的交易成本，帮助企业有力地拓展市场、展开竞争，推动企业的发展。

管理创新是一个群体运行的过程。在这个过程中，企业全体员工的积极

性、智慧和创造力的发挥是创新活动的源泉。例如：日本企业通过成立各种小组，全员性地参与创新活动，如合理化建议制度、零缺点运动、质量管理小组、创造发明委员会等，创造出许多广为流传的管理创新成果：著名的全面质量管理、即时生产制等，为企业创造了大量财富。另一方面，企业家又是企业管理创新的关键，由于企业家在整个企业发展中所处的特殊地位和管理支配权力，他们或亲自提出创意付诸实施，或对管理创新活动产生重大影响。因此，企业家成为管理创新的关键人物。企业要想不断创新，必须有锐意进取的创新型企业家。

总之，人不但是企业管理的最终对象，是管理的主体和客体，也是创新的主体，是创新的关键，这不但适用于企业管理创新，也适用于企业整体创新以及所有社会组织的创新。尤其是在企业管理活动中，作为企业家和管理人员，必须高度重视人力资源管理，实施正确的人才战略，充分调动人的积极性、主动性和创造性，挖掘人的潜能，发挥人的潜力。

综观全球的优秀企业，其领导人无不重视人才战略，知人善任，并且在实践中形成了自己的人力资源管理风格。他们的很多具有现场感的管理手法、管理实践和管理案例收效显著，被视为成功、高明的管理典范。这些被企业界津津乐道的人力资源管理案例都蕴含着一个道理，那就是在管理中注重激发员工的积极性、主动性和创造性，让他们发挥自己的潜能，为企业发展服务。同时，认同企业的价值，产生为企业发展竭尽所能的动力。

享誉全球的管理大师、通用电气公司的首席执行官杰克·韦尔奇在企业管理方面有着“铁血宰相”的称号，他决策迅速、果断，办事讲求高效率 and 高质量，同时重视“底线”和结果。初掌通用电气公司时，他新官上任三把火，公开宣称凡是不能在市场维持前两名的公司企业，都会面临被卖或被裁撤的命运。很多通用的员工抱怨韦尔奇要求太严，工作压力太大，无论在生产上打破多少记录，韦尔奇总嫌不够。同时，韦尔奇又有非常关心员工的一面。一次，一位中层管理者在韦尔奇面前第一次主持例行汇报，由于太紧张，两腿发起抖来。汇报完毕后，他坦率地告诉韦尔奇：“我太太跟我说，如果这次汇报砸了锅，你就不要回来了。”其后，韦尔奇叫人送了一瓶高级香槟和一束红玫瑰给这位经理的太太，并在便条中写道：“你先生的汇报非常成功，我们非常抱歉让他在最近几星期忙得一塌糊涂。”这位中层管理者回家看到这张

便条后，十分感动，因为他感到自己得到了韦尔奇的关心和理解，更加投入地从事自己的工作，发挥自己的潜能，创造出更多的效益。这就是著名的管理案例，让全球企业家津津乐道。

韦尔奇的方式，被视为沟通也好，被视为激励也罢，都显示了韦尔奇在人力资源管理方面的长袖善舞，善于调动员工的积极性、主动性。每一个和他交流的员工，都会感动，进而更加投入地工作。

西方谚语说：一头狮子带领一群羊，可以打败一只羊带领的一群狮子。企业的管理者应像带领羊群的狮子，这样的企业才能无往而不胜。企业领导者的管理素质对于企业的发展具有十分重要的意义。如何发挥管理者的领导才能不仅是一门学问，也是一门艺术，需要管理者反复研习，不断创新，才能产生神奇的效果。

摆在我们面前的这本《赢在中国的 186 则管理实践》，汇集了 186 例中外著名企业领导人关于人力资源管理的经典案例，讲事实而不就事论事；说道理而力避理论构架的枯燥冗长，注重实效性，富有趣味性和感染力。阅读该书，仿佛与好友畅谈，可以开拓管理者的思维，激发管理者的创新潜能，增强管理者的管理能量的储备，以适应复杂多变的市场竞争环境。因此，可以说，这本《赢在中国的 186 则管理实践》是管理人员和企业员工不可多得的良好良师益友。

目 录

前 言

序

企业管理：不断创新、挖掘潜能而赢得人心的艺术

第一章 选人之道：寻找千里马

1. 举贤不避亲
——鲁冠球选用人才的理念 3
2. 不重学历，重经验
——韦尔奇的择人标准 3
3. 不知主人公姓名的故事
——李长顺用亲情换来“千里马” 4
4. 只用聪明人
——比尔·盖茨的面试问题 5
5. 为有源头活水来
——西南航空的34次面试 7
6. 雇佣真正的男人
——杜邦演绎择人术 8
7. 为人才“搭台”
——比尔·盖茨统帅人才 10
8. 擦亮做人的牌子
——高尔文的品行选人标准 11
9. 选用看升国旗流泪的人
——松下幸之助择人口号 12

10. 雇你当领导	
——约翰·里卡多的招募条件	13
11. 挖老东家的墙角	
——亚柯卡连挖带拉抢人才	15
12. 人才是最宝贵的财富	
——曾文祺选人三标准	16
13. 在公司内部找接班人	
——柳传志大胆选拔杨元庆、郭为	17
14. 股票共享	
——张钢“贿赂”卢文兵	19
15. 强强合作	
——陈天桥 60 天招安唐骏	20
16. 感恩节的神秘之旅	
——韦尔奇选定接班人	22
17. 金山软件的双星	
——求伯君慧眼识雷军	24
18. 惟亲，更惟贤	
——王均金大胆引进空降兵	25
19. 使用就是最大的培养	
——牛根生重用杨文俊	27
20. 事业第一经理人	
——周枫筑巢引凤用赵强	29
21. 聚才有道大智慧	
——王永庆五顾茅庐请丁瑞央	30

第三章 用人之道：让梯子靠对墙

1. 天上掉下来的经理任命	
——史高勒斯果断提拔人才	35

2. 告诉员工正确的是什么	
——斯隆的用人要求	35
3. 就为那一颗小小的钉子	
——德内穆尔重视员工职业道德	36
4. 量才而用，量力而行	
——松下用人术	37
5. 世上没有不成才的人	
——保罗·盖蒂用人有道	39
6. 帮员工找位置	
——盛田昭夫鼓动员工内部跳槽	39
7. 雇佣有毅力的人	
——松下幸之助用人之道	41
8. 巧用敌将	
——洛克菲勒从敌营中吸收将才	42
9. 沙漠中那一瓶“引水”	
——福特的薪酬风波	44
10. 道是无情却有情	
——伊梅尔特的 360 度评价	46
11. 用他，就要信他	
——松下幸之助用人不疑	47
12. 优者胜出，劣者出局	
——韦恩·卡洛韦的用人原则	48
13. 按照你自己的构思去做	
——堤义明惜才如金	49
14. 不是调走，是体贴	
——小沃森的宗旨	50
15. 人才不是用来管理的	
——曾文祺神奇用人	51
16. 鸿海传奇的背后	
——郭台铭善用人才	52

17. 用其长，避其短	
——许清俊高效用人	56
18. 让年轻人担当重任	
——吉田忠雄用人不论资排辈	57
19. 兼职超人	
——坪内寿夫一才三用	58
20. 靠关心赢取忠诚	
——王嘉廉重视每一位员工	59
21. 古为今用，洋为中用	
——李嘉诚打造老中青内阁	60

第三章 管人之道：治病要寻根

1. 没有任何抱怨	
——张瑞敏这样教育员工	65
2. 一切苛求完美	
——张瑞敏推行“6S 大脚印”	65
3. 小胜凭智，大胜靠德	
——牛根生管理人心之术	66
4. 制度的作用是引导	
——柳传志罚站	68
5. 日事日毕，日清日高	
——张瑞敏的 OEC 管理模式	68
6. 学学刺猬	
——王延平推行“刺猬理念”	69
7. 只有创造者才能享受办公室的乐趣	
——比尔·盖茨推崇个性化环境	70
8. 学会“勒马”顾大局	
——杨绵绵的考核观念	71

9. 海尔怕什么	
——杨绵绵警惕思想上的“毛刺”	73
10. 一切从洗厕所开始	
——克罗克的员工培训	73
11. 必须教些独一无二的东西	
——小沃森塑造员工人格	74
12. 你也是不及格的厂长	
——井植薰培养栋梁之才	75
13. 火山爆发与菩萨心肠	
——克莱顿的驭人术	76
14. 众人拾柴火焰高	
——保罗·盖蒂集思广益促发展	77
15. 好孩子，坏孩子	
——堤义明一视同仁待员工	78
16. 知英大于弃疑	
——李秉哲对人完全信赖	80
17. 恩威并用，刚柔相济	
——奥尔森的宽猛之道	81
18. 糖要一颗一颗地加	
——梅考科年终分红的小技巧	82
19. 靠道理，不靠命令	
——松下幸之助以理服人	84
20. 抱团打天下	
——理查德·托曼以竞争促团队建设	85
21. 做员工的庇护神	
——稻盛和夫的员工第一哲学	86
22. 有情才有理	
——王永庆的午餐汇报制	87
23. 杀鸡儆猴	
——伊藤对岸信一雄的惩罚	89

24. 令出如山	
——梅考科的魄力	90
25. 不开工，就解聘	
——亚柯卡妙招奏效	92
26. 规矩成就方圆	
——尼克斯道夫严明的纪律	93
27. 将犯规者清理出局	
——克罗克惩罚犯规者	94
28. 穿上你的制服	
——松下幸之助注重员工形象	95
29. 哭比笑好	
——韦瑟鲁普的末日管理	96
30. 今天的事情今天做	
——山姆·沃尔顿的日落原则	97
31. 环球企业家的变形虫	
——稻盛和夫的集体主义管理	98
32. 同呼吸，共命运	
——稻盛和夫的命运共同体管理	99
33. 让手下超越自己	
——马云管理团队挖潜力	101
34. 压力管理	
——王永庆给自己施压	102
35. 做应该做的，不做喜欢做的	
——郭士纳让企业起死回生的决策	104

第四章 留人之道：留得青山有柴烧

1. 给你铺红地毯的礼遇	
——比尔·盖茨的“创造性主管”	109

2. 大家庭观念	
——斯通的“高情感”管理方式	110
3. 为了孩子，也要留在 CA	
——王嘉廉助人留人心	111
4. 他们都来了	
——老沃森策划“IBM日”活动	112
5. 爱的精神	
——杜克真诚关爱员工	114
6. 最成功的推销活动	
——古托夫留住韦尔奇	115
7. 宁用带刺的，不用听话的	
——小沃森的留人术	116
8. 河流管理法则	
——高尔文处理人才去留的艺术	117
9. 解雇，不能轻易说出口	
——奥尔森的成功之路	119
10. 荣誉，让你留步	
——小沃森的“金圈奖”	120
11. 化戾气为祥和	
——铃木马左也对待发怒的员工	122
12. 我宁愿为你工作	
——保罗·盖蒂不用高薪留人才	123
13. 沃尔玛式欢呼	
——山姆推行“吹口哨工作”哲学	125
14. 培养员工的忠诚度	
——毛大庆的另类留人之道	126
15. 来了就不想走	
——惠普留人四原则	127
16. 劳资天然是一家	
——杜邦分散股权留人才	129

17. 关心员工终身大事

——日立“多管闲事”搭鹊桥 130

第五章 人性化：为管理注入一缕温情

1. 带走用户的烦恼

——张瑞敏真诚到永远 135

2. 营造家的温馨

——比尔·盖茨为员工设立个人单间 136

3. 过了这么多年，仍然疯疯癫癫

——凯勒尔创造妙趣横生的环境 137

4. 三把温火融合感情

——三田耕夫的御心术 138

5. 视卒如爱子

——鸟井信治郎体贴员工 139

6. 紧要关头人不减

——松下幸之助面对经济恐慌 140

7. 关怀，在小事中体现

——斯通的情感管理 141

8. 员工的乐园在这儿

——海因茨的劳资关系处理 142

9. 温情奖励

——盛田昭夫的“鲜花疗法” 143

10. 情暖人心

——利维以情动人 144

11. 关爱，使坚冰消融

——玫琳凯的人性化管理 147

12. 抓住员工太太的心

——藤田田的特色激励 148

13. 感情小投资，效益大回报	
——高尔文支援下属	151
14. 永远不锁库房	
——比尔·休利特的库房开架政策	152
15. 让不满得到宣泄	
——松下幸之助设立“出气室”	153
16. 帮你没商量	
——霍华德·舒尔茨对合作者的管理	154
17. 放掉生锈的洗澡水	
——井植薰的人情管理	155
18. 急员工之所急	
——卡内基解除下属后顾之忧	156
19. 心结最牢固	
——稻盛和夫的聚餐会	157
20. 今天你微笑了吗	
——希尔顿微笑的盛典	158
21. 顾客人人平等	
——冯景禧的尊重理念	160
22. 照顾好那些照顾别人的人	
——帕特里克·米恩提高员工的积极性	161
23. 爱人者，人恒爱之	
——堤义明的不吸烟运动	163
24. 五房间熄火法	
——盛田昭夫处理员工矛盾	164
25. 员工就是公司的主人	
——帕卡德的职工持股计划	165
26. 融入人群好办事	
——韦尔奇与员工沟通	166
27. 济钢人改变了我	
——行动让德国技术权威心悦诚服	168