

经理人员实用管理操作模式

有效管理者

EFFECTIVE MANAGEMENT EXECUTIVES

管理风格

THE STYLE OF MANAGEMENT

权力欲强且有节制的管理者才能
成为有效的管理者。

——戴维·麦克利兰

中国对外经济贸易出版社

EFFECTIVE MANAGEMENT EXECUTIVES

图书在版编目(CIP)数据

有效管理者/李航主编. —北京:中国对外经济贸易出版社,

1998.10

ISBN 7-80004-700-8

I. 有… II. 李… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28719 号

有效管理者

主 编 李 航

副主编 马泽峰

*

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

新华书店北京发行所发行

中牟胶印厂印刷

*

880×1230 毫米 1/32 开

123.75 印张 3760 千字

1998 年 10 月第 1 版

1998 年 10 月第 1 次印刷

印数:1-5000 套

ISBN 7-80004-700-8

F·443

定价:216.00 元

(全套六册,每册 36.00 元)

前 言

这是一个伟大的,充满奇迹的时代,这个时代也充满了动荡与挑战。

过去的一年中,全球经济一体化进程加快,跨国大公司又开始新一轮兼并浪潮,同时世界经济格局发生了深刻的变化,亚洲经济在经历了持续的高增长后,面临着新的挫折与考验,并给全球经济带来了强烈冲击。

与此同时,这一年多来,中国的政治、经济形势也发生了巨大的变化,中国高层领导对国内政治、经济体制改革的决心之大,行动之果决,已引起了国际社会的广泛关注。

此书就诞生在这个大变革、大动荡、大挑战的世纪关口。

回首本世纪以来人类社会的发展进程,一次次变革引领着 20 世纪的人类迈上新的阶梯。在经济社会中,经营管理领域的大师们,无论是昔日商界巨擘约翰·洛克菲勒、亨利·福特,还是今日的世界首富比尔·盖茨,他们传奇般的成功之路必然在本世纪的历史上留下深深的足迹。他们不仅用自己的智慧创造了巨大的财富,而且给本世纪人类的生活方式与观念带来了深远的影响。

试想如果亨利·福特没有建成第一条汽车生产线,汽车成为我们的代步工具也许要经过更为漫长的过程。

特德·特纳不惜倾家荡产,异想天开地首创了通过卫星全天候地向全球播送电视新闻,他的冒险精神创造了 CNN——美国有线电视新闻电视网今日的辉煌。

名震全球的“经营之神”松下幸之助,不仅亲手缔造并发展了松下

电器公司,更将经营活动上升到哲学的高度,以自己的精神与信念影响了无数人。

在这一串经营管理大师的名单上,还有许多夺目的名字——井植薰、李·艾科卡、李嘉诚、堤义明、卡耐基……他们给我们留下了诸多典范经验。

伴随着经营管理实践的发展,对其内在规律与方法论的探索同样也没有停步,管理学界的精英们,泰罗、彼得·德鲁克、亨利·法约尔、迪克·卡尔森……为经营管理理论研究做出了开拓性的贡献。

本书涵盖了历年来全球经济界的典型范例,并密切关注企业界的最新潮流动态。

围绕每一个直接切入经营管理领域难点与热点的“焦点话题”,我们安排了具有参考性与指导性的各个栏目。

“管理实践”展示了杰出企业家走向成功的途径与经历;“精英论坛”荟萃了全球顶尖经营管理者的现身说法和管理学家的精辟论断;而“一分钟经理”则为业界人士提供了可供操作的经营管理行为指南。

我们诚挚地希望本书列举的商业案例及推荐的商界巨子,不仅能扩大读者的视野,感受大时代的冲击与碰撞,更重要的,在回顾和正视他们的经验、教训之后,能为广大企业家的企业管理活动和商业经营行为提供具体的参考与借鉴。

正如李·艾科卡所说,“管理就是各种价值观念和判断的准则,当然,你还得保持自己的风格。”这部书为各级管理者提供了步入成功的多种途径,相信读者会从中找到一套最佳的行之有效的管理方法,并对管理科学产生全新的认识。

站在世纪之交的路口上,身处经济格局的大变革中,让我们共同感受世界经营管理大师的智慧与信念,去赢得事业的优势与成功。

编 者

1998年10月

目 录

焦点话题——管理水平决定着企业盛衰

·推荐公司－成功典范·

美国杜邦公司:适应需要的组织机构改革 (3)

·管 理 实 践·

东芝公司:国际本部制 (8)

乔达诺式管理 (10)

IBM:战略管理领导体制 (11)

本田企业管理模式 (16)

GM:新环境和新战略 (18)

3M 公司成功之路 (22)

福特式领导体制 (25)

还我柯达 (26)

实干家大野耐一 (29)

服务厅内地板锃亮 (31)

丰田新思维 (32)

斯隆的大胆改革 (34)

柯鲁与唐·威廉姆斯 (36)

世界知名企业家的管理公式 (40)

舍得为顾问工作花时间 (43)

尊重专家的见解 (44)

一份协议的作用 (44)

为财产分配做准备	(45)
“新官上任三把火”	(45)
葛施达的“超常识”头脑	(46)
传奇人物乔布斯	(47)
从小广告公司到跨国集团	(48)
留出考虑通盘计划的时间	(49)

·精英论坛·

无战略管理——最新高层管理趋势	(50)
两个自决权	亨利·明茨伯格(54)
伟大组织者业绩的取得	亨利·明茨伯格(55)
控制面临的冲突	R·L·本茨(55)
经理人员的准则	洛德·凯特寇得(56)
成功管理所需的基本技能	R·L·本茨(58)
企业管理的技巧	土光敏夫(59)
致所有资深经理人员	福瑞德里克·伍德(60)
预测和计划的作用	莫瑞斯·哈德森(62)
制定政策灵活执行	阿拉斯塔·皮京顿(63)
要与对手比较	格富斯(65)
相依管理	(65)
管理现代企业的九个方向	(68)
企业改革的国际新动向	(72)
美国大公司管理新动向	(75)
企业的生命之源	(77)
战后西方企业管理的发展	(80)
现代人本管理	(86)
企业管理国际新趋势	(88)
美日德企业管理的发展趋势	(90)
德国企业管理特点	(96)
英国基础设施的三种管理模式	(101)
二十一世纪的全能领导	(105)

·一分钟经理·

如何保持企业竞争的活力·····	(110)
创意管理垂手可待·····	(110)
影响管理者成功的因素·····	(111)
有效的管理者如何了解事实·····	(112)
摆脱困境的方法·····	(113)
企业的自我“诊断”·····	(115)

焦点话题——寻找信念与发展的平衡点

·推荐公司－成功典范·

美国 IBM 公司:信念与事业共同发展	(119)
---------------------------	-------

·管 理 实 践·

向部下灌输“企业文化”·····	(125)
做“正确事情”·····	(126)
福特三世的“黄金法则”·····	(127)
逆传统管理原则·····	(131)
哈帕的白皮书·····	(133)
吉田的利润三分法·····	(135)
3M 公司创新型企业管理模式	(136)
我抱定的信念·····	(140)
“李维企业精神”·····	(140)
一个旧的时代结束了·····	(141)
惠普之道·····	(144)
台塑公司:逼迫式的压力管理	(145)
苹果电脑失利启示·····	(147)

·精 英 论 坛·

三星人生活守则·····	李秉哲(150)
一种信念和经验的体系	彼得·德鲁克(150)

经营的基本理想·····	松下幸之助(151)
我们的六条原则·····	J·C·威尔逊(151)
坚持三条信念·····	汤姆斯·沃森(152)
“索尼精神”·····	盛田昭夫(152)
符合企业社会需求的文化·····	安勃特·厄格纳里(153)
企业界的责任·····	素野福次郎(153)
这样能保证公司成长·····	瑞尼恩(154)
培养兴趣 预测发展·····	李嘉诚(154)
寻求人生价值·····	和田加津(155)
我们自己的价值观·····	奥格威(155)
公司魂与企业精神·····	(159)
文化制胜·····	(160)
美国的企业文化特色·····	(165)
卓越企业拙于“报时”精于“造钟”·····	(166)

·一分钟经理·

怎样培养崇拜式企业文化·····	(170)
日本企业“社训”:重视员工的“精神教育”·····	(170)
施乐公司的工作守则·····	(171)
3M公司的“创新管理十训”·····	(172)
经商战略三十条·····	(174)

焦点话题——最有效达到目标的组织

·推荐人物—成功典范·

普克德:惠普公司的目标管理·····	(181)
--------------------	-------

·管理实践·

东芝特色的目标管理·····	(187)
KOA组建的“工作站”·····	(198)
9000个开发小组·····	(200)

目 录

IBM 的“风险组织”试验	(200)
索尼公司的“模拟公司制”	(201)
韩国的“公司内破产制”	(202)
日本企业的“人事革命”	(203)
战略管理的诸因素	(208)
美国母子公司体制	(211)
台塑:由人治进步到法治	(217)
住友银行:本部分权制	(218)
时刻不忘总体目标	(220)
ABB 公司:跨国联邦制	(221)
任何保险公司不能与之抗衡	(225)
迪斯尼的创意演示会	(226)
层层督战,按期完成	(230)
调动人们求胜的愿望	(231)
设一个“人力资源开发部”	(232)
麦当劳的劳动制度	(233)
摩托罗拉的 9 人组织设计策略	(236)
“集中决策、分散经营”体制	(236)
特雷弗重视企业内部管理	(237)
不能混日子的人	(239)
接纳外人做董事	(239)

·精英论坛·

德鲁克与奥地奥恩研究的目标管理	A·D·西拉伊(241)
目标管理涉及的重要因素	A·D·西拉伊(241)
管理计划是什么	迪克·卡尔森(241)
管理者的最大责任	阿拉斯塔·皮京顿(243)
小组建设的有效技巧	唐纳德·杜尔(244)
经营目标与经营者	艾利克·贝德瑟(250)
人员的调配非常重要	松下幸之助(250)
管理人员的基本职责	迪克·卡尔森(251)
管理人员都必须明确目标	彼得·德鲁克(253)

经理人的基本任务	彼得·德鲁克(253)
经理在组织中的作用	亨利·明茨伯格(254)
如何实施管理控制	迪克·卡尔森(255)
组织结构是一种手段	(258)
西方企业流行的工作小组制	(259)
委员会管理——决策的重要角色	(261)
企业组织:如何提高竞争力	(264)

·一分钟经理·

管理人员与组织职能	(269)
管理者能力之一:认识评估目标	(270)
管理者能力之二:把握工作重点与角度	(270)
组织管理的几个原则	(271)
自我管理小组决定一切	(273)
开好会议的四个重要的方面	(273)
面对问题自我实现	(275)
例外管理法	(275)

焦点话题——跟上信息时代的脚步

·推荐人物—成功典范·

王永庆:信息时代的管理铁锤	(279)
---------------------	-------

·管理实践·

“统一菜单”与“施工规范”	(294)
从奔驰汽车公司看德国文明	(295)
让律师列席董事会	(298)
克服“高科技恐惧症”	(298)
理性主义与韦伯的科层制理论	(298)
第一条汽车装配线	(299)
人与机器的有机结合	(300)

目 录

化整为零术·····	(301)
------------	-------

·精英论坛·

多样化的社会,多样化的管理——成为优秀企业的关键 ····· 约翰·克莱格洪	(303)
面对自动化时代 ····· 洛夫·柏金逊	(307)
以信息为基础的管理 ····· 彼得·德鲁克	(309)
关于管理的科学性和艺术性·····	(312)
管理宽度与运作效率·····	(313)
泰罗科学管理中的理性主义·····	(317)
集成管理:21 世纪的企业制胜之道 ·····	(318)
信息时代的管理改革·····	(322)

·一分钟经理·

管理者提高管理技巧的途径·····	(324)
日本公司管理的秘诀·····	(324)
IBM 的三条神圣原则 ·····	(326)
现代企业的十五大管理趋势·····	(328)

焦点话题——实现管理的制度化

·推荐人物—成功典范·

吴舜文:裕隆集团的“铁娘子” ·····	(337)
----------------------	-------

·管理实践·

德福企业的管理艺术·····	(346)
“任天堂”的奇迹·····	(347)
“不要两个以上的目标”·····	(351)
“三及时”卡片制度·····	(352)
由豪顿事件引发的·····	(353)
独到的丰田体制·····	(355)
让大家都树立责任心·····	(359)

追求“确凿事实”	(360)
麦当劳:“苛刻”的管理	(361)
“转悠管理”	(361)
顺应潮流的管理	(362)
“现场管理法”	(363)
“当机立断体制”	(364)
台塑公司的制度化管埋	(365)
吉宁式的控制手段	(376)
丰田公司的《劳资宣言》	(377)

·精英论坛·

纪律的实质	亨利·法约尔(380)
秉公安排人事	松下幸之助(381)
明确沟通媒介	西蒙(382)
三项规则	维德·汤普森(384)
双重命令的弊病	亨利·法约尔(385)
分层负责与利润中心	查尔斯·维勒斯(386)
一个完善的组织	亚特(387)
日本以“三制一式”为核心的企业管理模式	(387)
索尼的机制	盛田昭夫(391)
日本企业的事业部制度及其发展	(393)
现代企业制度与以人为中心的管理	(395)
日本企业终身就业制度的是与非	(398)
德国企业的集体谈判制度	(401)
秩序的重要性	(405)
管理与人情	(407)

·一分钟经理·

规章制度八戒	(408)
抽屉式管理法	(408)
“355”工作法	(409)
企业“九查”术	(410)
五“W”—“H”分析法	(411)

焦点话题——以人为中心的柔性管理

·推荐人物—成功典范·

肯尼斯·奥尔森:以主人翁的态度 (415)

·管 理 实 践·

丰田公司:消除员工“精神上的孤立感” (418)

让雇员们随着公司一起转动起来 (421)

巧妙安排退休金 (422)

神奇王国的王太子 (422)

“大家办饭店” (424)

麦克弗森的宗旨 (425)

“德尔塔亲如一家的感情” (427)

善于成为下属的原动力 (428)

工作也可以适应员工 (430)

避免“一潭死水” (431)

决不容忍条条框框 (432)

尊重雇员,从细微处做起 (432)

动员家人的支持 (433)

“不管理”管理法 (433)

漫游管理法 (434)

一日厂长 (435)

乡情与商情 (436)

“无情的管理”和“有情的管理者” (437)

在创造中寻找快乐 (438)

由微见著 (440)

主管扮演老师的角色 (441)

电脑传友谊 (441)

日本京都制陶公司的“变形虫式”管理 (442)

高峰报酬 (444)

提供多种选择·····	(445)
克罗克的“走动管理”·····	(445)
摩托罗拉公司柔中有刚·····	(446)
鲍式企业法·····	(447)
独创性与和谐性统一的柔性管理:索尼保持其经营活力的源泉 ·····	(448)
西南航空公司:体会到爱心的精神 ·····	(453)
圣彼得堡时报:一个充满关怀的环境 ·····	(455)
创造轻松随意的气氛·····	(459)
创造团结协作的气氛·····	(459)
人人都可得到奖金·····	(460)

·精英论坛·

沟通的非正式系统·····	西蒙(461)
西方企业的软管理趋势·····	(463)
人性化的企业管理策略——Lifo 系统·····	(465)
人性管理三昧·····	(468)
软管理的特征及实施方式·····	(469)
企业凝聚力的来源·····	(474)

·一分钟经理·

公司如何和员工坦诚交流·····	(476)
实施弹性时间的有利因素·····	(481)
弹性时间的缺点·····	(481)
弹性时间利大于弊·····	(481)
企业管理者之忌·····	(482)
五种训诫法·····	(483)
良好的组织气氛的特点·····	(484)
与同事相处的基本规则·····	(485)
有效的内部交流·····	(485)
微妙管理术的妙用·····	(486)
创造迸发智慧火花的环境·····	(487)

焦点话题——认同感来自参与管理

·推荐公司—成功典范·

美国普罗克特—甘布尔公司:要求员工潜心于公司 事业	(491)
------------------------------------	-------

·管 理 实 践·

迪特尼公司:员工意见沟通制度	(494)
SEGBA:自我管理制度	(497)
丰田的审慎出击与群众性经营	(499)
IBM 员工沟通方式	(500)
卡丹公司:集中决策,放手经营	(501)
普勒特耐尔的管理经验	(503)
新日铁的自主管理与灵活经营	(504)
“好产品、好主意”	(505)
从“分角小店”到全美巨富	(506)
“日立”重新振作	(507)
希尔顿:培养员工的团队精神	(507)
三星的组织管理	(510)
参与管理需要耐心	(518)
卡耐基的智囊团	(519)
人人参与,人人有责	(519)
群策群力攻难关	(520)
利用行家们的经验	(521)
模拟董事会	(521)

·精 英 论 坛·

按才干授责任	彼得·德鲁克(522)
管理人员承担的责任	泰罗(522)
成功地对上施加影响	R·利克特(524)

自我实现:日本现代企业管理的最高境界	(525)
西方企业职工是怎样参与管理的	(528)
参与性的经营管理	默尔福德(529)

·一分钟经理·

美国参与管理制度种种	(530)
自我管理与民主管理的代表方式	(531)
相知的感觉	(532)
日本企业的“全民管理”	(532)
经常运用的管理原则	(533)
避免命令冲突	(533)
减少压力 发挥才能	(534)
施加压力的诀窍	(534)
适度压力 激发潜能	(535)
了解自己的角色	(536)
表达谢意 主动管理	(536)

焦点话题——精简机构意味着节约成本

·推荐人物—成功典范·

约翰·柯纳利:经营组织越单纯效率越高	(539)
--------------------------	-------

·管理实践·

免去中间代理环节	(542)
不要轻视紧急订单	(542)
把会议开得简短些	(543)
约翰逊公司的“百人法则”	(543)
英国马狮百货集团的管理创新	(545)
蒲公英精神与“企业分家”	(550)
负担减轻了	(550)
精兵强将的最佳组合	(551)

·精英论坛·

- 避免重蹈“雷龙”的命运 维拔特·麦克纳马拉(553)
管理人员必须经受经营考验 彼得·德鲁克(554)
共同努力 雪莱·威廉(556)
以最均衡的方式定出实施准则 毛里斯·雷恩(557)
客观认识公司裁员 (558)

·一分钟经理·

- 裁减人员成败的关键 (562)

焦点话题——抓得少,反而收获多

·推荐公司—成功典范·

- 美国林顿公司:“纯粹而古典”的企业典型 (565)

·管理实践·

- 权力下放,委以重任 (567)
AT&T 公司的技术授权小组活动 (569)
以提高最高指挥权为条件 (573)
立石电机公司的管理模式 (574)
松下电气公司的“事业部体制” (577)
卡尔松:意想不到的结局 (579)
百年历史 生机盎然 (580)
重要的是责任感 (581)
摩托罗拉的经验 (582)

·精英论坛·

- 职能工作的目标 彼得·德鲁克(583)
尊重工作并明确做什么 彼得·德鲁克(584)
优化企业管理的经济辩证法 (587)
专业管理——21 世纪管理新潮 (590)