

商界新潮今典

2001 中国年度最佳

案例 管理

21世纪企业生存和竞争的需求

变革和灭亡的选择

已使改善管理成为当务之急。

怀疑和不信任构成了公司的真正成本。



中国经济出版社

主编 郭克莎 编著 刘刚

商界新潮今典

2001 中国年度最佳管理案例

刘 刚 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

2001 中国年度最佳管理案例/刘刚编著. - 北京:
中国经济出版社, 2002. 1

ISBN 7-5017-5509-4

I. 2... II. 刘... III. 企业管理-案例-研究-
中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 000211 号

书 名:2001 中国年度最佳管理案例

主 编 郭克莎

责任编辑 邵 岩 张江虹(电话:010-68319114)

出版发行 中国经济出版社

地 址 北京市百万庄北街 3 号

邮 编 100037

经 销 各地新华书店

印 刷 北京艺辉印刷公司印制

开 本 A₅

印 张 11

字 数 308 千字

版 次 2002 年 1 月第 1 版

印 次 2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN7-5017-5509-4/F·4431

定 价 22.00 元

总 序

在《商海新潮丛书》即将面世之际,作为丛书主编,应当跟读者说点什么呢?

首先,为什么要编写这套丛书?

从2001年12月11日开始,我国成为WTO的正式成员。加入WTO将使我国迅速融入经济全球化的大潮,国内企业将面临更激烈的国际竞争,将迎来新的机遇与挑战。为了增强国际竞争力,国内企业必须尽快提高经营管理水平,需要从其他企业的成功案例中获取营养和启迪,并探寻有效的发展模式和途径。

国内外企业的成功案例都能够提供有益的经验和启示。我们之所以先编写国内企业的新案例,是因为这些在同样土壤和环境产生的案例,更具有解释力和参照性。近几年来,不少国内企业在新开放的、改革和竞争环境中加快成长,创造了一批各具特色的、新型的成功案例。这些案例越新,越接近开放、改革和竞争的现实,对其它企业的经营管理者越有参考价值或借鉴意义。

同时,对最新的成功案例及时进行总结和分析,也是新形势下促进国内企业提高经营和发展水平的一种客观要求。

其次,这套丛书有什么新特点?

以年度报告的形式,收集、整理和分析最新的案例,是本丛书的第一个特点。这个特点,不仅使每本书都有一副新面孔,而且为读者提供了新内容,将给读者带来新感觉,避免了以往同类图书中老案例过多,新鲜感不足的问题。

选取最佳的案例,而不是选取最佳的企业,是本丛书的第二个特点。一位著名的文学家说过,幸福的家庭都是一样的,不幸的家庭各有各的不幸。而对于企业来说,情况也许正好相反,失败的企

业都是因为经营管理不善,成功的企业各有各的成功之道。最佳的企业案例,就反映了这种成功之“道”。最佳的企业,当然不乏最佳的案例,但这些案例大多数已为读者所熟知,而一些知名度还不很高的企业,其成功的案例表明了某种成功的新途径,反映了一种后来居上的新趋势,因而对于其他经营管理者更有启迪作用。出于这种考虑,我们跳出了以往在最佳企业中选取案例的框框,并且注重在民营企业中选取最佳的案例,因为后者更具备参与市场竞争和优胜劣汰的一般性。

丛书的另一个特点,是案例的内容比较丰富和细致。以往出版的关于国内企业的案例,大多数内容比较简单,这与企业经营和发展的阶段有关。我们认为,只有对案例加以具体细致的分析,才能深入和透彻地揭示其中的奥秘,同时国内企业案例的逐步成熟也为编写过程提供了较为丰富的素材基础。读者可以发现,丛书的大部分案例的字数在1万字左右,这使企业经营管理的特色和优势得到了较为充分的展示和刻画。

丛书还有一个特点,就是形式比较活泼多样,可读性较强。我们除了要求各书的作者以尽可能生动的笔触描绘案例,进行深入浅出的评析,使读者在比较轻松的阅读之后受到有益的启示之外,还增加了国际链接、经营者素描等内容,增强了国际比较的色彩,突出了人物主角的焦点形象,从而使读者从中得到更多的收获。

最后,关于编写这套丛书的设想。

今年是21世纪的开端。21世纪的上半页尤其是前20年,是中国经济迅速崛起,向世界强国迈进的重要阶段,也是中国企业走向国际市场,跻身世界500强的关键时期。

我们编写这套丛书,往大的方面说,正是企望为中国经济的崛起和中国企业的发展献上一片绵薄之力;从小的方面看,则是试图对国内企业提高经营管理水平起一些有益的促进作用。因此,就目前的设想来说,这套丛书并不是只做一年两年,而是想一年一年地做下去。我们希望能做出精品,做出品牌,做出信誉,做出效应。

我们编写的是企业的最佳案例,同时也希望这套丛书的策划和运作,在若干年后也能成为一个最佳的案例。

当然,由于准备不足,时间仓促,刚刚问世的这套丛书的第一年度版本,还存在着这样或那样的不足和缺憾。但我们有决心在读者的支持下去改进质量,完善品牌。

郭克莎

中国社会科学院 工业发展
研究室主任 博士生导师
2001 年岁末于北京恒昌花园

编委会名单

主编:郭克莎

策划:闻 钟

编委:刘 刚 孟祥昇 孔 杰

韩建军 吴 滨 毛科君

沈 蕾 王 杨 桂 豫

将志毅 杨丽君 刘晓琼

骆 彬 于 雁 贺 俊

导 言

管理出效益,而实践是最好的老师,正因如此,学习优秀企业的管理经验对于其他企业改进管理、提高效益的意义就是显得十分重大,为了让潜在的读者有更多的收获,本书的编著从一开始就坚持鲜明的读者导向,并力求在以下几方面有所突破:

第一,案例选择的代表性,本书所选择的国内优秀企业管理案例,尽可能做到具有典型意义,内容涉及综合管理、战略管理、组织结构、采购管理、质量管理、人力资源管理、财务管理、管理信息化等各个方面。

第二,案例素材的时效性。秉承本套案例集编年制编排的最新创意,该书所选的各个案例力求做到素材最新,除了叙述必要的背景资料之外,案例着眼的时间区间为 2000—2001 年。

第三,案例内容的详尽性。对于读者而言,最有借鉴意义的案例在于前因后果交代清楚,案例描述详细准确。以往的国内企业经营案例大多过于简单,从数百字至一两千字不等,使研读案例后的启示作用大大弱化。而本书案例的内容力求做到详尽、丰富。20 个案例平均在 1 万字以上,且每个案例最后均有提纲挈领的评论,使读者能够更清晰地把握案例发展的脉络,掌握其中的精髓。

第四,写作文笔的流畅和生动性。兴趣是最好的老师。本书将复杂的管理实践和理论问题融汇在生动、活泼的文笔之中,在注重全书可操作性的同时,十分注重其可读性。

第五,体例安排的创新性。为了使读者对管理理论最新发展和国外优秀企业管理实践有所了解,本书在相关的章节后加上了“管理前言热门点击”、“国际经典链接”的内容,给人以耳目一新

的感觉。

总之,如果本书能对企业各级管理人员、企业管理教学研究人员、高校企业管理专业学生及其他有志企业管理工作的朋友有所裨益,那将使我获得很大的满足。

刘 刚

中国社会科学院研究生院

2001 年 12 月 18 日

2001

中国年度最佳

管理

案例

“管理之坎”，使一些中国的民营企业往往“只会生不会长，只会老不会大”。

怀疑和不信任构成了公司的真正成本。

优秀经理人的职责是帮助员工成功。

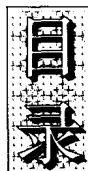
21世纪企业生存和竞争的需求，变革和灭亡的选择，已使改善管理成为当务之急。

—刘刚



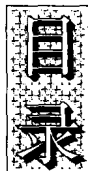
责任编辑：邵岩 张江虹

JL COVER DESIGN TEL: 010-62631807
装帧设计：蒋洁工作室 • 李牧阳
(JIANJIEWORKS STUDIO)



2001 中国年度最佳管理案例

1 清华紫光:管理的最高境界是去除管理	/ 1	
2 小天鹅:末日管理无末日	/ 16	
3 马兰拉面:连锁运作,克隆管理	/ 35	
◇国际经典链接 I 零售业巨擎沃尔玛的管理之道	/ 47	
4 茅台酒:酿造核心竞争力	/ 53	
◇管理前沿热门点击 A 核心竞争力	/ 67	
5 深康佳:战略转型,背水一战	/ 71	
6 春兰集团:基于核心技术的多元化战略	/ 83	目
◇管理前沿热门点击 B 战略管理	/ 99	录
7 海尔集团:以市场链为纽带再造业务流程	/ 103	
◇国际经典链接 II 管理奇才韦尔奇	/ 120	
8 野力公司:“反租倒包”的垂直一体化	/ 125	
9 乐百氏:构筑企业策略联盟	/ 138	
◇管理前沿热门点击 C 虚拟企业	/ 150	
10 上海大众:面向全球的采购管理	/ 156	
◇管理前沿热门点击 D 供应链管理	/ 168	
11 双汇集团:把握质量管理的真谛	/ 172	



2001 中国年度最佳管理案例

12	三角集团:“筑台阶,放苹果”的人才激励机制	/ 188
◇国际经典链接Ⅲ	本田管理模式	/ 203
13	美的集团:勇于创新的人力资源管理	/ 207
14	中国宝洁:用人唯新,终身培训	/ 223
◇管理前沿热门点击E	人力资本理论	/ 235
◇国际经典链接Ⅳ	IBM的心力交瘁课程与情景模拟训练	/ 239
15	海信集团:稳健财务管理,成就百年企业	/ 242
16	格兰仕:坚定不移的总成本领先战略	/ 258
17	美菱集团:科技驱动型成本管理	/ 272
18	青岛啤酒:大规模并购的战略管理	/ 288
19	同仁堂:资本运营,分拆上市	/ 305
20	招商银行:敢为人先的电子化战略	/ 319
◇管理前沿热门点击F	ERP	/ 336
☆参考文献		/ 341

1 清华紫光：管理的最高境界是去除管理

清华紫光集团总裁张本正教授倡导“管理的最高境界就是去除管理”。他常对集团各级管理人员说：“公司里凡是你们能解决的事，我张本正绝不去干，不打‘双打’。企业家是要‘抓大放小’的，不可能什么都管死，因为很多事情可能员工的决策比你的决策会好得多。所以我是个既忙又不忙的总裁，我只管原则问题，不管一般问题；要说我忙，我一天到晚没事干；要说我闲，我一刻不停在想着那些大事：抓大紫光，谋大战略，求大发展。”

追求管理最高境界

2000年8月，清华紫光（集团）总公司成功入主湖南古汉集团股份有限公司，成为该集团第一大股东，湖南古汉集团这家上市公司亦更名为清华紫光古汉生物制药股份有限公司，此举意在加大医药板块的资本投入，使清华紫光在医药领域的科研成果尽快转化为生产力成为可能。目前，清华紫光集团已经拥有了2家上市公司，一个是控股62.1%的清华紫光，另一个是控股21.4%的紫光生物。其中，清华紫光股票单价曾经一度达到106元，是非常特殊的高价股之一。集团的第三个板块——紫光环保也正在申请上市的过程之中。

清华紫光集团的前身为1988年成立的清华大学科技开发总公司，1993年4月，集团正式成立。13年的时间，仅仅30余人、资产150万元的校办公司，何以能成就为拥有21个事业部、9家子公司、3个合资

企业并有2个子公司上市的高科技企业集团呢？

也许我们能够从清华紫光集团总裁张本正教授“管理的最高境界就是去除管理”的主张中，找到其中重要的一个答案。

张本正提出的去除管理并非不要管理，不要管理制度，而是让员工感受不到管理的存在，管理制度不会成为员工精神上的限制和束缚。

一个企业首先必须要有完善的管理制度。在制度完善的情况下，企业管理者如果不能对自己及各级下属的职权进行正确定位，是难以真正管好一个企业的。特别是总裁如果事无巨细，事必躬亲，对下属的职责越俎代庖，则根本没有精力和时间来制定应对市场竞争的策略，研究企业发展规则，最终将企业的前途葬送在自己手中。

张本正是位极有亲和力的老总。在与集团外部形形色色的人打交道的过程中，他很善于找到彼此的共同点和兴奋点，尽快拉近双方的距离，在几分钟之内就让对方感受到他的亲和力，高效率地解决问题。

与集团内部的人打交道，在制度层面，即原则问题上，他从不让步。张本正认为，规章制度制订出来，老总尤其要全力保障它的实施和生效，否则就形同虚设。对于不涉及原则的问题，则放手让员工去干。

张本正常对集团各级管理人员说：“公司里凡是你们能解决的事，我张本正绝不去干，不打‘双打’。企业家是要‘抓大放小’的，不可能什么都管死，因为很多事情可能员工的决策比你的决策会好得多。所以我是个既忙又不忙的总裁，我只管原则问题，不管一般问题；要说我忙，我一天到晚没事干；要说我闲，我一刻不停在想着那些大事：抓大紫光，谋大战略，求大发展。”

张本正最怕的是集团里总裁干副总裁的活，副总裁干总经理的活，总经理干经理的活，经理干普通员工的活，普通员工就没活可干了。这是一种人力资源的浪费。最理想的状态是，每一级都发挥潜力，经理能干总经理的活，总经理能干总裁的活，这样往上走，企业才最有希望。

企业文化：对外是一面旗帜 对内是一种向心力

作为一个滋生在文化发源地的高科技企业集团，清华紫光有自己独特的一套企业文化，而这正是孕育清华紫光追求“去除管理”这一管理最高境界的沃土。

张本正认为：“企业文化是管理者要办成一个什么样的公司的宣言。对外是公司的一面旗帜，对内是一种向心力。一个企业真正有价值、有魅力、能够流传下来的东西，不是产品，而是它的文化”。

清华紫光的企业文化可以概括为“四大”文化：“大事业的追求、大舞台的胸怀、大舰队的体制、大家庭的感受”。这“四大”文化既有清华大学的文化浸染，又有清华紫光自己的内涵。前两个“大”汲取自清华大学校训中“自强不息，厚德载物”那种奋发和大气，鼓励员工要有成大器的志向和为集团大局着想的胸怀；后两个“大”，一是强调作为高科技企业的紫光适应信息社会特点建立事业部的活性结构，一是倡导一种甘苦与共的团队氛围。

大事业的追求

清华紫光强调，集团每一位员工必须有一个思想：每个人要干的不是个人发财，满足于一点小事，而是要干一番大事业。集团能给每位员工的是干一番事业的机会，开始创业阶段一定会很穷，但是泥饭碗也可以做大，做成金饭碗，所以只想混口饭吃的人绝对不适合呆在清华紫光。

大舞台的胸怀

随着集团的发展和壮大，为确保各分支机构“拧成一股绳，力往一处使”，形成巨大的合力，清华紫光倡导要有大舞台的胸怀，要求各分支机构要绝对服从集团总部。

“大舞台的胸怀”对外则是倡导一种良性竞争。大家都知道，紫光

扫描仪市场占有率第一，但是清华紫光并不搞恶性竞争，不想“整”死别人，不想搞垮对手而是把精力放在追求技术的不断更新，转向开发更专业化、尖端化、个性化的高档次产品上来，体现了清华校训：“自强不息，厚德载物”的包容性。

大舰队的体制

这是由高科技行业的特性所决定的。高科技产品要满足人们多样化、个性化、经常更新换代的需求，就要不断调整产业结构。过去传统工业的“大船结构”显然不符合要求了。而“大舰队”的柔性结构则可以随时增加或删除“小船”，每条“小船”好调头，这样就能保持活力，增加抗风险的能力。

大家庭的感受

集团力求使每个“紫光人”都把企业当作自己的家。早在1993年，集团就率先提出“人才工程”的概念，员工最需要什么，紫光就力求给他什么，让员工真正感受到企业这个大家庭的温暖。

大事业的追求

在清华紫光的文化中，十分鼓励员工对事业的追求。而正是清华紫光形成了良好的干事业的氛围，才使得集团吸引了许多优秀人才。

在1999年底到2000年初的时候，集团投资将近1.1亿元成立了一家专门从事高端路由器研究、开发、生产的网络公司，但是谁来任这个公司的总裁呢？集团向社会公开招聘，最后在外企工作了十几年、CYSBASE中国区的副总裁看重清华紫光的创业事业，宁愿放弃CYSBASE的百万年薪、期权，来到清华紫光。

集团常务副总裁张喜民说：“对于那些真正想做一番事业的人，我们会给他们提供最好的条件和环境。CYSBASE中国区副总裁来了以后，我们提供紫光从来没有过的优惠，允许他的员工自己持股，公司可