

SHIZHANG GUANLIXUE

实战管理学

张邠 著



云南出版集团公司
云南人民出版社

SHIZHANG GUANLIXUE

实战管理学

张邠 著



云南出版集团公司
云南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

实战管理学/张邠著. —昆明: 云南人民出版社, 2007. 7
ISBN 978 - 7 - 222 - 05096 - 9

I. 实… II. 张 III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 113980 号

责任编辑: 朱 原

装帧设计: 陶汝昌

责任校对: 元 胡

责任印制: 段金华

书 名	实战管理学
作 者	张邠 著
出 版	云南出版集团公司 云南人民出版社
发 行	云南人民出版社
社 址	昆明市环城西路 609 号
邮 编	650034
网 址	www. ynpsh. com. cn
E - mail	rmszbs @ public. km. yn. cn
开 本	889 × 1194 1/32
印 张	12
字 数	320 千
版 次	2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
印 刷	昆明龙康印务有限公司
书 号	ISBN 978 - 7 - 222 - 05096 - 9
定 价	25.00 元

目 录

研究方法

一、实验法

案例 1 夏普的实验：让技术具有破坏性 (1)

案例 2 等量的哈根达斯卖出不同的价钱 (4)

二、归纳法

案例 3 Jack Welch 的招聘经 (5)

案例 4 让三星品尝辉煌的三大法则 (8)

三、演绎法

案例 5 腾讯携手润洁创营销新模式 (11)

案例 6 刘润的时间管理 (13)

决策

一、决策的程序

案例 7 安阳汽车站起死回生的决策过程 (16)

案例 8 德鲁克有效决策的六个步骤 (19)

二、头脑风暴法

案例 9 美国电讯公司的头脑风暴法 (22)

案例 10 IDEO 产品开发公司的头脑风暴法 (25)

三、德尔菲法

案例 11 贝塔斯曼的图书销量预测法 (27)

案例 12 影响未来美国游憩管理因素预测 (29)

四、确定型决策

案例 13 该企业应该如何行动 (32)

案例 14 某企业确定型决策之盈亏平衡分析法 (33)

五、不确定型决策

案例 15 某城市是否应该修建立交桥 (35)

案例 16 改进的不确定型决策 (37)

六、风险型决策

案例 17 宝洁公司风险型决策之损益期望值法…………… (38)

案例 18 某公司风险型决策之决策树法…………… (40)

计划

一、目标管理

案例 19 北京某著名房地产企业的目标管理…………… (42)

案例 20 上世纪 80 年代美国银行的目标管理…………… (45)

二、滚动计划技术

案例 21 财政三年滚动计划编出新型管理模式…………… (48)

案例 22 滚动计划应用在矿建施工电耗管理中…………… (50)

三、网络计划技术

案例 23 昆明力神重工生产管理应用网络计划…………… (53)

案例 24 IT 项目网络计划技术的应用…………… (57)

组织

一、因事设职原则

案例 25 广州《公务员职位管理办法》…………… (63)

案例 26 燕子乡“以钱养事”机制…………… (66)

二、因人设职原则

案例 27 东湖集团“因人设岗”险中取胜…………… (70)

案例 28 重组中的前锋公司“因人设岗”…………… (73)

三、因事择人原则

案例 29 英足总登报重金招聘“掌门人”…………… (75)

案例 30 香港证监会行政总裁全球招聘…………… (77)

四、因材器使原则

案例 31 马歇尔因材器使，用人所长…………… (79)

案例 32 柯达公司雇盲人工作于暗室…………… (81)

五、人事动态平衡原则

案例 33 河南石油实现人事动态管理…………… (83)

案例 34 呼盟地税推行人事动态管理制…………… (86)

六、权责对等原则

案例 35	公证过错赔偿体现权责对等原则	(88)
案例 36	年薪制关键是建立权责对等机制	(90)
七、命令统一原则		
案例 37	佛山抗洪抢险指挥部统一命令	(92)
案例 38	企业令出多头导致下属困惑	(94)
八、管理幅度		
案例 39	企业效率低下因出管理幅度过小	(96)
案例 40	英特尔公司全球裁减千名经理	(98)
九、综合标准与矩阵组织		
案例 41	IBM 公司——跳舞的大象	(101)
案例 42	矩阵结构帮助 ABB 公司崛起全球	(102)
十、集权与分权		
案例 43	宏大公司迷失在集权中	(105)
案例 44	燕山石化集权分权掌握有度	(107)
十一、外部招聘人员		
案例 45	工会干部公开招聘值得期待	(109)
案例 46	央企向全球招聘高级职位	(111)
十二、内部选拔人员		
案例 47	A 公司的内部提拔 VS 外部招聘	(113)
案例 48	蒙牛集团内部提拔的“外部营销”	(116)
十三、鲶鱼效应		
案例 49	本田公司妙用“鲶鱼效应”	(118)
案例 50	期待中国银行业的“鲶鱼效应”	(121)
十四、人员培训的方法		
案例 51	索尼—爱立信公司员工培训方法	(123)
案例 52	思科中国公司的员工培训之道	(126)
十五、组织力量的整合		
(一) 正式组织和非正式组织		
案例 53	X 公司对“茶馆委员会”的整合	(129)
案例 54	A 公司的惨痛教训	(131)

(二) 直线和参谋力量的整合

案例 55 北京试行博士挂职街乡助理 (134)

案例 56 舒马赫留任法拉利 (136)

(三) 委员会

案例 57 昭通市企业家携手市总工会帮困 (137)

案例 58 沃尔玛中国连锁店建立基层工会 (139)

十六、企业文化

案例 59 HP (惠普) 公司的企业文化 (142)

案例 60 沃尔玛连锁店的企业文化 (144)

领导

一、领导的作用

(一) 指挥作用

案例 61 施正荣领军尚德公司 (148)

、案例 62 国家部局领导亲临现场指挥抢险 (150)

(二) 激励作用

案例 63 航代公司薪酬激励案例 (152)

案例 64 微软公司巴尔默的激励变革 (155)

(三) 协调作用

案例 65 南山国税主动协调为企业解难题 (157)

案例 66 五大发电集团协调未果 (159)

二、领导集体的构成

案例 67 法国 2007 年新内阁成员组成 (162)

案例 68 财务咨询专家陈国庆与其明星团队 (167)

三、领导方式

(一) 专权型

案例 69 大邱庄的“庄主” (169)

案例 70 大众公司的“独裁者” (170)

(二) 民主型

案例 71 山西焦化民主管理实至名归 (173)

案例 72 五粮液集团的“村民自治” (176)

(三) 放任型	
案例 73 金华火腿被创因出政府放任	(179)
案例 74 科员盗窃进班房 科长放任涉同罪	(181)
四、领导方式连续统一体理论	
案例 75 连续统一体在正泰集团管理中的应用	(183)
五、管理方格理论	
案例 76 东方航空公司管理方格理论的妙用	(187)
案例 77 管理方格理论在 A 家电公司的运用	(189)
六、权变理论	
案例 78 权变中壮大的正泰集团	(192)
案例 79 联想集团管理中的不变与权变	(195)
七、领导艺术	
案例 80 玫琳凯的领导艺术	(197)
案例 81 Jack Welch 的领导艺术	(200)
八、激励理论	
(一) 公平理论	
案例 82 攀钢运用公平理论维护职工利益	(203)
(二) 强化理论	
案例 83 强化理论在企业安全管理中的具体应用	(206)
案例 84 内蒙电力的“正强化”与“负强化”	(209)
(三) 期望理论	
案例 85 期望理论在大庆油田的实际应用	(214)
案例 86 期望理论在某科技公司的推广应用	(219)
九、激励模式	
案例 87 HB 公司销售人员激励模式探析	(221)
案例 88 新型激励模式——“对赌”	(224)
十、沟通方式	
案例 89 摩托罗拉公司敞开的办公室大门	(227)
案例 90 英特尔公司采取的开放沟通模式	(229)
案例 91 百安居商场的免费录音电话	(230)

十一、沟通障碍的克服

案例 92 沟通障碍造成的医患纠纷 (233)

案例 93 IBM 公司总裁的电子邮箱 (235)

控制

一、控制的必要性

案例 94 建立企业财务内部控制制度的必要性 (237)

案例 95 克隆人技术法律控制的必要性 (240)

二、控制的原则

(一) 效率原则

案例 96 青海省降低政府采购成本的控制措施 (242)

案例 97 昆明某国税局高效率促制药业进昆 (244)

(二) 效能原则

案例 98 赣州银行探索实践流程整合控制 (246)

案例 99 农发行以效能原则构建新机制 (249)

三、控制的分类

(一) 前馈控制

案例 100 徐水县前馈控制促发展 (251)

案例 101 前馈控制法在急诊手术室的应用 (254)

(二) 即时控制

案例 102 钱塘江饮用水源实行即时监控 (258)

案例 103 厦门市“问题食品”可即时检测 (260)

(三) 反馈控制

案例 104 辽阳石化物资供应的反馈控制 (261)

案例 105 扬州市环保局重视反馈抓落实 (264)

四、控制过程

案例 106 贯彻渐进主义战略珠啤成功改制 (266)

案例 107 欧亚卖场建设过程中的成本控制 (268)

五、控制的要求

(一) 适时控制

案例 108 “国六条”对房地产行业的调控 (270)

案例 109	“国十五条”对房地产行业的调控	(273)
(二)	适度控制	
案例 110	货币调控 适度为要	(279)
案例 111	广东适度调控瓶装液化气价格	(281)
(三)	客观控制	
案例 112	欧盟对进口水产品质量的管理与控制 ...	(284)
案例 113	美国对进口水产品的质量控制要求	(286)
(四)	弹性控制	
案例 114	交警弹性管制护驾	(288)
案例 115	晋城煤业财务指标的弹性控制	(290)
六、	重点控制法则 (马特莱法则)	
案例 116	美西北航空公司实践马特莱法则	(293)
案例 117	马特莱法则在保险业的威力	(294)
七、	控制的方法	
案例 118	X 公园园林工程造价控制方法	(296)
案例 119	伊洛河柴油污染的控制方法	(299)
创新		
一、	技术创新	
案例 120	长虹: 疾速进军技术创新路	(301)
案例 121	海尔: 技术创新紧盯市场	(304)
二、	管理创新	
案例 122	戴尔公司的成功之路	(306)
案例 123	青岛网通依托管理创新基业长青	(309)
三、	文化创新	
案例 124	英特尔公司的企业文化创新	(313)
案例 125	海尔兼并贵州风华厂带来新风	(315)
四、	组织创新	
案例 126	韦尔奇的秘密	(319)
案例 127	中国建设银行 A 分行的组织创新	(321)
五、	组织再造	

案例 128 微软公司以组织再造提升组织竞争力 … (324)

案例 129 华硕公司激活组织再造 …… (327)

六、虚拟型组织

案例 130 腾讯公司与中国移动的虚拟运营 …… (330)

案例 131 美特斯邦威集团的虚拟经营 …… (332)

七、学习型组织

案例 132 通力合作的威力 …… (335)

案例 133 杰克控股集团投资学习 …… (337)

管理思想

一、西方管理思想

(一) 人群关系论

案例 134 人际关系不协调挖了企业墙角 …… (341)

案例 135 人际关系：办公室政治 …… (344)

(二) 双因素理论

案例 136 中芯国际的留人秘诀 …… (347)

案例 137 通用电气公司的“考核 + 奖金” …… (349)

(三) 需求层次理论

案例 138 联想集团的层次激励 …… (351)

案例 139 索尼公司激励员工实现职业梦想 …… (353)

二、中国传统管理思想

(一) 《孙子兵法》的“用兵之道”“为将之道”

案例 140 海尔的用人理念 …… (356)

案例 141 柳传志的为将之道 …… (358)

(二) 儒家思想的仁义观

案例 142 冯涛：生意首先是仁义 …… (362)

案例 143 履仁崇义：田家炳的为商之道 …… (366)

后记

研究方法

一 实验法

实验法是通过创设一定环境，严格控制条件，观察某一行为过程及试验结果，并找出规律性结论，研究解决问题的一种方法。

实验法可以得到接近真理的结论，一般有两种情况：1. 通过人为地创设一定环境，严格控制条件，观察某一行为过程及试验结果，找出规律性结论，研究解决问题的一种方法，这种实验方法最典型的成功案例就是“霍桑实验”，用于研究管理中的人际关系。2. 某一理论提出来以后一直没有很好的现实证明，而某个案例恰好能检验这种理论是否成立。

“夏普：让技术具有破坏性”这一实验就属于第二种实验法，它告诉我们：技术在维持创新的同时也可以破坏创新，破坏性的实验往往具备颠覆现有格局的巨大威力。

案例1 普：让技术具有破坏性

技术是维持性创新还是破坏性创新？这些问题让世界各地的经理人夜不能寐。克莱顿·M·克里斯坦森与迈克尔·E·雷纳在其合著的《困境与出路：企业如何制定破坏性增长战略》一书中提出：很少有某种技术或产品创意天生具有破坏性或维持

性，管理者必须有意识地管理塑造过程，换言之，技术具有破坏性或维持性是可以经过管理者的实践选择的。

专业调研公司 GFK 的数据显示，2004 年 4 月到 2005 年 4 月，全球液晶电视的出货量从 8100 台/月猛增至 3.8 万台/月。有越来越多的企业开始加入到液晶电视的鏖战中来，戴尔的液晶电视产品已经在美国市场销售，甚至英特尔也宣布要推出专门的液晶电视芯片。

事实上，目前让全世界的电子企业都为之疯狂的液晶产品早在上个世纪 60 年代就已经出现。美国 RCA 公司普林斯顿试验室就研发出了基于液晶技术的实用产品。但在 RCA 公司内部，液晶显示并没能获得青睐，尚需大力开拓的市场成为液晶显示产业化的绊脚石。

就在 1968 年液晶显示技术由美国 RCA 公司正式发表之后，包括精工、夏普在内的日系企业却看到了这一技术会对个人消费电子产生的巨大影响，进行了相关的产品研制，并最终使液晶显示技术成为一个产业。以致于其发明者不得不在一次董事会上沉痛地总结道：“在 RCA 百年发展历史上，液晶显示技术的流失是最大的一次失误。”

但 RCA 管理层当年的顾虑并非没有道理：管理者们如何判断自己驶出“红海”之后，没有进入一条小河沟或是沼泽地？

对于彩电而言，液晶显示技术在最开始的时候并不是颠覆性的，显像管技术在当时已经相当成熟，在色彩表现和响应速度上都明显优于液晶显示技术，更为关键的一点是，作为影音娱乐工具的液晶需要超大尺寸的屏幕，而这会大大增加液晶产品的成本。

在彩电产品平板化的过程中，很多企业开始研发等离子显示。事实上，直到现在液晶与等离子技术之争仍然没有完全停止。但产业发展的逻辑已经相当清晰：一个不可逆转的潮流是，彩电产品会朝着更轻、更薄、更省电的环保方向发展。

据《夏普：让技术更有破坏性》。《商学院》2005年第10期。

思考题

1. 夏普公司在液晶显示器的成功是否证明了技术的维持性和破坏性是通过管理进行控制的？如果是，证明的过程是怎样的？如果不是，请说明理由。

2. 从市场营销的角度来看，夏普公司在液晶显示器领域的成功还有哪些值得借鉴的地方？

3. 你能否想出经济生活类似的例子？（一例即可）

答案要点

1. 已证明。液晶显示技术在发明者 RCA 公司手中没有转化为塑造潮流，引领市场的现实产品，属于维持性创新；而被转让给具有前瞻性的夏普公司后，通过夏普公司的深度研制，液晶电视不仅迅速在市场上与传统的彩电抗衡，而且取代传统彩电的趋势不可逆转，而且为夏普公司带来了丰厚的利润和巩固了业界的巨头地位。液晶显示技术在夏普公司成为破坏性创新和“捣鼓”市场的重要力量。综上所述，同样的液晶显示技术在两个不同的公司（RCA 和夏普）显示出不同的特性，就证明了技术的维持性和破坏性是通过管理塑造而形成的。

2. 很多优秀的企业在技术和市场发生突破性变化时，不仅要把目标放在满足当前客户快速增长的需求上，而且还要着眼于未来的技术和市场的发展趋势，及早把握发展走向，争取走在业界其他行业的前列（夏普在此例中就是典型），这样才能在业界处于领先地位，企业才能够实现可持续发展。此外，企业对于技术和市场的突破性变化必须把握适度，如果企业走的过于领先于技术和市场的变化，那么企业进行突破性创新只是“曲高和寡”（类似 RCA），如果企业落后于技术和市场的变化，那么企业必会遭受重大损失，甚至被市场淘汰。

3. 类似的例子还有：早年，摩托罗拉公司认为可以日后再

对付 GSM 技术，所以选择了不理不睬的态度，结果把手机行业的领导地位拱手让给了诺基亚；而 AT&T 则过早地投入到宽带技术的变革之中，以致赔上了百年基业（传统有线电话和无线电话业务）。

实验法常常需要设置对照组，确定具体指标，进行动态观察，定期总结，以提高试验的科学水平。

Hsee 教授通过哈根达斯冰激凌实验得出了行为经济学上一个重要结论：顾客在购买物品时除了受到短期利益的影响外，还要受到复杂的心理因素左右。这是通过实验发现重要理论的又一典型，也是管理学实验法的体现。

案例② 等量的哈根达斯卖出不同的价钱

不同包装、相同质量的哈根达斯冰激凌可以卖出不同的价钱吗？Christopher K Hsee 教授的哈根达斯冰激凌实验给出了答案。

Christopher K Hsee 教授的实验方法如下：第一个 8 磅的哈根达斯冰激凌装在一个 6 磅的中杯里，看起来好像要溢出杯子来了；第二个 8 磅的哈根达斯冰激凌装在一个 10 磅大杯里，从视觉效果上讲，似乎杯子空的还不少。Hsee 教授向购买冰激凌的顾客询问，他惊奇地发现，即使是相同质量的冰激凌，顾客更倾向于为 6 磅中杯装的 8 磅冰激凌付出更高的价钱。

据 www.e-works.net.cn

思考题

1. 从消费经济学角度来看，Hsee 教授的哈根达斯冰激凌试验说明了什么原理？
2. 从实验方法来看，Hsee 教授作这个实验需要注意什么？

答案要点

1. 消费者在购买物品时除了受到短期利益的影响外，还要受到复杂的心理因素左右。消费者不可能随时都能保持理性的头脑。

2. 实验结论要具备科学性，那么实验必须要采集大量的样本 (Sample)，这样可以避免实验的片面性，另外，样本要具有不同性质，即要抽样不同的样本。具体而言，如果 Hsee 教授在丹麦做了这个实验，那么这个实验至少应拿到邻国瑞典再次试验。如果某一试验结果在不同范围、不同时间具备通用性的话，那么这一试验的理论便可以实用于不同的对象，最后，运用统计学的方法，对数据的各个特性进行统计分析，得出全面、准确的数据。

二 归纳法

归纳法是指在管理过程中，通过对客观存在的一系列典型案例进行观察，从掌握典型事例的典型特点、典型关系、典型规律入手，分析管理活动的因果关系，从中找出事物发展的一般性规律的研究方法。Jack Welch 就是这样在招聘过程中，认真分析 GE 所需优秀人才的特点，制定出相应的实践计划，然后从实践中总结经验，归纳出一套独特的招聘原则，整个过程体现了 Jack Welch 在管理过程中对归纳法的运用。

案例 3 Jack Welch 的招聘经

世界上所有精明的战略和先进的技术如果没有优秀的员工来

实践它，便是毫无意义的战略和技术，因此，一流的企业需要一流的员工。

对于刚刚出任 GE 公司 CEO 的 Jack Welch 来说，GE 要想在日益激烈的竞争中立足、发展和胜出，那么 GE 的各个岗位上就必须要优秀的员工。为了实现这一目标，Jack Welch 一方面大幅度裁员，把平庸的或是低效率的员工淘汰掉，为引入新的优秀员工腾出空位，奠定基础，另一方面，Jack Welch 对 GE 各个岗位进行招聘前的职位分析，并根据公司的企业文化和长期传统，确定了优秀员工进入 GE 必须通过三道关的考验，即：正直、智慧、成熟。

对正直的考验：如果应聘者来自公司内部，那么根据其长期的表现不难判断，如果来自公司外部，除了参考其在业界的声誉和别人的推荐材料外，直觉也不可少；对于智慧的考验：要求应聘者有强烈的求知欲和宽广的知识面，能和优秀的人一起工作或领导他们，需要注意的是，智慧并不同等同于学历；对于成熟的考验：关键在于考察应聘者在逆境中能否控制怒火、承受压力，在顺境中，喜悦而不失谦逊的享受成功乐趣，尊重他人的感情，自信、不傲慢。

在一段较长时间的招聘实践中（尤其是对 GE 高层领导的招聘），Jack Welch 总结得失，逐渐形成了自己的招聘经，也就是后来名扬天下的 4E + 1P 计划：

第一个 E 是积极向上的活力（energy）；第二个 E 是激励别人的能力（energize）；第三个 E 是决断力（edge）；第四个 E 是执行力（execute）；1 个 P 是热情（passion）

对于 4E + 1P 计划，Jack Welch 自己这样评价道：“这是我花了好几年时间才确定下来的。毫无疑问，其他人也有自己打造团队的好方法，不过我还是发现自己的计划是非常有效的，年复一年，它经历不同行业 and 国家的检验。”

据 Jack Welch《Jack Welch 的招聘经》。《IT 经理世界》2005 年 5 月 5 日。