

中外

21世纪
职业经理人
标准教材

管理模式全集

最新

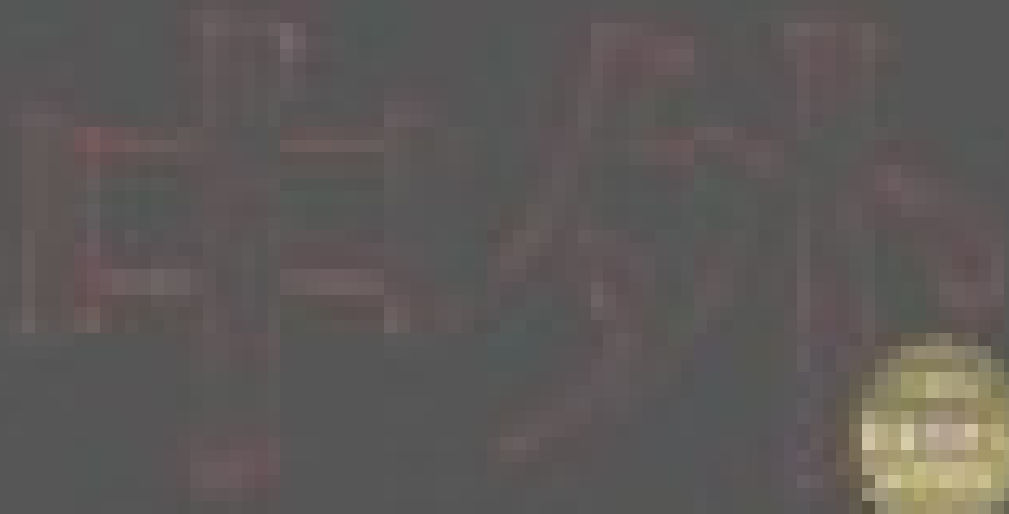
马钧 著

COLLECTIONS OF THE LATEST MANAGEMENT MODELS

本书全面搜集了中外企业史上有代表性的知名企业的管理模式，树立了企业管理的最佳标杆



Wuhan University Press
武汉大学出版社



THE
LIBRARY OF THE
MUSEUM OF
ART AND HISTORY



COLLECTIONS OF THE
LIBRARY OF THE
MUSEUM OF
ART AND HISTORY

THE
LIBRARY OF THE
MUSEUM OF
ART AND HISTORY

THE
LIBRARY OF THE
MUSEUM OF
ART AND HISTORY

中外 管理模式全集 最新

马钧 著

**COLLECTIONS OF THE
LATEST MANAGEMENT MODELS**

本书全面搜集了中外企业史上有代表性的知名企业的管理模式，树立了企业管理的最佳标杆



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中外最新管理模式全集/马钧著. —武汉:武汉大学出版社, 2007.6

ISBN 978-7-307-05579-7

I. 中...

II. 马...

III. 企业管理—经验—世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 063533 号

选题策划: 珞珈

内容策划: 人弋

执行总监: 代君明

责任编辑: 王晶

责任印制: 党毓忠

营销统筹: 董德岭

出版: 武汉大学出版社

发行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话: 010-63950993 传真: 010-63974946)

印刷: 河北廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787×1092 1/16

印张: 23.25

字数: 250 千字

版次: 2007 年 6 月第 1 版

印次: 2007 年 6 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)

前言

标杆的力量

企业发展史上有两次管理革命：一次是在泰罗提出“科学管理”之后美国福特汽车公司确立的单一产品大规模生产模式，是人类社会生产经营的一次重大革命。第二次管理革命，就是提倡“看板管理”、“零库存”、“15个为什么”、“三及时运动”等为多样化、人性化产品生产服务的丰田生产革命，在这次革命中，丰田模式被广泛应用，并且成效显著，大大促进了企业生产发展的进程，如中国的一汽，美国的汽车公司，甚至国外重型机械行业，都把丰田模式作为典范，在它们的推动下，丰田模式成了最经典的、最成功的生产组织方式。

模式，即pattern，该词有图案、格局、样本、模具、榜样、典型、模式等含义。在企业管理中，把解决某类问题的方法总结归纳到理论高度就可称之为模式。有了成功的模式，我们也就无需一再重复相同的工作，从而使执行变得容易起来。显然，企业家确实需要一种全新的管理模式来应对一个狂热多变的新经济时代，虽然在这样一个时代里，“模式”这样的词汇总有桎梏我们想像空间的嫌疑，但我们又的确需要一些“模式化”的东西，让我们能够具备一些全新的、深刻而基本的能够创造价值的理念。

但是，成功的模式不可简单地被复制，这既是经验之谈也是英雄之识。纵观全球500强企业，没有几个是靠复制别人的成功模式来安



身立命的。全球第一CEO、GE前董事长兼CEO杰克·韦尔奇坦言:GE的模式非常成功,举世公认的投资大师巴菲特与个人创业英雄李嘉诚的模式也非常成功,但是任何一个成功的模式都可以被学习却不能被完全复制。无独有偶,在2004年9月份的首届跨国企业高层论坛戴尔峰会上,戴尔中国区总裁把戴尔在供应链管理、企业管理、运营架构和竞争策略等方面的经验“和盘托出”,以供中国企业分享和借鉴。戴尔如此不顾忌地进行“自我解剖”甚至“自我暴露”,是因为戴尔相信,戴尔的成功是不可复制的。正如迈克尔·戴尔所言:“戴尔的企业运营其实非常复杂,并不像看起来那么简单,容易复制。”

“兵无常势,水无常形”,没有一成不变的成功模式,因为“市场惟一的不变就是变”,海尔总裁张瑞敏主张一切以市场和用户需求为导向,以自身企业发展的实际为根本,他说:“管理有模式,无定式,这是管理的艺术性和科学性。”《金刚经》曰:“佛说般若波罗密,既非般若波罗密,是名般若波罗密。”管理模式,既非模式,是名模式,关键在于我们如何使用。

成功复制模式的策略是什么呢?

丰田汽车株式会社社长渡边捷昭说:“丰田公司可以创造出比其他公司更高的生产效率,并成为其他公司学习的榜样,并不是因为丰田模式仅是生产程序。在我看来,丰田模式是一种不断改进、强调持续创新的企业精神。”模式转化成价值就是一个模仿加创新的过程。

2005年,美国《商业周刊》推出一篇题为《韩国的LG》的文章,介绍LG试图效仿三星公司而在两年内成为全球第三大手机制造商的勃勃雄心。LG最明智的是:不是全盘复制三星的模式,而是在复制中有所放弃、有所超越。比如,三星拥有自己的芯片部门,是推动三星赢利的增长点,而LG则在5年前分拆了其芯片部门。LG还通过两个策略超越三星,一个策略是速度:在美国市场LG的数码手机和MP3手机



推出速度要快于三星;另一个策略是推行产品差异化,高端产品是以LG品牌进行销售,而低端产品则以其1996年收购的另一品牌名义进行销售,此外LG还推出第三个品牌,这使得LG能以更快的速度扩张市场,同时并不损害LG这一品牌。

成功的模式不可简单地复制,但可以分享,可以创造性地加以复制。在这个竞争手段、管理方法愈来愈同质化的今天,创造性地复制别人成功的经验是企业成功的一条捷径。做企业有很多的方法来做,就像游戏一样,有很多不同的游戏规则和方式,通用的成功模式是万能的制胜宝典。学习别人的成功之处,借鉴别人的成功经验,结合企业自身特点加以创造性地运用是站在巨人肩膀上的明智之举。

企业管理活动是一项极为复杂和应变性较强的活动,在这种复杂活动中,企业需要灵活解决各种管理问题的基本思路和分析框架,于是本书应需而生。本书搜集的管理模式是在总结大量管理理论和实践经验的基础上,针对企业管理的具体实际需要提炼出来的,取舍中遵循着以下几点原则:适用性原则、科学性原则、必要性原则、合理性原则、先进性原则。甄选出的所有管理模式有着共同的特征:“人+制度+创新”,人是企业中最重要资源,人是企业管理之本,使企业能够存在;制度是企业管理之法,使企业能够发展壮大;创新是企业管理之魂,使企业经久不衰。

管理实践是千差万别的,管理环境是变幻莫测的,只有在科学的管理思想指导下经营企业,才能使企业的经营获得真正的成功。管理模式体现了企业经营的精髓,创造性的复制管理模式可以达到事半功倍的效果,使企业获得新生。



目 录

Contents

前 言

第一编 战略规划模式

1.IBM:扁平世界的全球化战略 3

全球化的这一趋势无疑将对现有的商业模式、组织结构和业务流程产生巨大影响,也将会给企业带来新的机遇和挑战。

——《世界是平的》

2.Google:未来在于无穷长的尾巴 7

每个月里都有数以千计的听众花钱点唱那些在其他传统点唱服务中根本就不可能找到的曲目。长尾真正令人吃惊之处在于它的数量。将长尾上足够的非流行累加起来,就会形成一个比流行还要大

的市场。

——《长尾理论》

3.分众传媒:创造无竞争的蓝海 11

要赢得明天,企业不能靠与对手竞争,因为在竞争激烈的已知市场空间中,与对手争抢日益缩减的利润额只能是难以得到获利性增长。

——《蓝海战略》

4.海尔:在与狼共舞中共存共赢 15

你并不需要熄灭别人的灯光以使自己更明亮。

——著名银行家和金融家勃纳德·巴鲁奇

5.华硕:数一数二才能生存下去 19

当你是市场中的第四或第五的时候,老大打一个喷嚏,你就会染上肺炎。当你是老大的时候,你就能掌握自己的命运,你后面的公司在困难时期将不得不兼并重组。

——全球第一CEO杰克·韦尔奇

6.惠普:在大公司中注入小公司的灵魂 23

IBM现在并不需要的就是远景规划。

——IBM董事长郭士纳

7.三星:快鱼吃慢鱼的速度战略 27

商业的速度受到向周围传送信息的限制,但如



果以光的速度用数字工具传输这种信息,惟一的一个限制就是如何利用好你的知识工人、你的思想家,对已经发生的事情做出反应,保证你用了全部的资源按正确的方法设计新产品。

——比尔·盖茨《以思想的速度经商》

8. 可口可乐:适者生存的本土化战略 30

企业要走市场国际化的道路,就必须实现产品本土化,否则与国际市场接轨就无从谈起。

——海尔总裁张瑞敏

9. 百度:放弃也是一种战略 34

战略的本质是选择何者不可为。

——战略管理之父迈克尔·波特

10. 耐克:虚拟化的轻资产战略 37

虚拟经营其实就是借鸡生蛋。

——美特斯·邦威集团董事长周成建

11. 蒙牛:进攻之前先跟随 41

当我着手进攻的时候,我要确定有超过百分之一百的能力。换句话说,即使是将来有一百的力量足以成事,但我要储足二百的力量才去进攻,而不是随便去赌一赌。

——李嘉诚



第二编 决策管理模式

12. 格力:最大的聚焦就是最大的成功 45

没有一家企业可以做所有的事情,即使有足够的钱,它也永远不会有足够的人才。

——管理大师彼得·德鲁克

13. 福特:一个决策可以影响企业的未来 51

世界上每100家破产倒闭的大企业中,85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。

——世界著名咨询公司美国兰德公司

14. 柯达:人人参与决策是大趋势 55

在适当的条件下,集体在寻找解决方案,甚至预测未来结果方面,都被证明具有非凡的能力。

——索罗维基《群体的智慧》

15. 华为:最好的主管是多余的主管 60

华为公司大力推行流程管理,机制管理,今后将是惯性运作。事实上,现在公司的管理层已很少管理公司,除重大决策很少管理公司,公司运作已经开始与人的管理脱开了。

——华为总裁任正非

16. 蒙牛:不修改目标,只修改手段 64

在处理身边的琐事时,我们容易固执己见,不肯随波逐流;但在面对重大决策时,却容易顺



应潮流。

——约翰·索尔(John R.Saul)

17.百事可乐:学会在竞争中成长 68

只有参加激烈的市场竞争并壮大自己,才能获得更大的发展。

——沃尔玛创始人山姆·沃尔顿

18.英特尔:决策是一种创造性行为 72

没有创新精神的人永远也只能是一个执行者。

——前苏联心理学家达维多夫

19.和记黄埔:眼光决定财富 75

中国企业家失败的原因,70%~80%是在于投资失败,而投资失败源于决策失败。

——新希望集团董事长刘永好

20.IBM:决策的目的是切实的执行 79

制定一个可行的战略固然重要,但只有将其付诸实践才是真正的成功,这是全球最受欢迎的公司的一个共通之处。

——中国企业培训专家余世维

第三编 危机管理模式

21.三星:谁动了我的奶酪 85



我们的公司是个了不起的组织,但是如果未来不能适应时代的变化就将走向死亡。如果你想知道什么时候达到最佳模式,回答是永远不会。

——杰克·韦尔奇

22. 吉列公司:战战兢兢,如履薄冰 89

一间公司里,大概有百分之七的钱是因为危机预防制度没有做好而赔掉的。

——危机处理专家邱强

23. 海尔:问题比答案更重要 92

管理者必须进行问题管理,而不是危机管理。

——海尔集团总裁张瑞敏

24. 沃尔玛:细节昭示着危机 96

一个由数以百万计的众人行动所组成的公司经不起其中1%或2%的行动偏离正规。

——美国质量管理专家克劳斯比

25. 强生公司:危机与商机同在 100

在汉语里,“危机”这个词由两个字组成——一个代表危险,另一个则代表机会。

——约翰·F.肯尼迪

26. 中美史克:不做危机中的鸵鸟 103

没有危机管理的企业就像是在黑夜里裸奔,突



然天亮了,难看是一定的。

——北京大学光华管理学院经济学教授张维迎

27. 肯德基:危机管理也要以机制为本 107

我们一直在设立一个机制,好让我们的经营者不打盹,你一打盹,对手的机会就来了。

——联想集团总裁柳传志

28. 华为:两害相权取其轻 111

当损失不可避免时,管理者就应当机立断,从中选择一个较轻的后果,从而避免不必要的巨大损失,重塑企业形象。

——经济学家罗伯特·托马斯

29. 风斯汉:员工是对付危机的核心力量 114

员工能力与责任的提高是企业成功之源。

——IBM公司

第四编 人力资源管理模式

30. 华为:得人才者得天下 121

拥有优秀的人才,事业就能繁荣,反之就会衰微。各行各业的兴衰就是最好的例证。

——松下幸之助



31. 福特:忠诚的员工是一笔财富 124

不要把员工看作神,每个人都有自己的欲望和渴求。企业满足了这些,那么企业就能获得“忠诚”。

——《笑着离开惠普》

32. 通用电气:垃圾是放错位置的人才 128

让合适的人做合适的事,远比开发一项新战略更重要。

——杰克·韦尔奇

33. 惠普:立起中层的脊梁 132

组织本身原是成本中心——惟有透过有效的经理人,才能将其转换为绩效中心。

——彼得·德鲁克

34. 索尼:引入鲶鱼搅活气氛 137

一个公司如果人员长期固定不变,就会缺乏新鲜感和活力,容易养成惰性,缺乏竞争力,只有外有压力,内有竞争气氛,员工才会有紧迫感,才能激发进取心,企业才有活力。

——本田汽车公司的总裁本田宗一郎

35. 英特尔:以结果为导向 141

管理是一种实践,其本质不在于知而在于行,其验证不在于逻辑而在于成果,其惟一就是成就。

——管理大师彼得·德鲁克



36.LG:培训是最大的福利 145

一个天才的企业家总是不失时机地把对职员
的培养和训练摆上重要的议事日程。教育是现代经
济社会大背景下的“杀手铜”,谁拥有它谁就预示着
成功,只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖峭壁
的人,才会对教育置若罔闻。

——日本松下电器公司创始人松下幸之助

37.海尔:人人是人才,赛马不相马 148

现在各大知名企业(如微软、中建等),在重要
岗位上都是实行“一把椅子后面站三个人”的制度,
使企业得到了快速的发展。

——《企业里的英雄主义》

38.SOHO:物竞天择,末位淘汰 151

你要勤于给花草施肥浇水,如果它们茁壮成长,
你会拥有一个美丽的花园,如果它们不成材,就把它
们剪掉,这就是管理需要做的事情。

——杰克·韦尔奇

39.蒙牛:使用就是最大的培养 155

最好的认识人才和培养人才的方法就是让他
去做事。

——联想集团总裁柳传志

40.国际农机:管理是严肃的爱 158



对员工要像对待花园中的花草树木,需要用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们,适时移植以保证最佳的搭配,必要时还细心除去园内的杂草以利于他们的成长。

——山姆·沃尔顿

41.摩托罗拉:土长的和尚好念经 162

长远地看,一个核心团队的管理能力还要从内部提升,大多数的管理人员还是要由内部来培养。

——TCL集团董事长李东生

42.松下电器:用人之长,容人之短 165

大部分的人都会有长处和短处,好像大象的食量以斗计,蚂蚁一小勺便足够。企业用人要各尽所能,各取所需。

——李嘉诚《平衡的艺术》

43.星巴克:员工不是下属,是伙伴 169

从生产力发展的角度讲,企业要抓住“三个本”,一是人本,二是资本,三是成本。以人为本要放在第一位。

——万向集团鲁冠球

