

企业顶级管理·营销模式丛书

管理制胜

20家中国企业的
顶级管理模式

包晓闻 刘思周 编

TOP
MANAGEMENT



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业顶级管理·营销模式丛书

管理制胜

20家中国企业的
顶级管理模式

包晓闻 刘思周 编

TOP
MANAGEMENT



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

站在 WTO 门前,我国企业“突围”在即。外资全面进军国内市场,“洋品牌”铺天盖地席卷而来。我国企业如何提升整体竞争力?如何在微利经营时代发掘市场的潜力?如何应对市场的瞬息万变?如何培育知名品牌?本书试图对当今国内多家知名企业的管理模式进行全面总结,以期对我国企业尽快与国际接轨、增强国际竞争力提供借鉴。

本书共收集了国内 20 家知名企业的管理案例,这些企业新的经济形式下,面临挑战,积极创新,形成了一套成熟的管理模式,为其他企业提供了很好的借鉴。同时,这些企业性质涉及面广,有国有企业和私营企业等。从管理类型上讲,本书既涉及到生产管理、人力资源管理、财务管理、质量管理、科技管理等基本的企业管理行为,也涉及到一些新的管理模式,如虚拟企业管理、连锁管理等。本书无论是对于读者学习和掌握经济管理类知识,还是处理企业管理类事务,都具有一定的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

管理制胜:20 家中国企业的顶级管理模式/包晓闻,
刘思周编. —北京:机械工业出版社,2003.5

(企业顶级管理·营销模式丛书)

ISBN 7-111-12060-4

I. 管… II. ①包…②刘… III. 企业管理-经验-
中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 030259 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:赵泽祥 版式设计:霍永明 责任校对:姚培新
魏小奋

封面设计:饶薇 责任印制:闫焱

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·11 印张·插页·258 千字

0 001—4 000 册

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010) 68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

前 言

改革开放以来，企业管理在现代企业中的地位越来越重要，一个企业如果没有一种适合市场竞争的管理机制，将很难生存和发展下去。商场如战场，优胜劣汰这一自然规律在市场竞争中体现得非常明显。

我国的企业在改革开放的沐浴下得到了迅速的发展，然而，随着市场竞争的日趋规范化、国际化，在这场改革大潮中有的企业被席卷得无影无踪，有的企业则通过对自身机制的改革和对管理的创新重新崛起，成为行业的精英和时代的典范。WTO 的加入使我国的经济发展进入了一个新的时代，我国的企业在面临这场挑战与机遇时，只有勇于创新、积极进取，才能取得骄人的战绩。

本书通过分析 20 家中国企业的顶级管理模式，全面展示了在改革开放及新经济环境下，我国企业在管理方面取得的成绩，以给读者启示和借鉴。本书具有较强的参考价值，主要表现在以下几个方面：

案例的经典性。本书选择了像海尔的市场链管理模式、招商银行的科技兴行管理模式、春兰的科技兴企管理模式等一些成熟的管理模式，这些管理模式至今还在这些知名企业起着

重要的作用，现在仍不失为学习的典范。

案例的时效性。本书选择了在我国新的经济形势下，一些企业新秀的管理模式，它们的发展为中国经济的发展注入了新的活力，如清华紫光的去庸管理模式、野力公司的反租倒包管理模式、科利华的量子理论管理模式等。

内容的广泛性。从企业性质上讲，本书涉及到了国有企业和私营企业；从管理类型上讲，本书既涉及到了生产管理、人力资源管理、财务管理、质量管理、科技管理等基本的企业管理行为，也涉及到了一些在新的经济形势下出现的管理行为，如虚拟企业管理、连锁管理等。

在编撰本书的过程中，卢婷、陈淑珍、赵立颖、赵效、李翠平等也参加了编写工作，杨捷对本书做了统稿工作，在这里一并表示感谢。

由于编者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指教。

编 者

2003年5月

目 录

前言

追求管理的最高境界

——清华紫光的去除管理模式	1
一、企业背景	3
二、去除管理模式	5
1. 建立激发积极性的规章制度	6
2. 组织结构扁平化管理	8
3. 孕育“去除管理”的沃土	10
4. 独特的品牌文化	15
三、“去除管理”的特点	16

科技驱动成本管理

——美菱的成本管理创新模式	19
一、企业背景	21
二、成本管理靠科技驱动	22
1. 实施背景	22
2. 多面出击，降低成本	24
3. 建立管理制度，完善保障措施	31
4. 人力资源是成功的关键	33

5. 降低成本, 提高竞争优势	35
三、成功的背后	36

末日管理创造未来

——小天鹅的末日管理模式	39
一、企业背景	41
二、“末日管理”模式	42
1. “末日管理”理念的形成	42
2. 小天鹅的科学表达式	43
3. “末日管理”的内容与运作	46
三、“末日管理”的启示	54

市场链为纽带的 业务流程再造

——海尔的市场链管理模式	57
一、企业背景	59
二、市场链造就企业内部市场化	60
1. 为机遇冒险	61
2. 变革三步曲	63
3. “市场链”的特点	71
三、企业之源	74
四、前进的海尔	76

中国“和商”的管理 之道

——荣事达的零缺陷管理模式	79
一、企业背景	81
二、零缺陷管理	83
1. 零缺陷生产	85
2. 零缺陷供应	87
3. 零缺陷服务	88
4. 零缺陷决策	90

5. 零缺陷资本运作	93
三、“和商”的经营理念	93
1. 徽商之道——和	93
2. “双赢”原则	94
3. “双律”原则	96
4. “和”之理念远播海外	96
四、应对 WTO 的挑战	97

创新管理，追求卓越

——联想的创新管理模式	99
一、企业背景	101
二、特色管理：企业的发展动力	102
1. 创新指引联想前进	102
2. “大管理”的三要素	104
3. 乘风破浪的“船只”结构模式	107
4. 做事与做人	109
5. 造就一流的“联想人”	111
三、明日畅想	114

从 16 个亿的神话 到 ST

——实达高层管理的得与失	117
一、企业背景	119
二、往日辉煌：16 个亿的神话	120
1. 股份制管理	120
2. 人力资源管理	123
3. 企业文化	124
三、发展之失：“外脑”的引进	127
1. 16 个亿神话的破灭	128
2. 引进“外脑”，事出有因	128
3. 麦肯锡献计，“战略重组”	130
4. 是实达栽在麦肯锡，还是麦肯锡栽在实达	131

四、能否实现“凤凰涅槃”	133
--------------------	-----

以变应变的管理体制

——用友的成功管理模式	137
一、企业背景	139
二、用友的管理	140
1. 职能管理：组织结构的提升	140
2. 运作管理：用友定位的转变	141
3. 战略管理：全面升级，扩张发展	146
4. 文化管理：尊重人才	148
5. 靠综合实力参与竞争	149
三、挑战与机遇共存	151

信息是知识经济 时代的管理灵魂

——科利华的量子理论管理模式	155
一、企业背景	157
二、管理模式	158
1. 量子理论	158
2. 信息管理	161
3. 目标策划	167
三、成功后的评价	169

探索农业产业化 新路子

——野力公司的反租倒包管理模式	171
一、企业背景	173
二、“反租倒包”的管理	174
1. 土地“反租倒包”	174
2. 工农关系双赢格局	176
3. 专人管理	177
4. 农业产业化，农田变车间	178

三、关于野力的思考	179
-----------------	-----

体制创新为国企 成长带来动力

——三九集团的创新管理模式	185
一、企业背景	187
二、管理体制的创新	188
1. 制度创新	188
2. 技术创新	191
3. 营销体制创新	193
4. 战略创新	195
三、对国有企业的启示	198

仁者以何爱人

——汇仁集团的仁者管理模式	201
一、企业背景	203
二、仁者管理	204
1. 约束求质	204
2. 科技创新	208
3. 人力为才	210
4. 仁爱固本	211
三、仁者无敌	215

与时俱进，不断创新

——上海宝钢的创新管理模式	217
一、企业背景	219
二、与时俱进的管理方式	221
1. 母子公司的关系	221
2. 组织体制的设立与调整	222
3. 核心竞争力的挖掘	227
三、经营绩效	229
四、成功背后的问题	231

中国 e 银行的领跑者

——招商银行的科技兴行管理模式	235
一、企业背景	237
二、“网络银行”战略的实施	239
1. 网上企业银行：银企运作新模式	240
2. 网上个人银行：方便到家的服务	242
3. 网络银行发展前景	243
三、注重战略研究，打造百年招行	244
1. 建设具有凝聚力的招行文化	244
2. 招商银行的发展战略	245
四、人世后的中国银行业	249

管理层的蜕变

——吉利从家族制到现代企业管理	251
一、企业背景	253
二、现代企业管理制度	255
1. 适时选择职业经理人	255
2. 独特的人才培养与管理	257
3. 成本控制	258
三、腾飞的开始	259

筑台阶，放苹果， 激励人才

——三角的人力资源管理创新模式	263
一、企业背景	265
二、人力资源管理是精髓	266
1. 重树形象，广纳良才	266
2. 人才机制，重在攻心	268
3. 根据“台阶”，放置“苹果”	270
4. 营造环境，育出人才	272
三、企业文化的力量	273

核心技术引导多元化 战略

——春兰的科技兴企管理模式	277
一、企业背景	279
二、核心技术是企业的灵魂	280
1. 原始性科技创新	280
2. 技术开发，以我为主	281
三、全面开花的多元化战略	284
1. 先掌握核心技术再进入	285
2. 管理创新是保证	287
四、科技兴企，走向世界	288

购销比价管理见效益

——亚星的成本管理创新模式	291
一、企业背景	293
二、购销比价管理	294
1. 堵住购销两个“黑窟窿”	295
2. 购销比价管理的做法	296
3. 购销比价管理的成效	301
三、采购制度的一场革命	303

无中生有

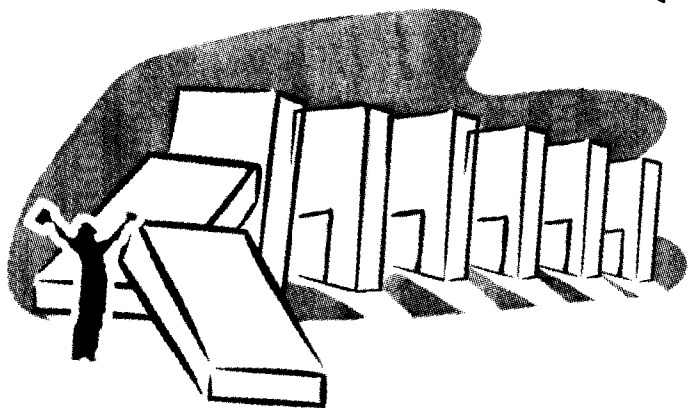
——意丹奴的虚拟企业管理模式	305
一、企业背景	307
二、虚拟经营	308
1. 虚拟企业	309
2. 经营方式的“三角组合”	310
3. 品牌管理的“四大支柱”	311
4. 经营思路的“七大变化”	314
5. 无形胜有形	317
三、“无中生有”的启示	318

“羊”名天下的沪上 老字号

——恒源祥的创新管理模式	323
一、企业背景	325
二、恒源祥的管理模式	326
1. 特许经营	326
2. 管理层收购	330
3. 品牌战略	333
4. 质量、科技与人才管理	335
三、与“羊”共舞	337

追求管理的最高境界

——清华紫光的去除管理模式



清华紫光集团是一个集技工贸于一体，以科技开发为基础，以信息产业、环保产业和医药产业为支柱的多元化发展的高新技术企业。十几年的风雨中，清华紫光集团坚持以高新技术为发展依托，以知识的生产和传播为主营业务，由一个只有30余人、资产150万元的高校企业，发展为拥有21个事业部、9家子公司、3个合资企业的高新技术集团公司。那么，清华紫光集团为什么能发展成如今这样一个富有朝气的大型企业呢？

一、企业背景

1988年4月，清华大学1987~1988学年度第九次校长工作会议决定成立“清华大学科技公司”。同年7月1日，清华大学科技开发总公司正式成立，这就是清华紫光集团的前身。

1993年4月，清华紫光（集团）总公司正式成立，张本正任清华紫光集团总裁。张本正1965年毕业于清华大学，1988年受命参与组建公司，1991年任总经理、总裁，1994年晋升为研究员。清华紫光集团的发展使一个教授成长为一个优秀的企业家。

清华紫光集团现拥有大批一流人才。在1000多名员工中，平均年龄仅29.5岁，其中30岁以下的就占70%，而具有中级以上专业技术职称的占将近一半，具有大学本科以上学历的占90%。

在过去的十几年中，清华紫光集团紧密依托清华大学雄厚的科研力量、丰富的人才资源和多学科综合优势，按照现代企业制度，以人才为本，创新为根，资本为翼，先后开发出包括国家级重点新产品、国家级火炬计划项目、北京新技术产业开发试验区拳头产品在内的近200项高技术产品，获国家技术发明奖、国家科技进步奖、北京市科技进步奖等各类奖励70余项。被国家科技部评为“实施火炬计划先进高新技术企业”，

并被连续列入北京新技术产业开发试验区“经济二十强”，是“全国电子百强”企业和北京市工业系统“双十佳”企业之一。1999年12月，清华紫光（集团）总公司已被国务院批准进入520户国家重点企业之列。

1999年3月16日，以清华紫光总公司为主发起人，联合中国北方工业公司等四家企业共同发起创立了以信息和环保产业为主营方向的“清华紫光股份有限公司”，在信息领域，紫光系列产品在国内外享有盛誉。至此，清华紫光股份有限公司成为集团上市的第一个板块。股份有限公司的诞生，标志着清华紫光进入了高科技产业与体制创新、资本运作全面接轨的新的发展阶段。清华紫光开始进军资本市场。

2000年是清华紫光集团资本迅速扩张的一年。

2000年4月，清华紫光作为发起人联合了8家上市公司总共投入1.8亿元，成立了一个风险创业投资公司，此举突破了集团以前风险创业投资只局限于清华大学及集团员工的限制，而将视野扩展到整个社会。

2000年8月，清华紫光（集团）总公司又成功收购了湖南古汉集团21.4%的股权，成为该集团第一大股东，湖南古汉集团亦更名“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。高科技、专业化、国际化、平民化是清华紫光药业努力追求的目标。

2000年，清华紫光环保公司一举收购了拥有国家科委和建设部推荐产品和全球免冲厕具先进技术的、原来亏损的泰和通环保技术有限公司，成立了清华紫光泰和通环保技术有限公司。目前紫光环保已经控股了5个专业的环保公司，参股了5个环保公司，并在北京密云、怀柔 and 通州建立了3个大型环保产业基地。

2000年，清华紫光集团和清华大学等股东投入注册资金1.16亿元，创立了清华紫光比威网络技术有限公司，该公司