

THE MEAN OF THE BEST MANAGEMENT

顶尖管理方法

全球最伟大管理者的14种管理方法
Fourteen Kinds of Mean of the Best Manager in the World

7位管理大师+14种管理方法

世界著名的管理大师艾德华·戴明指出：“管理者采用不适当的管理方法对整个企业、员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。管理不只是‘做什么’，而是‘怎么做’。”管理方法的发展是和生产力的发展以及生产组织方式的变化紧密相联的。

〔美〕比斯盖特·舒尔茨
赵丁/编译

地震出版社

顶尖管理方法

全球最伟大管理者的 14 个管理方法

赵 丁 编译

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顶尖管理方法: 全球最伟大管理者的 14 个管理方法/赵丁
编译. —北京: 地震出版社, 2002.6

ISBN 7-5028-2082-5

I. 顶… II. 赵… III. 企业管理—领导艺术
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 033304 号

顶尖管理方法

全球最伟大管理者的 14 个管理方法

赵 丁 编译

责任编辑: 程仁泉

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 68423031

门市部: 68467991

传真: 68467972

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 九州财鑫印刷有限公司

版 (印) 次: 2002 年 6 月第一版 2002 年 6 月第一次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 324 千字

印张: 15

印数: 00001—15000

书号: ISBN 7-5028-2082-5/Z·128 (2637)

定价: 27.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

世界著名的管理大师艾德华·戴明指出：“管理者采用不适当的管理方法对整个企业、员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。管理不只是‘做什么’，而是‘怎么做’。”

管理方法的发展是和生产力的发展以及生产组织方式的变化紧密相联的。随着知识经济时代的来临，各种管理方法可谓层出不穷，涌现出的“管理学大师级人物”更是不胜枚举。欲从中挑选出几名“顶级管理大师”和数种“杰出管理方法”的确不是一件容易的事情。

本书作者遴选“管理大师”的原则是：著名（得到的社会荣誉多，作品走俏）+受欢迎（管理或指导经营管理经济效益显著，可为管理者提供大量有趣的议题）。

选择和归纳“管理方法”的原则是：新颖（对传统的管理方法有突破）+最实用（知名企业管理者采用该方法的案例多，便于现代管理者参考、借鉴）。

这样，最终编选了7位管理大师的14种管理方法。

这7位管理大师是：比尔·盖茨、彼得·杜拉克、松下幸之助、斯蒂芬·柯维、艾德华·戴明、杰克·韦尔奇和汤姆·彼得斯。他们之中既有当代著名学者（如彼得·杜拉克）和管理咨询专家（如斯蒂芬·柯维、汤姆·彼得





斯)，也有大公司的总裁（如比尔·盖茨、杰克·韦尔奇）。

本书不是一本系统讲述管理方法的“学院派书籍”，有些观点和提法也不一定符合“正宗的管理学”概念，在讲述各种方法的时候，在“不影响实用性”的前提下，以精炼简洁为原则，而不追求深刻、玄妙，面面俱到。但是，书中的确涵盖了大量可以马上用到管理实践中的实用原则、信息和方法。

管理既是科学又是艺术，不同的组织和管理者在管理过程中使用的管理手段数不胜数。每个管理者的管理方法都各不相同，有 1000 个单位就有 1000 个管理方法。且不说成功者与不成功者管理方法有别，即便同是成功者，管理方法也不会完全相同。凡成功者，都是在一定的科学管理方法指导下，结合自己的情况，创造出具有自己特色的管理方法。管理科学上讲的各种管理方法，都是从大量的实践中总结、概括、抽象出来的理论化、典型化了的方法，它广泛存在于现实和应用于现实之中，但现实中恐怕找不出一个与它完全相同的方法。如果想把它生硬地照搬到现实管理中去，就会犯形而上学的错误。

汤姆·彼得斯说：“卓越管理无止境，只有不断学习、不断留意世界的发展，管理者才有可能不断超越自己，为公司或组织开创美好的未来！”

目 录



方法 1 充分授权 适当控制

亨利·法约尔说：“管理所处的时代背景已经发生了很大的变化，没有一个领导者有足够的知识、精力、时间来解

决一个大企业、大公司中面临的所有问题，授权式的管理成为必需。”
斯蒂芬·柯维说：“授权最简约的表达是：让别人去做原来属于自己的事情。授权艺术的全部内涵和奥妙在于：做什么？让谁做？怎么做到最好？”

- ☐管理背景的变化使得授权成为必然 (3)
- ☐不要成为凡事包揽的老妈子 (8)
- ☐要从“问题解决者”的角色转换为“管理者”
的角色 (12)
- ☐尽量使用转移责任归属权 (14)
- ☐授权不止是向下属下达任务 (18)
- ☐做好授权前的准备工作 (24)
- ☐绝对的独裁与仁慈的独裁 (31)
- ☐下放权力而又不导致失控 (34)

- ☐控制大于授权 (46)
- ☐让你的下属立即行动起来 (48)



方法2 把组织建成一个有战斗力的团队

彼得·杜拉克说：“一个机构的能力大小在于其员工的参与意识和奉献精神。领导者要调动员工积极性，使他们劲往一处使，激发起全部门所有员工全身心地参与奉献。”

斯蒂芬·柯维说：“有效的领导方式是清楚地把政策传达给大家，然后身体力行。”

- ☐管理者的五项基本业务和两项特殊任务 (53)
- ☐团队建设使一个组织作为一个整体更有效地发挥作用 (57)
- ☐进行团队建设时采用的步骤 (61)
- ☐建立一个有战斗力的团队 (67)
- ☐保持团队成员的默契和高效率 (76)
- ☐把事情进行分解，使组织变得更加灵活 (81)
- ☐采取最佳的团队管理模式 (86)
- ☐建立学习的团体 (91)

方法3 让员工参与解决问题

比尔·盖茨说：“作为管理者，你所要做的工作只是宏观把握，高瞻远瞩，而不是关心那些具

体的细枝末节。因此，你所决定的只是告诉你的手下去做什么事，至于具体怎样去做，你应该放心地由属下去思考，切忌不要搞独断专行，不管大事小事，什么都是自己说了算，那简直是管理者最大的禁忌。”

- ☐将责任转移给实际负责人 (97)
- ☐解决问题的办法在于让公司的全体人员能够参与 (102)
- ☐群策群力，集思广益 (104)
- ☐尽量利用下属的智慧 (111)
- ☐正确地听取下属的意见 (114)
- ☐采用头脑风暴法 (117)

方法 4 努力创新以适应环境的变化

汤姆·彼得斯说：“创新就是生命。”

彼得·杜拉克说：“凡是创新成功率高的企业，都重视将他们的创新实际成果与期望进行比较。大多数公司以期望的前景来管理创新；而成功率高的创新者则以实际成绩的反馈来管理创新。”

- ☐不断创新是时代的要求 (125)
- ☐现代企业需要的是真正意义上的革新 (127)
- ☐富于革新公司的八种品质 (132)
- ☐依靠创新“大决策”求发展 (139)
- ☐产品创新也就是管理创新 (143)





☐只有十分简单而且清晰的策略才容易有成功	(150)
☐“无限式扩张”的创新战术	(151)
☐“模仿”也是很好的创新	(155)
☐通过发挥员工的创造性开创新的业务	(158)
☐在企业内部营造创新环境	(163)
☐把握创新的机遇	(176)
☐创造新客户是一种商业创新策略	(180)
☐进行突破式改善	(188)
☐应付变化的方法和措施	(194)
☐管理思想演变的新趋势	(198)

方法 5 为员工提供一个利于沟通的工作环境

杰克·韦尔奇说：“人际关系与企业效益之间的关系是十分密切的，有没有正常的人际关系是员工能否最大发挥能力的关键。很早的时候，人们就曾研究过环境对人的影响，得到的结果是两者关系大得惊人。所以，认真处理好你所在部门的人际关系，为员工们提供一个良好的工作环境，是管理者的职责所在。”

☐企业效益和人际关系密切相关	(207)
☐多种渠道加强与员工的沟通	(208)
☐加强非正式的沟通	(210)
☐命令一定要明确	(214)
☐“工作外露”(Work - Out) 计划	(216)

- ☐建立有效的信息交流沟通系统 (219)
- ☐松下幸之助的沟通秘诀 (221)

方法6 千方百计降低成本

艾德华·戴明说：“不断降低成本是企业管理创新永恒的主题。大批量的生产和销售可以降低成本，提高质量是为了降低质量成本；适时管理和信息化是为了降低时间成本；降低工资，解雇工人可以压缩成本，但提高工资和福利也可以压缩成本。”

- ☐不断降低成本是企业管理的一个根本任务 (231)
- ☐采用新的成本核算方法 (232)
- ☐戴明推荐的两种有效方法 (238)
- ☐松下降低成本的应急措施 (243)
- ☐杜拉克削减成本的有效方法 (247)

方法7 因地制宜管理不同规模的企业

彼得·杜拉克说：“小型企业不仅需要组织、有系统的管理，而且甚至于比大型企业更为迫切。”

汤姆·彼得斯说：“一切企业都需要管理经济增长，为了管理好经济增长，企业需要有一个增长战略。”





☐不同规模的企业宜采用不同的管理方法	(255)
☐小型企业也需要第一流的管理	(258)
☐中型企业要能够有计划有系统地集中其资源	(262)
☐大型企业需要的是“明确”	(269)
☐管理者必须做出的决策	(273)
☐制定增长战略	(275)
☐适时适当地实行产品的多样化	(278)

方法 8 采用积极有效的激励手段

比尔·盖茨说：“激励是调动人们积极性、创造性的一种好方法，激励在管理活动中具有积极的意义。对群体成员的激励，是提高群体活动效率的根本前提。”

艾德华·戴明说：“奖励只会在有限的情况下产生激励作用，而且甚至可能会产生反效果。”

☐实行能力主义，注重实绩考核	(285)
☐十种常用的激励术	(287)
☐六种特殊的激励术	(300)
☐柯维的 10 大激励经验	(313)
☐充分认识奖励的副作用	(318)
☐正面和反面“踢一脚”都不管用怎么办	(322)
☐制定绩效付酬计划时应考虑的关键因素	(329)
☐提高员工对报酬的满意度	(337)

方法 9 采用适宜的组织结构和管理模式

杰克·韦尔奇说：“管理者在同下属打交道时，必须采用一定的、适宜的管理模式，才能得到最佳的管理效果。”

汤姆·彼得斯说：“‘组织起来’一词本身就有个‘为什么要去组织’的问题。出色的大公司对这个问题的回答，几乎总是一样的：为了使企业建立起某种重要的新能力。他们所要做的事，决不仅限于在组织结构方面想出些新点子。”

- ☐选择正确的管理模式..... (347)
- ☐组织工作的基本原则..... (353)
- ☐企业的组织结构设计..... (355)
- ☐麦肯锡的 7-S 模型..... (358)

方法 10 不遗余力地培训员工

斯蒂芬·柯维说：“要将训练当成是一种自我提高的经验。它可以让你的员工从别人的成功和错误里学到经验，避免艰苦的学习过程所必须付出的痛苦的代价。”

松下幸之助说：“松下电器是培育人才的公司，兼做电器生意。”

- ☐柯维培训人才的法则..... (367)



- ☐松下长期人才培养方针 (369)
- ☐最好的人才，最好的培训，最好的待遇 (377)



方法 11 不拘一格选人才

彼得·杜拉克说：“当面临着一项挑选一个新的地区营销主管的任务时，负责此工作的管理者，应首先弄清楚这项任命的核心：要录用并培训新的营销员，是因为现在的营销员都已接近退休年龄？还是因为公司虽在老行业干得不错，但一直还没有渗透到正在发展的新市场，因而打算开辟新的市场？或是因为，大量的销售收入都来自多年如常的老产品，而现在要为公司的新产品打开一个市场？根据这些不同的任命目标，就需要不同类型的人。”

- ☐雇用 70 分的中等人才 (385)
- ☐松下的人才标准 (386)
- ☐柯维的两个科学用人原理 (388)
- ☐作出有效的用人决策 (391)
- ☐善待不符合录用标准的人 (395)

方法 12 塑造优秀的企业文化

杰克·韦尔奇说：“一个企业的成功虽然是有许多因素决定的，然而有时位居第一的并不是企业的规章制度、组织形式，也不是企业拥有的资

金和设备的数量与质量，而是企业文化的素质。”

- ☐企业文化的组成要素 (399)
- ☐企业文化是企业存在的一种核心力量 (404)
- ☐用自己的企业文化激励员工 (406)
- ☐重新创造公司文化 (408)
- ☐培养员工的敬业精神 (414)



方法 13 提高员工的生产力

松下幸之助说：“无论哪一个层次的管理者，都要不断地向部属、员工提出自己的要求，这才是负责的态度，也才能够突破经营的瓶颈，成为成功的管理者。”

史考特·温克勒说：“微软的成功依赖全力投入的员工，而他们对比尔·盖茨这位具有领袖魅力的领导人极为信服：“比尔要他们做某事，他们就会照办。他们信赖他。”

- ☐员工的生产力决定企业的竞争能力 (427)
- ☐不断地向部属提出自己的要求 (433)
- ☐注重人事协调 (435)
- ☐使问题简单化 (437)
- ☐“高压式”的管理风格 (440)
- ☐让企业内部保持激烈的竞争状态 (442)
- ☐提高员工工作效率的措施 (444)

方法 14 为员工创造良好的工作氛围



比尔·盖茨说：“我们最重要的方针是：选择最优秀、最肯干的人进公司，尊重员工人格，并给予他们充分的自由，让他们自己证明自己。”

- ☐为员工找最适合他们工作的环境 (449)
- ☐为员工创造良好的工作氛围 (453)
- ☐建立内部劳工组织，稳定员工的心 (457)
- 附录：7 位最伟大的管理者简介 (461)

方法 1

充分授权 适当控制

亨利·法约尔说：“管理所处的时代背景已经发生了很大的变化，没有一个领导者有足够的知识、精力、时间来解决一个大企业、大公司中面临的所有问题，授权式的管理成为必需。”

斯蒂芬·柯维说：“授权最简约的表达是：让别人去做原来属于自己的事情。授权艺术的全部内涵和奥妙在于：做什么？让谁做？怎么做到最好？”

