

企业家管理方略

QIYEJIA GUANLI FANGLUE

冯忠孝 编著



甘肃人民出版社



冯忠孝，男，汉族，甘肃省庆阳市正宁县人。中共甘肃省委党校研究生学历。1982年5月参加工作，1984年12月加入中国共产党。曾先后在正宁县税务局周家税务所、县劳动人事局、县城乡经济调查队、县乡镇企业局、庆阳市中小企业局工作。现在庆阳市机构编制委员会办公室工作。

近年来先后在《中国现代企业报》、《中国劳动保障报》、《中国机构编制网》、《甘肃人事》、《甘肃劳动》、《甘肃社会科学》、《理论学刊》、《省情咨文》、《发展》、《陇东报》、《庆阳开发与建设》、《今日庆阳》发表文章多篇。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家管理方略 / 冯忠孝编著. — 兰州: 甘肃人民出版社, 2008.12

ISBN 978-7-226-03710-2

I. 企… II. 冯… III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第172921号

责任编辑: 齐文健 马海亮

封面设计: 王林强

企业家管理方略

冯忠孝 编著

甘肃人民出版社出版发行

(730030 兰州市南滨河东路520号)

庆阳市西峰亨科彩印包装有限公司印制

开本781毫米×1092毫米 1/32 印张14.125 插页3 字数368千

2009年12月第1版 2009年12月第1次印刷

ISBN 978-7-226-03710-2 定价: 38.00元

前言

知识是人类最珍贵的遗产,而书是传承知识的最重要的载体。美国著名的《财富》杂志,每年都要排列出世界 500 强企业,世界各国的企业都把能跨进这个行列看成是一种殊荣,看成是自己的成功,更多的企业则看成是自己长期奋斗的目标。改革开放以来,中国的企业不断与时俱进,也需要吸取先进的企业管理经验。世界著名企业和国内一些大企业在长期发展过程中,创造了现代企业的规范、制度、观念。他们在经营管理、研究开发、人才引进、技术创新、企业文化等方面,为我们提供了良好的成功经验,值得我们借鉴和学习。

本书以企业家管理的方法和策略为主线,以国内外著名大企业的成功经验为题材,从管人、管事入手,学习国内外先进企业文化,以“少投入、多回报、速度快、效益高”为新的信条;以犹太人“重信守约,惜时如金”为经验;以比尔·盖茨“我敢说,我最好的经营秘诀和商业决定便是如何选人”,“择人任事,用人得当,留人得法”为名言,探索企业管理的新理念。

国内著名企业雅戈尔总裁李如成说,企业要培养复合型人才,首先要培养人才做人,这是事业成功最基本的条件。要做一个正直的人、有事业心的人、勤奋的人、诚实的人。人都做不好,事业就不可能成功,做人不成功,人家就对你不尊敬,不信任。学会做人,人家才愿意跟你相处,与你合作。小公司做事,大公司做人。

为什么三个犹太商人在家里打个喷嚏,全世界的银行都将连锁感冒,五个犹太商人凑在一起便能控制整个世界黄金市场。为

什么犹太人有“世界第一商人”美誉,因为犹太民族是一个善于不断学习,不断创新的民族,用智慧去创造财富是犹太商人的最大特征。犹太人认为“即使是敌人,当他向你借书时,也要借给他,否则,你将成为知性的敌人”、“把书本当作你的朋友,把书当作你的庭院。你应该为书本的美丽而喜悦,采其果实,摘其花朵”。

有人说管理是一门艺术,而艺术的最高境界就是关系到每一个细节,作为企业家就不能放过每一个细节,在细节处找到最终的突破口。同理,一个没有文化的企业,是没有希望的企业;一个缺乏先进价值理念支撑的企业,是不可能基业常青的。

创新是民族进步的灵魂,企业也是如此。一个没有创新意识无法有效进行战略思考的企业领袖,领导力方面一定是低能的。

时代在进步,传统的高压式管理方法早已淘汰,企业的员工已不再是用来赚钱的工具,所以现代企业领导者在用人管理上的策略应更加注意一些人性化的东西。我们要学“为将之道,当先知人;知人之道,当先知心”。

比尔·盖茨曾经坦言:“学习是最佳武器,同时也是预防自满、避免犯错的最好方法。”

本书列举了国内外一些著名企业家的成功经验,细心阅读本书,你会发现,每一条经验都可令你受益匪浅,每一个事例或经验都能帮助你走向成功。

然而,限于时间关系和编者水平有限,书中难免有疏漏之处,恳请读者朋友批评指正,在此谨谢。

编 者

2009年6月于庆阳

目 录

决 策 篇

决策前必须作好预测	/ 2
如何进行创造性决策	/ 3
敢于拍板也要善于拍板	/ 7
敢于“拍板”时的注意事项	/ 8
正确决策三大技巧	/ 11
企业的三大核心决策	/ 14
企业家正确决策的三种方式	/ 16
不要盲目扩张	/ 18
有风险预测的眼光	/ 20
市场决策的六要素	/ 22
战略执行不断提高绩效	/ 24
设立切实可行的目标	/ 26
奖励最具执行力的员工	/ 28
奖罚分明才能有效执行	/ 30

管 人 篇

一要“领”，二要“导”	/ 33
实现不了的事干脆不说	/ 35

留人还要留住心	/ 37
高薪也有失去威力的时候	/ 39
提拔具有务实精神的人才	/ 40
人才不是等来的	/ 42
择人切忌取之以貌	/ 43
中层领导是落实细节的关键	/ 45
把恰当的人放在恰当的位置上	/ 48
请将不如激将	/ 49
人才要给厚禄,大功要给厚赏	/ 51
让员工有“回家”的感觉	/ 53
怎样防止下属越权	/ 55
别把权力当作管人的武器	/ 57
要以大局出发,坚决拆散小圈子	/ 58
学会管理女下属	/ 59
以 100% 的同情心淘汰 10%	/ 61
“人才是成功的秘诀”	/ 67
只雇用智力最好的人才	/ 68
知人善任,人尽其职	/ 70
信任和尊重员工	/ 73
名企总裁谈管人用人之道	/ 75
叶莺的女性管理法则	/ 77
人才也需要养护	/ 79
出色的经理吸引人才	/ 81
松下选才七招	/ 82
看强企用人之道	/ 84
员工是企业最大资产	/ 86
人力配置的六个关键词	/ 88

留住核心雇员	/ 90
名企 CEO 谈激励员工	/ 92
让员工像总裁一样思考	/ 94
让信仰留住人	/ 96
诺基亚与微软用人之道	/ 98
员工是企业内的企业家	/ 100
世界名企人才法	/ 104
请给员工好心情	/ 105
让员工热爱自己的工作	/ 106
胸襟大舞台才大	/ 108
杜邦深圳以人为本留人心	/ 110
他山之石——用人是关键	/ 113

智 慧 篇

切忌轻信,每次生意都是初交	/ 116
智慧是打开财富的金钥匙	/ 119
唯一抢不走的财富是智慧	/ 125
学识渊博的犹太“儒”商	/ 127
外语是世界商人的通行证	/ 129
瞄准两大财源:女人和嘴巴	/ 131
以柔克刚,和为贵	/ 135
合作经商,善于双赢	/ 137
瞎子打灯笼,站在对方角度想问题	/ 141
弱势谈判有对策	/ 143
苦难也是一笔财富	/ 145

文 化 篇

长虹“天人合一”成就	/ 149
LG 甬兴:凝聚于情感	/ 152
像种花一样培养企业文化	/ 155
宇通系心于人	/ 158
文化之坎	/ 160
鼓励自我超越的“甲骨文”	/ 163
士气等于三倍生产率	/ 164
宝胜“新生态”文化	/ 166
跨国公司这样塑造价值观	/ 168
世界拉链大王——吉田忠雄	/ 171
四种企业特色	/ 174
GE 管理文化的启示	/ 176
红豆:文化提升业绩的路径	/ 179
文化是终极竞争力	/ 183
三品合一的方太文化	/ 185
从执行力到执行文化	/ 188
“老外”营销文化唱反调	/ 190
英特尔的“对抗管理”	/ 191
“看不见的手”左右企业命运	/ 194
六兄弟演绎传奇家族文化	/ 196
留住核心员工的心	/ 199
员工满意顾客才能满意	/ 201
戴尔文化:犯错越多学得越快	/ 203
名牌的一半是文化	/ 206
创新意识让雅士利走得远	/ 207
文化不能仅是“领带”	/ 209

文化移植中的冲突管理	/ 212
亨达的“家文化”	/ 213
让员工为企业感到自豪	/ 215
卓越 CEO 的领导哲学	/ 217
员工也是上帝	/ 220
老字号: 品牌“古董”待翻新	/ 222
NEC 中国的文化融合	/ 225
让文化成为员工的待遇	/ 228
文化是竞争的关键力量	/ 230
看强企如何打造企业文化	/ 232
让员工认同企业文化	/ 234
能舍才能得	/ 237
让工作快乐起来	/ 239
柯莱特的“如家文化”	/ 241
把阳光留给员工	/ 245
员工是亨达的最大财富	/ 246
爱是企业精神原点	/ 248
趋势科技以人为本	/ 250
不靠亲戚靠员工	/ 253
管得少就是管得好	/ 256
没有精神的企业不堪一击	/ 258
用心关怀员工	/ 260
传承与创新——从《本田哲学》到《达康文化》	/ 261
员工是企业的企业家	/ 264
诺基亚的价值观	/ 265
员工参与是文化创新的动力	/ 269
经济学家眼中的企业文化	/ 270
构建和谐企业应注重传承历史	/ 272

物质上共同富裕精神上共同快乐 让员工给自己干 /	274
让员工多一份精彩	/ 277
克莉丝汀的微笑	/ 279
从食堂看 google(谷歌) 文化	/ 282
奥克斯的“制度文化”	/ 284
“壳牌”的大智慧	/ 287
创自己的牌子	/ 289
未来企业文化 = 生态文化 + 人本文化	/ 290
文化在于提炼	/ 293
文化是一种制度和习惯	/ 295

管 理 篇

领导者四种思维创新	/ 298
管理者授权要诀	/ 300
管理者的激励技巧	/ 302
中国企业家需具备五大新观念	/ 304
人性化管理是聚才法宝	/ 305
管理有效决策六步骤	/ 306
八招化解 CEO 危机	/ 308
企业家应懂得六种激励机制	/ 310
管理者的批评艺术	/ 312
领导变革的技巧	/ 314
管理者的有效沟通	/ 315
职业经理人的“六商”	/ 317
成为轻松管理家	/ 319
你具有哪种管理能力	/ 320
企业家必备的七种意识	/ 322

经理人下命令的学问	/ 324
学会管理八个一	/ 326
提高效率八妙招	/ 328
诺基亚重酬好员工	/ 330
不做家族企业	/ 331

经 验 篇

世界六大管理方法	/ 335
世界名企的沟通方式	/ 337
名企独特的员工培训	/ 339
六种方法把握消费者需求	/ 340
企业管理战略十问	/ 342
名企推崇的管理要素	/ 344
国外知名企业奇特的管理方式	/ 346
薪酬管理新理念	/ 348
小型企业如何才能做大	/ 350
品牌长寿五大秘诀	/ 351
耐人寻味的管理模式	/ 353
经营管理四大智慧源泉	/ 355
员工为啥跳槽	/ 358
家族企业的有效治理	/ 360
如何应对价格战	/ 361
管理不当易造成浪费	/ 364
悟性从问题中来	/ 365
世界名企的竞争高招	/ 367
知名企业的管理方略	/ 369
销售金律六大重点	/ 370

最受欢迎的十大管理培训课程	/ 372
企业管理的十个关键词	/ 374
创造全新的职位	/ 376
利用信息创造价值	/ 377
及时准确地掌握信息	/ 381
捕捉商业信息变资本的技巧	/ 383
竞争对手情报的收集	/ 386
降低经营风险的技巧	/ 387
不要盲目扩张	/ 389
有风险预测的眼光	/ 391
市场决策的六要素	/ 392
战略执行不断提高绩效	/ 394
企业经营七大策略	/ 396
香港企业如何引入现代管理	/ 398
制定考核周期四大要素	/ 400
商人的 100 个错误	/ 402
七条销售经 教你市场通	/ 416
节约时间的二十个办法	/ 417
成交的五大要素	/ 418
寻找商机十四法	/ 419
富人和穷人的八大差异	/ 420
陈氏速递遍天下	/ 422
总裁每月请你“撮一顿”	/ 425
鸿基人的儒商精神	/ 426
由“家长”到“船长”的渐变	/ 428
三星的会议艺术	/ 430
后记	/ 433

第一篇 决策篇

世界 500 强企业管理者认为，一个资产超过 1000 万美元的企业，如果没有智囊团的话，其生命周期不会超过 5 年。实际上，企业出现的问题，如果仔细追究，大多是源头决策的问题。决策失误，尤其是重大决策一旦失误，会给企业带来无可估量的损失，甚至是灭顶之灾。

决策前必须作好预测

在当今瞬息万变、竞争激烈的时代,世界大企业也不例外,搞好企业决策前必须作好预测。如果不善于预测,许多经营活动就无法进行。就拿工厂来说,如果不预测市场情况,就无法确定生产规模;不预测供求变化趋势,就无法确定产品发展方向;不预测同类产品和相关产品的生产全貌,就无法确定企业的投资方向,等等。而预测如果不准确,就会直接导致决策的失误。如英国和法国曾经合制“协合式”飞机,由于预测上错误,以为今后的飞机主要是从速度上发展,从而作出拼命追求超音速的决策,结果几十亿美元付诸东流。而美国资本家通过预测,发现客机所要解决的主要矛盾是增加乘客的数量,于是就投资发展宽体飞机,从而获得了很大成功。

在预测方面,主要要求是:

1. 要有超前性思维

就是说,在充分了解事物的历史和现状的基础上,在目标和方向十分明确的前提下,对可能出现的各种情况和事物发展趋势的思索,总是有一个恰到好处的提前量。美国未来学专家阿尔温·托夫勒在《未来的震荡》一书中说“能预测对方棋子动向的下棋人,具有长远观点的领导人员以及在读一本书之前光扫一眼目录的学生,都比别人略高一筹。”我们要做比别人略高一筹的总裁,必须善于进行超前性思维。例如,一个县的领导者,如果在入冬前就能考虑本地区春耕生产可能出现什么问题,并预筹善策,那么这个县的春耕工作就会取得主动权。

2. 提出和规定预测课题、目标和任务,确定预测对象

世界上大企业要根据形势的发展和工作的需要,经过科学的思考,来确定对哪个方面、哪些问题进行预测。

3. 做好预测活动的组织工作

做好预测活动的组织工作即决定由哪些部门来承担,需要多少人力,要不要建立专门的课题机构,谁来负责,人员如何配置,经费怎样解决,行动的方法,步骤的制定,等等。

4. 指导预测活动,收集背景材料

凡是课题所涉及的材料,不管是国内的还是国外的、历史的还是现实的、正面的还是反面的,都要尽可能地收集起来。这实际上就是调查研究网罗信息。

5. 分析材料,为拟定决策方案作准备

主要是根据得来的材料,对预测对象发展过程的初始阶段、高峰阶段、结局阶段作出科学的分析。比如,一项新产品的预测,就包括试销期的情况、需求量最大时的情况及该产品达到饱和时的情况。另一方面,对预测对象的发展状态,即最低限度、最高限度和中等水平作出估计,设定出不同条件下可能达到的不同指标。对于重大预测课题,要组织人通过多种方法,形成多种不同的预测图表和模型,反复分析、比较、补充,反复检验、修正和具体化,以求得更加可靠的预测效果。

如何进行创造性决策

世界上一些著名企业总裁作决策为什么必须要有创造性呢?因为决策一般都是决定未来的事情,对未来的事情进行“拍板”,很难说有百分之百的把握,可能成功,也可能失败。如果企

业总裁没有敢负责任、冒风险的胆量,是不能很好地进行决策的。因此可以说,决策本身就是一种创新活动,没有创新精神,也就没有决策。同时,决策所面临的不确定因素多,在影响决策的因素中,绝大部分都是活的因素。且不说客观形势的发展,人的思想变化,体制和政策的调整,就连管理方式、生产手段和劳动对象也无时不在变化之中,需要总裁随时把握,灵活应变,这就需要创造性。特别是在改革、开放、搞活的今天,新旧体制交替,新旧思想杂陈,社会结构日趋复杂,情况千变万化,这种全新的情况,使得总裁有自主权又有“笼子”,有推力又有阻力,有机会又有冒险,有明确的目标但无现成的经验,这就更需要总裁进行创造性的工作,把创新精神贯穿于决策的全过程。有些总裁对工作缺乏创造性,分析其原因有:

(1) 按上级批示办事惯了,习惯于“照葫芦画瓢”的工作方式。如果“葫芦”的图样不全,就不知所措,缺乏独立思考能力。

(2) 缺乏自信心,看到别人开拓创新很佩服,也愿意向人家学习,就是不相信自己也会创新。

(3) 平时不注意学习,缺乏开拓创新所需要的知识和素养。

(4) 容易满足,喜欢在现状中寻求自我安慰,冲不破传统思维方式和传统观念的束缚,进取心和荣誉感不强烈。

(5) 由于主观原因,不善于使自己的工作科学化、条理化,整日忙于具体事务而无力自拔,没有创造性思考时间,等等。

要使自己的工作和各项决策具有创造性,除了努力克服以上弱点外,特别要在以下几方面下工夫:

1. 注意积累和运用有用的经验和知识

一定的经验、理论和有关知识,是创造性决策的基本条件,没有它们,就无法进行任何决策,更不要说创造了。但是,过时的经验和陈旧的知识也会扼杀创造力,妨碍决策的科学性。因此要注意: