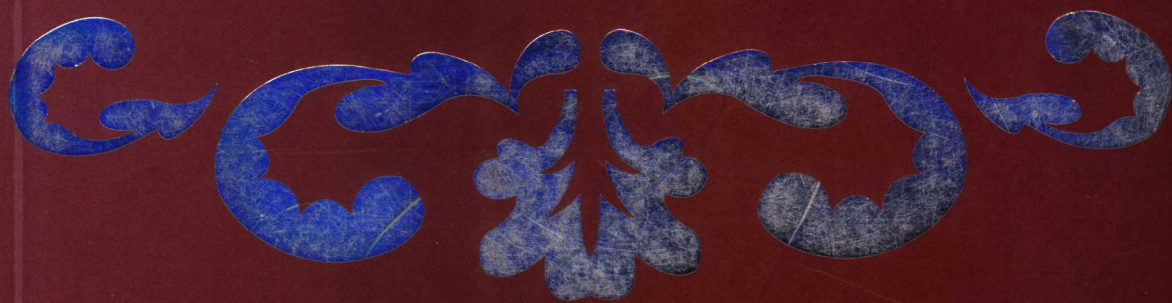




ALL BEGIN FROM
THE FIRST STEP
从第一步起

让你的管理步伐 愈加清晰

MAKING YOUR MANAGEMENT
METHOD MORE CLEAR



王强 主编

奏响管理新乐章的恢宏交响乐
留下管理跋涉者的艰辛开拓路

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

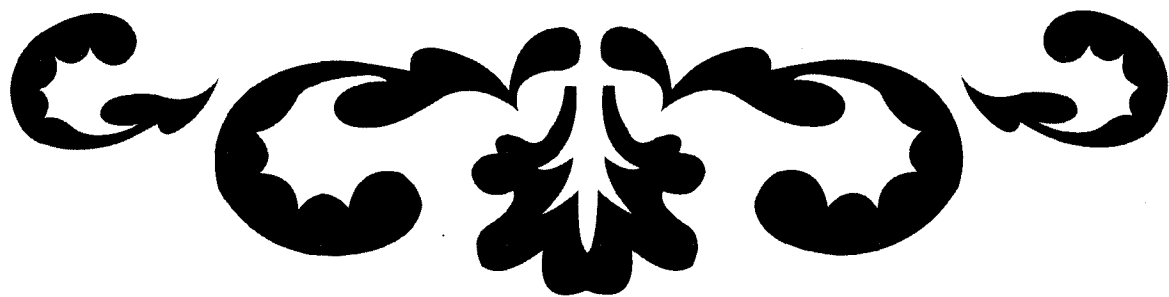


ALL BEGIN FROM
THE FIRST STEP
从第一步起

C93
300

让你的管理步伐 愈加清晰

MAKING YOUR MANAGEMENT
METHOD MORE CLEAR



王强 主编

奏响管理新乐章的恢宏交响乐
留下管理跋涉者的艰辛开拓路



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

内 容 简 介

在 market 化的今天，市场竞争已经达到白热化的程度，管理的理念、方法也层出不穷。那么，如何才能从众多的管理方法中选择最合适自己企业的方法呢？本书以独特的视角，详细地剖析了当今世界的管理制度，在讲述理论的同时，以详尽的案例真实、直观地表现了各种管理方法的成败得失，为您的企业管理工作提供一些经验教训。

企业管理的种种手段，其实并没有想象中的那么神秘，本书还企业管理一个清晰的身影，为您管理企业提供参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

从第一步起：让你的管理步伐愈加清晰/王强主编.

—北京：机械工业出版社，2006.6

(管理第一步丛书)

ISBN 7-111-19067-X

I. 从... II. 王... III. 管理学

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 042051 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：王 政 封面设计：曲 华

北京振兴源印务有限公司印刷厂印刷

2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×235mm·11.5 印张·1 插页·316 千字

0001—5000 册

定价：35.00 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) 68326294

编辑热线 (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前 言

PREFACE

从华为在思科知识产权诉讼案中占领先机，到联想成功收购 IBM 个人电脑业务，中国企业在国际市场的形象有了很大的提升，这表明中国企业进入了良好的发展状态——由为生存的挣扎过渡到迅速发展的阶段。从民族情感上来讲，我们应当为中国企业的发展壮大感到自豪。我们希望自己的企业能够走出去，在异国市场上打出一片属于自己的天地，发扬中华民族的才能与智慧。

然而我们更应该注意问题的另一个方面，中国企业的整体管理水平不允许我们盲目乐观。许多知名企业一夜之间倒闭，无数中小企业也在生存线上挣扎，据有关调查显示，近 20 年来，我国有 80% 的企业的生存周期不超过 3 年。我国企业的平均生命周期为：小企业 3~5 年，中型企业 10~12 年，大型企业也只有 40~42 年。中国企业界风起云涌、浮沉起落，或悲壮或欣喜的故事每天都在上演，各行业的领军人物更是各领风骚三五载，你方唱罢我登场。

企业的每一次实质性的改变，每一次经营理念的转变，每一次经营方法的进步，每一个成长的足迹，都会使自身面临着新的机遇和风险。那么是什么决定着企业经营的成败呢？也许是企业的远景规划、战略决策；也许是战略的具体执行和具体的操作细节；也许是企业的创新能力，团队的面貌和进取的精神；也许是学习的能力，新技术的应用与否；

也许是企业文化的影响力。这些都是与企业的生存发展密切相关的，是关系到企业前途和命运的重要因素。如何将这些因素调动起来，成为企业发展的动力与源泉，这便是我们所关切的——如何借鉴世界著名企业的管理经验，有效地解决现代中国企业面临的诸多问题与烦恼，使之进入正常的发展轨道之中。

企业经营并不是具有杰克·韦尔奇所说的勇气就已足够。中国企业家缺的不是勇气，而是大胆决策前的谨慎思考以及怎样选择最有利的战场、时机和方式出击。本丛书从这一思路出发，分别从不同角度全面介绍世界著名企业的先进管理思想、理念、方法和技巧的运用。

从第一步起——让你的管理步伐愈加清晰，主要着眼于世界著名企业的先进管理方法和理念的运用，以说理为主，重点强调管理思想的融合与运用，并辅以经典的案例分析，提出管理思想和理论本土化的建议和提示。

《从第一步起——让你的产品营销环环相扣篇》主要着眼于世界著名企业的独特营销方法和策略，以介绍营销的热点理论和技巧的运用为主，重点强调营销思想和技巧的运用，并辅以经典的案例分析。

《从第一步起——让你的领袖魅力光芒四射篇》主要着眼于世界著名企业家所具备的优秀素质，以介绍成功人士所需的条件和素质为主，重点介绍成功人士优秀素质的挖掘和培养，并用世界著名企业家的经典案例加以说明。

《从第一步起——让你的员工各尽其才篇》主要着眼于世界著名企业的用人方法和技巧，以介绍人力资源管理的理

从第一步起

让你的管理步伐愈加清晰

论为主，重点强调新经济条件下新思想和新方法的运用，并用经典的案例加以分析说明。

企业的资本制度、人才、技术等，归根到底都是企业的资源。企业的发展不单单依靠资源本身，而更在于如何最大限度地利用这些资源，这才是企业的制胜之本。我们聊尽绵薄之力，编撰了这套丛书，希望它们对提高您的管理理论修养以及管理能力有所帮助。

本书的出版得利于王炜、任苗苗、孙凡、贺立强、曲华、李帆、郭小凡、尹冠男、刘丽丽、邹龙云、付春宇、刘梓萱、蔡伟华、郭海青、牛成路、朱明德、庄艳玲等参编人员的辛勤工作。

编 者

目 录

CONTENTS

前言	III
----------	-----

步法一 战略管理是企业管理的基础

第一节 企业经营战略选择	10
索尼公司的全球化经营战略	12
杰克·韦尔奇的管理理念	16
松下电器推行“事业部制度”使世界耳目一新	18
第二节 企业文化与企业战略	23
松下精神使松下公司永葆青春	27
思科公司独特的管理文化	31
IBM 电脑王国的企业文化	35
人才制度使印度信息系统技术有限公司臻于一流	37
第三节 企业战略调整	40
通用汽车（中国）公司的跨国管理	42
第四节 市场战略调整	45
日产汽车建立全球化管理体系	47
花旗银行独具特色的人才战略	51

步法二 理性化决策

第一节 西蒙决策理论	68
DIC 公司的国际化经营决策	69
从巴菲特的投资原则看管理	72
第二节 企业决策原则	74
参与式管理在福特公司	75
第三节 企业决策的方法	77

壳牌公司的投资规划	78
第四节 竞争情报与决策	81
上海钢贸公司建造竞争情报系统	83
IBM 公司以竞争情报为决策基础	88
步法三 强调执行	
第一节 执行与战略	99
狮王公司的取胜秘诀	102
高超的资源整合能力使戴尔电脑领先对手	106
宝洁公司打造“润妍”品牌	109
第二节 管理者关于执行管理的三项工作	113
迪斯尼公司依靠细节打动顾客	114
壳牌集团的 HSE 管理制度	117
麦当劳的“QSCV” 标准化管理	122
第三节 6 西格马管理	124
6 西格马在通用电气的应用和发展	125
丰田公司首创 JIT 管理制度	129
步法四 自如控制复杂局面	
第一节 ERP 管理模式	145
ERP 管理在三菱电机	147
Arrow 电子公司的供应链管理	150
物流控制改变杜邦	153
沃尔玛发动供应链管理革命	157
第二节 危机控制与管理	159
艾科卡力挽狂澜拯救克莱斯勒	160
默克制药公司的危机公关管理	163
改变微软公司的力量	166
第三节 控制与创新	169
福特公司的生产创新	171

步法五 巧妙组织系统资源

第一节 组织设计的依据	182
联想集团的“大船式”组织机构	186
第二节 组织架构和权限管理的特点	192
IBM 公司的矩阵管理模式	193
丰田公司的“家庭式”企业组织	196
近看西安杨森的组织管理	200
思丹雷电气公司的“人和”哲学	203
通用电气公司采用“一日厂长”制度激励员工	206
第三节 员工持股计划	209
西北航空公司推行员工持股制度	210
第四节 标准与品牌	213
奥美公司的品牌管理	214
保罗·艾伦为微软公司创造行业标准	218
雅虎创造行业标准	220

步法六 领导力至上

第一节 领导方式与领导风格	234
台塑的四大管理秘诀	237
李嘉诚放手使用青年精英	240
华商 IT 英雄王嘉廉的领导模式	242
第二节 绩效领导力影响企业竞争力	246
佳能业绩迅速增长的幕后功臣	251
思科公司独树一帜的并购文化	255
盈科瞄准市场领导地位	258
第三节 激励	261
跨国公司的领导人培养之道	263
麦当劳培养领导型员工	266
第四节 沟通	271

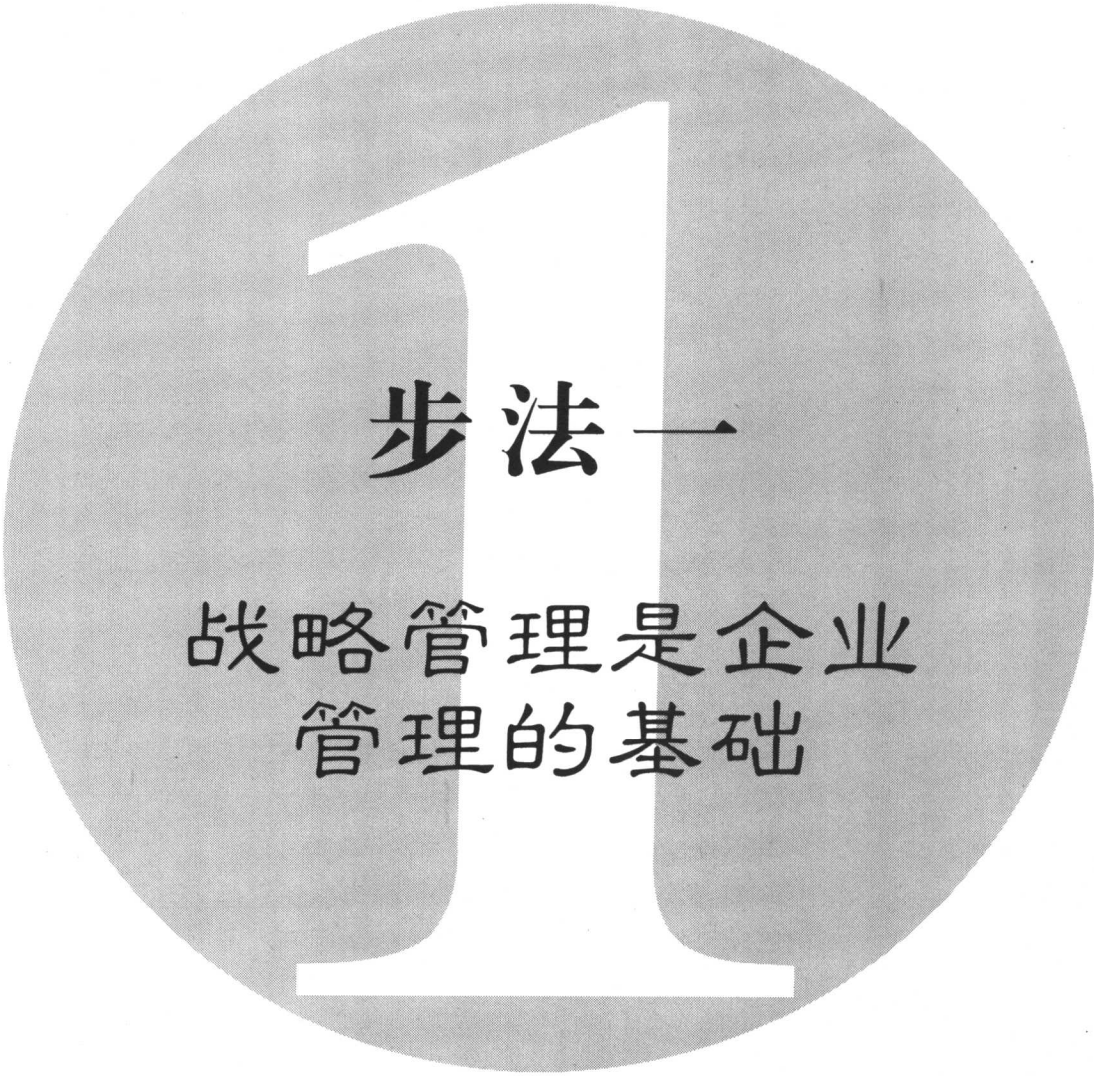
柯达公司通过建议奖励制度达成高效沟通	272
达纳公司总经理麦斐逊的领导作风	274
英特尔公司领导人创立的公司纪律	276

步法七 创新制胜

第一节 组织创新	289
3M 公司鼓励创新	292
复印机鼻祖——施乐公司的创新	294
第二节 依靠技术创新占领市场	297
奔驰汽车不变的创新之路	297
康柏公司推陈出新取胜电脑市场	300
斯沃琪利用创新赢得市场	303
第三节 人力资源创新	305
辉瑞公司在竞争中创新	307
索尼公司永保技术优势	311

步法八 打造学习型组织

第一节 管理者提高学习能力的途径	322
NEC 通讯（中国）公司的跨文化管理模式	324
大通曼哈顿银行推行内部培训制度	327
第二节 知识管理的要素	331
三星公司依靠“对标学习”走向成功	333
宏基公司的知识管理制度	336
第三节 信息化与知识管理	338
IBM 公司的电子文化培训制度	339
飞利浦的“全球人才本土化”战略	342
第四节 建立学习型组织的原则	348
西门子独特的管理培训制度	349
爱立信公司健全的员工培训流程	354



步法一

战略管理是企业
管理的基础

战略管理是企业管理的基础

●战略的定义与企业经营战略特点

战略，从管理理论上讲，是用来描述一个企业打算如何实现它的目标和使命的重要词汇。大多数企业为实现自己的目标和使命，可以有若干种选择，战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现企业目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行统盘地谋划。20世纪60年代以前，在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但所使用的概念不是经营战略，而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到20世纪60年代，经营战略才以一种具有科学性的概念，开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义，专家认为主要是关心企业外部胜于企业内部，特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场，决定企业干什么事业，以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略应回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么？总之，经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则，并认为这种规则有四类：

- (1) 企业现在和将来经营成效的测量标准，即战略要达到的目标。
- (2) 发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术，产品在何处销售、销售给谁，企业怎样获得胜过竞争者的优势等。
- (3) 在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。
- (4) 企业用于指导其日常经营活动的规则，称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识，我们可以把经营战略定义为：经营战略是企业面对严峻的、激烈变化的竞争环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业

经营范围的科学规定，同时又是制定规划（计划）的基础。更具体地说，经营战略是在符合并保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制订要求看，经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明，经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业，生存在严峻的、激烈变化的竞争环境中，要在这种环境中生存发展，必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略，使企业从适应（或不适应）目前的环境状况，转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业，管理者就要正确地回答以下四方面的问题：

- (1) 应该变革什么？
- (2) 应该向什么方向变革？
- (3) 应该变革到什么程度？
- (4) 怎样实现这些变革？

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之，企业在变化激烈、挑战频生的环境中，必须探索未来的动向，寻求未来事业的机会，变革企业现在的经营结构，选择通向未来的经营途径。

经营战略具有以下特点：

(1) 全局性。企业的经营战略是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动，它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动，但是，这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的，这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

(2) 长远性。企业的经营战略，既是企业谋取长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期（五年以上）内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制订要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发

点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是，这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案，都是战略。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化，解决局部问题的方法都是战术。

(3) 抗争性。企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才能构成经营战略的内容。应当明确，市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定经营战略就是为了取得优势地位，战胜对手，保证自己的生存和发展。

(4) 纲领性。企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划。

●企业战略管理的综合评估体系

企业战略管理是企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段，实现充分利用本企业的人、财、物等资源，以达到优化管理，提高经济效益的目的。

在现代商业社会中，人们越来越认识到战略管理对企业的重要意义。从表面来看，战略规划制定很简单：分析当前的企业形势和未来可能的环境，为企业未来的发展方向制定指导思想和行动的框架。但事实上这是一项复杂的系统工作，需要考虑、分析企业内外的各种因素以及企业自身的能力。据《财富》杂志统计，全球只有不足10%的企业制定的战略规划得到了有效的执行。主要是以下因素制约了企业战略规划的有效运作：

首先，企业市场管理人员缺乏对战略的及时回顾和总结。企业战略的制定立足于对未来市场的预测，而市场在不断地变化，即使是细微的偏差也会对企业战略规划产生重要影响；其次，企业战略规划没有与部门的行动目标相联系；还有一点是企业的战略规划没有同企业的预算工作相联系。

正是基于战略管理的重要性和在实际操作中的不尽如人意，哈佛大学管理学教授 Robert S. Kaplan 和 David P. Norton 在 20 世纪 90 年代提出了综合评估体系理论。这一以战略管理为核心的理论目前已在全球成百上千的公司、组织和政府机构得到推广，并被证明卓有成效。

综合评估体系以企业的战略管理为核心，从财务、客户、内部运作、革新与成长四个战略层面建立企业战略管理模型。它将抽象的远景战略规划转化为具体的可操作指标，有效地将企业及其部门的运作、员工激励机制同企业的战略意图挂钩。

传统上，我们对企业的评价往往仅侧重于财务方面，如销售收入、毛利、净利润等。而综合评估体系将业绩评价范围拓展到客户、内部管理和革新与成长的速度等，从而帮助企业高层管理人员全面地分析企业营运结果。

当然，战略规划的实现最终体现在利润的增长上，而企业利润的增长直接源于销售的增长和客户的满意程度。另一方面，企业硬件上台阶以及员工能力提高推动了内部管理的完善，从而能更快更好地满足客户的需要，导致市场占有率上升，并最终反映到利润的增长上。

综合评估体系的四个战略层面是相互影响、互为因果的。在每一战略层面，相关绩效指标实现了对企业战略的具体化和可操作性。在制定绩效指标时必须充分考虑企业内部信息与外部信息的均衡以及企业长远战略利益与短期财务利润的均衡。只有这样，才能保证企业所制定的绩效指标能真实、全面地反映企业营运结果。

在我国，由于长时间的计划经济体制的影响，企业战略管理还仅仅是一个开头。但是随着经济市场化的日益加深，市场竞争日趋激烈，作为市场经济运行的主要参与者，企业是实现经济繁荣和充分就业的决定因素，结合我国企业现状，应从以下七个方面加强企业战略管理。

（一）战略目标

一个企业，必须有一个明确的长远奋斗目标。没有宏伟战略目标的企业，犹如一个没有志向的人，是成不了大事的。只有确定了宏伟的奋斗目标，才能使企业凝集全部的力量，众志成城，向一个共同方向努力。

（二）战略规划

由于战略目标是一个长远的目标，不是马上就可以实现的，在理想与现实之间，必须有一个艰苦的奋斗历程。所谓战略规划，就是要将这个奋斗历程予以规划，以期充分调动企业资源，沿着既定方向前进，尽快实现战略目标。例如某个公司，要在20年内发展成为世界500强，那么，首先得明确20年后，世界500强的标准是什么，然后根据现有实际状况，制订出一个切实可行的计划。如第1~5年，必须明确目标，制定规划，培养核心能力，建立良好的内部管理体制，储备人才准备形成强有力的竞争能力。第6~10年，取得海内、外上市资格，通过发行股票筹集充足的资本以保证高速扩张。第11~15年，大规模扩张，通过兼并、控购、联合等方式，一举取得市场优势地位。第16~20年，巩固基础，理顺管理结构，提高效益，通过进一步扩张，达到跨入世界500强的战略目标，使理想最终变为现实。在此基础上，企业进行深化和具体化后，对全体职工进行宣传和鼓动，以战略规划为核心建立公司上下一致的奋斗方向。

（三）战略基础

企业的总的核心能力构成企业的战略基础，一个企业之所以能够在市场竞争之中立足，以致于发展壮大，是因为这个企业必定有特殊的、超过别人的、与众不同的地方，这个不一般的地方就是企业的核心能力，这是一个企业生命力的关键。如可口可乐公司，其核心能力就是其秘密配方和品牌；微软公司的核心能力是其卓越的软件开发能力。作为企业董事会和最高领导人，应该认真分析判断本企业的核心能力之所在，然后巩固核心能力，发展核心能力，保护核心能力。否则一旦丧失了核心能力，企业也就相应地失去了竞争能力和生存能力。