

The World's Top 500 Companies



金鸣 张敏 / 主编

TOP 500

世界500强企业

LINGDAOBANZI
ZHIDAO

领导班子之道

决策 ◎ 执行 ◎ 绩效



北京出版集团
北京出版社

The World's Top 500 Companies



TOP 500

世界500强企业 领导班子之道

决策◎执行◎绩效

主编 金 鸣 张 敏

编委 王志刚 叶婕妤 林永帅 何金聪

何小亚 黄 玲 俞 志 奚基跃

北京出版社出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导班子之道 / 金鸣, 张敏主编. —北京: 北京出版社, 2005
(世界 500 强企业丛书)

ISBN 7-200-06329-0

I. 领... II. ①金... ②张... III. 企业管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 148576 号

世界 500 强企业
领导班子之道
LINGDAO BANZI ZHI DAO
金鸣 张敏 主编

*

北京出版社出版集团 出版
北 京 出 版 社
(北京北三环中路 6 号)
邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn
北京出版社出版集团总发行
新华书店经销
北京秋豪印刷有限责任公司印刷

*

787 × 1094 16 开本 19.25 印张 210 千字
2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷
印数 1—12 000

ISBN 7-200-06329-0

F · 322 定价: 28.00 元

质量投诉电话: 010-58572393

前言

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。同样地，中国的企业也需要吸取世界企业的经验。世界企业在长期发展过程中，创造了现代企业的规范、制度、机构、观念和共同体。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，都为我们提供了良好的借鉴。于是，我们编著了《世界 500 强企业团队精神之道》、《世界 500 强企业领导班子之道》、《世界 500 强企业成功管理之道》、《世界 500 强企业品牌创新之道》、《世界 500 强企业理财守业之道》等顶尖企业丛书。

本丛书以世界 500 强企业为主线，一、人才是世界 500 强企业成长壮大的资本，越来越多的世界 500 强企业重视到了这一点，例如，杜邦透明的人力管理模式、充满人情味的本田公司、韦尔奇与下属共筑通用公司的辉煌等；二、世界 500 强企业的新信条是，“少投入，多回报，速度快”。企业要走在竞争的前列，必须学会与时俱进。例如，三洋创造成功商品的五个要点、可口可乐新配方上市、尤尼莱佛公司打造食品行业的航母等；三、世界 500 强企业要获得迅速发展，除了产品能够满足客户的需要之外，同样也要满足客户的利益。例如，贝索斯和他的亚马逊网上书店、惠特曼掀起互

联网拍卖飓风、强生公司将责任负担到底等；四、世界500强企业将产品在无形之中大大地提高了它的竞争力。例如，世界服装品牌皮尔·卡丹的诞生、目光长远的雀巢食品公司、用户愿望高于一切的大众汽车公司等；五、世界500强企业制定出正确可行的发展战略目标，就是人们所要追求的创业精神。例如，目光专注的埃尔夫·阿奎坦公司、一个多样化的GE公司、赚钱最多的企业——三星公司等。本丛书中的世界500强企业反映了经济全球化的大背景下企业面临所的运行速度和运行规律。

本丛书力求突出以下特点：

1. 理论性与实践性相结合。本丛书融理论性与实践性为一体，既介绍世界500强企业管理的理论方法，又全面描述世界500强企业管理实务，将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系框架之中。

2. 知识性与趣味性相结合。本丛书立足于全面展现世界500强企业管理的基本知识方法，并注重形式的活泼和内容的可读性。

3. 针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用世界500强企业管理案例，特别注意与我国企业的具体人力资源管理实际对接，为企业人力资源管理提供可操作的管理技术和技巧，具有实用性。

4. 学术性与创新性相结合。本丛书借鉴世界500强企业成功管理最新的学术成果，反映了世界500强企业管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家世界500强企业经验的同时，尽可能地与中国本土文化衔接起来，并创造性地加以整合，观点新颖、富有创新性。

从以上特点来看，本丛书适合于现代企业管理者，人事部经理及管理人员，劳动人事部门干部案头查询以及广大经济管理专业的师生参考。



目 录

上篇 决策

世界 500 强企业管理理论认为,一个资产超过 1000 万美元的企业,如果它没有智囊团的话,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。决策正确了,大的方向定好了,其余的就变为细枝末节。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。

第一部分 掌握“拍板”的艺术 (3)

- 决策前的预测 (4)
- 常用的预测方法 (5)
- 进行创造性决策 (7)
- 正确看待和运用经验决策 (10)
- 敢于拍板也要善于拍板 (12)
- “拍板”时的注意事项 (13)
- 决策判断的标准要准确得体 (16)
- 正确决策三大技巧 (17)

第二部分 及时掌握信息作出科学决策 (21)

- 利用信息创造价值 (22)
- 及时准确地掌握信息 (25)

全面地分析竞争情报	(26)
注意营运细节, 引进各种信息	(28)
了解顾客需求, 保证产品适销对路	(30)
捕捉商业信息变资本的技巧	(34)
竞争对手情报的收集	(36)
利用连环套巧设悬念	(37)
 第三部分 决策要避免商业风险	 (39)
降低经营风险的技巧	(40)
防范投资风险	(41)
请求保险代理人的指导	(43)
不要盲目扩张	(44)
有风险预测的眼光	(46)
市场决策的六要素	(47)

中篇 执行

世界 500 强企业认为, 再好的决策, 如果没有得力的人去执行都毫无意义。几乎所有的企业都会被种种导致执行力低下的问题所困扰。这些问题看上去是那样琐碎而复杂, 让人焦头烂额, 领导者们常常如此感叹: “是啊, 可又能怎么办呢?” 不管他们有没有认识到, 执行都已经成为企业管理中最大的黑洞。

第一部分 队伍管理必须具有执行力	(51)
执行是企业领导者的工作	(52)
领导者的行为影响其他人的行为	(54)
让每一个组织具有执行的责任感	(55)
能够领导下属完成任务的管理者	(57)
量才任用发挥其执行力的管理者	(58)

第二部分 战略执行不断提高绩效 (61)

- 执行者制定有效战略 (62)
- 为执行企业各阶段的战略选拔人才 (64)
- 培养更多的执行型员工 (65)
- 绩效考核以执行力为重点 (67)
- 绩效管理在实施过程中要注意提升执行力 (69)
- 明确的目标推动有效执行 (71)
- 明确目标实施的优先顺序 (72)
- 设立切实可行的目标 (73)
- 制定行动计划 (74)
- 建立跟进计划 (76)
- 快速行动是安全渡过危机的关键 (77)

第三部分 人力资源部门是执行的关键 (79)

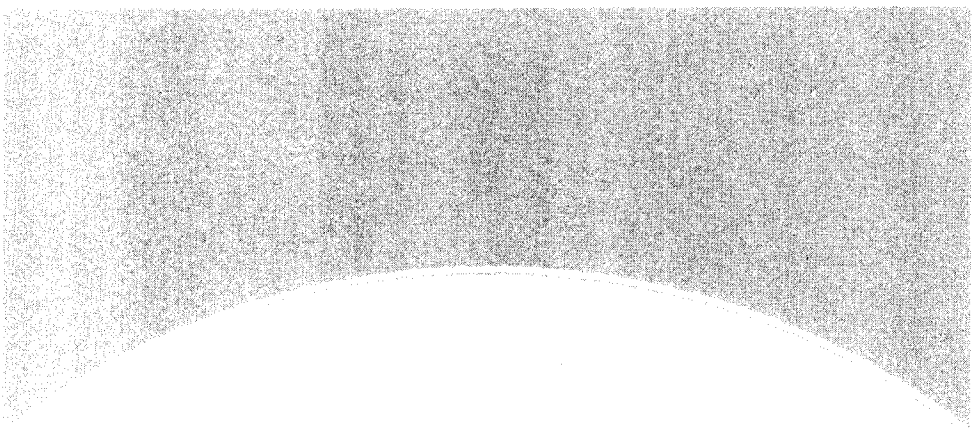
- 人力资源部门是执行的关键 (80)
- 人力资源部门要注意角色转变 (81)
- 奖励最具执行力的员工 (83)
- 奖罚分明才能有效执行 (85)
- 引进具有执行力的人才 (86)
- 提拔具有务实精神的人才 (88)
- 选择人才时要考虑职位要求 (89)
- 把恰当的人放在恰当的位置 (91)
- 适当的人才能创出事业 (92)
- 给绩效差的人调换合适的工作岗位 (93)
- 解雇绩效差的人 (95)

下篇 绩效

绩效考评是世界 500 强企业管理人员必须从事的众多人力资源管理活动之一，是唯一具有总结性和承接性的人力资源活动。绩效考评是一项系统性的评价工程，而这种评价的过程结果将直接对人力资源其他方面的工作产生影响，并随着人力资源管理的更加慎重，更加注重其评价功能和企业内部平衡的功能。

第一部分 绩效考评指标	(101)
绩效考评的标准	(102)
考评要素确定方法	(105)
考评指标的特性	(110)
考评指标体系构建	(114)
AT&T、IBM、SONY、MOBIL 公司的考评指标	(116)
第二部分 绩效考评因人制宜	(129)
员工绩效考评	(130)
管理人员绩效考评	(141)
团队绩效考评	(158)
公司绩效考评	(170)
瑞恩公司对管理人员绩效的考评	(180)
第三部分 绩效考评方法	(187)
绩效考评的比较法	(188)
工作性行为的考评规则	(205)
工作成果的考评技术	(224)
考评中应注意的问题	(244)

考评的信度和效度分析·····	(247)
考评的实施与激励措施相配合·····	(255)
 第四部分 绩效考评的反馈·····	 (261)
绩效考评的内在冲突·····	(262)
反馈面谈的主要类型·····	(265)
绩效反馈面谈前的准备·····	(267)
面谈中常见的误区·····	(272)
绩效反馈面谈新技法·····	(274)
面谈的衡量与评价·····	(280)
 第五部分 企业绩效考评实例·····	 (283)
美国公司的绩效考评·····	(284)
日本公司的绩效考评·····	(287)
日本松下公司的绩效考评变革·····	(291)
中国台湾地区公司的绩效考评·····	(293)
马里奥特的领导艺术·····	(297)



上篇 决策

世界 500 强企业管理理论认为，一个资产超过 1000 万美元的企业，如果它没有智囊团的话，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，大多是源于决策的问题。决策正确了，大的方向定好了，其余的就变为细枝末节。决策失误是最大的失误，尤其是重大决策一旦失误，会给企业带来不可估量的损失，甚至是灭顶之灾。

第一部分

掌握“拍板”的艺术

作为世界 500 强企业的领导者，不会拍板就意味着弃权。拍板的艺术是决策的艺术，它是以人的判断和决断能力为基础的。凡大有成就之人，都是决策正确之人。

决策前的预测

在当今瞬息万变、竞争激烈的时代，世界 500 强企业更有必要搞好预测。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，由于预测上的错误，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，结果使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不是速度，而是要求增加乘客的客量。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，如果在冬天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 500 强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，人员如何配备，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

凡是课题所涉及到的材料，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。

常用的预测方法

预测方法是适应预测需要并在实践中产生和发展起来的。到目前为止，国内外所出现的预测方法很多，世界 500 强企业常用的有以下几种：

1. 经验判断预测法

这类预测方法主要是以经验判断和逻辑推理的方式预测未来。这种方法包括个人与集体两种。

个人经验判断预测法主要是依靠总裁个人的智慧、经验及逻辑思维能力，来揭示事物发展的客观规律，以预测未来。这是总裁们普遍应用的方法，因为它具有简便灵活、迅速及时、易于掌握等优点。但是个人的经验和智慧总是有局限性的，因而有时预测结果误差较大。所以，在许多情况下，需要集体预测。

集体经验判断预测法是依靠领导集团的集体智慧、经验及逻辑思维能力对未来的事情进行预测的方法。在我们党的历史上，许多重大决策的提出，都是

以毛泽东同志为核心的老一辈无产阶级革命家进行集体预测的结果。这种预测方法较之靠个人经验进行预测，显得更全面、更可靠，失误比例较小。

2. 专家会议法

此法是集中若干专家，通过会议的方式，对事情进行预测。这种方法又分为头脑风暴法和逆向头脑风暴法两种。前者在开会时并不指明会议的明确目的，而只要求就某一方面的问题请大家无拘无束地发表意见，主持人不表态，而是不怀偏见地从中寻找有用的东西。后者是首先明确告诉大家预测目的的要求，主持人同大家一起讨论，并允许相互间进行批评和进行评价。这种专家会议法有助于专家间交换意见，相互启发，以弥补个人的不足，所以预测结果可能更接近于实际。但是由于专家会议参加的人数有限，而且容易受各种心理因素和人际关系等方面的影响，预测也难免有不同程度的主观性。

3. 德尔菲法

这是国外相当流行的预测方法。德尔菲是古希腊神话传说中阿波罗神庙所在地，阿波罗神以预言灵验著称，常派遣使者到各地去搜集聪明人的意见。所以德尔菲包含有集中众人智慧之意。这个方法最早由美国兰德公司所首创，逐渐得到广泛的应用。德尔菲法主要方式是通过信函调查，把若干专家对某一问题的预测意见集中起来，经过综合整理后，将归纳出的几种结果在不公布姓名的条件下返回给各个专家，再征求意见，再综合，如此反复数次，使意见逐渐趋于集中合理。该方法的优点在于克服了专家会议的局限，而且经过几轮反馈，误差较小；缺点则是专家们不能面对面进行思想交锋，不能在讨论中进行活的比较，而且工作量大，费人费时费力。

4. 德比克法

它是以会议投票的方式集中专家的预测意见，并以这种集中的判断作为预测的结果。这种方法吸收了专家会议法和德尔菲法的某些长处，克服了它们的不足。具体做法是：把请来的专家分成若干小组，把要预测的问题印在卡片上发给专家，让他们填写自己的意见，然后把写有专家个人意见的卡片收上来，把各种意见向大家公布，请专家考虑。接着，举行小组投票，得出小组意见。最后，召开全体会议，重新投票，得出总的意见，作为预测结果。

5. 时间序列法 (亦称趋势外推法)

它是根据历史和现有资料, 从中看出发展趋势, 并假定这种趋势会同样延续到将来某个时候, 然后按时间顺序把过去和现在的数据推向那个时候, 得出预测结果。

6. 模拟实验预测法

这种方法是根据事物发生发展的条件与结果的内在联系, 模拟实际事物的发展过程, 从中取得第一手实验数据, 并通过对这些数据的分析, 预测同类事物在相同条件下的发展趋势和状态。这种方法, 在科研领域中普遍应用。

7. 社会调查法

这是过去进行预测最常用的方法, 以后仍然要广泛使用。

以上几种方法大部分是定性预测方法。由于定量预测方法需要一些专门知识和预测技术, 所以在这里不做介绍, 如有兴趣, 可以找些专门的材料来学习。在实际预测工作中, 各种方法各有其适用范围和利弊, 要善于选择, 综合运用。

进行创造性决策

世界 500 强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, 人的思想的变化, 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, 这就更需要创造性。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