

ExxonMobil

BNP PARIBAS

SIEMENS

HSBC 汇丰

CardinalHealth

critigroup

Allianz

ING



ConocoPhillips

UNITED STATES POSTAL SERVICE

DAIMLERCHRYSLER

NTT Group



AIG

WE KNOW MONEY

HITACHI

Inspire the Next

WAL-MART

沃尔玛

MCKESSON

世界

500

强

言
脉
局



TOYOTA

管理奇招

Nestlé

GENERALI
Assicurazioni Generali

Panasonic
ideas for life

中国石化
SINOPEC

Ahold



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



高志坚◎编著

赢局

世界500强 管理奇招

● 高志坚◎编著 ●

MCKESSON

ConocoPhillips



TOYOTA

UNITED STATES
POSTAL SERVICE

DAIMLERCHRYSLER

NTT Group



AIG
AMERICAN INTERNATIONAL GROUP

HITACHI
Inspire the Next

WAL-MART
沃尔玛



ExxonMobil



SIEMENS

HSBC 汇丰

ING

Allianz



Nestlé



citicgroup



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代企业要成功,“三分靠技术、七分靠管理”。世界 500 强之所以能成就今日的辉煌,一个很重要的原因就在于在成长过程中各自形成了其独特的管理方式,或可称之为“奇招”。比如沃尔玛的“把员工当作公司的合伙人”“为顾客节省每一分钱”“日落原则”;IBM 的“出差报告反馈管理法”“IBM 就是服务”;微软的“雇用聪明人”“给人才戴上金手铐”等。

本书采撷了世界 500 企业的管理精华,希望能给国内的企业管理者一个开拓管理视野,全面了解 500 强管理精华的窗口。

图书在版编目(CIP)数据

赢局:世界 500 强管理奇招/高志坚编著. —北京:
机械工业出版社, 2005. 8
ISBN 7-111-17176-4

I. 赢... II. 高... 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 091659 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:魏小奋 版式设计:霍永明 责任校对:肖新民
封面设计:任燕飞设计室 责任印制:陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
1000mm × 1400mm B5 · 8 印张 · 1 插页 · 210 千字
0001—5000 册
定价:25.80 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
封面防伪标均为盗版

前言

世界 500 强企业无疑是当今世界上最优秀、最成功的企业。世界经济学家和管理学家认为，现代企业的成功是“三分靠技术，七分靠管理”，这些世界上最具竞争力的企业，它们的成功也是通过管理来实现的，常言道“出奇制胜”，它们之所以能成功，是因为它们有自己的管理奇招。

中国有句老话，叫做“一招鲜，吃遍天”。所谓的“一招鲜”当然就不是大众化的、你有我也有的。这些成功的企业也是如此，它们各自都有自己独特的、高人一筹的管理方式，正是这些管理招术，帮助他们成就了世界知名企业。

比如，位于《财富》世界 500 强企业首位的沃尔玛连锁店，就是因为有“把员工当作公司的合伙人”、“为顾客节省每一分钱”、“日落原则”这样的管理奇招而成为“商业帝国”。IBM 因为有着“出差报告反馈管理法”、“IBM 就是服务”这样有别于他人的独特管理而成为“蓝色巨人”。微软正是因为有“雇用聪明的人”、“给人才戴上金手铐”这样的管理奇招，才使比尔·盖茨成为世界首富……

管理奇招代表的是一种进步，反映着一种先进的管理理念。实践反复印证着一个道理：哪家企业的管理越能够出奇制胜，彻底实践一种先进的管理理念，哪家企业就越容易成就赢局。

纵观世界 500 强这些著名企业的独特管理方式，不能不引起我们的思考：对于企业和管理者来说，最有用的常常不是教科书的条条框框，而是那些一道道秘不可宣的管理奇招，真可谓“一招定胜负，一术得天下”。

榜样的力量是无穷的，成功企业的这些管理方式，值得国内企业和管理者们见贤思齐、借鉴参考，能开阔我们的管理视野，启迪我们的管理思路，最大限度地引领我们的企业走向成功。

目 录

前言

1 沃尔玛

背景资料：沃尔玛简介 /1

1. 沟通是管理的浓缩 /1
2. 把员工当作公司的合伙人 /5
3. 为顾客节省每一分钱 /6
4. 日落原则 /9
5. 十步服务原则 /10

2 通用电气(GE)

背景资料：通用电气(GE)公司简介 /12

1. “全员决策”管理制度 /13
2. 自上而下的沟通 /14
3. “数一数二”战略 /17
4. “活力曲线”绩效制度 /19
5. 切向“官僚主义”的手术刀 /21

3 国际商用机器公司 (IBM)

背景资料: IBM 简介 /24

1. “出差报告”反馈管理法 /24
2. IBM 就是服务 /25
3. 尊重个人 /27
4. 激励员工的创新欲望 /29
5. 唤起员工的自豪感 /31
6. 让员工拥有弹性的工作计划 /32

4 惠普 (HP)

背景资料: 惠普公司简介 /34

1. 灵活的上班时间 /34
2. 永远不要将此门锁上 /35
3. 不做一个雇了人又解雇人的公司 /36
4. “敞开式大房间” /38
5. 宝贵的“金香蕉”奖 /39
6. 不求最先, 但求最佳的策略 /40

5 宝洁

背景资料: 宝洁公司简介 /42

1. “一页备忘录” /42
2. 严格执行内部提升制度 /44
3. 善于寻找“卖点” /45

6 微软

背景资料: 微软公司简介 /47

1. 雇用“聪明人” /47
2. 给人才戴上“金手铐” /49

3. 培养工作狂 /50
4. 大胆地使用人才 /51
5. 用“内部电子邮件系统”把员工的心拴在一起 /53
6. 失败是成功之需 /55
7. 喜欢自己找事做的员工 /57

7 索尼

背景资料：索尼公司简介 /59

1. 索尼的内部跳槽 /59
2. 五房间熄火法 /61
3. 鲜花疗法 /62
4. 烧毁人事档案 /64
5. 用目标激励员工 /65
6. 宽容员工的错误 /67

8 福特

背景资料：福特汽车公司简介 /70

1. 全员参与管理 /71
2. 为人才买公司 /72
3. 非正式的建议征集系统 /73
4. 日薪5美元 /75
5. 季度评审制度 /77
6. 花56美元买“五六”型福特 /79

9 可口可乐

背景资料：可口可乐公司简介 /81

1. “消灭电话” /81
2. 充分运用广告效应 /83

10 麦当劳

背景资料：麦当劳连锁店简介 /85

1. 把所有经理的椅子靠背锯掉 /86
2. 抓住员工太太的心 /87
3. 麦当劳不用“靓女” /89
4. 鼓励下属当老板 /90
5. 0 日元的麦当劳微笑 /91

11 松下电器

背景资料：松下电器简介 /92

1. 主动倾听顾客的抱怨 /92
2. “玻璃式”的经营法 /94
3. “水坝式经营法” /95
4. 雇到 70 分的中等人才就是公司的福分 /96
5. 利用斥责激励员工 /97
6. 设立“出气室” /98
7. 以理服人 /99

12 三星

背景资料：三星集团简介 /101

1. 销售力强化训练 /102
2. 做“强壮的泥鳅” /103
3. 新经营——除了妻儿，一切都要变 /104
4. 不拘一格用人才 /106

13 丰田

背景资料：丰田汽车公司简介 /108

1. “动脑筋创新”制度 /108
2. 找问题，问5次“为什么” /110
3. “三及时”原则 /111
4. 没有许诺的终生雇用制 /113
5. 把节约成本进行到底 /114

14 美国西南航空

背景资料：美国西南航空公司简介 /117

1. 员工第一，顾客第二 /118
2. 鼓励员工在工作中寻找乐趣 /119
3. 飞机只有在天上飞才能赚钱 /121

15 思科

背景资料：思科系统公司简介 /124

1. 让所有的员工成为猎头代理 /124
2. 人情味管理 /125
3. 人皆有股 /127
4. 顾客是首席执行官 /128

16 日立

背景资料：日立公司简介 /131

1. 危机感管理法 /131
2. 为员工架设“鹊桥” /132
3. 日立公司的圆形会议桌 /134
4. “一分钟”节约管理 /134

17 摩托罗拉

背景资料：摩托罗拉公司简介 /137

1. 肯定个人尊严 /137
2. 让员工分享权力与责任 /140
3. 告诉顾客真相 /141
4. 迫使员工向高难度工作挑战 /143
5. 一个职位三个接班人 /144

18 通用汽车

背景资料：通用汽车公司简介 /146

1. 听不到不同意见就不决策 /147
2. 充分重视客户“荒诞的”意见 /148

19 柯达

背景资料：柯达公司简介 /150

1. 力行“内部提拔法” /150
2. 柯达建议制度 /151
3. 做员工的“管护人” /153
4. 用人之短 /154
5. 反复进行市场调查 /154

20 西门子

背景资料：西门子公司简介 /156

1. 员工是企业内部的企业家 /156
2. 不搞“末位淘汰制” /157

21 肯德基

背景资料：肯德基公司简介 /159

1. “用特殊顾客”监督分店 /159
2. 选址调查 /160

22 美国联邦快递

背景资料：美国联邦快递公司简介 /163

1. 保证每一名员工得到公平的待遇 /163
2. 万事以“人”为主 /165

23 本田

背景资料：本田公司简介 /168

1. 为公司寻找“鲶鱼” /168
2. 本田妙案 /170
3. 提倡员工自由地思考 /172

24 波音

背景资料：波音公司简介 /174

1. 播放倒闭的假想新闻 /174
2. 主动“亮丑” /176
3. 服务促销 /177
4. 讲故事沟通 /179

25 英特尔

背景资料：英特尔公司简介 /180

1. 倡导“坦诚交流”政策 /180
2. 让员工调换工作 /181
3. 纪律是制胜的法宝 /183
4. 设立“创新日” /184
5. 自己淘汰自己 /186

26 3M

背景资料：3M 公司简介 /187

1. 容忍失败 /187
2. 发放企业内诺贝尔奖 /189
3. “魔法跳槽”人事制度 /190

27 希尔顿

背景资料：希尔顿饭店简介 /191

1. 对顾客保持微笑 /191
2. 不漏掉每一美元的收入 /193
3. 人才培养最为重要 /195

28 百事可乐

背景资料：百事公司简介 /197

“哭比笑好”的末日管理 /197

29 强生

背景资料：强生公司简介 /199

管理层次贵精不贵多 /199

30 克罗格公司

背景资料：克罗格公司简介 /201

像满足情人的要求那样满足顾客 /201

31 冠群(CA)

背景资料：冠群(CA)公司简介 /204

1. 将产品送给客户无偿使用 /204
2. 为员工提供具有挑战性的工作 /206

32 台塑

背景资料：台塑集团简介 /208

1. 定期“压迫”员工 /208
2. 诱人的绩效奖励制度 /210
3. 成本分析要追根究底 /211

33 甲骨文

背景资料：甲骨文公司简介 /214

1. 永远领先半步 /214
2. 快速地把人才招到手 /215

34 京都制陶

背景资料：京都制陶公司简介 /217

1. 心灵经营哲学 /218
2. 变形虫式的管理 /220
3. 敢于揭露“隐私”和“丑新闻” /222

35 北电网络

背景资料：北电网络公司简介 /224

1. 时刻消除人才心中的抱怨 /224
2. 不让员工在一个职位上做到退休 /226

36 杜邦

背景资料：杜邦公司简介 /228

1. 分散股权留人才 /228
2. “瞪羚式”管理 /229
3. 有效阻止潜在竞争对手的进入 /230

37 壳牌

背景资料：壳牌集团公司简介 /232

不搞个人说了算 /232

38 东芝

背景资料：东芝公司简介 /234

1. 重担子主义 /234
2. “站着开会”与“走动管理” /235
3. 以身作则最具说服力 /236

39 戴尔

背景资料：戴尔公司简介 /238

1. 直接面对客户的直销模式 /238
2. 坦率地承认自己的错误 /240

1 沃尔玛

背景资料：沃尔玛简介

沃尔玛百货有限公司是世界第一大零售连锁集团。其创办人山姆·沃尔顿先生于1962年在美国阿肯色州本顿维尔镇开设了第一家沃尔玛折扣商店。

目前沃尔玛在全球开设了超过5000家商场，员工总数160多万，分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国和英国10个国家。每周光临沃尔玛的顾客近1.4亿人次。

2004年沃尔玛全球的销售额达到2852亿美元，连续多年荣登《财富》杂志世界500强企业和“最受尊敬企业”排行榜榜首。同时，沃尔玛在全球多个国家被评为“最受赞赏的企业”和“最适合工作的企业”之一。

从1962年诞生的乡镇小店，发展成为名列全球500强之首的商业帝国，沃尔玛被惊叹为世界零售业的一大奇迹。那么这一奇迹究竟是如何发生的呢？是什么管理秘诀成就了沃尔玛零售帝国呢？

1. 沟通是管理的浓缩

美国沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿曾说过：“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”

沟通就是为了达成共识，而实现沟通的前提就是让所有员工一起面对

现实。沃尔玛决心要做的，就是通过信息共享、责任分担实现良好的沟通交流。

沃尔玛现在已成为跨国大公司，但与员工的沟通却从未停止过。山姆·沃尔顿曾说，管理过程中的一些问题常常令人感到精疲力竭和沮丧，商店的员工会感到疲惫。他们有时候为了一些与他们有很大关系的问题冥思苦想，需要有人愿意听听他们的倾诉，并能帮助他们解决困难。因此，尽管沃尔玛公司规模庞大，但仍坚持开放的政策，并尽量与员工进行协调沟通。

在沃尔顿看来，最重要的莫过于公司与员工的沟通。沃尔顿总是不遗余力地与他手下的经理和员工沟通。他热爱他们，他们也的确感到他的心扉是向他们敞开的。

沃尔顿常会对沃尔玛商店进行不定期的视察，并与员工们保持沟通。这使他成为深受大家敬爱的老板，同时这也使他获得了大量的第一手信息。一方面，他通过沟通发现问题，同时也乘此机会挖掘人才。因此，常有这样的情况，他会给他的业务执行副总经理打电话说：“让某某人去管一家商店吧，他能胜任。”业务经理要是对此人的经验等方面表示出一些疑惑，沃尔顿就会说：“给他一家商店吧，让我们瞧瞧他怎么做。”因为在沟通中他已经了解了这个人的能力。

沃尔顿也绝对不能容忍经理不尊重自己店里的员工。如果在与员工的沟通中他得知有这种现象发生，或是亲眼所见，他就会立即召集管理层开会加以解决。因此，沃尔玛公司里的许多员工都很尊重他，也喜欢与他交谈，把自己的问题向他倾诉。

萨姆·沃尔顿所到之处经常参观一些本公司的商店，询问一下基层的员工“你在想些什么”或“你最关心什么”等问题，通过同员工们聊天，了解他们的困难和需要。沃尔玛公司的一位职员回忆说：“我们盼望董事长来商店参观时的感觉，就像等待一位伟大的运动员、电影明星或政府首