

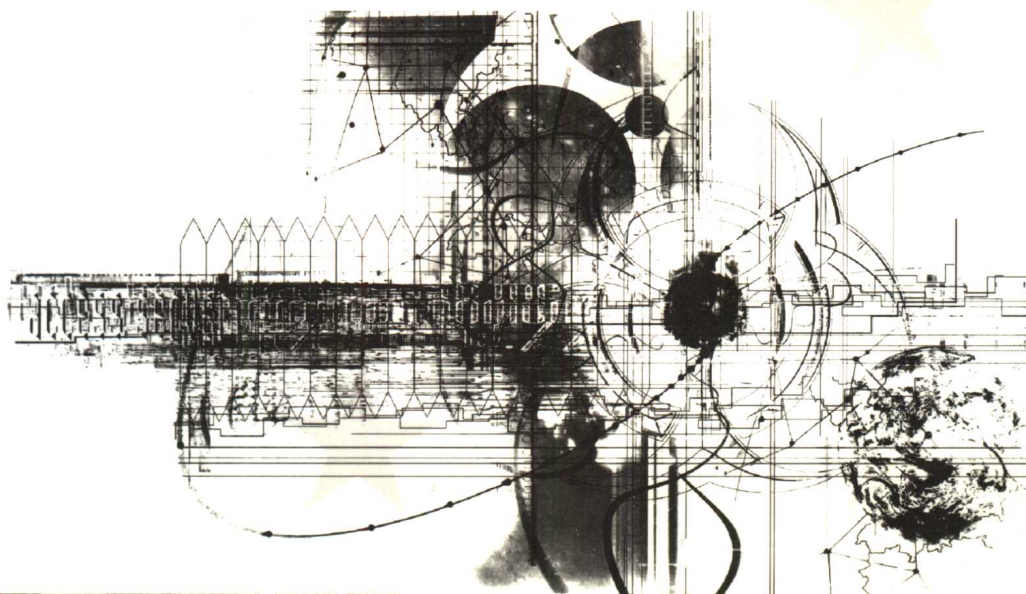
SHIJIE SHIDA RENQI QIYE

世界10大

优质企业30课程丛书之二

人气企业

谭地洲 编著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

SHIJIE SHIDA RENQI QIYE

世界10大

优质企业30课程丛书之二

人气企业

谭地洲 编著

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

世界 10 大人气企业 / 谭地洲编著. —成都:西南财经大学出版社, 2004. 1

(优质企业 30 课程丛书)

ISBN 7-81088-180-9

I. 世... II. 谭... III. 企业管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 120311 号

世界 10 大人气企业——优质企业 30 课程之二 谭地洲 编著

责任编辑:李 云 夏宇华

封面设计:郭海宁

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	西南财经大学印刷厂
开 本:	890mm×1240mm 1/32
印 张:	5.75
字 数:	119 千字
版 次:	2004 年 1 月第 1 版
印 次:	2004 年 1 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-180-9/F·157
定 价:	(全套)48.00 元 (本册)16.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

总 序

一个覆盖全世界的经济体系正在形成,全球化的商业竞争日趋激烈。如今的商场就好像古罗马的竞技场,充满了灵与肉的撞击、生与死的较量。全球竞争犹如淘沙之浪,滚滚而来,所有的企业和企业人都置身其中,载沉载浮,或大张旗鼓势在必得,或折戟沉沙扼腕长叹。中国,由于历史的原因,商业文明相对落后,注定我们在过去很长的时间内只能作为全球商业大宴中无足轻重的陪客。而今,全球化经济大潮扑面而来,中国的企业和企业人已处在生死关头。风险还是机遇,突破还是退缩,全国上下都在思考和讨论这个严峻的话题。

在历史提供的最佳机遇和最大险境中,每一个在经济领域努力拼搏的企业家都是勇敢的商业战士,他们带领着中国企业一步一步地往前迈进。这些为理想打拼的商业战士应以什么样的姿态进入“全球俱乐部”?这是每一位企业领导者都必须面对的问题。

如今,中国市场已与国际市场接轨,与大市场同时相伴的便是巨大的竞争。

国外的企业对中国这块生财宝地虎视眈眈。一个企业被这波涛汹涌的商海所湮没简直是易如反掌。面对这一切,中国企业的出路何在?如何在全球化普遍价值下找到适合中国商业生存的土壤?

在全球化的商战中,从市场占领、人才争夺到市场渗透、企业兼并,从价格战到倾销拍卖、设计行骗,从企业之争到集团与集团、国家与国家之争等等,可说是复杂纷呈。“失火的商业,贪婪的人性”,难道这就是世界商业伦理?全世界都在反思。企业与社

会的关系期待重新构架。对社会环境有很强适应性的中国企业界,能否多角度多方位地进行思考,从思想创新、销售手段、发展战略、人才培养、企业精神以及政企关系等方面为世界经济做出自己独特的贡献?

基于上述思考,我们特别编写了这套《优质企业 30 课程》丛书。该丛书共三本,关注当今企业成功或失败的爆炸点,挖掘逐鹿中原的成功企业的精髓,并以探索的眼光去领悟成功企业的治理之道。

本丛书分别从创业之初、企业凝聚力以及营销思路三个方面进行了详尽精辟的阐述和分析。书中所选人物,在某种意义上被我们称为胜利者,他们所建立起来的企业,如今都是世界知名企业,比如比尔·盖茨和微软、克罗克和麦当劳、理查德·布兰森和维珍集团、李嘉诚和长江集团等等。书中还分别概述了各大赢家的经营管理思想,比如王永庆以低成本高效率为核心的经营哲学,盛田昭夫的“集中民主”、“平均主义”等理论。这些理论将使关注经济发展、品牌营销的企业界人士受益匪浅;对于有志在商界大展宏图的新人来说亦是不可多得的经验之谈;当然,对于希望企业转型却遇到诸多问题的企业主来说,这更是可以让他们借鉴和学习的最好课程。

目 录

“生产”人才的企业——美国通用电器公司 / 1

第一课 投资于人 / 3

※“A 级人才标准”和三大控制手段 / 3

※群策群力 / 5

※情感投资 / 7

第二课 不独裁,不官僚 / 9

※与官僚主义决裂 / 9

※无界限行为 / 11

※“一日厂长”制 / 12

第三课 员工专业培训 / 13

※培养员工的自信心 / 13

※克罗顿维尔学院 / 14

※采用系统方式挑选接班人 / 16

人才管理讲座(一) 人力资源开发与管理新趋势 / 18

※人力资源的概念与涵义 / 18

※21 世纪人力资源开发和管理的新趋势 / 19

专用“聪明人”的企业——微软 / 24

第四课 雇用“聪明新鲜人” / 25

※尽量用“新鲜人” / 25

※搜寻“聪明人” / 27

第五课 充分授权于奇才 / 29

※让技术人员成为管理者 / 29

※充分授权 / 32

第六课 适者生存之道 / 34

※在工作中培训 / 34

※最成功的学习型企业 / 35

※适者生存 / 37

人才管理讲座(二) 人才资源开发与管理的基本理念 / 38

※人力资源开发与管理理念基础——人性假设 / 38

※现代企业人力资源开发与管理理念 / 39

※如何树立企业人才管理理念 / 40

员工就是企业家——西门子 / 42

第七课 重视人才 / 43

※用人之道从高层做起 / 43

※管理者的四种素质 / 44

第八课 伙伴关系 / 46

※独特的人才开发体系 / 46

※相互容纳,机会均等 / 49

第九课 企业家型员工 / 50

※员工是“企业内部的企业家” / 50

※寻找企业家类型的人物 / 52

人才管理讲座(三) 人力资源规划 / 54

※人力资源规划的概念和作用 / 54

※人力资源需求预测 / 55

※人力资源供给预测 / 56

肯定个人尊严——摩托罗拉 / 58

第十课 尊重人 / 59

※刚柔相济的管理精神 / 59

※肯定个人尊严 / 61

※团队协作,强调质量 / 63	
第十一课 强烈的激励意识 / 65	
※业绩评估与薪酬管理 / 65	
※种类繁多的内部激励 / 67	
第十二课 以培训为本 / 69	
※校园培训 / 69	
※内外结合 / 71	
人才管理讲座(四) 员工招聘的原则与渠道 / 72	
※员工招聘的原则 / 72	
※员工招聘的渠道 / 73	
企业是属于员工的——戴尔 / 74	
第十三课 招募“未来型”人才 / 75	
※将眼光投向远处 / 75	
※注重能力考察 / 76	
第十四课 不断突破,不断创新 / 77	
※让员工变得求知若渴 / 77	
※缩小责任,奖励业绩 / 78	
※寻求突破性的新观念 / 80	
第十五课 提倡集体荣誉 / 82	
※推动团体协作 / 82	
※欢迎变化 / 83	
※否定等级制度 / 85	
人才管理讲座(五) 员工教育培训的操作过程 / 86	
※员工教育培训的原则 / 86	
※员工教育培训的操作过程 / 87	



重用非高学历人才——麦当劳 / 89

第十六课 独特的用人方式 / 90

※重实力轻学历 / 90

※选择合格的创业者加盟 / 92

第十七课 重视情商, 尊重个性 / 94

※品质最重要 / 94

※重视个性 / 95

第十八课 有效的员工培训 / 98

※第一课是企业文化教育 / 98

※严格的考核制度 / 100

※高效运转的汉堡大学 / 102

人才管理讲座(六) 员工绩效考核的程序和方法 / 104

※员工绩效考核的概念 / 104

※员工绩效考核的原则 / 105

※员工绩效考核的程序 / 106

※员工绩效考核的方法 / 108

具有“脚夫精神”的企业——佐川捷运 / 111

第十九课 家庭成员位居首位的“家长制” / 112

※非一般的“家庭式经营” / 112

※一职多任 / 113

第二十课 因材施教, 重视精神 / 115

※独立的佐川人 / 115

※“现场第一主义” / 117

※分类别进行培训 / 118

第二十一课 摆正财富的位置 / 119

※高薪来自更多的付出 / 119

※别有用心的爱好 / 120

人才管理讲座(七) 员工的使用与调整 / 121

※员工使用的意义、内容和原则 / 121

※员工调整的原则和基本情况 / 123

压力与奖励并存的人才管理——台塑集团 / 126**第二十二课 有计划地培养人才 / 127**

※了解企业需要什么人才 / 127

※企业管理制度的日益完善 / 128

※人尽其才,才尽其用 / 130

第二十三课 压力与奖励并举 / 130

※两种有效推动力 / 130

※诱人的奖励制度 / 132

第二十四课 用才并育才 / 133

※培训与规范 / 133

※育才为用才服务 / 134

人才管理讲座(八) 人才流动与管理 / 137

※人才流动与管理的主要内容 / 137

※人才管理的方式 / 138

西化与儒家管理精华的最佳结合——长江集团 / 141**第二十五课 重用元老,善待新秀 / 142**

※创业元老不能忘 / 142

※新秀激起千层浪 / 143

第二十六课 以德识才,知人善任 / 145

※以德识才 / 145

※善于笼络部下 / 146

第二十七课 中西合璧的最佳结合 / 148

※利用“外脑” / 148

※“局外人”也可成为中坚力量 / 150

人才管理讲座(九) 员工激励系统(上) / 153

※员工激励的概念与特征 / 153

※员工激励的作用和原则 / 154

※员工激励的手段 / 156

OEC 管理理念——海尔集团 / 159**第二十八课 挥舞“管理之剑” / 160**

※全新的人才观与用人机制 / 160

※“斜坡球体人才发展论” / 161

※OEC 管理模式 / 163

第二十九课 适才而用,用才必优 / 166

※人才一个也不能少 / 166

※创造最佳用人环境 / 169

※充分调动人才的主观能动性 / 170

第三十课 提高员工的兴趣 / 171

※开发人员负债工作法 / 171

※激励员工的工作积极性 / 173

人才管理讲座(十) 员工激励系统(下) / 174

※员工工资与福利的功能和体系 / 174

※工资与福利制度的类型及其选择 / 175

“生产”人才的企业——美国通用电器公司

通用电器公司(GE)创建于1878年,公司总部设在美国康涅狄克州菲尔德镇。1981年4月,年仅45岁的杰克·韦尔奇在打败了七个候选人之后,一举成为美国通用电器公司第八任总裁兼董事长,他也是通用电器公司历史上最年轻的董事长和CEO(执行总裁)。韦尔奇上任之际,通用电器的销售额为250亿美元,盈利15亿美元,市场价值在全美上市公司中排于第十位。上任之初,韦尔奇就给自己和通用电器公司制定了四个具有远大前途的战略目标:

第一,GE所经营的每一种产业,都必须在其相应的世界市场上居于第一位或是第二位;

第二,GE必须将全部资源集中于它认为至关重要的产业和业务上;

第三,GE必须对过去传统的产业结构进行全方位的改变,大幅度提高高技术和服务业在全部公司产业中的比重;

第四,必须实现高于美国国民生产总值(GNP)增

长率的发展速度。

在 20 年的时间里, 韦尔奇制定的战略目标一一得到了实现, GE 的 13 个主要产业集团, 都在相应行业的世界市场上占据首屈一指的位置。1990 年, 高技术和服务业利润占 GE 总利润的比例从 50% 上升到了 80%。而其销售额从 1981 年的 250 亿美元, 上升到了 1991 年的 602.36 亿美元, 翻了一番多, 远远超过了美国国民生产总值的增长率。通用电器公司在 1991 年的利润额达到了 26.36 亿美元, 雇员也增加到了 284 000 人。1999 年, 通用电器实现了 1110 亿美元的销售收入 (世界第五位) 和 107 亿美元的盈利 (全球第一), 市场价值已位居世界第二位。美国《幸福》杂志有一篇论及 20 世纪 80 年代美国企业领袖何处觅的文章说到: 四位佼佼者中首推杰克·韦尔奇。《幸福》杂志还把韦尔奇誉为“带领 GE 进入 21 世纪的总裁”、“美国 80 年代企业领袖的楷模”。通用电器公司在《财富》杂志“全美最受推崇公司”的评选中连续三年名列首位。1999 年, 韦尔奇更被《财富》杂志称为“世纪经理人”。

第一课 投资于人

※ “A 级人才标准”和三大控制手段

美国通用电器公司前任 CEO 杰克·韦尔奇是一个极富个性的人物。美国《财富》杂志在详细了解了他的经历和他对 GE 的改革措施之后，对其人格特征和经营理念进行了分析和总结，最后归纳为六点：

第一，自己的命运自己掌握，决不受制于人；

第二，不管遇到什么，都必须面对现实，永远不要生活在过去或是幻想之中；

第三，待人要坦诚；

第四，不能只是管理，必须学会领导；

第五，在被迫改革之前就要进行自主的改革；

第六，如果自身没有竞争的优势，就千万不要去与别人竞争。

这些都被称为杰克·韦尔奇的个性魅力，并作为特殊的个性蕴含在他的经营理念中，正是这些思想影响着他的行为，也深远地影响着 GE 的命运。

韦尔奇刚刚上任，就在一帮军师的辅佐下，对 GE 进行了一场精兵简政的管理革命。从 1981 年至 1989 年，美国通用电器公司将 350 个工厂和经营单位裁减合并成了 13 个主要的业务部门，卖掉了价值近 100 亿美元的资产，添置了 180 亿美元资产；撤掉了以前重叠的管理机

构,将 40 万名员工缩减到了 29 万人,又将 29 万名员工的工资级别压缩为 5 个粗线条的等级。美国通用电器公司调整结构的惟一标准是衡量这个企业能否跻身于同行业的前两名。韦尔奇的宗旨就是要保留那些在行业中占有绝对优势的部门,他认为,GE 要的是高效和惟一,而不是大而无用、徒有虚名的大盘子。

改革以后,GE 公司每一位员工都拥有一张名为“通用电器价值观”的卡,这张卡并非其它公司一般意义上的考核卡或是工资卡,卡上的内容是对通用电器公司领导干部的九点警戒:痛恨官僚主义、开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、果敢地设定目标、视变化为机遇,以及适应全球化。这些都是 GE 公司进行培养的主题,也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。针对 21 世纪的领导人,GE 又提出了“A 级人才标准”之说,并向各个业务部门和全球推广。在这一标准下,领导人必须具备四种品质,概括起来讲就是“4E”品质:充沛的精力(Energy),激发人的能力(Energizer),敢于提出强硬要求(Edge)——要有棱角,执行的能力(Execute)——不断将远见变为实绩的能力。

除此之外,通用电器公司还将管理的三大手段——技术(T)、政治(P)、文化(C)看做是一条绳子的三股线,若三股线交织在一起,越是紧密则绳子就越结实。因此,在改革当中,通用电器公司也充分发挥了三大控制手段——“警察”、媒体与学校的作用。这里的“警察”是指专门吹毛求疵的专业干部,以及策略规划和财务审计人员;媒体则包括各种印刷品及广播电视;学校则是指培训干部的克罗顿维尔学院。

正是知道了这三大手段的重要性,在通用电器公司,韦尔奇从上任起就牢牢抓住这些重要手段来对人才进行选拔、管理与领导。这些理论也一直在通用电器公司延续至今。

※群策群力

通用电器公司在人才管理上,特别注意群策群力的效应。因为通用电器的高层领导深知只有发动群众,才能得到最实用最可靠的意见,从而了解管理工作中的弊病,并找出解决方案。

群策群力这一制度是韦尔奇于1989年1月,在美国佛罗里达州的勃卡雷顿召开的公司一年一度的碰头大会上提出来的,当时,韦尔奇向到会的500名高级总经理宣布了实施群策群力管理方式的计划。其基本含义是举行企业内部各阶层职员参加的讨论会。在讨论会上人们主要做三件事情:

- 第一,积极开动脑筋,并想出办法;
- 第二,取消各自岗位多余的环节和程序;
- 第三,必须共同解决出现的问题。

据调查,在1991年的统计数字中,参与了这种管理方式的员工占员工总数的1/8。在这一方式下,本来毫不相关的人聚集在一起,其中包括工人、白领阶层、经理以及工会领袖等(而在平时的工作中,这些人彼此交谈的机会几乎为零),对公司各部门的工作进行讨论。群策群力的宗旨就是发动基层人员参与管理,发挥全体工作人员的智能。讨论会的操作过程是:由执行部门从不同阶层、不同岗位抽出40~50人到会,大家分组讨论,针对公司的各项制度与管理过程中所出现的失误各抒己见,最

后再统一意见找到解决问题的有效办法。

这项制度实施起来并不是一件容易的事情。群众所提的意见有时候会非常尖锐，会令某些部门的管理人员根本下不了台。曾任飞机发动机制造厂后勤总主任的阿门得回忆：“在答复小组讨论问题时，还不到半个小时，我却已经汗流浹背。员工们一共提出了 108 个问题，而要答复每一个问题却只有 1 分钟的时间。”但是，虽然如此困难，阿门得仍肯定地说到，这些建议为该厂后勤带来了巨大的影响，每年至少节约了 20 万美元的开支。

家用电器制造厂的讨论比起飞机发动机制造厂来说，更富有戏剧性。在一次讨论中，有一个小组讨论解决车间环境的问题。这个车间制造洗衣设备，一到夏天车间就热得让人无法忍受。为了说服领导，讨论小组便将其上司带到气温高达华氏 90 度的停车场晒太阳，而员工们却在会议室内悠闲地进行讨论。通过这种方式，领导阶层终于体会到了员工工作环境的恶劣，这条建议被优先通过。

通过群策群力，通用电气公司的生产效率得到了很大的提高。家用电器将 16 周的生产周期缩至 8 周，而同时增加品种 6%，库存量降低 20%。虽然取得了如此大的成效，但韦尔奇仍认为，如果要将这种企业文化改革确立下来，如同其它的文化观念一样牢固扎根在人们的思想中，决不是短时间内就能实现的，最少还得十年的时间。到那时，公司中的等级观念将不再存在，即便是在横向结构内，虽然仍有责任分配，但其界限会变得越来越模糊。通用电器公司的目标便是达到一个无界的组织境界，换句话说，就是企业中的每一位员工都积极开动脑筋想办法，毫无阻碍地为企业出主意创成绩。