

解密世界顶级企业的经营管理绝招
提供最卓越的经营策略和管理方法

方华明 ■ 编著

世界500强 管理绝招



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

方华明 ■ 编著

世界500强 管理绝招



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强管理绝招/方华明编著

北京: 中国经济出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1235 - 7

I. ①世… II. ①方… III. ①企业管理—经验—世界 IV. ①F297. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 230695 号

责任编辑 陈 瑞

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 23. 25

字 数 355 千字

版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 次 2012 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1235 - 7/F · 9115

定 价 48. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

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绝招。

中国有句老话,叫做“一招鲜,吃遍天”。所谓的“一招鲜”当然不是大众化的、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,正是这些管理招数,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“把员工当做公司的合伙人”、“为顾客节省每一分钱”、“日落原则”这样的管理绝活而成为“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”这样的管理绝活,才使比尔·盖茨成为世界首富……

管理绝活代表的是一种进步,反映着一种先进的管理理念。实践反复印证着一个道理:哪家企业的管理绝活越多,哪家企业就越成功。

纵观世界 500 强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,世界 500 强这些著名企业的管理绝招,值得国内企业和管理者们见贤思齐、借鉴参考。这些经营管理绝招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。

1. 苹果公司 (Apple)

背景资料:苹果公司简介	1
1.1 不惜重金选用国际化人才	1
1.2 网罗各类优秀人才	3
1.3 善于说服他人	4
1.4 “领头 100 人”会议	5
1.5 开除“笨蛋”	6
1.6 至高无上的保密文化	7
1.7 马拉松式的周一例会	8
1.8 注意力管理:注意力绝对地聚焦	9
1.9 乔布斯的宗教式营销	11
1.10 苹果公司“折磨客户”的营销策略	13

2. 通用电气公司 (General Electric)

背景资料:通用电气公司 (GE) 简介	15
2.1 寻找和雇用最优秀的人才	16
2.2 培养全体员工“大家庭感情”的企业文化	17
2.3 奖优罚劣稳定优秀员工的心	18
2.4 激励员工取得更大的成功	20
2.5 特别电话	21
2.6 以最高的道德标准来约束员工	22
2.7 激发建设性冲突,保持企业经营活力	24

2.8	千方百计进行员工调查	25
2.9	“全员决策”管理制度	27
2.10	自上而下的沟通	28
2.11	全面实施六个西格玛质量标准	30
2.12	把大公司当做小杂货店来打理	31
2.13	“数一数二”战略	33
2.14	“活力曲线”绩效制度	35
2.15	切向“官僚主义”的手术刀	36
2.16	重要的问题就是做好客户服务	39

3. 微软公司 (Microsoft)

背景资料:微软公司简介	41
3.1 雇用“聪明人”	41
3.2 给人才戴上“金手铐”	42
3.3 培养工作狂	44
3.4 大胆地使用人才	45
3.5 为员工设立个人单间	46
3.6 用“内部电子邮件系统”把员工的心拴在一起	47
3.7 失败是成功之需	49
3.8 喜欢自己找事做的员工	50
3.9 根据人才的实际需求给予“特殊”待遇	51

4. 沃尔玛公司 (Wal - Mart Stores)

背景资料:沃尔玛公司简介	55
4.1 沟通是管理的浓缩	55
4.2 把员工当做公司的合伙人	58
4.3 为顾客节省每一分钱	60

4.4 日落原则	61
4.5 十步服务原则	62

5. 可口可乐公司 (Coca - Cola)

背景资料:可口可乐公司简介	64
5.1 视员工为“心脏和灵魂”	64
5.2 用纪律要求领导者	66
5.3 “消灭电话”	66
5.4 充分运用广告效应	68
5.5 让每个士兵都喝上可口可乐	68
5.6 适者生存的本土化战略	70

6. 宝洁公司 (P&G)

背景资料:宝洁公司简介	72
6.1 倾听下属的心声	72
6.2 提倡无障碍交流	74
6.3 “一页备忘录”制度	75
6.4 严格执行内部提升制度	76
6.5 善于寻找“卖点”	77

7. 国际商业机器公司 (IBM)

背景资料:IBM 公司简介	79
7.1 用人才不用奴才	79
7.2 让员工把不满说出来	80
7.3 “出差报告”反馈管理法	82

7.4	IBM 就是服务	82
7.5	尊重个人	84
7.6	激励员工的创新欲望	85
7.7	唤起员工的自豪感	87
7.8	让员工拥有弹性的工作计划	88
7.9	IBM 内部的沟通渠道	89
7.10	做对组织发展有利的有效决策	91

8. 惠普公司 (HP)

背景资料:惠普公司简介		93
8.1	员工就是公司的主人	93
8.2	惠普哲学:“你就是公司”	94
8.3	在危难之时与员工同心协力渡难关	95
8.4	灵活的上班时间	97
8.5	永远不要将此门锁上	97
8.6	不做一个雇了人又解雇人的公司	98
8.7	“敞开式大房间”办公室	99
8.8	宝贵的“金香蕉”奖	100
8.9	不求最先,但求最佳的策略	101

9. 西门子公司 (Siemens)

背景资料:西门子公司简介		102
9.1	西门子重视授权的领导艺术	102
9.2	西门子女公司的有效沟通机制	103
9.3	实施“爱发谈话”制度	105
9.4	员工是企业内部的企业家	106
9.5	不搞“末位淘汰制”	107

10. 通用汽车公司 (General Motors)

背景资料:通用汽车公司简介	109
10.1 鼓励员工参与管理能加强其对公司的认同	109
10.2 建立管理分权机制	112
10.3 听不到不同意见就不决策	113
10.4 充分重视客户“荒诞的”意见	114

11. 英特尔公司 (Intel)

背景资料:英特尔公司简介	116
11.1 倡导“坦诚交流”政策	117
11.2 英特尔公司重视内部沟通体系建设	118
11.3 让员工调换工作	119
11.4 纪律是制胜的法宝	120
11.5 纪律与鼓励并行	121
11.6 英特尔的会议哲学	123
11.7 设立“创新日”	124
11.8 自己淘汰自己	125
11.9 当机立断的第一次战略转移	126
11.10 英特尔公司的“寻人启事”	128

12. 本田汽车公司 (Honda)

背景资料:本田汽车公司简介	130
12.1 根据每个人的长处充分授权	131
12.2 打破所有界限,倡导无障碍沟通	132

12.3	为公司寻找“鲑鱼”	134
12.4	本田妙案	135
12.5	提倡员工自由地思考	136
12.6	利用目标激励员工全力以赴	138

13. 索尼公司 (Sony)

背景资料:索尼公司简介		139
13.1	索尼的内部跳槽	139
13.2	五房间熄火法	141
13.3	鲜花疗法	142
13.4	“烧毁”人事档案	143
13.5	用目标激励员工	144
13.6	宽容员工的错误	146

14. 思科系统公司 (Cisco Systems)

背景资料:思科系统公司简介		148
14.1	我们永远在雇人	149
14.2	收购人才	149
14.3	弹性工作制度	152
14.4	借助互联网赢得工作的高效率	152
14.5	人情味管理	154
14.6	人皆有股	155
14.7	顾客是首席执行官	156
14.8	“抠门”“抠”出大效益	158
14.9	找出带领企业走出困境的好办法	159

15. 福特汽车公司 (Ford Motor)

背景资料:福特汽车公司简介	161
15.1 全员参与管理	162
15.2 为人才买公司	163
15.3 非正式的建议征集系统	164
15.4 日薪 5 美元	165
15.5 季度评审制度	167
15.6 花 56 美元买“五六”型福特	169
15.7 从节约每分钱做起	169

16. 松下电器产业株式会社 (Panasonic)

背景资料:松下电器产业株式会社简介	171
16.1 造人先于造物	171
16.2 用人之长,避人之短	173
16.3 替员工端上一杯茶	174
16.4 “企业如家”的工作氛围	175
16.5 换个角度沟通	176
16.6 松下电器的提案制度	177
16.7 主动倾听顾客的抱怨	178
16.8 “玻璃式”的经营法	179
16.9 “水坝式经营法”	180
16.10 雇到 70 分的中等人才就是公司的福分	181
16.11 利用斥责激励员工	182
16.12 设立“出气室”	183
16.13 以理服人	184
16.14 实行“零裁员”,企业过难关	185

17. 麦当劳公司 (Mcdonald's)

背景资料:麦当劳公司简介	187
17.1 把所有经理的椅子靠背锯掉	187
17.2 抓住员工太太的心	189
17.3 用“生”不用“熟”	190
17.4 麦当劳不用靓女	191
17.5 鼓励下属当老板	191
17.6 0日元的麦当劳微笑	192
17.7 为年轻人提供快速晋升的机会	193
17.8 让员工集责权于一身,独立处理问题	194
17.9 以标准化为基础,在精细化上做文章	195
17.10 让沟通的有效性最大化	197

18. 三星集团 (Samsung)

背景资料:三星集团简介	199
18.1 销售力强化训练	200
18.2 做“强壮的泥鳅”	200
18.3 新经营——除了妻儿,一切都要变	201
18.4 不拘一格用人才	203
18.5 用合理的薪酬让员工创造价值	204
18.6 快鱼吃慢鱼的速度战略	205
18.7 保住现金流,平安度过亚洲金融危机	207

19. 联想集团 (Lenovo Group)

背景资料:联想集团简介	209
19.1 办公司就是办人	209
19.2 联想集团顺畅的沟通	211
19.3 把公司的目标和员工个人的目标结合起来	213

20. 丰田汽车公司 (Toyota Motor)

背景资料:丰田汽车公司简介	214
20.1 “动脑筋创新”制度	214
20.2 “三及时”原则	215
20.3 没有许诺的终生雇用制	217
20.4 把节约成本进行到底	218
20.5 利用细节分析方法,找出问题的根源	219
20.6 有准确的市场情报,才有精确的市场定位	222

21. 希尔顿国际酒店集团 (HI)

背景资料:希尔顿国际酒店集团简介	225
21.1 对顾客保持微笑	225
21.2 不漏掉每一美元的收入	226
21.3 人才培养最为重要	228

22. 美国西南航空公司 (Southwest Airlines)

背景资料:美国西南航空公司简介	230
22.1 在飞机机身上刻上员工的名字	231
22.2 员工第一,顾客第二	231
22.3 鼓励员工在工作中寻找乐趣	233
22.4 飞机只有在天上飞才能赚钱	234
22.5 西南航空公司的幽默管理	235
22.6 战略性的特殊贡献奖赏计划	237
22.7 运用成本管理来打造核心竞争力	238

23. 台湾塑胶集团 (Formosa Plastics)

背景资料:台湾塑胶集团简介	242
23.1 王永庆的“午餐汇报”	242
23.2 举办活动可以凝聚人心	243
23.3 建设好幕僚团队	245
23.4 成本分析,要追根究底	247
23.5 在别人放弃的地方淘金	248

24. 肯德基公司 (KFC)

背景资料:肯德基公司简介	251
24.1 用“特殊顾客”监督分店	252
24.2 选址调查	252

25. 日立公司 (Hitachi)

背景资料:日立公司简介	254
25.1 把竞争引入企业内部	255
25.2 “和、诚、开拓”三位一体的日立精神	255
25.3 危机感管理法	256
25.4 为员工架设“鹊桥”	257
25.5 日立公司的圆形会议桌	258
25.6 “一分钟”节约管理	259

26. 京都制陶公司 (KYOCERA Corporation)

背景资料:京都制陶公司简介	261
26.1 稻盛和夫的聚餐会	261
26.2 心灵经营哲学	262
26.3 变形虫式的管理	264
26.4 敢于揭露“隐私”和“丑新闻”	266

27. 摩托罗拉公司 (Motorola Solutions)

背景资料:摩托罗拉公司简介	267
27.1 用人务必保持公正	267
27.2 鼓励人才“逃走”	268
27.3 鼓励“好马要吃回头草”	270
27.4 肯定个人尊严	272
27.5 让员工分享权力与责任	273
27.6 告诉顾客真相	275

27.7	迫使员工向高难度工作挑战	276
27.8	一个职位三个接班人	277

28. 联邦快递公司 (Fedex)

背景资料:联邦快递公司简介		279
28.1	为员工提供最佳工作环境	279
28.2	员工特殊“法庭”保证员工快乐工作	280
28.3	保证每一名员工得到公平的待遇	281
28.4	万事以“人”为主	283
28.5	让客户随时实时掌握包裹的位置	284

29. 美国冠群国际公司 (CA)

背景资料:美国冠群国际公司简介		286
29.1	善于运用幽默的力量	287
29.2	推行高效而不拘于形式的会议沟通	288
29.3	重视内部福利留人心	290
29.4	将产品送给客户无偿使用	291
29.5	为员工提供具有挑战性的工作	292

30. 戴尔公司 (Dell)

背景资料:戴尔公司简介		294
30.1	重视团队建设,将员工牢牢地团结起来	294
30.2	直接面对客户的直销模式	296
30.3	坦率地承认自己的错误	297

31. 伊士曼柯达公司 (Kodak)

背景资料:伊士曼柯达公司简介	299
31.1 力行“内部提拔法”	299
31.2 做员工的“管护人”	300
31.3 用人之短	301
31.4 柯达的建议奖励制	301
31.5 采取多种激励手段激励自己的员工	304
31.6 舍小求大	305
31.7 反复市场调查	306

32. 波音公司 (Boeing)

背景资料:波音公司简介	307
32.1 讲故事沟通	307
32.2 播放倒闭的假想新闻	308
32.3 主动“亮丑”	309
32.4 服务促销	310

33. 强生公司 (Johnson & Johnson)

背景资料:强生公司简介	312
33.1 管理层次贵精不贵多	312