

每天读一个 管理学案例

MEITIAN DUYIGE GUANLIXUE ANLI

.....

本书通过对300多个经典管理学案例的解读，深刻剖析了当代管理者需要具备的个人素养和必须掌握的管理定律，给管理者提供了最具参考价值的300多条真经。本书融深刻的哲理和切实可行的操作方法于一体，细致具体却不教条死板。管理者可以在畅快淋漓地饱览企业发展经典实例的同时，学到让公司做强做大的方法，以及打造高效团队的管理秘诀。

.....

ISBN 978-7-5064-8064-2



9 787506 480642 >

定价：48.00元

前言

俗话说：“榜样的力量是无穷的！”人类能够得以进步和发展，很重要的一个因素就是对前人的经验加以总结并使之升华为理论，供后人学习。

随着人们生活节奏的加快，那些复杂高深的管理理论，大多已沉积书架，很少有人愿意回过头来去研究那些条条框框。

实践管理理论、阐述管理思想是一件复杂的事情，有时会让管理者摸不到头绪，甚至感到迷茫。如何真正地理解并掌握企业管理艺术，不妨先看这样一个事实：越是深刻的道理其表现形式越简单！

其实，最深刻的道理往往在最真实的案例中得以体现，在浩瀚的历史中，许多创造历史、改写历史的杰出人物、杰出企业为我们提供了大量值得当今各行各业的管理者借鉴的经验和智慧。通过对这些经典案例的学习，我们可以获得最为真实而有效的经验和技巧，运用这些已通过实践考验的智慧，我们才能获得最为宝贵的才学。案例是历史的记录，艺术的结晶，思想的升华。有时，我们不得不惊奇：管理中许多艰深的题目竟然可以用一则简单而深刻的案例轻松表达。在学习管理艺术的过程中，令人感悟的案例和真实精彩的案例总是能给予人更多的启发，它往往能起到举一反三、事半功倍的效果，而这比单纯的说教有效得多。

本书从众多古今中外的经典案例中精心摘选了 300 多篇，其中既有关系企业命运的宏观策略，也有细致入微的管理技巧。经过长期的研究整理，我们把这些经典的案例通过管理者素质、战略规划、领导授权、团队建设、管理制度、营销经营、生产管理、财务管理、人力资源、企业文化、创新变革等十九方面加以归类，并形成系统。相信本书对于今天各行各业的广大读者尤其是年轻管理者有积极的借鉴和指导意义。对于把这些案例当作模范及学习对象的读者而言，无疑是一本很好的参考读物。

管理者们可以在畅快淋漓地饱览企业发展经典案例的同时，学会让公司精于竞争的提升之道，掌握令公司久于生存的顽强能力。

本书包含了管理中的许多重要领域，这些理论相辅相成，诠释了现代公司里经常出现的各种不同的问题。翻开本书，悉心品味这些永远不会被磨灭的经典案例，读之使人回肠荡气，思之使人回味无穷，想必对每一位读者都会有所启迪和裨益。

编著者

2011年7月



策划编辑：曲小月
责任编辑：陈芳
特约编辑：文浩
装帧设计：闫晓庆

- 制定和监测可测量目标——沃尔沃汽车公司的管理控制 /41

第三章 管理有时就是一种人际交往

——解读沟通管理与协调

- 架子使人感到厌恶——微软的讨论会 /45
- 威严，领导看不见的手——松下幸之助严厉的一面 /46
- 学会让自己说得更少——林经理的牢骚 /47
- 努力拉近与下属的距离——被部下称为“父亲”的信治郎 /48
- 沟通无极限——本田的“新设想工作室” /49
- 建设全方位的沟通机制——英特尔的“全球员工沟通部” /50
- 打破上下级之间的等级壁垒——摩托罗拉的“沟通宣传周” /52
- 倾听员工的心声——沃尔玛实行门户开放政策 /52
- 加强团队的密切团结和高效沟通——英特尔的内部沟通 /53
- 有争论才有高论——南山集团的两大法宝 /54
- 管好身边的人——方太厨具公司成功的独到之处 /55
- 放下架子，平等去沟通——松下写给员工的信 /56

第四章 呼之即来，来之即战，战之即胜

——解读团队管理与组织建设

- 不同组合带来的不同效果——斯隆大改组，通用大起飞 /61
- 对团队中的每个人做好规划——北电网络的留人之道 /62

- 看重扎扎实实工作的人——西武对话录 /111
- 垃圾是放错位置的人才——神州数码的用人标准 /112
- 把最优秀的人才，放到最合适的位置上——摩托罗拉的工作轮换制度 /113
- 裁人与留人——日洁公司的困惑 /114
- 鲰鱼效应——本田的人事改革 /115
- 不要担心职员对岗位挑三捡四——索尼的内部跳槽 /117
- “长治久安”，才能“越飞越高”——白沙的电梯 /118
- 让员工有知无畏——刘长军的管人方式 /118
- 任人要唯贤——为任人唯亲付出沉重代价的王安公司 /120
- 水平比文凭重要——堤义明的人才筛选法 /121
- 留住关键人才——用一颗诚心换取员工忠心的住友集团管理者 /123
- 人品胜于能力——用人不慎导致企业失败的王某 /124
- 降低人才使用成本——强化“人才成本”意识的华为 /125
- 知人善任——让员工充满信心的正泰集团 /126
- 将合适的人放在合适的位置上——充分开发人力资源的百事可乐公司 /127
- 岗位安排要扬长避短——“臭美”也是一种本事 /128

第七章 没有规矩，不成方圆

——解读制度设计与修正

- 使好的建议落到实处——柯达的建议制度与科学管理 /133
- 将大家的思想统一起来——松下“精神价值观” /134
- 让法治代替人治——美国土木建筑业大王比达·吉威特成功的关键 /135
- 由个人决策到集团决策——杜邦公司企业制度文化的变迁 /136

第一章

良好的个人素养，出色的人格魅力

——解读领导素质与魅力

毫无疑问，生活中大多数的成功者都是各行各业中担当重任的人，他们独特而又有魅力，可以兢兢业业又能一呼百应。他们也许没有过人的技术，也许没有庞大的资源，但他们有着神奇的令所有人为之倾倒、让所有人愿意追随的魅力、素质和能力。



与生俱来的自信

——靠 2000 美元起家的艾立森

对领导者来说，自信心是装备清单上最重要的东西。如果一个总裁对于走哪条道路拿不定主意，这会对公司上上下下的所有人都产生影响。

全球最大的信息管理软件供货商甲骨文公司 (Oracle) 的创始人是以自负与特立独行而闻名的艾立森 (Larry Ellison)。艾立森对自己充满信心，在雇人时，也喜欢雇用那种天不怕地不怕的叛逆天才，而不是稳扎稳打型的员工。许多应聘的人，以为面谈时，要谈的必然是和软件有关的内容，结果却往往大出意外。艾立森喜欢会反驳的人，他认为聪明比经验及个性成熟重要；他更喜欢一心想赢、放手去做的人。不管你是否喜欢，这就是艾立森，这就是甲骨文取胜的原因。

管理箴言

艾立森的自信法则始终伴随着他的成功，可以说，自信是管理者做好一切的前提。世界第三大家电公司——飞利浦公司的总裁和股东们谈到公司正在努力把科研成果转化为畅销产品时，坚定地说：“还有不少障碍，但我们一定能够克服它们。”



成功后的节俭精神

——独树一帜的“丰田商法”

在日常生活中，人们都力求勤俭持家。工业生产也是如此，要想获得更多的利润，节约每一分钱，遵循最低成本原则是非常必要的。著名企业都非常注意降低成本，节省每一分不必要的开支。

丰田喜一郎一手创办的丰田公司，是日本工业现代化的象征。丰田公司创办于 20

世纪 30 年代，它与美国等国家的汽车公司相比是创建比较晚的，然而丰田公司却在短时间内赶超了许多世界级的大公司，成为世界知名品牌。1999 年丰田以 1231 亿美元列世界知名品牌价值排行榜第 20 位，同年英国《金融时报》评出的“世界声望最佳公司”中，丰田公司名列第 5 位，被称为世界第一车。丰田公司之所以取得如此巨大的成功，与其创业之初创立的“丰田商法”有极大的关系。

“丰田商法”中重要的思想就是节俭精神，这一思想起源于喜一郎创业之初提出的生产廉价车的使命，根据这一使命，他强调：钱要用在关键的地方，要彻底杜绝各种浪费。在丰田这样的公司，对非生产性支出控制得非常严格。一次，松下公司的高层领导来丰田汽车厂参观，服务人员用咖啡招待客人，咖啡的味道闻起来好极了，服务人员的服务也是毕恭毕敬，十分周到。但盛咖啡的器皿却让客人大吃一惊，丰田公司盛咖啡的器皿全部是普通的粗瓷碗。

丰田公司不但在物质上提倡节俭，在人力上也要求员工：“工作完成后可以随时回家，没有必要的逗留就是浪费。”即使在日本经济进入飞速发展时期，也是丰田公司日子最好过的时候，丰田人也从来没忘记节俭的传统。

“有路必有丰田车”这句响亮的口号已经是家喻户晓，但丰田人的奋发和节俭精神又有多少人能真正领会呢？管理者非常需要这种成功后仍然不忘节俭的精神。

一位颇有成就的小企业主找人咨询如何削减公司内部开支。因为几年前，他的公司生意红火，上上下下都不太注重节约。在直线上涨的利润面前，花点钱根本不算什么。但现在情况不同了，他不得不开始重视公司的开支问题。

他说：“以前员工们过惯了高质量的物质生活，现在让他们去过节俭的生活，这个过程简直太难了。他们根本不重视我提出的节俭政策。他们觉得节俭是别人的事，和他们无关。”

管理箴言

如果推行一项新的节支措施，最好自上而下开始，即首先从领导者自己开始。因为自下而上的改革措施成功的概率没有自上而下那么大。

1999年7月，卡莉·菲奥莉娜来到惠普公司，担任公司董事会主席兼公司CEO。上任后的卡莉为惠普描绘了一幅服务型公司和通过服务实现公司利润增长的蓝图。据参加过卡莉就职演说仪式的惠普员工回忆，当时，全场都为卡莉的领袖魅力所倾倒，都被卡莉为惠普定制的未来服务模式所感动。在卡莉演讲过程中，掌声和欢呼声不断，其中包含了她对未来正确判断的肯定。

接下来的两年里，惠普开始了从一家传统的硬件设备及软件产品供应商向科技服务型企业转型。为配合转型的顺利进行，惠普在原有的企业结构体系中划分出一家专门为客户提供知识型服务的部门——惠普咨询服务事业部，同时强化了公司原有大客户部体系下的IT资源外包服务，规范了IT服务管理标准。对于具有70多年历史和企业文化沉淀的惠普而言，转型必然会遭受一定的阻力，但卡莉所倡导的转变却仍在顺畅进行。

惠普的转型是从头到脚脱胎换骨似的改变，需要的是对未来实实在在的把握，而不是“走着瞧”似的随波逐流。卡莉要让整个惠普的注意力都集中到服务上来，同时，她也要让整个惠普公司感到，变化在不断发生，而且是在向正确的方向前进。卡莉找到的突破口是收购普华永道公司的咨询业务，以加强为客户提供高端服务的能力。但在协商过程中，普华永道的合伙人反对这项收购，惠普向服务转型的过程中遇到了挫折。然而这并没有降低惠普转向服务的热情。2001年7月，惠普与Comdisco达成收购协议，这是一家为客户提供专业咨询服务的公司，收购金额是6亿美元。惠普希望从普华永道身上得到的专业服务背景，现在由Comdisco赋予了。Comdisco公司所有的资质被整合到惠普咨询旗下。惠普在向服务转型过程中，希望自己成为一家真正意义上能够为所有的企业提供从咨询服务、管理服务、系统整合服务到售中的体验服务、售后的完修服务、系统升级服务、员工培训服务等服务方式的服务性企业。

管理箴言 ●●

远见和卓识来自于领导者所具备的较高思辨素质形成的修养水平，分析和综合来自各个方面的信息的处理能力，周全而准确地作出判断和决定，制定出克敌制胜的计划和战略的能力。



战争的结局决定于统帅

——创造商业奇迹的新日钢铁公司

你愿意做一只积极进取的野狼，还是做一只软弱的绵羊呢？这是每个管理者必须认真思考的问题。作为企业的管理者，其精神状态决定着整个企业的士气。即便面对困境，管理者也要以积极乐观的心态承担一切风险与责任，坚毅果敢地迎难而上。

新日钢铁公司是日本著名的钢铁企业，在它的发展历程中，发生过这样一件事：

有一次，老板相原满寿美决定，在公司内部率先降低生产成本，把生产效率提高一倍。这个改革是整个公司全面改革的一次试点，成败与否关系着公司的未来。他率领员工努力拼搏，离预定目标越来越近。为此，公司上下非常高兴。

突然，一场意外事故从天而降。工厂的一套关键设备发生了故障，全厂生产一下子就陷入了困境。“糟了，这下完了！”相原满寿美顿时万念俱灰，只想以跳楼的方式了结此生。

这时，相原满寿美突然看到了书案上的《统帅纲领》一书。他翻开此书，几行黑体字赫然映入眼帘：“战胜，是由于将帅自信必将胜利；战败，是由于将帅自认为即将败北。因此，战争的最后结局主要决定于将帅！”

读完这段话，他犹如当头挨了一棒，顿时振作了精神。他马上前往工厂，带领技术人员夜以继日地工作。没过多久，他们就排除了故障，恢复了生产。

在相原满寿美的带领下，改革目标终于如期实现了，这个团队创造了新日钢铁公司历史上的一个伟大的商业奇迹。

➡ 管理箴言 ●●●

常言道，“家有百口，主事一人。”在一个企业或一个项目里，管理者就是主心骨和带头人，在关键时刻，管理者所表现出的毅力或意志力，常常决定着整个局势的成败。



创造一番属于你自己的事业

——“安利王国”的缔造者

狄维士的创业神话无疑是“美国梦”的标准翻版，因为他一手缔造的“安利王国”当年正是从两间简陋的地下室里蹒跚起步的。实际上，安利的创业者一共有两位，一位是狄维士，而另一位则是他的同窗好友杰·温安洛，他们都是荷兰移民的后代。高中毕业后，狄维士和温安洛一起投身军旅，参加了第二次世界大战。青年时代是一个充满了无数人生绮丽梦想的时代。当时，狄维士和温安洛就对个人创业有着浓厚的兴趣，他们一起开办过飞行学校、租船公司和汽车快餐店，并共同体验过商海人生的酸甜苦辣。

1959年，两人共同创办的安利公司正式营业了。安利创办之初，可以说是“一穷二白”：由于缺乏资金，温安洛只能钻进自家的地下室处理业务，而储存货物的仓库则设在狄维士家的地下室。此时，狄维士和温安洛手中的产品，只是一种名叫“乐新”的多用途浓缩清洁剂，两个青年人将用它来开始自己的直销人生之旅。

战后的美国百废待兴，直销作为一种新的销售手段在商业流通领域内掀起一场革命性的风暴。狄维士认为，作为一种新的销售手段，直销减少了中间环节，不仅可以降低产品的流通成本，而且加快了商品的流通速度。安利把节约下来的流通成本转化为奖金发给直销人员，起到了前所未有的激励作用，安利的事业由此进入加速起飞阶段。一年之后，狄维士和温安洛发现，地下室的狭小空间已经装不下急剧膨胀的安利公司了。于是，他们买下了密执安州格兰河畔的一家修车厂，把它改造成安利的总部，此后又经过多次扩建形成如今的规模。

73岁的狄维士在回忆当年的创业经历时平静如常，似乎在叙述一个与自己关系不大的故事，他更关心的是现在和将来。谈到大公司未来的发展，人们很自然地就会把它与营业额等硬性指标联系起来，但是狄维士对此却持反对态度。他说，安利的长远目标并非华尔街股票价格的上涨，而是力求成为世界上最优秀的企业。如果能达到这个目标，安利的业务自然就会令人满意。

经历了40余载的创业人生之后，功德圆满的狄维士不仅从外表上看起来气定神

闲，而且更增添了一份悲天悯人的胸怀。狄维士说，赚钱并不是成功的唯一内涵，还应该尊重别人，要有悲天悯人的胸怀。也许正是这种独特的企业经营理念，使安利在全球发展得相当顺利。在短短的 20 多年里，安利的触角先后延伸到了包括欧洲、亚洲、中南美洲和澳洲在内的 80 多个国家和地区。去年，安利在全球的营业额超过了 57 亿美元，安利公司红、白、蓝三色相间的旗帜插遍了全球。

管理箴言

“创造一番属于你自己的事业”——这个卡耐基式的人生警句在狄维士的公开演讲中几乎随处可见。狄维士认为，创业是无数人心中的梦想，但创业需要充足的资金和经验作为支持，安利的独特之处就在于它给那些缺乏资金和经验的创业者们提供了一个青云直上的平台，让他们有机会去实现自己的梦想。案例中，狄维士本人的经历对于安利的员工们来说就意味着希望。



拥有一颗敢于否定自我的奔腾心

——追求卓越的摩尔

“人非圣贤，孰能无过。”人的一生中不可能不犯错误，有人躲避，有人忌讳，有人强辩，有人认真反省。从对待错误的态度就可以看出一个人的素养。

摩尔是英特尔公司的主要创始人，在他敢于放弃、追求卓越的做人和经营理念指导下，英特尔公司在电子器件领域取得了极大成功：1997 年该公司的营业额达到了 250.7 亿美元，高居世界电子器件行业之首，在“世界企业排行榜”中名列第 125 位。关于摩尔敢于放弃的经营理念，从英特尔的几次战略调整中可见一斑。

1971 年，英特尔推出了“1702”存储器。开创了“可擦写只读存储器”技术实际应用的新时代，即在存储器上可以永久地保存信息。1702 存储器的产销量不是很大，但利润十分丰厚。很快在 1972 年和 1976 年英特尔又分别推出了“2102”和“2147”两款存储器，这两款存储器运行速度远远高于竞争对手的同类产品，使英特尔在竞争中处于绝对领先地位。但摩尔却没有在现有的领域内坐享其成，20 世纪 80 年代

管理箴言 ●●●

在偶然成功的背后，还是存在着某种必然。那种支配着偶然的必然，就是他们高出众人的整体素质。从根本上说，成功总是偶然性与必然性的结合。



行为比语言更有用

——总裁降薪

艾柯卡就任美国克莱斯勒公司经理时，公司正处于一盘散沙状态。他认为经营管理人员的全部职责就是动员员工来振兴公司。在公司最困难的日子里，艾柯卡主动把自己的年薪由100万美元降到1000美元，这100万美元与1000美元的差距，使艾柯卡超乎寻常的牺牲精神在员工面前闪闪发光。榜样的力量是无穷的，很多员工因此感动得流泪，也都像艾柯卡一样，不计报酬，团结一致，自觉为公司勤奋工作。不到半年，克莱斯勒公司就成为拥有亿万资产的跨国公司。

管理箴言 ●●●

行为有时比语言更重要。领导的力量，很多时候不是由语言，而是由行为体现出来的，聪明的领导者尤其如此。



过人的胆识

——日本三洋电机的创始人井植岁男

日本三洋电机的创始人井植岁男，是一名成功的企业家。在他辛勤的经营下，企业从无到有，蒸蒸日上。

有一天，他家的园艺师傅对他说：“社长先生，我看您的事业越做越大，而我却像树上的蝉，一生都栖息在树干上，太没出息了。您教我一点创业的秘诀吧！”

井植点点头说：“行！我看你比较适合园艺工作。这样吧，在我工厂旁有两万坪空地，我们合作来种树苗吧！树苗一棵多少钱？”

“40 元。”

井植又说：“好！以一坪种两棵计算，扣除走道，两万坪大约种 25000 棵，树苗的成本是 100 万元。三年后，一棵可卖多少钱呢？”

“大约 3000 元。”

“100 万元的树苗成本与肥料费由我支付，以后三年，你负责锄草和施肥工作。三年后，我们就可以赚取 600 多万元的利润。到时候我们每人一半。”

听到这里，园艺师傅却拒绝说：“哇？我可不敢做那么大的生意！”

最后，他还是在井植家中管理花草树木，按月拿取工资，白白失去了致富的良机。

➡ 管理箴言 ●●●

要想赚大钱，非得有胆量不可。一个没有胆识的人，即使遇到再好的机会，也不敢去把握与尝试。因为他不敢尝试，固然也就没有失败的机会，同时也就失去了成功的喜悦。



拥有一双非凡的“慧眼”

——李嘉诚的第一桶金

李嘉诚幼年时家境贫寒，年幼的他不得不放弃学业到一家塑料厂当童工。后来他在一家塑料厂当起推销员，每天拼命地工作，老板也很赏识他。尝尽人间辛酸的李嘉诚，就这样练就了一双“慧眼”。

一年后，老板就把李嘉诚提升为塑料厂经理。李嘉诚知道学习的机会来了，他利用工作之余刻苦自学。李嘉诚知道，在未来发展的道路上，如果没有知识是不可能有大作为的。为此，他每天在工作了 10 多个小时后，晚上要去夜校读书。几年间，他不但掌握了各种知识，而且还学会了说一口流利的外语。所有的一切为他日后的发展打下了坚实的基础。

经过多年的磨练，李嘉诚深谋远虑，认识到塑料行业的前景看好，便把自己多



为未来打好基础

——以玩游戏到做百年老店的盛大网络

盛大网络，曾在单季度利润下跌了近三分之一、股票价格下跌到原来的三分之一的时候还在坚持转型。也正是这种执著与坚持，终于换来了新的模式下的长袖善舞。2006 年度财报显示，盛大业绩已达到历史最高水平的八成多，重新进入了一个上升的通道。对此，有人曾问过陈天桥，说你何必要发展呢，游戏产业非常好，专心做就可以了。但陈回答说：“一个更大的四亿用户的市场在召唤我们，为了做成百年企业，应该去满足更多用户的需求。在稳定的时候发展新业务，为未来五年到十年的发展打好基础。迟痛不如早痛。”

管理箴言

积极求变，把握好公司的长远发展才具现实意义。开发游戏还是做百年老店？分清什么是虚名，什么是实业，才能真正使企业走上常青之路。



专注才能独步

——EMC 公司的竞争战略

在 20 世纪 80 年代末、90 年代初，计算机领域的发展焦点转移到网络，SUN 公司提出“网络就是计算机”的口号，网络时代开始初现曙光。当时 EMC 的创办人和现任 CEO，预测到网络的迅速发展将带来两个潮流，即 Internet 和 Intranet（企业内部网）的普及。

继续思考下去，不管网络多快、芯片多快、计算能力有多强，最终的服务对象

