

GYOU QIYEGUANLI YISHU 49339

优 理 名 管 企 业 艺 术

主编：王金献 张玉祥 樊虎娃
荆春登 卢侠巍 高选民

河南人民出版社

优 理 名 管 业 术 企 艺

主 编 陈玉坤 曹建刚
副 编 尹秀敏 周晓珂

湖南人民出版社

名优企业管理艺术

主 编

王金献 张玉祥 樊虎娃

荆春登 卢侠巍 高选民

学术顾问

翁 琦

河南人民出版社

学术顾问 甄琦

参编作者（以新体姓氏笔划为序）

王方林	王保庆	王金献	王雪峰	王培菊	付雪成
司达凯	卢侠巍	刘奕长	孙富兴	朱焕崑	吴希明
张玉祥	张太海	李玉琴	李学良	周升旭	周黎明
杨德来	荆春登	赵新顺	高选民	席春迎	韩光道
樊虎娃	翟明清	魏成龙			

名 优 企 业 管 理 艺 术

王金献 张玉祥
主 编 樊虎娃 荆春登
卢侠巍 高选民
责任编辑 王金楚
封面设计 王彦法

*

河南人民出版社出版发行

河南大学印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 12.125印张 249千字

1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

印数 1—4,000册

定价：4.50元

ISBN 7—215—00663—8/F·161

序

“古为今用，洋为中用”，“他山之石，可以攻玉”是本书编写的指导思想。为适应我国企业管理迅速发展的需要，加快我国经济体制深化改革的步伐，使工作在经济管理领域中的广大经济工作者、企业领导者、管理人员以及经济管理院校师生和有志于管理并关心管理工作的广大职员、青年等，在实际中更好地了解、学习和掌握企业管理的方法与技术，由王金猷、张玉祥、樊虎娃等同志共同组织编写的《名优企业管理艺术》一书，值得一读。

现代管理既是一门科学，同时也是一项艺术；并且，生产力水平愈高强，科学技术愈发展，管理手段愈现代化，也就更愈加需要管理艺术的指导作用。因此，管理科学和管理艺术是推行现代管理航程中的左右两个航标灯，彼此呼应，缺一不可。

之所以说现代管理是一门科学，是因为现代管理在自身的发展过程中，不是孤立于社会科学与自然科学之外，而是包括社会科学和自然科学在内的多学科的综合与运用。它不仅广泛地应用经济学、社会学、心理学、行为学、数学、哲学、美学、法学等学科的理论知识为其服务，而且还十分注意运用信息论、控制论和系统论等现代科学方法来建立自己的理论体系；不仅在实际的管理活动中重视市场调查、市场预测和经营决策等先进的科学艺术手段，而且还十分注意管理目标、管理方法和管理内容的数量化、程式化和最优化，

以最小的劳动耗费获得最大的社会经济效果；尤其是将电子计算机及其它信息技术等先进手段引入管理的各环节，更加速并强化了现代管理方式的优化精度与整体组合。所有这些，都使得现代管理在发展过程中形成了自己的活动规律，从而大大强化了现代管理的科学性。

之所以说现代管理是一项艺术，是因为现代管理不可能独立于环境之外，而是处于复杂多变的环境之中。在当今复杂的社会经济条件下，即使运用较为先进的管理艺术和管理手段，有时也难以作出精确的预测与完善的决策。多维、立体、快变的环境因素往往使得那些看来最为优化、最为可行的管理方案也常常达不到预期的目标。这就从客观上要求管理者在现代化的管理过程中，除了广泛地运用科学的成份之外，还必须充分发挥艺术成份的作用，诸如企业的整体素质、领导者的管理才能、决策水平、应变能力、经验的提炼以及管理活动中对竞争观念、经营诀窍、管理技巧等手法的运用，都被认为是现代管理活动中的艺术成份。

在现代企业的经营和管理过程中，有许多企业成功了，发展了；也有许多企业失败了，倒闭了。尽管每一个企业都有着不同的成功和失败的原因，然而，从某种意义上讲，企业管理者管理艺术水平的高低，是企业兴衰成败的关键因素之一。

管理艺术，是人类聪明才智发挥的必然产物，是人们运用自身智慧于管理实践的光辉结晶。管理作为一种人类独有的特殊艺术，也同音乐、绘画、舞蹈、演唱等艺术形式一样，也是艺术海洋中一种独立的艺术类别。所不同的只是，艺术家们创造的是一个优美动人的艺术品，而企业管理者要塑造的则是

一个光彩照人的现代企业形象。一个企业要唱出商品竞争时代的最强音，描绘出生机勃勃的瑰丽画卷，就需要大批的管理艺术家集古今中外人类智慧之大成，倾注全部心血和感情，运用其独特的艺术手段来创造。

管理艺术作为一种生动活泼、丰富多彩、千姿百态的艺术技巧，蕴含着许多显著的特征。诸如管理艺术的灵活性、管理艺术的创造性、管理艺术的综合性、管理艺术的能动性，都是管理艺术本身最基本的特征。优秀的企业，尤其是名优企业，本身就是一个真正的艺术品，每一个企业管理者都应当是这个艺术品的创造者。只有用坚定的信念、满腔的热情和全部的精力投入这种创造，才会塑造出真正称得上是“艺术品”的名优企业。而且这样的“艺术品”，比起音乐家、美术家、戏剧家、舞蹈家及演唱家们所创造的艺术品来，还要深刻、伟大、宏光和壮观。

管理学界常常表现出这样一种倾向，认为现代管理主要靠科学，管理艺术只是权宜之计，不能登大雅之堂；还有的人认为，随着管理手段的日益进步，管理艺术的作用将日趋削弱，甚至导向完全无用等等。所有这些认识，都是极为片面的。其实，即使在管理科学水平十分发达的欧美日等国，对管理艺术的运用不仅没有削弱，反而大大加强。如在管理中广泛实施“参与管理”，“终身雇用”、“年功序列”、“公共关系”等，都是管理艺术的新型方式。为此，许多著名学者明确指出，管理艺术对整个企业管理活动及至整个社会经济的管理一直都起着重要的作用，主要体现在：

首先，在传统的管理活动中，人类对社会经济活动的管理，还谈不上更多地运用科学手段，并依据规律进行精确的

技术分析。对一切管理活动的预料和决断，几乎全凭个人的经验、师长传授的技能以及个人摸索的窍门去指导。这实际上是在管理中单纯地运用着较低层次的管理艺术。现代管理已经是社会化大生产条件下的大规模管理活动，仅仅依靠较低水准的管理艺术，已显得风险较大，预测不精确，决策过程慢，主观因素多等而适应不了现代经济发展的需要。迫切要求将运筹技术、优化决策、数量分析、电子数据、信息控制、系统工程等运用到管理中来，由此引起了管理观念的巨大变革。但这决不意味着，艺术成份在管理过程中就不重要了。相反，正是在科学管理成份的比重愈来愈大的情况下，管理中充分发挥艺术成份的灵活性、技巧性、创造性、伸缩性等愈加必要，以有效地弥补因外界环境的干扰而使各种管理规划、预测和决策等实施不力所带来的缺陷。

其次，在现代管理的发展过程中，尽管科学手段带来了管理上的几次变革，使管理从传统管理阶段发展到科学管理阶段，再从科学管理阶段发展到现代管理阶段，一次又一次促使管理活动发生质的飞跃。但是，管理中的艺术成份并未因此而有所减弱。这是因为有许多管理方式不可能用科学技术手段去代替，而只能用艺术手法来完成。诸如管理中的市场消费心理、每个人的需求、消费爱好、购买动机、购买意愿、购买行为、人际交往、公共关系等社会、心理及行为方面的因素，科学技术手段就力不从心，而只能采取艺术手段来管理。

最后，就管理艺术本身而言，也不是一种孤立的行为，而是一种综合性的运动。管理科学的研究表明，管理艺术不仅包括一些管理诀窍、管理技巧、管理诀道、管理戒道、管理

诫律、管理戒条以及管理的经验、窍门、方法、手段等，而且包含了经营艺术、领导艺术、激励艺术、协调艺术、竞争艺术、变革艺术、监督艺术、控制艺术等多项艺术成分的综合。作为一个现代管理者，不但要十分熟谙各种管理的方法、原则和规律，同时也要特别讲求管理艺术，依靠丰富的知识、经验、智能和创造力，运用高度纯熟而精细的艺术技巧，来灵活地解决复杂的管理问题。所以，从这个意义上说，管理艺术也可以被看作是管理者在自身素质、才能、经验、知识等因素的基础上，形成的一种非规范化的经验性和创造性的管理技能。

我国现级阶段，人口多、底子薄、生产力水平较低、管理手段比较落后，这是我国的国情，它决定了我国企业在管理中还不可能全面地、大规模地运用科学手段，加之人们的思想观念、传统意识、生活习惯等还跟不上科学管理发展的步伐，因而管理艺术的研究及运用就成了尤为重要事情。对管理艺术知识的普及与推广也就成为当务之急。广大经济工作者、企业管理者、在校师生以及管理爱好者等，都希望能更多地了解一些优秀企业，特别是名优企业在其管理活动中如何利用自身的条件、运用人类智慧去适应环境需要的、以及是怎样融管理艺术于实践之中的等等。正是根据这一需要，本着“内外结合、博采众长、融合提炼、为我所用”的原则，本书特从管理艺术的角度，分设“管理艺术”、“经营艺术”和“领导艺术”三个部分，取名为《名优企业管理艺术》。希望能给广大管理工作以启迪，给管理理论工作者以参考，使我们的企业经营管理的现有水平，在借鉴名优企业运用管理艺术取得成功的基础上，来一个较大的提高。

总之，电影、舞台、画苑等都有着自己的名星演员和名优角色，吸引着无数个或为之倾倒、或为之赞叹、或为之折服的观众。而在企业管理这个社会经济舞台上，也有着一大批名优的角色。和其他各界的名优角色一样，名优企业是整个企业界的楷模、榜样和骄傲。他们的成功之路，为许许多多企业所追求、所效仿。“他山之石，可以攻玉”，愿以书中所介绍的名优企业和优秀管理者们在管理实践中总结出来的管理艺术这一智慧之“石”，将千千万万个我国的企业之“玉”开创出来，走遍全国、跨向世界！

最后，仅此作序之机，衷心祝愿书中所揭示的名优企业的管理艺术，更好地在我省企业经营管理中发挥有效的指导作用！

杨峰
1989.7. 郑州

目 录

管 理 艺 术

一 诀窍与技巧

- (一) 可口可乐公司的管理诀窍…………… (4)
- (二) 麦克唐纳公司的管理奥妙…………… (7)
- (三) 王安电脑公司的管理之道…………… (10)
- (四) 乃基有限公司的发展秘诀…………… (12)
- (五) 惠普公司的独到之举…………… (14)
- (六) 福特公司的进取精神…………… (15)
- (七) 杜邦公司的回春妙术…………… (18)
- (八) 西丽斯公司的创业阔斧…………… (20)
- (九) 国际商业机器公司的管理信条…………… (22)
- (十) 休斯公司的工作分配法则…………… (23)
- (十一) 费尔的决策及其实验…………… (25)
- (十二) 波音公司的多角化管理…………… (28)
- (十三) 通用汽车公司的成功之举…………… (30)
- (十四) 汽车王国的大胆改革…………… (34)
- (十五) 丽纬公司量体裁衣…………… (39)
- (十六) 卡西欧公司的成功诀窍…………… (42)
- (十七) 佳能公司的管理秘诀…………… (46)
- (十八) 本田公司的发迹之道…………… (47)

(十九) 吉田公司的管理策略·····	(48)
(二十) 花菱公司的生财技巧·····	(50)
(二十一) 柯尼卡公司的产品开发·····	(52)
(二十二) 光冈公司的独特技艺·····	(53)
(二十三) 阿尔法公司的管理特色·····	(55)
(二十四) 丰田公司的精明管理·····	(57)
(二十五) 日航与电通公司的管理原则·····	(59)
(二十六) 索尼公司的激战存生·····	(62)
(二十七) 松下超越索尼的窍门·····	(64)
(二十八) 尼西奇公司的称王之术·····	(67)
(二十九) 西门子公司公司的衰旺之变·····	(69)
(三十) 大众汽车公司的质量管理·····	(75)
(三十一) 戴姆勒公司的奔驰精神·····	(78)
(三十二) 奥立凡蒂公司的复苏措施·····	(81)
(三十三) 巨型零售公司的成功技巧·····	(82)
(三十四) 最佳宾馆的管理诀窍·····	(84)
(三十五) 大利公司的创业法宝·····	(86)

二 方法与经验

(一) 爱默森公司的管理方式·····	(87)
(二) “达拉斯市场中心”的管理经验·····	(89)
(三) 希尔特的效率研究法·····	(90)
(四) 海·派克公司的经营管理经验·····	(92)
(五) 霍尔曼——泰斯冷轧钢厂管理经验·····	(93)
(六) 邮寄商经营成功“十经验”·····	(96)
(七) 克鲁索——卢瓦尔公司的管理经验·····	(97)

(八) 科·塑包公司的整顿经验·····	(100)
(九) 雀巢公司的管理经验·····	(102)
(十) 菲利浦公司的成功创举·····	(105)
(十一) 益电公司的合资经营·····	(106)
(十二) 英·帝化公司的经营经验·····	(108)
(十三) 天野公司的管理办法·····	(109)
(十四) 力山公司的成功经验·····	(111)
(十五) 谢基诺联合企业的管理方法·····	(112)
(十六) 阿克赛塑料厂的奖励方法·····	(116)
(十七) “房屋工厂”的快速建筑·····	(117)
(十八) 米赫列面包厂的管理经验·····	(121)
(十九) 达姆公司的引进经验·····	(123)
(二十) 大安电机的工作体系·····	(127)
(二十一) 动物园中的盈利艺术·····	(128)
(二十二) 西方公司的产品宣传妙法·····	(131)

经 营 艺 术

一 经营机能

(一) 经营企业应有的精神·····	(135)
(二) 创造有效方法 注重消费利益·····	(136)
(三) 适应新的时代 开发新型产品·····	(138)
(四) 提高知名度 产品销路宽·····	(139)
(五) 选准消费对象 实施防御经营·····	(141)
(六) 经营活动的双重目的：赢利和服务·····	(142)
(七) 注重消费心理 适应消费需求·····	(143)

(八) 货物售出 负责到底·····	(144)
(九) 甘当买主顾问 提供最佳服务·····	(145)
(十) 马克西姆的服务项目·····	(146)
(十一) 快速服务的“宅急便”·····	(148)
(十二) 一次购足的超级市场 和一次览够的整套旅游·····	(150)
(十三) 利用时尚热潮 创造商业机会·····	(157)
(十四) 参与赞助活动 强化经营机能·····	(165)

二 经营策略

(一) 把消费者的需要放在首位·····	(175)
(二) 选准产品目标市场 确定销售 主攻方向·····	(176)
(三) 西方企业的定价技巧·····	(178)
(四) 调节产品销售的杠杆·····	(180)
(五) 大受欢迎的昂贵礼物·····	(181)
(六) 太姆公司的渗透秘诀·····	(182)
(七) 温和价格人满意·····	(183)
(八) 一贱惹得众人爱·····	(184)
(九) 协大祥让步多销求薄利·····	(187)
(十) 采奇取整 心理权衡·····	(188)
(十一) 强硬王牌以贵压群 按质论价持之始终·····	(189)
(十二) 以廉价之“矢” 射市场之“的”·····	(190)
(十三) “先算算顾客能从口袋里拿出多少钱”·····	(191)
(十四) 招徕顾客的“明星商品”·····	(192)

(十五) 中间商的作用大·····	(193)
(十六) 分销渠道威力强·····	(195)
(十七) “芭蕾”珍珠霜为什么这样香·····	(203)
(十八) “芭蕾”珠珍膏的广告策略·····	(205)
(十九) 增加销售的催化剂：摇奖与赠奖·····	(206)
(二十) 新、齐、怪、小的“天使”·····	(208)
(二十一) 不局限于一个牌子创业·····	(209)
(二十二) “十里香”为什么改换门庭·····	(210)
(二十三) 商品厂牌大有学问	
日本商人独具匠心·····	(211)
(二十四) 柯达碟式相机的孕育过程·····	(212)
(二十五) 想在顾客的心坎里	
算在顾客的钱包里·····	(213)
(二十六) “月兔”牌大网眼恤衫	
出口成功的奥秘·····	(215)

三 推销技术

(一) 洽谈生意的学问·····	(216)
(二) 商贸谈判技巧·····	(218)
(三) 谈判中的应变策略·····	(220)
(四) 谈判中的让步技巧·····	(222)
(五) 谈判中的讨价还价策略·····	(225)
(六) 谈判中的假痴不癫策略·····	(230)
(七) 警惕谈判中的陷阱·····	(233)
(八) 销售方法与推广方式·····	(235)
(九) 科特勒的销售标准·····	(237)

(十) 有“礼”走遍天下·····	(239)
(十一) 来的都是客 全凭嘴一张·····	(241)
(十二) 婉语妙用 直话曲说·····	(243)
(十三) 察言观色 投其所好·····	(246)
(十四) 要获销售成功 务必注重推销·····	(249)
(十五) “色拉米斯”的推销方法·····	(251)
(十六) 别开生面的推销方式·····	(253)
(十七) 巧妙的推销法术·····	(254)
(十八) 推销员应具备的基本条件·····	(255)
(十九) 优秀推销员必须善于“外应内合”·····	(257)
(二十) 推销人员的特质、功能与任务·····	(259)
(二十一) 推销商品的综合技巧·····	(260)
(二十二) 推销谈判中推销自己观点的八 步要诀·····	(261)
(二十三) 别出心裁的推销员·····	(263)
(二十四) 成功的推销访问·····	(266)
(二十五) 国外企业的推销员制度·····	(268)
(二十六) 旁敲侧击 引而不发·····	(269)
(二十七) 谈判桌上五种人 九种方式 来应付·····	(271)

领 导 艺 术

一 领导素质

(一) 企业成功的关键要素·····	(278)
(二) 管理者的成功与失败·····	(279)

（三）有效领导者的职责与素质·····	（282）
（四）现代企业决策者的作用与素质·····	（286）
（五）现代企业强者的素质与气质·····	（288）
（六）创业者的要素及素质·····	（291）
（七）影响企业管理者素质的因素·····	（294）
（八）管理者的资本与支柱·····	（296）
（九）有成就的企业领导人的特点·····	（298）
（十）信息时代对经理人员的要求·····	（302）
（十一）现代企业管理人员的任务和 应具备的人才条件·····	（304）
（十二）成功企业家必备的才能·····	（307）
（十三）企业管理者应具备的能力·····	（309）
（十四）企业管理者的性格与工作要领·····	（315）
（十五）有效管理的原则、守则及条件·····	（317）
（十六）有效管理者应具备的行为特点·····	（320）
（十七）社会主义企业家应具备的 三大基本素质·····	（321）

二 领导艺术

（一）企业管理者的有效口号·····	（324）
（二）创业者的创业秘诀·····	（325）
（三）领导者如何听下级人员谈话·····	（326）
（四）管理者要长于发挥秘书的作用·····	（327）
（五）管理者应善于用上级之所长·····	（329）
（六）企业家的奖励方式·····	（331）
（七）管理者成功管理三技能·····	（332）