

深圳市企业管理现代化培训系列教材

现代企业成功经营

(下)

深圳市企业管理现代化培训
系列教材编审委员会 主编

中国商业出版社

强化管理促进深圳经济持续稳定的发展

(序 言)

深圳市人民政府市长 李子彬

管理和技术是推动经济发展的两个车轮,是现代经济的两大支柱,二者缺一不可。而管理与技术的关系,人们总结为“三分技术,七分管理”。

纵观全球经济发展史,除去靠吃资源饭而暴发起来外,世界上的经济强国莫不也是管理强国,如美国、日本、德国和亚洲“四小龙”等。近一时期,美国和日本在全球展开的经济争霸战,实质是一场技术开发优势和管理优势的竞赛战,最终谁胜谁负,人们都不约而同地从他们之间的管理体制与模式的差异上来找答案,管理之重要由此可见一斑。

深圳经济特区成立十五年来,乘改革开放之风,得益于中央赋予的各项特殊政策,得益于毗邻港澳的地缘优势,得益于包括港、澳、台胞在内的全国人民的支持,加之特区建设者们发扬敢闯、敢拼、艰苦奋斗的精神,创造了“一夜城”的奇迹和举世瞩目的“深圳速度”。然而,随着改革开放的不断深入,浦东、海南等大大小小的特区、经济开发区各显其能,形成了群雄并起的激烈竞争之势的今天。政策优势已不再为深圳独有,特惠成为普惠,深圳还能不能保持全国排头兵的地位,深圳的经济还能不能保持持续、稳定、发展的势头,是摆在全市人民面前的重要课题。

企业是经济的细胞,是组成经济基础的基本单位。没有企业效益,就没有深圳效益,而企业效益的实现,最根本的是依赖于企业管理素质的提高。深圳今后的发展不能存有任何幻想,只能靠自身的努力,去探索、创造全国乃至全世界领先地位的管理优势,有了这个优势,深圳今后的十五年甚至更长一个时期才算有了自己永恒的优势,这是立市、兴市、强市的本中之本。对此我们必须保持清醒的头脑,从现在开始就要把功夫下在抓管理、练内功上来。

我们市的企业管理状况喜忧参半。一则,十五年来,随着国门的打开,深圳这个往日的边陲小镇变成了一片热土,吸引众多的港、台、美、日等先进国家和地区的外商,他们在带来项目、资金和技术的同时,也带来了国际先进的管理经验。致使我市相当一部分三资企业,尤其是较大型的三资企业管理水平较高。二则,深圳作为我国最早实行市场经济的地区,经过多年风吹雨打的锻炼,培养了一批敢想、敢干、敢为天下先的企业家队伍,他们创造了不少先进的管理模式,使一批企业得到长足的发展。

然而,令人忧虑的是,管理水平比较高,经济效益比较稳定的企业所占比例还不多,大多数企业管理水平还比较差,尤其是基础管理工作更为薄弱,低于全国平均管理水平。具体问题表现为:组织机构不合理,内部层次多,组织链条长,管理跨度大,一些三、四级企业实际处于失控状态;基础管理差,粗放管理、核算失真、财务混乱,投资失误,监督无力,国有资产流失情况严重;精通业务和管理的人才缺乏,特别是中、高层管理人才流失,后备管理人才枯竭的现象十分普遍。这种状况不尽快加以扭转,深圳不但保证不了全国排头兵的地位,而且经济持续发展的势头也将无法保证。

产生上述问题的原因主要有以下几个方面:

一是管理意识淡薄。由于前十五年,深圳凭借其他地区不具有的政策、地缘、资金的优

势,经济独秀群峰,企业有长足的发展。这种状况掩盖了企业管理水平低下的矛盾,造成一些企业领导人错误认为,这么多年企业没有认真去抓管理,企业的效益也不错,抓不抓管理影响不大;也有相当一部分企业领导人认为抓管理是慢功夫,不是一天两天能见效,不如做点投机取巧的生意来钱快,把管理工作摆到十分次要的位置。很多企业经济效益不稳定,经常出现的“大起大落”的现象,这种思想方法是主要根源。

二是管理人员队伍结构不合理。深圳原本是一个荒凉的边陲小镇,经济基础薄弱,人才匮乏。建特区后,百分之九十以上的人员来源于内地,这支队伍中除部分由组织部门调来的高层管理人员,管理素质较高外,绝大多数是从全国各地涌来的应届毕业生,尽管他们学识较高,但毕竟缺乏实践经验,短时间上不了岗,实际工作中又没有直接传帮带的老师,中年管理人才严重断层。就是在今天也是如此,在各类求职大军中,我们不难发现,其中那些本来在内地大企业担任骨干的,又有一定工作经验掌握管理知识和技能的中年管理人才微乎其微。一方面他们在原单位能学以致用,发挥专长,故来深圳的冲劲不强;另一方面虽有一部分骨干想来,组织阻力却很大。中年管理干部的严重缺乏,造成很多企业的蜀中无大将,廖化当先锋——凑合用。

三是领导人短期行为,忽视人才的培养。由于企业家队伍没有实行职业化,使许多企业领导人存在着严重的短期行为,认为培养人才是为下任领导做的奉献。得不偿失。所以在企业招聘人员时过分强调“现得力”,忽视人才的潜质。由此造成很多企业人才枯竭,使一些企业的管理工作无法满足市场经济体制的需要。

江泽民同志曾指出:特区在实施和加强现代化管理方面要走在全国的前面。市企业工作会议也再次强调:必须向管理要效益。如何创造深圳的管理优势,我认为培养造就一大批懂管理,会管理的专业化管理干部队伍是当务之急,是百年大计。目前最重要的问题是强化培训工作,把培养提高管理干部的素质同经济工作摆在等同的地位抓紧、抓实、抓出成效,要制定计划目标,落实培训措施。在职干部要分批分期进行轮训,使他们管理素质得到系统的提高,成为名符其实的管理工作者,以适应市场经济的需要。同时也要有意识有计划的培养一些青年管理工作者,集中两、三年时间,培养一批专业化的管理后备队伍。以创造深圳的管理优势,保证深圳第二次创业取得辉煌成果。

为使培训内容系统化、规范化、科学化,培训工作必须有一套既符合当代世界管理发展趋势,又适应我国市场经济发展需要,质量较高的管理干部培训系列教材,我市专门成立了由政府及有关部门领导和知名专家教授组成的《深圳市企业管理现代化培训系列教材》编审委员会。此系列教材既可作为管理干部岗位培训的专用教材,也可作为广大管理干部的必备工具书。

1995年9月16日

深圳市企业管理现代化培训系列教材

编 审 委 员 会

主任委员:

李子彬 深圳市人民政府市长

副主任委员:

郭荣俊 深圳市人民政府副市长

主 审:

周润生 中共深圳市委常委、组织部部长

陶炎民 深圳市经济发展局局长

李黑虎 深圳市国有资产管理办公室主任

主 编:

刘 涛 中共深圳市委组织部副部长

杨绍家 教授、深圳市企业管理协会高级顾问

李 智 深圳市企业管理协会常务副秘书长

编 审 委 员:

申庆三 深圳市经济发展局副局长

夏德明 深圳市投资管理公司董事局主席兼总裁

张 宝 深圳市建设投资控股管理公司董事局主席兼总裁

冯裕林 深圳市商贸投资控股管理公司董事局主席兼总裁

贺 云 深圳发展银行行长

陈涌庆 深圳石化集团股份有限公司董事长兼总经理

王殿甫 深圳市赛格集团公司董事长兼总经理

李永明 深圳市物业发展(集团)股份有限公司总经理

陈政立 中国宝安集团公司董事局主席

倪 旭 深圳中金实业股份有限公司总经理

胡 戈 中共深圳市委组织部培训处处长

尉 青 深圳市企业管理协会秘书长

刘家丰 《现代经理厂长工作全书》主编

朱忠琦 《企业经营管理》主编

王志国 深圳市企业高级经理人才评价推荐中心副主任

李育国 深圳市城建开发集团公司副总经理

陈留成 深圳中康玻璃有限公司总经理

刘曙彬 深圳市物资集团公司副总经理

许宗衡 中共深圳市委党校常务副校长

张新民 深圳市企业管理干部培训中心主任

丁树滋 深圳市工业经济管理干部培训中心主任

高国辉 全国人大深圳培训中心副主任

现代企业成功经营

前 言

改革开放,把企业推向大市场。改革本身就是突破以往时期的平衡,以求在更高的层次和更为广泛的全球竞争领域中寻求机遇,使企业乃至国家得到更大发展。新的挑战、新的情势,要求企业管理人员,特别是肩负经营责任的高层管理者,学习新的经营管理知识,转变观念,掌握新的营销技巧及决策技术,创造和驾驭新的经营环境,从而获取可能的最好投资收益。

为了使在深圳第二次创业时期的企业家更有针对性的学习和借鉴国内外先进企业的经营思想、方法,根据深圳市企业管理现代化培训系列教材编审委员会的编写指导原则,本书有选择地介绍了几个发达国家和地区对国有企业和中小企业的管理,以及运用法制规范和引导企业经营的做法。特别是对取得持续成功的国外明星企业和国内经营管理得法的公司的经营思想,营销技巧,开拓市场,开发员工智力与能力,投资决策,塑造公司文化等方面的宝贵经验,在本书中用了较大的篇幅向读者从多个侧面做了较为简明的介绍,并对深圳企业家普遍关注的重点内容做了较为深入的探讨。相信它将为深圳企业的转机建制,进一步搞活经营,增强企业实力,全面参与国际竞争有所补益。

《现代企业成功经营》是深圳市企业管理现代化培训系列教材的第三册,包括上、下分册。

全书由中共深圳市委常委、组织部长周润生审定。

主 编:刘 涛、李黑虎、杨绍家。

上册副主编:刘晓勇、彭敬良、李育国。

下册副主编:李永明、刘家丰、蔡子明。

参加本书编著的主要撰稿人还有:

廖造阳、范光明、刘永友、赵奇、王钦、钟涛、陈平、杨其敏、杨振超、秦里钟、马培厚、郑毓华、李福敬、吴文思、刘士杰、张比、周海嵩、包于文、桑春、陈留成、刘曙彬、马红苏、陈耿 卿。

全书由刘涛、李黑虎、杨绍家、李永明、刘家丰统稿定编。激光排版由脱霖主持完成。

由于编者水平有限,本书仍会有不尽人意之处,恳请读者批评指正。

1996 年 10 月

目 录

(上)

第一章 现代营销管理新观念	(1)
第一节 当代营销观念新发展	(1)
一、生产中心论	(1)
二、需求中心论	(1)
三、系统和社会营销论	(1)
四、大市场营销和 11P 营销原则论	(2)
第二节 行销是无孔不入的	(3)
一、成功销售的两个基本因素	(3)
二、销售信用是成功公司的持久价值	(4)
三、行销就是一切,是把注意力集中于创造一种对消费者忠诚的环境	(4)
四、行销的目的是拥有市场而不仅仅是出售产品	(5)
五、利用全球最新技术为自己的市场战略服务	(5)
六、推销产品就是推销服务	(6)
第三节 变化加剧时代的企业经营	(6)
一、创新就不要怕制造混乱,仅是犯错误还不够,还需犯大错误	(6)
二、人们的时空观、价值观在改变	(7)
三、国际化经营的作用不可忽视	(8)
四、接近客户和出众的服务最能赢得顾客	(8)
第四节 出口企业利用非价格因素的竞争	(9)
一、灵敏的市场信息——企业的神经	(9)
二、稳定的优良质量——质量零缺陷	(9)
三、采用国际标准和国外先进标准	(10)
四、完美的售后服务比价格更具竞争优势	(10)
五、新颖的产品款式——新颖与特色共生	(10)
六、广告促销——广告要耐人寻味	(11)
七、包装精美——63%的购买欲望由优美的包装引起	(11)
八、运用商标、专利保护自己——防止投机商反诬	(11)
九、重视支付条件	(12)
十、履行合同,守信用	(12)
十一、按期交货——重大节日的购物热不可错过	(12)
十二、试销和提供样品不可忽视	(13)
十三、处理索赔要果断、及时	(13)
第五节 西欧企业的营销观和行销术	(13)

一、求大于供和供大于求的销售观·····	(13)
二、为销售部门配备最高明的人才·····	(14)
三、企业竞争的最大潜力——为用户提供尽可能的服务·····	(14)
四、年年都要对销售人员进行严格的培训·····	(15)
五、掌握推销学的基本规律·····	(15)
六、生财有术——高速公路的“桥”式商场·····	(16)
七、经营的花色品种,年年有翻新·····	(16)
八、管理咨询为销售服务出谋划策·····	(17)
第六节 当代经营管理的新趋势 ·····	(17)
一、经营国际化和经营权力分散化·····	(17)
二、信息网络化·····	(18)
三、大企业必须超前开发新产品·····	(18)
四、多角化经营·····	(19)
五、联合经营·····	(19)
六、追求最小成本·····	(19)
七、赢得了时间,就赢得了一切·····	(20)
第七节 美国企业管理的新思想 ·····	(20)
一、有一支无形的手在市场上空,不直接插手但不放任,不做局外人·····	(20)
二、重视组织制度改革·····	(21)
三、培训比制造更重要·····	(21)
第八节 巨型公司的利润走向趋势和经营多角化 ·····	(22)
一、50家大企业的销售、利润概况·····	(22)
二、经营多角化的方向·····	(23)
三、日本企业的多角化经营·····	(24)
第九节 企业提高经济效益的基本途径 ·····	(26)
一、关于管理效率·····	(26)
二、关于资金利用率·····	(27)
三、关于劳动生产率·····	(28)
第二章 现代公司营销的基础 ·····	(31)
第一节 定位和定时 ·····	(31)
一、调查与预测·····	(31)
二、市场细分·····	(33)
三、定位·····	(35)
四、定时·····	(35)
第二节 销售渠道 ·····	(36)
一、销售渠道——分销渠道·····	(36)
二、中间商·····	(37)
三、销售渠道策略·····	(38)

第三节 促销策略	(39)
一、人员推销	(40)
二、营业推广	(42)
三、广告	(43)
四、服务	(46)
第四节 价格策略	(47)
一、定价目标	(47)
二、定价方法	(48)
三、定价策略	(49)
第三章 市场经济国家对国有企业的管理	(52)
第一节 美国对国有企业的管理	(52)
一、美国国有企业的状况	(52)
二、政府对国有企业的管理	(53)
第二节 日本对国有企业的管理	(54)
一、多种法人分级所有	(54)
二、保证基础,适时改革	(55)
三、国营企业的运作和特权、义务界定明确	(55)
第三节 德国对国有企业的管理	(56)
一、实行分级管理	(56)
二、政府按经营性质分类管理	(56)
三、政府对国有企业的监督	(57)
第四节 法国对国有企业的管理	(59)
一、对盈利性和非盈利性企业实行分类管理	(59)
二、以控股形式控制国有企业	(59)
三、国家预算控制	(60)
四、通过计划和“计划合同”管理国有企业	(60)
五、通过立法和制定政策规范国有企业行为	(61)
六、制定各项经济政策,引导经济活动	(61)
七、企业设立行政咨询委员会	(62)
八、政府对国有企业的监督与稽核	(62)
九、国有企业享有广泛的经营自主权	(63)
第五节 新加坡对国有企业的管理	(63)
一、政府控制重要经济手段和基本生产资料	(64)
二、通过税收政策和津贴,鼓励新兴工业和畅销产品扩大规模	(65)
三、通过财政监督企业经济活动	(66)
四、国有企业家家不亏损	(66)
五、国有企业不享有任何特权	(67)
第六节 印度对国有企业的管理	(67)

一、部属企业形式	(67)
二、公营公司	(68)
三、国有公司	(68)
四、印度国有企业的领导制度	(69)
第四章 企业集团的组织结构和管理	(71)
第一节 深圳市石化集团公司卓有成效的管理	(71)
一、进行综合商社试点的深圳石化集团整体运营质量大大提高	(71)
二、深圳石化集团强化财务管理的有效方法	(74)
附录 A 深圳石化集团公司内部财务管理办法	(78)
附录 B 深圳石化集团公司财务部职责	(104)
附录 C 深圳石化集团公司财务检查考核办法	(106)
附录 D 深圳石化集团公司会计电算化管理办法	(110)
附录 E 深圳石化集团公司内部审计规范	(111)
附录 F 深圳石化集团公司财务结算中心章程	(123)
附录 G 深圳石化集团公司财务结算中心管理规定	(125)
附录 H 深圳石化集团公司资金管理制度	(128)
附录 I 深圳石化集团公司关于完善“五个中心”管理的规定	(130)
附录 J 深圳石化集团公司关于正确处理放与管、强化监督约束的规定	(135)
附录 K 深圳石化集团公司党委关于进一步理顺党政工作和加强党群工作的规定	(139)
第二节 上海宝钢集团公司确立以企业财务管理为中心	(142)
一、提高认识,把财务管理由核算型转向经营管理型	(142)
二、企业制度以建立财会机制为中心	(142)
三、生产经营管理以预算为中心,建立全面预算管理制度	(142)
四、财务管理以资金管理为中心,货币结算高度集中于集团公司财务部	(143)
五、成本管理以现场责任区域为中心建立三级成本考核	(143)
六、销售管理以资金回笼为中心	(143)
七、宝钢确立新机制后的运行畅顺	(143)
第三节 第一汽车集团强化三个纽带推动企业发展	(145)
一、资产的纽带	(145)
二、经济利益的纽带	(146)
三、产品、技术的纽带	(146)
第四节 日本企业集团的结构和特点	(146)
一、企业集团的类型	(146)
二、企业集团的结构和领导体制	(147)
三、企业集团的特点	(149)
四、发展跨国经营	(150)
第五节 日本三菱企业集团	(151)

一、金曜会	(151)
二、三菱集团形成的条件、背景及基本过程	(152)
三、三菱集团的机构设置和内部管理	(152)
四、三菱集团与外部的关系	(154)
五、金融机构的作用	(154)
第六节 日本丰田企业集团和丰田式的经营	(155)
一、丰田集团的形成	(155)
二、丰田集团的结构	(156)
三、核心企业及协作企业	(156)
四、市场营销策略	(158)
五、5S 活动	(159)
六、零浪费	(160)
七、零故障首重保养	(163)
八、质量管理零缺陷	(165)
九、走足够的小步,快速渐进,不断谋求改进的经营	(165)
十、搞经营开发,花钱如流水,在节约上,守财如命,吝啬的惊人	(166)
十一、丰田总部大楼比一所普通中学还小	(166)
十二、设立有异常广泛责任的总工程师职位	(166)
十三、使工作变的更有创造性和愉快	(167)
十四、每年人均工作 57 个标准周	(167)
十五、对白领雇员重新培训	(167)
十六、海外扩张——把全世界变成巨大的丰田城	(168)
十七、采购管理	(168)
十八、花 20 年时间完善和推行“及时适量”工作法	(170)
十九、把“及时适量”方式应用于行销	(170)
二十、美国推行“及时适量”法成效显著	(171)
第七节 日本松下电器公司的经营	(173)
一、100 日元起家	(173)
二、学习飞利浦,进军欧美	(175)
三、松下公司的经营理念	(175)
四、创建以利润为中心的事业部制	(178)
五、产品开发	(180)
六、事业计划管理	(181)
七、资金管理制度	(183)
八、公司商业贩卖三十条	(183)
九、人事管理	(184)
十、工资福利制度	(187)
十一、奖励与表彰	(193)
十二、职工培训	(194)

第八节 新日铁企业集团	(202)
一、组织机构	(202)
二、组织机构的特点	(202)
三、确定两种管理模式	(203)
四、分类管理的两种方法	(203)
五、广泛开展协作,提高主业效率.....	(203)
第九节 美国企业集团的内部结构和组织管理	(204)
一、两个企业集团的基本情况	(204)
二、由单个企业到企业集团是一个发展过程	(204)
三、企业集团如何发展取决于发展战略的需要	(205)
四、企业集团内部组织与管理的主要特点	(205)
第十节 德国企业集团的扩大控股和发展	(207)
一、靠兼并和扩大控股壮大实力	(207)
二、管理的集权与分权较为明确	(207)
三、母公司的主要功能是投资中心	(207)
四、经营范围立足国际化,经营内容追求多样化.....	(209)
五、发展企业集团一定要注重实效	(209)
六、企业的内部经营机制	(209)
第十一节 借鉴日本经验组建我国的综合商社	(214)
一、综合商社的优势:聚生产、流通、金融“三头”为一体.....	(214)
二、综合商社的特点:“六臂”协调“挥舞”.....	(214)
三、综合商社的五项功能有机配合	(215)
四、我国也需要综合商社	(216)
五、怎样发展我国的综合商社	(217)

(下)

第五章 美日等国运用法制规范企业	(1)
第一节 美国利用国家质量奖引导和规范企业	(1)
一、美国国家质量奖的由来和现状	(1)
二、对企业管理的导向作用	(1)
三、企业必须提高需求导向的战略性质量意识	(3)
第二节 运用法制管理的日本市场和企业	(4)
一、政府利用法制的力量规范经济工作	(4)
二、经济立法和执法监督各成体系	(4)
三、培育成熟的中介组织不以盈利为目的	(5)
四、建立市场化的企业制度,企业要重视自身法制建设.....	(5)
五、加强法制宣传,适时调整执法重点和力度.....	(6)
第三节 日本对市场的管理独具特色	(6)

一、细致、具体、严格是日本政府管理的特点	(6)
二、由国会和政府定价的商品占 18%，该管的坚决管住	(6)
三、对非劳动所得征高税以解决市场经济中分配不公和贫富悬殊	(7)
四、对批发企业的管理	(8)
第六章 中小企业的经营管理	(11)
第一节 日本政府对中小企业发展的支持	(11)
一、日本中小企业在经济活动中作用非凡	(11)
二、中小企业的先天不足决定其需要扶持	(11)
三、日本政府对中小企业的支持	(12)
四、中小企业经营战略	(14)
五、日本发展中小企业的历史经验	(15)
第二节 意大利的企业规模经营与中小企业的长足发展	(15)
一、生产的集约化与中小企业的活跃和发展	(15)
二、中小企业主的自身有一手“绝活”和强烈的敬业精神，使得他们得以发展	(16)
三、中小企业主有权解雇工人但握而不用，培养同舟共济精神	(17)
四、中小企业扩大市场地位靠的主要不是规模，而是同上游企业的紧密联系	(17)
五、中小企业集团化别有新意	(17)
六、群体作用是中小企业发展的内在机制	(18)
七、中小企业协会等行业组织的作用非凡	(18)
第三节 美国政府对小企业的管理	(19)
一、政府对小企业每年提供 30 亿美元的资金支持	(19)
二、保证小企业在政府买卖中获得合理份额	(21)
三、通过立法，发挥小企业在新技术研究和开发中的作用	(22)
四、向小企业提供管理咨询和培训服务	(23)
五、设立由总统任命的小企业局的政府事务首席顾问作为小企业的代言人	(25)
第四节 台湾中小企业面临的挑战与对策	(26)
一、采取切实可行的措施提高生产力	(26)
二、结构调整	(27)
三、团队合作	(28)
四、改变经营观念	(29)
五、国际化经营策略	(30)
六、加强国际行销	(32)
七、人才的培育	(34)
第五节 我国国有中小企业的改革	(34)
一、国有中小企业的现状	(34)
二、改革的首选模式——股份合作制	(35)
三、需要政府和社会的支持，促进中小企业健康发展	(35)

第七章 职工培训	(37)
第一节 台湾强化训练国际经贸人才	(37)
一、魔鬼训练营的别称	(37)
二、训练成效惊人	(37)
三、日语班特设日本研究	(37)
第二节 香港的企业管理培训	(38)
一、非盈利性的促进全港生产力发展的培训	(38)
二、商业性的咨询性培训	(38)
三、在职管理干部的培训注重短、新、活	(38)
四、管理专业教师与实际部门密切联系	(39)
第三节 德国的经济管理人员培训	(39)
一、高层管理培训的课堂讲授时间只占 40%	(39)
二、重视案例讨论	(39)
三、开展企业咨询	(40)
四、高层经理的培训目的是提高经营决策能力	(40)
五、培训强度高,每两周只休息一天,学费昂贵	(40)
六、要求教师必须对企业有深刻了解	(41)
第四节 日本企业的人才秘密	(41)
一、所有职工都有必要进修,进修的内容广泛	(41)
二、培养经理能谈论异国文化	(41)
三、丸红公司实行工作岗位轮换制和世界巡回研修小组	(41)
四、丰田公司培训从注意解决问题转向发现问题和启发创造性	(42)
五、近畿电力工程公司培训注意品德、纪律和勤奋教育	(42)
第五节 培训技艺高超的技工是德、意竞争取胜之本	(43)
一、不能只注重智力教育	(43)
二、培训是“动力”,它是驱使经济发展的动力源	(43)
第六节 IBM 德国公司利用培训做到不解雇工人	(43)
一、活到老,学到老,才能保证工作到老	(43)
二、采用非同寻常的办法——在往返的火车途中坚持上课	(44)
第七节 菲亚特汽车集团公司的培训	(44)
一、在集团公司内部建立营业性的工业发展培训公司	(44)
二、十分重视基础知识和实际技艺的训练	(45)
三、集团公司一级领导人,每年有 50% 的人集中一段时间参加培训和更新知识	(45)
四、教员必须兼具理论和实际知识,一半时间上课,一半时间搞科研	(46)
第八节 深圳中华自行车二厂,严格培训出质量	(46)
一、全民皆兵,强化全员岗位培训活动	(46)
二、班组长这个兵头将尾是强化培训的重点	(47)
第九节 九十年代美国经理培训的新发展	(47)

一、注重增强企业组织的市场竞争能力,而不只是个体管理能力	(47)
二、企业面临的现实问题和与发展战略直接相联系的课题是培训的主要内容	(48)
三、担任授课的教授包括咨询专家和对公司有抱怨的雇客	(49)
四、侧重启发学员思考、鼓励学员积极参与和分析案例	(49)
第八章 企业文化	(51)
第一节 塑造企业文化	(51)
一、企业文化的涵义	(51)
二、企业文化的内容	(52)
三、审慎塑造自己的企业文化	(55)
第二节 建设商店、酒店服务性企业的公司文化——服务文化	(59)
一、品貌俱佳的服务人员更需要教育、培养	(59)
二、感情投资和归属感	(60)
第三节 深圳中康玻璃有限公司的企业文化建设	(60)
一、“和、诚、搏、创”是中康魂	(61)
二、保证企业高效运转的体制是企业文化的主要内容	(62)
三、员工是企业主体	(63)
四、优良的作风是事业成功的保证	(63)
五、中康的战略和规划	(64)
第四节 深圳中华自行车(集团)股份公司的企业文化建设	(64)
一、在中、港、美三种不同的文化背景中寻求共同点	(64)
二、规划塑造“生产一流产品,创造一流企业”的公司文化蓝图	(65)
三、创造以 CBC 精神为核心的“中华人”价值观念体系	(65)
四、强化培训使“中华人”成为“敬业、乐业、专业”的一流职工队伍	(65)
五、思想沟通,纪律严明,坚持早操、早会制度	(66)
六、提倡以人为本(中、外双方)和亲一致	(66)
第五节 西安杨森公司的企业文化	(67)
一、“集权、高效、精简、统一”的管理价值观	(67)
二、“平等、公平、竞争、择优”的用人价值观	(67)
三、“人力资源需要开发”的人才价值观	(67)
四、“突出合同意识”的劳动价值观	(68)
五、“市场导向,用户至上”的经营价值观	(68)
六、“产品的优势就是企业生命”的产品价值观	(68)
第六节 博采众长的上海宝钢文化建设	(68)
一、宝钢文化是以六个高为基础的东西方文化交汇	(68)
二、充分发挥思想政治工作优势,强化企业文化建设	(69)
第七节 建设上海“一百文化”,塑造“一百形象”	(70)
一、创建“一百文化”,优化文化建设的良好环境	(70)

二、培育“一百精神”，把企业文化建设与塑造企业形象结合起来	(72)
第八节 上海锦江集团公司重视另一支“看不见的手”带出一流队伍	(73)
一、在市场经济活动中要重视另一支“看不见的手”的非凡作用	(74)
二、通过严格培训和质量检查，规范全体员工的行为	(74)
三、培育“三个代表”的自尊意识和责任心：在外国人面前我代表中国，在中国人面前我代表上海，在上海人面前我代表锦江	(75)
四、通过“三个结合”，做好一人一事的思想政治工作，增强企业凝聚力	(76)
第九节 中国迅达电梯的“第一次就做好，每一次都做好”的公司文化建设	(77)
一、以较小代价获取最大利益的投资方式，少投入多产出的工厂改造	(77)
二、要占领强手如林的市场，需有过硬和规范化的管理内功	(78)
三、以严格的质量保证和优质服务赢得最佳声誉	(78)
第十节 长春百货大楼的企业文化	(79)
一、长百大楼文化的含义和特点	(79)
二、长百大楼文化的培育	(80)
第十一节 日本日立公司的公司文化	(81)
一、技术立国	(81)
二、海外战略两路并进	(82)
三、“卫星企业”成功的秘密	(82)
四、未来经营的五大重点	(83)
第十二节 奥格威·美瑟广告公司的公司文化	(83)
一、工作的好地方	(84)
二、对客户的态度	(84)
三、公司特色	(84)
四、信条	(85)
第十三节 韩国大宇的公司文化驱使大宇前进	(85)
一、每月一天的万人集会日，“大宇家庭之歌”歌声震天	(85)
二、“为了明天，就要牺牲今天”，生活简朴，住三流旅馆的三等房间	(86)
三、以“小吃大”的兼并战略，敢冒风险，顽强开拓	(87)
四、创新是生活之必需	(87)
五、以“五最”原则回报国家和社会	(88)
第十四节 管理中的文化差异及跨文化管理	(88)
一、文化制约着观念，决定着管理	(88)
二、我国与美、日、欧企业文化的不同特征	(89)
三、跨国企业的跨文化管理	(91)
第九章 成功的企业经营实例	(93)
第一节 世界明星企业 IBM 的经营	(93)
一、IBM 的公司文化	(93)
二、IBM 的领导观	(100)

三、IBM 的商业行为准则	(102)
四、IBM 的职工手册	(104)
第二节 美国通用电器公司的管理改革	(108)
一、倡导员工参与管理的新观念	(108)
二、改革管理机构,财权高度集中于公司总部	(108)
三、产业集团是公司的经营实体,对它考核上缴利润和技改投资	(109)
四、工厂是生产成本和质量中心	(109)
五、注重实践,不断发掘管理新技术	(109)
第三节 麦克唐纳风靡世界	(109)
一、麦克唐纳汉堡包是一种文化	(109)
二、服务至上,是口号,是目标,是全部经营活动的检验标准	(110)
三、质量要求严格,出炉 10 分钟的汉堡包和出炉 7 分钟的炸薯条未卖出一律废弃	(110)
四、日本的麦克唐纳要适合日本的文化	(111)
五、适应年轻顾客的兴趣	(112)
六、适应驾车顾客的需求	(112)
七、95% 的分店雇员是兼职的学生	(112)
八、完整、严格、速成的员工培训制度成效显著	(112)
九、每月对各级人员的业绩进行评鉴,并对优秀者予以晋升	(113)
第四节 连续多年列名美国“十佳”的 3M 公司	(114)
一、成功在于创新,创新有绝招,招招都很妙	(114)
二、不轻易扼杀一个设想,妨碍发明创造的事,马上被取缔	(115)
三、公司容忍失败	(115)
四、建立具有高度自主权的新事业开拓小组和奖励制度	(115)
五、15% 的私下制造时间和五万美元种子资金拨款	(116)
第五节 日本公司的决策与竞争	(116)
一、企业决策	(116)
二、重视人事工作	(118)
三、企业活力来自残苦竞争	(120)
四、激励人的分配制度	(121)
第六节 亚洲“四小龙”企业的人力资源管理	(123)
一、“四小龙”企业的人力资源管理	(123)
二、“四小龙”的宏观人力资源开发	(125)
第七节 雀巢公司成功开拓国际市场	(127)
一、雀巢广告——“味道好极了”	(127)
二、适应全球食品业新需求的五项战略	(127)
第八节 德国 GHH 公司的经营管理	(128)
一、GHH 的基本组织结构	(129)
二、十分重视产品开发和多角化经营	(130)

三、计划制定程序化, 计划方案请外界专家咨询	(130)
四、物料及财务实行集中管理	(131)
五、劳动人事管理	(131)
六、职业培训和继续教育法制化	(133)
第九节 发达国家企业的成本管理	(134)
一、日本企业的成本推进	(134)
二、日本企业的财务诊断	(135)
三、法国企业的财务管理	(138)
四、德国企业的成本控制	(139)
五、只有不断降低成本才是制胜之本	(141)
第十节 世界著名企业经营失败的实例	(145)
一、缺少一个经过科学论证的经营计划	(145)
二、管理规章不严, 赏罚不分	(145)
三、固守旧业, 管理无方	(146)
四、错用一人, 造成 1.2 亿元损失	(146)
五、武断专横, 导致严重恶果	(147)
六、轻视“外脑”作用	(147)
七、对资金和财务运作缺少律条	(147)
第十一节 世界著名企业扭亏为盈的实例	(148)
一、突破不合宜的传统, 琳杰福莱公司枯木逢春	(148)
二、超人的胆略, 超常的决策, 艾柯卡使克莱斯勒汽车公司转危为安	(148)
三、把拉练的需求延伸到人的生活的每一角落, 使拉练大王反败为胜	(149)
四、CBC(美国哥伦比亚广播公司)一举扭亏为盈	(149)
五、投资推动, 迪斯尼公司化险为夷	(150)
六、多角经营, 菲亚特汽车全面复兴	(150)
七、机构重组, 意大利通信设备公司起死回生	(150)
八、调整结构, 菲利浦摆脱困境	(151)
第十二节 日本“国铁”搞活了	(151)
一、“国铁”, 曾是日本首屈一指的国有特大型企业	(151)
二、犯有“国企病”的国铁, 到 1980 年, 一年净亏 10084 亿日元	(151)
三、扭亏为盈第一招: 国家所有制不变, 从一级所有一类法人向多种经营实体法人过渡	(151)
四、扭亏为盈第二招: 改善服务, 降低票价, 开展多种经营, 各独立法人公司激烈竞争	(152)
五、增盈的新招: 专业化公司和主产业——新干线, 分工科学	(152)
六、日本国铁改革成效显著	(152)
第十三节 深圳汇凯进出口公司抓住机遇出奇制胜	(153)
一、从零开始, 年年都有神话般的佳绩	(153)
二、绕过贸易壁垒, 避开强国角逐的热点, 开辟非洲大市场, 乘“虚”而入	(153)