

管理应用丛书

国外企业管理200例

陆增·徐明·杨学涵 主编

辽宁人民出版社

国外企业管理 200 例

Guowai Qiye Guanli 200 Li

张继增 徐明 杨学涵 主编

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 沈阳 606所 印刷厂印刷

字数: 214,000 开本: 787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张: 10
印数: 1—16,200

1985年11月第1版 1985年11月第1次印刷

责任编辑: 王 伟 封面设计: 安今生

统一书号: 4090·224(委托出版) 定 价: 1.65元
压膜本: 1.85元

前 言

中共中央《关于经济体制改革的决定》明确指出：“必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映社会化生产规律的先进经营管理方法。”编者根据三中全会的精神和当前经济体制改革的需要，广泛搜集了日本、美国、苏联、联邦德国、加拿大、罗马尼亚、南斯拉夫、匈牙利、新加坡等几十个国家、上百个企业经营的大量实例，经过整理编写了这本《国外企业管理200例》。这对于启发人们的思路，开阔人们的视野，改进我国的企业管理，无疑是十分有益的。

在国外的先进管理经验和理论中，西方资本主义国家的先进管理经验和理论是一个重要组成部分。作为一个社会主义国家，为什么能够借鉴资本主义国家的先进管理经验和理论呢？这就要从资本主义国家管理的二重性讲起。资本主义国家的经济管理，“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程”。不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈”

（《马克思恩格斯全集》第二十三卷，第368—369页）。我们所要借鉴的，正是资本主义国家中“从共同的劳动过程的性质产生的管理职能”方面的经验。我们不赞成资本主义，是指它的所有制，但不反对反映社会化生产规律的先进经营管

理方法。

“洋为中用”，有一个以我为主的问题，外国的经验再好，如果不同我国的实践相结合，也不会有好的效果。我们要正确对待外国管理的经验，采取“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，进一步解放思想，走自己的路，努力探索建立具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义现代化的企业管理体系，使之能体现和巩固经济体制改革的成果，适应技术进步的需要，促进生产力的发展。

毕 梦 林

一九八五年七月

目 录

一、企业经营管理成功的秘诀

1. 日本某些行业超越美国的成功因素..... 11
2. 联邦德国劳、资、政府三方面
关系的独特之处..... 21
3. 从一个穷学生到大企业家..... 31
4. 惠普电子仪器公司从小作坊成为大公司..... 51
5. IBM获得成功的道路..... 71
6. 事业和信念..... 81
7. 日本中小企业成功的秘密..... 101
8. 美国一家公司是怎样绝路逢生的..... 121
9. 一个有生命力的小型电子企业..... 141
10. 意大利中小企业的经营活力..... 181
11. 日本一些企业是怎样获得成功的..... 201
12. “印刷侍者”经营有术..... 211
13. 美国某些企业经营成功之路..... 221
14. 精明的管理，突出的成就..... 241
15. “一本万利”和两个“良性循环”..... 251
16. 日本一些企业为什么能有较大的活力..... 261
17. 大众汽车公司从亏损到赚大钱的来龙去脉..... 271
18. 日本企业的经营特征..... 291
19. 松下压倒索尼的启示..... 321

20. 松下的经营哲学·····	34
21. 在经济衰退中保持盈利的钢铁公司·····	35
22. “钟表王国”是怎样建立起来的·····	36
23. 赛义德公司的生意经·····	38
24. 吉田工业公司的经营策略·····	40
25. 索尼公司是怎样壮大的·····	42
26. 卡西欧公司是怎样发展起来的·····	42
27. 日本机械工业的振兴·····	43
28. 竞争促进企业迅速发展·····	45
29. 菲律宾中小企业发展的特点·····	46
30. 泰国大利公司办好企业的法宝·····	47

二、企业经营管理的方法与经验

31. 多谋善断——日本企业家的经营作风·····	50
32. 美国一些企业争设智囊团·····	52
33. 对症下药的安全管理法·····	53
34. 费尔的四项大决策·····	54
35. 联邦德国一些企业经营决策的五大战略·····	56
36. 联邦德国企业经营的五大依据·····	56
37. 反复问五个为什么·····	57
38. 工人参加管理的六条原则·····	59
39. 现代企业管理的七要素·····	60
40. 企业管理的二十五条措施·····	61
41. 本田公司是怎样经营企业的·····	62
42. 富士公司发动职工提建议的经验·····	67
43. 美国铝业公司的节能措施·····	69

44. 日本工业部门节能的经验.....	70
45. 联邦德国中小型企业的经营管理.....	72
46. 养成具有分析现场浪费的眼力.....	74
47. 经营企业的经验.....	75
48. 目标管理与职工劳动兴趣.....	77
49. 美国一公司的一分钟经理.....	78
50. 一分钟目标.....	79
51. 一分钟赞美.....	81
52. 一分钟斥责.....	82
53. 霍尔曼女企业家的管理经验.....	83
54. 爱默森公司的独特管理方式.....	86
55. 检查经理工作效率的两张调查表.....	89
56. 巧妙控制企业的投资方向.....	90
57. 实行专业化生产效率高.....	91
58. 索尼公司商号的由来.....	91
59. 委内瑞拉为什么陷入了信用危机.....	93
60. 匈牙利如何对待亏损企业.....	94
61. 南朝鲜中小企业的经营“诊断”.....	96
62. 计划评审法和关键线路法.....	98
63. 欧式管理锐不可当.....	99

三、企业管理的体制与改革

64. 面谈与开会的艺术.....	103
65. 开电视会议.....	105
66. 计算会议成本的几种方法.....	105
67. 联邦德国专家格里希治厂有方.....	107

68. 东欧各国认识到私营经济的作用·····	108
69. 罗马尼亚工业企业的领导机构·····	109
70. 南斯拉夫国营企业的三种管理模式·····	111
71. 企业管理人员的时间管理·····	112
72. 美国一些企业实行非标准工作时间·····	114
73. 美国企业的非全日制工人·····	117
74. 各种形式的参与管理制度·····	118
75. 比奇公司的“劳动生产率会议”制度·····	119
76. 日本企业的组织管理形式·····	120
77. 卡片制度·····	121
78. 美国新一代的企业家·····	123
79. 企业的弹性工资制度·····	126
80. 日本企业的奖金与工资·····	126
81. 勇于改革的菲亚特公司经理·····	127
82. 丰田生产方式和改进的目标·····	129
83. 美国一些公司实行职工“自我管理”·····	130
84. 美国柯达公司的职工建议制度·····	132
85. “内部企业家”应运而生·····	134
86. 美国出现工人集体所有制的大企业·····	135

四、技术引进与技术管理

87. 巴西利用技术专利制度发展经济·····	137
88. 苏联引进技术设备的一些做法·····	138
89. 南斯拉夫怎样引进先进技术·····	140
90. 波兰引进技术专利的经验教训·····	142
91. 技术引进——日本的富国之策·····	143

92. 技术引进使日本的工业发展走了捷径·····	144
93. 印度技术引进的经验·····	145
94. 新加坡是如何为引进外资创造条件的·····	145
95. 突尼斯多方面保障外国投资者的权益·····	146
96. 新技术革命给美国一些企业引起 企业管理的变化·····	147
97. 企业同新技术拉起手来·····	148
98. 美、日、联邦德国科技管理的异同点·····	149
99. 引进技术出奇迹·····	150
100. 民主德国的科技攻关·····	151
101. 老工厂获得新生·····	152
102. 美国一些大企业转向高级技术·····	153
103. 美国公司采用日本的管理技术·····	153
104. 风险资本的推动作用大·····	156
105. 美国钢铁企业的技术改造·····	157
106. 技术改造使企业返老还童·····	158
107. 智力、市场、资金三结合的新趋势·····	159
108. 科研成果应用于生产的几种形式·····	160
109. 关于杜克十二戒·····	161

五、市场调查、新产品开发与质量管理

110. 松下公司经营的特点·····	164
111. 美国礼维公司的市场策略·····	166
112. 日本的汽车是怎样占领美国汽车市场的·····	167
113. 日本企业怎样开发新产品·····	168
114. 开发新产品成功的秘诀·····	171

115. 依靠工程师开发新产品.....	173
116. 苏联鼓励企业开发新产品.....	175
117. 企业怎样组织新产品开发.....	176
118. 把开发新产品放在战略地位上.....	179
119. 卡西欧公司加速产品更新.....	180
120. 家用电器企业称霸世界市场.....	182
121. 全面质量管理效果大.....	182
122. 高度重视产品质量的西方电讯公司.....	183
123. 无次品观念至关重要.....	185
124. 松下公司的质量管理.....	187
125. 把研究市场作为质量管理的最重要手段.....	188
126. 企业质量管理的要害是什么.....	189
127. 最高层经理人员对质量负主要责任.....	191
128. 以质量为中心抓生产管理.....	191

六、产品推销与销售后的服务

129. 怎样打响业务洽谈第一炮.....	193
130. 一年成交二百三十架飞机的推销员.....	193
131. 每月寄出一万三千张卡片的推销员.....	195
132. 支撑二万亿日元企业的推销队伍.....	196
133. 松下公司的促销政策.....	198
134. 推销员的工具.....	201
135. 买方在价格谈判中的技巧.....	205
136. 成功的推销访问.....	205
137. 产品推销十八实例.....	208
138. 与顾客和睦相处.....	213

139. 演说与推销.....	214
140. 伙伴关系.....	215
141. 怎样开展技术服务.....	216
142. 波音公司服务的新概念.....	218
143. 热情周到的维修服务.....	219
144. 乐于“被顾客牵着鼻子走”的公司.....	219

七、企业的职工培训与干部选拔

145. 日本企业的新职工教育.....	221
146. 联邦德国企业的职工培训.....	222
147. 培训企业管理人员的办法.....	224
148. 法国企业培训工人的做法.....	227
149. 奔驰公司的职工培训.....	228
150. 企业内部“留学”制度.....	229
151. 企业干部的自我培训.....	229
152. 怎样培训销售人员.....	230
153. 用以老带新的办法培养推销员.....	235
154. 自我管理的推销员教育.....	237
155. 如何培训销售后技术服务人员.....	238
156. 向消费者请教.....	239
157. 选举和招聘企业领导人.....	240
158. 南斯拉夫某些企业经理的条件.....	241
159. 欧美等国企业的女管理人员.....	242
160. 怎样解决职工的高龄化问题.....	243
161. 改变企业经理老化的办法.....	244
162. 对年老的中层管理人员如何安排.....	245

163. 日本企业的“专门职务制度”	245
--------------------------	-----

八、第三产业的企业管埋

164. 第三产业的分类一例	247
165. 联结生产者和消费者的广告业务	249
166. 服务人员微笑的魅力	254
167. 迅速发展的汉沙航空公司	255
168. 胜人一筹的航空公司	256
169. “服装设计大王”怎样了解消费者的心理	258
170. 时新的女式服装是怎样产生的	259
171. 一个公司经营战略的转变	260
172. “蕃茄酱大王”海因茨公司	261
173. 新经营服务方式七则	261
(1) 麦当乐食品公司的四项服务原则	261
(2) 商店销售服装和家具的新方法	262
(3) “松坂屋”百货商店待客三原则	262
(4) “鱼铁”餐馆的服务方式	263
(5) “顾客是上帝”多种经营适应顾客需要	263
(6) 薄利多销的日本农协食品公司	264
(7) 日本的“硬币洗衣房”	264
174. 海鲜市场和餐馆——“海里游的， 这儿都有”	265
175. 法兰西饮食界的“骄子”	266
176. 新大谷饭店想方设法增加盈利	269
177. 西柏林的便民商业服务网	270
178. 国民罐头公司的迅速发展	271

179. 重视商品包装·····	275
180. 日本食品工业经济效益高的原因·····	276
181. 服务是现代企业管理的最有效的策略·····	278
182. 意大利的皮鞋为什么能保持名牌地位·····	279
183. “尿布大王”——尼西奇公司·····	282
184. 劳埃德——世界最大的保险企业·····	284
185. 国外的出口代理业务·····	285

九、情报信息与计算机的应用

186. 信息时代对经理人员的要求·····	288
187. 日本企业是怎样搜集情报的·····	289
188. 日本人怎样探索大庆油田的秘密·····	292
189. 日本企业的情报网·····	293
190. 政府向企业提供信息·····	294
191. 日本企业获得信息的速度特别快·····	295
192. 市场信息二则·····	296
193. 企业怎样把信息转化为生产力·····	297
194. 电子计算机在经营管理中大显神通·····	298
195. 电脑在阿木艾炼油厂的应用·····	399
196. 美国一些企业设微电脑经理·····	301
197. 日本农业的计算机管理·····	302
198. 企业办公自动化·····	303
199. 通电上班——用电脑在家里办公·····	304
200. 对管理信息系统经济效果的评价·····	304
编 后·····	306

一、企业经营管理成功的秘诀

1. 日本某些行业超越美国的成功因素

战前，世界照相机市场是由德国支配，现在被日本取而代之了。

美国在战后是收音机界的霸主，但现在也被日本超过了。

美国电视机业在六十年代是世界第一，现在也只好让位日本。

日本钢铁工业的生产能力与美国差不多，也几乎同欧洲共同体平分秋色，但它们却有世界最新式和最精密的技术。

在美国的摩托车市场上，排在最前面的四家公司全是日本公司——丰田、山叶、铃木和川崎。

去年，日本的汽车产量达一千万辆，已经赶上了美国。美国的汽车出口比起日本来，则是望尘莫及，美国的汽车出口不过几万辆，日本则达到五百万辆，几乎多出百倍。

日本的成功因素：工人有纪律，意外的停工事件较少；参加工会的工人比美国的多，工人比较相信公司方面会照顾他们的利益，他们知道高级人员的生活同他们相差不多，当公司遇到困难时，高级职员也会作出牺牲；日本工人受过较好的教育，政府官员也都受过良好教育，有专门的分析及鼓励发展竞争性的工业的能力；在日本的报章及电视台记者中，大都兼通外国语言，同时对国际经济问题也比较熟悉，

因此，他们在帮助公众人士了解外国的发展方面扮演了很重要的角色；日本商家和政府官员，掌握信息一般都比美国人来得灵通；政府领导人能同商界领袖真诚合作，有一个更安全的投资环境；政府的工业政策，经过缜密研究，有连贯性。

2. 联邦德国劳、资、政府三方面关系的独特之处

在许多方面，德、日的管理经验相似。但是，联邦德国在劳、资及政府三方面的关系中却有其独特之处。

联邦德国政府鼓励各政党之间求同存异，更重要的是他们都积极参与经济活动。

政府也能积极适应私人部门的需求。联邦政府下属有各种各样的专门机构，其中有些是专为促进工业革新而设的。例如，设有工艺研究部，其作用日益明显，而在美国并无这个政府部门。

政府同私人部门进行密切的合作，这种合作则是通过各种咨询机构安排的。所以，许多部门都可以做到“一致行动”。

德国人有节俭的美德，政府也鼓励人民节俭。人民的储蓄率比美国多出三倍。这种习惯有助于克制通货膨胀，而物价稳定也就鼓励人民储蓄。因为，储蓄的钱币值或购买力不会迅速被通货膨胀所腐蚀。

对联邦德国经济增长及国际市场竞争作出巨大贡献的另一个因素是工人。联邦德国的工会的基本态度是参与及合作，而不是对抗。

工会的权利在宪法中有明文规定。工会基本上是团结一

致的，并普遍受到承认。在施密特内阁中，有三位阁员是工会领袖。

工人罢工的事甚少发生，主要是工资高，而工人的劳动效率也相应的不断提高，在过去的几年中，劳动生产率平均每年提高3%以上。

今天，联邦德国工人的平均月薪是二千四百马克。失业率通常在5%以下。

政府与工人之外的另一经济支柱是私人部门，也就是资方。资方及金融与工业界的组织在联邦德国经济成长中扮演了不可缺少的角色。它们具有好几个特点。其一是银行界和工业界关系密切，银行撮合了存款与投资的功能。其次，由于人民节俭，银行有大笔资金可供周转，它们利用这些资金资助工业界。

由于有这种密切的关系，使联邦德国的工业公司不必到股票市场去筹措资本。银行资金源源而来，也使公司能有长期和稳定的计划。

联邦德国制度的另一特点是集中。例如，化学工业、电子工业、机械工业等，今天都是大厂家的天下，也是主要的跨国公司。

重视研究与发展。联邦德国的公司特别注重研究与发展，不断扩充这方面的资金，在一九六四年占国内总产值的0.5%，一九七七年已达1.5%，现在已达到2%，而美国则不到1%。

3. 从一个穷学生到大企业家

联邦德国电子计算机大王尼克斯多夫，三十年前还是

一个穷学生。一九五一年受雇于一家计算机公司，业余在大学里攻读物理和企业经济学。六十年代，尼克斯多夫看准了世界电子计算机业的趋势，尽管他当时一无足够资本，二无厂房，仍着手筹办自己的企业。恰巧在这时，莱因——威斯特伐伦发电厂委托他生产一种急需的计算机，预付给他三万马克佣金，并提供一间地下工作室，他就是从这个地下室发迹的。

尼克斯多夫创业初期，首先做两件事：一是招贤纳士，边研制，边生产；二是多方筹措资本，扩大生产。他善于同各方面打交道，沟通信息，还善于同手下人协作，指挥有方，经营灵活，尤其敢于同强手较量，从逆境中找出生路。他的同行以赞赏的口吻说：“尼克斯多夫从不离开市场的需求，在研制和发展方面总是争在前头。”

正当美国以其大型计算机设备几乎控制着全世界计算机行业的时候，尼克斯多夫和他的助手另辟蹊径，把注意力放在中小企业普遍急需的小型计算机上。一九六五年在联邦德国汉诺威博览会上，尼克斯多夫电子计算机公司第一次展出了独家生产的小型计算机，因而一鸣惊人。他的820小型计算机，用途广泛，操作方便，价格合理，直到七十年代初期仍被广泛采用。现在，他的公司可以生产和提供全套计算机设备，成为美、日计算机行业的主要竞争对手。最近，该公司又生产了一种“8855型”的超级微型计算机，拥有大型计算机的功能，并已开始在美国市场销售。这种计算机的计算速度超过了美国最新的“16032型”微处理机。

目前，尼克斯多夫已是联邦德国最富有的大企业家之一。他拥有计算机设备十万余部，国内外厂家四十多个，职