

中外企业 经营管理艺术

主 编 杨辉蓬 孙荣堂 吕国钧



中国人事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中外企业经营管理艺术/杨辉蓬, 孙荣堂等主编. —北京:
中国人事出版社, 1996. 8
ISBN 7-80076-928-3

I. 中… II. ①杨… ②孙… III. 企业管理-经验-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 13873 号

中国人事出版社出版

(100028 北京朝阳区西坝河南里 17 号楼)

新华书店经销

山东寿光市印刷厂印刷

*

1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

开本: 大 32 毫米 1/32 印张: 11.875

字数: 300 千字 印数: 1—8000

定价: 12.80 元

《中外企业经营管理艺术》

编 委 会

主 编 杨辉蓬 孙荣堂 吕国钧

副主编 (以姓氏笔划为序)

王淑琴	吴永茂	张吉盛	侯延军
赵维涛	徐方增	高丕国	韩伯福
董 涛			

编 委 (以姓氏笔划为序)

王宝珠	王炳锁	王淑琴	付建国
刘忠顺	吕国钧	孙贵生	孙荣堂
吴永茂	张吉盛	宋祥经	杨辉蓬
侯延军	赵维涛	徐方增	高丕国
温广杰	韩伯福	董 涛	潘 杰

前 言

企业经营管理是一门科学,也是一种艺术。从事企业经营管理的人们越来越感到,管理的原则是简单的,管理的方法是明确的,而管理的成败则取决于管理原则和管理方法的不同组合和运用。正是管理原则和管理方法的不同组合和运用,构成了管理艺术。人们从一些著名经营管理大师的著作和传记中,不难看到,他们都认为并且强调管理是“价值极高的艺术”。他们认为,成功的经营管理是一种在适当的时候对适当的对象运用适当的原则和方法的艺术。

本书收集了 200 多则中外企业经营管理成功的经验实例,内容比较广泛和丰富。全书分为十章,有生产管理、产品质量、创新开发等方面的,还有运筹决策、经营策略、市场营销、经营作风以及用人之道、企业文化、公共关系等方面的。这些实例提供了许多可供借鉴的经营管理经验和方法,对于经营管理者提高经营管理水平,定能起到一定的作用的;对于有志于从事经营管理的广大青

年,也是有益的。

为了帮助读者加深理解,我们对其中的一些实例作了简短的分析,另外的只是提供了一些资料,这些资料符合我们所需要倡导的经营管理的经验和方法。此外,每一章的开头还写有一个“简论”,对这一章的思想内容作概括论述,或者提出本章所选实例中没有涉及的思想,作为所选实例的补充。

值得特别说明的一点是,我们所选取的实例,西方发达国家的成功企业经营管理经验和方法比较多一些,这是为了适应国内企业向外国同行学习经营管理经验和方法的需要。市场经济不是资本主义的“专利”,但市场经济在资本主义国家已存在和发展了几百年,它们搞市场经济有比较丰富的经验,所以我们应当认真地借鉴和学习。但是,我们也不要妄自菲薄,因为我国是一个善于经营管理的大国,过去和现在都有很多成功的企业和企业家。因此,我们也比较注意地选取了它(他)们经营管理的成功经验和方法。我们相信,读者对这一部分内容一定会有更浓厚的兴趣,因为它就在我们身边,读起来亲切,而且它是我们国家自己的东西,可以增强我们的民族自信心。

严格地说,企业经营管理要取得成功,正如登

山一样,是没有捷径可走的,如果一定说有,唯一的办法就是从成功者的经验之谈中领悟真谛,参透“禅机”,来提高自己的经营管理水平。

本书共十章,撰写分工如下:侯延军、付建国(第一章);徐方增、杨辉蓬(第二章);王淑琴、温广杰(第三章);董涛、宋祥经(第四章);高丕国、王炳锁(第五章);张吉盛、刘忠顺(第六章);赵维涛、潘杰(第七章);韩伯福、孙荣堂(第八章);吕国钧、王宝珠(第九章);吴永茂、孙贵生(第十章)。

由于我们水平有限,书中难免有缺点和错误,我们恳切地希望方家和广大读者给予批评指正。本书在编写过程中参考和吸取了有关资料,未能一一注明,值此谨向这些作者深表歉意和感谢。

编 者

1996年7月

目 录

第一章 管理韬略	(1)
简 论	(1)
管理韬略荟萃	(4)
“模拟市场，成本否决”管理法 (4)	稳健平实走远路 (6)
以人为中心的经营管理 (8)	控制一切最重要的工序 (10)
逆传统管理原则 (12)	密切注意成本，就不必担心利润 (14)
靠“四条原则”发展，以“三把火”开路 (20)	转悠管理 (21)
“不管理”管理法 (22)	第二办公室 (22)
根除“国事访问” (23)	维护指挥链 (24)
101 扇自动门 (25)	锯掉经理的椅背 (26)
理想生产管理制度 (27)	成本和利润的秘密 (28)
松下“收枪”动作快 (29)	伊藤雅俊“挥泪斩马谕” (30)
不赶潮流的成功管理 (31)	严格规章制度 (33)
第二章 运筹决策	(35)
简 论	(35)
运筹决策荟萃	(39)
“健力宝”怎样闯进了奥运会? (39)	气吞万里的“扬子”决策 (41)
在南非做鞋生意的福建山区人 (44)	从小处着眼，从大处下手 (47)
“经营管理大师”陈永兴的高明决策 (47)	成败在于决断 (50)
早着先鞭 (51)	走与别人相反的路 (53)
外务员当上总经理 (54)	风险决策取得成功 (55)
目光放在“明天”的决策上 (56)	女老板

的新点子 (57) 肯德基在北京选址的学问 (58) 决策瞄准高起点 (59) 瞅准兔子再放鹰 (60) 哈默从列宁那里得到了发财机会 (61) 广告做到厕所里 (62) “大金鹿”让市场饥饿 (63) 落后一步取胜的决策 (64) 小修小改为世人瞩目 (65) 牌子老, 产品新 (66) 小型化, 低成本 (66) 广告背后的精辟策划 (67) 福特决策上“野马” (68) 见缝插针, 挤进日本市场 (69) 费希尔的冒险决策 (70) 高附加价值经营 (70) 向“跳槽者”取经 (71) “瞎子背瘸子”的发展战略 (72) 张裕公司“多枝嫁节”战略 (73) 小老板的生意经 (74) 包玉刚运筹金融的高超才能 (75) 许绍发的“智多星”才华 (78)

第三章 经营策略 (79)

简 论 (79)

经营策略荟萃 (83)

长城饭店传播“总统要闻” (83) 借鸡生蛋 (86) 顺德电缆厂重视经营策略 (88) 小生意, 大买卖 (89) 集中自身优势, 确立核心业务 (90) 想人所未想, 做人所未做 (91) 靠点子起家 (92) “金利来”釜底抽薪, 以柔克刚 (95) 欲擒故纵, 计高一筹 (98) 要善于应变 (101) 舍鱼而取熊掌 (102) 变商誉之虚为扩大营业之实 (103) 成功的广告战 (105) 哈默决策制酒桶 (106) 宣传事故赢得信誉 (107) 便宜——默维希的信条 (108) 突破常规的经营策略 (109) 化险为夷 (111) 艾科卡争取政府担保贷款 (112) 跳跃惊人的“大明” (114) 以“弱者”姿态出现的强者 (117) “蚂蚁”变成了“大象” (118) 百事可乐赢了 (119)

第四章 市场营销 (121)

简 论 (121)

市场营销荟萃	(125)
善于扑捉时机 (125) 靠行业的力量占领市场 (126) 面	
向世界开拓市场 (127) 绕地球 100 周 (129) 公司总裁	
到厕所就餐 (131) 追赶时髦的商品 (131) 名正则	
“卖”顺 (132) 成功的推销公式 (134) 销售技术八大要	
诀 (134) 销售的合理化 (136) 推销员的六个敌人	
(140) 最能干的推销员 (142) 把握时代脉搏 (146)	
商店随着顾客转 (147) 出售品质与服务 (149) 天气市	
场预测 (151) 如何向工业界推销新产品 (152) 五花八	
门的销售绝招 (155) 让消费者过老板瘾 (157) 原价销	
售法 (159)	
第五章 产品质量	(160)
简 论.....	(160)
产品质量荟萃	(163)
鲁冠球报废三万套万向节 (163) 名牌带来了效益 (165)	
美乐牌奶粉获国家银质奖以后 (166) 李凡聪的酱油走向世	
界 (168) 并非“东方魔力” (171) 今天不出废品	
(173) 出售的不是产品,而是质量 (174) 不合格率为零	
(175) 23 页质量书 (176) 反复讲述的故事 (176)	
“世界十大名牌”中的第一车 (177) “双星”的步伐	
(180) 江阴金笔厂的“妙笔文章 (182) 严把药品进出关	
(183) 日本小松制作所的全面质量管理 (184) 美国 IBM	
公司的质量管理之路 (185)	
第六章 创新开发	(187)
简 论.....	(187)
创新开发荟萃	(191)
“对对袜”好挣钱 (191) 善观时变,另辟蹊径 (191) 索	
尼在创新中前进 (192) 德国企业的“王中王” (197) 不	

断创造着几年后最吸引顾客的汽车(200) 从人口普查中诞生的“尿布大王”(202) 纸尿裤,好赚钱(203) 王安公司的教训(204) “皮尔·卡丹”走向世界(205) 最先推出外衣化运动服的针织厂(206) 以技术改造促发展,保后劲(206) 走在时间前面的“康佳”(207) 日日创新(209)

第七章 经营作风 (211)

简 论..... (211)

经营作风荟萃..... (214)

万丈高楼平地起(214) 敢于同强者拼搏(216) 从失败中奋起(220) 经理捡纸条(222) 三洋公司收回劣质产品(223) 迅猛出击(223) 言而有信(224) 面向大众(229) 大公司的“小气”(231) 茅台酒文章的主题(232) 把住进货渠道,维护消费者利益(233) 特殊广告(234) “小天鹅”为什么越“飞”越高(235) 至诚待人(235) 丰田的“小气”,松下的“大方”(236) 拉链大王“让利”经营(237) 享誉全球的惠普之道(238) 以两个姓氏为名的世界性大企业(240) 时间就是市场(241) 走一步,看三步(242)

第八章 用人之道 (245)

简 论..... (245)

用人之道荟萃..... (247)

情景模拟测评法(247) 人事上的编组与调配(248) “正大”高薪聘用“县太爷”(249) 人才=资本+知识=财富(251) 企业就是人(252) 盛田成功的秘诀(254) 高人一招的用人之道(258) 出众的用人艺术(262) 奇特的选才方式(264) 亚柯卡力挽狂澜(265) 三条方针与三条原则(266) 重视人才资源(269) 重技术、惜人

才 (274) 双轨职位阶梯 (276) 问题经理 (277) 脑筋最差劲的人被重用 (277) 董事亲属不许进公司工作 (279) 西门子育人 (281) 日本“资生堂”职工走鹅卵石 (281) 松下职业教育 (282) 日本索尼不问文凭, 看水平 (283) 北京四通公司严把进人关 (283) “和睦家庭”气氛的公司 (284) 荣成玻璃厂借脑生财 (284) 从内部寻找人才 (285) 六人换一人 (286) “航运大王”卢作孚“育才”有道 (287)

第九章 公共关系 (289)

简 论 (289)

公共关系荟萃 (292)

“健力宝”的体育公关 (292) 善解人意的美食家 (294)

一次失败的商业交际 (295) 把人放在第一位 (296) 广

开言路 (297) 让员工发挥能力 (299) 关心员工眷属

(301) IBM公司的三大基本信念 (303) 贵宾白兰地

(305) 弄坏了产品, 还能获奖 (307) 三盏灯齐亮

(307) 广交各界朋友 (309) 雕塑的功能 (311) 坚决

不卖过期面包的回报 (311) “三得利”生活文化企业

(312) 北京肯德基义卖公关赢得声誉 (314) 首创企业公

关部的白云山制药总厂 (314) 奇特的舞会 (316) 无心

插柳柳成荫 (318)

第十章 企业文化 (320)

简 论 (320)

企业文化荟萃 (323)

创建有中国特色的企业文化 (323) 最重要的是道德

(325) “蔷薇园工厂”妙在何处? (326) 创建中国式企

业文化 (327) 中国企业文化研究院的经国大业 (329)

“牡丹”为什么这样红 (329) 日本企业文化 (332) 美国

企业文化 (336) 松下的思想熏陶和精神训练 (342) 丰田追求卓越, 推崇创新 (343) 八百半的教育 (345) 长城钢厂的企业文化体系 (348) 金穗和他的企业文化 (350) 以服务为宗旨的“三越” (352) 陈李济药厂的“名人效应” (353) 中外成功企业的商标战略 (354) 山东莱钢花钱买知识 (355) 口袋富了, 不忘脑袋富 (356) 传统文化与现代精神相融合 (356) 无长进者必后退 (357) 集体尊重个人, 个人爱护集体 (359) 献出自己的全部财产 (361) 12 个员工当老板 (362) 她懂得了真正的经商之道 (364)

第一章 管理韬略

简 论

美国南加州大学管理学院的墙上书写着一句铭言：“没有资金，劳动力不能发挥作用；没有劳动力，资金也不能发挥作用；没有正确的管理指导，资金和劳动力都不能发挥作用。”这句铭言准确地反映出管理的重要性。

广义而言，所谓管理，是指管理主体对管理客体的一种行为。将管理的思想、方法、措施等管理行为首次引入生产过程的是美国的一位工程师泰罗。19 世纪末到 20 世纪初，泰罗通过科学实验并不断地进行归纳、分析、综合、总结，终于在人类历史上第一次将管理行为的一系列思想、方法和措施，与生产力各要素有机地结合起来进行研究，创造了举世闻名的“泰罗制”。其代表作《科学管理原理》一书于 1911 年出版发行，标志着全球科学管理的诞生，泰罗其人则被全世界公认为“科学管理之父”。

科学管理的诞生，大幅度地提高了社会生产力，从而有力地推动了人类历史的发展。列宁以伟大马克思主义者的洞察力和预见性，敏锐地认识到科学管理的重大意义，强调科学管理“是一系列的最丰富的科学成就”，并且指出科学管理对于社会主义政权的巩固和发展的重大作用。他说：“社会主义实现的如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合的好坏。”（《列宁选集》第三卷第 511 页）现在，我们面对

“地球村”内各国经济发展汹涌澎湃的浪潮，目睹管理科学的巨大功能，重温列宁的有关论述，倍感亲切。

从经济发达国家所走过的道路中可以看出科学管理的极端重要性，有的企业家著书立说，向全社会介绍其管理的成功经验。如美国克莱斯勒汽车公司总裁李·亚科卡著有《亚科卡自传》和《直言不讳——亚科卡自传续集》、日本索尼公司董事长盛田昭夫著有《索尼和我》、日本三洋机电公司总经理井植薰著有《事成于思》、日本松下电器公司创始人总经理松下幸之助著有《松下经营成功之道》、日本八百半国际集团公司最高顾问和田加津著有《我的经营之道》。美国学者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《成功之路》，从管理科学的角度，对美国成功企业的经验进行了高度的归纳总结，指出科学管理是企业成功的必由之路。

由此看来，美国著名管理学家彼得·德鲁克在其所著的《创新和企业精神》一书中对管理的重要作用说得并不过分。他说，战后40年，管理的作用和重要性被提到前所未见的高度，它对经济发展所产生的影响，远比同一期间科学技术上的任何突破来得更大。

科学管理的发展，极大地推动着全球商品经济从低级形态向高级形态发展。商品经济在其发展进程中，不断打破国家界限、地域界线、生产资料所有制形式，不断冲击着不同国家、不同民族、不同地域在商品生产、商品消费、商品分配、商品交换（包括精神产品的生产、消费、分配和交换）中的壁垒，从而形成一个个的世界性商品经济各类市场，消灭各个国家和地区的孤立闭守状态，谱写商品经济世界史。特别是日、美、西欧等经济发达国家的经济运作的轨迹，昭示着全球科学管理时代的到来。

科学管理没有国界。科学管理所包涵的内容和所揭示的规律，是高度发达的人类文明的共同财富，能够在不同生产资料所有制形式之间以及不同意识形态之间实现超越、共溶、粘合。社会主

义制度是开放的制度，社会主义经济是开放的市场经济。我们已经付出了巨大的代价，经过几代人的求索，终于初步取得了上述的认识。前事不忘，后事之师。我们要站在世界现代化商品经济发展的高度，深刻认识我国社会主义市场经济发展的起点、方向、道路等问题，抓住全球性科学管理时代到来的机遇，结合我国生产力国情和管理国情深入研究管理科学，从中吸收营养，以便真正形成现代化观念，在实现“四个现代化”之前引入“管理现代化”，绕过“一切从头开始”的阶段，超越生产力发展的个别阶段，创建和发展具有中国特色的管理科学，在较短的时期里完成资本主义几百年尚未全面完成的整个社会的现代化。这样一来，不仅能够丰富和完善社会主义市场经济的内涵，填补建设具有中国特色社会主义科学管理理论和实践的空白，而且能够为全世界的社会主义市场经济树立起一面旗帜，从而捍卫和发展马克思主义政治经济学和社会主义再生产的理论。

管理韬略荟萃

“模拟市场，成本否决”

邯郸钢铁总厂近几年一年上一个新台阶，生产经营形势越来越好，产值利润大幅度提高，成为钢铁行业的佼佼者。

冶金部和河北省在这个厂召开现场会时，人们带着疑问而来——是什么“魔法”使邯钢插上了“神翅”？听厂长刘汉章介绍了经验之后，大家找到了答案：邯钢牵住了企业转换经营机制的“牛鼻子”。

1989年，市场疲软，原材料涨价，资金紧缺，企业全年仅盈利100多万元。“不赚钱的企业不是好企业；不能使企业盈利的厂长不是好厂长！”自责产生自强，刘汉章深入车间班组，找工人和技术人员座谈，走出厂门了解市场行情，终于悟出了一个道理：邯钢多年沿用的高度集中、统一经营的计划经济管理模式，已不能适应市场经济的变化。于是，刘汉章大胆作出决策：模拟市场，成本否决，把企业和职工推向市场！

“模拟市场，成本否决”管理法，按中科院专家的说法，就是一种挖潜降耗管理机制。企业的关键在效益，效益的关键在成本，这便是邯钢牵住的“牛鼻子”。

过去，邯钢同其他国有企业一样，从原材料进厂后，按工艺流程核算出工序成本，再按实际状况向下结转，形成了模拟计划价格，而且是20多年一贯制。现在倒过来算，总厂以市场销售的价格为依据，按照“亏损产品不亏损，盈利产品多盈利”的原则，以市场为起点，倒推出每道工序的目标成本，然后层层分解落实到分厂、科室、班组乃至个人。如果超过成本目标，一概否决。要

么干。要么让位，要么挨罚，要么受奖。这便是专业性较强的“模拟市场，成本否决”管理内容的简介。

成本核算从“正推”到“反推”，似乎只是一种核算方式的变化，其实它的真正意义在于是以生产为中心还是以效益为中心，而这正是我国目前经济领域波澜壮阔的变革所追寻的主题。

拆“墙”之后，市场的风浪冲进了分厂平静的“港湾”，给习惯了传统核算方法的邯钢人不小的冲击。第二炼钢分厂1990年吨钢成本高达1122元，内部核算全年亏损1500多万元。当总厂明确第二分厂的吨钢成本必须降到1095元时，分厂的压力很大。要知道，接受这一成本目标，就意味着一年就得挖潜2000多万元。厂长顾强圻找到刘汉章，为难地说：下的指标太高，难以完成。刘汉章严肃地回答：成本指标是根据市场价格算出来的，不是我的主观臆想，如果钢材的总成本高出市场价，卖给谁？要么完成指标，要么集体辞职！

第二分厂只好按照总厂的做法，把成本指标分解到各工段、科室，落实到每个工人身上。大到原材料消耗，备件消耗，小到办公费中的一支笔、一张纸都有成本指标。经过努力，二分厂比上年降低成本2200万元，盈利200万元。

以往财大气粗的邯钢人，忽而变成“斤斤计较”的“精明鬼”。过去，钢渣都是用汽车拉到厂外了事，“培养”了厂区周围许多暴发户、破烂王。对此，职工熟视无睹。实行成本否决，工人们开始心疼这些不废的废钢，千方百计地收旧利废。第一炼钢分厂一年就回收渣钢2万多吨，价值上千万元。

行为科学认为，激励有正激励和反激励，但运用不好，会事与愿违。当初邯钢在这方面就碰过壁。1987年，作为利税大户，河北省奖励总厂领导班子6000元，不愿独享的厂领导思忖再三，想出一条既“阳光普照”，又拉开档次的“妙计”：以250元、100元、80元的标准按级发奖。结果，少拿者愤愤然，多拿者惶惶然，调