

经理人员实用管理操作模式

有效管理者

EFFECTIVE MANAGEMENT EXECUTIVES

以人为本

CONSIDERING TALENTS AS
THE MOST INDISPENSABLE CAPITAL

有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做些什么为基础。他的用人决策，不在乎如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。

——彼德·F·杜拉克

中国对外经济贸易出版社

EFFECTIVE MANAGEMENT EXECUTIVES

图书在版编目(CIP)数据

有效管理者/李航主编. —北京:中国对外经济贸易出版社,

1998.10

ISBN 7-80004-700-8

I.有… II.李… III.企业管理—经验 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28719 号

有效管理者

主 编 李 航
副主编 马泽峰

*

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

新华书店北京发行所发行

中牟胶印厂印刷

*

880×1230 毫米 1/32 开

123.75 印张 3760 千字

1998 年 10 月第 1 版

1998 年 10 月第 1 次印刷

印数:1-5000 套

ISBN 7-80004-700-8

F·443

定价:216.00 元

(全套六册,每册 36.00 元)

EFFECTIVE MANAGEMENT EXECUTIVES

他必须赋予或者能够发展培养出特定才干的人;他必须具备足够的意志力;他必须具备足够的勇气;他必须具有弹性韧度;他必须具有耐性;他必须严于律己,时时自省;他必须能和部属彻底沟通;他必须接受专业知识;他必须知人善任,鼓励属下;他必须充分了解人群心态。这样的人才能成为有效管理者。

——蒙提·费尼斯顿

EFFECTIVE MANAGEMENT EXECUTIVES

成就欲强的人成不了有效管理者；关系欲强的管理者成不了有效管理者；个人权力欲强、自我节制差的管理者也不是有效的管理者。权力欲强且有节制的管理者才能成为有效管理者。

——哈佛大学戴维·麦克利兰

前 言

这是一个伟大的,充满奇迹的时代,这个时代也充满了动荡与挑战。

过去的一年中,全球经济一体化进程加快,跨国大公司又开始新一轮兼并浪潮,同时世界经济格局发生了深刻的变化,亚洲经济在经历了持续的高增长后,面临着新的挫折与考验,并给全球经济带来了强烈冲击。

与此同时,这一年多来,中国的政治、经济形势也发生了巨大的变化,中国高层领导对国内政治、经济体制改革的决心之大,行动之果决,已引起了国际社会的广泛关注。

此书就诞生在这个大变革、大动荡、大挑战的世纪关口。

回首本世纪以来人类社会的发展进程,一次次变革引领着 20 世纪的人类迈上新的阶梯。在经济社会中,经营管理领域的大师们,无论是昔日商界巨擘约翰·洛克菲勒、亨利·福特,还是今日的世界首富比尔·盖茨,他们传奇般的成功之路必然在本世纪的历史上留下深深的足迹。他们不仅用自己的智慧创造了巨大的财富,而且给本世纪人类的生活方式与观念带来了深远的影响。

试想如果亨利·福特没有建成第一条汽车生产线,汽车成为我们的代步工具也许要经过更为漫长的过程。

特德·特纳不惜倾家荡产,异想天开地首创了通过卫星全天候地向全球播送电视新闻,他的冒险精神创造了 CNN——美国有线新闻电视网今日的辉煌。

名震全球的“经营之神”松下幸之助,不仅亲手缔造并发展了松下

电器公司,更将经营活动上升到哲学的高度,以自己的精神与信念影响了无数人。

在这一串经营管理大师的名单上,还有许多夺目的名字——井植薰、李·艾科卡、李嘉诚、堤义明、卡耐基……他们给我们留下了诸多典范经验。

伴随着经营管理实践的发展,对其内在规律与方法论的探索同样也没有停步,管理学界的精英们,泰罗、彼得·德鲁克、亨利·法约尔、迪克·卡尔森……为经营管理理论研究做出了开拓性的贡献。

本书涵盖了历年来全球经济界的典型范例,并密切关注企业界的最新潮流动态。

围绕每一个直接切入经营管理领域难点与热点的“焦点话题”,我们安排了具有参考性与指导性的各个栏目。

“管理实践”展示了杰出企业家走向成功的途径与经历;“精英论坛”荟萃了全球顶尖经营管理者的现身说法和管理学家的精辟论断;而“一分钟经理”则为业界人士提供了可供操作的经营管理行为指南。

我们诚挚地希望本书列举的商业案例及推荐的商界巨子,不仅能扩大读者的视野,感受大时代的冲击与碰撞,更重要的,在回顾和正视他们的经验、教训之后,能为广大企业家的企业管理活动和商业经营行为提供具体的参考与借鉴。

正如李·艾科卡所说,“管理就是各种价值观念和判断的准则,当然,你还得保持自己的风格。”这部书为各级管理者提供了步入成功的多种途径,相信读者会从中找到一套最佳的行之有效的管理方法,并对管理科学产生全新的认识。

站在世纪之交的路口上,身处经济格局的大变革中,让我们共同感受世界经营管理大师的智慧与信念,去赢得事业的优势与成功。

编 者

1998年10月

目 录

焦点话题——有什么比人更重要

·推荐人物－成功典范·

邵逸夫：人才是宝藏 (3)

·管 理 实 践·

三星的“人才第一”主义 (11)

“英雄式”管理≠先进管理 (12)

这里不是牢笼 (13)

日美企业人力开发的绝招 (14)

松下的法宝 (17)

成败只在一念间 (18)

造就“忠诚集团” (19)

“任何成就都是员工集体努力的结晶” (21)

艾科卡被解雇的代价 (21)

西门子的传统 (24)

“大学生争夺战” (25)

人才 = 资本 + 知识 = 财富 (25)

“我可以重建 IBM” (27)

人事经理一蹶不振的时代过去了 (28)

遵守原则而又能灵活处置的部下 (29)

·精 英 论 坛·

公司和人才是一个整体 玛丽·凯·阿什(31)

企业中人的因素	D·M·麦格雷戈(36)
造就人	井植薰(44)
企业成败关键在人员素质	王永庆(46)
事业在人	松下幸之助(47)
人才是企业的第一资本	(49)
人群是最主要的问题所在	泰伦斯·莱温(51)
人本身即有价值	罗伯·麦南玛拉(52)
“人力资本”在升值	(53)
学做“人力资本家”	(54)

·一分钟经理·

一个广告大师所欣赏和敬佩的	(56)
公司职工的需求预测	(57)

焦点话题——你必须具备淘金者的眼光

·推荐人物——成功典范·

约翰·韦尔奇：通用公司的用人之道	(61)
------------------------	------

·管理实践·

伍德希德的一个英明选择	(65)
商战即人才之战	(66)
选择有进取心的人	(69)
独辟蹊径的选人方法	(70)
不是故乡，胜似故乡	(71)
陌路识俊才	(71)
严格的入选考试	(72)
引进大电气公司“鲇鱼”	(73)
怎样聚集一支人才队伍	(73)
“最要紧的是选人才”	(74)
以旁观者的身份观察人	(75)

目 录

“福特”起死回生了	(75)
到一般的小商人中寻找人才	(76)
不用唯命是从的人	(77)
“大宇京畿一元化”	(78)
“我要脸皮厚的”	(80)
汉高公司的人才战略	(81)
争取有用人才要灵活善变	(85)
安排试用期	(85)
“临时雇员”作用大	(86)
能节省时间和精力的招聘法	(76)
弄清推荐标准	(87)
从顾客单上找人才	(88)
利用其他公司的人力资源	(88)
发动员工找雇员	(88)
防备虚假简历	(89)

·精英论坛·

首席执行官与公司的关系	莱斯特·科恩(90)
要了解属下的能力	堤义明(95)
后继接任人相当重要	奥斯汀·皮尔斯(95)
不折不扣地定期评核工作表现	谢家驹(97)
有效管理者的用人决策	彼得·德鲁克(97)

·一分钟经理·

开发商业企业内部人才	(100)
吸引人们前来应聘	(102)
从应招者中挑选职工	(103)
识别人才七法	(105)
如何招聘到你所需要的人才	(106)
如何了解真实情况	(108)
企业选择优秀人才的十大条件	(109)
采用集体决策的方式选择人才	(111)
人员考评的原则	(113)

人员考评的种类与内容.....	(114)
-----------------	-------

焦点话题——能力比资历更重要

·推荐人物－成功典范·

堤义明：不用聪明人的用人哲学.....	(119)
---------------------	-------

·管理实践·

林顿公司与“实力主义”.....	(126)
“低学历者也有刻苦钻研精神”.....	(127)
年轻有为者先上.....	(128)
不采用“考试甄选”的方法.....	(129)
经营者如同乐团指挥.....	(130)
“让学历见鬼去吧”.....	(131)
冯景禧的怪杰气派.....	(132)

·精英论坛·

别轻易否定.....	野口音光(134)
争取广泛的企业经验.....	莫伯斯(134)
摒弃无知和保守主义.....	雷格·瑞文斯(135)

·一分钟经理·

发掘能力的方法.....	(137)
了解员工也是一种考察.....	(138)
在评估上下功夫.....	(139)
跨世纪商业企业人才需求结构.....	(139)

焦点话题——企业用人的黄金法则

·推荐人物－成功典范·

李·艾科卡：通往顶峰之路.....	(143)
-------------------	-------

·管理实践·

到一线去体验·····	(149)
“我们追求的是尽善尽美”·····	(149)
“关键在于他们是否能胜任所担任的工作”·····	(150)
没有十全十美的人才·····	(152)
“盘谷”是怎样崛起的·····	(153)
不惜重金聘用人才·····	(155)
满足特殊人才所需要的条件·····	(156)
有效地利用自己的敌人·····	(156)
小林一三:外行成功论 ·····	(157)
不要小看临时工·····	(158)
小厂里的“通才”·····	(159)
熟悉基层工作·····	(159)
保护“出头鸟”·····	(160)
将功抵过,功过抵消 ·····	(161)
不要轻易剥夺部下的既得利益·····	(162)
利伯容忍了欧文斯·····	(163)
永恒的主题——选好接班人·····	(164)
不宜越俎代庖·····	(166)
不给部下安全感·····	(167)
“炒鱿鱼”的技巧·····	(168)
允许失败不应只是简单口号·····	(170)
坪内寿夫:一才三用 ·····	(171)
用其长避其短·····	(173)
难以估价的任用·····	(173)
YKK 公司:让年轻人担重任·····	(174)
赤尾藏之助:“工作再设计” ·····	(175)
不用毫无感情的人·····	(176)
握手话别跳槽的员工·····	(177)
“每一经理皆为人事经理”·····	(177)
解决出勤问题·····	(178)

及时记下新想法	(179)
重视出勤率	(179)
卡西欧的等级考核	(180)
效率是检查出来的	(181)
TDK 的根本保障	(182)
“征求新事业企划案”	(184)
“花王”的评分制度	(184)

·精英论坛·

怎样才是好主管	保罗·盖蒂(185)
经理人才势必具备一些能力	大卫·斯蒂尔(190)
注意培训人才的特殊性	(191)
人才是靠磨练培养出来的	王永庆(192)
留用还是解雇	理查·杜伯森(195)
发掘公司内部的企业家	刘易斯·莱尔(195)
有两点值得检讨	谢家驹(199)
找准首要工作方向	泰伦斯·莱温(200)
专业人才,善聘善用	谢家驹(200)
英雄人物的作用	(201)
直言不讳以理服人	松下幸之助(203)
开除员工就是承认公司失败	(203)
用人不疑,疑人不用	(204)
“抓住基准点”	(205)

·一分钟经理·

提高中层干部工作效率的 21 条经验	(207)
统领部下的路数	(208)
副手的选择	(209)
如何调动中层干部的积极性	(210)
好好审视你的评估方式	(212)

焦点话题——权力下放,共同努力

·推荐人物—成功典范·

卡恩·卡洛维:把权力交给你 (215)

·管 理 实 践·

要让部下参与决策 (220)

充分信赖你的下属 (221)

蔡长汀的得意“弟子” (222)

允许职员自由选择岗位 (223)

“把公司交到员工手里” (224)

让下属配合解决问题 (225)

让职工成为自己的主人 (226)

“你们放手去做好了” (227)

让员工都当老板 (228)

“我们是第一流的公司,员工当然也是第一流的” (230)

·精 英 论 坛·

谈“充分授权” 里欧纳德·查雪尔(232)

授权他人后完全忘掉这回事 大卫·拜伦(234)

无为而治 卡尔·沙垂(235)

集权与分权的辩证统一 亨利·法约尔(236)

劳资合作的最佳途径——有限度的员工决定权 赫特·梁(237)

放手让部下去干 中山谕(238)

·一分钟经理·

放权以增加责任感 (241)

授权的步骤 (241)

成功授权艺术 (242)

焦点话题——让员工加入企业家庭

·推荐人物－成功典范·

玛丽·凯：“个人式沟通”制度 (247)

·管理实践·

尊重下属的劳动.....	(250)
用信赖换取忠诚.....	(250)
公开全部支出.....	(251)
体贴雇员的苦衷.....	(251)
切合实际的福利待遇.....	(252)
为雇员提供宣泄的机会.....	(252)
保持环境卫生的好办法.....	(253)
尊重·理解·信赖.....	(253)
给职工提供舞台.....	(254)
难以攻破的关系.....	(255)
热爱自己的职工.....	(256)
象对待亲人一样爱护员工.....	(257)
“信人,人亦信己”.....	(259)
关心换来的热情.....	(259)
“德尔塔大家庭”.....	(260)
没有地方比家更好.....	(262)
圣彼得堡时报:一个充满关怀的环境.....	(263)
西南航空公司:体会到爱心的精神.....	(267)
为员工多花费点钱值得.....	(272)
马狮公司的原则.....	(273)
沃尔－马特公司:我们关心我们的员工.....	(274)
兰杜餐馆的向心力.....	(274)
木娃娃里的字条.....	(275)
川田顺终于留下了.....	(276)
独特的“惠普”方式.....	(277)

目 录

“我宁愿不做生意,也不愿赔上你这条命”	(279)
做一个“好家长”	(280)
他这样处理跨国劳资问题	(280)
设立职工“法庭”	(282)
建造“大家庭”	(282)
密切与雇员的关系	(283)
与下层雇员保持接触	(284)

·精英论坛·

商量式的命令	松下幸之助(285)
没有现成的路	郑周永(286)
首要任务是建立劳资协商机构	查尔斯·维勒斯(286)
替员工端上一杯茶	松下幸之助(287)
西武集团是个大家庭	堤义明(290)
稳定人才的三大法宝	酒井正敬(290)
主动的沟通和关怀是可行的原则	摩尔福特(293)
争取改变人与人之间的关系	伊曼纽·杰可布维特(294)
劳资一体 产业自治	林挺生(296)
灌输公平感	亨利·法约尔(297)
用自律自制的方式化解纠纷	赫特·梁(298)
改变对待报酬和福利的宗旨	(298)

·一分钟经理·

优秀员工辞职时	(300)
共同参予的“KUM-HO”型 QC 小组活动	(301)
不互相尊重是很大的损失	(302)

焦点话题——激扬员工的士气

·推荐人物—成功典范·

雷·克罗克:抓住员工太太的心	(305)
----------------------	-------

·管理实践·

给部下强烈刺激·····	(311)
既加油,也泼冷水·····	(312)
好胜心=工作热情·····	(314)
小故事的大冲击·····	(314)
人是需要激励的动物·····	(316)
激发热情——兰辛的特别方式·····	(317)
玛丽·凯的一把金钥匙·····	(318)
常常说“你干得如此出色”·····	(319)
鼓励员工多提建议·····	(320)
给意志消沉的部下换换位置·····	(321)
支付高薪 留住所需要的人才·····	(322)
以军校精神造就人才·····	(323)
IBM:别出心裁的奖励·····	(324)
“我一直等待着你们的到来”·····	(325)
造出向高目标挑战的环境·····	(326)
数字激将法·····	(326)
“非正式的讨论会”·····	(327)
日本电通公司:“电通十则”·····	(328)
麦考密克背水一战:减时提薪·····	(328)
“精神价值观”的魅力·····	(329)
“银手铐”策略·····	(330)
日本麦当劳的“职工加盟制度”·····	(330)
少一点功利主义·····	(331)
以提出问题激励积极性·····	(333)
“重担子主义”·····	(333)
台塑的“精神会师”·····	(334)
大众:不一般的培养方式·····	(336)
公开财务状况·····	(337)
举行既轻松又有益的侃谈会·····	(338)
重点人物重点对待·····	(338)

目 录

每个小成功都要庆贺·····	(339)
工作激励·····	(339)
颁发工作卡·····	(341)
让人人显名·····	(341)
用食物换思想·····	(341)
企业是职工之家·····	(342)
以斥责激励员工·····	(343)

·精英论坛·

幸福得由自己来创造·····	盛田昭夫(345)
乐于听取部属建议·····	松下幸之助(346)
给经理人充分的奖励·····	彼得·摩根(348)
呼唤工作的热衷情绪·····	彼得·派尔(348)
90年代的商业领袖·····	玛丽·凯·阿什(349)
感情动力是优良企管的关键因素·····	哈德罗·季宁(353)

·一分钟经理·

企业的激励政策·····	(357)
无处不在的激励·····	(361)
掌握奖赏的时机·····	(361)
挖掘员工的潜能·····	(362)
精神激励注意事项·····	(363)
激励机制,因人而异·····	(364)
员工激励十五法·····	(364)

焦点话题——协调:企业的平衡杠杆

·推荐人物—成功典范·

冯景禧:东西合璧的用人哲学·····	(369)
--------------------	-------

·管 理 实 践·

与部下调一下“位置”·····	(375)
-----------------	-------