

现代

企业卓越

经营管理

要览

刘立夫 编著

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 提 要

本书根据世界各国的著名企业的先进经营管理经验,经过整理、分类、加工编著而成。全书分主管之师、管理技巧、营销谋略、服务致胜、品质求精、人尽其才、改革创新等七章。其中既有运筹帷幄决胜千里的战略,又有智慧超群胆识过人的战术;既有服务上乘顾客盈门的热情,又有品质精良竞争取胜的楷模;既有适才适用精英必致的培训,又有参与管理同舟共济的典型。对我国各行各业各种规模的企业管理,都具有针对性、可行性、先进性的特点。本书对广大的管理者、营销人员具有可读性。对刚刚步入企业,并想驰骋市场的年轻人及行政官员和个体经营者,也是良师益友。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业卓越经营管理要览/刘立夫编著. —北京:清华大学出版社,1994. 9

ISBN 7-302-01425-6

I. 现… II. 刘… III. 企业管理-方法 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 11052 号

出版者:清华大学出版社(北京清华大学校内,邮编 100084)

印刷者:北京市海淀区清华园印刷厂

发行者:新华书店总店科技发行所

开 本:850×1168 1/32 印张:8.375 字数:214 千字

版 次:1994 年 10 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷

印 数:0001—2500

书 号:ISBN7-302-01425-6/F·94

定 价:7.80 元

前 言

改革开放以来,我国的经济体制发生了深刻的变化,具有中国特色的社会主义市场经济,正在迅速发展和建立。进入 90 年代以来,各行各业都以前所未有的速度向前发展,但效益有待于进一步提高。有位世界知名的企业家曾说,“只看营业额而不看利润,这决不是企业,而是官僚机构。”此话寓意深刻,令人反思。所以,当前各种企业在转换经营机制过程中,如何提高经营管理水平?如何提高投资效益?如何提高管理者自身素质,以期在激烈的市场竞争中立于不败之地,已成为每位企业家或经营者所考虑和实践的重要问题。为此,这里给你提供一册可作资鉴的《要览》。

本书取材较广,而且均为现代发达国家或地区的有较高知名度的先进管理经验之精华。并经过归纳、整理和分类编著而成。

全书共分七章,计 129 节。每节只介绍一个先进的典型方法或经验,具有较强的针对性、可行性和可读性。而且每节只需 5—10 分钟即可读完。这对快节奏的管理者来说,读后既有新鲜之感,又能“举一反三”。

管理方法和技巧,往往因人而异,因时而变。它伴随着科技、经济、社会的发展而发展。所以,我们在学习国外先进管理经验的同时,要发挥炎黄子孙的聪明才智,共同创造具有中国特色的管理理论、方法和经验。

本书得到江苏理工大学范明同志的支持和帮助,第三章由他撰写。特此致意。

鉴于本人的水平有限,书中多有不足或错误之处。恳请读者、同仁赐教。

刘立夫

一九九三年十月

目 录

第一章 主管之师	1
一、企业家的精神支柱	1
二、优秀管理者的基本素质	2
三、优秀管理者的必备能力	4
四、优秀管理者的必备品质	6
五、优秀管理者应具备的工作态度	7
六、优秀管理者的“知”与“行”	9
七、洁身与爱人	10
八、做一名称职的主管	10
九、事业成功者的共同特征	11
十、走向成功的主要阶段	13
十一、不惑之年有建树	14
十二、青年企业家谈创业注意事项	17
十三、“受挫者”谈重整旗鼓	18
十四、企业家自我咨询及评估	20
十五、职工评论主管的优与劣	23
十六、专业经理十戒	24
十七、值得借鉴的“经理哲学”	26
十八、时代对经理的新要求	29
十九、改变对聘请人员的观念	31
第二章 管理技巧	33
一、总裁谈用权	33
二、保持工作冲劲之法	35
三、以激发代替权威来调动热情	36
四、企业的“感情投资”	37
五、工人参与企业管理	40
六、防微杜渐减少差错	42
七、发动职工为公司献计策	43
八、伦德伯格的管理方法	45

九、做一个轻松的主管	46
十、经营管理者的“五不原则”	47
十一、经理如何评价下属	48
十二、处理员工应考虑的几个问题	49
十三、常见的几种管理错误	51
十四、管理者=“教练”	53
十五、理念领导与压力管理	55
十六、应有自己的管理秘诀	57
十七、管理者应提高思考能力	59
十八、同部下搞好关系的基本方法	62
十九、建立企业竞争优势的途径	65
二十、企业发展壮大的七个条件	67
二十一、实例	69
(一) 创造奇迹的魔力——考尔松的民主管理方法	69
(二) 靠自己双手创天下——盖茨发迹一瞥	72
(三) 让世界同行望而生畏——本田汽车厂后来居上	75
(四) 宝岛上的“经营之神”——王永庆的经营之道	78
(五) 严于律己的金融家——蔡万霖发家之要	82
(六) 以汗水浇灌灵感才能成功 ——谈世界最大的飞机租赁公司	83
(七) 不淘别人淘过的金矿——法国名设计师皮尔·卡丹	84
(八) 重振雄风的高手——富于革新的企业家哈罗德·吉林	85
(九) 深谋远虑果敢决断——壳牌石油公司的致胜战略	87
(十) “化工王子”的经营谋略——杜邦公司的后起之秀	88
(十一) 依靠高新技术度难关——巴内维克的胆与识	91
(十二) 辉煌“帝国”的衰败——王安的教训	93

第三章 营销谋略

一、洽谈生意的策略	95
二、经营谈判的指导原则	97
三、谈判中的“智”与“勇”	99
四、产品销售方法简介	101
五、新型营销法——定位与拉引	104
六、决定市场行销的基本因素	107
七、如何洞察顾客心理	108
八、如何恢复企业竞争力	110

• IV •

九、怎样强化企业竞争力	111
十、“三力”是企业致胜的法宝	113
十一、商品包装要有利于销售	114
十二、独辟蹊径的“生意经”	116
十三、商战取胜的基本条件	120
十四、小店也能赚大钱	121
十五、零售商店创造佳绩的奥秘	122
十六、折扣连锁店生意兴隆	124
十七、推销的艺术和要领	126
十八、成功行销途径	127
十九、商品订价策略	130
二十、业务员成功的箴言	131
二十一、塑造企业形象(CI)	133
第四章 服务致胜	135
一、服务管理新趋势	135
二、经营管理新观念——顾客满意	137
三、顾客满意——企业成功的法宝	139
四、顾客是企业的“衣食父母”	140
五、IBM 的服务观念	141
六、松下谈“顾客、服务、商品”	142
七、最佳服务质量获得顾客盈门	144
八、“先义后利”和以客为尊	146
九、留住顾客的步骤	147
十、消除顾客抱怨的方式	149
十一、耐心、亲切、诚恳	150
十二、售货员的接待技巧	151
十三、微笑,是有魅力的广告	153
十四、服务业必须遵循的原则	154
十五、“面向顾客”的策略	157
十六、服务业的发展趋势	163
十七、商业礼貌	165
第五章 品质求精	168
一、只有品质好才有竞争力	168
二、品质关系到企业生存	169
三、强化职工的质量意识	169

四、建立和完善品质制度	170
五、“品质之神”谈品管、理念和方法	171
六、提高品质、效益 16 招	174
七、品质是获得市场和利润的关键	175
八、质优才能占领市场	176
九、用“质量职能分配”法提高品质	177
十、提高品质的两个关键因素	178
十一、亨氏食品有口皆碑	180
十二、精心选料+精工制作=优质	181
十三、“优质、服务、清洁、公道”誉满全球	182
十四、创名牌的策略	183

第六章 人尽其才 185

一、人才是企业发展的关键因素	185
二、企业家应具有的用人心态	186
三、把尊重人才作为信条	189
四、略谈企业的“感情管理”	191
五、职员是事业的主角	191
六、企业人事管理的 21 点技巧	194
七、经理要学会表扬人	195
八、奖励员工的十大准则	197
九、激励员工贡献心力 15 法	198
十、以企业精神激励员工	201
十一、职工愿在愉快环境中工作	202
十二、调动积极性的三个诀窍	204
十三、创造愉快工作环境之法	205
十四、信任与关怀更能调动积极性	206
十五、提高职工的向心力	206
十六、善待员工之举	208
十七、提高工人生产效率的途径	209
十八、招聘何种人才为上策?	210
十九、“透明”的人才招聘之法	212
二十、企业雇用什么人较合适	213
二十一、技术顾问的聘用和管理	215
二十二、技术顾问的职业道德	217
二十三、做善于管理有创造才能的人	219

二十四、企业管理人员的培养和选拔	223
二十五、用人之道实例	227
(一)“劝导报告”制度好	227
(二)知人善用,体贴下属	228
(三)人才,有人方有财	229
(四)管理人才的选拔方法	231
附录:“杜克十二戒”	232
第七章 改革创新	234
一、美国企业人事管理基本原则	234
二、日本企业的人事制度改革	235
三、道德是经营管理的总钥匙	236
四、德国企业的管理主要特色	237
五、开发新产品的六大原则	238
六、3M 公司的“新产品王国”	239
七、日本企业的新品开发经验	241
八、产品设计与实施的九个阶段	242
九、降低成本的十大步骤	244
十、分析浪费时间的因素及改正的对策	247
十一、企业永久经营的关键	248
十二、和人打交道的技巧	249
后记	253
参考文献	255

第一章 主管之师

创办企业的主观愿望可能是多种多样,归纳起来不外乎有:一是为社会创造财富,二是为职工谋取福利,三是实现自我价值。但能否个个都达到目的,恐怕并不尽然。究其原因,可以列出许多条,但主要还是取决于企业创办者或主管者的自身素质和能力。发达国家的企业家或企业所有者,他们开始创办事业的条件并不比我们好,但由于经过艰难曲折的奋斗,并表现出坚韧不拔的毅力,最后终能取得成功。

一、企业家的精神支柱

日本中小企业家的联谊团体《经友论坛》的创立者和领导人若林照光,认为日本企业成功的秘诀归结到一点,就是企业创办者需要有一种精神。这种精神可表现为:

1. 爱国精神

凡是获得成功的企业家都有一种成文或不成文的信念或理想以说明其企业存在的理由:即“为振兴国家和民族,为社会服务”。在这种精神或信念的指导下,身体力行,并把全公司的职工团结起来,向着未来的目标奋斗。若缺乏这种精神,犹如一个人没有脊梁或失去方向。正如,松下幸之助曾说过:“经营者都必须从国家的利益出发,立足于本企业的现状,拿出具体的行动,也就是说经营者必须带着自己的信念,与同伴携起手来,去实现既定的目标。”

2. 献身精神

凡是获得成功的企业家大多有一种自我牺牲和献身于事业的

精神。这些人几乎是舍去了家庭生活而埋头工作，不知道什么叫星期天，真正将经营企业当成自己毕生的事业，倾注全部心血。从而在企业中发挥了强有力的表率 and 楷模的领导作用。

3. 逆境求生精神

若林照光先生在创办事业中，不但有过挫折，而且还很惨重。1972 年他进入有影响的《经济界》杂志社工作，10 个月后就升任总编辑。后因杂志社社长生病住院治疗，这位当时年仅 36 岁的若林照光，担负起领导杂志社的重任：一年后，经营状况比社长在任时还要好。社长出院后，以莫须有的原因将若林照光先生解职。这一意想不到的打击使他措手不及，一时又找不到工作，不得不靠领失业救济金过活。然而，他在这种逆境之中没有气馁，而是鼓起勇气，著书立说。一年后，终于以其处女作《现代商人中内功研究》一鸣惊人，使经济界和舆论界对他刮目相看。从此，他东山再起，办起了“若林出版公司”，创刊了《经友论坛》杂志，在自己身边集结了一批有影响、有才能的中小企业家。

因此，若林先生坚信“事在人为”，通过自身不懈的学习，改正缺点并努力奋斗，一定能改变自己的命运。失败越大，奋起的劲头也越大，这才是真正的人生奋斗之路。

二、优秀管理者的基本素质

每当谈到“如何成为一名优秀管理者”时，大家总以为在工作上能积极、负责与尽职尽责，即能成功。可以说这是一个最起码的重要条件，欲成优秀或卓越的管理者，还必须具备以下的基本素质：

1. 德才兼备的专业领导

一个企业经营的好坏，与管理者或经理的素质有密切的关系，因为他们在企业中占有重要地位，这可从三个方面来说：第一是资

源的分配。经理人应懂得如何分配人力、物力、时间,如何有效利用资源,以促进企业成长。其次,经理人应在企业中创造有效的组织规模及优良环境,使企业成为具有生命力的团体,培养企业成员的共识和关心企业的责任感。第三,经理人要企业的发展做策略性的规划,要衡量企业的内外环境,了解企业的强弱及自己对企业的看法,根据这三点制订出企业目标,并维持其生存。这无疑给优秀管理者提出较高的素质要求。

优秀管理者之才华主要表现在:有强烈的事业心和责任感,能自我克制,不滥用权力,热情关心他人,使人积极而乐观,勤俭,即能灵活地适应艰苦的环境;在知识方面,最好能达到“专业领导”的程度,不过,由于社会分工越精密,行政职位越高的人,越无法精专,但最起码也要了解整个局势演进及技术发展趋势。

2. 行为导向的楷模

卓越的经营管理人员,应处处以自己的行为影响他人,要建立“行动导向”的习惯,也就是“少说空话,多做实事”,应掌握推动他人工作的技艺,而不是被动的批阅文件,等着事件的发生。

成功的管理者应具有很强的应变能力,在处理企业事务时,更应懂得如何应变。首先,应具有客观的态度,能透过理性的标准来选择,不能感情用事。其次,兼容性是必须具备的心态,能够包容不同的意见,才能选择最适合自己企业的模式。同时,管理者除是一个行动型的人,还必须是一个思考型的人,要善于动脑筋改善环境,对老问题要有新答案,这样企业才会日新月异。

3. 重视贡献的榜样

当一个人进入公司时,应常常提醒自己“我能对公司贡献什么?”管理者要以这句话作为座右铭与员工共勉。因为,“贡献”既要作为管理者工作的动力,也是调动人才积极性的动力。欲使别人作贡献,管理者本身对企业要有贡献才行。有时,职工会说:“我对公司没有功劳,也有苦劳。”其实,苦劳对公司发展是没有功劳大。所

以,在企业中工作,应从管理者到每一位职工都要重视“贡献”。假如,有的员工提出变更工作场所的要求,可以。但要问他:“你能为公司贡献什么?”如果他答得有道理,则那个职位当然就非他莫属,否则,他自己就不好意思再提任何要求了。

企业是以成败论英雄,没有永远的第一,也没有永远的顾客和市场,所面临的是无终止的竞争。身为经理或管理者要不断提高自身的素质。

三、优秀管理者的必备能力

世界经济战争可以概括为:争夺市场和工艺(含专利),取代了过去对领土和殖民地的战争。因此,可以说,今天大家都生存在世界经济战争之中。这种冲突是实实在在的,它的目标就是征服对方,为自己创造就业和增加收入。

在这种激烈竞争的环境下,企业管理人员成了经济战争的指挥官。他们必须使自己的企业变成革新的、产销两旺的、产品能打到国外市场的企业,而所有这一切都要以最低的代价来实现。

于是,我们要求企业管理人员必须具有以下的能力:

1. 专业能力

青年人务必须养成好学的习惯。在这方面,日本和德国已做出榜样,他们在经济战争中干得很出色。要使企业进入先进的行列,企业管理人员必须扩大专业知识面,并精通相关的专业,具有高技术能力、商业能力、外语能力等。英国曼彻斯特大学科技学院经济学家戴维·博斯沃思和沃里克大学经济学家理查德·威尔逊1990年对本国的700家公司进行调查,得出的结论是:“由掌握科技知识的人管理公司,比财会人员管理公司经营得好。”他们说:“掌握科技知识的人,鼓励技术改造和机构改革的可能性大,从而公司的经营情况就会得到改善。”“在日本,几乎每一个大制造公司

都是由一名工程师或科技人员管理的”。

2. 洞察能力

国际竞争使得环境不断变化,管理者为适应这种变化,必须善于分析事物的因果关系,对概念能作出判断,科学的认识客观规律,从而培养自己有较高的敏锐的观察能力。

3. 综合能力

这里所指的综合能力是指协调能力,因为在竞争中要会详细分析打算采用多种手段,如商业、技术、人力和财力等方面就必须这样办。做到使行动纲领、市场和贸易政策协调一致,使计划同财政手段协调一致,使计划目标同管理者个人愿望相一致。

4. 活动能力

据日本“经团联”发表的一项关于 90 年代企业家所需要的素质与能力的调查结果表明,90 年代的企业家“首先必须具备活动能力。”因为在现代市场活动中,谈判周旋司空见惯,若无活动能力将会直接影响成交率。除此而外,在企业内部,要有动员他人的能力,这种动员不仅要会说,还要身体力行。

5. 创新能力

这是企业新文化所必须的。要善于把高级人员的培训和总结工作经验结合起来,对那些阻碍提高生产效率及人们之间沟通等的组织形式及规章制度要大胆破除,并以新的组织机构、规章制度所代替。

6. 自学能力

文凭只能判断过去的学历,而不能说明现在的水平。况且在学校所接受的教育是基础性的,在社会工作实践中有相当一部分用不上,为了工作和事业的成功,必须不断补充新知识,不断提高业务能力。

作为管理者,非但自己要有自学能力,同时对全体职工要加强培训,事实说明,企业间竞争促进了培训,培训必有利于竞争。

除上述六项必备能力外,管理者应有强烈的开放意识,面向世界,尽可能争取搞“跨国”,凭借自己的能力进入国际市场,做到扎根国内,延伸国外,在国际竞争中握有胜券。

四、优秀管理者的必备品质

优秀管理者需要有哪些必备的品质呢?

1. 良好的职业道德

道德是由一定社会的经济基础所决定,并为一定经济基础服务。而职业道德是在一个行业或一种职业被大家公认的有益于事业发展的行为规范。比如经理是搞经营的,他不能搞不正当的竞争,不能惟利是图,不能见利忘义,不能违背办企业的宗旨,作有损于社会的事。

2. 受人尊重的信誉

做生意要讲究信用,没有信用,寸步难行;当一个企业主管,失去了部属的信任,也就失去了一切。

别轻易作承诺,对任何一件事都必须深思熟虑,一经承诺就要尽力去做到,只有如此才能维持部属的信任。安抚是可行的,但空洞的安抚等于空白支票,拆穿了就再也行不通。

一个主管若不能实现自己的承诺,那么就会受到轻视,没有人会相信你,自然,你的工作就会遭到失败。

3. 助人为乐礼贤下士

靠封锁去搞竞争,可能得势于一时,却不能得势于一世。因此,竞争靠的是品种、质量、价格和服务。在竞争过程中,若对方有所求则应乐而助之。

同时,为使自己的事业有所成就,必须有一批有学识、有见地的人才相助。若没有,则遇事无商,往往会产生错误决策,一败涂地。要有一批有学问的人,必须做到礼贤下士,对他的建议要充分

的考虑。

4. 光明磊落心胸坦荡

任何经理或管理者,在经营过程中,难免有缺点或错误,只要能及时醒悟和改正,同样会取得人们的信任和尊敬,文过饰非则不足取,若诿过于人则更是要不得。因此,光明磊落心胸坦荡,是优秀管理者必备的气质。

5. 团结友善切莫嫉妒

有人曾做过试验,在友善的环境中工作,效率会提高,差错会减少。因此,管理者要在自己管理的范围内,造成一个友善环境,同事之间一定要使他们能够精诚团结,相互协调友好合作,不论在工作之间或工作之余,都能相互融洽,绝不能有相互攻击,避免彼此不合的事情发生。要达到这一点,管理者本身要置身于同事之间,切忌以管理者自居,骄横跋扈,让人远而敬之。

同时,团结友善的环境建立,对有妒嫉心态的人要予以警惕,管理者要向有水平有能力的同事学习,决不能排挤打击。

五、优秀管理者应具备的工作态度

企业主管的工作态度不正确,必事倍而功半,甚至发生反效果。因此,企业主管应时时检查自己的工作态度是否妥当,并设法改进,始能成为有建树的管理者。

1. 站在自己高一级主管的立场上

当管理者面临必须判断的问题时,不可仅站在自己的职位上来下判断,否则,往往会因视角过小而作出不妥当的判断。若能站在高一级主管的立场上来考虑问题,则有下列优点:能发挥组织力量完成共同目标;与有关单位的协调工作会较顺利。俗话说:站得高看得远,视角广办法多。

2. 决策要把握时机且考虑周详

判定决策必须适时且考虑周详,务必使决策在最有利的情况下推动,同时应考虑到任务实施时可能遭遇到的各种阻力,并预先想出克服困难的方法,避免中途发生不必要的挫折。

3. 下达命令要清楚准确

工作的推动要依靠计划、组织、指导的科学方法来管理,确定目标及完成日期,再以何事、何处、何时、何人、如何的疑问方式思考后,才下达命令(指示)给部属。换句话说,下达命令(指示)须把目标和达成的日期交待清楚。若没有目标及达成日期的命令(指示),必然毫无成果可言。

4. 尊重客观事实杜绝弄虚作假

搞经营管理必须实事求是,诚实是管理者的重要品质,亦是必备的工作态度。比如,谎报经营业绩,则漏洞会越来越大,最后达到不可弥补的程度,以自己倒台而告终。今天你在这里倒台,明天换个地方不会有人相信你。

5. 面对困难切勿逃避

工作上遇到困难时,必须深入分析,探讨问题的症结后以适当方法加以解决,因为解决困难是管理者的基本任务之一。若面临困难,而未经思考就着手寻求有效解决的方法,或抱着逃避心理,把难题推给上级主管或部属,便是失职的表现。对于尽了力仍无法解决的难题,不可积压不理,以致影响整体目标的达成,此时,必须让上级主管知道情况,请求给予帮助。

6. 成果归部属责任自己承担

为了推动工作,往往须授权部属,但主管仍须承担工作成败的完全责任。当工作顺利并取得成绩时,应把功劳归于执行任务的部属。

六、优秀管理者的“知”与“行”

不论我们立志投入何种事业，只要好好想一想，相信每个人都会勾勒出一幅较为清晰蓝图。

1. 自我认知

① 这一生我想成就什么事业？做老师、当公务员、自己开一家贸易公司？或多方尝试？

② 如何衡量自己的成就？努力不足，才会失败；努力到不会失败，才算成功。

③ 我有哪些聪明才智和能力？适才适用，皆是人才，何苦一窝蜂钻窄门？海阔天空，必有我发挥所长的空间。

④ 为了成功，我必须作哪些投资？或付出什么代价？金钱、精力用去都还赚得回来；但时间与年华一去不返，只有全力以赴，才不致虚度人生。

⑤ 成功后如何改善自己的生活？事先应探讨规划，有助于事后调整适应。

⑥ 我的成就会带给其他人什么好处？若能互利皆利，成就自能相加相乘，繁荣永续。

2. 贵在行动

上述的“自我认知”并非一成不变，往往在人生的征途中会有坎坎坷坷，关键在于行动，使蓝图变成现实。

① 找出真正想要的东西。

② 写下目标。

③ 评估执行绩效。

④ 享受成功的果实。

当然，在成功者的“知”与“行”的过程中，不知要付出多少汗水与心血。只有顽强拼搏、自强不息的人，才能在“知”与“行”的统一