

成功企业管理经典

袁宝华题

卷七

异军突起的 A 管理模式

CGQYGLJD

中国 社 会 出 版 社

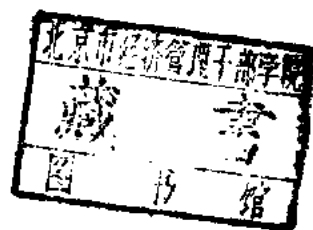
Fu-51
10
:7

92552

成功企业管理经典(卷七)

异军突起的 A 管理模式

主编 宋力刚



中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业管理经典读本/宋力刚主编, -北京: 中国
社会出版社, 2000. 4

ISBN 7-80146-376-5

I. 成… II. 宋… III. 企业管理-经验 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 05481 号

成功企业管理经典

主编 宋力刚

中国社会出版社出版发行

北京西城区二龙路甲 33 号新龙大厦六层 邮政编码: 100032

北京市朝阳区京东印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 160 字数: 4000 千字

2000 年 4 月第一版 2000 年 4 月第一次印刷

印数: 1-2000 册 定价: 880.00 元 (全十卷精装)

ISBN 7-80146-376-5/F·145

《成功企业管理经典》

编写委员会

顾问：袁宝华（原国家经委主任、中国企业
管理协会会长、企业家协会会长。）

主编：宋力刚（中国质量管理协会副会长、
全国用户委员会主任。）

副主编：许 琪

编委其他成员：（排名不分先后）

朱子璋	伍 威	常 远	马文涛
张卫义	窦志强	李 泽	许潇予
赵子豪	王 旋	孙松寒	巩铭谱
厉 宁	郑中天	许 诺	成 功

序

新加坡前总理李光耀先生在'99全球财富论坛演讲时将中国描述成一艘正驶向新世纪的超级经济航空母舰。

勿容置疑,新世纪中国将是现出前所未有的发展,从《财富》全球论坛上海年会起,中国已经开始以自己的实力为全球经济奥运会搭台。

'99《财富》全球论坛上海年会及中国即将加入的世界贸易组织,不仅给中国和中国企业带来了巨大机遇,同时也给中国的企业和企业家们带来了严峻的挑战和压力。然而,全球经济一体化的趋势锐不可挡。中国的经济今后也必将更多地融入世界经济发展的大潮中,按国际通行的规则运行。

独立自主地发展经营,努力完善和提高自我,面对现实,接受挑战,在逐鹿中国,逐鹿世界的经济大战中,雄居一流,立于不败之地。是每一个中国企业的神圣使命及发展目标和现时应深思慎实的问题。

纵观世界500强,不难发现一个道理:管理是企业的灵魂。而面临着诸多跨国公司的严峻挑战,我国企业的当务之急是提高国际竞争力。数十年改革开放的过程就是中国企业不断学习的过程。学的好、学的快,能结合自身实际、勇于创新 and 超越21世纪的风流人物当属中国的企业家们!

《财富》500强中几乎每一个成功的企业都有一套科学的管理机制且不断发展和创新。研究表明,组织与管理要素是现代经济增长的重要源泉,也是单个公司兴衰成败的关键所在。目前一批500强

企已经进行了企业结构的调整，经营思路的创新。我国的部分企业在经营管理的创新方面也奋起直追，在建立新市场需要，用户满意为中心的经营管理机制等方面，进行了积极的探索，为企业改革提供了有益的经验。

企业不是在造神话，是需要每天脚踏实地地学习，兢兢业业地工作，发奋图强地创新。只有这样，立于不败之地，才会梦想成真，只有这样，用句时下流行的话来说“狼”来的时候，才能“与狼共舞”，把握机遇，挺进全球市场。

中国社会出版社最新出版的《成功企业管理经典》，正是应这一时势情结而诞生的。该套书浓缩了世界顶级企业的卓越管理经验及范例，从“成功企业管理绝学”、“成功企业规章制度典范”、“成功企业管理方法典范”、“成功企业理财与资本运营”、“成功企业领导修练”、“所向披靡的哈佛管理”、“异军突起的A管理模式”、“雄霸全球的世界500强”、“中国入世后企业应对策略及发展运作”、“成功企业管理经典范例”等十个方面，较为权威和详实地描述了世界一流企业的经营思想和经营韬略。相信“入世”在即，此书对于现今的中国企业和企业家们将大有裨益。

最后衷心祝贺《成功企业管理经典》一书隆重出版，同时也衷心祝愿她成为中国企业家，中国经理人的一种真正扶佐和参考指南。

宗力明
2000年3月

以我為主博采衆長
融合提煉自成一家

袁寶華

二〇〇〇年三月

目 录

第一篇

A 管理模式基础理论

第一章 组织系统·····	(3)
第一节 组织系统表(管理树)·····	(3)
一、什么是组织系统表·····	(3)
二、组织系统表的五大要素·····	(7)
三、管理幅度和管理层次·····	(10)
第二节 部门职能与岗位描述·····	(14)
一、部门职能·····	(14)
二、岗位描述·····	(17)
第三节 述职·····	(22)
第四节 组织系统的功能·····	(24)
第五节 企业的所有者和管理者·····	(25)
一、股东大会·····	(26)
二、董事会·····	(26)
三、监事会·····	(27)
四、(总)经理(看成机构)的职能·····	(27)
五、董事长·····	(28)

六、(总)经理(看成职务)·····	(28)
七、(总)经理和董事长的职责衔接·····	(29)
第二章 企业文化系统 ·····	(31)
第一节 企业文化系统简介·····	(31)
第二节 企业的功能·····	(31)
第三节 企业文化的基本内容·····	(33)
一、企业的理念系统·····	(33)
二、企业视觉识别系统·····	(37)
三、企业家·····	(41)
四、行为规范·····	(43)

第二篇

A 管理模式的运作方法

第一章 垂直指挥系统 ·····	(55)
第一节 垂直指挥系统的依据·····	(55)
一、岗位图·····	(55)
二、岗位描述·····	(55)
第二节 垂直指挥的原则·····	(57)
一、服从指挥的原则·····	(57)
二、一个上级的原则·····	(57)
三、逐级的原则·····	(58)
第三节 垂直指挥的类型·····	(60)
第四节 垂直指挥的常用形式·····	(60)
第五节 垂直指挥系统的重要法则·····	(73)

第二章 横向联络系统	(75)
第一节 横向联络系统的依据	(75)
第二节 部门之间的运作原理	(76)
第三节 工作流程和工艺流程	(78)
一、工作流程	(78)
二、工艺流程	(92)
第四节 垂直指挥系统与横向联络系统的关系	(93)
第三章 检查反馈系统	(95)
第一节 检查和反馈	(97)
一、检查	(97)
二、反馈	(104)
第二节 检查和反馈结果的分析	(105)
一、职能部门负责汇总、分析和上报	(105)
二、电脑的汇总、分析和上报	(106)
三、各级行政管理人员进行分析	(107)
第三节 检查结果的保密	(107)
第四节 检查结果的上报	(108)
第五节 建立企业“预警系统”	(108)
第六节 检查结果的处理	(109)
第七节 检查结果的长期效应	(110)
第八节 检查和反馈的表格	(112)
第九节 检查和反馈的流程	(116)
第十节 董事会对企业的检查和控制	(117)
一、误区	(117)
二、董事会必须有健全的常设机构	(118)
第十一节 检查和反馈的原则	(119)
第十二节 有效检查和反馈的特点	(120)

第十三节 检查和反馈职能的失调·····	(121)
第四章 预算与计划系统·····	(123)
第一节 预算与投资·····	(123)
一、企业的资金运动·····	(123)
二、企业成本的构成·····	(124)
三、盈亏平衡点分析·····	(125)
四、企业发展的几种状态·····	(128)
五、企业全面预算系统·····	(131)
第二节 企业的目标·····	(134)
一、什么是企业的目标·····	(134)
第三节 计划概述·····	(137)
一、计划的含义·····	(137)
二、计划的性质·····	(138)
三、计划的种类·····	(140)
四、策划·····	(144)
第四节 企业的经济计划系统·····	(146)
一、企业的经营计划·····	(146)
二、长期经营计划·····	(146)
三、年度经营计划·····	(148)
四、经营计划的调整·····	(151)

第三篇

A 管理模式用人之术

第一章 人才选用和招聘系统·····	(157)
--------------------	-------

第一节 用人的误区	(158)
第二节 关于人才素质标准的认识	(159)
一、企业所需人才的基本要求(分六级)	(160)
二、企业所需人才的类型(八种)	(161)
三、企业各类人才数量及比例	(163)
四、企业人才素质要求	(164)
第三节 企业人才的招聘录用	(168)
一、制定招聘录用计划	(168)
二、确定招聘录用程序	(170)
三、选择招聘录用的测评方法	(180)
第四节 招聘录用中对应聘人员的评价	(184)
一、需要考虑的因素	(184)
二、评价维度(坐标轴法)	(186)
三、干部任命制	(192)
 第二章 培训系统	 (194)
第一节 培训在企业活动的地位	(194)
一、合格的管理者即是合格的培训者	(194)
二、培训在企业活动中的地位示意图	(195)
第二节 培训的目标	(196)
第三节 有效培训的特点	(197)
第四节 培训的种类	(199)
一、培训内容分类及责任部门	(199)
二、以培训形式分类	(199)
第五节 培训体系的运行	(203)
第六节 培训课的内容	(204)
一、如何领导培训	(204)
二、制订培训计划	(204)

三、如何做培训展示(个人展示)	(208)
四、如何进行知识培训	(208)
五、如何进行技能培训	(209)
六、培训体系的建立	(210)
七、如何进行评估(原则)	(214)
八、如何赢得学员的介入	(215)
九、完成适合自己的培训课教案	(215)
十、使用培训技巧	(218)
十一、考核	(219)
十二、总结	(222)
十三、颁发证书	(222)
第七节 培训结果的评估	(222)
第三章 激励系统	(231)
第一节 激励的功能	(232)
一、动力	(232)
二、润滑	(237)
第二节 思想工作机制	(237)
能力水平发生变化	(243)
动机(动力)必须源于自身	(243)
适当的认可	(244)
投诉的本质	(246)
反应技巧	(246)
定调	(247)
将雇员纳入处理方案	(247)
天天投诉的人	(248)
一次谈话	(250)
投诉=机会	(251)

投诉的本质	(251)
双方合作解决问题	(252)
第三节 介绍几种工资系统	(252)
一、一个组织除了要有一个公平合理的考绩制度外,还必须 有一个好的报酬制度	(253)
二、“工资”指的是用人单位在一定时期内直接支付给职工的 劳动报酬总额,具体包括:	(254)
第四节 奖惩机制	(257)
一、奖励	(257)
二、惩罚	(258)
第五节 培养和提升	(262)
第六节 员工的权利保护	(263)
一、劳动保护的任务	(263)
二、劳动保护内容	(264)
三、员工有参与企业管理的权利,最主要是通过职工代表大会	(264)
第七节 工会	(264)
一、工会在激励系统中的作用	(264)
二、工会的具体工作	(265)
三、工会在激励系统中的作用	(266)

第四篇

成功管理模式实践范例

与竞争对手为伍的电子巨人	(271)
从合作走向成功	(273)

丰田公司:敢与竞争对手联合	(275)
90 年代的东芝战略	(277)
丰田汽车公司的改革新战略	(285)
风格即人——管理行家恩里克	(292)
市场如同战场	(294)
“百事”,新一代的选择	(297)
沃尔特·迪斯尼的选择	(303)
失败——一种可贵的投资	(305)
从“必然倒闭”中奋起:片山丰的神话	(307)
“一边动脑筋赚钱,一边等待东山再起”	(309)
松下:“所有的困难,都来吧”	(311)
IBM 沉浮录	(329)
金融恐慌事件	(337)
东芝公司:国际本部制	(340)
IBM:战略管理领导体制	(342)
本田企业管理模式	(348)
福特式领导体制	(356)
还我柯达	(358)
世界知名企业家的管理公式	(362)
西尔斯的百年发展大计	(365)
肯德基的秘密	(367)
一诺千金	(369)
日本美能达公司的 CIS 策略	(371)
日本富士胶片公司的 CI 战略	(376)
麦尔斯公司:卓越的管理	(377)
杰克公司:把握人性的管理	(383)
权力下放,委以重任	(388)
AT&T 公司的技术授权小组活动	(391)

丰田公司:消除员工“精神上的孤立感”	(395)
索尼保持其经营活力的源泉	(399)
西南航空公司:体会到爱心的精神	(405)
圣彼得堡时报:一个充满关怀的环境	(408)
企业生存发展的根基	(413)
稻盛和夫的经营哲学与原则	(430)
公司的经营目标与治理结构	(436)
汉高公司:国际化经营体制	(443)
外国公司怎样进入日本	(445)
日本跨国公司的进入方式	(457)
“世界企业总裁”的“三大支柱”	(402)

第一篇

A 管理模式基础理论