

经理人头脑新风暴丛书

前沿管理方法 卓越管理理念

NEW MANAGEMENT

新管理

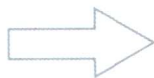
现代经理人不可不知的管理新知识

汗牛 策划

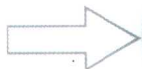
晓光 宁川 主编



“一分钟”管理



价值管理



危机管理



现场管理



时间管理



中国纺织出版社

经理人头脑新风暴丛书

前沿管理方法 卓越管理理念

NEW MANAGEMENT

新管理

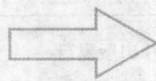
现代经理人不可不知的管理新知识

汗牛 策划

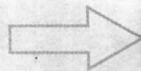
晓光 宁川 主编



“一分钟”管理



价值管理



危机管理



现场管理



时间管理



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书囊括了平衡计分卡、标杆管理等 100 多个最前沿的管理新概念、新理念、新方法、新工具,涉及企业战略管理、组织管理、个人管理、生产运作管理、营销策划等方面的内容,曾大量出现于商业报刊杂志上,被成功经理人常挂在嘴边,并在通用电气、诺基亚、微软等全球 500 强企业的总部与各国分公司得到广泛使用。此外,本书还介绍了当今在中国最负盛名的数位世界级管理大师和十多种主流管理思想。所以,不论是大公司的中高层经理或基层管理者,还是中小企业的总经理或部门主管,本书都能让你迅速把握企业管理的脉搏,紧跟管理潮流,运用这些最前沿、最有效的“新管理”来提高企业的运营效率和经理人的业绩,使你及你的企业永远立于不败之地!

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理:现代经理人不可不知的管理新知识/晓光,宁川主编.

—北京:中国纺织出版社,2004.2

(经理人头脑新风暴丛书)

ISBN 7-5064-2765-6/F·0388

I. 新… II. ①晓…②宁… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 091184 号

责任编辑:李秀英 向连英 特约编辑:冯晓玲 责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2004 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:14.125

字数:332 千字 定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

编委会

谢 霞	杨 飞	王 芳	陈 亮
许 志	赵欣平	任建明	李林林
陈剑飞	赵晓芳	杜彩花	孙 雷
吴声浪	陈传武		

目 录

一、通用管理

1	目标管理	知识管理	36
4	杠杆管理	价值管理	40
6	参与管理	基础值管理	41
9	80/20 法则	宽容型管理	45
12	一分钟管理	柔性管理	46
14	零缺陷管理	信用管理	50
17	绩效管理	声誉管理	51
20	价值链管理	忠诚管理	54
24	海豚式管理	危机管理	57
27	交互式管理	数字化管理	59
28	合拢式管理	能本管理	60
29	抽屉式管理	OEC 管理模式	63
30	走动式管理	企业教练	66
31	项目管理		

二、战略管理

69	战略框架	战略联盟	85
71	PEST 分析	核心竞争力	89
75	波士顿矩阵	国际化经营战略	93
77	7S 模型	新 7S 原则	96
79	商业计划	战略变革	99
83	基本竞争战略		

三、组织管理

101	组织生命周期	高绩效组织	115
103	组织文化	团队组建	118
108	组织变革	虚拟企业	123
110	学习型组织	知识型企业	124
114	扁平化组织		

四、人力资源

128	弹性工作制	360 度考核法	140
130	员工素质结构	员工帮助计划	143
133	员工持股计划	工作分析	145
138	薪酬外包管理	内部招聘	150

五、市场营销管理

153	体验营销	色彩营销	185
155	概念营销	服务营销	186
157	直复营销	一对一营销	191
161	关系营销	整合营销传播	195
163	许可营销	客户关系管理	197
165	伙伴营销	衡量顾客满意度	202
166	互补营销	忠诚客户计划	206
168	差异化营销	三点营销	208
169	捆绑营销	4C 营销组合理论	212
172	交叉营销	4V 营销组合理论	213
174	合作营销	服务利润链	216
176	文化营销	特许经营	217
179	知识营销	CS(顾客满意战略)	219
182	绿色营销		

六、财务管理

222	财务总监	借壳上市	235
224	现金流管理	购并	238
227	ABC 分类法	杠杆收购	242
229	BOT 模式	管理层收购	245
232	风险投资	财务重整	247

七、生产运作管理

249	企业资源计划	全面质量管理	278
252	业务流程再造	现场管理	282
256	定点超越法	5S 管理法	284
259	精益生产方式	6 σ 管理法	288
261	敏捷制造	黑腰带计划	292
263	准时生产方式	PDCA 循环	295
265	价值工程	质管圈	398
267	供应链管理	甘特图	302
272	物流管理	质量认证	303
274	生产能力柔性	ISO 9000	305
275	柔性制造系统	ISO 14000	308

八、信息管理

312	企业内部网络
315	管理信息系统
318	电子商务
321	网络营销
324	集群竞争法

九、领导与技能

领导力	327
第五级领导者	330
直觉式领导	332
时间管理	333
职业生涯规划	335

十、管理大师

339	彼得·杜拉克	查尔斯·汉迪	366
345	汤姆·彼得斯	爱德华兹·戴明	373
350	迈克尔·波特	菲利普·科特勒	379
354	彼得·圣吉	亨利·明茨伯格	384
360	华伦·本尼斯		

十一、管理思想

389	科学管理思想	管理方格理论	413
392	一般管理理论	公平理论	416
396	人际关系理论	权变领导理论	419
399	系统组织理论	双因素激励理论	423
401	需求层次理论	期望理论	427
403	团体动力理论	领导理论	428
407	强化理论	有效管理者理论	431
409	比较管理理论	Z理论	435
411	管理新模式理论		

440

参考文献

一、通用管理

目标管理

目标是在一定时期内（一般为一年）企业活动的期望成果，是企业使命在一定时期内的具体化，是衡量组织活动有效性的标准。由于组织活动是个体活动的有机叠加，因此只有各个员工、各个部门的工作对组织活动做出期望的贡献，企业目标才可能实现。所以，如何使全体员工、各个部门积极主动为企业的总目标努力工作，是管理活动有效性的关键。目标管理正是解决这一问题的具体方法。简单地说，目标管理就是使所有人员的努力都集中到目标上来，用最适当的方法、最短的时间、最少的费用，取得最佳成果的一种管理方法。

一、目标管理的功能

1. 提高企业业绩 推行目标管理后，企业对员工的评价不再依据人的特性和工作态度等无法直接衡量的因素，而是根据其业绩的大小。获得大量业绩的员工，就可以获得较高的评

价。这种体制能够激发员工的创造性，从而为企业的迅速发展提供动力，使员工积极树立目标并从达到目标中获得满足感，用这种个人与工作密切相关的方式，创造为达成企业目标的可利形势。

2. 培养员工积极的工作态度 根据目标进行管理一定要提前把工作期内所要达到的成果作为目标加以明确，而且，管理者必须参与制定目标，从而使应完成的工作明确化，同时做到责任分明。因为在本人意志前提下所进行的工作是以个人能力为基础的。因此，要达成这个目标，必须开动脑筋，提高个人的能力。

目标管理所定的目标，既有明确而具挑战性的目标，又有客观的评价基准与奖励制度，坚持这种工作的程序和方法，企业自然会形成一种重视业绩的风气，从而有利于培养员工积极的工作态度。

3. 促使思考方法和行动方法的合理化 思考方法、行动模式基于合理的目标。通过明确目标，会促使企业和员工努力寻找合理的工作方法。这一点和重视企业业绩的出发点相同。因为在做某项工作的时候，如果目标不清楚，那么许多思考方法或行动方法就失去了用武之地，而目标管理正是以设立明确目标为出发点来促使企业成员的思考方法和行动方法合理化的。

4. 促进双向沟通 目标管理以相互沟通为前提，这种管理方式充分调动了员工的工作积极性，使得上下级之间互相沟通的机会增多了。这种交流的改善，不但可以促进组织的协调性，而且还可以加深组织成员相互之间的理解。

二、目标管理的基本程序

1. 目标的设置 目标的设置是目标管理最重要的阶段，这一阶段可以细分为四个步骤：

①高层管理预定目标。这是一个暂时的、可以改变的目标预案。管理者必须根据企业的使命和长远战略，估计客观环境带来的机会和挑战，对本企业的优劣有清醒的认识，对组织应该和能够完成的目标做到心中有数。

②重新审议组织结构和职责分工。目标管理要求每一个分目标都有确定的责任主体。因此预定目标之后，需要重新审查现有组织结构，根据新的目标分解要求进行调整，明确目标责任者和协调关系。

③确立下级的目标。让下级首先明确组织的规划和目标，然后再商定、确立下级的分目标。

④授予下级相应的权力。分目标制定后，上级和下级要就实现各项目标所需要的条件以及实现目标后的奖惩事宜达成协议。

2. 实现目标过程的管理 目标管理重视结果，强调自主、自治和自觉。但并不等于管理者可以放手不管，相反，由于形成了目标体系，一环失误，就会牵动全局。因此管理者在目标实施过程中的管理是不可缺少的，其过程一般可分为如下三步：

①进行定期检查，利用双方经常接触的机会和信息反馈渠道自然地进行。

②向下级通报进度，便于互相协调。

③帮助下级解决工作中出现的困难和问题，当出现意外、不可测事件严重影响组织目标实现时，也可以通过一定的手续，修改原定的目标。

3. **总结和评估** 达到预定的期限后，下级首先进行自我评估，提交书面报告；然后上下级一起考核目标完成情况，决定奖惩；同时讨论下一阶段的目标，开始新的循环。

三、目标管理的实施要点

1. **目标必须具有弹性** 目标的弹性是指在目标管理中，企业设定的目标在面对外界客观条件的变化时所具有的可塑性和适应能力。目标弹性是目标管理推行中要注意的一个大问题。条件变了，目标执行有可能变容易了，也有可能变得更加困难，甚至变得根本不可能完成，这就要求执行者修改目标，以保持其合理性。

2. **目标管理咨询必须充分** 目标管理咨询，就是通过对企业目标管理状况的深入调查，研究分析企业存在的问题，然后根据存在的问题由专家或顾问提出改善方案，以达到逐步完善和发展目标管理的目的。可以说，随着目标管理的发展，目标管理咨询已成为企业管理咨询的一项重要内容。

3. **报告和程序必须得到有效使用** 报告和程序是必要的管理工具，在探讨目标推行过程中的有效控管时，要给予足够的重视，否则，一旦误用，很容易造成大危害。所以，应该将报告和程序置于最低的限度，并且，只有当它们确实能节省时间和劳力时才加以运用。因此，要求报告和程序必须尽可能地简单和实用，至少每隔5年应该对每一种报表的时效性进行一次审查。

杠杆管理

杠杆管理是指在不断寻找和研究同行业一流公司的最佳实



践，以此为基准与本企业进行比较、分析、判断，从而使自己企业得到不断改进，进入赶超一流公司、创造优秀业绩的良性循环过程。其核心是向业内或业外的最优秀企业学习。通过学习，促使企业重新思考和改进经营实践，创造自己的最佳实践，这实际上是模仿创新的过程。

杠杆管理站在全行业甚至更广阔的全球视野上寻找基准，突破了企业的职能分工界限和企业性质与行业局限，重视实际经验，强调具体的环节、界面和流程，因而更具有特色。

一、杠杆管理中的三种关系

所有管理活动中都贯穿了一条红线——责权利关系，所有管理活动的成败也都折射出责权利关系的平衡与失衡。

1. 责不变情况下的配比关系 假定责任不变，能否撬动杠杆？撬动效果如何，要看权和利的配比关系。先假定权不变，即从支点到端点之间的距离不变，利越大，撬动起来就越容易。

2. 利不变情况下的配比关系 假定利不变，即右端点不变，要看责和权的配比关系如何。先假定责不变，支点左右移动，决定了权限的大小和撬起责任的难易程度，授权越大，完成任务就越容易。

3. 权不变情况下的配比关系 权不变的情况下，责任与利益两个要素遵循着成正比、同方向的变化趋势。要想撬起更大的责任，利益就要以同等幅度递增，利益大了，责任也就相应递增。

二、杠杆管理的类型

1. 战略性杠杆管理 战略性杠杆管理是跨越行业界限寻求



绩优公司成功的战略和优胜的竞争模式。它是在与同业最好企业进行比较的基础上，从总体上关注企业应如何竞争发展，明确和改进公司战略，提高公司战略运作水平。这种模式需要收集各竞争者的财务、市场状况进行相关分析，进而提出自己的最佳战略。

2. 操作性杠杆管理 这是一种注重企业整体或某个环节的具体运作，以找出达到同行最好的运作方法。从内容上可分为流程杠杆管理和业务杠杆管理。流程杠杆管理是从具有类似流程的企业中发掘最有效的操作程序，使企业通过改进核心过程提高业绩；业务杠杆管理则是通过比较产品和服务来评估自身的竞争地位。

3. 国际性杠杆管理 国际性杠杆管理的实施可分为三种情况：

①外国竞争者威胁企业的传统优势市场。在经营运作中，一些企业会突然发现，相对于全球竞争对手自己已处于明显不利的位置。这时就需要进行杠杆管理，迅速找出问题所在，实施防御和攻击战略。

②进入新的外国市场或新产业。通过杠杆管理了解最成功的企业是怎样进入某一外国市场或产业的，以解决进入新市场的困难与问题。

③避免企业与几家外国和国内企业的竞争陷入胶着状态。通过杠杆管理，可以帮助企业从竞争者和最好企业的运作中获得思路和经验，冲出竞争者的包围，最终超越竞争对手。

参与管理

参与管理是指在不同程度上让员工和下属参加组织的决策过程及各级管理工作。它使下属和员工与企业的高层管理者在

平等地位上研究和讨论组织中的重大问题，从而使员工感到上级主管的信任，体验出自己的利益与组织的发展密切相关而产生强烈的责任感；同时，参与管理为员工提供了一个取得别人重视的机会，从而给人一种成就感。

一、参与管理的作用

①员工参与管理可以增强组织内的沟通与协调，通过将不同的工作或部门整合起来为一个整体的任务目标服务而提高生产力。

②员工参与管理可以提高员工的工作动机，特别是当他们中一些重要的个人需要得到满足的时候。

③员工参与管理可以提高他们集体解决问题和沟通的能力，使其在工作中取得更好的成绩。

二、参与管理的要素

1. 权力 即提供给人们足够的用以做决策的权力。这样的权力是多种多样的，例如工作方法、任务分派、客户服务、员工选拔等。授予员工权力的大小可以有很大的变化，从简单让他们为管理者要做出的决策输入一定的信息，到员工们集体联合起来做决策，再到员工自己做决策。

2. 信息 信息对做出有效的决策是至关重要的。组织应该保证必要的信息能顺利地流向参与管理的员工处。这些信息包括运作过程和结果中的数据、业务计划、竞争状况、工作方法、组织发展的观念等。

3. 知识和技能 员工必须具有做出好的决策所要求的知识

和技能。为了达到这一要求，企业应提供训练及发展计划，培养和提高员工的知识和技能。

4. **报酬** 报酬能有力地吸引员工参与管理。有意义地参与管理，一方面提供给员工内在的报酬，如自我价值与自我实现的情感，另一方面提供给员工外在的报酬，如工资、晋升等。

在参与管理的实施过程中，上述四个方面的因素必须同时发生作用。如果仅仅授予员工做决策的权力和自主权，但他们却得不到必要的信息和知识技能，那么也无法做出好的决策。如果给予了员工权力，同时也保证他们获取足够的信息，对他们的知识和技能也进行训练和提高，但并不将绩效结果的改善与报酬联系在一起，员工就会失去参与管理的动机与热情。

三、参与管理的形式

1. **分享决策权** 管理者与下级分享决策权的原因是，当工作变得越来越复杂时，他们常常无法了解员工所做的一切，所以选择了最了解工作的人来参与决策，其结果可能是使决策更加完善。各个部门的员工在工作过程中相互依赖的增强，也使员工需要与其他部门的人共同商议，通过团队、委员会和集体会议来解决共同影响他们的问题。共同参与决策还可以增加对决策的承诺，如果员工参与了决策的过程，那么在决策的实施过程中他们就更容易反对这项决策。

2. **代表参与** 员工不是直接参与决策，而是一部分员工的代表参与决策。西方大多数国家都通过立法的形式要求企业实行代表参与。代表参与的目的是在组织内重新分配权力，把劳工放在同资方、股东平等的地位上。代表参与常用的两种形式是工作委员会和董事会代表。工作委员会把员工和管理层联系