

管理智慧

现代经理人不可不知的85个流行管理智慧

成功企业虽然往往有丰厚的利润,
但利润并不是这些伟大公司存在的唯一理由



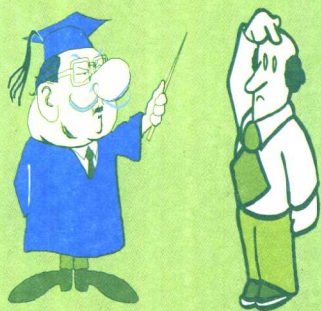
经济科学出版社

经理人
时尚管理读本

最流行的管理智慧

现代经理人不可不知的85个流行管理智慧

● 晨光 倪宁 编著



经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：董蔚挺

技术编辑：董永亭

最流行的管理智慧

晨光 倪宁 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

中国科学院印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

880×1230 32 开 6.75 印张 120000 字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

印数：00001—10000 册

ISBN 7-5058-3712-5/F·3017 定价：20.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

最流行的管理智慧 / 晨光, 倪宁编著. —北京: 经济科学出版社, 2004.1

(经理人时尚管理读本 / 陈莞主编)

ISBN 7-5058-3712-5

I. 最… II. ①晨…②倪… III. 企业管理-案例
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 077816 号

M 系列

《经理人必备管理书系》

《最经典的管理思想》

《最卓越的管理理念》

《最有效的管理方法》

《最实用的管理工具》

《最成功的管理模式》

《最顶尖的管理大师》

《经理人时尚管理读本》

《最流行的管理时尚》

《最流行的管理寓言》

《最流行的管理智慧》

经济科学出版社第 11 编辑中心

(010) 88191302

zh@esp.com.cn

经济科学出版社

工商管理类图书

G 系列

《百年品牌营销》

《宝洁营销——品牌帝国的成功法则》

《沃尔玛营销——零售王的经营管理理念》

《宝马营销——高端市场定位策略》

《戴尔营销——直销模式典范》

《中国企业核心竞争力经典》

《企业文化》

《技术创新》

《特色管理》

《人力资源》

《跟顶级企业学管人》

目 录

企业要有自己的使命	(1)
培养连贯的经营理念	(3)
战略思考是企业的命脉	(5)
诚信是企业生存的基因	(7)
优秀的公司都是服务型企业	(10)
企业文化是持续成功的驱动力量	(11)
总经理要有准确的角色定位	(14)
领导者要传播远见和抱负	(18)
高层管理的任务	(20)
企业的每分钟都在管理	(22)
经营成功公司的十个规则	(24)
家族式管理的弊端	(27)
变化才是一切	(30)
寻找战略转型点	(32)
数一数二才有竞争力	(36)
有效的竞争战略	(38)

最流行的管理智慧

健康的成长战略	(41)
核心能力——企业持续竞争优势之源	(44)
正确的决策来自众人的智慧	(47)
竞争情报至关重要	(50)
遇到问题要追根究底	(53)
集中精力解决真正的问题	(55)
员工是重要的智慧来源	(56)
让员工参与管理	(58)
把员工当做合伙人	(62)
帮助员工成为明星	(64)
靠团队而不是靠个人	(65)
团队角色的清单	(69)
优秀员工的标准	(71)
聪明人的价值	(74)
快速地把人才招到手	(76)
“挖墙脚”是抢夺人才的有效方法	(78)
从企业内部培养接班人	(81)
做一个乐于放权的 CEO	(84)
授权与监控相结合	(86)
沟通是管理的浓缩	(88)
让员工尝到激励的甜头	(91)
激励不能靠钱买	(94)
不需花费也能激发员工潜力	(96)

斥责也是一种激励	(98)
批评有批评的魅力	(100)
信任比什么都重要	(103)
卓有成效的用人方法	(105)
学历并不是最重要的	(107)
尊重员工从小事做起	(109)
赢得员工的忠诚	(111)
消除人才心中的抱怨	(112)
限制频繁的员工流动	(116)
培训是企业不可忽视的投资	(119)
培训、培训、再培训	(121)
培训的力量	(124)
培养部属的 10 个原则	(125)
并购是有巨的扩张	(127)
并购也可能将企业拖入深渊	(131)
加强财务控制	(132)
密切关注成本	(135)
质量等于利润	(137)
营销的制胜秘诀	(139)
避开营销的误区	(142)
21 世纪营销的十大趋势	(145)
顾客是	(148)
顾客是首席执行官	(150)



最流行的管理智慧



企业与顾客的关系是企业的生命线	(152)
处理顾客抱怨是提升服务品质的机会	(154)
为顾客节省每一分钱	(157)
失去关键员工时，别再失去你的客户	(159)
创新的奥秘	(162)
模仿是更好的创新	(165)
顾客是重要的创新来源	(167)
企业的虚拟化生存	(168)
不良组织的病症	(171)
组织精简的秘诀	(174)
小有小的灵活优势	(177)
铲除官僚主义	(178)
致命的经营错误	(182)
七项致命恶疾	(184)
慎用多元化经营	(188)
战略联盟有风险	(190)
跨越全球化的台阶	(192)
企业领袖的素质	(195)
管理者的人格魅力	(196)
成功管理者的习惯	(198)
卓越的领导才能	(201)
把事情简单化	(203)
时间是最可宝贵的资源	(204)



企业要有自己的使命

成功的企业虽然往往有丰厚的利润，但利润并不是这些伟大公司存在的惟一理由。它们存在的理由还有超越于赚钱之外的根本原因，那就是企业的使命。这种使命是目光远大的公司地平线上的一颗指路明星，是超越于具体的目标和企业战略之上的。

日本的松下电器公司，是由松下幸之助等三个人，从生产和销售灯泡插座加插头起家，发展到今天，已经是拥有员工 19.3 万、年销售额 417 亿美元、纯利润达到 16.2 亿美元的跨国大公司。该公司从 1918 成立至今，一直是行业领袖的形象而经久不衰，其中一个重要的原因就是它的经营思想，特别是松下电器公司在经营中的一些使命观，非常值得研究和借鉴：

- 企业是共有的，经营好企业是企业家义不容辞的责任。

- 企业的使命就像“自来水”那样，向消费者向社会源源不断地提供质量、性能优良的产品，提供优质服务，使物质不断丰富，将贫困逐步消除。

- 企业经营的目的不是光为了赚钱，但确保适当的利润则是义务——为了投资，为了员工生活福利的改善，

为了扩大再生产，为了回报社会。

- 为了确保利润，同时确保产品的竞争能力，必须千方百计降低成本，完善经营和管理。



- 造物之前必先造人，要重视人才的培养。
- 经营者应该从长计议，超越自己的任期。
- 经营者应该身先士卒，先苦后乐，对于责任有一种舍我其谁的态度和勇气。

- 经营者不应该怨天尤人，而应认为社会是公道的，相信路就在自己的脚下。

企业的使命对于一个企业是非常重要的，但是，在企业使命的确定过程中有什么技巧呢？

(1) 要以消费者的需求为中心——企业的产品和技术总有一天会过时，但消费者的基本需求是永久的，具有延续性。

(2) 正确的企业使命必须具有约束力——应该明确企业在经营方面的涉足领域，经营什么而不经营什么，明确的目标对于企业十分重要，因为一个企业的资源和管理者的精力毕竟是相对有限的。

(3) 企业的使命要具有鼓动性——这种鼓动性不仅会使得企业具有良好的大众形象，也会使企业的员工具有一种使命感、责任感和荣誉感。比如美国的杜邦公司，就将其使命确定为“以优良的化学产品提高生活的质量”。

企业使命并不是一成不变的。企业任何时候都应该

强调适应性，同样，企业的使命也应适应环境的变化，进行经常的审查和必要的修正，甚至重新制定。但是，这个使命应该始终支持着管理者和员工，激励着他们去创业和奋斗，而不宜随便去更改，以保持战略的连续性。



培养连贯的经营理念

英特尔公司的经营理念是多提问题，深入分析，不断发现问题的本质，并及时做出决策。

英荷壳牌集团的经营理念是独创精神。

IBM的经营理念是彻底服务精神。IBM坚持了这样的原则：我们销售的不仅仅是机器，还有最佳的服务。

三星集团的经营理念是人才第一，凡是新进入三星集团的成员，必须接受一个月的培训，首先熟悉三星传统、经营思想、礼节和团队意识，然后到生产现场进行观察和体验，最后再分配上岗。

米其林橡胶轮胎公司的经营理念是追求和保持技术的优势。该公司是法国最大的橡胶轮胎跨国公司。

可以看出，这些公司的经营理念虽然不同，但有一点是相同的：这些成功的公司都始终在坚持推行自己的经营理念，绝不放弃自己的经营理念。

然而并不是每个企业都能形成自己的经营理念，贯



彻自己的经营理念；有很多企业的总裁没有找到一个连贯的经营理念，导致企业长时间没有一个连贯的思想。他们可能很会说，但具体怎么做没有指导；可能有理论，而没有具体实施的方法。员工看不懂理论，又没有具体的方法，自然形成不了巨大的经济效益。

吉尔伯特公司是由艾尔弗雷德·卡尔逊·吉尔伯特创办的，专门制造组合安装玩具。他的儿子小吉尔伯特在1961年成为公司董事长，也是在这一年，老吉尔伯特仙逝。在玩具行业，小吉尔伯特是个颇受尊敬的人物，1962~1963年，他当上了美国玩具制造商协会会长。艾萨克逊先生在1964年6月小吉尔伯特去世后继任总裁职务。此时的吉尔伯特公司已面临着严重的销售和盈利问题。1965年公司亏损290万美元。实际上，吉尔伯特公司的问题从1961年以来，已经日益严重。为了挽救危局，公司草率从事，仓促地拟订一个计划，但发现不行后，又加以改正。这就是经营理念不连贯的表现。广告宣传不断改变，无法吸引消费者，新设计出的玩具，不科学，质量差，让顾客扫兴。“值得尊敬的玩具制造商”的形象已经荡然无存。这种混乱的做法只会加速公司的灭亡。

因此，连贯的经营理念是企业的指导思想，对员工的思想观念起着巨大的作用，是企业走向成功的必要因素之一。而没有连贯的经营理念，就无法形成自始至终的经营战略；没有连贯的经营战略，往往使企业徘徊、

摆动、导致失败。



战略思考是企业的命脉

美国精密工业公司首席行政总监威登豪普特说：“用战略头脑做生意妙不可言。就像登山，很多公司没头没脑就往山上登。碰上险处就掉头。再爬几座山，又是爬了半道就掉头。而坚实的战略会让员工对所选的路线充满信心，并沿着这一路线努力前进。”

企业的命脉在于企业选择何种战略，而持续、敏锐的战略思考将使公司拥有一个卓越的战略规划，为公司谋得先机，处处胜人一筹。

战略思考先于战略规划，它为公司未来描绘一幅独特的画面，它的基础是质的变化而不是量的变化。对国际优秀公司而言，战略思考是管理高层花费最大精力的工作，并以此形成一个全体员工都理解和遵循的共同愿景；由于全体员工都从同一个计划出发去工作，因而能加强沟通，同时供货商和客户也都能更好地理解公司的专长和能力。

战略思考的主要内容是战略框架。建立框架第一步是要识别“导向力”。每家公司都有一个主要导向力，即其战略命脉，这决定公司在哪个方面必须超群出众，以

及公司必须主攻哪些产品、客户、市场和地域。

美国精密工业公司认识到自己是一家技术 秘诀导向型企业，而对此认识达成一致并建立新的战略框架的第一步，也是最困难的一步。公司内每位部门经理都认为自己的部门是公司的核心部门，很多导向力都不无道理，但其中只有一个是公司生存必不可少的。最终，公司管理层获得一致结论：三项核心技术组成了公司的命脉：传热技术、电磁移动控制技术和感应器技术。

确定导向力有助于决定公司必须在哪些方面拔尖，以求生存和发展。战略命脉决定了公司建立核心竞争力的领域。

在美国，精密工业这种技术导向的公司，研发和应用营销是主要的拔尖领域。对销售和营销的补充投资有助于增加客户，为新产品形成市场。

在管理高层的战略思考过程中，并不直接由确认导向力和核心领域引出运作计划，它一般遵循这样一个过程：

- (1) 确立公司目前运行模式的战略框架。
- (2) 分析公司的商业环境，让公司管理队伍各抒己见，探索新的导向力和战略框架，并达成共识，这时候初步战略框架就出现了。
- (3) 把新的战略框架逐条与现有框架对照，再把环境变化以及主要竞争对手的战略考虑进去，所得结果也就是最后的框架。

战略框架的第一部分，是一段简要描述，可以用一句话，准确体现公司经营思想。它必须获得管理队伍的一致同意，而且易于操作，因为它的作用像筛子，用来筛选运作战略。



战略框架的主体包括：企业的价值观，时间框架，公司拟提供的产品和服务的范围，市场 / 顾客的范围，有关增长、利润的方针等等。最终定型的战略框架及产生这一框架的过程会带来一系列优点：确定、集中、一致、恒心和过滤机制。

战略框架也用来指引与企业成败攸关的其他方面，比如公司的组织结构、劳动力技能、薪酬制度，甚至更多领域。

诚信是企业生存的基因

“诚信”这两个字在所有的企业家心中都是沉甸甸的。失去诚信就代表着失去员工的支持，失去客户的支持，失去消费者的支持，公司也就失去了存在的理由和价值。而有了诚信，即使面对困难，员工，客户，还有其他关心公司的人都会给予理解与帮助，渡过难关。

通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇对公司的每个员工都提出了诚信的要求：