

世界**500**强企业 总裁如是说

——世界卓越企业的管理启示录

—— 赵 成 编著 ——

弗布克世界 500 强系列

世界 500 强企业总裁如是说

——世界卓越企业的管理启示录

赵 成 编著

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

世界 500 强企业总裁如是说：世界卓越企业的管理启示录 / 赵成编著. —北京：人民邮电出版社，2011. 5
(弗布克世界 500 强系列)
ISBN 978-7-115-25131-2

I. ①世… II. ①赵… III. ①企业管理 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 046188 号

内 容 提 要

本书采用“语录+管理启示录”的方式，从经营与管理、领导艺术与决策、选人与授权、营销与服务、团队与合作、危机管理、有效沟通、高效执行、自我管理九大方面荟萃了世界 500 强企业总裁的经典语录。

本书不仅适用于企业的高层管理人员，也适用于基层和中层管理人员以及广大员工阅读和学习。此外，本书还适合企业培训师、高校教师开展培训和教学时参考使用。

弗布克世界 500 强系列

世界 500 强企业总裁如是说——世界卓越企业的管理启示录

- ◆ 编 著 赵 成
责任编辑 李宝琳
执行编辑 程珍珍
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：16 2011 年 5 月第 1 版
字数：150 千字 2011 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25131-2

定 价：34.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

前 言

将世界著名企业的管理方法、管理工具、管理案例、管理故事、管理制度进行编撰整理，为中国企业提供可以借鉴的方法、工具、制度和案例，是我们进行本书研发的出发点。

“弗布克世界 500 强系列”图书包括《世界 500 强企业管理工具》、《世界 500 强企业管理方法》、《世界 500 强企业管理制度》、《世界 500 强企业管理故事》、《世界 500 强企业管理案例》和《世界 500 强企业总裁如是说》。

好的方法如同一剂良药，可以解决企业的病痛和难题；好的工具如同一把钥匙，可以打开企业的管理大门；好的制度如同一部法律，可以规范企业的行为；好的案例如同一位好老师，可以给人以启发；好的故事如同一部电影，让人在欣赏的同时也有所感悟；好的语录如同一堂思想课，发人深省。

《世界 500 强企业总裁如是说》是“弗布克世界 500 强系列”图书之一，从经营与管理、领导艺术与决策、选人与授权、营销与服务、团队合作、危机管理、有效沟通、高效执行、自我管理九大方面，总结了这些世界成功企业的总裁们的经典语录，充分体现了我们一贯主张的“读→简洁明快；知→察情明理；用→拿来即用”的理念。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、杨杨、金青龙负责资料的收集和整理，李艳参与编写了本书的第 1 章，王瑞永参与编写了本书的第 2 章，李作学参与编写了本书的第 3 章，李育蔚参与编写了本书的第 4 章，吴俊参与编写了本书的第 5 章，滕晓丽参与编写了本书的第 6 章，金成哲参与编写了本书的第 7 章，郭强参与编写了本书的第 8 章，韩伟静参与编写了本书的第 9 章，全书由赵成统撰写定稿。

目 录

第 1 章 公司经营与企业管理	1
1. 管理的真谛是“简单”	2
2. 战略管理的重要意义	3
3. 没有一成不变的战略	5
4. 塑造精简敏捷的组织	6
5. 创建高效的组织机构	8
6. 破除企业的官僚体制	9
7. 以技术带动企业发展	11
8. 企业要注重技术创新	12
9. 丰田的精益生产方式	14
10. 企业文化的重要作用	15
11. 企业裁员的 5R 策略	17
12. 整合人员、流程与技术	19
13. 企业核心竞争力的类型	20
14. 成本控制，为公司省钱	22
15. 要比竞争对手学得更快	24
16. 产品质量是企业的生命	25
17. 建立全面质量管理体系	27
18. 诚信是企业生存的基石	29
19. 通用电气对诚信的承诺	30
第 2 章 领导艺术与决策管理	33
1. 明确自己的管理者角色	34
2. 管理者要只做该做的事	35
3. 管理者的五种领导方式	36

4. 积极展现领导者魅力	38
5. 使自己从繁忙中脱身	39
6. 承诺, 说到就要做到	41
7. 提高自己的决策能力	42
8. 做决策要及时、果断	44
9. 团队决策的六个步骤	45
10. 群策群力, 集思广益	47
11. 决策要充分利用信息	48
12. 严格遵守决策的流程	50
 第3章 选用人才与合理授权	53
1. 清除企业中的“杂草”	54
2. 管理者应该学会授权	55
3. 授予员工充分的权利	57
4. 信任是用人第一标准	59
5. 用人不能够任人唯亲	60
6. 为人才搭建发展平台	62
7. 知人善任, 用人之长	63
8. 能力比学历更为重要	65
9. 为企业寻找最佳接班人	66
 第4章 市场营销与客户服务	69
1. 客户也是企业重要的资产	70
2. 围绕顾客需求开发新产品	72
3. 技术创新应以市场为导向	74
4. 打造让顾客信任的品牌	75
5. 独特性能创造竞争优势	77
6. 谨记“顾客第一”原则	78
7. 为顾客节省每一分钱	80
8. 主动向顾客征询意见	82
9. 员工满意与顾客满意	84

10. 充分发挥广告的效用	86
第5章 团队建设与相互合作	89
1. 高效团队的十大特征	90
2. 管理者要加强团队建设	91
3. 努力提高团队的竞争力	93
4. 成员关系决定团队力量	94
5. 团队合作推动发展	96
6. 会合作才会有成就	97
7. 不断提高合作能力	99
8. 合作才能实现共赢	100
9. 企业间的战略联盟	102
第6章 危机管理与机会掌控	105
1. 危机意识是生存意识	106
2. 必须时刻保持危机感	107
3. 变害为利，转危为机	109
4. 危机管理的四个步骤	110
5. 千万别让机会悄悄溜掉	112
6. 成功在于对机会的把握	113
7. 机会总留给有准备的人	115
8. 机会面前切忌犹豫不决	117
9. 成为善于抓住机会的人	119
10. 等待机会不如创造机会	121
第7章 有效沟通与奖惩激励	123
1. 没有沟通，就没有管理	124
2. 善于倾听才能做好管理	125
3. 管理者要注重双向沟通	127
4. 如何与下属无障碍沟通	129
5. 学会与员工沟通的技巧	130

6. 建立坦诚的交流模式	132
7. 七种常用的激励方式	134
8. 激励从尊重员工开始	136
9. 榜样的力量是无穷的	138
10. 关注员工的感情世界	140
11. 每个人都渴望被赞美	142
12. 实施别出心裁的激励	143
13. 避免“一刀切”式的激励	145
14. 建立合理的薪酬体系	147
15. 重视薪酬的激励作用	148
16. 用热情感染周围员工	150
17. 内部竞争的激励机制	152
第8章 高效执行与绩效管理	155
1. 执行就是把战略变成结果	156
2. 工作的结果取决于执行力	158
3. 从四方面提升自身执行力	160
4. 执行真谛：知道更要做到	162
5. 想做第一，才能做到第一	164
6. 目标的意义：成功源于目标	165
7. 目标设定的 SMART 原则	168
8. 拒绝拖延：拖延是执行大忌	170
9. 效率问题：效率提高靠员工	171
10. 提高速度：速度能决定生存	173
11. 速度领先战略：快鱼吃慢鱼	174
12. 会议管理：开会也要讲效率	176
13. 执行方法：方法管理四步骤	178
14. 全力以赴：凡事皆需尽全力	180
15. 细节管理：管理从细节抓起	181
16. $100 - 1 = 0$ ：细节决定成败	183

第9章 个人素养与自我管理	185
1. 只有偏执狂才能成功	186
2. 相信自己，敢于坚持	187
3. 反思自己，心态归零	189
4. 阻碍成功的15种因素	191
5. 以积极的心态面对失败	193
6. 工作需要用激情来点燃	195
7. 勤劳是事业成功的基础	197
8. 做事有计划，工作有成效	198
9. 管理好自己和员工的时间	200
10. 没有问题才是最大的问题	201
11. 通过压力管理为自己减负	203
12. 拒绝借口：工作意味着责任	205
13. 坚守责任：负责关键看行动	206
14. 下班并不意味着工作的结束	208
15. 伟大的成功要靠坚持来完成	210
附录 世界500强企业总裁的部分语录	213

第1章

公司经营与企业管理

1. 管理的真谛是“简单”



总裁如是说

★ 工业是管理，管理是领导。最完美的领导能简化生产，使命令不再需要。

——（美国）福特汽车公司创始人 亨利·福特

★ 一些经理们把经营决策搞得毫无意义的复杂与琐碎，他们将管理等同于高深复杂，认为听起来比任何人都聪明就是管理，他们不懂得去激励人。我不喜欢“管理”所带有的特征——控制、抑制人们，使他们处于黑暗中，将他们的时间浪费在琐事和汇报上。

——（美国）通用电气公司前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇

★ 管理就是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化。

——（美国）通用电气公司前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇



管理启示录

管理的真谛是“简单”，懂得简单行事的管理者才是出色的管理者。所有管理都是有成本的，管得越多，成本支出也就越多。要想管理好企业，就必须管得少、管到位，同时还必须学会简单管理，即以最少的监督、最少的决策拖延、最灵活的竞争去管理。

简单管理就是在企业的运作过程中，准确找到并把握事物的规律，去伪存真、由此及彼、由表及里，将一个个复杂的工作简单化。简单管理有一个最有效的化繁为简的工具——“奥卡姆剃刀”，它源自英国奥卡姆人威廉提出的“如无必要，勿增实体”的主张。

运用“奥卡姆剃刀”可以使企业管理简单化的措施主要有以下三点。

（1）精兵简政，不断简化组织结构

现代企业组织结构的变革趋势是扁平化和非层级化。对于新型的组织结构而言，传统组织结构中森严的等级制度不复存在，员工之间上下有序的传统规则将被平等的

合作关系所取代，基层员工将更多地参与到管理和决策活动中来，同时组织内信息传递的方式不再是由上到下的单向传递，而是一种网络化的即时式双向传递。

(2) 专注于自己的优势领域

要确保组织集中精力以最少的付出获得最多的收益，企业就需要从众多可供选择的业务中筛选出能够打造成核心竞争力的业务，将企业的目标定位在最具竞争优势的领域。如果企业目标数量过多，就会使得企业在同时经营的众多业务面前顾此失彼、得不偿失。

(3) 将流程和信息变简单

一个卓越管理者的突出优点，就是他知道如何使得复杂的事情变得简单易行，知道如何将复杂的流程变成简单的流程。流程需简化，信息也需简化。面对过多的信息时，人们往往会变得瞻前顾后、犹豫不决。简单的信息比复杂的信息更利于人们思考和决策。

2. 战略管理的重要意义



总裁如是说

★ 我认为我们公司之所以这么多年一直处于发展的最前沿，是由于我们在战略上保持了高度的灵活性。

——（美国）微软公司创始人 比尔·盖茨

★ 创业必须具备的重要要素有三个，就是志向、想象力和战略。

——（日本）软银集团总裁 孙正义

★ IBM 现在不需要什么远景规划……IBM 最需要的是一系列非常时期务实的、以市场为导向的、高度有效的战略。

——（美国）IBM 公司前董事长兼总裁 路易斯·郭士纳

★ 没有战略的企业就像一艘没有舵的船，只会在原地转圈。

——（美国）迪斯尼公司总裁 乔尔·罗斯



管理启示录

世界级企业如微软、通用电气、丰田等在市场竞爭中取得一场又一场的胜利，其成功的关键在于它们都制定了有别于竞争对手的企业战略。

企业战略是筹划和指导企业全局性工作的方略，是企业根据自身资源以及环境变化选择适合的经营领域，形成自己的核心竞争力，并通过差异化在竞爭中取胜的整体策略。一个企业必须有自己的战略才能长期发展下去，没有战略，企业就丧失了开展业务的规范，失去了借以获得竞争优势的途径，失去了整合所有组织活动的基础。

企业战略包括竞争战略、营销战略、发展战略、品牌战略、投资战略、人才战略、产品开发战略等多种形式。竞争战略是企业竞爭方向上整体性、长期性、基本性问题的方略；营销战略是企业营销方向上整体性、长期性、基本性问题的方略……企业的各种战略之间有相同的地方，也有不同的地方；相同的是基本属性，不同的是谋划问题的角度和层次。但不论是哪类方略，只要涉及企业的整体性、长期性、基本性问题，都属于企业战略的范畴。

要想让企业长治久安，就要实施战略管理。战略管理有助于企业走向成功之路，但是不正确的战略管理有时却会适得其反。因此，对战略的管理必须遵循以下六条原则，具体内容详见表1-1。

表 1-1 战略管理需遵循的六条原则

序号	原则	具体涵义
1	适应环境原则	企业周围的环境必然会对企业目标和发展方向产生影响，因此，战略的制定一定要注重企业与其所处的外部环境的互动性
2	全程管理原则	战略管理是一个过程，包括战略的制定、执行、控制与评估等，各个阶段的相互支持、相互补充都是不可或缺的
3	整体最优原则	战略管理要将企业视为一个整体来处理，要强调整体形成合力、达到最优，而不强调企业某一个局部或部门的重要性
4	全员参与原则	战略管理绝不仅仅是企业管理者和战略管理部门的事，企业的全体员工都应该参与到战略管理当中
5	反馈修正原则	战略管理的过程需要持续很长时间，在此过程中，企业周围的环境因素可能会发生变化，这时企业需要根据反馈不断修正战略方能保证其适应性
6	从外往里原则	卓越的战略制定是从外往里而不是从里往外

3. 没有一成不变的战略



总裁如是说

★ 没有一个永久国际性的秘方，没有一个一成不变的战略。

——（法国）家乐福董事长 丹尼尔·贝鹤能

★ 我们疯狂地往前跑，然后突然改变方向。

——（美国）MCI公司董事长兼CEO 伯特·罗伯茨

★ 总的来说，企业的一项战略应贯彻始终，当企业行为需要适应当地环境时，必须在各个市场中做出相应的调整，尤其要对人事政策、市场营销政策和雇员结构进行调整。

——（瑞士）雀巢公司总裁 赫尔穆特·毛赫尔



管理启示录

竞争中没有一劳永逸的原则，企业中也并没有一成不变的战略。一个企业只有根据环境变化不断进行战略调整和战略变革才能得以长存，如果一味地坚持既有的定位和原有的战略，那么就会在时间的考验下付出惨痛的代价。

劳拉·阿什雷公司是一家生产女性饰品的公司。1953年，劳拉与丈夫伯纳德共同创立了该公司，目的是要通过其产品营造一种怀旧情结。刚开始该公司的产品唤起了那些曾经有着英国生活经历的美国女性的浪漫情怀，吸引了众多顾客，这使该公司很快由一家小作坊发展到一个拥有50家专卖店的大公司，劳拉·阿什雷也成了国际知名品牌。

1986年劳拉去世以后，劳拉的丈夫伯纳德仍沿袭着原来的战略经营该公司。然而，潮流已经改变，越来越多的女性开始外出工作，市场逐步倾向于职业饰物，但劳拉·阿什雷公司仍然继续生产着现在看起来已经陈旧不堪的怀旧饰物，公司的经营也每况愈下。

面对市场的巨大变化，劳拉·阿什雷公司更换了好几位首席执行官，他们都曾尝

试对公司进行改革，也都采取了一系列行动，然而这些改革并没有改变公司的传统战略，也未能抑制住公司业绩下滑的趋势，最终该公司走向了衰亡。

有些企业固执地坚持那些过去曾为企业带来成功的战略模式，没有适时做出改变，最终成为行为惯性的牺牲品。

市场需求是企业经营的风向标，管理者要善于根据市场的变化来发展战略，进行战略转型。诺基亚就是战略转型成功的例子，成立于1865年的诺基亚原来是一家从事木材加工、造纸和橡胶等传统业务的公司，20世纪70年代，诺基亚才将目标逐渐转向电信设备制造领域并彻底放弃了传统业务。现在，诺基亚已成为世界电子信息产业的领军者。

要想把一家企业做成百年企业，必须要做好战略变革。企业管理者不仅在每一阶段都有一个清晰的战略定位，而且还要能随着环境的变化对战略进行调整，以使其适应新的环境并能促进企业发展，这样才能让企业有效应对风云变幻，稳步前行。

4. 塑造精简敏捷的组织



总裁如是说

★ 成功属于精简敏捷的组织。因为这样的组织监督最少，策略最多，决策最快，信心最足。

——（美国）通用电气公司前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇

★ 为了应对时时刻刻都在变化的外部环境，提高竞争力，不得不继续调整组织。

——（韩国）三星集团前会长 李健熙

★ 个人成功并非企业成功的决定因素。健康的企业架构是无论谁来当家，公司都像一部机器一样良性运转。

——（美国）摩托罗拉中国公司前总裁 时大鯤



管理启示录

成功属于精简敏捷的组织。要塑造精简敏捷的组织，就要对组织采取精简措施，

这也是进行组织重组、提高绩效、削减开支和降低成本最有效的管理方式。组织精简其实就是让企业“减肥”——精简人员、撤并部门、减少组织层次，从而促进企业整体绩效的提升。

杜邦公司非常讲究简捷和效率，他们认为简单的组织结构可以使企业的效率更高。2009年下半年，杜邦公司在CEO柯爱伦女士的领导下开展了一系列精简组织结构的新措施，以实现公司对客户的承诺，从而使公司走向健康、可持续发展的道路。

这些精简措施包括撤销5个集团副总裁的职位以及与统筹杜邦公司各业务的五大业务发展平台相关的支持架构；将公司的23个业务部门整合为14个，各部门对其业务盈亏和现金管理担当明确的责任，并直接向公司高级领导层汇报；精简这14个业务部门的管理，通过加大区域业务机构的权责，使决策能够更加贴近于客户。通过采取新举措，杜邦公司将把自己的创新能力高度集中于四大新兴发展趋势，即粮食供应、保护人类自身安全与环境、减少对化石燃料的依赖以及把握新兴市场中的机遇。

恰当的组织精简能够为企业带来可观的绩效，但是如果组织精简的工作落实不到位，反而会让企业陷入困境。因此，管理者在进行组织精简时应遵循以下六条原则，如图1-1所示。

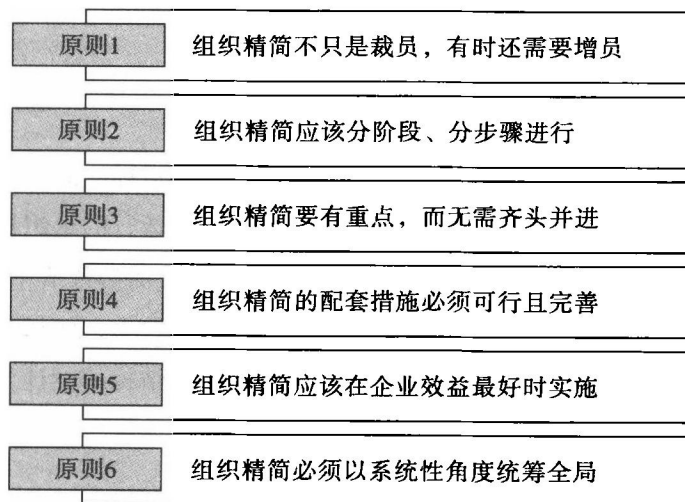


图 1-1 组织精简需遵循的六条原则

5. 创建高效的组织机构



总裁如是说

★ 组织的健康运行依赖于组织中的每一个人——不管他处于什么位置——都能意识到在他注意的范围内所发生的与整个企业的利润相关的事情。

——（美国）福特汽车公司创始人 亨利·福特

★ 一味地增加员工、扩充门面，而不改善编制，好景是维持不了多久的。

——（日本）松下电器创始人 松下幸之助

★ 企业是人的集团，如果在这样的集团中无法做到自上而下齐心协力的话，企业是不会有良性发展的。

——（日本）京瓷、KDDI 创始人兼名誉会长 稻盛和夫



管理启示录

组织是人们按照一定的形式组合而成的，是具有明确目标、拥有精心设计的结构和协调性的活动系统。创建一个从实际需要出发并能高效运行的组织机构，是管理者的重要任务之一，也是企业适应现实环境、进行可持续发展的必备条件。

创建高效的组织机构就是要把合适的人放在合适的岗位上，使每个人在各自的岗位上发挥最大的功效。所以，企业管理者首先要进行组织结构的设计，以便设置好具体的岗位。而组织结构的设计需要遵循以下四项原则。

（1）因事设岗，以岗定责

组织结构的设计是从“理清该做的事情”开始的，当明确了需要做的事情之后，就要根据这些具体的事项设置岗位，并划定每个岗位的职责范围。岗位和人员应该是设置和配置的关系，如果颠倒了，就会形成因人设岗的错误状态。

（2）明确分工，有效协调

设置了具体的岗位之后，还必须明确各岗位的分工，即企业管理者在组织的层面