

成 / 功 / 企 / 业 / 卓 / 越 / 教 / 程

探寻成功企业不败之因
研究成功企业制胜之道

成功企业 管理之道

成功企业研究编委会 / 编

迄今为止，最全面、最深刻剖析成功企业成功秘诀

CHENGGONG
QIYE
GUANLIZHIDAO

如何能让企业欣欣向荣，而不是萎靡不振？

怎样才能让企业持续发展，而不是昙花一现？毫无优势的企业，如何才能从困境和夹缝中从小变大？

资金雄厚、声誉显赫的企业，怎样才能避免走向失败？

内蒙古文化出版社



力企业卓越教程

成功企业 管理之道

成功企业编委会 / 编

迄今为止，最全面、最深刻剖析成功企业成功秘诀

CHENGGONG
QIYE
GUANLIZHIDAO

内蒙古文化出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业卓越教程/成功企业研究编委会编. —海拉尔: 内蒙古文化出版社, 2001.11

ISBN 7-80675-025-8

I. 成... II. 成... III. 企业管理-经验-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 072279 号

成功企业卓越教程 (全五册)

成功企业研究编委会 编

出版发行 内蒙古文化出版社
(海拉尔市河东新春路 08 号)

责任编辑 布林

印刷装订 北京师范大学印刷厂

经 销 新华书店

开 本 850×1168 毫米 1/32

印 张 50 字数 1000 千字

2001 年 11 月 第 1 版

2001 年 11 月 第 1 次印刷

印数 1—5000 套

ISBN 7-80675-025-8/F·001

定价: 125.00 元 (全五册)

本册定价: 25.00 元

总 序

成功是每一个企业的梦想，而如何成功也成了多数企业人的难题！

问问自己，事业是不是刚刚开始而有些不知所措？自己是否正为无法把握市场的风云变幻而发愁？是否正在为无法将能人凝聚在周围而“劳心”？是否正在经受各种内忧外患的困扰？是否已经陷入失败的沉沦中而难以自拔。

读读这套书吧，看看成功企业有什么秘诀！

毕竟，成功企业不是自封的，更不是我们这些幕后的编撰者人为地主观臆断。

它们，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰、不断筛选出来的。

它们，同样经历了从小企业到成功企业的质变：要么成功地抓住了机遇；要么有一套独特的经营管理理念；要么突发奇招，在市场上

大行其道；要么力挽狂澜，在困境中爆发；要么……

IBM 公司“建立发明创造制度”的用人方法，于是乎员工创造发明的热情高涨；微软公司力求“善于先走一步”的经营法则，事事比竞争者先走一步，抢占先机；海尔“从濒临破产到巨型战舰”实现管理突围，创名牌，摸索出一套具有海尔特色的科学管理方法——OCE 管理法；柯达公司采取“退一步海阔天空”的营销策略，将目光放长远，从而大发其财；百事可乐公司以“迅雷不及掩耳”之势化解危难时分……

你还能在本套丛书了解到更多世界 500 强企业的经典招数、国内一流企业的本土做法以及许多自身十分成功而又由于种种原因而不为人们所熟知的企业案例。

在各国发生的许多故事，在中国会成为新的现实，那时你在哪里？无论中国在面临四小龙那样的经济腾飞，还是要接近发达国家的水平，无论是我们的企业要飞速发展，还是将成为业界巨擎，我们不能不学习借鉴。我们不能干等着走过许多弯路之后再尝试走向不可捉摸的未来之路，我们要借鉴成功法则，站在巨人的肩膀上，追求更辉煌的成功。

本套丛书在众多专家和企业界成功人士的指导下，结合读者的实际需要，条分缕析地将

成功企业的故事告诉你，力求避免以往商务用书的理论教条，同时将其精华凝练成通俗易懂而又不乏深度的成功秘诀，为老板、经理人们以及市场营销、公关策划人员指出了一条通向成功的道路。

从现在开始，在这套书的帮助和指引下，分析自己的得失成败，做大做强不再遥不可及，对于你而言！

编 者

2001年10月

目 录

一、成功企业的攻心法则 / 1 ~ 15

1. IBM 公司：少做表现评估
2. 曼谷东方饭店：大家办饭店
3. 松下公司：替员工端一杯茶
4. 惠普公司：增加员工的“家庭感”
5. 玫琳·凯公司：在“赞美”声中打成一片
6. 柯达公司：做员工的“管护人”

二、成功企业的精髓法则 / 16 ~ 31

1. 京都制陶：统一员工的思想
2. 都市公司：“五 S”运动管理
3. 3M 公司：沟通不局限在办公室内
4. 本田汽车公司：流动管理

5. 通用电气公司：让员工积极参与决策过程

三、成功企业的突破法则 / 32 ~ 50

1. 海尔集团：濒临破产到“巨型战舰”
2. 飞利浦公司：采用革新的办法
3. IBM 公司：重塑一流品牌形象
4. 施乐公司：为自己“创造未来”
5. 三洋公司：为自己“制造机会”
6. 皇冠瓶盖公司：突破源于“简单化”
7. 玫琳·凯公司：激发另外 90% 的潜能

四、成功企业的权杖法则 / 51 ~ 63

1. 李维服装公司：不断完善授权管理制度
2. 戴那公司：把一切交给员工手中
3. IBM 公司：学习对待下属的适当方法
4. 迪斯尼公司：消除等级障碍
5. 狮子公司：以欲从人

五、成功企业的至尊法则 / 64 ~ 74

1. 波音公司：以服务顾客为经营目标

2. 邓恩公司：客户第一
3. 摩托罗拉公司：共同写出“合同书”
4. 摩托罗拉公司：由顾客掌控一切
5. BDM 公司：鼓励选择客户

六、成功企业的伙伴法则 / 75 ~ 91

1. 迪斯尼公司：开拓伙伴关系
2. UCS 公司：让员工更快乐
3. 迪特尼·包威斯公司：员工意见沟通
4. 阿根廷电力供应公司：员工自我管理
5. 迪斯尼公司：共同发展和谐的文化
6. 英特尔公司：倡导“坦诚交流”政策

七、成功企业的安内法则 / 92 ~ 107

1. 三洋公司：“水涨船高”
2. 麦当劳连锁店：“教科书”指导员工
3. 施贵宝公司：使团队功能多样化
4. 林肯电器公司：积极采纳员工的建议
5. 贝泰公司：从“黑手”做起
6. 3M 公司：创造适宜成长的环境

八、成功企业的百分法则 / 108 ~ 125

1. 马尔斯糖果公司：追求百分百

2. 丰田汽车公司：不向后一道工序送次品
3. 3M 公司：生产一点，销售一点
4. 阿迪达斯公司：无次品管理
5. 温迪连锁店：全面质量等式
6. 台塑集团：“异常反应单”督促工作
7. 卡伯利公司：敢于停牌和出牌

九、成功企业的妙用法则 / 126 ~ 141

1. SRC 公司：帐簿公开化
2. RMI 公司：宣传、沟通与微笑
3. 思丹雷公司：“朝礼”治人
4. 台塑集团：运动会维系人心
5. 直觉公司：向“铅笔”学习
6. 沃尔特·迪斯尼公司：建立“计划中心”

十、成功企业的开放法则 / 142 ~ 158

1. 三泽公司：加入异己分子
2. 3M 公司：给员工一个广阔空间
3. 海尔集团：全员自主管理
4. 达纳公司：摆脱上下班时钟
5. 奥地肯公司：让员工自己挑选项目的
领导人
6. 奥地肯公司：让一切自由流动
7. 雷耐特公司：向员工公开一切

十一、成功企业的精简法则 / 159 ~ 169

1. 惠普公司：不断成立新的组织
2. 麦当劳连锁店：管理层“人越少越好”
3. 强生公司：保持简单形式
4. 得州仪器公司：化整为零

十二、成功企业的苛求法则 / 170 ~ 183

1. 汉高公司：决不宽恕
2. 迪斯尼公司：花上四天学收票
3. 美国国际电话电报公司：对细节追根究底
4. 软银公司：敲打 1000 次
5. 三泽住宅公司：对质量完全负责

十三、成功企业的逆向法则 / 184 ~ 199

1. 日立公司：置之死地而后生
2. 太阳微系统公司：自己淘汰自己
3. 京都制陶公司：反其道而行
4. 小天鹅集团：末日管理
5. 伊奇公司：打破铁的原则
6. 崇庆公司：打破商场常规

十四、成功企业的迂直法则 / 200 ~ 212

1. 通用电气公司：“打靶场”上的“群策群力”
2. 美国贝尔电话公司：化迂曲为近直
3. 本田汽车公司：角之而知有不足
4. 菲亚特公司：让“质量坐标”永远上升
5. 雷兰斯公司：只能有一个目标

十五、成功企业的导向法则 / 213 ~ 230

1. 崇庆公司：不大包大揽
2. 海尔集团：“赛马”而非“相马”
3. 玫琳·凯公司：超越有形屏障
4. IBM 公司：正直比原则更重要
5. 戴尔电脑公司：为员工创造新的机会
6. 大通曼哈顿银行：从最简单的目标入手
7. 伊利诺斯电力公司：把“卓越”养成习惯

十六、成功企业的负重法则 / 231 ~ 243

1. 台塑集团：定期“压迫”员工
2. 波音公司：模拟公司倒闭
3. 美国电报电话公司：利用同僚间的压力
4. 达纳公司：每月一次面谈

5. 索尼公司：积极者优先

十七、成功企业的拓展法则 / 244 ~ 260

1. 3M 公司：一次只走可控制的一步
2. 台湾集成电路公司：大策略看市场，
小策略看对手
3. 宝洁公司：一试再试
4. 杜邦公司：与市场前进的步伐同伍
5. “家庭补给站”公司：创造一个替代
市场
6. 埃默森公司：小规模兼并
7. 麦当劳连锁店：让顾客参与试验

十八、成功企业的特立法则 / 261 ~ 274

1. 台塑集团：“菜单”管理办法
2. 玛斯糖果公司：讲故事管理
3. 埃克森石油公司：无障碍沟通
4. IBM 公司：起草“管理简报”
5. 迪斯尼公司：把细节放在首位

十九、成功企业的问题法则 / 275 ~ 286

1. 宝洁公司：把复杂的问题简单化
2. 丰田汽车公司：问“15 个为什么”

3. IBM 公司：及时给予反馈
4. 索尼公司：化干戈为玉帛
5. 惠普公司：走出交流的困境

二十、成功企业的虚幻法则 / 287 ~ 304

1. 松下公司：灌输企业文化
2. 中雪公司：“读书会”养企业文化之精脉
3. 本田汽车公司：“建设性争议”的企业文化
4. 迪斯尼公司：为员工输入一种精神
5. 惠普公司：不上锁的门
6. 明尼苏达公司：为新思想开绿灯
7. 德尔塔航空公司：加入一个目标

研究成功企业制胜之道

探寻成功企业不败之因

法则一

成功企业 攻心法则

的



在商业界，情感投资在今日尤为感行，任何精明的劳动力雇佣者都深谙对员工保持善意与公正是让员工发挥最大能动性的基石。

——美国知名企业家奥登·阿默尔

1. IBM 公司：少做表现评估

秘诀：

对员工的表现进行评估应尽可能减少次数，或者秘密地进行，以免损害公司的团结和员工的自尊。

人力资源部最喜欢运用的手段是“表现评估”，这种评估似乎已成为商业管理上的法定事实。我们认为这种评估实际上对公司的团结有害，并且给管理者造成很多不必要的费用，请听我们的解释。

几年前，我们问一家大企业的总经理，什么是他公司最大的财富？他不假思索地回答：“我的雇员”，“我要确保自己雇到了最佳人选。”他又进一步解释了他的雇用程序，从调研到广泛地面试、个性测试，最终是仔细地核对推荐信。真是一个很像样的步骤。

他总结道：“我的工作就是要确保公司由一些强者组成。”

当我们进一步问他公司的评估制度时，他向我们确认这个制度结构合理。每年一次，由主管对所有员工进行一次评估。他骄傲地说，主管部门对表现评估花了大量的时间和心思。

后来，我们有机会与该公司的主管和员工们聊天。每当

我们问及表现评估时，每个人毫无例外地表示：①表现评估是浪费时间的；②人们反感这套形式；③这个过程不能带来任何行为上的改进；④评估结果只能反映最近短期的表现。

在一年中我们与数百人进行了交谈，对表现评估的反应都是否定的，这种评估被形容为服务和质量提高方面最大的障碍，这其中的原因是：大多数人认为自己属于中上游。当他们被评为平均或中下时，他们感到沮丧委屈，工作质量因此受到损害。

而 IBM 公司则不是这么做的，他们几乎从来不对员工的表现进行评估。

正如已故的 W·爱德华·德明，也就是全面质量管理的发起人所说：“表现评估的效果是灾难性的。这个制度以短期的表现来取代长远计划。它损害工作队伍的精神，培养敌意，构筑恐惧，导致人们痛苦或失去自主性。在接到评分后几周内都对工作感到不适。”

行为表现评估非常主观，这取决于评估者的个人观点。例如，一个雇员在头一年缺席两天，一个主管人员就会看得很重，特别是这两天发生在最近时候，那么该员工就可能得到“中等”的评估；而另一个主管则可能完全忽略这两天而给以“优异”的评价。

其他因素也同样可能影响对员工评估，而且这种情形往往是个个人无法控制的。例如一个雇员可能已具备某个岗位所需的教育并且工作努力，但他应得到进一步的岗位培训，就会达到所期望的水平。还有一些人不具备应有的教育，却被