

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

向名企学习的 8堂管理课

◎ 刘志海 编著

☐ 海尔的企业目标

☐ 西门子的企业制度

☐ 迪特尼的沟通方式

☐ 杜邦的职能分工

☐ 松下电器的用人之道

☐ 通用电气的领导艺术

☐ 惠普的企业文化

☐ 沃尔玛的经营之道



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策管理丛书

向名企学习的8堂管理课

刘志海 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向名企学习的8堂管理课 / 刘志海编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006. 1

ISBN 7-115-14128-2

I. 向... II. 刘... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第128693号

内容提要

本书以海尔、迪特尼、杜邦、松下、GE、惠普和沃尔玛等公司的典型事例为引子, 阐述了企业战略与目标、企业制度、组织内部沟通技巧、组织层次与人员配备、组织用人准则、领导艺术、企业文化、经营之道等企业管理的8大部分共33个原则。通过触类旁通的理论和鲜活的故事深刻地诠释了企业管理的理念。

本书语言诙谐幽默, 论述深入浅出, 是广大企业管理者系统学习管理知识的速成读物, 也是企业管理研究学者的参考书。

正略钧策管理丛书

向名企学习的8堂管理课

◆ 编 著 刘志海

策 划 贾福新

责任编辑 许文瑛

◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720 × 980 1/16

印张: 13 2006年1月第1版

字数: 128千字 2006年1月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14128-2/F · 731

定 价: 28.00元

读者服务热线: (010) 67129879

印装质量热线: (010) 67129223



刘志海，河北束鹿人，1961年出生，现就职于某大型玻璃企业，教授级高级工程师。喜读好思，业余时间主要从事玻璃工业的技术经济研究，在各级杂志发表专业论文70余篇。对以故事形式启发企业管理颇有研究，主要著作有《讲个故事给企业听》、《当论语遇上企业》等。本书以世界著名公司的做法为引子，系统论述了企业管理的成功真谛，是作者对企业管理研究的又一次尝试。

E-mail:liu-zhihai@sohu.com



前言

什么是管理？望文生义就是管与理。所谓管就是管教、管制，就是对人、事、物进行看管和施教，甚至包括处治。所谓理就是梳理或调理，就是通过梳，把人、事、物理出头绪；通过调，使人、事、物更加顺畅和协调。所以管理就是把看管、施教或处治的人、事、物，通过梳和调等手段，使其不仅有条有理，而且更加顺畅和协调。

管理的一种另类解释是，管在理上。所谓理就是道理，道理又包括情理和规律。

纪晓岚写过一本《阅微草堂笔记》，其中记载了他被流放新疆时在乌鲁木齐碰到的一件真事。新疆有一年春耕，有谋士建议，说新疆人都吃牛肉，如果禁止宰牛，牛就多了。驻乌鲁木齐大臣听了这个建议，下了宰牛禁令。结果，整个新疆那一年不宰牛了，牛的数量不但没有增加，反而更缺了。不得已，过了一段时间，这个禁令被取消了。这个例子说明违背了人情事理，违背了客观规律，管理就不会达到目的。

管理的另一种另类的解释是，管人与理财。

企业管理就是通过建立具有约束力的制度和办法，对企业运营的方方面面进行梳理或理顺，从而达到企业正常运营的目的。当被管理的对象主动或被动地符合管理制度时，管理工作即告完成，但是，事物都在时



刻发生变化，管理对象也在不断的变化之中，所以管理对象变化瞬间性的特点越发突出，企业管理就越发具有即时性、机动性。现代企业管理毫无尽头且强调应变。

美国国际商业机器公司的创办人托马斯通过下面这个故事，深入浅出地说明了管理的作用。一个男孩得到了一条裤子，穿上一试，长了一点。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，奶奶说，今天手头的事太多，让他去找妈妈；妈妈也没空，她已经同别人约好去玩桥牌；男孩又去找姐姐，但姐姐有约会，马上就要走。男孩担心明天穿不上这条裤子，带着失望的心情入睡了。奶奶忙完家务事，想起孙子的裤子，就把裤子剪短了一点；姐姐回来想起这事，也把裤子剪短了一点；妈妈回来后也把裤子剪短了一点。可想而知，这条裤子肯定没法再穿了。

由此看出，任何组织活动都需要管理。如果没有管理协调活动，组织中每个成员会因为行动方向不一致而互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也实现不了总体目标。

管理既是科学又是艺术，说它是科学，是因为它完全具备了科学的客观性、实践性、理论系统性、真理性以及发展性的特点；说它是艺术，是因为管理不仅需要能够熟练地运用知识和技能，而且还需要因地、因时、因人制宜。也就是说，管理是能够灵活地把知识应用于实践的创新过程。

本书以8个世界著名公司的管理做法为引子，引出了8堂管理课，既希望抛砖引玉，也希望给读者一定的启发和指导。



目 录

第1堂课 向海尔学习制定企业目标	2
引子：海尔的“走出去”战略	2
启示	7
原则一 明确目标是成功的基础	7
原则二 目标与战略同等重要	11
原则三 按发展战略的特点制定战略	16
原则四 战略缘于机会，绝不缘于机会主义	19
 第2堂课 向西门子学习建立企业制度	 24
引子：西门子的人力资源管理制度	24
启示	29
原则五 制度的主要功能是造就“好人”	30
原则六 制度具有公平性	33

原则七 制度的建立是为了秩序 36

原则八 建立制度的目的是提升组织执行力 40

第3堂课 向迪特尼学习沟通 48

引子：迪特尼的员工沟通 48

启示 52

原则九 把信息清晰地表达出来 53

原则十 准确地接收信息 56

原则十一 找到顺畅的沟通渠道 60

原则十二 沟通也有度 66

第4堂课 向杜邦学习职能分工 70

引子：杜邦公司组织结构的演变 70

启示 75

原则十三 职能划分与调整仍是企业管理的主要内容 76

原则十四 建立适当的管理层次与等级链 81

原则十五 你能成为职业经理人吗 85

原则十六 摆正你的位置 90

第5堂课 向松下电器学习用人之道 94

引子：松下电器的择才与用人 94

启示 100

原则十七 关键在识人 101

原则十八 使用人的长处 105

原则十九 合理搭配 109

原则二十 学会激励人 112



原则二十一 允许犯错误 117

第6堂课 向通用电气学习领导艺术 122

引子：韦尔奇的领导艺术 122

启示 128

原则二十二 做一个成功的领导 129

原则二十三 例外管理与领导艺术 133

原则二十四 了解你的领导性格 137

原则二十五 谨防领导者的管理误区 141

第7堂课 向惠普学习企业文化 148

引子：反思惠普的文化变革 148

启示 152

原则二十六 凡是企业就有企业文化 153

原则二十七 企业文化是企业成功的金科玉律 157

原则二十八 培育自己的企业文化 160

原则二十九 做一个具有强力文化的企业 165

第8堂课 向沃尔玛学习经营之道 174

引子：沃尔玛的经营术 174

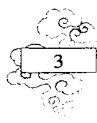
启示 182

原则三十 让竞争对手成为合作伙伴 183

原则三十一 把企业交给顾客经营 186

原则三十二 管好你的牌子 192

原则三十三 学会经营市场 196



向**海尔**学习
制定企业目标





第1堂课

向海尔学习制定企业目标



引子：海尔的“走出去”战略

2005年4月，由国家商务部、联合国贸易和发展委员会共同举办的“2005中国企业‘走出去’国际论坛”在北京召开。会上，海尔集团首席执行官张瑞敏做了《海尔以创新精神创世界名牌》的发言。张瑞敏说：

“海尔集团从20年前的一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为世界品牌百强的跨国企业集团，我们的脚步一直没有停歇过，在去年集团全球营业额突破1 000亿元的新起点上，全球海尔人不断创新拼搏，目标是早日创出中国的世界名牌。海尔的‘走出去’战略执行得比较早，在走出去与高手过招的历程中，有一些体会，与大家共享。”



一、产品走出去——从技术引进到有竞争力的产品输出

1. 企业走出去首先是产品走出去

海尔集团是改革开放的产物，与很多企业一样，海尔也是从引进发达国家技术起步，不过，在引进技术方面，相对于中国企业“引进—落后—再引进—再落后”的怪圈，海尔的思路是“第一台引进，第二台国产，第三台出口，第四台境外生产”。

2003年，我国进出口总额超过日本，列世界第三位，但出口中有自主知识产权的、有自己商标的只占10%。这个数字背后的根源是中国企业目前R&D（研发）费用只占销售收入的0.75%，而这一数字达到3%才被国际公认为具有长远发展潜力。海尔集团去年R&D费用占销售收入的4%。在白色家电领域，这个比例不低于国外著名的品牌，这为海尔产品创新和竞争力的提高提供了必要的基础，具体表现在自主知识产权上：在中国电子信息百强里，海尔的营业额是第一位，同时海尔的专利数也是第一位。

由于历史和客观的原因，中国企业的技术主要靠引进，这本身没有问题，但关键是技术引进以后如何消化转化成自己的竞争力。权威统计表明，中国企业对引进技术与消化技术的投入比例是1：0.07，而日本是1：50。

2. 没有创新精神下的引进不会成功

以冰箱行业为例，20世纪80年代，中国引进了9条阿里斯顿生产线，3条利勃海尔生产线，还有若干条日本的生产线，这些生产线到目前为止大都不存在了，我们（指海尔）引进的是利勃海尔的技术，另一家武汉希岛

利勃海尔1995年就被我们兼并了。

同样的技术引进为什么会产生如此不同的引进效果？我们认为，中国企业不能仅仅引进技术，更重要的是引进先进的理念和管理思想。

引进德国技术后，我们派骨干到德国利勃海尔工厂去学习，德国人给我们最深刻的印象是认真，是一丝不苟，是对质量的精益求精，这种作风和精神现在还是海尔文化的重要组成部分。当然，同时期去国外学习的企业很多，德国人对我们派出的人的评价是海尔人与别人不一样，别的企业是来了以后想着怎么观光旅游，而我们是真正的学艺。

20世纪80年代中期，日本的全面质量管理法进入中国，一时风靡中国企业，但大多企业引进了全面质量管理的工具，如直方图、鱼骨图等，我们结合企业自身实际，认为就中国企业当时的员工素质情况，再好的管理工具也不会一蹴而就。当时所有产品都有出路，再差的也可以按处理品出厂，所以员工对一些缺陷已见怪不怪习以为常了。在这种情况下，我们认为要学习日本的全面质量管理方法，首先是员工树立“要么不干，要干就要争第一”的精神。1985年，我们砸毁76台不合格冰箱的举动就是为了砸醒员工的质量意识。

二、品牌走出去——从走出去到走上去的三步曲

目前，世界经济舞台呈现两个一体化趋势：一是国内外市场一体化；二是国内外竞争对手一体化。过去，在中国家电市场上，排在市场占有率前几位的一般都是国产品牌，现在冰箱、洗衣机、空调等行业里，第一名还是海尔，第二、第三、第四、第五名大多换成了国外品牌，这些国外品牌，也正是海尔在海外市场的主要竞争对手。面对这种压力，一般企业选择了贴牌，为国外品牌打工，海尔则坚持创自主品牌。

我们认为产品走出去的目标是品牌走出去，如果没有品牌走出去，产品走出去也不会长久。因此当别的企业出口先易后难，我们选择的是先难后易，别的企业出口创汇，我们是出口创牌。形象地说，海尔的走出去有个三部曲：走出去、走进去、走上去。走出去就是要进入国际主流市场，走出去就是要成为当地的主流品牌。

走出去进入国际主流市场源于海尔先难后易的战略思路；走进去进入主流渠道销售主流产品源于海尔三位一体的战略思路，如果没有本土化的设计生产销售，很难获取并真正满足主流用户群的需求；走上去成为当地主流品牌是我们奋斗的目标，如海尔在美国已被当地人接受为美国品牌，在巴基斯坦，海尔产品成为当地消费者喜爱的高档消费品等。

海尔走出去，在不同的国家和市场与高手过招，接受锤炼，逐步丰富和完善海尔的品牌形象，提升企业国际竞争力。如在美国，主要考验海尔对世界级大流通的能力；在欧盟，当地用户的审美品位促使海尔品牌形象的完善；在日本，消费者挑剔的眼光促使海尔质量水平的提升。

美国是大连锁一统天下的市场格局，如果进入不了大连锁渠道就很难生存，海尔依靠本土化的资源进入主流连锁渠道，2004年7月1日，和美国第四大连锁店Target联合经营，创造了7小时销售7 000台空调的佳绩。欧盟虽是一个整体，但每个国家的消费文化各不相同，在他们眼中，家电产品不但具备使用功能，还要成为艺术品，如德国的米勒。在日本，日本家电产品的精细化是很高水平的，日本人很少选择日本以外的家电品牌，我们出口日本的一种洗衣机在日本的大卖场里销量排在前两位，但有一次因一个包装箱上有个脚印就被商家退货，这种精细化零缺陷的思维已成为日本人的一种习惯，日本市场的历练使我们自身的精细化水平不断提升。

三、人才走出去——将海尔文化与当地人才相结合

人才走出去是品牌竞争力的根本。

人才走出去不等于人的走出去，如过去外贸公司外派的人可能业务做得不错，但往往是在外国自己注册公司来做，对总部的业务不一定很专注。

海尔在人才走出去方面有两种情况。

一是在发达国家，如美国、欧洲、日本，我们是利用当地的人才，而不是从总部派人去管理的方式。这样做的好处是规避以往某些企业在美欧经营的失败风险，难点是如何使他们接受海尔的创新文化，因为我们当地聘用的人才大都来自国际化大公司，他们有着某些大公司成功的思维惯性。海尔中东贸易公司总经理M先生在加盟海尔以前是韩国某知名品牌的代理商，刚开始加盟海尔时对海尔文化和管理不太认同，比如日清，但随着工作的开展，他越来越发现日清的好处和效率的提升。今年3月1日，M先生负责承办海尔中东电器公司的开业仪式，约旦国王为首的王室和当地政府给予大力支持，活动非常成功，为海尔成为当地著名品牌奠定了很好的基础，这个活动的成功举办离不开M先生的周密策划和日清控制，他制定的活动方案，甚至超过了总部的预期。

二是在发展中国家，我们从总部派人去经营管理，我们去的人要从标准开始进行工作。比如我们在巴基斯坦有个工业园，由于在此之前，当地没有成规模的家电工业，更缺少家电产业制造人才和经验，我们派去的人不但要从事日常经营管理，还要帮助他们建立一系列标准。巴基斯坦总理去年年底到北京访问时，专门对我提出希望海尔帮巴基斯坦振兴家电工业，月初，温总理去巴基斯坦访问时视察了巴基斯坦海尔工业园，并给予高度评价，当时我在巴基斯坦海尔工业园迎接温总理。此去巴基斯坦我专门为当地合资企业赠送物流软件并与巴基斯坦政府有关方面商谈建立巴家电工

工业标准的事宜，通过这些合作，以期巴基斯坦海尔工业园能早日与中国总部接轨，并提升其国际竞争力。

【启示】

从张瑞敏的发言中，可以清楚地看到，海尔的成功得益于不同阶段明确的目标和准确的战略定位。海尔目前的企业目标是“早日创出中国的世界名牌”。实现这一目标的主要战略就是“走出去”，如何将这一战略落在实处，海尔的做法是将“走出去”战略分成三个层次，即产品走出去、品牌走出去、人才走出去。在这三个层次中又各自划分成更小的层级，比如品牌走出去的三步曲，走出去、走进去、走上去。通过实施“走出去”战略，海尔2004年的营业额突破1 000亿元，成为在国际上具有影响力的世界级品牌企业。

你的企业有目标吗？你的企业为实现目标制定了发展战略吗？你的企业在制定发展战略的时候进行了反复调查研究吗？目标与战略孰轻孰重，它们之间的关系如何？目标与战略在企业成长中有什么作用？请看论述。

原则一 明确目标是成功的基础

凡是研究过海尔成功模式或到海尔参观过的，都会有这样的感觉，那就是海尔的日清管理是一流的，其每个发展阶段的目标是明确的。

没有目标的人生，就像一艘无人驾驶的小舟，漫无目的地随风飘荡。确立了目标，就等于在竞争时已经赢了一半。彼德·F·德鲁克说：“除非你有固定、确实、清楚的目标，否则你就不会觉察到内在的最大潜能。”



约翰·亨利·法伯是法国伟大的自然学家，他曾利用游行毛虫做了一次最不寻常的实验。这些毛虫的习性，就是盲目地跟随着前面的毛虫走。因此，就有了游行毛虫的名称。法伯很小心地安排它们绕着花盘的边缘围成一个圆圈。花盘的中央和花盘之外放了许多游行毛虫爱吃的食物。毛虫开始绕着花盘游行。它们一圈一圈地走，一个小时又一个小时过去了，一天又一天过去了，一夜又一夜过去了。一连7天7夜，它们一直围着花盘团团转。最后因饥饿与精疲力竭而死去。在不到6英寸（约15厘米）远的地方就有很丰富的食物在等着，而它们却饥饿致死，因为它们把活动与成就弄混了。

当一位怀有明确目标的人行经人群时，所有的人都会站在一旁，让出路来让他通过。如果某人犹犹豫豫，而且从行动上可以看出他自己也不知道要向何方去，那么，人们将会挡住他的去路，拒绝让路给他。这是生活中的一项真理——有着“明确目标”的人，时时受到人们的尊敬与注目。因为，目标会使人变得强有力，目标会使人胸怀远大，目标会使人失败时产生再去尝试的勇气，目标会使人不断地进取，目标会使人避免倒退，不再为过去忧虑，目标会使理想中的你与现实中的你统一。

下面我们先讲三个故事。

有个人经过一个建筑工地，问那里的3个石匠在干什么，得到三种不同的回答。第一个石匠说：“我在做养家糊口的工作。”第二个石匠的回答是：“我正做世界上最棒的石匠的事情。”第三个回答说：“我正在建造一座教堂。”

从管理目标的角度看，第三个石匠的回答正是企业所需要的。因为第一个石匠的自我期望值太低，在职场上，此人缺乏自我启发的自觉和自我发展的动力；第二个石匠的自我期望值过高，在团队中，此人很可能是个独行僧、笑傲江湖式的人物。尽管第三个石匠是企业所需要的，但其回答

