

世界500强

解密顶级企业管理之道
提供最佳管理操作方案

管理之道

全集

苗雨
编著

地震出版社

世界500强

解密顶级企业管理之道
提供最佳管理操作方案

管理之道

全集

苗雨 编著
地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强管理之道全集/苗雨编著. —北京:地震出版社, 2005. 10

ISBN 7-5028-2737-4

I. 世… II. 苗… III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092064 号

地震版 XT200500161

世界 500 强管理之道全集

苗 雨 编著

责任编辑:程仁泉

责任校对:樊 钰

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467991

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京市顺义向阳胶印厂

版(印)次:2005 年 10 月第一版 2005 年 10 月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:314 千字

印张:18

印数:00001~15000

书号:ISBN 7-5028-2737-4/F·267 (3368)

定价:35.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)



序 言

站在巨人的肩膀上

2005年7月13日，美国《财富》杂志最新评出的2005年度“世界500强”公司排名“新鲜出炉”。令人兴奋的是，此次中国公司创造了最新上榜纪录，有中国石化、国家电网、中国石油天然气等18家公司上榜，这是中国企业上榜数量有史以来最多的一次。这让我们再一次把目光聚焦在了世界500强企业上。

随着世界500强对中国市场的瓜分和蚕食，“与狼共舞”已成为未来中国企业不容回避的问题。在未来这场生与死的较量中，到底鹿死谁手，现在下结论恐怕还为时尚早。不过从目前的情况来看，中国大多数企业与世界500强相比还存在着巨大的差距。这种差距并不仅仅是技术、设备等物质层面的，而且是整体性的，主要表现在领导力、团队管理、人力资源管理、市场营销、服务管理、绩效管理以及企业文化建设等方面。有差距并不可怕，可怕的是漠视差距，不敢面对差距。对于中国企业来说，未来的发展空间是无限广阔的，但发展的前提是要懂得如何正视差距，缩小差距。

中国是一个快速发展的后进国家，世界500强无疑是很好的学习榜样。中国企业界目前面临的最基本的使命之一，就是把自己放到一个更大的背景——比如通用电气、沃尔玛等这样一批世界500强企业的背景下，比较研究一番，如此方能超越自我，实现质的提升。对于现今的多数中国企业来说，世界500强还是一个很遥远的目标。但是，我们想对中国企业表达这样一种发自内心的渴望：路可以一步一个脚印地走，但绝不可以丧失进

取心。俗话说，不想当将军的士兵不是好士兵。同样，我们也可以说，不想成为世界 500 强的公司，就不是好公司。

中国有句话“取法乎上，得乎其中；取法乎中，仅得其下”，说的就是这个道理。生于忧患，死于安乐，这是永恒的市场竞争铁律。因此，作为企业就要做一个不断进取，不断成长的企业。成长有很多方法，最直接、最有效的莫过于借鉴成功的经验，而世界 500 强企业无疑是值得我们学习借鉴的最好榜样。因为，要想成为巨人，必先学习巨人！只有站在巨人的肩膀上，我们才能看得更远。

“站在巨人的肩膀上，我们方能傲视群雄”，这就是《世界 500 强成功之道全集》系列丛书所要表达的一个核心理念。

那么，到底哪些是我们学习的榜样呢？我们用什么标准来衡量呢？在这里，我们不妨沿用我国著名战略咨询专家姜汝祥提出的观点，即堪称“榜样”企业的五大标准：第一，该企业主要业务生产和营业收入处于全球前列；第二，具有全球化的品牌形象；第三，对行业技术或商业模式的变革创新做出了显著贡献；第四，拥有自己独特的发展战略或商业运营模式；第五，公司员工具有非常高的职业化和专业化水平，是所属国家遵守社会规范和道德的榜样。

按照这个标准，我们精选了近年来活跃在世界 500 强前列的企业，分门别类地深入剖析了他们的管理、营销、用人和服务之道。这里的每个案例都经过了仔细的筛选，而且是已成定论的著名案例，以之为镜，可以“正衣冠、明得失、知兴衰”。当然，由于篇幅所限，我们不可能一一穷尽所有世界 500 强企业，况且世界 500 强本身就是一个动态的、流动的全球经济风向标。我们只是精选了在这些方面最具代表性的，且长盛不衰的企业作为样板，以期达到管中窥豹的目的。

《世界 500 强成功之道全集》系列丛书以崭新的视角挖掘卓越企业的独特理念，在一步步深入剖析他们成功之道的同时，给读者树立了一个个鲜活的学习榜样。它集真实性、针对性、专业性和实用性为一体，紧紧贴近企业，贴近大众，力求通过一页页鲜活的案例以及精到的评述，给那些渴望成功却又仍在迷茫、不知所措的企业界人士以明确的指引。

财富的大门已经为我们打开，沿着世界 500 强成功的足迹，让我们心无旁骛，拾级而上。



前 言

加入 WTO 之后，中国经济加速了融入世界经济的步伐，企业的管理模式也渐与国际接轨。在民族复兴在望之际，我们编纂出版这本《世界 500 强管理之道全集》，其用意即是借鉴国际上的先进管理经验，为我所用。

书中虽然只列举了 36 家著名企业的例子，但正是他们代表着 500 强的管理精要。本书主要有五个侧重点：团队、沟通、制度、授权、激励。这五点，均是企业管理最近面临的重大问题，都关系到企业的兴衰成败。

在团队方面，我们国家以往过于强调集体主义，忽视个人的价值。在工业经济时代，这种团队通过压制成员的特长，达到整齐划一的管理局面，适应了流水线作业，有利于提高经济效率。但是到了知识经济时代，员工的智慧成了企业最大的资产，如何能够充分发挥员工的聪明才智，而不是压制员工的创造性，成为企业管理面临的重大问题。新时期的团队管理，就是要实现员工之间的互相配合，让每个员工都能发挥自己的特长，最终形成一股强大的合力。

沟通也是当前企业面临的一个重大问题。以客户为导向的经济已经出现，让客户满意成为企业管理的首要目标。这就要特别强调如何与客户进行沟通。单单凭借一些沟通技巧，没有真诚的理念为基础，没有可靠的制度作保障，是难以让客户长久满意的。你可以一时欺骗顾客，但是不能长久欺骗顾客。同时，若要顾客满意，就首先要让员工满意，因为他们是直

接与顾客打交道的。所以，与员工沟通，也变得非常重要。

制度也是企业管理者长久以来都面临的重要问题。因为只有可靠的制度，才能保证企业的理念得以延续、企业的政策得以贯彻。只有依靠制度，而不是依靠某些能人明星，企业才能稳健发展，也才有基业长青的可能。同时，制度建设也有滞后于社会发展的缺点，所以要紧紧地把握以客户为中心，不断地对制度进行变革。

近来，授权问题也得到了企业管理界的充分重视。企业管理的最高境界莫过于让员工积极主动地工作，不用再对员工进行监工式的管理。而通过一定的授权，我们能够达到这个管理境界。这样不仅提高了工作效率，提高了客户满意度，而且帮助了员工成长，为企业培养了后备人才，从而为企业的长远发展，提供了人才保证。

在激励方面，也有许多非常值得我们借鉴的管理方法。我们不能仅仅停留在物质激励层面，我们还要帮助员工成为相关领域的专家，或者培养员工使其能够担当管理岗位的重任。如果有可能，我们甚至可以赋予员工股权或者期权，使员工真正成为企业的主人。这样，企业所有者与员工成为了合作伙伴，而合作关系价值远远超过雇用关系的价值。

管理大师德鲁克说过：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。”在向国际上学习先进管理知识的时候，我们既要承认人类具有普遍的、相同的管理价值观念，又要切记本民族的自身特性，不能全盘照搬。我们既不能崇洋媚外，丢失民族自信心，也不能闭门造车，夜郎自大。

祝愿我们国家的企业管理者，能够怀着坚定的民族自信心，以坦荡开放的心胸，接纳世界各国先进的管理经验，并把它们融入到管理实践中去，最终形成本民族的先进文化、先进生产力，从而推动民族复兴的步伐。



目 录

第一章 团队——运营管理的基石



单打独斗的时代已经过去，激烈竞争的时代早已到来，在优胜劣汰、适者生存的法则支配下，决定企业生死的关键正是团队。团队最理想的境界，是成员彼此水乳交融，有共同的目标和愿景，了解彼此该如何互补，从而协作完成企业的目标。

第一节 团队的价值 / 3

【宝洁】员工是企业的核心 / 3

【通用电气】打倒官僚主义 / 7

【麦当劳】给个性突出的员工以足够的自由度 / 11

【索尼】人才是发展之本 / 15

第二节 团队的组建 / 19

【3M】优中选优聘用创新者 / 19

【IBM】用人才不用奴才 / 21

【飞利浦】对应聘者进行前瞻性的潜能评估 / 24

【通用电气】经营奇才 / 28

【微软】选人要宁缺毋滥 / 33

第三节 团队的管理 / 38

【福特】团队价值管理 / 38

【松下电器】阶段管理方式 / 41

【IBM】赢得员工的心 / 44

【惠普】把重视人的宗旨落到实处 / 47

第四节 团队的变革 / 51

【三洋】多元文化的整合 / 51

【富士通】倡导“能力主义” / 54

【东芝】向知识型组织转变 / 57

【杜邦】管理文化变革 / 61



第二章 沟通——和谐发展的条件



沟通，从来没有像现在这样成为企业管理的必要条件。一个企业的成功因素，75%靠沟通，25%靠企业的品质与能力。从外部与消费者沟通、与社会沟通，一直到内部与员工沟通、与管理层沟通、与股东沟通，无不关系着企业的兴衰成败。闭门造车已不再可能，而放弃真诚理念，片面依靠各种沟通技巧，则只能自食苦果。

第一节 沟通理念 / 69

【沃尔玛】内部沟通增强价值认同 / 69

【英特尔】跨文化沟通让员工融入企业 / 73

【通用电气】沟通是一种态度 / 76

【诺基亚】“分享”式管理 / 79

第二节 沟通制度 / 83

【摩托罗拉】畅通无阻的沟通渠道 / 83

【通用电气】全球性的文化融合 / 86

【柯达】倡导“工人建设” / 89

第三节 沟通管理 / 94

【通用电气】打破沟通障碍 / 94

【IBM】把“顾客至上”付诸实践 / 97

【本田】认真倾听员工的声音 / 98

第四节 沟通技巧 / 102

【宝洁】倾听下属的“心声” / 102

【戴尔】与客户点对点沟通 / 106

【强生】负责任地处理危机 / 110

第三章 制度——基业常青的保证



管理制度是企业兴衰成败的生命线。无论多么先进的管理思想，多么符合时代发展要求的管理理念，最终都要落实到具体的管理制度上来。如何把抽象的管理理论应用于实践中，如何在微观的管理层面上设计出具有可操作性的制度与流程，是如何将理论与实际相结合的重要问题。在所有的制度安排中，有个灵魂思想一直贯穿其中，那就是：如何让顾客满意。

第一节 制度理念 / 115

【三星】道德诉求 / 115

【摩托罗拉】人本管理理念 / 117

【通用汽车】走本土化之路 / 122

【本田】给每个人发挥创造力的机会 / 125

第二节 制度模式 / 129

【雀巢】国际化的人才选拔制度 / 129

【戴尔】零库存管理模式 / 132

【东芝】目标管理 / 134

【三星】内部管理制度 / 139

第三节 制度执行 / 144

【迪斯尼】用创意演示会来促进创新 / 144

【可口可乐】质量管理体系 / 147

【戴尔】成功的关键是执行力 / 149

【菲亚特】重新崛起的动力在执行 / 152

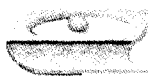
第四节 制度变革 / 156

【IBM】变革需要勇气 / 156

【英特尔】推进制度革新 / 160

【日产汽车】变革后的复兴 / 163

【杜邦】“内企业家”制度 / 167



第四章 授权——培养人才的方法



领导的关键在于发现和培养伟大的员工。假如你不给大家机会去尝试，你永远不知道他们能走多远。从这个角度来说，授权是让你的员工迅速成长起来的最有效的手段。

第一节 授权的原则 / 173

【微软】充分授权 / 173

【本田】根据每个人的长处充分授权 / 175

【西门子】授权要讲领导艺术 / 180

第二节 授权的制度 / 184

【三星】授权组建最高管理机构 / 184

【通用汽车】分散经营、协调管理 / 187

【SHV】让员工独当一面 / 191

第三节 授权的方法 / 195

【惠普】管理在于放权，不在于控制 / 195

【三星】给信任的人充分的权力 / 198

【雀巢】扩大子公司的自主权 / 201

第四节 授权的效果 / 205

【思科】赋予下属更多的自主权 / 205

【通用电气】通过授权使员工发挥潜力 / 208

【沃尔玛】扩大自主权与加强控制之间的平衡 / 213

【福特】超越个人独裁 / 216



第五章 激励——激发潜力的途径



能否为顾客提供最优质的产品与服务，能否使企业保持健康地发展，都要依靠员工的汗水与智慧。所以，对员工进行激励的企业制度，是企业制度建设中不可或缺的重要环节，激励制度建设成功与否将对企业的成败产生巨大的影响。在当今知识经济成为主导力量的时代，知识型员工成为了企业最重要的资产，人本主义的管理思想渐渐成为主导的管理理念，从而使与“惩罚”相关的制度趋向灭亡，与“激励”相关的制度成为主流的管理思潮。

第一节 物质激励 / 223

【爱立信】有竞争力的薪酬战略 / 223

- 【奔驰】员工持股提升企业效益 / 226
- 【朗讯】将“薪”比心 / 229
- 【摩托罗拉】赏罚有据 / 231
- 【微软】以薪酬、福利和股权激励员工 / 235

第二节 文化激励 / 239

- 【索尼】宽容对待犯错误的员工 / 239
- 【福特】人情化管理 / 243
- 【丰田】团队亲情激发员工创造力 / 246

第三节 成长激励 / 249

- 【松下电器】要看到员工的闪光点 / 249
- 【微软】相信奇才，利用奇才 / 251

第四节 培训激励 / 256

- 【麦当劳】晋升之前先培训 / 256
- 【IBM】全方位、多层次地培训员工 / 259
- 【沃尔玛】学徒式培训 / 263
- 【松下电器】通过培训获得员工的智慧 / 266
- 【宝洁】只招收应届大学生 / 271

第一章

团队—— 运营管理的基石

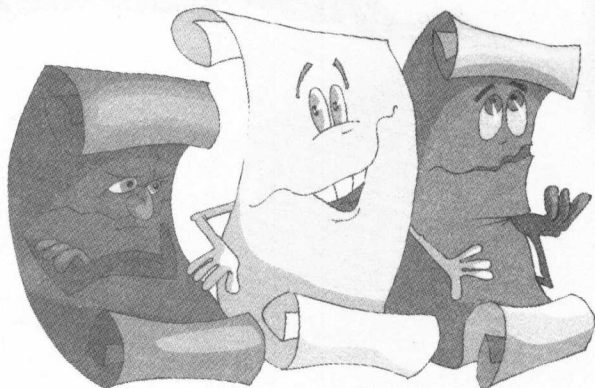


如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们所有的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。

——宝洁公司前董事长 Richard Deupree

人是一切活动之本。

——索尼创始人 盛田昭夫





单打独斗的时代已经过去，激烈竞争的时代早已到来，在优胜劣汰、适者生存的法则支配下，决定企业生死的关键正是团队。团队最理想的境界，是成员彼此水乳交融，有共同的目标和愿景，了解彼此该如何互补，从而协作完成企业的目标。

第一节 团队的价值观

起源于西方的“团队精神”与我们传统的“集体主义”最大的不同在于，“团队精神”是基于对个人利益、个人价值的尊重，塑造“团队精神”的前提是诚信的社会文化、崇高的国家法律、完善的企业制度和良好的个人习惯。



【宝洁】员工是企业的核心



精彩 点

宝洁公司把人才视为公司最宝贵的财富。宝洁公司的一位前任董事长曾说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们所有的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”

从这句话，我们可以看出宝洁对人才、对员工的态度，更能体现出，员工是企业的核心这一理念。



管理 典范

宝洁公司是一个规模庞大、机构复杂、产品众多的跨国公司，它所实施的多品牌战略，有效地划分了不同的消费者，但同时也带来了一个问题，即相互协调与组织。如果每个品牌之下的员工各行其道，不顾或不了解公司的总体营销策略，将不可避免地产生重复工作甚至摩擦。同样，作为一家擅长于营销之道的公司，员工之间的相互交流与沟通是非常重要的。

1. 无障碍交流

宝洁公司十分注重相互间的交流与沟通。员工之间的交流主要通过各种会议及企业内部网络进行。对品牌经理而言，他们定期召开碰头会，会上各种品



牌的经理都把前一段时间的工作业绩向大家做简要的汇报，同时提出未来一段时间内工作的重心、品牌营销的策略、各种社会公共关系活动安排等等。

宝洁公司内部网络的搭建为员工日常交流提供了一个有效的平台，员工可以了解到公司发生的重大事项以及未来的事业发展等方面的信息。假如员工对公司某方面有什么意见或建议，甚至可以直接向总裁发送电子邮件，这样也有助于公司的高层主管随时掌握员工的动态。

宝洁的经理人员经常在一起讨论关于下属的绩效与发展情况。当主管造访制造厂或附属公司时，他们首先关心的是员工，并随时随地地与员工交流，然后才是运营状况。宝洁通过建立一种相互之间能尽可能多地进行交流的环境，确保对有关公司的一切情况都能得到充分而有效的掌控。

保健研究中心的建立就是一例。保健研究中心的空间规划是针对提高创意集思和侧面思考而设计的。走廊十分宽敞，楼与楼之间用自动手扶梯代替箱型电梯。原因是：研究显示，员工喜欢聚集在宽敞的走廊进行非正式谈话，而且他们在自动手扶梯上更能放松地谈话。实验室及办公室的门也是开放的，以营造一种合作及互动的气氛。

2. 不断培训，内部提升

宝洁把人才视为公司最宝贵的财富。重视人才并重视培养和发展人才，是宝洁公司为全世界同行所尊敬的主要原因之一。宝洁公司每年都从全国一流大学招聘优秀的大学毕业生，并经过独具特色的培训、发展，把他们培养成一流的管理人才。不遗余力地培训和发展员工，是宝洁事业成功的重要保证。

在培训方面，刚到宝洁的大学生一般要在宾馆或比较高档的处所接受时间不定的培训。在20世纪90年代初期，这种针对新宝洁员工的培训主要是学习英语以及公司理念，直到通过公司的英语考试为止。这是一个庞大的培训——自毕业生当年7月份进入宝洁，甚至到第二年的2月都是一个带薪培训的阶段。当然，今天的宝洁在这种培训的时间上已经做了比较大的调整，但当时的这种“不计成本”的培训也确实成为相当多的大学生梦寐以求的目标。

宝洁的培训包括：入职培训、管理技能和商业知识培训、语言培训、海外培训及委任、专业技术的在职培训等。宝洁对员工的大量培训使宝洁员工的个人素质得到极大的提高，同样，宝洁的这种举措对公司的长远发展是极其有利的。

宝洁内部提升机制是宝洁文化中重要的一部分，所有高级经理都是从底层一步一步成长起来的。所以从应届大学毕业生中招聘新员工对于宝洁很重