



安特管理文库第六辑



中国企业的十大 管理方法

宿春礼◎编著

管理是一门科学，也是一门艺术。它不能闭门造车，也不能故步自封。
中国企业应该在积极探索的同时，借鉴国际先进的管理方法和模式，不断提高企业的管理水平。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



安特管理文库第六辑



中国企业的十大 管理方法

宿春礼◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

影响中国企业的十大管理方法/宿春礼编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-477-0

I. 影... II. 宿... III. 企业管理—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 152829 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

787mm×960mm/16

20.5 印张

354 千字

2006 年 3 月第 1 版

2006 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 7-80207-477-0/F·451

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

管理是一门科学，也是一门艺术。它不能闭门造车，也不能故步自封。中国企业应该在积极探索的同时，借鉴国际先进的管理方法和管理模式，不断地提高企业的管理水平。

从外部环境看，中国企业面对实力雄厚、管理方法和模式先进的国外竞争对手，必须不断提高自身的管理水平和核心竞争力，必须用先进的管理方法和模式武装自己，尽最大努力打造企业的竞争优势。这就需要有效提升中国企业家的素质，改造他们的经营理念；需要他们迅速掌握先进的管理方法和管理模式，从而在国际市场上占有一席之地。

从内部环境来看，相当一部分中国企业仍处于管理观念落后、管理水平低下的局面。要想企业实现更高更快的健康发展，实现从低层次管理水平向国际水准的飞跃，也必须用先进的管理方法和管理模式武装自己。

正是从这个角度出发，我们耗时两年研究了众多中外优秀企业成长的案例，研究它们的优秀管理方法和管理模式。由于篇幅有限，本套丛书不可能对所有优秀的管理方法和管理模式都做全景式的介绍。我们从这些优秀的管理方法和管理模式当中分别挑选出十个最优秀的和最有力影响力的，这十大管理方法和十大管理模式，在中国企业的成长过程中，起着非常关键的作用。它们从根本上改变了中国企业家的观念，并且让他们深刻地认识到：“原来管理也可以这样做！”它们既是世界 500 强企业和管理学界多年实践和研究的理论总结，又经过了海尔、联想等国内优秀企业的成功引进和实践。因此，它们有非常强的可行性和针对性，能够经得起时间的考验。希望本

书的出版对中国企业管理者整体水平的提高会有很大的帮助。

最后祝愿众多的中国企业早日成为世界级的优秀企业！祝愿
“中国创造”遍布全球！

引 言

管理是一门科学，也是一门艺术。管理并不虚幻，也并不玄妙；它讲究方法，也讲究技巧。综观中国企业 20 多年的风雨历程，我们不难发现优秀的管理方法已经在中国企业身上打下了深深的烙印。众多跨国公司先后进入中国，它们不仅带来了激烈的竞争，也带来了先进的管理方法和管理理念。这些优秀的管理方法和管理理念让中国企业惊醒，促使中国企业反思。正是从这个角度出发，我们耗时两年研究了众多中国企业成长的案例，从中提炼出影响中国企业的十大管理方法。

本书汇集了影响中国企业的十大管理方法。简要介绍如下：

领导者的个人愿景相对于组织的共同愿景来说是非常重要的，组织的共同愿景在很大程度上类似于领导的个人愿景，所以作为学习型的领导者，必须清楚自己的愿景，并据此来制定明确的长期目标。目标管理最主要的作用在于提高工作意愿和参与责任。此外，下属们共同追求要达到的目标，促进了团体精神。

现代企业进入了一个充满危机的风险社会，各种危机随时可能降临，因此有必要进行危机管理。冲突管理水平的高低直接影响着企业目标的实现，因此必须正确理解和进行冲突管理。知识管理是网络新经济时代的新兴管理思潮与方法，它是企业积累知识财富，创造更多竞争优势的利器。精益成本管理以为客户创造价值为前提，以供应链的最小成本为目标，从而实现对整个企业供应链的成本管理。前一段时期盛行的 5S 管理，即整理、整顿、清扫、清洁和素养。六西格玛管理最先在摩托罗拉和通用电气推行，进而风靡全球，是一项全新的质量管理方法。标杆管理由美国施乐公司于 1979 年首

创，是发达国家企业管理中支持企业不断改进和获得竞争优势的最重要的管理方法之一。绩效考评综合管理是对各类绩效考评的方法进行综合运用，从而克服了单独使用一种考评方法的缺陷。

这十大管理方法经受了时间的考验，值得中国企业管理者们学习和借鉴！

目 录

引 言	(1)
1 愿景管理	(1)
背景介绍	(1)
愿景及愿景管理的基本理论	(2)
愿景的概念	(2)
愿景的构成	(3)
愿景的特点	(4)
愿景管理需要理清的几个问题	(8)
如何实施愿景管理	(13)
愿景实施的先决条件	(13)
组织愿景开发的五步流程	(14)
实施有效愿景管理的几个要点	(15)
从战略管理到愿景管理	(20)
愿景管理对中国企业的影响	(21)
中国企业的可持续性发展呼唤愿景管理	(21)
愿景管理在中国企业的发展现状	(22)
应用案例分析	(23)
案例:领导者的主要任务是分享愿景	(23)
知识链接	(25)
“愿景”与“使命”	(25)
利普顿的愿景构架	(26)
管理者箴言	(28)
什么是有效的战略领导	(28)
什么是有效的战略管理	(30)

2 目标管理	(35)
背景介绍	(35)
目标管理的基本理论	(36)
何谓组织目标	(36)
目标管理的内涵	(37)
目标管理的两大特征	(39)
建立目标管理制度的两种模式	(41)
如何进行目标管理	(43)
目标管理的推行程序和步骤	(43)
目标管理的具体实施环节	(44)
成功法则:问题及解决方案	(57)
应用案例分析	(59)
案例:问题出在哪里	(59)
知识链接	(60)
目标管理与传统管理的区别	(60)
目标管理和其他制度的关系	(61)
管理者箴言	(63)
高阶层管理者在目标推行中的作用	(63)
3 危机管理	(65)
背景介绍	(65)
企业危机及危机管理的基本理论	(66)
什么是企业危机	(66)
危机管理简介	(69)
如何实施危机管理	(71)
危机管理计划	(71)
企业危机管理的六个阶段	(74)
危机管理中针对不同对象的对策	(81)
危机管理实施过程中的几个误区	(82)
如何消除危机后果	(83)
企业危机后的复原	(84)

危机管理评价	(85)
危机管理对中国企业的影响	(86)
应用案例分析	(87)
案例 1: 美国强生公司泰诺药片中毒事件	(87)
案例 2: 国内企业危机管理案例综合分析	(88)
知识链接	(89)
危机管理组织结构的建议	(89)
企业危机管理八大法则	(90)
管理者箴言	(95)
更换 CEO 是化解危机的常用武器	(95)
危机管理者与危机中的信息沟通	(96)
4 冲突管理	(99)
背景介绍	(99)
冲突及冲突管理的基本理论	(100)
冲突的内涵	(100)
冲突的成因	(102)
如何处理冲突	(104)
企业组织冲突管理实践	(106)
企业组织冲突管理的基本定位	(106)
如何应对企业组织中的冲突	(109)
中国企业组织中的冲突管理	(110)
中国企业组织冲突管理存在的问题	(110)
搞好中国企业组织冲突管理的思考	(112)
中国企业组织冲突管理的应对策略	(113)
应用案例分析	(115)
案例: 万科的人力资源管理的冲突管理	(115)
知识链接	(117)
传统的冲突观与现代的冲突观之比较	(117)
两种性质不同的冲突比较	(118)
管理者箴言	(118)
合理利用组织中的冲突进行管理	(118)

5 知识管理	(120)
背景介绍	(120)
知识管理的基本理论	(121)
知识管理的定义	(121)
知识管理的时代特征	(122)
知识管理的价值取向	(126)
知识管理的目标和职能	(127)
知识管理的应用	(129)
企业知识管理系统的开发与应用	(129)
企业如何进行知识管理	(134)
中国企业的知识管理战略	(137)
知识管理战略的概念及类型	(138)
中国企业的知识管理战略选择	(139)
应用案例分析	(142)
案例 1: Marconi 公司的知识共享	(142)
案例 2: 德州仪器公司的知识管理	(146)
案例 3: 长天公司的知识管理	(147)
案例 4: Wisdom 咨询公司的知识管理	(148)
知识链接	(150)
知识管理与其他管理的关系	(150)
知识管理组织设计	(152)
管理者箴言	(156)
知识管理的十项原则	(156)
6 精益成本管理	(158)
背景介绍	(158)
供应链与供应链管理的基本理论	(159)
供应链简介	(159)
供应链管理简介	(163)
如何进行供应链管理	(165)
供应链成本管理	(168)

供应链成本管理的背景	(168)
供应链成本管理理念的要点	(168)
供应链成本收益分析	(169)
精益成本管理及其运用	(170)
精益成本管理内涵	(170)
精益成本管理作业内容	(171)
如何运用精益成本管理方法	(174)
精益成本管理对中国企业的影响	(176)
建立目标成本管理制度	(177)
完善责任成本体系	(177)
培养全员化管理意识	(177)
尝试适时化生产作业	(178)
推行信息化管理工程	(178)
应用案例分析	(178)
案例:SoftBrands 助 Yuken 印度公司将其 Kanban 系统流水线化	(178)
知识链接	(182)
成本的优化途径	(182)
精益成本管理与传统的成本管理的差异	(184)
管理者箴言	(186)
围绕核心企业构建供应链体系	(186)
供应链管理的发展趋势	(187)
7 5S 现场管理	(189)
背景介绍	(189)
5S 现场管理的基本理论	(190)
5S 的含义	(190)
5S 之间的关系	(192)
5S 管理的效用	(194)
5S 与其他管理活动的关系	(195)
如何实施 5S 现场管理	(196)

5S 导入时机的选择	(196)
5S 的推行步骤	(197)
5S 的推行要领	(203)
5S 活动常见困难的形成因素	(204)
5S 失败的原因	(204)
5S 内部审核	(205)
5S 的具体实例	(208)
5S 现场管理对中国企业的影响	(216)
应用案例分析	(218)
案例 1: 杜邦华佳化工有限公司	(218)
案例 2: 依利安达电子有限公司	(218)
知识链接	(220)
配合 5S 活动的管理技巧	(220)
管理者箴言	(221)
5S 活动备忘要点	(221)
8 六西格玛管理	(223)
背景介绍	(223)
六西格玛管理的基本理论	(224)
西格玛管理是质量管理的新阶段	(224)
六西格玛的内涵	(225)
六西格玛的功能	(229)
六西格玛管理理念	(230)
六西格玛的长期影响	(232)
管理中的六西格玛	(233)
六西格玛管理的实施	(236)
企业管理的六西格玛理念	(236)
六西格玛团队的成员	(237)
六西格玛管理的推行	(239)
六西格玛在中国企业的应用	(247)
应用案例分析	(249)

案例 1: 六西格玛在通用电气	(249)
案例 2: 通用电气和格瑞斯公司六西格玛比较	(250)
案例 3: 中兴公司	(251)
知识链接	(253)
六西格玛管理离不开统计学	(253)
六西格玛培训和教育	(255)
管理者箴言	(257)
六西格玛领导的角色与作用	(257)
9 标杆管理	(260)
背景介绍	(260)
标杆管理的基本理论	(261)
标杆管理的内涵	(261)
标杆管理法的内容	(264)
如何实施标杆管理	(266)
标杆管理法的具体实施步骤	(266)
标杆管理的有效实施	(269)
标杆管理法的成功关键要素	(270)
标杆管理法在中国企业的应用	(271)
应用案例分析	(275)
案例 1: 美孚石油公司的标杆管理法	(275)
案例 2: 中国海洋石油公司的标杆管理法	(277)
知识链接	(278)
为什么要实施标杆瞄准法	(278)
管理者箴言	(281)
标杆瞄准流程中管理者的作用	(281)
10 绩效管理	(284)
背景介绍	(284)
绩效管理的基本理论	(285)

绩效考核与绩效管理的区别	(285)
绩效的含义与特征	(286)
绩效管理的主要理念	(287)
回避绩效管理工作的原因分析	(288)
绩效管理的实施	(290)
绩效管理的环节	(290)
绩效管理的误区	(293)
针对不同对象的绩效管理	(296)
中国企业的绩效管理中存在的问题	(300)
应用案例分析	(302)
案例:摩托罗拉公司的绩效管理	(302)
知识链接	(305)
绩效管理体系与全面预算	(305)
与绩效管理体系相配套的激励体系	(305)
管理者箴言	(306)
绩效管理中管理者应演好四个角色	(306)
进行有效的员工考评会见	(308)
谁该对绩效管理负责	(309)
绩效管理并不是成功的惟一法宝	(310)

1 愿景管理

背景介绍

随着后工业时代或者所谓知识经济时代的来临，环境的迅速变化，许多优秀的企业逐步从科学管理进入文化管理时代，如何调动全体员工的积极性，通过学习和创新来适应环境，成为战略管理的首要任务。在这种情况下，20世纪90年代出现的愿景管理，开始成为一种新的战略管理方法，并迅速得到推广。

具有影响和代表性的是哈默尔和普拉哈拉德提出的所谓战略意图（strategy intent）、彼得·圣吉提出的共同愿景（shared vision）和柯林斯与帕斯提出的愿景型企业（visionary company）。这些学者在对IBM、Intel、惠普、索尼等长期获得成功的公司的成功原因的总结中发现，保持核心价值观和核心使命的不变，同时又使目标、战略和行动适应变化的环境，是企业不断自我更新，取得长期优秀业绩的原因，而构建与贯彻优秀的企业愿景是企业取得成功的关键。

愿景驱动的管理模式不仅要建立一个优秀的愿景，还需要创造各种有效的机制来保障核心信仰的保持和激发未来景象的变革。这些机制包括更有效的企业文化氛围，适合企业特点的员工甄选与培训，企业内部成长的领导人选择机制以及永不满足的自我完善、自我超越机制等。

愿景管理第一次把价值观管理、企业文化的塑造和企业战略管理有效地统一起来，使软管理和硬管理统一起来，使企业制度同企业的核心信念统一起来，使个人的自我实现和组织的自我实现统一起来，把企业持续的成功和企业价值观的长期稳定统一起来。可以预言，愿景式驱动管理必将成为本世纪企业战略管理发展的新趋势。

中国有古话云：人无远虑，必有近忧。这对于中国企业的愿景来说一样适用，企业的发展不能是就现在而发展，应该是为未来而发展，必须有一个长期的目标，不管这个目标能否实现，但它必须是至少5~10年，在中国目前的市场至少要5年。而目标不仅是利润、销售额等“数字层面”的目标，而且必须是大胆且成熟的战略性目标，甚至是可望而不可及的。例如迪斯尼，它刚建立时的目标就是要把欢乐带给世界；而索尼在刚开创时的目标是要把产品卖到世界各地去，改变西方对自己产品品质的印象；耐克刚创建时的目标也非常清楚，那就是“我要打败阿迪达斯”，实际上在十年之内它真的超过了阿迪达斯，但从当时实际情况分析是根本不可能的。

愿景及愿景管理的基本理论

愿景的概念

利普顿认为，愿景是一个具体的目标，一个心向往之将来的生动画面，它既是可以被描述的，又是具有挑战性的。同时，它还指出了一个组织工作的具体方法以及在这个组织工作的人们的期望获得。愿景不会年年改变，相反，它是一个历久弥坚的承诺。利普顿举例说，一个管理学研究生院，它的愿景宣言是：“我们的毕业生将有推动和改善他们所在组织及社区的能力和动力，他们对他人、组织过程以及他们自身所处的这个社会的影响将是深远而且积极的。”

愿景是塑造未来的前提条件

塑造未来开始于对应该做什么和不应该做什么在脑海中形成的愿景。提出和制定清晰的、具有企业家精神的、睿智的愿景是有效地进行战略领导的一个前提条件。愿景的提出和制定要求战略性地思考未来，对未来发展提出一个可行的概念，阐明在“坐标系”中所处的位置及前进路线，指导管理决策，塑造发展的战略轮廓，使各项工作进入一条所有管理者都做出郑重承诺的道路上。惟有如此，才可能成功地走向愿望的将来。

愿景的具体阐述

当人们提到“愿景”这个词时，通常指的是人的一种意愿的表达，这种意愿的表达需要有良好的知识准备并且具有前瞻性。

愿景可以告诉我们为什么一个企业需要存在，这个企业存在的目的和理