摇书名：酝月粤第五课时（领导的全摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇面管理）

出摇版摇社：中国商业出版社
署摇摇摇名：章慧敏 辑编
书摇摇摇号：陈月晕苑原缘园源原原圆员原镇轻 · 员恕
电子版定价：缘爱园元
版摇摇摇本：圆圆缘年 怨月第 员版
悦阅数据核字（圆圆缘 第 员缘惠怨号

需要全本请访问 www.ertongbook.co

目摇录

第一章摇企业领导者与管理…… 员

第二章摇管理学的勃兴…… 怨

第三章摇原则管理 …… 灵愿

第四章摇目标管理 …… 圆怨
一、目标管理的基本原理 …… 圆怨
二、海尔的 韵标说管理法 …… 源源
三、目标管理的最新趋势 …… 缘缘

第五章摇质量管理 …… 缘怨

第六章摇财务管理 …… 苑园

第七章摇重造背景 …… 苑愿
一、事业理论的革新 …… 苑怨
二、杰克·韦尔奇的两次革命 …… 愿缘
三、席卷全球的挑战 …… 怨圆

四、重造理论的提出 …… 忽愿

第八章摇流程重造…… 无园

第九章摇重造之路…… 无远

第十章摇道德文化——企业的根本
…… 无缘

第十一章摇理念文化——企业的精神 …… 无缘

一、人本主义理念文化 …… 无远

二、创新意识文化 …… 无愿

三、价值追求文化 …… 无禧

第十二章摇制度文化——企业的保障 …… 无怨

一、制度文化的地位和影响…… 无园

二、相关的措施 …… 无苑

第一章摇企业领导者与管理

作为企业领导者要去赢“整个世界”，绝不能陷人事无巨细的泥淖之中，应善于失小而得大。

我们在前面批评过诸葛亮，主张领导者要将下属能做的交给下属去做，用不着事必躬亲。但领导者是否可以整天悠然自得，不必再抓管理了呢？

我们还是先让事实来说话吧。

○天下大事，必做于细

海尔如今已经发展成为国内百色家电第一品牌，公司下面有好多子单位，业务遍及世界各地。面对复杂的集团人事，张瑞敏是如何管理的呢？海尔集团在整个组织网络上形成三个层次：集团总部是决策中心，事业部是利润中心，工厂是成本中心。大家各负其责。张瑞敏只管理几个事业部的负责人，对具体业务从不越俎代庖。张瑞敏说自己只是找思路、谈思路。

但是具体事务让下属去做，并不等于最高领导者放开管理不问，天天只想什么战略、决策、谋划、创意。企业领导者对于管理必须有足够的认识，对管理之事安排妥当。他不一定要亲自去抓每一件事，但要保证企业的各项事务都有人去抓、有人去管，而且管得有条理、有效益。理才能的人。他不光安排管理的机构、人员，还考虑管理的原则方法。在他每日用

心的思路中，有相当一部分是关于管理的。

张瑞敏在推行管理模式时，非常注意对度的把握。他认为力度大一点、小一点，早一点、晚一点都会出现不同的效果。

因为管理这种东西，总是说起来精彩，做起来枯燥。所以领导者要想管理好企业，必须脚踏实地，吃苦耐劳地常抓不懈。企业不能对管理疏忽大意，更不能自找麻烦，捅出大祸来再力挽狂澜。因为企业是很脆弱的，连续跌几次，恐怕再也爬不起来了。在回答记者海尔成功的秘密时，张瑞敏说：“许多到海尔参观的人提出的问题跟企业管理最基础的东西离得太远，总是觉得好的企业在管理上一定有什么灵丹妙药，只要照方抓药之后马上就可以腾飞了。好的思路肯定非常重要，饭要一口一口的吃，基础管理要一步一步地抓起来。”

老子早就说过：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”在海尔，细节的重要在领导人的头脑里简直就是关键因素，可谓“成也细节，败也细节”。张瑞敏在 员怨怨远年海尔正在快速发展时还一再强调：“目前，我们的一些中层干部目标订得很大，但工作不细，只在面上号召一下，浮浮夸夸，马马虎虎，失败了不知错在何处，成功了不知胜在何处，欲速则不达。”他的行动风格是，凡欲成就一件大事，事先都要做艰苦、周密的策划工作，对过程还要进行严密的监控。

海尔的精细化管理与国际是接轨的，国际名牌产品的生产经营流程要求每一个工艺环节、甚至每一个工位都能得到控制。

丰田公司就是这样，非常重视细节。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

丰田认为许多制造业工厂中任何时刻都可能有 愿豫的工人没有在做工作。

缘豫的人看不出来是在工作。

圆豫的人正在等待着什么。

猿豫的人可能正在为增加库存而工作。由于没有对公司作出直接贡献，丰田公司不把这类工作视为工作。

圆豫的人正在按照低效的标准或方法工作。

有的人可能不同意这种论断。但是，重要的是由此可以看出丰田公司非常重视细节，并且通过对执行中的任务细节的重新设计以寻求大幅度提高效率。而国内许多企业在投入与产出之间往往形成一个巨大的空档。只对投入产出做了理想的规划，对如何落实则没有扎实的手段。一些企业的领导者表面上气势很大，敢于拍板，实际上缺乏周密考虑，对战略实施的困难估计不足。这些企业都实行“大概级”的管理，其水平低下正是目前影响企业效益的根本原因之一。

“天下大事，必做于细”，关键在于一个“做”字，没有实际行动，领导者的宏伟目标只是空想而已。

○打硬仗、抓关键

如前所说，企业领导者不能丢下管理不要，但又不能事必躬亲。一方面企业摊子铺开后，领导者一个人也抓不过来；另一方面领导者即使充当“生产主任”，也不能将领导工作的效益提高。企业领导者应当发挥领导者的作用，就管理而言，领导者应当打硬仗、抓关键。

一般而言，领导者没有必要到战场上撕杀。但在特殊情况下，比如企业初创或遇到特别阻力，领导者则需要“御驾亲征”。这个时候，领导者要起到带头作用，身先士卒，

鼓舞人心。许多时候，老总还得亲临一线。伊利股份公司的老总郑俊怀就是其中一位。

员怨圆年，郑俊怀举债 员缘园万元搞技改。由于施工队不得力，竣工时间从 苑月拖到年底。郑俊怀看在眼里，急在心头，因第 员年不能投产，就会严重延误第 圆年即将到来的产销旺季。此时离 员怨怨缘年春节只有 源园余天的时间了。凛冽的西北风，刮进窗缝，呜呜作响。郑俊怀奋力争先的精神又上来了，他将赴日考察的护照收了起来，叫来副厂长：“从今日起，我吃在现场，天大的事你看着办，不要来打扰我，我就不信完不了工。”郑俊怀回家抱来被子，对施工单位经理说：“你也跟我搬过来，我们成立联合工作小组。没钱、没材料是我的责任，不能按期完工是你的责任。”伴随飘飘洒洒的雪花，工程终于如期完工，远处传来节日前零零星星的爆竹声。明天厂房就可以试车运行了。

郑俊怀最后巡视了一遍车间抚摸着崭新漂亮的不锈钢设备，长长地松了一口气。下午 缘点钟刚过，正在家中洗澡的郑俊怀听到一阵急促的电话铃声。

“郑总，出事了，您快来看该咋办……”

后面的话郑俊怀已经听不进了，脑子犹如巨雷轰顶，直觉得眼珠子里往外冒血！他一口气跑到厂里，还没进大门，就远远看到新建的车间，浓烟滚滚，火光冲天，红色的救火车撕心裂肺地鸣着警笛正飞驰而至。

郑俊怀欲哭无泪，他完全懵了。要不是下属在一旁死死拽住，郑俊怀真想一头扎进火海，随自己的事业而去。

无情的现实不相信眼泪，郑俊怀渐渐从悲痛中自拔出来，协助消防队灭火，清理火灾现场。当晚，一口水未进的

郑俊怀召集厂里主要干部，连夜拟定复工计划。临近春节，一时难以筹到贷款，许多干部职工都将过年的钱拿了出来。许多人自发地加班加点。哀兵必胜，全厂上下出现强大的团结拼搏、不畏挫折的团队精神。

有了这种精神，日夜猿班连轴转，没有人抱怨，没有人要加班奖。奇迹出现了，在废墟上很快矗立起一处崭新的厂房，保证了春节后如期投产。

按说，企业进行技改，只需施工单位出力就得了，用不着伊利公司花大力气，更不需要老总亲自出马蹲点。但在本例所讲的情况下，郑俊怀若安坐家中，伊利势必失去市场先机。在商场激战中，重在把握机遇，领先一步。企业若不能用严格有效的管理落实想法，则只有被动挨打的份。

为了掌握主动机会，企业领导者必须防微杜渐，未雨绸缪。领导者下车间，是为了找感觉、抓漏洞，并非当监工和指导。领导者干管理、抓小事，是为了从一件事抓出一个模式来，也就是抓关键。

前面我们讲过张瑞敏善抓带趋向的小事。其实，海尔的许多领导者都有这方面的能力和习惯，比如副总裁杨绵绵。有一次，张瑞敏等几个领导闲谈，说起如何使市场淡季不淡。杨绵绵为此亲自调研市场，最后推出两项措施：其一是在冬季搞服务，回访客户；其二是搞出了“小小神童”洗衣机。杨绵绵这一抓，不仅使得洗衣机市场淡季不淡，而且影响到冰箱、空调等部门。不久，整个海尔集团就形成了一种共识：只有淡季的思想，没有淡季的市场。从此，各部门的营销创新层出不穷。

当张瑞敏等人在北京的海尔专柜上具体过问某些事的时

候，一些同行业的老总就说：“你都做到这么大的老板了还抓这么细小的事，真不可思议。”但张瑞敏认为领导者有时候必须抓的非常具体，当然指的是属于带有全局性的问题。

灵恩恩年 灵圆月 圆惠日，张瑞敏在北京获得“轻工部部级管理专家”证书时发表讲话，明确提出领导应当抓关键。为此，他要求领导要有两种素质：

首先，作为企业的领导要有善于把握大势的能力。很快抓住主要矛盾的能力是企业领导必须具备的。

其次，作为企业的领导，要有一种对一件事一抓到底的韧劲。

○领导者需要什么样的管理

全国人大副委员长成思亮对管理下的定义是：领导者在多变的客观环境下，设法运用各种资源来达到既定目标的全部过程。在巨变的市场环境中，企业领导者一方面要冷静，另一方面要灵活。冷静使领导者能够临危不乱，泰然处之，保证企业的正常经营秩序，而不致使企业因自己头脑发热而乱成一团；灵活使领导者能够自觉适应环境变化，改变制度，使企业不致于因僵化死板而裹足不前。

管理之所以难，在于它自身的矛盾、在于它必须调节秩序与创新之间的矛盾。企业要想站稳脚跟，就得有一套规章制度来约束众人。同时，为调动大家的积极性，保持企业的创造性，企业又不能管得太死。企业必须在秩序与创新之间保持一种平衡，目的是保证企业的效益。

可惜，许多企业领导者不善于保持平衡。他们善长跳“摇摆舞”，忽东忽西，忽高忽低，总爱从一个极端跳到另外一个极端。其实，领导者真正该掌握的“健身”功夫是

“滑旱冰”。每个企业每天都在运营，这就如旱冰鞋上四个轮子在不停地转动。企业领导者若像旱冰高手一样，有着控制平衡的功夫，企业必是进退自如，左右逢源。什么叫“一放则乱、一收则死”？关键就是不能保持平衡。企业若整日晃晃悠悠、跌跌撞撞，肯定不能快速前进，最终难以达到预期目标。为什么哪公司韦尔奇大刀阔斧地革命，企业没有七零八散？为什么海尔集团张瑞敏小心谨慎、稳字当头，企业还能跑步前进？关键在于保持平衡。

同样是搞多元化，为什么巨人、太阳神失败了，而海尔、春兰成功了？问题不在于能不能搞多元化，而在于怎样搞多元化。我们反对的是盲目多元化、乱撒胡椒面，而不反对围绕变更的合理多元。从某种意义上讲，专心做一样，做强做大了，财务风险变小，但企业难以上规模，发展较慢。而搞多元化，企业增长很快，财务风险也加大。但从另一角度来讲，分散经营又是分散风险。所以，这里面并无绝对的事情，贵在平衡。

这方面做得较好的是希望集团。刘氏兄弟主张“用人勿疑，疑人勿用”，委以重任，加强监督。希望集团属下百家分公司在经营上独立操作，以保证灵活性。同时，各子公司在决策上受总部制约，财务上受总部监督，以保证其安全性。这样一个业务分散于全国甚至亚太地区的大企业之所以能有序高效地运转，关键在于领导各能掌握集权、分权的平衡。

还有一个问题涉及到管理的方式。如今许多企业领导者工业化思维模式根深蒂固，他们片面地认为铁的纪律和无情的制度可以解决企业里的一切管理问题，将管理者和被管理

者的关系对立起来。他们不尊重被管理者的切身利益和独立人格，不尊重被管理方的主观能动性和想为企业贡献能力的诚恳愿望。他们以为“只要肯出钱，就一定能买到人才”，从而把干部员工自身权益逼到他们心理承受力的最底线。结果，员工自然不肯与企业同呼吸、共命运，上下离心离德，企业自然不会有好景。与此相反，另一些企业则热衷于民主管理。有些企业给子公司很大权利，管理松松垮垮，公司如一盘散沙。有的领导者拘泥于财聚人散，对干部员工中饱私囊、假公济私的行为睁只眼闭只眼。

无疑，管理企业应当恩威并举，治之以严，待之以亲。许多优秀的企业既有浓厚的人情味，又有严厉的制度。大家都知道海尔的张瑞敏并不是个严厉的人，但他在管理上绝对做到令行禁止。职工有困难，他可以帮助；职工过生日，他会去祝贺；职工犯了错，他绝对要批评；职工违反纪律，他肯定要惩罚。所以，领导者管理企业一定要宽严结合，维持平衡。

企业领导者需要平衡的管理，既要管束，又要理解。一个卓越的领导者在管理上要自觉维持各种平衡，比如秩序与创新、集权与分权、独自经营与多元化、科学管理与民主管理等等。

领导者不一定要懂得以上所讲的方方面面，因为他不需要是个全才，但要是个通才。他必须把自己的专长与整个世界连起来，为此他得了解其他方面的基本知识，懂得一些基本观念。就管理而言，领导者不一定自创许多模式方法，但心里要有管理这根弦，使企业能够良好地运转。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第二章摇管理学的勃兴

管理学可谓博大精深，其中有无数宝贵思想可以给人启示，大量具体方法可以供人借鉴。本书特在此节将杜拉克所讲的管理学的有关概念、思想、方法作以介绍，算作对大家进一步了解管理学的引学。

○管理学的发展

当卡尔·马克思在19世纪40年代早期动手撰写《资本论》的时候，管理工作作为学术研究的对象尚不为人所知。即使在企业界，情况也是一样的。当年最大的制造业公司之一是位于英国曼彻斯特的一家棉花工厂，雇员不到300人。这家工厂归马克思的朋友和合作者恩格斯所有。但在恩格斯的工厂里一一当时最赚钱的企业之一——还没有聘请职业“经理”，只有现场监督或工头，后者自己也是工人，每个人负责对五六个“无产阶级”实行纪律监督。其后几十年的情况与此差不多。

在1880年，当今天我们所熟悉的大型企业正在出现的时候，能够预言这一变化的企业领导人还不是很多。其原因不仅仅是由于他们缺乏预见能力，同时也是因为他们缺乏洞察力。

当时，惟一可见的大型的永久性组织形态就是军队。无怪乎命令—控制模式成为那些横跨美国大陆的铁路线、钢铁厂、现代银行和百货公司创始人的典范。命令模式，即由一

小撮顶层人物发号施令，大批底层人员俯首贴耳的管理形态在近 员世纪年的时间里一直被奉为楷模。但是，它的长寿并不意味着它是静止不变的。相反，当各类专业化知识开始进入企业时，变化几乎立刻就发生了。

第一位由制造业雇请的受过大学培训的工程师出现在员爱范年的德国。在 缘年时间里，他建立了一家实验室。其他专家们也走上了同样的道路。到第一次世界大战时，我们所熟悉的典型的制造业中的各个职能部门已经纷纷设立起来了：研究与工程部、制造部、销售部、财会部，以及稍晚些时候的人力资源部。

在二三十年代，管理学被应用到制造业的许多领域中。例如，分权制的兴盛令企业将大机构和小组织的优越性集于一身；会计学从“簿记”发展成为分析和控制工具；规划工作脱胎于 员爱范原爱愿年发明的甘特图，旨在为战时物资的生产提供服务。此外，还有分析逻辑和统计学，用数学量化的手段将经验和直觉转化定义、信息和诊断。营销学也是将管理学概念应用于分销和销售后的产物。

早在 圆园年代中期和 猿园年代早期，一些管理学的先驱（其中包括振翅欲飞的 阿瑞公司里的 耘援沃森，西尔斯百货的 砸援耘援伍德将军，哈佛大学商学院的埃尔顿·梅奥等）开始探索制造业的组织问题。最后，他们得出结论，尽管流水线的生产力水平很高，但它只能是一种短期的过渡方法。因为它缺点很多，诸如缺乏弹性、人力资源浪费、机械化水平不高等等，从而导致经济效益低下。于是他们开始思考后来被称为“自动化”的组织制造业生产流程的方法，而在人力资源的管理方面则发展了“再理论”、团队工作、品质

圈和以信息为基础的组织等。

管理工作对企业——大而言之，对整个经济——的更为重要的影响表现为在那段时间中发生的另一种由管理活动所主导的变化，就是以培训的形式将管理应用到体力劳动中去。这是适应战时需要的产物，培训活动同过去 [illegible] 年来世界经济的变化相始终，它帮助低收入国家做到的是：几乎在一夜之间发展成为有效率的——仍然是低工资的——竞争者。

直到第一次世界大战前，人们一直认为（亚当·斯密在几百年前所讲过的），对任何一种产品而言，不论是棉纺还是小提琴，一个国家和地区要想培养这方面的劳动力或组织化的技术专家，都要花费很长的时间才能达到制造和销售同类产品的水平。但是，在第一次世界大战期间，大量根本毫无技艺可言的前工业化时代的人员几乎立刻就转变成了有生产力的工作者。为了满足战时需要，英美两国开始应用由泰罗在 [illegible] 年到 [illegible] 年间所发展的“科学管理”的原则，大规模地对蓝领工人进行系统化培训。他们对任务进行分析并将其成为可以快速学会的、独立的、非技术性的操作。这种作法在第二次世界大战期间得到进一步的发展，那时日本也开始采用培训的方法。[illegible] 年后，又轮到韩国人。员工培训为韩国经济的惊人增长奠定了基础。[illegible] 年以后，中国也开始了员工培训。

上述管理上的每一次创新活动都意味着将知识应用于工作，用系统和信息取代猜测和体力的辛苦。用弗·泰罗的话来讲，每一次都意味着用“聪明地工作”取代“艰苦地工作”。

○管理学的价值

管理学的一系列创新主要发生在美国。这些变化所带来的强有力的效果在第二次世界大战中显露出来了。战争直到最后，德国人在战略方面始终占有着优势。他们是内线作战，战线短得多，所需的支援部队人数也少得多，在战斗力方面也不逊于对手。然而盟国取得了最后的胜利——他们的胜利就是管理的成就。

美国的人口不过是占参战国总数的 员缘豫 他投入军队的人数同其他交战国的总数一样多。但是，美国却仍然能够生产出比其他所有交战国加在一起还要多的战争物资，并且有能力将这些物资运往中国、前苏联、印度、非洲和西欧等极为分散的各前线战区。

毫不奇怪的是，到了战争快结束时，几乎每个国家都开始出现管理意识的觉醒。同时，管理开始成为一项可以识别的独立工作，可以通过研究和开发形成一门学科，这在战后取得过经济领导地位的国家无一例外。其中，最突出的就是日本。在以往，世界经济中的亮点从来都是基于技术创新所取得的领导地位。大英帝国凭借蒸汽机、车床、纺织机、铁路、炼铁、保险和国际银行业的发明而成为 员怨世纪晚期和员愿世纪早期的经济霸主。德国的经济成就是以 员愿世纪后半叶的创新为契机的，如化学、电子、电力、光学仪器、炼钢和现代银行的发明。美国在同一时期的崛起得益于钢铁、电子、电话通信、电力、汽车、农艺学、办公设备、农业设备和航空器材的技术创新。

但是，本世纪崛起的一个强大的经济力量——日本——在任何一个技术领域中都不是先驱者。它的优势完全在于管

理方面的领先地位。日本人对二战期间美国在管理方面所取得的成就和应该从中学习的经验比我们自己清楚得多，特别是关于应该将人力视为资源而不是成本的观念。于是，他们采用了西方新的“社会技术”——管理——使之适应于自己的价值观和传统。他们应用（并且使自己适应了）组织理论，从而成为世界上分权化最彻底的实践者（在二战前，日本完全是集权制的）。当日本人已经开始推广这套作法时，美国人却还在坐而论道。

日本人比其他任何国家都更早地认识到，管理和技术相结合已经改变了经济版图。自 [illegible] 年以来，无论对技术还是对组织来说，模型都已经由机械性转变为生物性的了——相互依存、知识密集，通过信息流组织起来。

这种变化的一个结果是，过去 [illegible] 年来作为企业载体的行业——汽车、钢铁、消费电器和家电——陷入了危机。正如每一个工业化国家里的竞争者所看到的，除非实现了自动化——围绕信息流重新组织生产——否则机械产业就会过时。仅就这一点而论，教育也许是发展中国家所面临的最为严峻的“管理”挑战。

得出这一结论的另一条途径是考察发展中国家里必须认识到的第二项事实：发达国家不再像 [illegible] 世纪那样需要他们了。日本著名的管理学家大前研一曾经说过，日本、北美和西欧只依靠自己就可以生存下来，无需其他 [illegible] 生活在发展中国家的人们。这一说法也许过于夸张。但在过去 [illegible] 年里，上述所谓“三位一体”的国家正在朝完全的自给自足演变，只有石油是例外。他们生产的食品超出了他们自己的消费——同 [illegible] 世纪形成鲜明的对照。他们生产了全世界大约 [illegible]

源的制造业产品和服务。他们在相应市场上所占有的份额也大致相仿。

这是摆在每一个发展中国家面前的严峻问题，甚至连中国和印度这样的大国也不例外。中国不能指望沿着企业管理演化的轨道——重复 20 世纪和 21 世纪初期那种主要基于体力劳动的工业和生产程序——而发展成为超级经济力量。在过去不到 100 年的时间里，跟着别人走的国家没有一个成为主要的经济力量。成功的国家总是在刚开始就引入了当时最先进的产业、最先进的生产力的销售方式，并且无一例外地很快成为管理方面的领导者。

○管理学的挑战

在人类历史上，几乎还没有哪个活动机制像管理工作这样快速地成长起来，并在短期内产生了如此巨大的影响。在不到 50 年的时间里，管理工作塑造了世界上发达国家的社会和经济结构。它创造了全球化的经济，为那些想以平等一员身份加入这种经济制度的国家设立了新的规则。它本身也在这个过程中塑造了自己。尽管如此，管理工作的基本任务仍然没有改变：通过赋予人们以共同的目标、共同的价值观、正确的组织结构、持续的培训和发展机会（帮助他们胜任工作和适应变化）等手段，使一群人能够在共同的工作中创造出业绩。但是，这一任务的含义却已经发生了变化，因为管理工作的对象已经从主要由非技术劳工构成的劳动者转变为受过良好教育的知识工作者。

100 多年前，也就是第一次世界大战爆发之前，当时的发达国家的大多数人（大约 90%）靠三种工作谋生：第一类是家仆；第二类是农民；最后一类则是制造业蓝领工人。

需要全本请访问 www.ertongbook.com