

<<海尔张瑞敏生意经>>

图书基本信息

书名：<<海尔张瑞敏生意经>>

13位ISBN编号：9787802207141

10位ISBN编号：7802207142

出版时间：2010-4

出版时间：田文 中国画报出版社 (2010-04出版)

作者：田文

页数：298

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;海尔张瑞敏生意经&gt;&gt;

## 前言

张瑞敏：作为思者的行人没有人否认海尔是一个非常成功的企业，也没有人否认海尔CEO张瑞敏是中国企业界教父级的人物。

近30年来，张瑞敏在海尔实现的创新管理，如“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式，“吃休克鱼”的扩张方式，“过站式”的物流管理，“斜坡球体论”的管理理论，“赛马不相马”的人才选拔机制，“人单合一”的发展模式，每个员工都面向市场的“市场链流程再造”等等，一次又一次地让世界人大开眼界。

曾经亏损147万元，一度濒临倒闭的青岛电冰箱总厂，迅速成长为拥有千亿资产的跨国企业集团。

这些成功让张瑞敏获得了诸多荣誉和奖项——1997年，张瑞敏获得《亚洲周刊》颁发的“1997年度企业家成就奖”。

1999年，英国《金融时报》评选“全球30位最具声望的企业家”，张瑞敏入选，排名第26位。

2002年，张瑞敏荣获国际联合劝募协会设立的“全球杰出企业领袖奖”和“最佳捐赠者奖”，是国内唯一获此殊荣的企业家。

2004年，在美国《财富》杂志评选的“亚洲25位最具影响力的商界领袖”中，张瑞敏入选，排名第6位。

在入选的中国大陆企业中，他的排名最靠前。

2005年11月，在英国《金融时报》评选的“全球50位最受尊敬的商业领袖”中，张瑞敏排名第26位，同时，他也是唯一一位上榜的中国企业家。

尽管取得了如此巨大的成功，但在张瑞敏的领导下，海尔的创新管理仍然继续前进，更多的创新措施正在实施和酝酿。

很多年来，海尔一直是全世界企业界和管理学界热心研究的一个范例企业，而张瑞敏也一直被专家学者视为东方管理的挖掘者和实践者之一。

奇怪的是，张瑞敏对自己30年来已然取得的巨大成就却持一种保留的态度。

对于他一手创新出来的海尔管理模式，他惯有的评价只有三个字——“还不行！”

张瑞敏是山东人，孔子同乡。

孔子一生的大部分时间都是在旅途之中，是一个每前进一步都要“三省吾身”，企图否定和超越前一步的大哲与圣人。

也许张瑞敏在冥冥中受到了这位千年圣人同乡的熏陶，也习惯于在匆忙的公务旅途之中，孜孜不倦地学习着，思考着。

他学习的内容不仅包括中国传统文化的经典，如《易经》、《道德经》、《论语》、《孙子兵法》，还包括世界各国的先进管理经验，比如“现代管理学之父”、“大师中的大师”德鲁克的著作《卓有成效的管理者》，还有《纽约时报》专栏记者托马斯·弗里德曼的著作《世界是平的》，以及世界十大管理大师之一彼得·圣吉的著作《第五项修炼》，等等。

他恪守孔子“思而不学则殆，学而不思则罔”的治学之道，又遵循《易经》“穷则变、变则通、通则久”的灵活原则，同时，又不拒绝将先进的西方管理经验引入中国企业中来。

可以说，卓越的海尔管理模式，正是张瑞敏在长达30年的企业实践旅途中，将传统东方管理学与现在西方管理学融为一体，最后自然形成的结晶。

思路决定道路。

与其说张瑞敏是教父，不如说，张瑞敏和孔子一样是一个思考的行人。

思考的行人有一个特征：每向前走一步，都可能形成新的思考，每向前走一步，都有可能意味着对前一步的否定和革命。

张瑞敏坦承，在经营海尔的20多年时间里，他每一天都感觉自己在挑战极限。

他超越前人的学习态度以及超越自我的精神是很多企业家望尘莫及的。

据说，早在大陆出版《世界是平的》之前，他的桌子上摆着该书的台湾版；在《世界是平的》大陆版出版之后，他立即组织全体员工学习，并以这本书的理论作为依据，推出了“人单合一”的管理创新思想。

## <<海尔张瑞敏生意经>>

与众多思考着的企业家不同的是，比起理论研究，他更偏好于管理模式试验和设计。在“市场链流程再造”经过10年时间打造成功之后，许多世界著名大学和商学院将之作为案例，向全世界推广，但张瑞敏却表示，这个管理创新成果还需要经过考验。他似乎准备在这个成型的模式上再次进行革命。他的目标是：把全体海尔员工打造成为千千万万个张瑞敏，把海尔打造成为一个能够“自驱动”和“自运转”的“自组织”，也就是一个能够应对所有挑战、所有危机的组织。思考的行人还有另外一个特征：永远在质疑和反对中前进。孔子一生颠沛流离，壮志未酬。与这位千年圣人相比，张瑞敏显然要幸运得多。1998年，张瑞敏开始打造“市场链再造流程”。当时，很多人质疑和反对，甚至在海尔企业内部本部部长级的管理者也持反对态度。这种质疑和反对一直持续了5年之久，才证明张瑞敏掌握着“少数人的真理”。从某种意义上说，所谓创新，本就是“少数人的真理”。但“少数人的真理”却让海尔创造了一个崭新的世界。本书试图开启和解读这个世界。但请记住，这个世界的创造者是——张瑞敏。

## <<海尔张瑞敏生意经>>

### 内容概要

张瑞敏是山东人，孔子同乡。

孔子一生的大部分时间都是在旅途之中，是一个每前进一步都要“三省吾身”，企图否定和超越前一步的大哲与圣人。

也许张瑞敏在冥冥中受到了这位千年圣人同乡的熏陶，也习惯于在匆忙的公务旅途之中，孜孜不倦地学习着，思考着。

他学>-j的内容不仅包括中国传统文化的经典，如《易经》、《道德经》、《论语》、《孙子兵法》，还包括世界各国的先进管理经验，比如“现代管理学之父”、“大师中的大师”德鲁克的著作《卓有成效的管理者》，还有《纽约时报》专栏记者托马斯·弗里德曼的著作《世界是平的》，以及世界十大管理大师之一彼得·圣吉的著作《第五项修炼》。

等等。

他恪守孔子“思而不学则殆，学而不思则罔”的治学之道，又遵循《易经》“穷则变、变则通、通负久”的灵活原则，。

同时，又不拒绝将先进的西方管理经验引入中国企业中来。

可以说，卓越的海尔管理模式，正是张瑞敏在长达30年的企业实践旅途中，将传统东方管理学与现在西方管理学融为一体，最后自然形成的结晶。

## <<海尔张瑞敏生意经>>

### 作者简介

张瑞敏，是山东人，孔子同乡。

孔子一生的大部分时间都是在旅途之中，是一个每前进一步都要“三省吾身”，企图否定和超越前一步的大哲与圣人。

也许张瑞敏在冥冥中受到了这位千年圣人同乡的熏陶，也习惯于在匆忙的公务旅途之中，孜孜不倦地学习着，思考着。

他学习的内容不仅包括中国传统文化的经典，如《易经》、《道德经》、《论语》、《孙子兵法》，还包括世界各国的先进管理经验，比如“现代管理学之父”、“大师中的大师”德鲁克的著作《卓有成效的管理者》，还有《纽约时报》专栏记者托马斯·弗里德曼的著作《世界是平的》，以及世界十大管理大师之一彼得·圣吉的著作《第五项修炼》。

等等。

他恪守孔子“思而不学则殆，学而不思则罔”的治学之道，又遵循《易经》“穷则变、变则通、通负久”的灵活原则。

同时，又不拒绝将先进的西方管理经验引入中国企业中来。

可以说，卓越的海尔管理模式，正是张瑞敏在长达30年的企业实践旅途中，将传统东方管理学与现在西方管理学融为一体，最后自然形成的结晶。

## &lt;&lt;海尔张瑞敏生意经&gt;&gt;

## 书籍目录

前言张瑞敏：作为思者的行人第一章 领导经：管理者要是坐下，部下就躺下了1.管理就是树立榜样2.管事先管人，管人带作风3.管理的关键不在于知而在于行4.管理者必须进行问题管理，而不是危机管理5.特殊论就是给问题放行6.终端的问题就是领导的问题7.如果你或你的部门没有了上升的空间，也将失去生存空间8.没思路的领导不想互动，没控制力的领导不敢互动9.干部的目标：做超级领导10.高层管理不等于高高在上，市场是每个人的上级11.用人要疑，疑人要用第二章 创新经：经营理念创新，就要反渐进，必须一步到位1.火车头减速并不意味着所有的车厢都减速2.观念不变原地转，观念一变天地宽3.创新的目标是创造有价值的订单4.创新的本质是破坏所有阻碍创造有价值订单的枷锁5.创新的途径是创造性地模仿和借鉴6.创新的空间存在于每个地方、每个人、每件事上7.不只做一颗螺丝钉，要经营一部机器8.企业竞争力的实现取决于创新的细胞——SBU9.海尔人只有创业没有守业10.没有思路就没有出路第三章 市场经：先画靶子再打枪1.企业开发的是市场而不是产品2.找到市场，才能找到市场中竞争的方向3.创与闯：既要创新、创造；又要有闯劲、冲劲4.零增长不等于零需求5.只有淡季的思想，没有淡季的市场6.全球化竞争：没有机遇利润，只有双赢利润7.什么是“先画靶子再打枪”？8.变者生存第四章 客户经：用户的签字才是有效的签字1.企业核心竞争力就是获取用户资源的能力2.要有订单，要有“有价值的订单”3.客户的要求不等于客户的需求4.-个创新：B2X订单模式5.“人单合一”：B2X的细化与升级6.又一个创新：人码、订单码和物码的“三码合一”7.第N次创新：CRM联网系统，一对一营销模式8.要效果，不要借口9.用户的钞票是企业的选票，用户的口碑是企业的金杯10.用户的签字才是有效的签字第五章 质量经：有缺陷的产品就是废品1.46%的意向购买率是怎样炼成的？2.有缺陷的产品就是废品3.说得到不如做得到4.“质量否决”：一种质量保证机制5.质量，质量，以及质量——海尔的“大质量”观6.一口水的代价——极端苛刻的售后服务质量管理7.科技改变质量8.质量不打折、服务不打折、信誉不打折9.下一道工序就是用户第六章 人才经：经营企业就是要经营人1.所有问题都是人的问题2.每个1%的问题都可以转化为100%的责任3.把简单的事千百遍都做对，就是不简单4.人人都是人才5.赛马不相马6.“10/10淘汰”和“三工转换”：残酷并人性化的海尔法则7.每一个员工的国际化，保证海尔集团的国际化8.员工是增值的还是负债的资产，决定企业的竞争力9.海尔的“斜坡球体论”第七章 物流经：把企业做成一条流动的河1.物流以时间消灭空间，商流以空间消灭时间2.“过站式”物流管理模式3.海尔奇观：36天和不到10天4.三个零：零库存、零距离、零运营资本5.河的源头是创新的SBU，终点是用户的满意度第八章 品牌经：真诚到永远1.“真”字诀：-个公开的秘密武器2.三心换一心3.质量无止境，企业无边界，名牌无国界4.如果不是品牌，那就什么也不是5.变的是策略，不变的是真诚6.扁平世界更需要品牌7.东方亮了，再亮西方8.全球化背景下的“真诚到永远”结语 海尔启示录：真诚是一个奇迹

## &lt;&lt;海尔张瑞敏生意经&gt;&gt;

## 章节摘录

【张瑞敏语录】中国许多企业失败在于管理流于形式，而实际上管理者行事一定要根据自己的目标来办，怎么有效怎么办，让下面的人摸清你的思路和意图。

【管理追踪】20世纪80年代，海尔声名鹊起，许多媒体争相到海尔采访。

一个来到青岛的记者曾经随机询问过一个出租司机，问他对张瑞敏的评价，出租司机说：“他是社会小哥(即社会混混)。

”记者说：“看来你和张总、海尔有深仇大恨了？”

”出租司机说：“我只是在海尔车间吸了一支烟，就被张瑞敏炒了。

”原来，这个出租司机曾经是海尔的员工，因为违反工作纪律，在车间里抽烟，才被开除出厂，做了出租汽车司机。

这样的事情，在如今高速发展的中国可能已经不少见了。

但是，在刚刚改革开放初期的中国，一个工人因为在车间里抽了一支烟就被开除，而且还是国有企业发生这种事，确实是一件新鲜事。

后来，这件事被广泛报道，成为了海尔工作作风的标签式事件。

上文曾经提到，海尔工厂的生产车间比酒店还干净，没有一张纸屑，没一个人扎堆聊天。

事实上，这些事件，反映出了一个事实：这样的环境标准，这样的工作作风要求，是世界一流企业的标准。

海尔的退出、激励、约束、淘汰机制是非常严格的，特别是海尔的淘汰机制，严格得近乎于残酷。

这种机制，简单地说，就是不允许犯错误，不给你犯错误和改正错误的机会。

对这种不近人情的要求，张瑞敏的解释是：给你犯错误的机会，就等于允许我们给顾客造成损失。

当年，许多像那个出租司机一样的人，对张瑞敏建立的严格管理机制感到无法忍受。

即便到了现在，也有不少员工抱怨张瑞敏的管理机制。

在海尔的员工工作手册里，有这么几条规定：员工必须使用指定的刷卡设施并在指定的场地进行刷卡，员工每天上下班必须刷卡。

考勤卡记录员工的出勤情况，必须由员工本人亲自刷卡，不能替打，如发现替刷卡现象，本人及代替者当天做旷工论处。

员工外出办公必须填写出门证，并有部门领导审批，无出门证和事后补出门证者一律视为脱岗，并按规定进行处理。

人员外出必须在外出去向牌上填写自己的去向。

其实，几乎每个企业都有类似这样的规定。

但是，又有多少个企业能够在工作中真正地严格执行呢？

张瑞敏曾经说过：“管人先管事，管事带作风。

”而在海尔的管理层，还流行着这样的一句话：“要让时针走得准，必须控制好秒针的运行。

”重视类似在车间抽烟这样的“小事”，是海尔的一个特点。

张瑞敏善于抓“小事”，然而，表面上看是小事，实际上是“大事”。

1997年6月19日，《海尔人》记者发现，有个女洗手间的卫生纸盒被加了一把锁。

清洁工解释的原因是：“不解锁，纸就被人拿跑了！”

”于是，这个记者发表了一篇题为《谁来“砸开”这把“锁”》的文章。

文章中除了批评员工素质低之外，还阐述了这样一个观点：海尔的管理者头脑中有一把“锁”：放弃了最艰苦的工作——教育员工、提高员工素质，而没有把教育人当作“长期作战”的战略来部署。

这位记者希望，管理者能从头脑中“砸开”禁锢自己思路的这把“锁”。

这篇文章，最后导致了一场“千锤重叩砸开这把锁”的大讨论。

可以说，像这样近于传说的事例，举不胜举。

张瑞敏常说：“管人先管事，管事带作风。

”所谓的“管事”，其实也就是管理日常工作中的点点滴滴。

哪怕是一根烟，一卷卫生纸，也是一件“事”。

## <<海尔张瑞敏生意经>>

正因如此，海尔的管理才会不流于形式，而成为促使员工不断进步、企业不断发展的催化剂。

【管理课堂】1989年12月28日，在获得“轻工部部级管理专家”证书时，张瑞敏发表了一次讲话。他强调，企业家应该具备一种对一件事一抓到底的韧劲。

中国企业的问题往往是——在作出决策之后，在向下传达过程中表现为衰减或偏差，很多事情还没到位，还没开始干，你可能就以为已经完成了。

企业往往是因为小问题不及时处理，越积越多，最后才形成积重难返的局面。

在张瑞敏看来，小问题不及时处理，就一定会发展成为大问题。

因此，他特别强调“管理无小事”，林林总总的小事，各级领导都必须从头到尾抓，一个细节也不放过。

海尔企业不知有几万人在工作，但是，海尔的各级老总，经常在各个商场里的海尔专柜上具体过问某些事的情况；而作为最高领导，张瑞敏也经常亲自到基层去抓某一件小事。

他说：“每天只抓好一件事就等于抓好了一批事，因为每一件事都不是孤立的，抓好了一件事会连带着把周围的一批事都带动起来。

”如果能够通过一件小事带动一批事，那么，大问题不就会出现。

这是海尔的一个管理模式。

也许还算得上是一个具有中国特色的管理模式。

中国是一个人情社会。

企业的领导，尤其是国有企业的领导，最头疼的一件事情就是进行绩效管理。

因为，每一个绩效管理都会牵扯到复杂的人情。

在中国，事情往往是“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”。

企业也是如此。

企业一大，员工一多，效益反而容易往下走。

在中国这样一种特殊的人情社会里，组织中的个体目标往往与组织本身的目标相背离。

个体讲待遇，组织讲奉献；个体求稳定，组织求发展；个体讲情感，组织讲效益……因此，在很多情况下，人情必须向绩效让步。

天下人都知道，解决问题的方法只有一个：放弃某些员工的个体目标，以保证企业组织目标的实现。

你必须牺牲员工们在车间里抽烟的自由，牺牲员工们在卫生间里随便拿纸的自由，牺牲员工们在客户家里喝水的自由……



## <<海尔张瑞敏生意经>>

### 编辑推荐

《海尔:张瑞敏生意经》编辑推荐：中国企业进军世界500强提升读本深入剖析张瑞敏经营管理之道，全面解读海尔从濒临倒毙到走向世界的品牌之谜。

今天出的问题绝对不是今天才发现的问题。

冰冻三尺，非一日之寒。

思路决定出路。

所谓“用人不疑，疑人不用”在市场经济条件下是一种反动理论，是导致干部放纵自己的理论温床。

解决无效管理，先要在思想观念上树立以几何级数去提高工作效率的信心。

信息化时代的企业要靠个性化取胜，而不能靠大批量的生产。

海尔的理念是只有创业没有守业，不断打破昨天的思维定式，去争取更大的成功!做文章、做人做到极致即“本然”，做企业、做产品又何尝不是如此!真诚的动力就是应该来自于为用户创造新的需求。

现代物流就是企业的管理革命。

海尔的发展靠的是用户忠诚度。

<<海尔张瑞敏生意经>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>