

<<张瑞敏谈战略与管理>>

图书基本信息

书名：<<张瑞敏谈战略与管理>>

13位ISBN编号：9787807479666

10位ISBN编号：7807479663

出版时间：2011-1

出版时间：海天出版社

作者：文正欣

页数：254

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>

<<张瑞敏谈战略与管理>>

前言

海尔，张瑞敏。

张瑞敏，海尔。

这两个名词总是联系在一起。

张瑞敏，被英国《金融时报》称为“亚洲25位最具影响力的商界领袖”、“全球50位最受尊敬的商业领袖”之一。

他管理海尔的思想，先后被美国的哈佛大学和南加州大学、瑞士洛桑国际管理学院、法国的欧洲管理学院、日本神户大学等商学院作为教学案例。

张瑞敏堪称中国教父级的企业家，中国最优秀的管理大师，曾数次登上世界级管理论坛。

张瑞敏的神奇，在于把一个亏损企业带到了全球500强的位置，把一个产品制造商变为品牌创造者。

在海尔的创业与成长史上，张瑞敏是一个卓越管理理念的创造者、创新者，“有缺陷的产品就是废品”、“优秀的产品是优秀的人干出来的”、“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式，“吃休克鱼”的扩张方式，“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”等海尔理念，已经为今天的许多经营管理者所熟知和理解，成就了他“中国管理大师”的地位。

张瑞敏的企业经营与管理艺术早已超出了“术”的层面，进入“道”的层面。

张瑞敏能联系企业实际，从老子思想中悟到“无”比“有”更重要、“无”生“有”的道理，也悟出柔才能克刚、谦逊才能进取的为人做事之理。

骄横与张扬永远是企业衰败之源。

“好企业的标志是什么？”

没有任何激动人心的事情发生。

“搞企业，如果总不能先谋几着棋，赢的可能性不大。

‘善弈者，谋势，不善弈者，谋子。

’面对竞争强敌，海尔不争一日之短长，而争长久之优势。

“企业说到底是人，管理说到底借力。

“百年老店能站住是靠文化，而不是技术。

表面看是技术，其实那只是文化的一种外化而已。

你现在再好的产品，出去之后马上就被别人模仿了，你有什么技术可以垄断呢？

很少，或者没有。

“海尔在全球市场上取胜的发展模式是什么？”

就是‘人单合一’。

‘人单合一’模式的内容是什么？

就是‘人单合一’、‘直销直发’和‘正现金流’。

也可以说，‘人单合一’是参与市场竞争的模式；‘直销直发’是实现‘人单合一’的基础条件；‘正现金流’至少在目前而言是‘人单合一’一个最重要的结果。

“世界是平的，围墙没有了，所有的狮子都可以吃所有的羚羊；海尔要发展，不应再像羚羊一样拼命奔跑求生存，而是不断地变化，把自己变成狮子。

“海尔卓尔不群的秘密究竟在哪里？”

张瑞敏给出的答案是：“不断地变革创新。

”通过变革创新，张瑞敏希望达到的效果是：做到几个“零”——零库存、零签字、零应收、零距离、零冗员。

《张瑞敏谈战略与管理》汇集了张瑞敏关于海尔战略与管理思想的精彩言论，是张瑞敏在管理、用人与领导思想与理念方面的精华。

《张瑞敏谈战略与管理》定位为管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

<<张瑞敏谈战略与管理>>

内容概要

本书汇集了张瑞敏关于海尔战略与管理思想的精彩言论，是张瑞敏在管理、用人与领导思想与理念方面的精华。

本书定位为管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

<<张瑞敏谈战略与管理>>

作者简介

MBA，企业观察家，资深管理顾问。
长期致力于中国式管理思想研究，对海尔及张瑞敏有多年的关注和研究。

<<张瑞敏谈战略与管理>>

书籍目录

前言第1章 “人单合一”：号准全球商业脉搏——张瑞敏论管理思想 全球商业脉搏：“人单合一”
“人单合一”：为什么 基础：直销直发 结果：“正现金流” “人单合一”：解决速度与精准统一的问题
“人单合一”的实现 “三个零、三个A” 自主经营体制机制 延伸阅读 张瑞敏：让每个人成为自己的CEO
第2章 每个员工都是SBU——张瑞敏论管理理念 斜坡球体论 每个员工都是sBu “T模式” 全员自主管理
OEC管理模式 每天是一个百米冲刺 延伸阅读 张瑞敏：中国式管理的三个终极难题
第3章 善弈者，谋势——张瑞敏论企业战略 名牌就是“命牌” 多元化实践 国际化战略 全球化品牌战略
战略定位：卓越运营 跨国公司需要产融结合 “横向联合” 亮了东方，再亮西方 延伸阅读 张瑞敏：全球化品牌战略的三道坎
第4章 “三只日良”理论——张瑞敏论经营管理策略 速度制胜 以变应变 “三只眼”理论 “卖海鲜”策略
结构要紧随战略
第5章 人才观——张瑞敏论人才战略与管理 人人是人才 管理者只需要给予公平 人才的“1+1+N” “海豚式”
升迁 调动每个员工的积极性
第6章 创新是企业核心竞争力——张瑞敏论创新战略与管理 创新是企业核心竞争力 方向：战略创新
先导：观念创新 手段：技术创新 保障：组织创新 目标：市场创新 从创新产品到创新国际标准
第7章 企业发展的灵魂是企业文化——张瑞敏论企业文化 “自我否定” 对两部分人的尊重
创新植入员工心中 激活休克鱼
第8章 六西格玛的品质——张瑞敏论品质管理与营销战略 六西格玛的品质 先有市场，后建工厂
先卖信誉，后卖产品 不打价格战，打价值战
第9章 “先难后易”——张瑞敏论国际化与全球化 以差异性产品“走出去” 靠创新速度来打造世界名牌
以出口创牌为导向 国际化就是本土化 “先难后易” “安营扎寨模式” 在国外的主流市场成为主流品牌
海尔冰箱进口中国
第10章 信息化是“世界语”——张瑞敏论信息化战略 企业的信息化：以用户为中心 信息化的企业：大规模定制
现代企业的肌肉：物流 海尔“市场链”管理模式 第四次大变革：一千天再造海尔
第11章 大企业病的困扰——张瑞敏论企业困境 解决大企业问题 学会“冬泳” 将制造业归零
延伸阅读张瑞敏：海尔是海
第12章 要做“造钟师”——张瑞敏论领导之道 战战兢兢，如履薄冰 不断开“悟” 做一个“造钟师”
潜到水底下去看附录一 张瑞敏：海尔实施流程再造提升企业核心竞争力
附录二 张瑞敏：如何在互联网时代创造一个新的品牌
附录三 张瑞敏：跨国三问：目标、对手和对象
附录四 张瑞敏：海尔20年持续发展得益于处理好三个关系
附录五 张瑞敏个人简介参考文献后记

<<张瑞敏谈战略与管理>>

章节摘录

全球商业脉搏：“人单合一”啤酒游戏，是20世纪60年代MIT(麻省理工学院)的Sloan管理学院所发展出来的一种类似“大富翁”的策略游戏。Sloan管理学院的学生们，各种年龄、国籍、行业背景都有，有些人甚至早就经手这类的产/配销系统业务。

然而，每次玩这个游戏，相同的危机还是一再发生，得到的悲惨结果也几乎一样：下游零售商、中游批发商、上游制造商，起初都严重缺货，后来却严重积货，然而，消费者的需求变动，却也只有第二周那一次而已！

管理大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中如此描述：近20年以来，啤酒游戏在教室与管理训练讲习会中被玩过好几千次……首先是大量缺货，整个系统的订单都不断增加，库存逐渐枯竭，欠货也不断增加。

随后好不容易达到订货量，大批交货，但新收到的订购数量却开始骤降。

到实验(啤酒游戏)结束之前，几乎全部参加游戏的人，都坐着他们无法降低的庞大库存；制造商库存已有好几百箱，望着批发商每周8箱、10箱的订单而一筹莫展。

彼得·圣吉总结道：如果成千上万、来自不同背景的人参加游戏，却都产生类似的结果，其中原因必定超乎个人因素以上。

这些原因必定藏在游戏本身的结构里面。

海尔CEO(首席执行官)张瑞敏认为，海尔以前也存在过“啤酒游戏”中的这种情况。

他说道：过去，总部定了一个什么事，下达到了北京，北京又下达到了西单，很具体的，比如西单今年要卖多少。

西单就报上来了，我们会和西单沟通，大概的工作就是如此。

但这个事有时可能完不成，有时可能提供的资料不对。

反正到了年底，你应该完成100万，但实际只完成了80万，80万就80万了，那也没办法。

但现在必须用信息化的手段把每天要完成多少显示出来。

这点我认为不光是海尔，所有中国企业都存在非常大的差距。

包括在国际市场上做得很好的国际化企业，到中国来也碰到了同样的问题。

比方说很多的欧洲公司、美国公司，它们都做得不错，但到中国来了之后就有问题了。

为什么呢？

它们信息化这块做不上去。

过去是一级一级报数，很可能最后如果搞不好就变成一级瞒一级，一级糊弄一级，企业也是司空见惯。

很可能当你发现这个数不对的时候，已经不可弥补了。

啤酒游戏的最终结果是产生了大量的库存压力，除了企业缺乏系统思考的原因之外，就是因为没有人对订单是否有主承担责任并有效地和激励挂钩，让订单增值。

海尔的“人单合一”是解决“啤酒游戏”的有效管理模式。

张瑞敏在其文章《自主品牌——企业创新发展的目标》中写道：世界名牌最终要靠人来创造，而最大限度地发挥人的作用要靠管理创新。

管理创新是技术创新和市场创新的基础。

海尔从OEC管理模式(日事日毕、日清日高)，到流程再造、人人成为自主创新的SBU(战略事业单位)，在管理模式上的“创造性破坏”一直在持续。

基于全球化战略的新思考，海尔在继承以往管理模式和企业信息化的基础上，最近又提出“人单合一”的管理思想。

“人单合一”模式包括“人单合一”、“直销直发”和“正现金流”。

“人单合一”是人与市场目标合一，使每个员工成为创造市场的SBU(战略事业单位)，每个人面对市场经营。

减少库存和应收款被认为是全世界企业共同的难题，而国外管理学界认为，海尔的“人单合一”模式

<<张瑞敏谈战略与管理>>

正是解决这一难题的创新思路。

2005年，张瑞敏进一步提出“海尔模式即人单合一”，强调人和市场的统一，速度和准确度的统一。

2005年9月，张瑞敏在海尔全球经理人年会上说道：“人单合一”就是每个人都有自己的订单，都要为订单负责，而每一张订单都有人对它负责。

很多订单之所以变成“孤儿订单”，就是因为没有人对它负责。

库存、应收也都是这样造成的。

所以，我们首先要理解：订单就是市场，也就是说每一个人要与市场结合在一起。

既然如此，那么人的素质高低就与订单质量的高低成正比。

也就是说，人的素质越高，订单的质量也越高，就会获取更多有价值的订单，而且不产生库存、不变成应收账款。

订单在市场创造的价值，体现的是人的价值。

因此，我们每个人的收入就应该与订单结合在一起的。

“人单合一”，就是人与市场结合到一体，然后每个人都成为创造市场的“SBU”（战略事业单位），都面向市场进行经营。

2005年9月，张瑞敏在海尔全球经理人年会上演讲道：海尔在全球市场上取胜的发展模式是什么？

就是“人单合一”。

“人单合一”模式的内容是什么？

就是“人单合一”、“直销直发”和“正现金流”。

也可以说，“人单合一”是参与市场竞争的模式；“直销直发”是实现“人单合一”的基础条件；“正现金流”至少在目前而言是“人单合一”一个最重要的结果。

从2009年8月开始，美国老牌企业通用电气公司(GE)开始依托海尔市场网络销售其家电产品，而另一家美国老牌跨国企业2010年也如法炮制，将自己的主导电子产品引入海尔庞大的市场渠道。

海尔依靠什么让通用电气青睐有加？

表面上，是海尔的销售渠道，但归根究底，对海尔“人单合一”商业模式的认可才是双方合作的真正基石。

.....

<<张瑞敏谈战略与管理>>

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>