

卓越领导必修的管理课

# 卓有成效的 管理课

没有成效的管理就是无效的管理



杜拉克◎编著

管理是人类的各种活动中最重要的活动。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为必不可少的因素。一个企业家所取决的经营哲学，不但决定一个企业的经营风格，而且直接影响一个企业的盛衰成败。

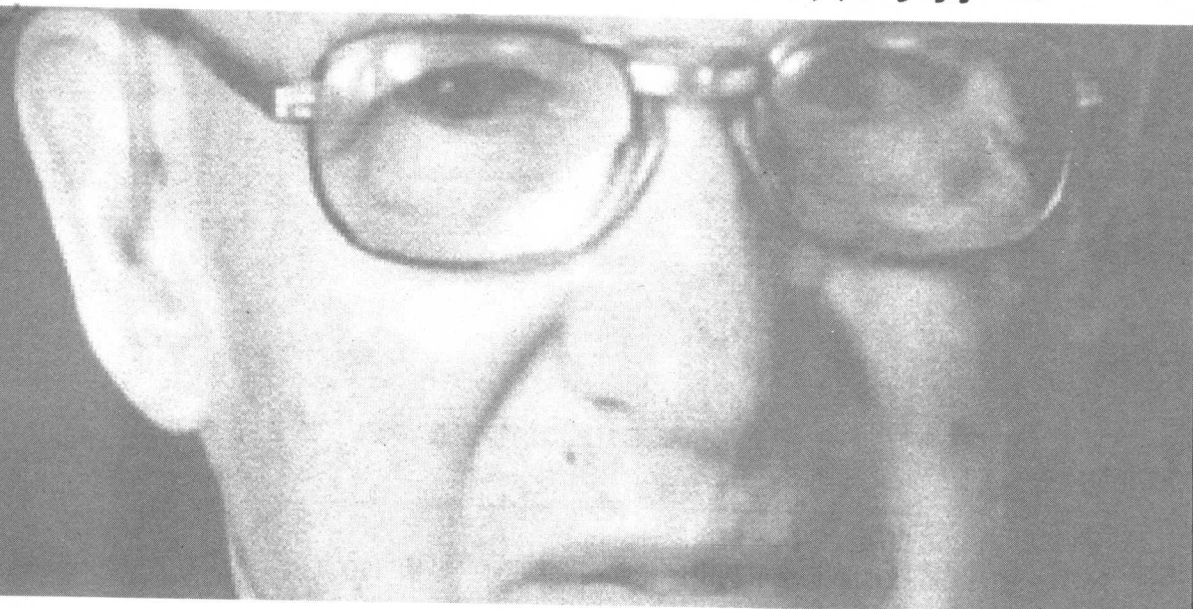
本书以众多知名企业与管理奇才为例，深入探讨美式管理内涵，让有心追求卓越的企业，洞悉顶尖企业管理之道。

中国民航出版社

卓越领导必修的管理课

# 卓有成效的 管理课

没有成效的管理就是无效的管理



ZHUOYOU CHENGXIAO DE  
GUANLI KE

杜拉克◎编著

中国民航出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的管理课/杜拉克编著. —北京: 中国民航出版社, 2006.1  
ISBN 7-80110-721-7

I. 卓…  
II. 杜…  
III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 150803 号

### 卓有成效的管理课

杜拉克 编著

---

出版 中国民航出版社  
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)  
发行 中国民航出版社 新华书店经销  
电话 (010) 64212103  
印刷 北京顺天意印刷有限公司  
开本 787 × 1092 1/16  
印张 16.5  
字数 230 千字  
版次 2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

---

书号 ISBN 7-80110-721-7/Z·227  
定价 29.80 元

# 序 言

近几年，由于中国加入了WTO，加之中国相对低廉的劳动力成本，世界劳动密集型的产业在中国得到了飞速的发展，企业规模日益扩大，逐渐与落后的经营理念和管理基础不相适应，尤其是民营企业表现得尤为突出，可贵的是很多企业都能意识到这一点，那么就如何提高管理水平，跟上企业发展的速度，从何下手？怎么提高？就成了企业家们绞尽脑汁的问题。

卓有成效的管理是我国企业界共同存在的问题，也是当今企业界共同关心和研究的一个课题。有效的管理成为一个企业成功与否的关键因素，更是制约中国众多企业发展的瓶颈。在大多数情况下，一家公司和它的竞争对手之间的差别往往在于它的管理能力的高下。正因为如此，我们看到不少企业开始通过各种途径来提升、强化自己企业的管理。

企业要有效管理，需要充分注意以下几点：

1. 企业如何创造价值的方法就是要换个角度来思考企业的管理问题。
2. 企业的成长与竞争的方法，只有在竞争中成长的企业才能基业常青。
3. 执行力：按计划完成任务。
4. 战略规划：如何比别人做的更好。
5. 绩效为先：集中力量做有意义的事。
6. 企业文化：用文化来武装你的企业。
7. 组织结构：与战略相联系。
8. 变革与创新：在不确定中作决策。
9. 人力资源管理：让每个人做到最好。

以上几点就是要说明，管理就要有效果，没有效果的管理就是无管理。

在本书中，我不仅仅提出了一些管理原理和思想，也告诉读者如何去有效地运用它们，并且列举了大量的案例，既有像通用电气、戴尔、IBM、惠普、3M、强生等大型的老牌公司，也有一些中小型的、年轻的公司，这些案例都从不同的侧面证实了管理的重要性，管理对一个企业的发展和兴衰成败所起的作用。相信这对中国的公司是一个很好的借鉴。

在当今社会，无论是企业还是个人，竞争日益激烈是不争的事实。管理不善的企业必然不能够长久，管理不善的个人必将被社会淘汰。要想在竞争中获胜，就要靠管理。

值得欣慰的是，中国的企业在近些年已经开始注意到管理的重要性，它们不惜投入巨资以改善管理。一些高等学府已经设立了MBA课程，企业的领导人都纷纷深造，增加自己的管理知识，改进管理能力。我很高兴《卓有成效的管理课》一书能够与读者见面，这一方面表明了这本书的价值，另一方面也说明中国对管理的重视。

一切效益来自管理。对于一个企业来说，没有管理，就没有效益，没有发展。我国的企业与世界一流企业的差距，归根结底是管理上的差距。管理跟不上，效益自然不好，也就无法实现快速的成长。令人高兴的是，我国各界已经普遍开始重视管理，近年来出版界屡屡有管理方面的图书出版，这是一个好的开端。

根据企业家们的体会，一家企业的成功，30%靠战略，40%靠有效的管理，另外30%呢？当然就是运气。运气无法教，但战略和有效管理可以言传。

由于本人才学疏浅，在编写的过程中难免有疏漏之处，望各界的读者朋友们不吝指教。最后，感谢出版社的工作人员不辞辛劳出版本书，并感谢在我编写本书过程中给予我各种帮助的朋友们。

# 目 录

## 第一部 卓有成效的管理课 / 1

### 第一章 创造价值：换一个角度思考 /3

价值的真正涵义 /3

换一个角度看问题 /5

理解顾客的需求 /7

创新产品或服务 /10

有效地解决问题 /12

让顾客参与 /14

双方协作 /15

针对需求，提供服务 /18

案例：SUN微系统公司“一次完成” /20

### 第二章 成长与竞争：如何让企业基业长青 /22

成长，用什么来衡量 /22

可怕的陷阱 /25

良性成长与竞争 /27

以创新提高竞争力 /28

营造竞争的氛围 /30

信息时代中的竞争 /31

案例：沃尔玛的成长与竞争策略 /36

## **第二部 卓有成效的管理方法 /39**

### **第三章 执行力：按计划达成任务 /41**

结果为什么不同 /42

管理者的特征 /44

组织核心流程的连结 /53

促进对话 /61

案例：以会议促进部门间对话 /65

有效评估 /67

计划跟踪 /71

案例：米利肯以故事大会提高公司执行力 /73

### **第四章 战略规划：如何比别人做得更好 /76**

日益重要的战略规划 /76

适应战略 /78

竞争战略 /80

战略规划步骤 /84

战略联盟 /89

战略性定位 /90

案例：美国西南航空公司以独特活动打造竞争战略 /92

案例：派柏汽水的战略分析 /94

## **第三部 卓有成效的管理工具 /95**

### **第五章 绩效为先：集中力量做有意义的事 /97**

为什么会绩效低下 /97

绩效管理的实施 /100

用薪酬激励 /102

有效地解决“短板” /107

分清责任，提高绩效 /112

68——GE的秘密武器 /115

案例：摩托罗拉公司的绩效管理 /118

## **第六章 企业文化：用文化来武装你的企业 /123**

企业的立足之本 /124

案例：宝洁公司以企业文化制胜 /126

案例：贺氏为什么衰落 /128

价值观——企业的核心 /129

企业信念的力量 /132

企业文化影响公司能力 /136

企业文化与战略 /142

企业文化变革 /144

案例：通用电气公司的文化变革 /149

塑造优秀的企业文化 /152

案例：IBM的企业理念 /158

## **第七章 组织结构：与战略相联系 /160**

从CMP公司看组织设计 /160

组织设计分析 /162

组织结构的“建筑师” /168

常见的组织病 /172

如何选择组织结构 /174

TQM与组织结构设计 /184

案例：玛戈纳国际公司的结构重组 /185

案例：ABB公司的双重指挥链 /187

## **第八章 变革与创新：在不确定中作决策 /189**

变革愈益频繁 /189

促成变革的因素 /191

变革阻力及应对策略 /195



管理者可以变革什么	/198
变革中的新问题	/201
激发组织创新力	/207
以绩效评估促进组织创新	/210
案例：GVT公司利用技术创新业务	/217

## **第九章 人力资源管理：让每个人做到最好 /220**

企业成功的保证	/220
招聘与解聘	/222
员工甄选	/223
员工激励	/229
有效沟通	/234
案例：走动式管理	/238
合理授权	/240
打造高效团队	/243
关注·尊重·诚信	/249
案例：本田公司的用人观	/253

# 第 一 部

## 卓有成效的管理课

彻底弄清楚你要做的是什么,你做好后它看起来会是什么样子,这是打开成功的钥匙。若没有蓝图,你是不会贸然去建房子的,同样的道理,若没有清清楚楚列出目标,也没有具体标出执行方案,你就不会贸然去开创一番大事业。

——布莱恩·崔西





## 第一章

### 创造价值：换一个角度思考

谁把顾客奉为上帝，为顾客创造价值，谁就是市场竞争中的强者。

——佩伯斯

20多年来，以创造价值为核心的管理理念在北美和欧洲迅猛发展，20世纪90年代后期，进一步传播到亚洲。创造价值的方法已经成为每个知名商学院的必修课程之一。创造价值是现代管理的基本目的，也是现代管理的主要职责。

以创造价值为核心的管理方法，我们称之为“价值管理”。价值管理需要管理层持续地关注和承诺。那么，价值到底是什么？顾客眼中的价值是什么？企业应该如何为顾客创造价值呢？

#### 价值的真正涵义

创造价值被认为是企业管理的基本目的。那么，价值到底是什么呢？请看下面的例子：

墨西哥的水泥制造商Cemex公司所作的承诺，就是它运送水泥的速度比送比萨的速度还快：假如送货的时间比预定的时间晚了10分钟，客户便可以获得20%的折扣。Cemex公司借助运用广泛的网络科技来使业务转

## 第一章 创造价值:换一个角度思考

型——每一辆卡车上都有全球定位系统提供的实时地点信号，整个公司有形的通信，以及完整的运送信息，都可以让获得授权的司机和调度人员使用。

激光音乐是一种数据非常集中的媒介。过去要花数小时的时间才能把一张激光唱片的内容下载完毕。但MPEG Layer 3的音响压缩技术(MP3)提供了12:1的数据压缩格式，而且无损于音质。运用这种技术，原本要花4小时才能下载完毕的激光唱片，现在只需要花费20分钟。

普利茅斯之石保险公司(Plymouth Rock Assurance Corporation)推出了“车祸克星”(Crash Buster)计划，以加速处理车祸保险的索赔过程。部分保险公司只有在获得汽车修理厂的估价单、从评估人员手中获得评估报告以及完成所有的处理档后，才会把理赔金交给客户。但是负责“车祸克星”计划的卡车，车上都配备有计算机、移动电话、打印机等器材，可以迅速抵达事故现场，负责处理索赔事宜的人员会当场做出必要的车祸评估报告，并立即补偿客户。

在上面的第一个例子中，墨西哥的水泥制造商Cemex公司由于采用新的技术，从而保证了及时的服务。换句话说，该公司避免了让客户耽误时间或者说为客户节省了时间。这就是该公司为客户创造的价值。从另一方面来看，在以往，假如送货迟到，客户只能忍受浪费时间的损失；而现在，一旦送货迟到，客户就可以获得20%的折扣，这就是客户所得到的价值。同样地，MPEG Layer 3音响压缩技术(MP3)大大缩短了下载激光唱片内容的时间，原来需要花4小时才能下载完毕的激光唱片，现在只需20分钟即可完成。人们节省下来的3个多小时，可以用来干其他的事情，这就是MP3技术为人们带来的价值。而“普利茅斯之石保险公司”用它的“车祸克星”计划，加快了处理车祸保险的索赔过程。与其他的保险公司不同，该公司负责处理索赔事宜的人员会当场做出车祸评估报告，并立即补偿客户。

一个企业为客户创造的价值，可以有很多种表现方式，比如，为客户节约的时间、劳动、原材料或者为客户提供的信息、数据等。需要注意的是，并不是所有的价值都是可以量化的，换句话说，并非所有的价值都直接表现为一定数量的金钱。在这些例子中，客户虽然并没有直接得到多少



可以直接用钱来衡量的回报，但他们为客户节省了时间，客户可以充分利用节省下来的时间来干其他的事情，这也是为客户创造的价值。

### 换一个角度看问题

关于价值，不同的人有不同的认识。对于这个问题，管理大师彼得·杜拉克早有论述，他这样说：管理人认为，所谓“价值”就是他们的产品的“质量”。其实这个答案错了。对于一个企业来讲，要想为顾客创造价值，首先必须关注顾客所认为的价值是什么。换句话说，企业应当站在顾客的角度，考虑价值的含义。

举例来说：对于衣服，十几岁的少女认为衣服的价值便是时髦，穿衣服非赶上时髦不可；而价格，只是次要的；经久耐穿，也不是衣服的价值所在。但对于一位老人而言，选择衣服首先要合身，还可能要求价格合理，要耐穿。那些二十几岁、三十几岁的白领阶层，则可能要选择名牌，因为品牌象征了地位和身价。即使是同一个年龄层，有的人注重时尚，穿衣服必要赶上流行不可；有的人更注意特色，要求怪异，与众不同；而另一些人更注意使衣服与自己的气质相配。因而，同是一件衣服，卖给少女最为畅销；但是对于即使比她仅年长几岁的姐姐，价值便可能大不相同。

再比如，同是购买汽车，有的人要首先考虑价位，有的人先选择品牌、款式，有的人要求省油，有的人要求售后服务等。不同的人有不同的要求，不同的选择。

现在，越来越多的人愿意出钱购买自己所需的服务，而不是有形的产品。那么，在顾客看来，服务的价值是什么呢？今天的家庭主妇，在购买种种家用品时，毫无疑问地，是以她们自己或朋友、邻居过去购买同一类产品时所得到的服务经验为根据。家用品有了故障，服务是否来得快？服务的质量如何，以及费用如何等等，都是决定她们购买的主要影响因素，或者说这些都是她们所认为的服务的价值所在。

总之，顾客购买的，并非是商品或服务（以下统称为商品）本身，而是一种需要的满足，是商品的价值。也就是说，顾客眼里的价值是一种需

## 第一章 创造价值:换一个角度思考

要的满足，一件商品满足了他的需要，就具有价值，反之则无。这种需要，可能是一种快速，可能是一种便捷，也可能是一种自豪感等。然而，制造业者所能制造和销售的，只是产品。因此，制造业者所考虑的“质量”，也许根本就不切实际，也许完全是一种无用的浪费。

### 调查顾客的需求

无论是什么样的企业，其价值创造都与顾客息息相关，要谈创造价值，不能不首先考虑顾客的需求和观点。要想为顾客创造价值，首先必须了解顾客的需求或者说顾客眼里的价值是什么。否则，如果不了解顾客的需求，如何能为顾客创造价值呢？

大凡一家公司的顾客，为数当不止一种。顾客不同，他们的价值观是什么？这是个极其复杂的问题，只有顾客自己才能回答。管理阶层绝不能自行猜测，必须亲自与顾客接触，有系统地找出答案来。

接下来的问题是：如何才能了解顾客的真实需求？一个可行而且有效的方法就是调查研究。调查研究这个词听上去容易做起来难，尽管困难，但沃尔玛还是想尽一切办法去进行调研，了解顾客的需求或者说顾客所注重的商品价值。

自创立以来，沃尔玛的销售额和收入不断增加，这并不意味着他们比别人更聪明，也不是由于他们规模发展到这么大才表明顾客在不断地支持他们。为使顾客满意，为顾客尽可能多的创造价值，沃尔玛认为，好的方法、办法不是从主管办公室下命令就能拿出的，必须逐个商店、逐个部门、逐个顾客、逐个员工地进行调查研究。经常进行全面的调研，的确是沃尔玛不断保持领先的要素。

沃尔玛在佛罗里达州的巴拿马城有一家商店，而在5英里外的巴拿马城海滩另外又有一家商店，但实际上这两家店的零售商品组合以及顾客来源都截然不同。它们是完全不同的两类商店，一家是为去海滩的游客而开设，另一家则是较普通的沃尔玛商店，供居住在城内的居民购物之用。沃尔玛尽可能在每家商店都安置一个零售商负责，并把其他一些零售商培养成商店各部门的主管。只有让现场的零售商承担管理职责，零售商品组合才会真正合乎需求，因为只有他才是一年四季面对顾客的人。



山姆认为，管理层人员必须倾听外面店员的意见，并进行大量的调查研究。对顾客进行分类，对地区不同、爱好不同、习惯不同的顾客尤其要研究。对采购员，尤其是高级人员，他说：“我们在本顿维尔就有这样的采购员，我一直提醒他们，他们真正的工作是去实地调查居民的需求，否则，如果你拥有的是与每家特定商店的顾客脱节的进货，结果巴拿马城海滩商店内就会有一大堆卖不出去的工作靴、工作服和猎枪，而那里的顾客却需要水枪、钓鱼竿、提桶和沙铲；而市内的巴拿马城商店则堆积了许多因卖不出去而积满灰尘的海滩用品。”

除了上述沃尔玛的做法以外，调查顾客需求的方法还有很多，尤其是当今信息科技的发展，为企业更好地做调研，了解顾客的真正需求提供了越来越多的工具。

### 理解顾客的需求

大部分公司都懂得应该以顾客为中心，为顾客增加价值，但许多管理者并不知道具体应该如何去做。

在新的商务环境下，公司应该以创新的方式为顾客打算购买的产品或服务增加价值。这真正做起来并不像想象的那样简单，但有些行业已经为我们做出了榜样。比如，食品生产业已经发现，对于给水果削皮和洗菜等服务项目，现在的顾客愿意付费接受。而这些顾客的祖母那一辈人却从传统的菜贩那里买来生菜和水果，然后自己花时间去除泥土、小虫和化肥等，但是到了今天，他们的小孩更愿意买已经洗好、马上就可以食用的蔬菜和水果。

今天，顾客的需求越来越难以捉摸。为了满足他们的需求，为顾客增加价值，应着重从以下三个方面入手：增加方便性；让顾客对自己的购买行为感到满意和舒适；采用定制生产方式来满足顾客个性化的需求。

#### 增加方便性

增加方便性，正如食品生产业正在做的，是为顾客增加价值的一个很好的途径。有越来越多的企业正在朝这个方向努力，为顾客提供家庭、购



## 第一章 创造价值:换一个角度思考

物以及工作上的便利。

例如,超市往往把酸辣酱摆在大米的旁边,把柠檬摆在鱼类柜台的附近,把口香糖摆在收款台旁边。旅行社在推销旅行项目的同时,也出售保险和地图。录像带和DVD盘片出租巨人Blockbuster公司也卖起了零食,以便让顾客在观赏盘片的同时能享受美味的零食,感觉就好像在电影院里一样,这也使得Blockbuster公司成为世界上最大的爆米花零售商之一。

在这个一切都走向标准化和大规模生产的时代,方便性也帮助生产商使自己的产品在市场上与众不同。这是因为,方便性是顾客考虑的商品价值的一个方面。

比如,现在PC(个人计算机)基本上没有什么差别(除了苹果计算机以外),它们装的都是英特尔的芯片和微软的窗口操作系统,而且外壳都使用浅褐色的塑料。那么,是什么因素使得消费者购买一个厂商的机器而不是其他厂商的呢?答案很大程度上与方便性有关——首先是订货的方便性,然后是送货的方便性,还有售后服务的方便性。最顶尖的计算机公司在生产上并不一定顶尖,在很多案例中,我们可以看到它们多半是把生产外包出去。计算机公司越来越强调要具有最佳的按需生产能力、最佳的订单交付能力以及最佳的CRM(客户关系管理)能力。也就是说,它们出色的原因并不是它们做了什么,而是它们是如何做的。

智慧家电已经开始小批量生产了,从而激发了消费者对新一代超级方便产品的欲望。ICL公司——一家英国的技术开发公司和Frigidaire公司联合设计了一种能和网络连接的电冰箱,它能够让顾客在厨房里与经过选择的零售商联系、查看并订购商品、在线付款,甚至看网络电视和收发电子邮件等。

NCR公司也展示了自己的微波炉银行的原型,这种微波炉能够让消费者在使用它做菜的同时进行在线银行业务、购物、收发电子邮件和通过微波炉门上的液晶触摸屏来看电视等。此外,该微波炉还能识别条形码,让顾客检查日用品和食品的存量,从而得到一份购物清单,然后将其发送到在线商店让它们送货上门。当消费者查看食谱时,该机器还能根据不同食物的保存时间来提示电冰箱中还有哪些没有吃完又即将过期的食物,并且推荐由这些食品组成的食谱。假如它还能把菜准备好并做好,那就真的是太棒了。