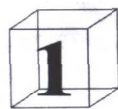


吴智勇
编

管理学

名著精华

职业经理人管理思想库



- 《首先，打破一切常规》→《利润倍增》→《海尔兵法》
- 《大转变》→《绩效管理》→《定价策略与技巧》
- 《销售经理工具书》→《重点客户管理》
- 《公司战略透视》→《人在企业》→《戴尔战略》

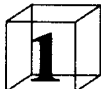


上海译文出版社

吴智勇
编

管理学

名著精华

职业经理人管理思想库 



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学名著精华/吴智勇编. —上海: 上海
译文出版社, 2004. 7

(职业经理人管理思想库: 1)

ISBN 7-5327-3478-1

I. 管... II. 吴... III. 管理学— IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 042578 号

本书中文简体字专有出版权
归本社独家所有, 非经本社同意不得连载、摘编或复制

管理学名著精华

——职业经理人管理思想库(1)

吴智勇 编

上海世纪出版集团

译文出版社出版发行

上海福建中路 193 号

易文网: www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷厂印刷

开本 787×960 1/16 印张 19 插页 2 字数 274,000

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

印数: 0,001—7,000 册

ISBN 7-5327-3478-1/F·159

定价: 28.00 元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题, 请向承印厂联系调换

编者前言

当一个人试图突破个人专业的局限,成为一名知识全面的管理者时,那么他在与管理智能相关的任何一个重要领域中的知识缺陷,都必须得到弥补。

21 世纪的竞争异常激烈,许多职业经理人非常渴望能够在短时间内阅读到大量能提升自己能力的书籍,但在竞争压力下几乎所有的职业经理人都非常忙,除了工作之外还要应酬和顾及家庭,时间成本非常高,即使想阅读也没有那么多的时间,而当挤出时间阅读时,管理类书籍汗牛充栋,菁芜并存,常常费了金钱购买,花了时间阅读,一读之下发现有不少书籍的内容实在难以恭维。

如果有这么一本书,它精选了近十年来国内出版的经济管理各领域的优秀著作,并将各书中的内容精华总结出来并集结成册,您会喜欢吗?

现在您所看到的就是这么一本书。

受鲁迅先生“积文十年,可成一学者”的影响,本人十年来一直广泛阅读管理类书籍。我曾立志成为一个全面的管理者,因此,只要与管理相关的著作我都会去阅读。由于阅读的书多了,就有了判断能力,依靠这种判断能力,使我能心有所悟,形诸笔端,陆续在《IT 经理世界》、《经理人》、《中国经营报》、《计算机世界》等专业杂志和报纸上发表了三十余篇经济管理类书评及相关评论文章(详情可查阅我的个人网站 <http://www.zhiyonw.net>)。

在坚持阅读大量管理类书籍的同时,我养成了一个习惯,就是每看完一本好书后就将其精华内容总结出来。我的初始想法是:由于每一本书内容都很多,如果我不将其精华摘录下来,那么我如果想重新了解该书内容的

话,就必须重新把这本书看一遍,这实在是太浪费时间了,于是我将我所看过的好书的精华一一摘录(一本 50 万字的书,我所总结出来的内容有 1 万—2 万字),这一习惯坚持了十年。每当我有某方面的问题时,我会先回忆在看过的书中有否类似问题的解决方案。最好的办法就是重新翻看我摘录的这些内容,这样做的好处是在很短的时间内我可以判断出我所收藏的书中是否有能解决问题的东西,如果有,而摘录的内容又不够具体时,我再翻出原书细细研读,从而节省了大量时间。

十年来,我在购买管理书籍上花了两三万元,但觉得真正有价值的也不过 100 本左右,在这 100 来本书中精选出一些最具有代表性的书籍之精华集结成此书。我将此书的部分内容做成“管理及其决策”网站(<http://www.zhiyonw.net>),在没有任何宣传推广情况下,日访问量也有 150 次,并且我获得自己的最后三份工作都是因为此网站吸引了我当时和现在的老板的缘故。

本书采用直接摘录的方式,按战略管理、变革与创新管理、领导、管理思考模式、人力资源管理、市场营销管理、销售管理、客户关系管理、公共关系管理、管理会计、物流管理、运作管理等几个方面精选该领域的最具价值的书籍,将其精华呈现给读者。

本书与国内其他类似书籍的不同之处在于,所选之书是该领域真正有价值的名著,保持了原书具有的易读性和可操作性。由于原著大多是当年的畅销书,因此,当中必定有些书籍您是看过的。

由于是摘录,因此需要得到每本书的著作权所有者的授权才能合法出版。由于寻求版权授权的过程所需时间之长大大超出我的想象,因此我们决定根据授权的进度将此书分成几册出版,您现在见到的是第一册,其他内容将陆续与您见面。

吴智勇

2004 年 4 月

目 录

战 略 篇

1.《公司战略透视——波士顿顾问公司管理新视野》

(美)卡尔·W·斯特恩 编/1

公司战略的本质 /1

战略与自然竞争 /1

公司战略的发展 /3

奠基石 经验曲线 定价悖论 市场份额悖论 三四律 产品组合 真正的目标 细分市场 行业领先者的生命周期 成本均摊的罪过 求专,还是求全? 打破僵局 时间:下一个竞争优势来源 基于能力的竞争:公司战略的新规则

公司战略的实施 /17

战略性的局部市场 专业化 一人细分市场的营销 新型垂直一体化 洞察先机 善用异常现象 让交付系统富有灵活性和反应力 时间与质量 来自杂志社的启迪 控制多元化企业的成长 让绩效考评起作用 资源配置 现金黑洞 经营组合的明星 剖析金牛 公司组合 组织设计 激发组织的洞察力 横向型组织 行动中枢 变革为何如此之难 领导艺术 如何认识变革的必要性 常胜不败 战略和学习 让中层人员管事

商业思维 /39

给企业战略家的建议 探寻本质

领 导 篇

2. 《利润倍增》

(美) 鲍勃·菲费尔 著 /41

创造企业文化 /41

“最好”的定义 策略性与非策略性成本 不要过于量化 不要过分授权,也不要大权独揽 策略性和非策略性时间 制造危机感

削减成本 /44

让他们问老板 不用担心,你会赢得人们的尊敬 你需要有一个“无赖”
宣布冻结甚至削减价格 决不给规定的红利 小结:员工激励法 从你的
企业中砍掉大多数管理人员 提高会议效率 停止外出聚会

增加销售 /47

成交的五大因素 销售过程是向客户展示能力的最好机会 争取得越多,得到的也越多 投资你的销售队伍——没有什么投资会得到比这更大的回报

3. 《戴尔战略》

(美) 迈克尔·戴尔 著 /51

持续成长 /51

持续成长的爆发力 直接模式 产品功能和上市时间的重要性 摒弃存货

找准立足点 /53

从错误中重整旗鼓

有所为有所不为 /53

事实为最佳良友 旁观者清 必须重新激活 分享权力 以极高速度低飞

员工:最主要的资产 /55

招募“未来型”人才 缩小责任范围,奖励成功 信息是任何竞争优势的关键,必须主动搜集

每个人都是老板 /57

寻求突破性的新观念 骄兵必败 不要粉饰太平 立即沟通,立即解决问题 对等级制度过敏 用单一目标把员工动员起来

直接获益于顾客 /60

从顾客角度研发产品 为顾客把脉 减少服务顾客的时间与资源 设计要量身打造

与顾客的结盟之道 /62

增加价值 把顾客变成老师

与供应商相处的哲学 /63

关系单纯,但是紧密 翻转传统的供需模式 以信息代替存货

与竞争对手玩柔道 /65

想着顾客,不要顾着竞争 用柔道的方式对付竞争者 强化自己的竞争极限
的方法 成功的战略

4.《海尔兵法——张瑞敏 40 个先行理论与实战版式》

杨克明 编著 /67

休克鱼理论 /67

资源论 /68

做正确的事比正确地做事更重要 /69

名牌论 /69

OEC 理论 /69

市场链理论 /74

从对上级负责到对市场负责 “部门”变成“公司”

负债理论 /78

压力变动力,动力变能力,能力变成绩

零缺陷理论 /80

有缺陷的产品就等于废品 建立有效的机制

赛马理论 /81

海豚升迁理论 /83

SBU 理论 /83

MMC 理论 /84

零管理层理论 /84

杯子理论 /85

每天提高 1%,70 天提高一倍

剪刀理论 /89

冰山理论 /89

价值理论 /91

问题理论 /92

问题比答案更重要 绵羊和狮子的较量

浮船理论 /94

竞合论 /95

张瑞敏管理箴言 100 句 /96

5.《大转变——企业构建工程的七项原则》

(美)詹姆斯·迈天 著 /102

生存下来的企业是不断学习的企业 /102

重建还是重新开始

重建雇佣关系 /103

被授权的员工 一个矛盾:持续转变还是追求卓越 通用电气的“无界限”

价值流程重建 /104

不连续的转变 价值流程重建 自上而下的文化转变

大胆的目标 /106

重建的目标 高层次的问题 速度

取悦顾客的因素 /107

“下水管道”,而非“烟囱”

工作流程重建 /108

抛开中间人 识别问题

持续过程的改进 /110

违背直觉的系统行为 /111

活动网 广域活动网 违背直觉的结果 系统动力学 分销系统中的
振荡 系统的重新设计 杠杆作用 需要的行动

不连续性 /117

技术中的不连续性 危险的转变 管理不连续性的失败 降低技术成
本 迟疑的转变 投资保护 快速开发

企业再设计 /120

转变管理者的角色 用什么来取代等级制度 命令与控制 自我强化的
文化 削减中层管理 扁平式等级制 水平结构 新组织图

企业学习的各个方面 /123

作为学习实验室的企业

新的雇佣协议 /123

取消工作保障 新的协议 改变报酬方案 奖励知识的方案 员工认
股方案

企业文化的转变 /125

保护性障碍 异域生命的形式 市场需求 新技术

人力资源管理篇

6.《绩效管理——如何考评员工表现》

(美)罗伯特·巴克沃 著 /127

绩效管理 /127

绩效评价不等于绩效管理 绩效管理是什么 对员工的好处

绩效管理的挑战性 /129

为什么如此多的人回避绩效管理

绩效管理的判断标准 /131

经理成功需要什么东西 绩效管理的判断标准

绩效管理是一个系统 /132

防弊纠错：“系统”思维 绩效计划 持续的绩效沟通 数据收集、观察和

做文档 绩效评价会议 绩效的诊断和辅导

做好绩效管理要做的准备工作 /135

获得信息和数据 处事策略：将员工融入到计划中去 动员和教育员工

绩效计划 /136

方法和步骤 重要性级别和授权问题的讨论

持续的绩效沟通 /138

目的 结果 正式的方法

数据收集、观察和做文档 /139

评价绩效的三种方法 /140

评价只是开始 评级方法 排名方法 目标和标准评价法

绩效评价会议 /143

怎样才能使绩效评价取得成功? 约见计划

绩效的诊断和提高 /144

查明可能的原因

绩效管理和训戒 /146

确保让员工理解 实施训戒行动的原则 拖延最易制造混乱

绩效管理的变异方法 /147

只使用 360 度的反馈方法 绩效管理与向员工授权

经理们问的问题 /148

按糟糕的方法工作	把“我太忙了,没有时间做这件事情”作为借口	员工准备
沟通方法与沟通技术	/150	
与员工一起制订绩效计划		
7.《首先,打破一切常规》		
(美)马库斯·白金汉 柯特·科夫曼 著	/152	
不试图帮助一个人克服他的弱点	/152	
吸引和留住有才干的员工,关键在于一线经理	/152	
优势:就是你天生能做某件事,而且比其他人做得更好	成功者的共同点——	
扬长避短	“金刚钻”级别的关键人物是一线经理	
一种测评和管理基层工作环境的工具——Q12	/154	
Q12是企业基层管理的关键业绩指标	成功管理的四要诀	员工能待多久,
取决于他与直接主管的关系	有助于经理个人成长的方法	测量的标尺
实践检验十二个问题	经理胜过公司	
登山——十二个问题的先后顺序	/157	
大本营:“我的获取”	一号营地:“我的奉献”	二号营地:“我的归属”
三号营地:“共同成长”	山顶	关键点 优秀经理的关注点
优秀经理的智慧	/160	
使所有经理都专注于“催化剂”		
四大要诀	/160	
第一要诀:选拔才干	/161	
技能、知识和才干	三种才干	优秀经理怎样找到才干
第二要诀:界定正确的结果	/164	
遥控管理	基本规则	界定正确结果的规则
第三要诀:发挥优势	/166	
让他们更上一层楼	角色分配是关键	例外管理
明星员工在一起	如何在管理中避开弱点	花最多的时间和你的
第四要诀:因材施教	/170	
帮助每一个雇员找到最适合他的职位	在每一个职位上创造英雄	宽带工
资制	才干的线索	
绩效管理	/173	
优势面试	绩效计划会议	职业发展问题
	派最具才干的经理到高效率的	

部门去

8. 《人在企业——IBM、CISCO、Intel 等世界著名企业用人之道》

汪向勇 著 /179

巨人 IBM /179

随时随地的电子化学习 为师之道是互动 没有教育就没有文化 金钱
不是万能的 个人承诺无处不在 有话这里说 不能让我的烦恼没有机
会表白 高绩效文化 IBM 的工资与福利项目 发现自己的潜能 在
IBM 做经理人 不胜任工作怎么办

朗讯公司 /184

闪电招聘 薪酬的两大考虑 朗讯的业绩评估系统 履行自己的计划
业绩评估 管理者的素质非常重要 企业文化 为变化而学习 人力
资源经理需要什么素质? 作为人力资源经理你如何度过你的一天?

西斯科公司 /189

分散评估的妙处 制定目标 领导者成功的关键素质 人不追赶业务
帮助员工追求平衡的生活

摩托罗拉 /191

摩托罗拉的素质要求 尊重从招聘开始 评估目标 挂在脖子上的六个问题

联想集团 /192

人模子 顺畅的沟通 有没有合适的人 将每个人都视为“人才” 轮
换制度 不过“独木桥” 管理学院的主要任务

北电网络 /194

面试第一 注重过程的考核 评估的作用 流动的魅力 领导的四个
潜能 信任是管理的真谛 成为行动的巨人 新员工培训 给经理人的
培训课程

英特尔公司 /196

评估结果带来的差距 速度和机会成正比 经理和员工一对一的交谈
培训 经理培训 鼓励员工的建设性对抗

市场营销管理篇

9. 《定价策略与技巧》

(美)托马斯·内格尔 黑德·霍尔登 著 /199

战略定价 /199

无效定价的原因	成本加成定价的误区	顾客导向定价	竞争导向定价
有效定价的基本程序			
成本	/202		
确定相关成本	增量成本	可避免成本	
估计相关成本	/204		
区分平均变动成本与单位产品的成本	贡献毛益与定价策略		
市场导向定价	/205		
管理者	了解并影响消费者的购买决策	价值在定价中的作用	影响价格敏感性的因素
转换成本效应	对比困难效应	价格—质量效应	支出效应
最终利益效应	分担成本效应	公平效应	存货效应
价格敏感性的经营分析	/210		
如何进行经营分析	经济学中的价格敏感性	价格弹性的普遍规律	经济价值分析
竞争——积极主动地管理市场	/215		
理解定价竞赛	有效定价的计划	预见和管理竞争	建立与规划相一致的定价方针
管理竞争性的信息	分配竞争性资源		
定价策略——综合有效定价的因素	/223		
定价的步骤	一般的定价策略	撇脂定价法	渗透定价法
适中定价法	定价策略的细分		
生命周期定价法——在变换的环境中调整战略	/227		
市场开发期创新产品的定价	市场成长期新产品的定价	选择成长战略	
市场成熟期产品的定价	市场衰退期产品的定价		
顾客谈判——在战壕中定价	/230		
协议价格政策和固定价格政策	谈判策略	激励销售价值而非价格	
细分定价——市场细分策略	/232		
收益管理	订户折扣	细分定价的重要性	
竞争优势——为更有利的定价策略打好基础	/234		
成本领先的竞争优势:内部成本的利用效率	外部成本的利用效率	竞争性产品的优势	
定价心理——购买行为模式	/236		
对价格差异的感受	参考价格的形成	心理“设计”对价格感受的影响	
为随机性产品定价			

销售管理篇

10.《销售经理工具书》 (美)吉恩·嘉佛罗 著 /241

如何处理管理上的任务 /241

经营管理的简单定义 经理人的人事清单 审核表现的重要性 建立理想沟通体系的八个步骤

如何设定业绩标准 /242

评估行动计划 表现检讨过程的价值 检讨面谈应包括的十四项要点
三张帮助业务员做好计划的表格 检讨过程中的五项好处 驻外业务人员的业绩检讨 什么样的问题不该烦扰管理层

公司的组织及政治结构 /244

组织图的定义 忠诚的重要 忠诚的报偿 办公室政治

如何建立有效的通报系统 /245

为什么业务员都不喜欢填报表 为什么管理需要根据报表 设立成功通报系统的秘诀 两项必要的销售记录 业务计划日志 为什么经理需要看业务计划日志 为什么业务员都痛恨拜访报表 如何设计自己的拜访报表 如何解读拜访报表 应该仔细阅读的销售报表 如何确保业务员准时交回报表 处理迟交报表的三种方法 拜访报表对业务员有什么好处 从拜访报表上的四种线索找出不努力的工作者

如何找寻与雇用懂得销售的业务员 /249

业务人事需求 为什么业务天分无法衡量 如何撰写人才招聘广告 招募广告中应该明列的六项要点 从成堆履历表中找到符合资格者的要诀

如何建立业务奖金制度 /252

业务经理的奖金 奖金制度的目的 诱导经理人把心力放在管理上 激励经理人的四条基本原则

如何做下年度的业务预估 /253

何谓业务预估 为什么业务预估很重要 提醒经理人必须设立分公司办事处的十种征兆 资料库里有什么内容

如何制订业务训练计划 /254

评论受训业务员销售拜访的清单 如何激励业务人员

如何举办商展和商务会议 /256

公司为什么要参加商展 为何非难竞争对手不管用的原因

客户关系管理篇

11. 《重点客户管理》 (美)泰瑞·R·贝肯 著 /259

什么是重点客户管理 /259

重点客户管理是一种销售方法 实施重点客户管理有众多好处 重点客户管理是一种投资管理

重点客户管理的作用和职责 /262

客户经理 行政支持者 销售经理

四种类型的客户关系 /265

卖主关系 被优先考虑的供应商 伙伴关系 战略联盟关系

重点客户管理中的管理 /268

重点客户管理是实现企业战略的一种手段 /270

重点客户管理是一种竞争战略 重点客户的确定

信息的收集和等级 /271

分析你的客户 /271

客户所处行业和市场状况 了解客户的战略 对客户进行 SWOT 分析

分析你的竞争对手 /276

支柱基座上的裂缝——竞争对手的薄弱之处 颠覆他们的优势之柱 颠覆他们的战略之柱 颠覆他们的人员之柱 颠覆他们的支持之柱

分析自己的状况 /278

记录自己与客户关系的发展情况 客户的档案资料 分析自己的状况
关系发展的周期 识别并确定你的 SWOT 重要性顺序

客户关系的管理 /284

信息的管理 /284

扩大客户的信息量 帮助客户掌握有关的知识

如何使客户感到高兴 /288

履行你的职责,解决客户的问题 把自己和客户的订单联系在一起 如何使客户感到高兴

致谢 /291

战 略 篇

1. 《公司战略透视——波士顿 顾问公司管理新视野》

(美)卡尔·W·斯特恩 编

波士顿顾问公司译

公司战略的本质

任何想要长期生存的竞争者,都必须通过差异化而形成压倒所有其他竞争者的独特优势。勉力维持这种差异化,正是企业长期战略的精髓所在。

战略与自然竞争

战略竞争可以压缩时间。它能在短短几年间扭转竞争态势。相反,若是自然竞争,则需要几代人的时间才能取得相同的演化结果。

战略竞争的基本要素是:

- 能够将竞争活动理解为一个完整的动态系统,认识到这个系统是由

竞争对手、客户、资金、人力和资源的互动过程所构成的。

- 能够运用上述理解,预测某一特定的干扰将给竞争系统带来的后果,以及如何造就一种稳定的动态均衡新模式。
- 随时都能调遣后备资源,使这些资源能尽其所能,充分利用。尽管这些资源会被永久性占用,成果却要日后才体现出来。
- 能够预测风险与收益,并以充分的精确度和自信心验证上述资源调遣决策的正确性。
- 精心策划、实施上述资源调遣活动的意愿。

战略实施是全方位的行动。任何竞争者,倘若未能就对手的战略竞争作出反应,部署并投入自身的资源与之抗衡,那双方的竞争格局就会扭转,竞争均衡就会发生重大的变化,这就是战略竞争导致时间压缩的原因所在。

战略竞争是革命性的。

自然竞争是风险极低、积累型的尝试和从错误中汲取教训的过程。这就是进化的基本模式,也就是达尔文所谓的自然选择。

我们必须彻底了解自然竞争。自然竞争是一个基础。自然竞争系统及其交互模式,是一切战略赖以立足的基础,战略竞争必须在这个基础上加以完善。

有关企业竞争的经典经济理论并没有立足于动态均衡,而是把竞争视作静态经济中的静态均衡现象。“完全竞争”这一参照框架只是一个理论性概念,它从来就没有真正存在过,或许根本就不可能存在。

建立普遍的企业竞争理论,人们就能预测任何企业竞争的结局。企业竞争理论可以作为战略竞争的基础,普通大众都能从中获益。要建立一个通用的企业竞争理论框架,就必须验证与检验许多环环相扣假设。

现在,我们可以假设:

- 高效竞争能够造就一批从极小到极大、规模不等的竞争者。这种规模结构会在长时间内保持稳定。
- 那些得以生存发展的竞争者具备有别于其他所有对手的独特优势。这些优势是由特定的时间、地点、产品和顾客组合而成的。
- 任何竞争者都会遇到形形色色的对手,而几乎每一种相关要素的组