韦尔奇

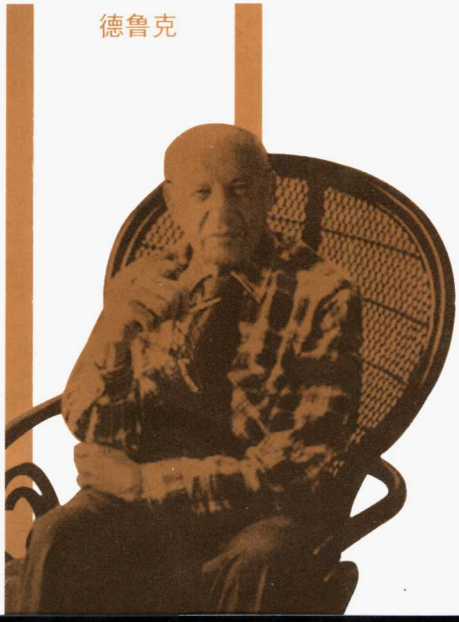
管理三杰

德鲁克、韦尔奇、巴菲特的思想精华

凡禹／主编

"在这个令人眼花缭乱的商业世界里，一个个商业精英们因为通晓德鲁克的著作而走上经理岗位，他们中的大多数都渴望成为韦尔奇那样的超级总裁，同时又为了在股票市场上获得巴菲特的青睐而变得战战兢兢。"

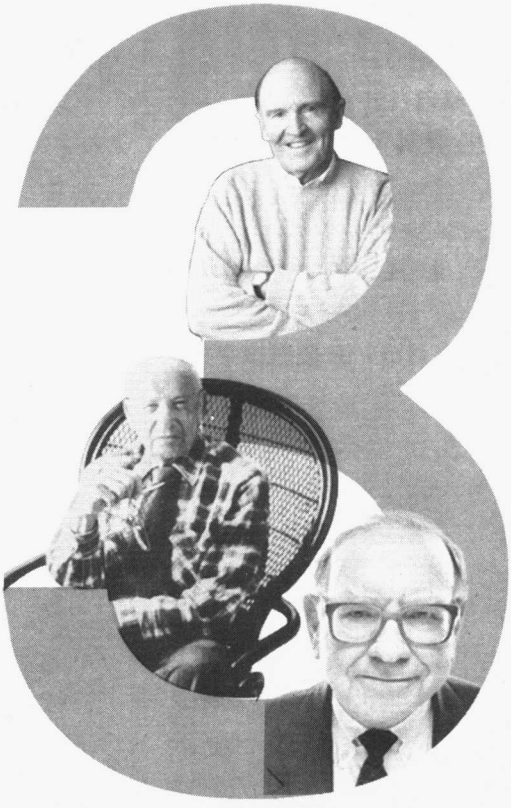
——《哈佛商业评论》



德鲁克

巴菲特

北京工业大学出版社



凡禹／主编

管理三杰

德鲁克、韦尔奇、巴菲特的思想精华

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理三杰/凡禹主编.—北京:北京工业大学出版社,2005.1

ISBN 7-5639-1472-2

Ⅰ.管… Ⅱ.凡… Ⅲ.管理-经验-世界 Ⅳ.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第132425号

管理三杰

凡禹 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

河北固安保利达印务有限公司印刷

*

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

640mm×960mm 16开本 21.5印张 320 千字

ISBN 7-5639-1472-2/F.184

定价:35.00元

3

内容简介

在你面前的这本小书里，你将领略到西方三位经济领袖的思想风采，他们一是大学管理学教授彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)，一是通用电气前总裁杰克·韦尔奇(Jack Welch)，一是有华尔街“先知”之称的投资家沃伦·巴菲特(Warren Buffett)。他们分别处在管理理论界、实业界和投资界，《哈佛商业评论》曾有过这样的评价：“在这个令人眼花缭乱的商业世界里，一个个商业精英们因为通晓德鲁克的著作而走上经理岗位，他们中的大多数都渴望成为韦尔奇那样的超级总裁，同时又为了在股票市场上获得巴菲特的青睐而变得战战兢兢。”

本书对德鲁克的介绍，偏重于基本概念和基本原则，因为这是真正理解管理的开始，虽然有些枯燥和深奥，但如果绕开它，你心中的管理宫殿将根基不稳。这好比看乔丹打篮球，你看见他投篮了，你学习他投篮了，你理解他了，但你投偏了。你问乔丹为什么，乔丹说：“因为你没有理解篮球！”

本书对韦尔奇的介绍，偏重于介绍他的企业变革历程。企业变革的最大挑战在于如何化解变革阻力，在这方面，韦尔奇的通力合作计划、无边界思想等值得反复思考和借鉴。

本书对巴菲特的介绍，偏重于他对企业价值的评价准则，重点挖掘了在一个股票投资家眼里，什么样的管理是最有可能盈利的；同时，他对投资原则、投资者个人素质等方面的忠告对成长为一个高效经理人同样适用。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

前 言

在20世纪的前30年里，罗曼·罗兰先后写作了《贝多芬传》、《米开朗基罗传》、《托尔斯泰传》。传记里的三个人一个是音乐家，一个是雕塑家兼画家，一个是小说家，这三本传记被合称为“巨人三传”。三部传记都着重记载伟大的天才在人生坎坷曲折的征途上，为寻求真理和正义，为创造能表现真、善、美的不朽杰作，献出了毕生的精力。傅雷先生在1942年翻译了这些传记，他在译者序里写道：“惟有抱着‘我不入地狱谁入地狱’的精神，才能挽救一个萎靡而自私的民族：这是我15年前初次读到本书时所得的教训。”

大半个世纪过去了，昔日“萎靡而自私的民族”正在开始走上繁荣和复兴的征程，在这个征程上，我们看不到殖民地时代野蛮的掠夺和赤裸裸的侵略，而是在全球化浪潮下进行的没有硝烟的经济竞赛和市场争夺。在这样一个背景下实现中华民族的自立、自强，除了要拥有傅雷先生所倡导的“我不入地狱谁入地狱”的献身精神和坚忍意志外，还需要学习西方经济发达国家所推崇的效率精神和绩效意识，这些因素有助于中国经济腾飞乃至中国成为经济大国。

在你面前的这本书里，你将领略到西方三位经济领袖的思想风采，他们是大学管理学教授彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)，GE(通用电气公司)前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)和有华尔街“先知”之称的投资家沃伦·巴菲特(Warren Buffett)。他们分别身处管理理论界、实业界和投资界。《哈佛商业评论》曾有过这样的评价：“在这个令人眼花缭乱的商业世界里，一个个商业精英们因为通晓德鲁克的著作而走上经理岗位，他们中的大多数都渴望成为韦尔奇那样的超级总裁，同时又为了在股票市场上获得沃伦·巴菲特的青睐而变得战战

兢兢。”

了解美国经济史的人都知道，美国经济在二战后得到迅猛发展，但到了20世纪70年代则开始徘徊不前，美国企业在日、欧企业的市场进攻前节节败退。从20世纪80年代开始，美国企业开始学习欧洲企业，特别是日本企业的成本管理、质量控制和团队文化，也由此开始在全球市场收复失地。在这一过程中，最引人注目的正是彼得·德鲁克、杰克·韦尔奇和沃伦·巴菲特。彼得·德鲁克虽然成名很早，但他诸多的管理忠告和预言并未真正引起企业界的重视。直到20世纪80年代美国企业“痛定思痛”之后，才纷纷拿起他的著作，把他尊为导师。杰克·韦尔奇把GE这一沉疴在身的笨重巨人改造成了一台灵活机动的赚钱机器。GE的再生可以说是同时期美国经济的缩影。沃伦·巴菲特则躲在股票市场的某一个角落，像一个裁判那样，以买进或者卖出的方式为企业的管理业绩打分，并以孤傲冷漠的姿态成为世界首富。因此，这三位杰出人物对管理进步和绩效改善的推动作用，就像19世纪末泰勒等人掀起的“科学管理运动”一样直接和迅猛。

因此，当面对这三位杰出人物，要想在一本书里力求系统地介绍他们的思想精髓，笔者深感是一次研究和写作的冒险。正如一位管理学博士所说：“对于德鲁克，我们都熟悉他，都读过他的著作，但他究竟说了些什么，我觉得我并不真正知道，我熟悉他又对他很陌生。”对德鲁克是如此，对韦尔奇和巴菲特呢？皆有同感。尽管这是一件很困难的事，尽管是一次冒险，但困难和冒险也同时凸显了完成此事的意义。傅雷在讲到翻译“巨人三传”的动机时说：“当初生的音乐界只知训练手的技巧，而忘记了培养心灵的神圣工作的时候，这部《贝多芬传》对读者该有更深刻的意义。”这种音乐界的现象何尝不是今天企业管理界的写照呢？因此傅雷先生的洞察力激发了笔者编撰这本《管理三杰》的想法。6个月来，在他的神灯般思想光辉的照耀下，虽处处受挫，力不从心，却从未放弃，更无懈怠，终于完成了这本书的写作。

本书对德鲁克的介绍，偏重于基本概念和基本原则，因为这是真正理解管理的开始，虽然有些枯燥和深奥，但如果绕开它，你心中的管理

宫殿将根基不稳。这好比看乔丹打篮球，你看见他投篮了，你学习他投篮了，你理解他了，但你投偏了。你问乔丹为什么，乔丹说："因为你没有理解篮球！"

本书对韦尔奇的介绍，偏重于介绍他的企业变革历程。企业变革的最大挑战在于如何化解变革阻力。在这方面，韦尔奇的通力合作计划、无边界思想等值得反复思考和借鉴。

本书对巴菲特的介绍，偏重于他对企业价值的评价准则，重点挖掘了在一个股票投资家眼里，什么样的管理是最有可能盈利的。他对投资原则、投资者个人素质等方面的忠告对成长为一个高效经理人同样适用。

如果说傅雷先生大半个世纪前翻译引进的"巨人三传"，给中国知识分子带来了思想上的启迪的话，那么笔者衷心希望《管理三杰》的出版能给中国各行各业的管理者，特别是企业人士带来对管理者责任的重新认识和追求卓越管理的激情。

目 录

第一部分 彼得·德鲁克管理思想精华 /1

彼得·德鲁克评传 /1

1. 事业理论 /3

在彼得·德鲁克看来，每一个组织，无论其是否为商业性的，都会形成自己的事业理论。一个清晰、一致和目标集中的事业理论是无比强大的。

2. 我们的企业是什么以及它应该是什么 /5

企业领导人需要深入思考和清楚地表述其事业理论，明确地说明企业的宗旨和企业的使命，他们必须不断反躬自问："我们的企业是什么？它应该是什么？"

3. 企业管理的三项职能 /10

彼得·德鲁克第一次对企业管理的职责或任务做了清晰的界定。他指出，管理是一种机制，因此，只有通过组织的职能，才能对它做出一个表述，对它下一个定义。

4. 重新定义经理人 /15

彼得·德鲁克建议把管理集团中的所有成员都叫做管理者，而在整个组织中只有四个级别：初级管理者、管理者、高级管理者、公司管理者。

5. 经理人的特定任务、工作元素及特殊资源 /17

经理人应创造一个"整体"，并使此一"整体"大于其构成部分之"总和"；使此一"整体"成为一个生产性的整体，其产出较其投入的资源为高。

6. 经理人和管理部门是企业的特殊需要 /21

彼得·德鲁克认为，经理人是企业中最昂贵的资源，而且也是折旧最快、最需要经常补充的一种资源。

7. 改善管理的三大步骤 /25

那些杰出而声名卓著的组织对高效管理的追求是永无止境的，而同时人们也知道，高效管理不是来自于一朝一夕的变革而是来自于日常管理的持续改善。

8. 如何做出有效的决策 /27

彼得·德鲁克认为，决策就是判断，是在各种可行方案之间进行选择。

9. 经理人要力求发挥自己和别人的长处 /38

经理人的任务不在于重新改造人，而在于运用每一个人的才干，从而达到以一当十，以十当百的效果。

10. 做好人事决策的一般准则 /40

彼得·德鲁克指出：根本就没有什么一贯正确的选才标准，然而，却不乏这样的领导人，他们十分慎重地对待其人事决策。

11. 人事管理的五个步骤 /41

彼得·德鲁克指出，正确适宜的人事任命往往产生于正确适宜的人事决策过程。

12. 决策失当的负面影响 /43

做出正确的人事决策，是驾驭好一个组织的最基本手段。

13. 避开因人设事的陷阱 /44

彼得·德鲁克总结了有效的管理者用人所长，避开因人设事陷阱的四个原则。

14. 管理自己的上司 /49

人们大都关注怎样管理部属，而管理自己的上司，是一个很少为人们关注的重要问题。对此，彼得·德鲁克提出了极为精辟的见解。

15. 目标管理的含义、程序及任务 /50

“目标管理”的概念是彼得·德鲁克1954年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后，他又提出“目标管理和自我控制”的主张。

16. 知识主管的职责和任务 /60

"知识管理"一词来自彼得·德鲁克的一句话。在1988年,他认为知识工人是组成新经济的个体,在这种新经济中,"硬通货"是知识。

17. 知识型员工应具有的素质 /62

根据彼得·德鲁克的定义,知识型员工属于那种"掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人"。从这个概念出发,在今天,知识型员工实际上已经扩大到大多数白领。

18. 以信息为基础的组织 /64

1985年,彼得·德鲁克撰文说,未来的组织在很快地变成一种现实,即一种以信息作为主轴和中心结构支柱的机构。

19. 经理人获得所需信息的工具 /66

彼得·德鲁克专门讨论了能够帮助经理人获得所需要信息的工具,并按照一些新的基本观念,大致地规划出经理人用于管理企业所需的信息系统的重要部分。

20. 市场创新的四大策略 /73

创新的价值不在于其本身内容的新奇,而在于其在市场中的成功与否。因此,如何将创新成功地带入市场尤为重要。因此,彼得·德鲁克总结了四种市场创新策略,也称之为商业策略。

21. 抓住七大变化领域的创新机遇 /85

创新的机会存在于变化之中,绝大多数成功的创新都很"平凡"。

22. 创新型公司的经营 /89

彼得·德鲁克认为,现在,我们显然面临着一个时期——在此时期内,创新的要求与机会比我们记忆中的其他任何时期都更大——也许与第一次世界大战以前的50年那个时期一样大。

23. 小型企业的经营 /92

很多人认为小型企业很简单,不需要什么管理,也谈不上什么管理。这是十分不对的,小型企业其实需要比大企业更有效的管理。

24. 中型企业的经营 /95

中型企业也应该是最容易管理的企业。——我们只要遵循小型企业管理的若干简单规则,便足以管理中型企业了。当然,中型企业仍有中型企业特有的挑战,仍有其中型企业特有的问题。因此,中型企业的管理,也必须有其中型

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

企业本身的管理规则。

25. 家族企业的经营 /97

彼得·德鲁克注意到，在美国及所有其他发达国家，大多数企业都是由家族控制并管理的。

26. 成功兼并的5条原则 /101

成功的兼并有5条简单的原则。自一个世纪前的J.P.摩根时代以来，每一个成功的兼并者，都遵循了这5条原则。

27. 导致企业衰落的经营错误 /103

彼得·德鲁克认真研究了许多企业衰落的现象，他指出，在每一个案例中，其衰落的主要原因都是犯了5种致命的经营错误中的至少一种。

第二部分 杰克·韦尔奇管理思想精华 /107

杰克·韦尔奇评传 /107

28. 做领导者，而不是经理人 /109

韦尔奇想把"经理"这个词淘汰，因为它意味着"控制而不是帮助，复杂化而不是简单化，其行为更像统治者而不是'加速器'"。

29. 什么样的领导者容易得到杰克·韦尔奇的嘉许 /111

对韦尔奇来说，一个好的领导者远不止是一个好的商人，而是更多地与精力、激情及激励能力等诸如此类的因素联系在一起的人。

30. 领导，就是放权给别人，然后使其努力奋斗 /113

"领导，就是放权给一批人，让他们努力奋斗，去实现共同的目标。为此，你就得充分开发他们的潜能。"

31. 变革应成为我们的准则 /118

把每一天都当作你参加工作的第一天，以崭新的视角审视你的工作，进行任何必要的有利的改进。经常不断地研究你的工作计划，如果必要，就重新拟订，这样，你才不会因循守旧。

32. 预见未来，首先行动 /128

韦尔奇的独到之处是，把通用电气公司的未来发展置于可以看到迹象的全球性经营环境的变化和正在进行的“新产业革命”之中，彻底地重新思考公司的位置。

33. 做全球企业家的典范 /132

韦尔奇喜欢强调看似矛盾的论调：企业的制胜之道需要同时具备如世界般大的力量与资源，加上初创企业的机敏。

34. “数一数二”的战略 /136

在推行“数一数二”战略的同时，韦尔奇大胆地采取了又一项战略行动，即以“数一数二”的标准大幅度地缩减规模，减少层次，以塑造一个更为精干的通用电气公司。

35. 韦尔奇的三环战略 /139

韦尔奇画了三个圆圈，分别代表通用电气公司的三大类业务，即核心生产、技术以及服务。每个圆圈里列着具体的业务种类。

36. 突破生产力的瓶颈 /148

它向通用电气公司的所有人，展示如何突破生产力的瓶颈。奥佩在通用电气公司增长最缓慢的企业里达到最高的成就，打破整个公司的瓶颈。他们被当作模范，在公司的所有会议里都会谈论他们。

37. 以竞争精神为灵魂的战略目标 /154

一种避免墨守成规的好办法是使通用电气公司接受一种本身就随其他竞争对手的情况变化而变动的目标。

38. 一个全球性企业的成长 /156

韦尔奇一直认为所谓的全球化公司是不存在的：公司是无法全球化的——公司的业务则可以。

39. 管理人员得以生存的惟一办法 /164

杰克·韦尔奇很清楚通用电气公司需要什么类型的经理人员。他详细描述了经理人员应该具备的品质特征，揭示出经理人员在通用电气公司能够得以生存的惟一办法是：让自己成为团队中的一员，并使自己适应公司的价值取向和企业文化的要求。

40. 无阻力的裁员计划 /168

韦尔奇认为，要获得世界最高水平的人才，就要给他们支付最高水平的薪金。但不能把不需要的人留在公司里。想少雇佣人又能多产出，那就必须雇佣

更优秀的人。

41.“通力合作”计划 /172

如何激发起员工们参与公司经营的责任感呢？韦尔奇找到了解决问题的办法：发动一场遍及全公司范围的行动，即“通力合作”计划，鼓励员工就公司业务中存在的弊端，坦率地向上级主管提出自己的看法。

42. 只能违规 0 次 /184

尽管韦尔奇已经想尽措施来规避道德败坏的行为发生，但经营一个大企业，违规仍是很难避免。只要违规一次，你就完了，这就是杰克·韦尔奇处理丑闻的准则。

43. C 会议 /185

C 会议于每年 2 月份开始。这时候每一位通用电气公司的雇员要填写一份自我评价表，然后去同经理讨论，之后这位经理要将一份评估意见上交一级级的管理层。

44.“利润无边界”的神奇力量 /188

“无边界”是杰克·韦尔奇的标志性领导艺术之一，也是他对管理学和领导学所做的最大贡献之一。他不仅创造了“无边界”这个术语，还将此种理念运用于通用，创造了一个超大型组织的新模式。

45. 摒弃官僚主义，打击官僚体制 /191

对官方俗套的侧重及对战略计划与控制的重视扼杀了像通用电气公司这样的大公司所需要的骨干企业精神，而对企业精神的扼杀比其他任何因素都更使杰克·韦尔奇感到难受。

46. 让企业像小公司一样精干 /196

杰克·韦尔奇认为，要想在一个竞争日趋激烈的世界中生存，大公司必须停止像大公司那样行动和思考问题。它们应当精简机构、增加灵活性，开始像小公司一样考虑问题。

47. 重新定义老板与部属间的关系 /198

在这个勇于开拓的新的环境中，所有的员工都可以参与决策，并充分地获得决策所需的重要信息。

48. 构造学习型组织 /199

通用电气的核心价值的内容之一就是要“对来自任何地方的思想进行开放”，这是通用电气公司的学习型企业文化的根基。

第三部分 沃伦·巴菲特管理思想精华 /211

沃伦·巴菲特评传 /211

49. 巴菲特的投资心理学 /213

巴菲特认为所有投资行为心理学的因素聚合在一起,反映在你身上,就是对风险容忍的程度,就如同一块强大的磁铁将周围的金属物质都吸附在自己身上一样。

50. 巴菲特最本质的两条投资经验 /217

巴菲特曾经戏称,即使美联储主席格林斯潘对他悄悄耳语"将降息或提息",他也绝对不会动摇而改变其两条基本投资经验。

51. 巴菲特的投资思想是怎样形成的 /218

格雷厄姆磨炼了巴菲特,但如果认为巴菲特仅仅是格雷厄姆教育出来的奇才的话,显然忽略了另外一个金融思想巨头菲利普·费雪的影响。

52. 如同"旅鼠"的基金经理人 /224

基金经理们不时都在关注着"其他基金在做些什么?""其他基金买了什么?又卖了哪些?"这些,都是"旅鼠"和"市场先生"的化身。

53. 投资者要学会自律 /226

巴菲特的企管精神是,没有所谓的策略。如果行情好,他就做;行情不利于公司,他就缩头。

54. 巴菲特的投资集中在几家杰出的公司身上 /229

巴菲特集中投资的杰出公司虽然所处行业不尽相同,但也有共性的特征:第一,它们是具有消费垄断型的公司;第二,它们是利润丰厚、财务稳健的公司;第三,它们是可以用留存收益再投资的公司。

55. 巴菲特不愿投资的企业 /235

巴菲特为什么不愿意投资在商品型的企业里呢?

其实道理很简单,商品型的企业的顾客群不是消费者,而是其他的公司。

56. 如果不了解他们生产什么,最好不要投资 /239

了解公司生产什么产品与该产品如何使用,是巴菲特的必修课程之一。他喜欢的企业是,该公司产品并不会因为科技的进步而遭淘汰,这就表示许多科技产业公司已被拒于选择之外。

57. 从企业前途的角度来投资 /240

在巴菲特看来,从企业前途的角度来投资是一种原则,可以说,投资股市的实质就是投资企业的发展前景。

58. 永远做价格合理的生意 /247

巴菲特思考的基本方式不外乎两个方面。其一,付出的买价决定投资报酬率;其二,必须先能够合理地推算企业的未来盈余。

59. 最值得投资的行业 /252

巴菲特说:"投资企业,是购买它的未来。""你应当投资于一家甚至连傻子都可以经营的企业,因为有朝一日,可能真会有傻子这么做的。因此我喜欢那种根本不需要管理仍能赚大钱的行业,它们才是我喜欢从事的那种行业。"

60. 从弹珠生意到评估企业的角度 /257

年轻的巴菲特想要开一家公司赚更多的钱。如果他要获取复利的好处,他知道越早开始越好。

61. 好的东西,是越多越好 /262

巴菲特深信:"好的东西,是越多越好。"

所以,如果我们遇上一家优秀的公司,最好当然是能够把整家企业买下来。

62. 投资企业需具备的3个因素 /268

巴菲特相信,如果人们不是被企业经营而是被某些肤浅的了解吸引到一场投资中去的话,他们更有可能在刚一看到某些不对或损失的苗头时就吓跑了。

63. 考察企业管理者的三大准则 /272

巴菲特考虑购买一家企业时,总是仔细考察该企业的管理。巴菲特所购买的企业必须是由诚实、有能力并且令他欣赏和信任的管理者领导的。

64. 考察财务方面的四大准则 /278

巴菲特与费雪一样,深知如果管理者无法把销售收入变成利润,那么企业所做的投资就没有价值。

65. 确定公司内在价值的策略 /282

巴菲特相信，他正是利用这样一种认真负责的精神来考虑投资于什么和以什么价格投资这两个问题，从而降低风险。

66. 复合收益能产生巨大魔力 /286

在巴菲特与人合伙的早期阶段，他一直热衷于在信函和便笺上向合伙人解释金钱复合起来的价值，这主要是因为复合是世界的奇迹之一，而巴菲特淋漓尽致地将它的作用发挥到极限，使自己的投资利润以极高的比率增长。

67. 集中投资的实用操作方法 /289

集中投资是一个简单得不能再简单的想法。然而像很多简单的想法一样，它根植于一套复杂的彼此相关联的概念之上。

68. 投资有长期投资价值的企业 /297

他建议每个投资人都准备一张自己的卡片，上面只允许自己打12个小洞，而每次买入一种股票时，就必须打一个洞，打完12个，就不能再买股只能持股。

69. 长期持有与短期业绩 /301

巴菲特观察到，纵使“多头市场”在反转时也可能涌进大量买盘；而在空头市场，仍有许多公司的股票被贱价抛售，通常巴菲特会利用这个大好时机，来找寻投资机会。

70. 巴菲特的系统性思考 /304

如果你相信股票市场比你更聪明，你可以照着股价的变化投入你的金钱；坚信自己比股票市场更了解企业，那就拒绝股票市场的诱惑吧！

71. 寻找卓越的“过桥收费”企业 /310

巴菲特的投资策略中，找寻已有“过桥收费”概念的卓越企业，就是他成功运用选股准则的生动体现。

72. 在公司危机时投资 /313

会让那些研究巴菲特投资行为的观察家看走眼的一种情况是：巴菲特有时买下一家前景似乎暗淡无光的企业。

73. 如何投资科技公司 /315

如果巴菲特不能放心地计算这个科技公司的未来价值，这个企业将不会列入巴菲特的“信心循环”，而他也将不考虑投资这个企业。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com