

WORLD TOP MANAGEMENT

世界上最伟大的

管理方法

约翰·凯斯勒◎著
朱辉◎译

创新让企业异军突起，永续经营需要独到的管理方法

“世界上最伟大的管理方法”的确是现代个人、企业乃至国家亟待推广与落实的课题，但也是这个事事讲求“方法”的社会最容易忽视的课题

天津科学技术出版社

WORLD TOP MANAGEMENT

世界上最伟大的 管理方法

约翰·凯斯勒◎著
朱辉◎译

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界上最伟大的管理方法 / (美) 凯斯勒著; 朱辉译.

天津: 天津科学技术出版社, 2004

书名原文: The World Top Management

ISBN 7-5308-3808-3

I. 世... II. ①凯...②朱... III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 100937 号

著作权合同登记号: 图字: 02-2004-151

责任编辑: 马 洪

责任印制: 王 莹

天津科学技术出版社出版、发行

出版人: 胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051 电话(022)23332393

网址: www.tjkjcs.com.cn

天津新华印刷二厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 15.5 字数 220 000

2004 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 29.80 元

中文版序

人类社会进入 21 世纪,知识经济的时代已经来临。比尔·盖茨说:“在这样的时代里,能力已成为一种不折不扣的资源,是资本,是财富,更是无价之宝。”对于管理者来说更是如此。

近年来,中国经济飞速发展,许多企业迅速崛起,表现出了强大的生命力。不过,与世界上的一流企业相比,显然还有一定的差距,不仅是经济实力稍逊一筹,在管理上的差距更大一些。

1911 年弗雷得里克·泰勒的《科学管理原理》一书的出版,标志着现代管理学的诞生。历经近两个世纪,今天,管理已经成了一门学科。

世界著名的管理大师艾德华·戴明指出:“管理者采用不适当的管理方法对整个企业、员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。管理不只是‘做什么’,而且是‘怎么做’。”

能力可定义为你如何运用知识,产生行动以达到目的。出色的管理者一定都具有杰出的管理能力。彼得·德鲁克指出,做正确的事比把事情做好要重要得多。

在当今社会,管理无处不在,无论是营利还是非营利组织,无论是工作还是生活,要做得比别人更好,比以前更好,就要学习管理知识,就要懂管理。无论你是不是管理人,只要你想在自己的职业生涯中发展得更好,你就要懂管理,就必须将自己的管理才能充分地施展出来,必须将管理学运用到自己每日的工作中。在当今社会,即使你并非管理者,想干得好一些,甚至做些好事,你就需要像管理者那样思考问题。

大家知道,传统的管理人才已经跟不上现代发展的要求,甚至会制约公司发展的步伐,因为他们的能力已经过时。怎么讲?先看看这样一个现象。

在很多公司里,管理者每天都在忙碌,东奔西走,拉着这个员工的手,又拉着那个员工的手,安排了这项工作,又安排那项工作,总有忙不过来的感觉,自己累得气喘吁吁、满头大汗,还不见有多少效益产生。结果顶头上司不满意,下面员工怨声四起。这说明:不是管理者这个工作岗位有问题,而是你没有担当管理人的能力,正如有位管理大师所说:“没有管不好的员工,只有管不好员工的人。”

说到底,要当好管理者,是一个能力问题。能力不行,即便有千军万马,也会溃败得稀里哗啦;能力超强,一人能抵十万大军。因此,没有能力在这个竞争日趋激烈的时代,肯定是死路一条。在这本书中,我们提出了“新管理者”这个概念,它不是泛泛而谈,而是从许多管理者焦虑的各种问题中,集中讨论“新管理者的能力问题”。之所以要集中讨论这个问题,原因正在于如果没有一流的管理能力,管理者就会徒有虚名,只能把公司引向一条不归路。

在本书中,我不仅仅提出了一些管理原理和方法,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实证了管理的重要性,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所淘汰。要在竞争中获胜,就要靠管理。

很欣慰的是,中国的企业在近些年来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,以增加自己的管理知识,改进管理能力。我很高兴《世界上最伟大的管理方法》一书能够在中国出版。这表明这本书的价值,也说明中国对管理的重视。

《世界上最伟大的管理方法》在美国出版以来,受到多方面的广泛好评,我

同样也希望,它在中国出版后,能够使读者喜欢。我相信你将发现,这本《世界上最伟大的管理方法》结构严谨、信息充足、内容有趣,书中提到亚洲、欧洲、拉丁美洲和北美洲等地的管理者,你将通过了解不同国家的不同做法,学会对不同文化背景的人采取不同的管理方法。我相信各类读者,无论是企业的领导人,还是一名普通的读者,都能够从中受益。希望读者读完本书后能够对管理有更清晰的认识和更深入的思考,并使自己的管理能力提高一个层次。

《世界上最伟大的管理方法》在中国马上就要出版了,在此,我希望它能引起中国读者对管理更广泛的关注和重视,祝愿中国的企业管理水平能够更上层楼。

最后,我要衷心感谢中文版的译校者以及为本书的出版付出辛勤劳动的人们,相信他们的创造性工作会被广大读者所肯定。

祝你们好运!

约翰·凯斯勒

译者序

经过十几年的改革开放,我国经济已经取得了巨大的成就。我国企业的管理水平不断提高,已有了很大进步,但与世界上的顶尖企业相比,仍有显著的差距,存在着经营观念落后、管理体制不合理、竞争力不强等问题。事实使我们清醒地认识到:企业要成长,经济要发展,就必须加强管理,提高经济效益。国务院前总理朱镕基曾经指出:“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。……现代管理当然是西方起步早,我们也可以多出版一些介绍外国经验的书,看看人家是怎样发展的。促使大家转变观念,适应市场,重视管理,学会用人,勤俭办厂。”

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,就没有发展。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,自然效益不好,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。

我有幸被邀请翻译约翰·凯斯勒的这本《世界上最伟大的管理方法》,翻开它,一种清新的感觉扑面而来。本书共分三个部分,分别从创造价值、成长与竞争、执行力、战略规划、组织结构、企业绩效、企业文化、变革与创新、人力资源管理九个方面阐述管理的基本思想和其背后深藏的规则。作者不是用说教的方式阐述管理原理,而是以大量的研究材料和案例客观地展现各种实践的探索,让读者自己从中领悟管理的真谛。

本书不是一本系统讲述管理方法的“学院派书籍”,有些观点和方法也不

一定符合“正宗的管理学”概念,在讲述各种能力的时候,在“不影响实用性”的前提下,以精练简洁为原则,而不追求深刻、玄妙,面面俱到,书中涵盖了大量可以马上用到管理实践中的实用能力、资讯和方法。

汤姆·彼得斯说:“卓越管理无止境,只有不断学习、不断留意世界的发展,管理者才有可能不断超越自己,为公司或组织开创美好的未来!”

愿本书能给你有益启迪,在开阔思路,提高管理水平方面,助你一臂之力。

约翰·凯斯勒获得了管理学、哲学双博士,曾经就职于数家世界 500 强公司,先后任教于三所著名美国大学。约翰·凯斯勒博士长期从事管理学研究及实践,他的论文发表在《国际管理》、《商业地平线》以及《管理评论》等杂志上。约翰·凯斯勒丰富的教学研究及实践经验为本书的写作奠定了坚实的理论和操作的基础,从而使本书视野宽阔、材料丰富、点评精辟、语言简洁、通俗易懂。无论是企业家,还是普通的员工,或是在校学生,都能够从书中学到自己所需要的知识。尤其是考虑到进入 21 世纪以后,管理已经同电脑、英语一样,成了一个人寻求自我发展的必备工具之一,因而这本书的出版就更具有非同一般的意义。

由于本人水平所限,书中难免有译释不当之处,恳请读者指正。最后,我衷心地感谢那些在我翻译本书的过程中给予我诸多帮助的朋友们。

译 者

目 录

第一部分 成功企业管理的魔咒	1
第一章 战略规划:永远走在对手的前面.....	3
战略规划的重要性	3
适应战略	5
竞争战略	7
战略规划步骤	11
战略联盟	16
战略性定位	17
案例:美国西南航空公司以独特活动打造竞争战略	19
案例:派柏汽水的战略分析	20
第二章 管理就是与顾客共创价值	22
消费者角色的变化	23
消费者与企业互动	25
形成经验网络	29
放弃过去传统价值创造体系	31
案例:消费者与企业共创价值的互动——桑莫塞的管理理念	34
第二部分 管理的有效方法	45
第三章 持续学习力:吸收知识与技能的能力	47
知识经济时代的到来需要学习型组织	47

“学习型组织”的提出	48
创建“学习型组织”的方法	51
建立共同愿景	54
系统思考	55
案例:罗福公司的成功实践	56
第四章 知识管理力:将无形的知识变成有形资产	61
知识管理的沿革	61
知识转换的过程	62
推动企业的知识管理	66
作业流程的知识结构分析	68
知识管理的架构	69
知识管理的挑战	71
知识管理的发展	72
案例:埃森哲公司的知识管理实践	72
第五章 追求创新力:比你的竞争对手更聪明	76
变革愈益频繁	76
促成变革的因素	78
变革阻力及应对策略	81
管理者可以变革什么	85
变革中的新问题	88
激发组织创新力	93
以绩效评估促进组织创新	96
案例:GVT 公司利用技术创新业务	103
第六章 加强执行力:执行力决定竞争力	107
结果为什么不同	107
管理者的特征	110
组织核心流程的联结	119
促进对话	127

案例:以会议促进部门间对话	131
有效评估	133
计划跟踪	137
案例:米利肯以故事大会提高公司执行力	139
第七章 成长与竞争力:基业长青的关键	142
成长,用什么来衡量	142
可怕的陷阱	145
以创新提高竞争力	146
营造竞争的氛围	148
信息时代中的竞争	148
案例:沃尔玛的成长与竞争策略	154
第三部分 管理的有效工具	157
第八章 人力资源管理:让每个人做到最好	159
企业成功的保证	159
招聘与解聘	161
员工甄选	162
员工激励	168
有效沟通	173
案例:走动式管理	177
合理授权	179
打造高效团队	182
关注·尊重·诚信	188
案例:本田公司的用人观	192
第九章 平衡计分卡:驱动绩效的量度	196
平衡计分卡的定义和内容	196
平衡计分卡的产生背景及发展状况	197
平衡计分卡的实施	199
平衡计分卡在重视战略组织中的应用	201

案例:可口可乐(瑞典)饮料公司	203
案例:沃尔沃汽车公司	204
平衡计分卡的评价和总结	206
第十章 六西格玛:战略管理的有效武器	208
一流的企业管理模式	208
六西格玛的基础结构	211
创造出良好的文化氛围	213
六西格玛管理与质量	214
实施六西格玛的步骤	218
追求六西格玛的原因	219
案例:六西格玛——通用电气公司的秘密武器	220
第十一章 80/20:最实用的管理法则	225
无处不在的 80/20	225
动了手脚的骰子	227
信息革命的铁律	228
发现 20% 的核心商品	230
留住 20% 的关键顾客	231
有所为有所不为	232
库存管理的革命	233
赚钱的秘密武器	233

WORLD TOP MANAGEMENT

世界上最伟大的

管理方法

第一部

成功企业管理的魔咒

Section One:

Managing Magic

of Successful Enterprise

当今社会是一个管理的社会，我们的工作、生活无不处于管理之中，因此管理不仅仅是老板或者各级主管的事情，每一个人都需要了解管理的基本要义，而这本书正是为每一个人所写的管理入门书。它不仅适合专业的管理人员阅读，也适合普通的读者学习。

——彼得·德鲁克(世界著名的管理大师)



第一章 战略规划:永远走在对手的前面

我们所选择的战略是沃尔玛制胜的关键。

——山姆·沃尔顿

在 20 世纪 70 年代,战略规划曾经是最新的时尚。在 80 年代时,战略规划成了更高一级的管理职能。而到了 90 年代以后,战略规划是企业为了生存不得不付诸实践的活动。

企业的成功或失败往往被归之于战略的正确或错误。事实上,战略规划在整个企业的运行和管理中,的确起着非同一般的作用。好的战略将带来好的绩效,因此,企业的管理者无不对这项工作给予高度重视。

战略规划的重要性

在 20 世纪 70 年代以前,那些制定长期战略规划的公司管理者们,通常假设未来的情况会比当前更好,因此,那时的战略规划往往只是将组织的过去加以延伸。但是,在 70 年代和 80 年代出现了一系列的变化,如能源危机、旧的游戏规则被废弃、技术革新日新月异、全球竞争日益加剧等,各个方面的环境冲击使原先的传统的长期规划方法失效了。游戏规则的变化迫使企业的管理者们不得不改变以前的做法,进而通过系统性的方法,来分析环境、评价企业的优势和劣势,以及识别有可能建立自身竞争优势的机会。在外界环境的压力下,人们开始逐渐认识到战略规划的重要性。

一项调查结果表明,有 69% 的公司管理者都会为公司制定战略规划,并且,在他们当中,89% 的人认为他们的规划是有效的。他们认为,战略规划使



他们有了具体的目标,而且使他们的员工统一了认识。实际上,许多公司的管理实践表明,一份好的战略规划对公司的发展意义重大,而且这种重要性正日益突出。下面的拉默租车公司的案例就能很好地说明战略规划的重要性。

拉默租车公司(Alamo Rent-A-Car)是一家从事机场租车业务的公司。在拉默公司成立的时候,已经有四家企业雄霸该行业,他们是:赫兹公司(Hertz)、阿维斯公司(Avis)、国民公司(National)和预算公司(Budget)。尽管如此,在20年之后,拉默公司仍然取得了成功,人们不禁要问,它是如何与上述这四家强大的公司竞争的呢?

在不到20年时间里,拉默公司成长为一家5亿美元的公司,其净利润额在全行业排名第二,仅次于阿维斯公司。这全靠拉默租车公司的CEO迈克尔·依根(Michael Egan)所成功实施的一项战略,这项战略是:采取低价格和低成本—高营业额的经营策略,以及为那些精打细算的顾客提供租车服务。正是这项战略使拉默公司在竞争中领先于主要的竞争对手。

为了在机场轿车出租市场中占据一席之地,拉默公司最初倾尽全力,集中于低价格的抉择上。拉默公司在每一处可能的地方做广告,到处宣传其租金比其他的同类公司低20%,并且不对行车里程额外收费。例如,周日在洛杉矶向拉默公司租用一辆雪弗莱 Beretta 牌轿车,日租金只需38美元,而且不收里程费。而当时在赫兹公司租用同一牌号的轿车,每天的租金是51.93美元,而且还必须至少提前3天预定。不仅如此,超过160公里,赫兹公司还要每公里加收20美分。

提供低价格的服务对顾客当然是一件好事,但是公司如何在如此低的价格下保证盈利呢?拉默公司的具体措施是:将营业场所设在营业量大而且租金便宜的地方。赫兹公司在美国和英国有5400处营业场所,而拉默公司却只有105处,不过,拉默公司的营业场所全部设在客流量最大的机场。因此,尽管赫兹公司的营业场所数量是拉默公司的50倍,但赫兹公司出租的轿车数量却只有拉默公司的4倍。这样,拉默公司以保持高营业额的方式使其成本远远低于市场平均水平。此外,拉默公司还将其大多数业务台设在临近机场大厅外面的地方,这样就避免了机场大厅内天文数字般的租金,从而使其管理费



用的支出得以控制在一个低水平上。如此一来,拉默公司提供低价格的服务就成为可能。

拉默公司实施的战略获得成功的另一个关键要素是,它所选择的目标市场。赫兹公司和阿维斯公司投入巨资为争夺《福布斯》杂志排出的前 100 位总经理时,它却选择了度假旅游者这一特殊的市场。只是到最近几年,它才将其细分市场稍微扩展了一些,把精打细算的商业旅行者作为它的目标顾客。

拉默公司通过制定与众不同的战略使自己区别于其他的轿车出租企业,从而能够在获利的前提下以低价格与那些财力雄厚的大公司竞争。这个案例有力地说明了战略规划的重要性。但事实上,只是近 30 年来,人们才广泛地认识到战略规划对一个企业成功的关键作用。今后,这种关键作用将变得日益突出。

适应战略

提到适应战略,我们首先要区分一下战略的层次。由于许多企业的业务都是多元化的,像通用电气公司就经营多种业务,从飞机发动机和电灯泡到 NBC 电视网,几乎无所不包。而美国商标公司(American Brands)的经营范围包括烟草、烈性酒、人寿保险、办公用品、五金产品、高尔夫设备以及光学产品。这样,公司不仅要决定每一种事业在企业的地位——即公司层战略,而且要决定在每一项业务领域里如何与其他对手竞争——即事业层战略。适应战略和下面的竞争战略就是基于业务领域的战略选择。

适应战略的框架是由瑞蒙德·迈尔兹和查尔兹·斯诺提出的。他们将适应战略分为 4 种类型:防御者、探索者、分析者和反应者,并且论证了采用每一种战略取得成功的可能性。迈尔兹和斯诺发现,只要所采取的战略与经营单位所处的环境内部结构和管理过程相吻合,采用前 3 种战略中的任何一种都能够取得成功;但是,反应者战略却常常导致失败。下面是对每一种战略类型的概述,以及组织如何利用它们获取竞争优势。

防御者战略

奉行防御者战略(Defender Strategy)的一个典型就是快餐业中麦当劳公