

NEW THOUGHT

世界经济日新月异，
现代化经济管理的新思想也随之层出不穷。
这些先进的有鲜活生命力的经济管理新思想在全世界广为流传，
并在实践中不断地被丰富着、被完善着……

经济管理 新思想 解读与应用

ECONOMICAL CONTROL
NEW THOUGHT
INTERPRETATION AND APPLICATION

现代化经济管理研究所 / 编 刘伟 刘国宁 章银武 / 主编

本书纵览全球经济发展大趋势，关注各类成功管理思想与模式，浓缩了近百年来全世界出现的先进管理思想精髓，能让读者在较短时间内，通晓顶尖管理大师们的管理思想精华，并把这些先进的管理思想应用到日常的管理工作中去。

中国言实出版社

经济管理
ECONOMICAL CONTROL
新思想
NEW THOUGHT
解读与应用
INTERPRETATION AND APPLICATION

现代化经济管理研究所/编 刘伟 刘国宁 章银武 /主编

图书在版编目(CIP)数据

经济管理新思想解读与应用 / 刘国宁, 章银武主编.

—北京: 中国言实出版社, 2004. 4

ISBN 7-80128-546-8

I. 经…

II. ①刘… ②章…

III. 企业管理—研究—世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 020432 号

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编: 100101

电话: 64924761 64924716

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 25.125 印张

字 数 492 千字

印 数 1—3000 册

定 价 49.00 元

目 录

第 1 章 管理实践	1
管理的重要性	2
企业的目标	3
企业精神	4
生产的原则	5
管理结构	6
对工人的管理	7
对经理人员的管理	9
【案例】松下电器公司人才方略	12
第 2 章 有效的管理者	17
有效的管理者	18
达不到有效性的原因	18
有效管理者心理上的习惯	18
第 3 章 6σ管理法	21
6 σ 管理法的内容	22
黑带大师与黑带	26
高层领导应关注的问题	27
6 σ 管理法之定义步骤	28
6 σ 管理法之评估步骤	33
6 σ 管理法之分析步骤	38
6 σ 管理法之改进步骤	39

6 σ 管理法之控制步骤	44
第4章 第五项修炼	49
什么是学习型组织	50
学习型组织的五项修炼	50
学习型组织的特征	54
学习系统思考语言	58
学习障碍是致命的	59
第5章 柔道战略	61
柔道战略综述	62
柔道战略的移动原则	62
柔道战略的平衡原则	65
柔道战略的杠杆借力原则	67
如何成为出色柔道战略家	69
【案例】Drypers 公司战略	70
第6章 竞争战略	71
作用力	72
竞争战略	74
价值链	78
【案例】耐克对抗 NBA 的竞争战略	79
第7章 竞争优势	81
什么是竞争优势	82
竞争优势的种类	83
赢得竞争优势的方法	87
第8章 永续创新	89
什么是永续创新	90
能力式创新	91
流程创新	93
创新领导	94
企业文化创新	95
增加顾客的价值	96
技术创新	97
评估促进企业创新	99
第9章 管理之神	101
霸权管理文化	102
角色管理文化	103
任务管理文化	104
个性管理文化	105

如何连接众神	106
第 10 章 追求卓越	110
本书的背景	111
贵在行动	111
以客户为导向	113
自主创新精神	114
通过人来提高生产率	114
建立并积极实行正确价值观	115
做内行的事	115
精兵简政	116
宽严并济	116
【案例】嘉信理财公司以客户为中心的企业文化	117
第 11 章 营运知识	123
数据管理	124
知识管理	124
重视信任	124
什么是摩擦	125
第 12 章 营销管理	127
细分市场	128
建立市场差别化	130
延长产品生命周期	131
开发新产品以拓宽市场	133
新产品开发的步骤	134
拓展新市场的方法	136
如何打向国际市场	137
【案例】爱芳公司的逆向营销	139
第 13 章 投资策略	143
企业原则	144
经营原则	145
财务原则	147
市场原则	149
【案例】3M 的内部风险投资体制	151
第 14 章 现学现卖	154
寻找潜在顾客的方法	155
销售的过程	160
原则商谈法	161
谈判策略	163

如何取得销售成功	164
第 15 章 客户关系管理	167
客户关系管理	168
客户资源价值	171
什么是客户资本	172
什么是客户潜量	172
CS 经营战略	173
客户经济	173
如何运用电子市场	175
改变企业模式	177
第 16 章 执行	180
人员流程	181
战略流程	183
运营流程	187
【案例】弗氏公司深入核心的流程	191
第 17 章 最重要的管理原理	192
激发个人积极性	193
对待员工的态度	194
领导的权威	194
管理控制	195
政策来自于最底层	196
团结的力量	197
经理只需做 1% 的例外事务	198
【案例】IBM 员工激励	199
第 18 章 管理决策新科学	201
什么是科学决策	202
管理决策的过程	204
管理决策的类型	206
科学决策的方法	208
管理决策的组织	209
第 19 章 现代企业领导艺术	211
企业环境的变化	212
综合性企业成功领导过程	212
领导者的素质	213
领导不力的公司	214
良好领导环境的公司	214
建立强有力管理队伍的作用	215

第 20 章 董事	217
董事会的工作内容	218
董事会的构成	218
董事会的类型	219
社团法人管理理论	220
董事面临的挑战	221
第 21 章 经理工作的性质	222
经理工作的特点	223
经理工作的变化	225
经理的角色	227
提高经理的效率	230
未来经理	233
第 22 章 企业流程再造	234
什么是企业流程再造	235
流程再造的动因	237
流程再造的核心原则	239
企业流程再造的功能	240
企业流程再造的程序	241
流程绩效的预测	243
【案例】宏基实施流程再造策略	244
第 23 章 合作竞争大未来	246
什么是为未来去竞争	247
传统的竞争理念	247
降低商机风险	248
企业转型中的工作实施	250
第 24 章 产品创新战略	252
新产品战略要有创造性	253
创造型人才	253
产品开发小组的机制	254
完善产品概念	255
关于营销组合	257
新产品开发面临的风险	257
【案例】杜邦公司的管理创新	258
第 25 章 企业倒闭	261
什么叫倒闭	262
企业倒闭的原因	262
欠债的支付顺序	263

破产	264
第 26 章 Z 理论	265
日本企业的特征	266
美国模型与日本模型的比较	266
Z 理论的主要内容	267
企业文化的挑战	268
Z 理论的实施	269
【案例】惠普等公司的管理	270
第 27 章 管理新模式	271
领导管理的方式	272
影响领导方式的因素	274
新型整体管理原理	275
新型管理模式的组织结构	277
第 28 章 组织结构设计	280
什么是组织结构	281
古典的管理理论	281
现代的管理理论	283
洛希和劳伦斯的管理理论	283
第 29 章 管理决策新论	286
期望理论	287
管理决策新思想	288
第 30 章 组织文化与领导	293
什么是组织文化	294
基本假设模式	294
既定的团体	296
外部适应性和内部一体化问题	297
如何收集资料来确定模式	299
【案例】Motorola 的文化战略	299
第 31 章 品质管理	303
建立长期性目标	304
转变管理阶层的观念	305
从开始就制造高品质	305
不断改善系统	305
对最小成本要全面考虑	306
建立岗位培训方法	307
现代督导方式	308
驱走恐惧心理	309

远离数字配额	309
部门间有协作的态度	310
避免对员工说教	311
让员工以工作为荣	312
培训与自我改进计划	313
采取行动,完成转型	314
【案例】丰田的质量管理	316
第 32 章 一种有效的领导管理	318
什么是权变管理	319
环境条件	320
管理对象	322
领导方式	324
环境条件与领导方式的相互关系	326
权变管理的原则	327
【案例】多佛公司的分权管理	328
第 33 章 科学管理原理	331
科学管理的基本思想	332
科学管理的出发点和基本任务	333
科学管理的基本原理	333
科学管理的基本内容	334
科学管理的实质	338
科学管理的实施	339
【案例】沃尔—马特的 MBWA 管理	341
第 34 章 工业管理与一般管理	344
管理的要素	345
管理者应具备的基本能力	350
管理的一般原则	351
第 35 章 社会与经济组织理论	357
官僚体制	358
官僚体制的特征	358
权力的种类	360
第 36 章 经理人员的职能	363
领导人素质	364
组织的基本要素	366
组织成员的个人特征	368
经理人员的职能	369
组织分工理论	372

权威理论	374
【案例】爱立信的人力资源管理策略	375
第 37 章 管理学	378
计划职能	379
组织职能	380
人员配备	380
领导职能	381
控制职能	381
第 38 章 马斯洛管理	383
什么是基本需要	384
生理的需要	385
安定或安全的需要	385
社交与爱情的需要	386
自尊与受人尊重的需要	387
自我实现的需要	387
【案例】马斯洛的心理治疗	388

第 1 章 管理实践

【作者简介】

彼得·德拉克(Peter F. Druker),近代著名的管理权威,1909 年出生于奥地利。他于 1931 年获法兰克福大学博士学位,曾担任报社驻海外特派员,英国商业银行经济学家。1937 年移居美国,曾任教于纽约大学商学研究所,并担任许多大型企业的顾问,以《企业的概念》一书奠定了大师地位。

德拉克终身撰著不辍,共出版了《管理实践》、《有效的管理者》、《经济人的终结》、《绩效管理》、《管理——任务、责任、实践》……等近四十本著作,被推崇为“管理学之父”、“大师中的大师”。德拉克一生所获荣誉甚多,包括柏林纪念奖章、泰勒奖、CIOS 金质奖章等等。其中,《管理实践》是德拉克于 20 世纪 50 年代写的经典性管理学著作,它奠定德拉克作为管理学家的地位。

德拉克在管理学上的最主要贡献在于提出了“目标管理”理论。该理论认为:通过对企每个业员工分派目标并实行责任制度,可以大大提高管理效率。

【内容提要】

《管理实践》一书着重阐述了企业管理的职能、目标 and 作用,着重强调了对人包括管理者和工人的管理。德拉克认为,在每个企业中,管理人员是富有活力的、赋予企业生机的因素,尤其是在一种竞争的经济中,管理人员的素质和工作状况决定着企业的成败,甚至决定着企业的生存。管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构,也是负责组织地发展经济的机构,体现着现代社会的时代精神。

管理的重要性

1. 管理人员的重要性

对于管理人员的重要性,德拉克认为,管理人员是每个企业中富有活力的赋予企业生机的因素,没有他们的领导,生产资源仍然是资源,决不会成为产品。尤其是在一种竞争的经济中,管理人员的素质和工作状况决定着企业的成败,甚至决定着企业的生存。管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构,也是负责有组织地发展经济的机构,体现着现代社会的时代精神。

2. 管理的职责

对于管理的职责,德拉克认为,管理是企业的一个具体机构,通过管理层来起作用;管理是企业的具体机制,这一机制将企业管理与所有其他机构的管理机制区别开来。管理的首要职能是经济绩效,管理层只能以它创造经济成果来证明它的存在和它的权威是必要的,如果不能创造经济成果,如果不能以顾客愿意支付的价格提高产品或服务,如果不能用交付给他的经济资源提高或至少保持其生产财富的能力,管理都是失败。因此管理可以定义为:它是一种经济机制,是工业社会一种特定的经济机制,管理所涉及的每一项活动或每一项决策都必须以经济尺度作为首要尺度。

德拉克认为,在自动化的产业革命中,管理面临着严峻的挑战。但他不同意新技术将以机器人来取代人工劳力,相反它使熟练工人的内涵发生变化,不再是从事体力劳动的人,而是具有更熟练的技能和受过高等教育,创造更多财富、享有舒适生活的人。而且新技术不会使人工劳力成为多余之物,它将需要大量受过高级培训的技术员、工人和管理人员。

3. 顾客决定企业的业务

德拉克指出,企业的业务不是由生产者决定,不是由公司章程决定,而是由顾客的需求决定。“我们的业务是什么”,是决定企业成败的最重要问题。关于这个问题可以通过以下几个步骤来完成:

(1)调查出真正的顾客和潜在的顾客,了解他们的具体信息:他们在哪里?他们怎样购物?怎样才能接近他们?顾客需要什么?

(2)要挖掘出顾客购买产品时寻求的是质量或价格或售后服务。

(3)必须考虑公司或企业未来的业务,这可从以下四个方面分析:

①市场趋向;

②市场结构;

③创新的变革;

④顾客未满足的需求。

(4)正确确定公司应该从事的业务。

企业的目标

德拉克认为,真正的困难不在于需要确立什么目标,而在于决定如何制定目标。惟一的方法就是制定衡量标准。因为,无论什么企业,无论什么经济条件,无论企业的规模或发展阶段如何,都存在八个关键领域:市场地位、创新、生产率、实物和金融资源、利润、管理人员的表现和培养、工人的表现和态度、公共责任感。

市场地位必须根据市场潜力和提供竞争商品和服务供货商的业绩来衡量。一个企业提供的商品少于一定的市场份额,这家企业就成为一家边际供应商,面临着被挤出市场的风险。但如果存在着较大的市场地位,会使企业难以适应创新的变化,十分脆弱,所以必须确立营销目标。

1. 营销目标

这是使企业区别于其他组织的独特职能。企业的营销目标主要有以下七个:

(1)以美元和市场百分比表示的,根据直接和间接竞争衡量的现有产品在它们目前市场上所应占有的地位;

(2)以美元和市场百分点确定的,并根据直接竞争和间接竞争衡量的现有产品在新的市场所占有的地位;

(3)应该摒弃的现有产品;

(4)现有市场所需的新产品;

(5)新产品应该发展的新市场;

(6)商品销售组织体系;

(7)服务目标。

2. 企业的创新目标

企业的第二个基本职能是创新。德拉克认为,在“静止的”经济中,除了一个行使经纪人职责的“中间人”的角色之外,是没有企业和企业家的容身之地的。因此,纯粹的营销职能本身并不能构成一个完整的企业。只有在扩大着的经济中,或者至少是在把连续性的变化视为理所当然的经济中,才会出现企业组织。

创新贯穿于企业的一切阶段。在企业组织中,创新并不像营销那样能被视为一种独立的职能,但它意味着,一个企业不一定要扩张得更大,却必须不断地变得更好——提供更经济的产品和服务。这种创新活动涉及到一切形式的企业。企业的创新目标主要有:

(1)为实现市场目标所需要的新产品或服务;

(2)因技术变化所需要的新产品或服务;

(3)产品改进;

(4)所需的新生产工艺;

(5)企业经营活动所有主要领域的创新和提高。

企业的运作要求各项工作都必须以整个企业目标为导向,尤其是每个管理人员的工作更必须注重于企业整体的成功。管理人员绩效是根据他的成就对企业成就所作的贡献来衡量。不同层次的目标应相互平衡,服务于企业总的目标。管理人员的目标确定,既需要管理人员听取雇员的建议,又要设计一种专门手段使下属管理人员的意见得到反映。目标管理的最大优点是它能使管理人员控制他自己的表现。

企业精神

德拉克认为,企业精神对于企业意义重大。精神具有道德的内涵,精神的基础是诚实。对管理人员精神的第一个要求是有高标准的表现。坚持卓越的目标和良好的业绩,就要求对管理人员制定目标和实现目标的能力进行评价,评价以业绩为基础,运用一整套社会准则进行。如果一个人业绩差,就该解雇,如果一个人业绩好就应该获得奖励和激励。

1.好公司的企业精神

(1)经理人员是否竭尽全力

德拉克认为,为了完成任务,经理人员是竭尽全力,还是敷衍了事,都取决于公司精神。这种精神是人们行动的动力,是使经理人员拿出自己的忠诚和投入自己精力的关键。

(2)发挥人的优点

好的公司精神,要求发挥人的优点,而不是他的缺点。这种精神,会为每个人提供避开弱点而充分发挥自己优点的机会。每当优点显露出来,组织就会予以承认、鼓励和奖赏,并使之对整个组织的其他成员形成良好的示范作用。

(3)不断改善整个组织的能力和工作状态

在这种精神指引下,只有源于对工作的高度热情,才能形成“好”的人际关系,并带来工作和谐。而在工作状态不佳的情况下,所谓“好”的人际关系,并不会促使人们成长,而只会形成一批缩手缩脚,墨守成规或依葫芦画瓢的“病态”人群。

2.培育好的公司精神

管理工作需要这种具体、明确向上和强有力的实践。一般而言,在组织中培育好的公司精神主要表现在以下五个方面的实践:

(1)对工作的严格要求

对工作的严格要求意味着:

- ①对不好的工作表现或马马虎虎的工作态度绝对不能听之任之;
- ②奖励、对个人的尊重都必须与工作绩效紧密地联系在一起。

(2)合理和公平的晋升制度

德拉克认为,晋升必须以明确的绩效为基础。即使在发展最迅速的企业里,也只有少数人才能得到晋升的机会。在这种情况下,过分强调晋升只会使更多的人意志消沉和心灰意懒,或使人产生一种不惜踩在同事身上往上爬的恶念。将大企业的高层经理人员的权威摆到一个过高的位置,也是过分强调晋升的表现形式之一。

(3)管理章程

德拉克认为,任何一位经理人员都应该清楚地知道拥有对他职责界定权力的人是谁,是如何做出的。为了保证这种界定,不仅仅是经理人员的直接上司的个人专断,经理人员必须享有上诉的权利。

(4)明确工作绩效的酬劳

在这里,明确的姿态将向经理人员表明,企业高度珍视他们对组织的贡献,进而促使更多的经理人员自觉自愿地做达到甚至是超出工作需要的事情。除了有利于建立好的公司精神外,这也是使企业管理资源得到充分利用的前提。

(5)任命称职的经理

德拉克认为,任何组织都不能依靠天才。领导工作是使“平凡的人做不平凡的事”的关键。然而,管理部门本身并不能创造领导者,它只能创造使潜在的领导品质得以发挥的条件。但是,如果一个企业只是简单地把所有精力都放在领导问题自身上,就极有可能导致管理部门忽视培育和形成良好的、能使潜在的领导品质得以发挥的前提条件,并最终扼杀潜在的领导才能。作为前提条件之一,管理部门需要这样一种公司精神,它通过企业日常工作来肯定严格的行动或责任原则、高标准的工作、对个人及其工作的尊重。

生产的原则

在管理一个企业时,最为重要的就是要知道有待管理的是什么生产体系下的企业,要尽可能彻底地运用与这一生产体系相对应的管理原则。否则,如果企业管理层不理解适合本企业的生产体系,就无法进行有效的管理。目前的工业生产体系有三种:

1.单一产品生产体系

对于单一产品生产体系而言,基本的原则是要组织出一个个相类似的阶段,并按这些阶段来安排工作。每一阶段里都必须有一个相对独立成整体的工作组织,包括适应这一阶段需要的各种技术和人员。单一产品生产体系能够较好地适应经济波动来调整企业内部的资源配置。在这种生产体系下,管理部门的首要工作是要取得订单,而不同职能之间的协调往往在企业最高管理层中就可以得到实现。

2. 大规模生产体系

大规模生产体系,就是用统一规格和标准化的部件来大量地或小批量地装配产品生产体系。在大规模生产体系下,管理层的核心工作是要建立一个连续不断的分配组织,并培养用户以使其需求和企业的产品组合相匹配。大规模生产体系还要求产品设计人员、制造环节的工程技术人员和生产人员,以及销售环节的市场人员之间进行紧密合作。这意味着,企业管理决策将在一个权力略为分散的层面作出,同时,大规模生产体系对人员稳定性的要求也比单一产品生产体系要高。

3. 流水线生产体系

流水线生产体系通常需要大量的基础设施建设投资,要求整个生产流程应尽可能地持续不断。作为最先进的生产组织形式,这种生产体系一旦确立起来往往要多年以后才能有较大的变动,因此,流水线生产体系要求企业管理层的决策更多地着眼于未来。在流水线生产体系下,为了保证生产持续性而进行的工序调整,往往会创造出新的产品。管理层的中心任务就是要为常规产品创造出一个稳定的市场,同时要寻求新的市场以吸收和消化源源不断的新产品。流水线生产体系对员工的稳定性有非常高的要求,尤其是那些在自动化方面受过较长时期培训和实践锻炼的人员。

这三种生产体系要求企业的管理能够在各个领域和各个层次行得通,且每一种体系都有其特有的基本原则,并对管理有不同的能力、技术和绩效要求。

管理结构

1. 建立有效管理结构的方法

德拉克认为,企业为了达到目标,需要进行结构的管理。一般来说,建立有效管理结构的方法有:

(1) 活动分析

即对为达到目标的各种活动的分析。

(2) 决定分析

即思考为达到目标绩效需要做些什么样的决定,这些决定应该由谁(哪一层的经理人员)做出,具体又牵涉到和影响到什么样的活动等问题。

(3) 关系分析

对经理人员上下级纵向和横向联合关系的分析。

只有通过活动分析、决定分析和关系分析,才能真正知道企业需要什么样的管理结构。也只有在对“企业需要哪一种结构”这个问题进行深入分析的基础上,企业才有可能建立起一个有效的组织体系。

2. 管理结构的方式

德拉克认为,组织机构必须是为实现企业绩效而设置的组织机构,应该含有