

- 国际顶级大公司(如通用、IBM、英特尔、微软)的实际管理中, 哪些原则与观念现在还行得通, 哪些面临淘汰?
- 一些新的管理观念(如流程再造、虚拟管理、再创新、创意领导等)如何成为企业追求成功的管理利器?

by Robert Heller

What Innovative Business Leaders Are Doing Today to Create the Successful Companies of Tomorrow?

[英] 罗伯特·海勒 著
李根芳 译

国际管理领域前沿报告

领导趋势

THE LEADERSHIP
IMPERATIVE

Business
Guide
商业引导

by Robert Heller

[英] 罗伯特·海勒 著
李根芳 译

What Innovative Business Leaders Are Doing Today to Create
the Successful Companies of Tomorrow?

国际管理领域前沿报告

领导 趋势

THE LEADERSHIP
IMPERATIVE

哈尔滨出版社

黑版贸审字 08-2003-024 号

图书在版编目(CIP)数据

领导趋势/(英)海勒 著;李根芳 译.-哈尔滨:哈尔滨出版社,2003.10

ISBN 7-80699-058-5

I.领... II.①海...②李... III.企业领导学
IV.F272-91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 094671 号

The Leadership Imperative

Copyright © 1995 & 1996 by Heller Arts Limited.

Chinese Translation Copyright © 1999 by Yuan-Liou Publishing Co.,Ltd.

All rights reserved.

责任编辑:邢万军

领导趋势

[英]罗伯特·海勒 著 李根芳 译

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码 150006 电话 0451-86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

全国新华书店经销

北京市宇海印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 19.125 字数 240 千字

2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-058-5/H·6

定价:33.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-86225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

引言

管理再创新

美国新一代经理人和新管理方法正不断革新及改造美国的企业,以打赢新世纪的管理战。他们一定会赢,不只是因为他们擅于应用自身的长处,更因为其他参赛者的弃权,使他们能不战而胜。固守过去那套管理方式而不知变通的管理阶层,终将成为历史。

这可不是女先知卡珊卓拉(Cassandra)式的未卜先知,而是已经发生在过去堪称业界奇迹的公司里的事实。凯特皮勒机械公司(Caterpillar Tractor)、迪吉多计算机(Digital Equipment)、福罗工程公司(Fluor)和IBM有哪些共同点?它们在80年代皆曾经历严重挫败,也都曾名列杰出的畅销书《追求卓越》(In Search of Excellence)的业界巨子名单上。

当前商界天空里闪亮的明星能获得汤姆·彼得斯(Tom Peters)和罗伯特·瓦特曼(Robert H. Waterman, Jr.)青睐的,只有寥寥数颗。现在的新星是若干以新风格领导的公司,它们看准了80年代初期剧烈变动的环境,并能顺势兴起,引领风骚。康柏(Compaq)的艾克哈德·菲佛(Eckhard Pfeiffer)、英特尔(Intel)的安德鲁·格罗夫(Andrew Grove)、微软(Microsoft)的比尔·盖茨(Bill Gatter)都是从这一波浪潮中崛起的明星,他们的成功不仅是因为新科技,同时更因为他们具有新颖的领导观念。这两股趋势合流蔚为大观,老式的管理方法已无法因应环境快速的变迁。

老字号的公司也已体认到领导趋势的当务之急。通用电气(General Electric)的杰克·韦尔奇(Jack Welch)、可口可乐(Coca-Cola)的罗伯托·郭佐塔(Roberto C. Goizueta)、美国电话电报(AT&T)的罗伯特·艾伦(Robert Allen)、爱默生电器(Emerson Electric)的查尔斯·奈特(Charles F. Knight),

以及克莱斯勒(Chrysler)汽车的罗伯特·伊顿(Robert Eaton)等最高执行官均体认到彼得·杜拉克(Peter Drucker)所说的“新现实”。这些业界领袖决心不再依循过去带领这些公司飞黄腾达、跻身业界巨人的前人脚步,而锐意开创新局面。

鲍伯·瓦特曼(Bob Waterman)在他的新书《卓越前线》(The Frontiers of Excellence)中,谈到《追求卓越》一书所列举的商业巨子淘汰率特别高的问题,他说这些问题“令人不安而且相当棘手”。这正是管理趋势的当务之急:“为什么若干表现优异的公司,如 IBM,现在岌岌可危,而其他公司,如宝洁(Procter & Gamble),仍能卓然成长?”但这句话使他亦面临同样的困境。

在他的书中,宝洁化身为真正采取新管理风格的开路先锋,亦即接受了“自我管理团队概念”。瓦特曼指出,宝洁在策略上的成功,主要归功于“不断地推动与落实自我管理”。根据这样的解读,宝洁的成功不只是其著名的行销,同时更有赖于“比竞争者更勇于创新的能力”。“自我管理的惊人成效”所带来的“成本优势”,加上上述两项长处一并运用于新产品的研发上,使得宝洁能居于领导地位。它的制度“赋予各阶层员工所需的控制权,使每个人均能充分发挥所长”。

这和下面所述的公司恰成鲜明对比:“终极的阶层制度,就像是由一群盲从的听命者所组成的、向内封闭的金字塔,受到竞争者和零售业客户的唾弃。”但这两段描述其实指的是同一家公司。后面一则(也是较近的)对宝洁的描述,刊载在 1994 年 3 月号的《财富》(Fortune)杂志。在这篇报道中,宝洁由于产品索价过高、内部成本高居不下和市场占有率下滑等因素而渐渐丧失竞争优势,现在则被迫重新设计“其发展、制造、配销、价格、市场及销售产品的方式”,使整个公司不得不进行“彻底翻转”。

你可能会认为这种“翻转和重建的活动,导致成本提高”,是该公司在市场上活跃的证据,但这很难支持瓦特曼的颂赞。他对这种无法自圆其说(选择企业模范著述的作者,往往逃不过这种劫数)的解释是,大公司“失去它们的优势”,因为它们丧失明辨是非的能力。“当它们绩效不错而且继续成长时,我们仍可学习其最佳表现”。但事实上,IBM 在《追求卓越》完成时已经沉痾难治,宝洁盘根错节的问题也非一日顿生。

创新的十项要点

在现实中,即使照相机也会说谎。旁观者把焦点放在他们想看到的事物上,而未能窥见全貌。但局内人同样容易忽略最显而易见的事,许多经理人未能看清企业的庞大已不再具有竞争优势,甚至连最简单的保护也做不到。大企业的不利,近数十年来可说是再明显不过了。然而,过多的员工多半减缓了业界巨子前进的脚步,也使得新兴的灵活的公司有机可乘。但即使如此,这些业界巨子仍然保有雄厚的财富与威力。

现今,僵滞的管理已经不合时宜,萎靡不振,而且摇摇欲坠。未来短短数年,它们势必过时并被淘汰。推陈出新和灵活应变是大规模、有制度的公司势必要掌握的要素,就如同新兴公司保持创新和随机应变是致胜的不二法门一般。不过经理人的运气可好了,新科技就像是现代化制造业的组件般及时送达,而新的管理技术亦发挥了扭转乾坤之效。

要是没有电话,在市场需求如此殷切的情况下,各大公司就不可能遍布各地。计算机的出现及时遏止了文件堆积如山的惨状。要不是喷气式飞机的到来,遍布全球的商业组织势必面临停摆。其他显著的例子不胜枚举。现在,技术性和策略性的科技垂手可得,正好提供给管理阶层新的要素,即信息、速度、控制和最佳的成果。

这种科技有一部分是真正属于技术性的,包括信息和通讯方面的技术,带来如地震般的剧烈变革。但是管理科技则是受思想的运用所主导——不是单打独斗,而是群策群力。成品的硬件科技提供了远远超越前几代所能运用的工具,而管理的软件科技——包括你自己,而这也是最重要的一环——则运用硬件工具以创造奇迹。

下面我将指出十项关键策略,新的变革便是依据这十项要点,使管理得以再创新局面。老式的反动分子仍然占大多数,而且执迷不悟。然而,他们的优势不会持续太久,因为他们在其他方面的优势正快速凋零。在下列十项互有关联的竞技场里,新的认知扮演了重要的角色:

- ◎如何转移权威——而不失控。
- ◎如何完成彻底的改变——在整个企业制度里,而不只是零星改变。
- ◎如何改变文化——及时而持久地进行。
- ◎如何分裂和征服——在维持或继续扩充之际,同时获得轻薄短小的好处。
- ◎如何把“组织”从沉睡中唤醒,展现活力——借由中央管理的新途径达成。
- ◎如何保持竞争力——陈旧的,曾获肯定的致胜方式已不再管用。
- ◎如何持续不断地更新——使成功的田地不会埋下衰败的种子。
- ◎如何启发人们的动机——惟一真正的动机来源。
- ◎如何使团队合作奏效——这是没有其他替代方式的新技巧。
- ◎如何获得全面品质——借由更好的管理。

依循这十项重要的领导方针而获致成功的例子不胜枚举,本书将为您一一介绍。当然也有一些反面教材,如爬到最高处的最高执行官,没有勇气进行彻底改变——甚至撤除——建立他们重要地位(及自我重要感)的机制。企业生活制造了舒适豪华的大椅,受到纵容的最高执行官,尝试以遥控来管理一些自己无法管理的事务,结果不啻作茧自缚。这是行不通的。如果他们的公司面临困境,这一点也不令人惊讶(大概除了最高执行官以外)。

所有这些现在绩效不彰的公司,也是由过去曾经数一数二的那些商业人才手中打造或重新创造出来的。这些企业之父数十年来历经成长、转折及挑战等大起大落,苦心经营他们的心血。这些企业人的生意头脑仍旧转个不停,而且无穷无尽,充满效率。为了重新打造管理,这些生意头脑必须结合新知识,了解如何使人和组织都能有效而愉快地运作。

知识和企业动力也必须配合已改变或正在改变的社会、政治、经济,以及技术条件。配合这一切条件——这是一个很大的考验——管理便能被赋

予新意,获致成功,这不仅和过去成就相比毫不逊色,甚至会有更好的表现。本书讨论的是在各阶层致力于革新的经理人,他们在规模不一的公司里锐意改革,成为真正的领导者。由于对上述十项值得探索的议题找到了正确答案,他们和他们的组织便能抛开过去,缔造更美好的未来。

绪论

巨人的陨落

“我们的市场占有率正节节下跌，这个事实快把我逼疯了……这个企业已陷入危机，每个人还是一副高枕无忧的样子……”IBM 董事长约翰·艾克斯(John F. Akers)的怒气不到几个小时便已传遍整个公司，而且不一会儿就传遍世界。自第一任董事长托马斯·华森(Thomas Watson)算来，到艾克斯已经是第五任了。他原本只是私下大发雷霆，只有少数几个高阶经理知道。但就像是他的其他好意一般，信息又被误传了。

这桩事件可以看做是 IBM 命运的缩影，它是 20 世纪中叶最典型的美国企业代表。这个公司就如同希腊神话中一心想飞过大海，但蜡做的翅膀却在太阳照耀下熔化，最终坠落海洋的伊卡洛斯(Icarus)一样。从数年前提拔艾克斯上台的法兰克·凯瑞(Frank Cary)对 IBM 的看法，就可以看出 IBM 的理想与现实间的差距有多大。当别人问凯瑞 IBM 维持成功地位的机会有多大时，他说：“百分之百。”但到了艾克斯饱受打击的 1991 年时，该公司当时一年便损失了 775 万美元，1992 年损失达到 1340 万美元，到了 1993 年已高达 2210 万美元。

即使是从艾克斯的话震惊世界的方式，也可以看出凯瑞的百分之百预言和这些巨额损失间的差距。一位想令上司印象深刻的好心主管，希望手下能分享这个信息。他通过电子邮件发了份备忘录，却忘了这个系统是全球性而且是立即传达的。这个意象可以说再清楚不过了。过去由大企业掌控的全球市场，现在已门户大开。电子邮件的神奇只不过是新兴科技的一部分而已。科技进步速度之快令人咋舌，而改变的速度已远超过老式企业的响应及控制能力。约翰·欧宝(John R. Opel)以即将卸任的最高执行官身

份,不经意地指出了这个问题:“在 IBM,从某个最高执行官转移到另一个,可以发现一项定理,即他们所作的改变愈大,结果往往只是与前任的失败者愈相似而已。”不过,到了 20 世纪末期,事情的变化比以前更大,再也不可能和以前一样了。坚持欧宝所赞扬的“共同的文化,基于……不变的信仰”,在不变的时代没有问题,但却不适用于变幻莫测的年代。

获得全部信任、被丢入这个大漩涡的新人艾克斯,他的事业生涯可以说是典型美国式的平步青云:曾有“5 年的时间经营两家不同的集团,只花了两年便爬上现在的最高执行官职位,几乎等于已经参与过企业界的所有工作”。再典型不过的是,这十项全能的经验也无法考验出他统领大企业的本领,这并不是一小段时间,而是整整 10 年的光阴。这种事业生涯模式是美国传统企业管理的本质,所有权力都向内集中,最后核心中最具技巧的人便能掌权。

然而,经济压力已从外界向美国企业领袖逼近,有许多残酷的财务结果迫使他们面对考验。但是艰困的经济现实只不过是企业危机的骨架而已,真正的血肉是人为因素。大企业发展出丰富深远的企业文化,一种将过去的成就和自满变成神圣标志的企业经营方式。艾克斯对所属公司的批评——全世界都听到的一记当头棒喝——主要还是针对人发出的,而且不可避免的,其实也瞄准了他自己。

这个信号几乎是从他一上任便发出了。早在这个事件爆发以前,遍及各工作阶层以及市场,无论是当局者或客户,多年来便已不看好公司的前景。他对经理大发雷霆,显示他准备接受批评,但他能够治疗这个沉痾吗?许多大公司的例子都证明很难。他大刀阔斧地宣布新政——重组公司、裁撤冗员,但不当的结果已浮现了,而这些举措已经晚了好几年。

百病缠身的 IBM

哈佛教授约翰·柯特(John P. Kotter)并没有把 IBM 列入 80 年代有效进行长期企业文化改革的企业巨人名单中(他从众多公司中挑出十大企业),而由杰克·韦尔奇领导的通用电气则榜上有名。不过通用和 IBM 或通用汽车(General Motors, GM)不同的是,它是合并多家企业所组成的公司,并没有一个权力核心,因此韦尔奇能够(他也确实做到)随心所欲地管理。

IBM 虽也出售其部分事业(而且也确实卖掉它的打字机事业),但是这个庞大的产业仍然问题丛生。

这些资产既无法转售,又不易脱手。正如凯斯·汉默兹(Keith H. Hammonds)在《商业周刊》(Business Week)撰文指出:“公司重组、削减开支及新信息起初能够奏效,但势必要有后续动作来确保这些动作不只是表面功夫。”所以 IBM 的解答是什么呢?《商业周刊》向 6 个智囊团寻求答案,结果却得到非常奇怪的响应。一名前任主管的意见没有太大帮助,他认为既然这个公司已经有了“马力”和“科学”,你只需“采取正确的举措,便可大展宏图”。

最令开放式管理信奉者津津乐道的例子,是一家叫做纽克尔(Nucor)的小型钢铁厂。该公司的老板建议艾克斯借由一对一或小型会议的方式“疲劳轰炸”经理人,以促使他们彻底发挥潜能。这对于规模不大的纽克尔确实行得通,但并不适用于业界巨人 IBM。爱尔兰·夏皮洛(Irving S. Shapiro)认为 IBM 应该仿效杜邦(Du Pont)的做法,夏皮洛本人曾主管该公司,杜邦在尼龙产业获利后,“花了 30 年的工夫”才学会竞争心态。但是 IBM 处于长期科技震荡的环境里,并没有多余的 30 年,或甚至 10 年可资耗费。

此外,杜邦实在算不上是楷模。它虽然曾雄霸一方,但现在不过是化学工业中的一名小兵,而且自己也有严重的问题缠身。1992 年 3 月,《华尔街日报》(Wall Street Journal)在报道中指出,杜邦要解决这些问题,必须“重新整顿膨胀的行政体制”。该集团的最高执行官艾德格·伍勒尔(Edgar S. Woolard, Jr.)似乎从 1989 年便注意到这个问题,他说:“杜邦需要由上到下全面整顿。”

IBM90 年代的病症并不是独一无二的,美国许多大企业都面临同样的问题,整个西方大概都是同病相怜。当然,随着商业活动日趋全球化,这种区分已没有太大意义,因为 IBM 当然仍是个中翘楚。从杜鲁斯(Duluth)到法兰克福(Frankfurt),从日本到俄罗斯,从澳洲到挪威,IBM 仍然是“电子数据处理”(electronic data processing)的同义词,而该词正是用来形容改变世界、闪耀的计算机科技之无趣名称。

和其他企业不同的是,信息科技的龙头老大可以预期在这一行业持续成长。没错,计算机市场已经出现周期性。现在计算机这种“梦幻机器”很普

遍,而且已经接近饱和甚至已经饱和了。而随着原有市场已呈疲态,新的市场出现持续诞生的趋势。新兴者会不断地挑战旧有的优势,但既存企业内部的经理人将面临在环境中错失改变契机,或是作出不当反应的困境。

华而不实的最高执行官

但这种事怎么会发生在 IBM 的身上呢? 长久以来,它一直是美国最受推崇的企业,每年都被业内选为管理品质最优良的公司,并具备其他卓越的特质。要不是同业被愚弄了,就是它确实是管理最完善的企业。如果是后者的话,IBM 的衰亡对于美国的资本主义实在不是一个好榜样。因为如果管理最完善的企业,而且是最先进的企业,甚至连日本都敬畏三分的竞争者也会失败的话,其他等而下之的公司又该如何自处呢? 而通用汽车是否又足堪仿效?

1991 年,通用汽车的财务损失是 IBM 的两倍。正如艾克斯所说,90 年代之初,美国大企业明显地“置身危机”。人们的眼睛开始睁大,即使是最盲目的董事会也都张开了眼睛。通用汽车董事会莫名其妙地容忍罗杰·史密斯(Roger B. Smith)长期混乱的领导,现在又不智地选择了罗伯特·史坦普(Robert C. Stempel)为接班人,史密斯被迫下台。

企业董事会在数十年来首度开始质问最高执行官的能力,并且开始质疑他们巨额的财务报酬(当然是同一批董事会提供给他们)。即使这些最高执行官对公司有任何特别或日常的经济贡献,他们所获得的报酬相形之下还是太高,而这笔支出却对大企业的绩效衰退颇有影响。就像是本已受病毒侵害现又并发细菌感染一样,过高的报酬严重地损毁了这些病人的健康。不过这只是临门一脚,并不是根本的病因。

这个疾病令天然预防机制最强大的人也束手无策。1992 年 2 月的某一天,古老的 IBM 适时宣告死亡。这个全世界最庞大的金钱机器宣告了 28 亿美元的亏损。这个员工把工作当做终身职业,无论是内部和外在市场都同样控制得有条不紊的杰出企业,已经一去不复返了。这是古老故事的完结,新的故事还有待诉说。

裁员非良药

但新的 IBM 在其一流员工的同心协力、坚强的客户基础、无数的专利权、优秀的实验室、精良的工厂、杰出的生产线、最佳的品牌打造,以及强大的销售火力结合下,迄今仍屹立不动。利用新的成就开发这样的资产,需要形成新的企业文化——不只对 IBM 而言是如此,这同样适用于美国各大企业。它们都有一座高山需要攀越。

美国资本主义表现最好的公司,一般而言并不受外国竞争者的威胁,尤其是日本的竞争,比方说,食品饮料公司、服务业、制药商。这些公司的主要竞争市场都来自美国国内。不过这些竞争者都在同一套游戏规则下竞争,它们的大规模到目前为止还是具有保护作用的。

在其他的产业,一些主要公司也面临了几近毁灭的考验。彼得·杜拉克认为它们的衰败其来有因。大约是 1992 年年初,他说“《财富》杂志所列世界五百强企业的时代已经结束”,用该杂志的话说,即是大企业“必须缓慢而痛苦地转变为新的样貌”。多慢?多痛苦?多新?在 5 兆美元的经济前提下,这些答案绝不可等闲视之。世界五百强企业的营业数字便占了 22000 亿美元的金额(比德国全国的国内生产毛额还高),共雇用 1200 万名员工。

不过,这个数字和 80 年代初期相比,还少了 400 万人,这是衰退的严酷指标。世界五百强企业数百万计的员工和数十亿美元的销售数字都是在美国境外,这使得这个数据背后所隐含的事实更加令人忧心,因为主要裁员都是在美国境内。《财富》杂志写道:“令人好奇的发现是,80 年代初期与美国企业新一波的改革风潮——评估过去的错误和挥霍,或是进行基本的改革,以面对眼前更强劲的竞争——正好不谋而合。”

90 年代初期为降低成本的裁员风潮,可以说是在经济复苏时,为活络的利润回收铺路。不过这也可能是一种幻象,就像是英国企业在撒切尔(Thatcher)夫人执政、经济衰退的 1979 至 1980 年之后,利润先是止跌回升,但稍后工厂纷纷关闭,公司大批裁员(这正是世界五百强企业的典型作风)。这个事实证明,公司“更加精简”并不是把过去的失败化为明日成功的必要改变。

当务之急

美国企业“新的当务之急”，在 80 年代已经相当明显。如果能早点采取重要措施，基本上同一批经理人（他们是过去“犯错且贪得无厌”的那批人），有什么样的机会可以领导真正的企业革命呢？传统的观点是应该把大而无当的业界巨人打散，变成小规模的重点单位重新出发——这是整合大企业力量和小企业灵活度的新方法。

IBM 曾经短暂地享受坐落在佛罗里达州波卡雷顿(Boca Raton, Florida)事业的优点，那些发明个人计算机的人才只花了大约 1 年的时间，就向他们的赞助者提出这项举世无双的产品。最后，这个企业却日益窘困，行动变得拖泥带水。虽然该集团的公关人士当时曾大力宣扬这个独立开发的惊人成就，但该企业主管显然并没有把波卡雷顿的真正教诲放在心上。

如果 IBM 采用其他半独立卫星公司的模式，艾克斯也许永远不需要责怪手下的经理人。个人计算机的传奇确实点出了治疗企业尾大不掉的方法。从理论上来说，治疗方法在于内部分裂、瓦解或出售，把总公司简化为一个监督单位和拟定长程策略的角色，并将所有的权力交付给自主的企业团队，他们可以自行创造自己的文化与战斗计划。根据这样的结构，总公司不需要管理多层属下。相反的，这正好可迫使事业主管自行解决过多管理层级的局面。

艾克斯朝这样的重组方向努力时，却突遭撤换。他的继任者路易斯·郭士纳(Louis V. Gerstner, Jr.)出身旅游业及金融服务业(美国运通[American Express])，烟草食品公司(RJR 纳贝斯克[RJR Nabisco])。表面上看来，他对原有文化具有三重威胁，因为他在这家公司完全是个外来者，对这项产业亦全然陌生，而且还是来自其他产业的空降部队。如果 IBM 的圣牛被带进屠宰场，也没有人能理直气壮地抱怨。然而在 IBM 内部首当其冲的牺牲者，便是把企业分散经营的彻底改革计划。

郭士纳告诉《财富》杂志说：“我所接触的成千上万名客户中，没有人希望见到 IBM 分裂成小公司。”但客户为什么会在乎呢？不过，重点不在于这位被期许能扭转乾坤的最高执行官，在这家企业里否决这个特别的计划是否正确（传统智能较偏好的作法），重点在于值此大企业规模日渐萎缩之

际,不管运用任何策略,他的领导是否能使企业真正地蜕变?

新男性和新女性可以打造一个新的企业社会。在 1992 年 2 月某日宣告死亡的是旧社会,过去运作成功时,这个旧社会是历史上最成功的企业之一。接下来又是谁的江山? 以下篇章将针对这个重大问题追踪其解答。

作者简介

罗伯特·海勒 (Robert Heller)，广受欢迎的商务管理作家，优秀的管理诠释者，国际管理领域的资深学者。著名管理刊物《今日管理》(Management Today)杂志的主编和创刊者之一，著有多部商业畅销书籍。现定居英国伦敦北郊的海格特。

由他编著的商业畅销书包括《超级经理人》、《平凡百万富翁的年代》、《谁杀了IBM》、《文化震撼》，以及《管理技巧》丛书、《财富首脑》丛书等。

由海勒所著的多林·金德斯利 (Dorling Kindersley) 出版公司出版的《管理技巧》

丛书和《财富首脑》丛书 (国内已于2002年引进出版)，更是风靡世界的管理领域的热门畅销书，深受各方赞誉。

在主编英国最知名的管理刊物《今日管理》(Management

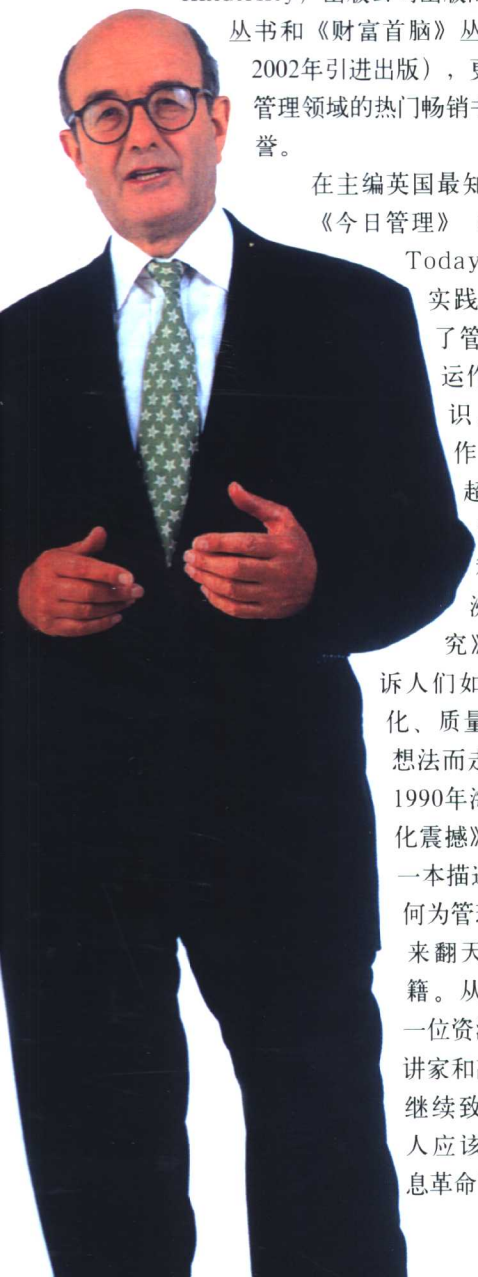
Today) 杂志的25年

实践中，海勒积累了管理科学和商务运作方面的渊博知识。他的一些著作，包括《管理超人》、《决策制定者必读》

和最近的《欧洲优秀经理人研究》，都着重于告诉人们如何抓住关于变化、质量和动力的最新想法而走上成功之路。

1990年海勒撰写了《文化震撼》一书，成为第一本描述信息科技将如何为管理和商务领域带来翻天覆地变化的书籍。从那以后，作为一位资深管理作家、演讲家和高级顾问，海勒继续致力于讲述经理人应该如何“驾驭信息革命”。

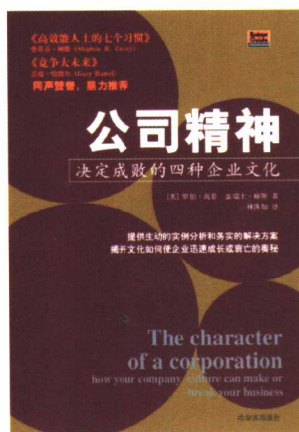
1990年海勒撰写了《文化震撼》一书，成为第一本描述信息科技将如何为管理和商务领域带来翻天覆地变化的书籍。从那以后，作为一位资深管理作家、演讲家和高级顾问，海勒继续致力于讲述经理人应该如何“驾驭信息革命”。





致力于组织革新的管理人，
他们在大小不一的公司里锐意革新，
成为真正的领导者。

新书推介



公司精神 ——决定成败的四种企业文化

塑造使企业导向成功的组织文化模式！
在不同文化形态的企业中生存，并得到发展！
找到最适合自己个性的企业文化！

