

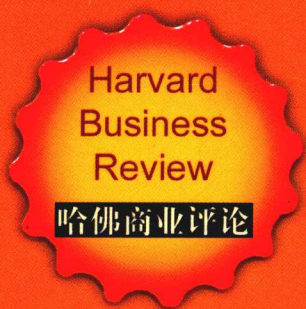
全球累计销售超过 **8** 亿册



《哈佛商业评论》最佳典藏

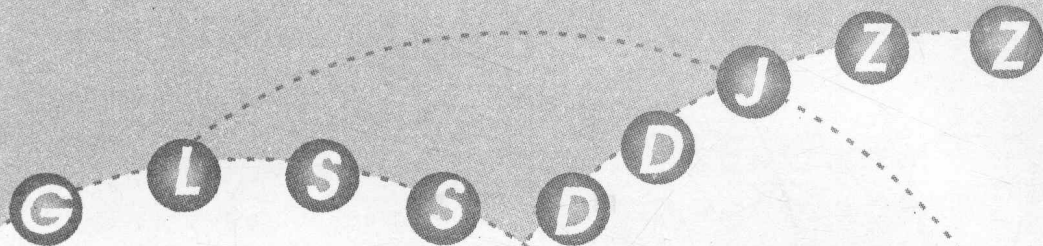
英国《金融时报》最佳商业书

管理史上 奠基之作



[美] 彼得·德鲁克
迈克尔·哈默 等著
亨利·明茨博格
迈克尔·波特
孙国强 译


The Foundations of Management History



管理史上的奠基之作

[美] 彼得·德鲁克
迈克尔·哈默
亨利·明茨博格
迈克尔·波特
孙国强

等著
译

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书荟萃了世界管理史上顶级管理大师的经典之作,让人们有机会从这些大师们的作品中感受智慧,增强追求卓越的意识,对现在,甚至对未来进行洞察与思考。

全书分为文化篇、管理篇、经营篇、战略篇、市场营销篇、竞争篇以及金融篇等七部分,阐释了领导者的作用、管理的艺术及建立公司文化的魅力,深入探讨了如何提高公司的竞争优势和市场份额而制定最佳部署;在新的时期如何利用新的游戏规则;在全球化的环境中如何求得生存,获得发展;如何改进自己以应对千变万化的市场势态等问题。

图书在版编目(CIP)数据

管理史上的奠基之作/孙国强 译. —北京:中国纺织出版社,2004.6

ISBN 7-5064-2972-1/F·0458

I. 管… II. 孙… III. 管理学-文集 IV. C93-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第035631号

责任编辑:李秀英 向连英

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

Http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质勘查院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销

2004年6月第1版第1次印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:23

字数:320千字 印数:1-10000册 定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

编译者序

在商海中行走有如在惊涛瀚浪中行船,众家企业在应对商海中的千变万化时,形成了许多种管理模式,如壳牌集团的“宽容型管理”、柯达公司的“以变应‘变’,再创影像风”、来科思公司的“速度就是生命”等。同时,又涌现出了众多管理大师,如迈克尔·波特、迈克尔·哈默、约翰·科特、彼得·德鲁克……等等,他们凭着远见卓识、创造性的思想和鼓舞人心的激情,塑造了种种管理模式,这些模式使得商业和社会发生了革命性的变化。产业间、领域间和国家间的管理思想在他们的影响下迅速地沉默下去,随之而来的是更伟大的管理思想,它们带动着整个世界的经济步伐,形成强大的促进力量,重塑了我们熟知的经济世界,并把它推向新的高点。

编译这些大师们的著作,并汇编成册,取名叫《管理史上的奠基之作》,是为了更能够体现这些大师们思想和智慧的巅峰、经典之处;让人们在欣赏大师们聪明才智、优秀思想的同时,能够获取管理经的真谛;帮助人们追求卓越。

《管理史上的奠基之作》这部荟萃智慧的著作,为人们提供了一个很好的机会,让人们有机会从当今最推崇的世界级商业大师们的作品中,对本世纪,甚至对未来进行洞察与思考;并探讨如何利用新时期的游戏规则,在全球化的环境中发挥强有劲的力量来进行拼搏,求得生存,获得发展;如何改进自己、如何进行管理来应对千变万化的市场态势。

本书体现了领导者的作用、管理的艺术以及公司文化的魅力,深入

探讨那些最终使这些公司、领导者取得成功的因素、遵循的原则和创造的价值。本书还详细阐述了为提高公司的竞争优势和市场份额而制定的最佳战略部署,这个最佳战略部署需要由合理的规划、组织和超前的战略眼光,所以如何认识市场进行战略部署、如何制定合理的规划、如何在合理的组织结构中进行操作等是本书的又一个亮点。

最重要的是,本书为读者提供了不同管理模式的重要理念和要素;展示了使人警醒的理论思想,把这一类的书籍,从一个全方位的视角入手,将各个观点、各个核心思想集中于一个明确而又通俗易懂的主题中,把整整一架子的内容汇到一本书里,使人们能够方便地阅读;能够引起更多的人对大师们思想的关注,它们可以引导你的行为,挖掘你自身的能力,凿开你聪明的才智,这正是本书渴望达到的目标。如果商界领导和商界专家们盼望探索最佳管理方案,想乘风破浪地去实现事业繁荣的话,《管理史上的奠基之作》应该是你们最明智选择的对象。

2004年5月

目 录

文化篇

1.《新组织之魂》 / 3

世界著名的企业管理思想家 迈克尔·哈默 著

2.《建立企业文化原理》 / 9

哈佛商学院教授 约瑟夫·L·巴达那科 著

3.《文化与联合》 / 25

世界管理行为和商业领导领域第一权威 约翰·科特 著

管理篇

4.《领导的艺术》 / 37

20世纪最伟大的职业经理人 杰克·韦尔奇 等著

5.《成为领袖的领袖》 / 50

著名的企业管理学教授 沃伦·贝尼斯 著

6.《管理的基础问题》 / 61

现代管理之父 彼得·德鲁克 著

7.《员工管理问题》 / 84

钢铁大王 安德鲁·卡内基 著

经营篇

8.《为更有力的明天在今天冒险》 / 95

企业管理最先进观念的转变主导者 特雷西·高斯、
理查德·帕斯卡、
安托尼·亚瑟斯 著

9.《超越世界级的生产模式》 / 109

超越世界级的生产模式首创人 罗伯特·海叶斯、
加里·皮萨诺 著

10.《宽容型公司——商业“竞争风暴”中的生存方式》 / 120

皇家荷兰壳牌集团公司董事 阿里·德赫斯 著

11.《管理与规模》 / 137

世界上最早、最大的汽车制造公司创始人 亨利·福特 著

战略篇

12.《战略是什么》 / 149

当今世界竞争战略第一权威竞争战略之父 迈克尔·波特 著

13.《战略过程管理·产业和竞争者分析篇》 / 162

哈佛商学院教授 克里斯托弗·A.巴特利特 著

14.《战略规划的最佳方式》 / 175

世界第一位管理思想家 亨利·明茨博格 著

15.《产业革新者的思考方式》 / 186

世界上占统治地位的战略大师 加里·哈默尔 著

16.《经受考验》 / 205

组织理论创始人 彼得·圣吉 著

市场营销篇

17.《在模糊的世界里聚焦》 / 223

使用最广泛的“定位”概念创始人 奥·瑞斯杰克·特罗特 著

18.《现代的石器时代营销》 / 235

全球最高薪酬营销大师 哈利·韦贝尔 著

19.《变化世界中的市场营销》 / 246

现代营销之父 菲利普·科特勒 著

20.《突破性技术的逐浪之道》 / 260

哈佛商学院教授、博士项目主任 约瑟夫·鲍尔

哈佛商学院教授、创新技术管理方面的权威 克莱顿·克里斯坦森 著

竞争篇

21.《强有力的力量——计算机工业状态》 / 273

引领时代、震撼管理界的偏执型商业领袖 安迪·格鲁夫 著

22.《以变应“变”再创影像风》 / 284

伊士曼柯达公司 EastmanKodak 主席兼 CEO 邓凯达 著

23.《速度就是生命》 / 290

世界第一家最大的网络公司来科思的创始人

鲍勃·戴维斯 著

24.《为未来而竞争》 / 305

当今战略领域最杰出的思想家 C.K.普拉哈拉德 著

金融篇

25.《证券投资理论》 / 317

世界级投资大师 沃伦·巴菲特 著

26.《金融炼金术》 / 340

国际金融巨头 乔治·索罗斯 著

1. 《新组织之魂》

世界著名的企业管理思想家 迈克尔·哈默著

作者介绍:

迈克尔·哈默(Michael Hammer)

世界著名的企业管理思想家,重组理论和过程中心论的创导者,这些理论改变了现代经营活动。他早先是麻省理工学院计算机学教授,后来成为好几家高科技企业的创始人和董事。1996年迈克尔·哈默被《时代》杂志评为美国最具影响力的25人之一。

主要著作有畅销全球的《企业重组:经营革命的宣言》、《重组革命手册》及《超越重组:过程中心组织对工作和生活的改变》等书。



一个组织不只是一系列产品和服务的组合,它同时也是一个人文团体。像其他社会团体一样,它也培育了特殊的形式,即“企业文化”。无论是过去还是现在,每个组织都有自己的经营理念、自己的行为、自己的成败经历以及存在着英雄和败类。这一连串丰富的内容缠绕在一起,不断向组织成员灌输组织的整体形象和行为规范。同时以各种各样的方式,告诉组织里的成员,他们该做什么,不该做什么。

当代企业文化尽管有许多差异,但也存在相似之处,互相推诿逃避责任、互相嫉妒恶性竞争、得过且过无所作为等行为随处可见。这些共同特征的出现不足为奇,它们是在同一个商业环境中诞生和成长起来的,面临着相同的压力和问题。而且由于商业环境培植因素重于自然因素,使得处于相同环境的企业产生了类似的企业文化。

当代成熟企业所处环境的主要特征是需求逐渐大于供给。如果说这个时代企业的壮大纯粹是由于人口因素(包括公司成员、购买力等)增加的话,这种说法并没有错。总的来说,从18世纪末到20世纪末,生产商与消费者相对而言,除了经济萧条时期,消费者的人数总是多于能满足他们需求的供应品,无论是汽车、电话,还是饮料。现代企业最关心的就是如何跟上市场需求势头,其基本目标是出差错。在一个亟待开发的市场中,不求机智灵活和创造革新,而是谨小慎微、亦步亦趋就够了,何必去冒风险呢?最高的价值标准无论是对计划、控制,还是对规范纪律的管理而言,都是对现存市场的一种资本投入。

除了极少数企业以外,大多数企业都遵循着官僚式的管理模式。在这种状态下,几乎所有的人都觉得这一时代的企业令人窒息和沮丧,创造力被繁文缛节所吞没,而雄心抱负更多地体现在政治角逐中。

人们对此何以能容忍至今?答案很明确:工作保障。甚至像美国人这样如此热爱自由、独立和冒险,富有开拓精神的人也乐意为确保职位而放弃一切。简而言之,过去企业文化的核心是达成一笔交易:以服从与勤奋换取工作保障,或用工作保障来换取服从与勤奋。这一交易并非一蹴而就,许多工人不得不通过成立工会和进行罢工来获得真正的保障;管理层则不得不通过监督机构谋取自己的利益。这笔交易始终存

在,并在现代社会持续着。

但现在再也不会如此了。历史性的连锁反应正在发生,巨大的商业环境变化驱使企业文化发生深刻的改变,而最终的结果是打破交易。顾客需求的增加是冲破工作保障与服务、勤奋之间交易的一种强大的催化剂。当顾客首次在这一场景中亮相,企业文化就得有所调整。而顾客对管理结构、战略计划和财务结构并不感兴趣,他们只关心一件事——结果,即我们创造的是有价值的商品。以顾客为中心驱使人们塑造一种支持它的企业文化。现代顾客对工作保障与服从、勤奋之间交易的作用已经日益明显。顾客是上帝,这意味着你要服务于上帝。一种无法集中管理人员智慧的体系,满足不了顾客瞬息万变的需求。这也意味着要摒弃单纯的“卖力”服务,顾客要求的是集手艺、智能于一体的富有人情味的综合性服务。

在这一新体制下,经理不再是雇员命运的主宰,而顾客却能使公司倒闭,企业都像可怜无助的巨人,在对顾客偏好惴惴不安的猜测中经营。当顾客至上时,企业及其员工不得不退居第二,他们需要的是首先服从于他们并为之创造价值的人们。

无论喜欢与否,完全、稳定与连贯的市场状况已一去不复返了。企业对此也无能为力,因为顾客的需要不允许这样。企业并非无情无义,他们只能秉承苛刻的客户需求,并使之满意。在企业工作的人们也不得不按此运作。现在得在每个工厂、车间都挂上一幅“你属于你自己”的标语。这并不是说没人关心你,而是说谁也管不了你。

但是,新的体制仍然为那些失去控制权力的经理和失去顾客及市场维护的员工提供了一种补偿,给予他们自由和个人发展机会。现代企业组织新的交易本质是一种交换,即进取换机会。企业为员工提供了机会——用培训来促使个人成功,作为回报,员工们则向企业保证会开拓进取,为顾客创造价值并由此为企业创造利润。

服从和勤奋现在已没有意义,惟命是从不再是成功的保证,埋头苦干不再成为美德。当顾客就是皇上的时候,创造价值的人们只会埋头苦干而不求甚解,缺乏灵活和热情,是无济于事的。必须巧干,目标适度,

随机应变来满足顾客的需要。这就需要富有想像力、灵活性和专注性。如果一旦目标没有实现,你就不能以“我是按要求做的,我很卖力”推诿,这没用,人们只看结果而不计过程。

没有保障,也就不必服从,也不必死心塌地、忠诚如一了。作为企业产物的忠诚,已被对商业成功的追求所取代。半封建时代对企业员工的要求是企业利益至上以获得责权及保证个人成功,如今这已显得荒谬可笑。没有结果,没有商业成功,忠诚只是一句空话。如果不能保证企业的成功,也就保证不了个人的成功。忠诚和勤奋本身已成为历史教训,其对当代商业成功的作用,就像一门好的手艺对酿制纯正美酒所起的作用一样。实际上,现在的企业应敦促员工将对顾客的忠诚置于对企业的忠诚之上,因为这是使企业兴盛的好办法。

企业再也不是“头脑”,员工再也不是“双手”。现在的员工应该成熟能干、依赖自我。企业不再允诺照料员工,员工没有了保障,因为这样的承诺无疑是空泛、错误的。“照顾你的员工”意味着你具有某种驾驭周围环境的能力,使你可以随时将周围的各种力量控制于股掌之间,并使人们免受其影响。这种承诺在实际上曾一度让人们相信,而如今却显得荒诞可笑了。取而代之的是对人们的保障,企业为员工提供了机会,只要工作出色、取得成功就会得到发展的机会。过去,员工是被外在主体“培训或再培训”,如今则被企业向员工“提供培训”这一新交易所替代,当职工离开企业时,应该比他刚到时能力更强,知识面更广。但是,职工离开企业有一个前提条件,即员工自己能牢牢把握机会,过去那种认为企业有责任培养员工的观念已一去不复返了。

这些变化是好还是坏,有待于每个人分别做出各自的价值判断。有些人会认为新的体系犹如一种解放和授权,他们通过打破大部分人在工作上莫名其妙的桎梏,将尊严和自主还给员工。而另一些人则认为新的体系是一个严厉残酷的新世界,灌溉了达尔文式的适者生存的土地,但这只会是昙花一现。

我们则倾向于将它称为现实的选择。长久以来,大公司一直在创造一种梦境,使置身其中的人们梦想着有保障措施事情的存在,认为通过

努力工作和遵守规则可抵挡外面世界的不稳定。企业提供了一个缓冲地带,一个可预料未来的稳定的地方。只要需求大于供给而且顾客们并不挑剔,这一梦境就会持续。但是好梦不会再有,企业再也驾驭不了整个场景的运转,操纵不了所有顾客的行为,再也不能把握自己的未来,一切都得重新开始。大公司及其员工必须适应现在所处的环境和生活方式——一个难以预料、令人焦虑的环境,但同样是令人兴奋的环境。并非人人喜欢如此,但这对一般人来讲是没有选择余地的。

事实上,大公司和小公司之间、刚刚创建与历史悠久的公司之间本质上的区别已不存在,仅存在纯粹的数量上的差异。大公司不再与小公司迥然不同,他们只不过拥有更多的雇员。如果一家大公司本质上与小公司相差无几,那么大公司里每一个人都应该像小公司的人那样去思考和行动。我们新的榜样不再是大公司经理而是小企业家,在小企业中不需要有人指指点点,企业主便会主动接近顾客,保持灵活,降低非赢利性开支,迅速适应市场新动态。他们能很清楚地感受到经营业绩与个人成功和未来前途的联系。小企业主为取得成功可以不顾一切,因为他们明白,过去的成就并不代表未来的成就,一时的成功并不意味着全面的收获,往昔的辉煌终将会褪色。

当所有这些新的文化要素共同作用时,情况又会如何呢?为了解这些,让我们看看 GPU 电力公司吧,这是一家在新泽西州和宾夕法尼亚地区中等规模的电力制造公司。这一过去监管严格的垄断性企业,目前正经受着解体的阵痛。公司上下不同部门的人聚集一堂,商讨“如果公司要生存,那么每个人的姿态和观点是怎样的呢?”他们的观点是:

对 GPU 电力公司而言,衡量成功的标准只有一条,找出首要对象,如果是顾客,那么要弄清楚他们想要什么,然后,提供给他们比任何人都好的服务。

没有比为顾客创造最好的价值更重要的事情了。

为顾客服务并为他们创造价值,意味着公司把每一个员工都看做是负责整项工作的专业人员,而不局限于工作职责的那一小部分工作。不要事事征询老板同意,你应该知道该怎么做到最好,你有义务为顾客服

务,而不是一味地等待老板的批准许可。如果需要帮忙尽管说。

要达到这种效果,员工应该享受自由和自主权,同时又要达到专业水平。

如果确实是在为顾客服务方面取得了成功,就不再只依靠老板了。已明白该做的一切,只需要及时地了解信息,就会有成效。

谁也没有给大家提供过什么,大家只是天天忙于现有的事情,大家不能容忍那些不想为团队有所贡献的人。

这并非理论而是现实。21世纪组织的特征就是责任、自主、风险和不可预测。过去传统企业那种死板和教条的做法一去不复返,取而代之的是一个希望和失望并存的世界。