

<<德鲁克经典管理案例解析>>

图书基本信息

书名：<<德鲁克经典管理案例解析>>

13位ISBN编号：9787111283591

10位ISBN编号：7111283597

出版时间：2009-9

出版时间：机械工业

作者：彼得·德鲁克

页数：225

译者：高增安

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<德鲁克经典管理案例解析>>

前言

彼得·德鲁克教授是世界级管理大师，他的学术思想在国际管理学界占有举足轻重的地位，对学界和业界具有非凡的影响力。

他凭借自己对管理学的独到见解，高度提炼并撰写、修订了50个企业组织和非营利性组织的管理案例，从管理的新现实、企业与服务机构的绩效考评、高效率的工作与有成就的员工、社会影响与社会责任、管理者的工作与职责、管理技能、创新与创业、管理组织、对个人的新要求等角度，为我们再现了管理者在实际工作中面临的典型情景、需要解决的典型问题和需要做出的典型决策，以帮助读者更好地洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

管理案例的最大特点是典型性，本书正是这一特点的集中体现。

所谓典型性，是指案例具有一般性意义，能够脱离具体的时间、地点、人物而存在，可以推广到其他类似的情形，具有举一反三的作用。

读者在阅读案例时，既是在欣赏故事，又不只是在欣赏故事。

故事可能会很精彩，时刻都能够吸引我们的注意力，但不一定会引发我们的思考和想象。

而案例不同于故事之处便在于案例必须引发读者的深入思考，尤其是要引导读者去思考、探究、剖析作者提出的那些问题。

而且，更重要的是，读者的思考应该是开放的、发散的、多视角的，案例思考题也不应局限于现成的标准答案。

这对作者的构思和写作提出了更高的要求，德鲁克无疑在此为我们树立了光辉的典范。

<<德鲁克经典管理案例解析>>

内容概要

不得不面对的情境；不得不解决的问题；不得不决定的事情。

本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。

所有案例都取自真人真事。

既可用于小组讨论，也可用于论题写作。

最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。

<<德鲁克经典管理案例解析>>

作者简介

彼得·德鲁克小传（1909—2005），管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维

<<德鲁克经典管理案例解析>>

书籍目录

译者序推荐序(沃伦·本尼斯)前言第一篇 管理的新现实 案例1 柳韩—金佰利公司的新范式：尊重人的尊严第二篇 企业的绩效 案例2 我们的业务是什么 案例3 什么是成长型公司 案例4 一家成功的小型跨国公司 案例5 医疗保健成为一个行业第三篇 服务机构的绩效 案例6 大学艺术博物馆：确定宗旨和使命 案例7 美国农村发展研究所能解决印度失地贫民的问题吗 案例8 蒙特希里尔大学的未来 案例9 水博物馆 案例10 水资源利用委员会应该建造博物馆吗 案例11 满足社会服务部门日益增长的需求 案例12 阿丽莎州立学院的困境：能力与需求 案例13 医院的“产出”是什么 案例14 医院的成本控制第四篇 高效率的工作与有成就的员工 案例15 工作简化与市场营销高级主管 案例16 陆军后勤部 案例17 如何分析和安排知识性工作 案例18 能不能学会管理下属 案例19 怎样为“没前途”的工作岗位配备员工 案例20 医院里的新培训主管 案例21 你是“我们”中的一员还是“他们”中的一员 案例22 中西部金属公司和工会 案例23 卡雅克空军基地的安全问题第五篇 社会影响与社会责任 案例24 从企业形象到品牌形象：柳韩—金佰利公司 案例25 印第安纳外州布莱尔镇的皮尔利斯淀粉公司第六篇 管理者的工作与职责 案例26 阿尔弗雷德·斯隆的管理风格 案例27 林肯电气公司服务型员工和知识型员工的绩效开发系统 案例28 德州仪器公司的内外部目标协调 案例29 你能搞定你的老板吗 案例30 罗斯·安博内斯与边境国民银行 案例31 一次失败的提拔第七篇 管理技能 案例32 林登·约翰逊的决策 案例33 新来的出口部经理 案例34 精神失常的初中校长 案例35 商业决策的结构 案例36 企业的控制面板第八篇 创新与创业 案例37 研发战略与商业目标 案例38 谁是实验室里最聪明的仓鼠 案例39 英特尔的安迪·格鲁夫：从创业者到首席执行官 案例40 乔达克—格雷特巴奇体内植入起搏器第九篇 管理组织 案例41 无敌人寿保险公司 案例42 一次失败的收购 案例43 商业银行的组织结构 案例44 环球电气公司 案例45 制药行业的研究协调 案例46 暴虐专横的后果 案例47 公司规模大有什么好处第十篇 对个人的新要求 案例48 首席执行官的职能 案例49 德鲁克的学校改革思想 案例50 你希望人们因为什么而记住你

<<德鲁克经典管理案例解析>>

章节摘录

第二篇企业的绩效案例2我们的业务是什么比尔·卡拉汉（Bill Callahan）从记事起就在一家零售店工作，实际上他就生活在那里。

他的父亲在费城南部拥有一个很小的鲜肉摊，比尔孩提时代就在市场里玩耍。

当他能拿起扫帚的时候，就开始在那里工作了。

他平时去上学，周末在市场里工作；当他人伍参军的时候，他发现自己几乎就要经营一个小卖部了。比尔喜欢在那里的每一分钟——事实上，他的理想是拥有一家大型超市，里面所有的收银机都一直响个不停。

比尔知道，在他八九岁的时候，他就想拥有一家连锁店——从20世纪60年代中期他退役的那天起，他就开始为这一目标努力了。

同时，他也知道，他的连锁商店必须与众不同。

因为比尔清楚地知道，一个成功的零售商店需要些什么。

他认为：“零售商们的商品都是同质的，没有谁的更好或者更与众不同。

它首先要做的就是，让人们愉快、和睦地购物；其次，零售店应当成为人们喜欢工作的地方，成为员工们能够满足自我需要的地方。

”比尔·卡拉汉的话一共有三层含义：首先，连锁商店的数量应该不超过多少家。

比如，不超过一位所有者兼管理者能够管理的数量，我说的管理是指频繁地巡回视察和亲自控制。

其次，每个商店都必须有核心竞争力，就是拥有使自己区别于其他同类商店的东西。

最后，每个商店的核心人物——经理和部门经理，都应该在商店中拥有个人股份。

卡拉汉的第一个店铺是一个中等规模的超市，位于一座城市的郊区；因为之前的店主破产了，租金非常便宜。

在3个月的时间内，卡拉汉商店的生意非常火爆，门庭若市。

卡拉汉说：“我所做的一切，归结起来就是找到超市能够追求卓越的领域——肉食品和土产品，因为其他所有商品都是由厂商负责包装的。

所以，我亲自管理肉食品和土产品部门，直到这两个部门都表现得非常出色。

然后，我就开始思考如何区别于其他小商店——我在我的超市里首先设立了花卉植物区。

这完全改变了商店的外观和吸引力，同时花卉植物部也为商店带来不少利润。

最后，我知道了为什么人们会成为商店的回头客，因为他们喜欢我们对待他们的方式。

所以，我特别强调‘友好、友好、再友好’，直到每一个员工都树立了这样的观念。

”商店开张9个月后，卡拉汉开了第二家店。

他让位给新商店的经理，并且将非常可观的利润份额分给他的继任者，把稍少一些的利润分给部门经理们——甚至连收银台的女员工都要参与利润分成。

在3年的时间里，卡拉汉在这座城市内开了11家商店。

随后，卡拉汉并没有开设更多的超市，而是决定开创一种新型连锁店——花卉商店连锁。

他重复着既有的经营模式，之后又转向家政服务中心，为自己动手型（DIY）业主提供服务，还在店内添置了手工工具和小型电动工具。

他的下一个冒险则是创建贺卡连锁商店——这种商店规模较小，周转率较高，而且只有一个人经营。

在他开设第一家商店之后的30年，比尔·卡拉汉兼并其他企业，成立了卡拉汉联营公司，旗下一共有4家连锁店，44个商店，营业额超过1.5亿美元。

每一家连锁店的总经理都是从连锁店的收银员或者营业员提拔起来的，他们通过自己的努力成为了商店的管理人员。

一位财务主管和一位人力资源主管（都是从基层干起的前任连锁店总经理）与卡拉汉一起，组成了公司的执行委员会。

在卡拉汉联营企业中，每个连锁店的总经理只能分享很少一部分利润；但是，在他们自己的连锁店内，他们却能分享相当可观的利润。

在他们之下的每个商店的经理，同样只能分享整个连锁店的很少一部分利润，但却可以分得他们自己

<<德鲁克经典管理案例解析>>

商店的相当部分利润。

依此类推，只要工作超过18个月的员工，都可以参与某种形式的利润分享计划。

卡拉汉深信，公司要发展，就必须为员工提供晋升机会。

同时，他也认为，每个连锁店都不可能涉及人们生活的方方面面，这就意味着每隔六七年就要寻找新的业务。

于是，在1995年的秋天，他开始寻找他要进入的下一个领域。

最后，他选择了两个最有前途的领域：一个是“户外服装店”——蓝色牛仔裤、长筒靴、西部牛仔衬衫等；另一个是快餐连锁，以牛排、烤牛肉、烤鸡等为特色。

同时，他也知道，不管怎样，饭只能一口一口地吃，路只能一步一步地走。

卡拉汉深深地感到，办企业是非常困难的。

同时，他很清楚的是，最初的两三年内他必须投入大量的时间。

卡拉汉联营公司的政策是，执行委员会全体一致地制定公司的所有重大决策。

过去，这在很大程度上都只是走形式——执委会成员都服从卡拉汉的领导。

但是，当卡拉汉提出新的扩张计划后，他出乎意料地陷入了一片反对声中。

大家一致认为，现在是应该组建一个新的公司的时候了。

每个人也都认同，他们必须专心做好一个公司。

事实上，每个人似乎都赞同这样的观点：卡拉汉选择的这两个领域充满了机遇。

但是，有一半的人强烈反对涉足“时尚”领域（户外服装行业），另一半人则强烈反对涉足“个人服务”行业（餐饮）。

第一组人说：“我们了解食品和家庭日用品业务。

我们的顾客都是家庭主妇和业主，‘户外服装’——这是由小孩子最先开始穿着的，它的风格、促销方式以及吸引力都是我们的专长。

”另一组人主张：“餐饮不是我们所擅长的。

我们知道如何把东西卖给别人，但是，餐饮业是推销服务和氛围的，还有如何烹饪食品、如何照料客人等，这些都不是我们感兴趣的。

”卡拉汉恼怒地叹了口气：“好吧，你们告诉了我，什么行业是我们不可以做的。

但是，有谁能告诉我，哪些是我们应该做的或者必须做的呢？

你们都一致认可这两个领域的市场机遇。

所以，我们需要思考的就是我们要做的、能做的和一致赞成的。

”问题你应该如何去思考这些问题？

案例3什么是成长型公司一家历史悠久的面包厂，其产品遍布于一座大城市的各个角落，但在一次大型的公开交易中，它被一家私募股权公司收购了。

在股市上，这家面包厂的股票售价是其收益的8倍，这家私募股权公司的报价为其收益的14倍，这是一个令人无法抗拒的价格。

收购方用它自己的股票来支付，之后，该面包厂的售价达到其收益的24倍。

因此，每个人都很高兴，或者说都应该很高兴。

这家面包厂的主管是一个精力充沛的中年男子，他是1890年左右就开始经商的一位瑞典移民的孙子，他同意继续保留为期5年的合同。

收购在6个月之后完成，面包厂主管在纽约总部拜见了公司总裁。

总裁说道：“约翰，你知道的，我们每一个部门每年都要有10%的增长，并且投资至少要获得15%的税前收益。

但是，你们部门的增长率一年只有1%或2%，并且只有7%的税前回报率，这跟银行储蓄账户的利率差不多。

我们全体职员准备和你一起努力改变这种局面，使你的部门能够达到我们的增长和利润目标。

”面包厂的主管回答道：“恐怕这会浪费他们和我们的时间。

面包厂本身就不是一个成长型行业，人们并不会吃更多的面包和蛋糕；相反，收入越是增长，人们吃得越少。

<<德鲁克经典管理案例解析>>

面包厂应该有内在的保护措施，以防止生意衰退；事实上，在真正严重的萧条时期，我们可能会做得很好。

但是，我们的增长是不会快于人口增长的。

至于利润，因为我们的工作有效率，所以我们实现了盈利。

当然，我知道，我们需要更加有效地获取利润，这就需要大量地投资于新型自动面包烘房。

至于市盈率，我们从来就不认为它能给我们带来所需的资金。

即使我们实现了自动化，我们的税前收益率最多也不会超过12%。

” 总裁厉声说道：“这是我无法接受的！”

” 面包厂主管答道：“我们所有的钱都在这个面包厂中，我们必须把自己家的钱抽出来，投到更有吸引力的行业中去。

我承认，这正是我们乐于被你们收购的原因，也是我们所有的人立刻抛售你们公司股票的原因，还是我很愿意你们全部接替我的用工合同的原因。

如果您想将一个面包厂运作成一个成长型公司，您最好把我炒了——我可不知道该怎么做。

” 问题对于盈利低于最低资本成本、无法募集到所需要的资金用以提高资本效率的公司，人们会满足吗？

如果人们不会满足于此，那需要做些什么呢？

有人说这种企业无法达到15%的利润水平，又有人说如果市场已经存在，那么赚取利润以吸引必要的投资就是管理者的职责。

这两种说法，哪一种是正确的？

或者两种都是错误的，两种都是正确的？

<<德鲁克经典管理案例解析>>

媒体关注与评论

本书50个案例全部是针对具体的情境、问题与决策，每一个都具有典型性，都是企业组织和公共服务组织中相当常见的。

它们全是特定的，也是管理者不得不面对的以及不得不决定的事情。

它们也是今天的管理者和学生明天很有可能要面临的情境、问题和决策。

所以，无论是学生还是老师，都应该对此进行研究，并随时问自己：“此情此境下，我该怎么办？”——彼得·德鲁克客观的事实是，没有人能够取代彼得·德鲁克，他是独一无二的。

他是天才。

绝无仅有，举世无双；他是大师，是上帝的造化；我们在努力效仿他。

对我们来说。

他的美，正如著名物理学家牛顿曾经所言，“我们这些侏儒很幸运的是能够站在巨人的肩膀上。

因而比巨人看得更远”。

——沃伦·本尼斯 美国当代杰出的组织理论、领导理论大师一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。

这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。

这样的书是永恒的、跨越时空的。

——赵曙明 南京大学商学院院长教授博士生导师只有中国人才能建设中国，只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克全世界的管理者都应该感谢这个人，因为他贡献了毕生的精力，来理清我们社会中人的角色和组织机构的角色，我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。

——通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇

<<德鲁克经典管理案例解析>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>