第一图书网, tushu007.com

<<百年老店是怎样炼成的>>

图书基本信息

书名：<<百年老店是怎样炼成的>>

13位ISBN编号：9787506020299

10位ISBN编号：7506020297

出版时间：2004-09

出版时间：东方出版社

作者：宋联可，吴应泉

页数：250

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

前言

在快速变革的经济环境中，企业面临着越来越高的不确定性，企业的寿命周期在进一步缩短。
1900年入围道琼斯指数的12家企业，只有通用电气一家笑到现在。
而10年前的《财富）500强中，将近40%的企业已经销声匿迹；30年前的《财富）500强中，60%的企业已被收购或破产。
中国企业更是如此，中国企业的平均年龄是7．3岁，缺少真正意义上的百年品牌和百年老店。
提起百年老店，对于国内的企业，人们马上会想到同仁堂、全聚德、东来顺这些中华老字号，而在国外，诸如宝洁公司、雀巢集团、通用电气、通用汽车、杜邦公司、可口可乐公司、诺基亚公司、爱立信等等，这些都是名副其实的百年老店，他们不仅具有百年的历史，而且在现代企业竞争中，依然生机勃勃，显示出强劲的生命力。
相比之下，中国的企业能达到这个水平的就很少了。
当然，中国自20世纪80年代起才开始发展市场经济，所以单纯地将国外的百年老店与中国的百年老店相比，似乎有失公平。
但是，现代企业间的竞争很激烈，尤其是加入WTO以后，中国企业与外国企业将在同一水平线上较量，这是一个不争的事实。
所以，要想在这场较量中取胜，中国企业就必须加强自身的修炼，争取持续、稳定地发展。
从表面上看，“百年老店”似乎只是时间上的持续概念，但是仔细想想，一个企业如果仅凭借广告或者品牌等手段，“只领风骚三五年”（像大阳神、秦池、爱多等）并不是件难事，不过要想使一个企业做到100年不倒，就很难了。
企业要想做百年老店，就必须是在竞争中生存与发展，就必须经受住各种危机的考验。
百年老店的成功并不是企业某个经理人的功劳，也不是企业管理中的某一个要素决定的，而是品牌、企业文化、改革创新、诚信、经理人、人力资源、危机管理、核心能力等众多管理要素共同发挥作用的结果。
本书就是从这些角度出发，探寻百年老店成功的秘密，以为中国企业提供宝贵的经验。
本书的研究对象既包括宝洁、通用电气、通用汽车、宝马、雀巢、诺基亚、爱立信、摩托罗拉、IBM等众多成功的外国百年老店，也包括安然、安达信、威望迪等失败的外国百年老店；既包括同仁堂、海尔、华为、汇仁等中国优秀的企业，也包括王麻子、冠生园、太阳神等中国失败的企业。
希望这些案例能为中国众多企业的发展带来一些启示。
作者

第一图书网, tushu007.com

内容概要

百年才店的成功并不是企业某个经理人的功劳，也不是企业管理中的某一个要素决定的，而是品牌、企业文化、改革创新、诚信、经理人、人力资源、危机管理、核心能力等众多管理要素共同发挥作用的结果。
本书就是从这些角度出发，探寻百年老店成功的秘密，以为中国企业提供富贵的经验。
　本书的研究对象既包括宝洁、通用电气、通用汽车、宝马等众多成功的外国百年老店，也包括安然、安达信、等失败的外国百年老店等。

作者简介

宋联可，工商管理博士，致力于人力资源管理研究，做过教师，策划师曾出版过，《中国企业核心竞争力经典：企业文化》、《较量》

吴应泉，法学硕士，亲历并见证国内互联网的起源和发展，先后就职于中国最早的互联网公司以及多家媒体，后投身公关咨询业，创立并经营多家公关公司、言行公司及文化出版业，进而普及传播多年公关实践中积累下来的营销公关理念，《中国公关思想库》系列丛书主编。

<<百年老店是怎样炼成的>>

书籍目录

丛书前言序言自序一 生存篇 1.没有灵魂的生命只是行尸走肉——企业文化是企业的灵魂 企业之魂 反映特质才能活得精彩 可持续发展的理念 外国金典 中国金典 2.不要忘记谁是企业的缔造者——人力资源是企业的经营根本 以人为本 人力资源管理实践 人力资源管理新发展 外国金典 中国金典 3.欺骗世界终将被世界抛弃——诚信是被证实的经营真理 诚信是一种选择 历史验证诚信 诚信成就未来 外国金典 中国金典 4.危机可以毁灭生命也可锤炼生命——危机管理让企业逃离灭亡厄运二 长寿篇附录

章节摘录

书摘不要忘记谁是企业的缔造者　　——人力资源是企业的经营根本以人为本　　近年来，人力资源被企业界和学术界广泛关注，认为企业间的竞争实质上是人的竞争。
“以人为本’’成为当前最热门的管理术语，各种管理活动都有向人性化发展的趋势，人力资源管理更是实践人性化管理的焦点。
然而人力资源的重要性并非在当前才得以体现，自从人类社会出现企业的那一刻起，人一直就是企业经营的根本。
企业的所有经营活动本质上都是人的活动，只有先管理好人，才能真正地管理好企业。
　　知识经济时代已经来临，整个社会的经济活动越来越“依赖”知识，经济发展的差距在很大程度上是由知识差距造成。
美国经济学家舒尔茨说：“劳动者掌握的具有经济价值的知识和技能，是造成技术先进国家生产优势的重要原因。
”30年来，美国工业部门工人人数占劳动力人数的比重从33%下降到17%。
将要就业的职工中有90%的人属于“知识型”员工。
美国采取多阶段、多层次、多形式、多结构的教育体制，高度重视人力资源开发和利用，造就了一大批人才，特别是管理人才和科技人才。
然而一项对我国国有企业投入教育培训费用的调查显示：30%以上的企业年人均投入不到10元，20%左右的企业在10—30元之间，仅5%以下的企业正在加大人力资本投资力度。
培根提出：“知识就是力量。
”人是知识的载体，人在掌握知识、增长知识、利用知识方面的差距，最终造成了组织实力的差距。
　　得人才者得天下，人才决定企业命运。
日本松下幸之助有句名言：本企业主要生产人才，兼营电器。
在松下，人才是企业最重要的资源，企业的发展需要通过人来实现。
由于人具有能动性、智力性、社会性，因而人力资源是所有资源中最重要却又是最不好管理的资源。
过去的人事管理只是把人简单地看成一般资源，没有激发出人的积极性，也没有挖掘出人的潜力。
人仅仅作为一项必须的资源，却没有发挥出巨大的作用。
现在的人力资源管理正是把人看成企业中最重要的资源，通过科学、系统的方式管理，尽可能地发挥出人的现实能力和潜在能力。
　　人力资源管理一般分为四个层次：第一，基础性工作——规章制度、业务流程；第二，例行性工作——基于标准化业务流程的操作；第三，战略性工作——人力资源战略；第四，开拓性工作——战略人力资源管理。
基础性工作主要指建立人力资源管理运作的基础设施平台，主要是一套完善的人力资源管理规章制度，这是人力资源管理的基础。
例行性工作是企业日常性的工作，这些工作不可回避，并且大部分是重复性活动，缺乏创造性，因而可以形成一系列固有的管理方法，是人力资源管理的例行活动。
战略性工作是在企业发展战略指导下，分析、诊断人力资源现况，为实现企业目标而制定具体的人力资源计划，是人力资源管理的指导方针。
开拓性工作要求人力资源管理为企业提供增值服务，为创造价值的部门提供条件，营造人才工作和发展的环境，将人力资源管理推向更高层次。
　　在企业经营中，人一直是企业的基础性资源，随着知识经济的来临，人已经成为企业的决定性资源。
以人为本的思想受到广泛关注，在各类管理活动中得到体现，人力资源管理更是以此为核心思想而发展。
长久以来，人们非常重视人力资源管理实践，近年来，人力资源管理系统的研究和战略人力资源管理的研究正在兴起。
无论人力资源是否受到重视、受到什么程度的重视，都无法否认——人力资源是企业经营的根本。

人力资源管理实践　　人力资源管理实践包含的内容非常丰富，很多学者关注的实践内容也各不相同。
Pfeifer(1994)、Osterman(1987)、Sonnenfeld和Peiperl(1988)、Kerr和Slocum(1987)、Miles和Snow(1984)等学者对此进行了深入研究，Delery和Doty(1996)归纳前人研究选出了七种具有共性的人力资源管理实践，后来被人们普遍认为是最受关注的七种。
这七种人力资源管理实践是：内部职业机会、培训、绩效评估、就业保障、参与制、工作规程、利润分享。
　　内部职业机会　　内部职业机会是指，当企业需要增加或更换某些岗位上的人员时，是考虑从外部招募还是从内部招募。
企业招募的倾向不同，严重地影响着员工在企业内部发展的职业道路。
　　企业在招募之前，必须先要进行一系列工作。
第一，企业要进行组织结构设计或组织结构检察，了解未来组织结构是否需要变更，需要什么样的变更，又会怎样地影响人力资源结构变化。
第二，进行职务分析，对需要变动或增加的岗位进行职务分析，明确地描述出对这些职务有些什么样的要求。
第三，人力资源规划，对人力资源进行各项具体的规划，预测人力资源的需求和供给，进行平衡分析，确定需要补充的人力资源。
第四，制定招募计划。
　　招募的目的为企业在恰当的岗位上增补恰当的人。
企业出现需要增补人员的岗位时，一般有三种情况。
第一，正常补充。
这是因为内部员工离职、退休、死亡等原因，需要对岗位进行正常补充，这些岗位本来就有明确的岗位职责，只需要按要求招募即可。
第二，替补缺勤。
当工作制度改革时，可能需要更多的人工作。
这些工作原本就有，由于职位是新设置，所以岗位职责虽不完全明确，但是确定却并不困难。
第三，新发展的需要。
企业成立新的机构或开展新的业务，需要增加新的工作和新的职位，因而岗位职责没有参考，需要事前分析确定。
　　从内部职业系统的角度出发，Sonnefeld和Peiperl(1988)根据招聘渠道(倾于外部招聘还是内部招聘)和选拔标准(倾向于根据团队贡献还是个人贡献)两个指标，将企业分为四类，即俱乐部型、学院型、棒球队型和堡垒型。
俱乐部型企业趋向于招聘刚刚开始职业生涯的人，企业立足自己培养人才，员工可以按部就班地向上发展，企业很少辞退员工。
学院型企业挑选新员工很严格，注意新员工的发展潜力，提供设计好的职业阶梯和培训机会，对不合格员工给予淘汰。
棒球队型企业特别依赖外部人才市场，任何职业阶段都要进行外部招聘，很少给员工培训和发展的机会，所以这种企业的员工大多通过在谁业间跳槽实现职业发展。
堡垒型企业主要招聘专家和谦价临时劳动力，企业的人力资源政策倾向于专家。
三环相扣，拯救危机预防危机　　危机管理分预防危机，处理危机、事后完善三个环节，这三个环节紧密相边、环环相扣。
而这三个五一节中，预防危机是重点。
避免危机发生是最理想的管理效果，即使无法避免至少也可做到未雨绸缪、从容应对。
企业预防危机的工作主要有树立危机意识、建立危机管理体系、检察和分析危机、采取对策和措施。
　　耕柱是墨子的得意门生，但经常受到墨子责备，耕柱觉得很委屈，就询问墨子为他何总遭到责骂。
墨子问：　“假设我要上太行山，依你看，我应该用良马还是用老牛拖车?”耕柱答：　“良马，因为

良马可以担负重任。
”墨子说：“ 我常骂你是因为你能担负重任，值得我一再教导。
”墨子通过不断地给耕柱施加危机感，使耕柱时常自省，成为非常出色的弟子。
可见早在中国古代就有危机意识，诸如： “ 生于忧患，死于安乐 ” “ 居安思危 ”、“ 防微杜渐 ” 等等，都是中国古人防范危机的警语。
树立危机意识是最首要的工作，在变化莫测的市场竞争中，企业必须保持高度的危机感，时刻留意市场变化，加强内部管理，在强大的竞争压力下不断奋进。
企业还应当向员工灌输危机意识，让员工明白企业不警惕危机就会被市场淘汰，员工不警惕危机就会被企业淘汰。
危机意识是开展危机管理的基础，危机管理的重点工作也正是树立危机意识，许多企业已将危机意识融人到企业文．化中，从而使其在企业全范围、经营全过程中影响企业。
建立危机管理体系，首先是成立危机管理组织，一般是危机管理小组或危机管理委员会。
危机管理小组是一个智囊团，需要各个领域的专才和危机管理专家，由企业的高层领导人和各职能部门人员组成，一般是兼职。
也可以借助外部的专业力量，比如请外部的危机管理机构指导或协助，这些专业机构可以是风险管理咨询公司、公共关系咨询公司、金融保险公司的风险管理服务、行业协会等。
工作组成员应该保持畅通的沟通渠道，并且要经常考虑一些关于危机的问题，比如 “ 组织应对危机的能力如何? ”“ 是否注意到最有可能产生危机的环节，是否有相应的准备? ”“ 如果危机一旦发生，是否有及时而有效的应对措施? ” 等等。
危机管理小组只是起到统领的作用，真正实施危机管理需要全员参与。
有人说： “ 一切管理都是风险管理 ”，这有一定道理，管理存在风险，风险会引发危机，所以危机管理是与所有人都相关的工作。
其次，危机管理体系需要制定危机管理的制度、流程和计划，做到工作开展有条不紊、面对危机胸有成竹。
只有将危机管理规范起来，才能有效地发挥作用。
很多企业的危机管理流于形式，等到危机产生时却毫无办法，甚至有的企业认为危机管理就是应急措施，危机来了以后再开展，这样的危机管理形同虚设。
有制度才能有章可循，有流程才能有条不紊，有计划才能心中有数。
……

媒体关注与评论

自序　　在快速变革的经济环境中，企业面临着越来越高的不确定性，企业的寿命周期在进一步缩短。
1900年入围道琼斯指数的12家企业，只有通用电气一家笑到现在。
而10年前的《财富)500强中，将近40%的企业已经销声匿迹；30年前的《财富)500强中，60%的企业已被收购或破产。
中国企业更是如此，　中国企业的平均年龄是7．3岁，缺少真正意义上的百年品牌和百年老店。
　　提起百年老店，对于国内的企业，人们马上会想到同仁堂、全聚德、东来顺这些中华老字号，而在国外，诸如宝洁公司、雀巢集团、通用电气、通用汽车、杜邦公司、可口可乐公司、诺基亚公司、爱立信等等，这些都是名副其实的百年老店，他们不仅具有百年的历史，而且在现代企业竞争中，依然生机勃勃，显示出强劲的生命力。
相比之下，　中国的企业能达到这个水平的就很少了。
　　当然，中国自20世纪80年代起才开始发展市场经济，所以单纯地将国外的百年老店与中国的百年老店相比，似乎有失公平。
但是，现代企业间的竞争很激烈，尤其是加入WTO以后，中国企业与外国企业将在同一水平线上较量，这是一个不争的事实。
所以，要想在这场较量中取胜，　中国企业就必须加强自身的修炼，争取持续、稳定地发展。
　　从表面上看，　“百年老店”似乎只是时间上的持续概念，但是仔细想想，一个企业如果仅凭借广告或者品牌等手段，“只领风骚三五年”(像大阳神、秦池、爱多等)并不是件难事，不过要想使一个企业做到100年不倒，就很难了。
企业要想做百年老店，就必须是在竞争中生存与发展，就必须经受住各种危机的考验。
　　百年老店的成功并不是企业某个经理人的功劳，也不是企业管理中的某一个要素决定的，而是品牌、企业文化、改革创新、诚信、经理人、人力资源、危机管理、核心能力等众多管理要素共同发挥作用的结果。
本书就是从这些角度出发，探寻百年老店成功的秘密，　以为中国企业提供宝贵的经验。
　　本书的研究对象既包括宝洁、通用电气、通用汽车、宝马、雀巢、诺基亚、爱立信、摩托罗拉、IBM等众多成功的外国百年老店，也包括安然、安达信、威望迪等失败的外国百年老店；既包括同仁堂、海尔、华为、汇仁等中国优秀的企业，也包括王麻子、冠生园、太阳神等中国失败的企业。
希望这些案例能为中国众多企业的发展带来一些启示。
　　作者

第一图书网, tushu007.com

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