第一图书网, tushu007.com

<<管理圣经>>

图书基本信息

书名：<<管理圣经>>

13位ISBN编号：9787506032940

10位ISBN编号：7506032945

出版时间：2008-10

出版时间：东方出版社

作者：（德）赫尔穆特·毛赫尔

页数：161

译者：祝伟伟

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

内容概要

以前，市场上还从未出现过如此之多关于管理、企业领导、成功之道或就企业管理某一角度进行论述的书籍。
很多专家、顾问以及有实战经验的人都对上述领域著书立说。
值得一提的是，很多大学、研究所、不计其数的企业研究会和培训机构也致力于这些专题的研究与探索。
因此，如果企业或者管理人员没能取得成功，那么绝不能归咎于相关文献资料、培训或研讨会的匮乏。
但今天人们要从所掌握的大量知识中发现真正实用的东西却很困难。
“尽管关于管理的各个方面的内容都曾被别人说过和撰写过，然而那些东西却并不是我写的。”因此，很多人建议我抱着这种心态去对现有的文献进行进一步深入、广泛的补充，但我觉得那样做毫无裨益。
相反，我曾萌生过这样一个念头——写一本针对企业管理者的手册，并按照管理的几个重要方面来划分章节，内容简洁，便于查阅。
这样的话，读者就可以将其作为一本工具书，从中迅速查找到与某一主题相关的信息，或者花较少的时间就可以对企业管理的各个方面有所了解。
因此，本书不仅会吸引在职的管理者，而且还会吸引刚刚步入职场或仍在上学的年轻人。
对于那些想知道“究竟什么是管理”的读者来说，本书也是很有吸引力的。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

赫尔穆特·毛赫尔，曾任雀巢总裁近20年，他的名字就代表着杰出的能力和果敢明智的管理决策。
在他的领导下，雀巢发展成为了真正的国际康采恩。
在本书中，他结合实际，根据自身经验，告诉读者如何才能实现优秀的企业管理。

书籍目录

前言 第1章　企业家、经理人，两个截然不同的领导层面　企业家与经理人　内心的直觉第2章　企业的经营方向　企业所有人结构与资本结构　核心业务的分散与集中　企业的活动范围与扩张政策　风险政策　企业策略的基本原则第3章　企业战略、计划与监督　战略　讨划　监督第4章 企业管理最重要的任务 第5章 目标和价值观的选择　企业的道德和社会责任 第6章　企业文化和以价值为导向的　管理　企业文化　以价值为导向的管理 第7章 人力资源管理与领导才能　人力资源部的任务　管理层必须具备的领导才能　“ 领导实践 ”的几点说明 第8章 企业治理与企业组织　企业治理　企业组织　大型跨国企业的组织　授权　附加准则　对企业组织的总结第9章 财务策略和财务报告　家族式企业　维护资本市场　财务报告　账目报告第10章　创新和研究　促进创造力　研究　第11章 市场营销、公共关系和　宣传策略　市场营销　公共关系　宣传策略第12章　展望　对未来的思考　结束语附录　雀巢公司的管理与领导原则　商业成功的十大原则

章节摘录

第1章　企业家、经理人，两个截然不同的领导层面　　今天，人们经常会对企业家和经理人进行区分。
而且在人们提及企业管理时，“管理”（Management）是被用得最多的一个概念。
通常情况下，在英语中这一概念被解释得准确、清楚而且十分简洁。
然而，以我对管理的理解，我认为在这种情况下，德语中的“领导艺术”（Fnhrungskunst）一词能更为贴切地表达“管理”之意。
并且即便是“领导（能）力”（Leadership）一词也无法概括“领导艺术”一词所包含的全部意义。
因为现在，人们越来越意识到，要想获得成功，仅有领导技巧是不够的。
“情商”，即控制自身情绪，灵活处理自己与他人情感的能力也是必不可少的。
因此，如今“情商”这一概念尽人皆知。
　　企业家与经理人　　如何区别一流的企业家与一流的经理人？
在表1中，我将两者进行了详细的对比。
　　20世纪最著名的管理大师彼得·德鲁克对此曾说过一句简单而精辟的话：“企业家做正确的事，经理人正确地做事。
”组织学专家哈罗德·J·莱维特也曾如此概括企业家与经理人之间的差别：“企业家是开拓者，经理人是解决问题的人。
”我认为，如今要想成功地经营一家企业，企业家和经理人缺一不可。
　　内心的直觉　　经常有人问我如何做决策：是更多地借助经营管理理论，还是依靠自己的直觉？
我的回答是：“视具体情况而定。
”经验有一定的作用，直觉则是：对信息创造性的利用。
如果难以抉择，而且不同的选择会导致截然不同的结果，那么我会遵循自己“内心的直觉”。
　　在这里，我想举一个例子。
15年前，雀巢计划收购英格兰的朗特里公司（生产奇巧、聪明豆巧克力等产品）的时候，如何确定最终提供给朗特里管理层的收购价格变成一个十分棘手的问题。
一方面，我们不知道朗特里管理层及其董事长会对我们所提供的价格有怎样的反应；另一方面，我们还有另外一个重要的竞争者，我们不知道他们的报价是多少。
前一天晚上，我们召集了所有相关专家和专业人员进行了深入的讨论，然而却没有得出结论。
最后，我说：“现在我要睡觉了。
”并且，我也这样做了（而且睡得非常舒服）。
第二天早上8点，我拿起电话，通知了朗特里管理人员我们的报价，这个价格我认为就是合适的价格。
幸运的是我做的是正确的。
我作出这一决定是基于我的经验、信息、分析和直觉。
对于这些，我很难作出更加详细的解释。
歌德曾经说过：“如果你没有直觉，那么你最终将会一无所获。
”　　第2章　企业的经营方向　　偶尔检验一下企业的经营方向和基本策略，并对此重新进行调整是非常有必要的。
这样做可以明确企业的目标，为理事会、监事会和经理人提供更为广阔的活动空间。
这种基础性的讨论尤其需要企业所有人（股东或者企业家族）、理事会或者监事会的参与。
　　关于企业的经营方向，我认为有必要就以下问题进行讨论和作出决定：企业所有人结构与资本结构、核心业务的分散与集中、企业的活动范围与扩张政策、风险政策以及企业策略的基本原则。
　　企业所有人结构与资本结构　　首先需要进行讨论的是企业所有人结构与资本结构，例如企业是一个或多个所有人的企业、家族式企业、上市公司，还是混合形式的企业？
这里还有一个问题，即企业是国有的还是私有的。
　　家族还是证券交易所　　以汉高公司为例，这个著名的、经营成功的家族式企业有三个家族分支

，他们决定将家族的大部分资金留在企业里，但在一定条件下也会利用资本市场。
迄今为止，该企业运营状况良好，并完成了必要的扩张。
　　而贝塔斯曼则决定逐步放弃资本市场，将企业完全控制在家族势力当中。
该企业逆势而为，省去了许多因利用证券交易所和资本市场而产生的麻烦。
如今，许多个体企业或家族式企业将部分资金放到资本市场之中。
一方面可以降低对家族的依赖度，另一方面也可以通过资本市场为企业扩张融资。
　　私有化　　如今，国有企业中普遍存在着完全或部分私有化的趋势。
例如电力工厂、垃圾清运站等地方服务性机构、德意志铁路、德意志邮政以及电信企业。
从经济和社会发展的角度来看，私有化是非常明智的。
因此，一直没有消失的反对大众汽车公司完全私有化的阻力让人感到无法理解。
人们必须自问，国家是否需要掌管众多的文化机构？
私有化是否可以使许多问题处理起来更加方便？
　　我们可以对学生和低收入人群进行某种形式的补贴，以平息社会上的异议。
当然，这种补贴是由政府来支付的，但绝对比现在国家和地方政府所支付的补贴少得多。
　　赞同文化机构私有化的另一种观点是，只有部分人使用文化机构，却要所有的纳税人为其填补赤字。
但也有一些机构和机关不适宜私有化，因为对全民有利的公共产品不能够迎合私有化或以赢利为导向的经济形势。
　　基金会　　越来越多的企业由于各种各样的原因而开始设立基金会。
这种做法会改变企业的特点及其基本目标。
例如，除了赢利以外，一家基金会可以将完成伦理或社会福利任务作为目标，但这会影响企业利益的最大化。
位于阿伦斯巴赫的民意调查研究所就是这样的一个例子。
前一位资产所有者伊丽莎白·诺埃尔一诺伊曼将其改制成基金会。
除了赢利的目标之外，即使没有任何的委托者，基金会也要完成一般的致力于民意调查的研究任务。
　　核心业务的分散与集中　　另一个问题是关于企业的投资方向。
有一个基本问题：企业应当分散还是集中核心业务？
其实，业界过于看重这个问题了。
几年前一家咨询公司曾经对这一问题进行过研究，最终的研究结果出乎许多人的意料，即企业的成功并非取决于核心业务的分散与集中，而是取决于管理工作的质量！
　　一般来说，当世界正在发生剧烈变化的时候，核心业务过于集中会提高企业经营的风险。
而另一方面，核心业务过于分散通常会造成企业利润下降等不良后果，因为企业不可能在所有的领域中都做得很好。
　　总的来说，集中核心业务是一种短期内很有效的策略，而一定程度的分散经营从长期来看能够使企业规避风险，更好地观察未来的趋势，取得更大的成功。
在很多情况下，中庸之道往往是解决问题的最好方法，企业管理也是如此。
在集中和分散核心业务之间取得平衡是最好的策略。
对于雀巢公司而言，我总是说：“我们要成为世界性的企业，但不是所有人的世界性的企业。”因此，我们将有发展空间、能够创造价值的食品领域加以拓展，因为这些领域将来会有更广阔的发展前景。
例如矿泉水、动物食品（宠物食品）、谷类早餐食品、新型甜品（巧克力条、含谷物的巧克力）、冰淇淋以及其他所有符合营养生理学（营养学）的食品。
而对那些没有发展前景，或者存在激烈竞争的领域，我们不会涉足其中，例如黄油领域（有联合利华）、软饮料领域（有可口可乐）。
　　如果核心业务有所萎缩，并且通过创新也没有获得任何起色，那么，企业就可以通过分散化经营，适当地改变投资方向。
许多企业经营不善，是因为它们意识到需要做这种改变的时候已经太晚了。

在这里，我想举一个美国的例子。
在1900。
年列出的美国百强企业中，到2000年时，仅有一家企业位于前100名，而其他企业都已经衰落，甚至根本不存在了。
造成这种状况的原因通常是缺乏具有远见性、持续性的管理。
其关键在于，当企业运营状况良好并赢利的时候，必须进行改革和调整，必须为未来，即潜在的市场进行投资，而不能安于现状。
　　企业如果必须要开拓一个新的领域，那么从一开始就要掌握必要的技术，当然，配备相应的管理人员也是非常重要的。
此外，也可以通过收购来实现。
　　企业的活动范围与扩张政策　　现在的趋势是，相对于局限本土驻足不前的状况，人们更倾向于将企业推向国际化，以获得进一步的发展。
随着信息通信技术、全球化自由贸易的发展，对企业而言，以前的许多束缚都已经不存在了，中间商也可以在全世界范围内在线联网。
然而，仍有一些企业由于某些原因将业务控制在一定的区域之内，也许是因为它们将业务集中在某一地区发展得非常成功，也许是因为企业向外拓展需要大量的资本，所以最终不得不决定放弃。
　　风险政策　　风险政策也是企业基本经营方向的一个重要方面。
尤其在大规模投资、收购、制定新产品研发的长期战略，或者进入另一个新的国家市场的时候，企业总会面临风险。
风险政策的一个重要方面就是：自有资本与外来资本的比例。
　　一般说来，越是个体企业，或者只生产单一产品的企业，承受的风险越大。
因为它们一旦遭遇失败，整个企业就会垮掉。
相反，越是有不同的产品系列、在不同的国家开展业务的大型企业，越能够控制单一的风险，因为某一个方面的失利不会导致整个企业都出现问题。
　　然而，无论如何你都要牢记这一点：拒绝冒险的人，最终将承受更大的风险。
　　企业策略的基本原则　　企业策略的基本原则对于企业的经营方向来说也十分重要。
但问题在于，过于具有普遍性的原则发挥不了具体的作用，而且从其他企业里都可以找到类似的原则。
但另一方面，如果原则制定得过于精确，又会出现无法应对所有具体问题的情况。
　　在我领导的企业里，我只制定对所有工作人员和领导层都具有约束力的几个原则。
内容如下：　　·我们是一家以人和产品，而不是以原则为导向的企业；　　·我们追求的是长期的利益，而不是短期的收益最大化；　　·我们更赞同分散化经营，而不是集中化经营。
　　在以人和产品为导向的这一方面，我们当然需要用体系来管理庞大而复杂的组织机构，但有一个优先顺序的问题。
在任何情况下，都不能把体系本身作为一个目标。
尽管众人皆知应当以人（管理人员、员工、顾客等）为导向，但很少有企业能够自始至终地贯彻这一点。
许多经理人感兴趣的是体系和程序，而不是人。
　　尽管在正式文件中总是一再强调长期的发展方向，但由于许多经理人抱有投机心理，同时面临着金融界或激烈竞争带来的巨大压力，因此实际上他们在工作中很少能始终贯彻这一点。
在“可持续发展”这个词开始流行之后，我发现，许多经理人的思考方式和行为模式都是从短期利益出发的，这一点是我以前从未发现的。
长期性的思考方式和行为模式非常重要，因为只有这样，经理人才会自觉地、更多地考虑到社会和伦理责任以及企业形象的树立等问题。
这些方面，对企业最终的成功非常重要，而只注重眼前利益的短期思考方式，往往会忽略这些方面。
　　核心业务应该分散化的策略总是会被提到，但同时，由于（信息）技术方面的原因，企业总部却更加倾向于核心业务集中化。

首先，全球化赋予总部各部门一定的权利和理由，积极推行集中化，而很少将业务分散到各个市场。
客观地、不考虑各指挥部门利益来分析哪些业务应当集中，哪些业务应当分散，是每一个企业成功的关键因素。
在有争议的情况下，无论如何应当优先考虑分散化，因为它能够使领导者和普通员工在市场中更加等同化（一体化），这样有利于推行更加灵活、更加接近市场的政策。
　　需要指出的是，世界上没有一成不变的东西。
任何体系与原则都要随时随地地加以检验（当然不要太频繁，也没有必要每位新任主管都要参与）。
因为世界、市场、所有者、员工、消费者、社会和技术都在不断地发生着变化，而且这些变化比以往任何时候都更加迅猛。
　　第3章　企业战略、计划与监督　　战略　　人们对“战略”这个词的应用存在着很大的差别。
那些根本没有明确战略但又想极力掩饰企业毫无明确发展进程的人们，也经常会用到这个词。
我认为，战略应该包括以下内容：在新产品、新部门、新市场方面，企业想得到什么，想往何处去以及如何赢得市场份额；此外，它还应当包括实现短期目标、长期目标和投资之间的平衡，这一点是最难的，也是最重要的。
换句话说：要通过战略赢得整场战役，而不是局部的战争。
通过军事战略，人们可以学到部分但不是全部的知识，因此，我们应当经常变换战略战术。
克劳塞维茨说过一句非常正确的话：“战术是防御性的，战略是进攻性的。
”　　正如圣加仑大学的教授弗雷德蒙特·马利克博士2005年在他的著作《管理——商业的核心》第168页和第169页中写道：　　·市场需要什么？
或者说顾客需要什么？
　　·我们的优势在哪里？
或者说我们哪些方面比别人强？
　　·我们的动力来自何处？
或者说我们信奉的是什么？
　　战略方面的问题还包括研发和创新策略、地理位置、组织结构、管理发展和人事问题。
原则上来说，企业的所有部门都需要进行战略性的思考。
在企业的日常经营中，必须不时地提出这样一个问题：什么是重要的？
什么属于战略？
什么属于现行的任务？
通常短期任务会被过多地强调，管理者出于对时间的考虑，或者迫于现实的要求而很少关注战略。
　　就企业策略，尤其是企业战略，必须在以下7个对立的方面中保持平衡：　　·长期与短期；　·集中与分散；　　·营销与控制（花费与节约）；　　·多样化与专一化；　　·必要的规章制度与个人支配余地的保障；　　·业绩和竞争导向（尤其是人事和薪酬策略）与社会责任和社会保障；　　·企业的民族和文化认同感与国际需求和全球化的行为。
　　在这些方面之间实现最理想的平衡状态是一个企业获得成功的最重要的因素之一。
因此，企业在作出决策，尤其是战略决策时，一定要关注这些方面的问题。
　　在制定战略方面，我设计了一个重要的原则：“抢先、大胆、与众不同”。
如果你在某个领域中首先开发出一种产品或开创出一项制度，并迅速地在企业中付诸实践，那么你就可以很容易地超越竞争对手。
企业家应当具备一定的勇气，否则，就无法实现长期的成功发展。
与众不同是获得成功的一个非常重要的因素。
如果你只是在做别人也在做的事，那么想要获得成功就会很难。
这里存在一定的风险，即所有竞争对手，所有大企业的分析人员、市场研究人员都很相似，甚至连他们的思维方式也都很相似。
最后，他们得出的结论也会是一样的，与其他竞争对手没有区别。
因此，创造性（新方法、新想法或者与其他企业不同的专项研究，最终产生新的解决办法）才是成功的关键因素。

编辑推荐

赫尔穆特·毛赫尔认为企业管理的核心原则是注重实用，而不是理论，强调务实的同时也要讲究策略，这也是本书的核心思想。
本书对一些畅销的管理类图书的观点做了比较，并予以重新阐述。
重要的是，本书是欧洲最有个性的企业家在“充满热情与智慧”地介绍企业管理经验。
——海因里希·冯·皮勒西门子监事会主席　　赫尔穆特·毛赫尔是当代最令人敬佩的企业领导者之一。
对于他在书中所提到的要勇于创新，我深表赞同。
创新决定未来，只有满怀热情与智慧，敢于创新，才能取得长久的胜利。
——于尔根·汉布莱克特巴斯夫公司董事会主席

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