

<<伟大的商业文化>>

图书基本信息

书名：<<伟大的商业文化>>

13位ISBN编号：9787538267044

10位ISBN编号：7538267042

出版时间：2004-1

出版时间：中信出版社

作者：杰克·斯塔克

页数：285

译者：赵学凯

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>

<<伟大的商业文化>>

内容概要

1983年，美国春田再造公司成立。

这是一家以翻修废旧发动机为主营业务的公司，由于采取了一整套独特而卓有成效的企业管理经营制度（包括开卷式管理、企业大赛、主人文化、大磋商等），企业利润以令人惊讶的速度增长，创造了美国商业史上的奇迹，被《商业周刊》誉为“管理的麦加圣地”。

每年都有成百上千的企业界人士到公司参观学习其经营管理制度；春田公司每年要举行数十次研讨会，向心情急切的人们讲授自己的经验。

许多著名企业都已经开始运用这套制度，或是这套制度的一部分。

由春田再造公司首创的开卷式管理更是已经成为全球商业界尽人皆知的管理方法。

本次推出的《伟大的商业游戏》和《伟大的商业文化》是互为补充的姐妹篇,都是由这套制度的设计师、春田再造公司总裁杰克·斯塔克所著。

其中《伟大的商业游戏》从企业经营时间的角度阐述了如何推行开卷式管理，如何进行企业大赛，如何进行大磋商，实惠奖金方案的具体细节，等。

《伟大的商业文化》则从企业文化的角度阐述了如何教育员工像企业所有者那样思考问题和采取行动，如何实施有效的共享股东权益计划，如何促使组织的各个层面员工不断学习，如何激发员工的竞争力，如何增强领导层及其代表人物为企业负责的概念，如何建立一只行动迅速、时刻准备好利用各种机会的员工队伍，等。

春田再造公司创立的企业制度与传统的西方企业制度相比有着很大的区别，这套新的企业经营模式在西方商业界引起的巨大凡响也在一定程度上说明了，这两本书中所介绍的企业经营值得所有中国企业家思考、借鉴。

<<伟大的商业文化>>

作者简介

杰克·斯塔克是春田再造公司的总裁和首席执行官。
自从1993年获得企业诚信奖，他就开始在全国范围内做有关企业大赛和开卷式管理的讲演。

博·格林厄姆是《Inc.》杂志的主编。

<<伟大的商业文化>>

书籍目录

致谢1 所有权文化2 追逐梦想3 设计企业4 雇员型思维的障碍5 实行开卷式管理是创建所有权文化的开端6 失败是成功之母7 什么是“企业内部竞赛”8 不要轻易期待成功9 所有权的一个小秘密10 更上一层楼11 公司的真正利润12 公司管理人员的职责问题13 现实考验14 公司经营管理权的交接后记 漫漫征程

<<伟大的商业文化>>

章节摘录

这是我一生中所开过的最差会议——一个由某个人拒绝接受意见而引发的大辩论、大争吵，这个意见就是他必须在他所负责的部门减员。

毫无疑问，他认为他是在保护自己员工的工作。

实际上，如果他在保护他的个人领地上获得成功的话，就会使我们的事业受到危害。

我可以看到，所有小团体地盘上的围墙都垒了起来，没有人再关注为了生存，我们必须要做些什么。而这些人都是领导者，是人们效仿的楷模！会议一直开到午夜，它延续的时间越长，我就越发愁。我看到梦想在我眼前破碎。

事后，我反思了很久。

事情对我来说已经很清楚：从内部摧毁我们自己是多么容易。

而且我认识到，如果人们不抛弃伴随一生的雇员型思维方式，我们就极有可能这样去做。

这段开会的情节会不会是即将发生什么事情的先兆？我们是否在此犯了一个大错误？我们有能力克服几天或几个星期后我们注定要面对的吗？最后，我感到，我可能期望得太多太快了。

要实现我们的梦想，我们就必须和员工联手合作，并且，正如股东权益所具有的效力一样，在几周内他们是不会改变他们所有的习惯和思维方式的。

所以，我做了所有首席执行官要做的事情。

我把决策权放在自己手中，做了我认为对公司最有利的东西。

从我们的销售预测中，我能够计算出我们期望在来年所能挣到的总利润，然后，我计算出我们应该从中拿出多少来支付利息、保单和纯利润能有多少。

我把剩余部分的钱分摊给了各个部门，各个部门的负责人都得到了他们只要完成了工作定额，并且支出不超过预算就可以随意花费的钱。

我不知道我的办法是否能让他们在解决员工的去留问题时变得容易一些，但是至少每个人都明白了这个问题必须要得到解决。

这并不是我所想像的好的预算程序，我不想告诉人们应该怎样花钱。

我希望在关于什么是对公司最有利的的问题上，我们的意见能够达成一致。

但是，很明显，我们还没有准备好在具体的操作上保持一致。

我们将来会吗？只有让时间来告诉我们了。

我们给股东们机会，让他们习惯于作为所有者所应有的观念，并且希望每个人都要开始以此观念为行为准则。

除了时间之外，他们是否还需要其他的什么东西，我们拭目以待。

在竞赛中获胜，成了我们在一年12个月中的全部追求，这就是良好的企业经营。

毕竟，只要我们接近达到目标，大多数问题也会自动得到解决。

我觉得这是一项出色的奖金方案试验。

此外我认为，如果推出一个奖金方案，但是没有尽力去做每一件帮助人们获取奖金的事情，你就是发出了一个有关责任的糟糕信息。

在第一年的企业经营中，我们做了一次这样的事情，其结果是灾难性的。

对于方案的失败，每个人都在指责其他的人，没人对任何事情负责任。

事情惟一的正面效应就是，我们学到了将来如何不实行奖金方案。

我们决心不再犯同样的错误，其他经理们也是这个想法。

为了确保人们明白竞赛和目标，知道要在竞赛中获胜必须做什么，我们管理团队的全体成员都在超时加班工作。

在此过程中，我们都成了教师，尤其是我们之中那些把数字指标控制得较好的人。

例如，我委派我们的标准成本会计员去负责生产，由于他没有从事制造的经验，对此他感到很惊讶。

我告诉他不用担心，他的工作只是教工厂员工财务知识。

他开始对一线生产管理人员进行几乎是每日的个别辅导，对他们讲解工作流程，说明如何使收益表中

<<伟大的商业文化>>

的数字上升，以及收益表如何用于资产负债表。

然后，这些一线管理人员再回去，对拿计时工资的人做同样的事情。

同时，其他经理们也在搞培训，并且，只要一有机会，我们就谈论此竞赛。

我们的首席财务官麦考伊定期对公众进行演说，向全体员工通报最新的计分结果。

在每个季度结束的时候，我们都会在全公司范围举行一系列的信息发布会，同全体员工一起考察各种结果。

附加的机制 于是，奖金方案成为一种促进非正式培训的有效机制。

同时，它还可以作为开发其他一系列机制的促进因素。

这些机制都是我们管理制度的关键要素。

例如，每周的信息交流活动就是根据我们的实际需要开展起来的，我们需要达到较高的数字指标，需要及时让大家了解竞赛的情况。

早些时候，在我们每周的例会上，部门经理向大家报告上一周他们各自的数字指标。

应用这些数字，我们可以做出一份粗略的收益表，它反映了我们在达到利润目标过程中的具体情况。

然后，经理们带着在会上所获得的信息返回他们自己的部门，向未参加会议的人传达会议的内容。

一线的生产管理人员再对车间里的人做同样的事情。

例如，我们面临着在实行多元化经营和逐步增加市场份额之间两者择其一的选择。

通用电气公司具有传奇色彩的首席执行官杰克·韦尔奇提出一种理论，即：市场中，你应当总是数一数二的参与者。

而他自己是否确实如此呢？通用电气投资的公司当然也并非都是如此。

你能够据此来对这种理论提出质疑，但是，他是如此伟大的商业巨人，以至于许多人已经把他的策略作为真理来运用了。

我们充分考虑了自己所应做出的选择。

思之再三，策略之一应是争取在我们所处的众多行业的市场中占据优势。

也许，我们能够通过提高春田再造公司市场地位的方式，使之对寻求增加市场份额的购买者更具吸引力。

我们在汽车发动机翻新市场上有很强的优势，也善于同某些原有设备制造商(OEM)打交道。

我们是应该继续发挥自己的优势呢？还是应该争取在我们所进入的所有市场上都成为领头羊？或者我们是否应为成为领头羊而更多地关注多元化经营呢？我们力求客观地全面考虑这个问题。

我们提出了这样一个问题：如果一家公司在市场上占据主导地位，而这个市场却垮了，那会怎么样呢？若是这样的话，你就不得不解雇员工，对吧？如果你孤注一掷地把宝都押在了一个市场上，那你还会有其他的选择吗？随着通用汽车公司的重塑，我们也发现了这个问题。

我们不喜欢把员工当成艰难时期的牺牲品。

由于裁员会破坏使公司产生凝聚力的相互信任，并使员工人心惶惶，所以，它能够摧毁所有权文化。

当然，裁员有时不可避免，但是我们认为这是最不应该采取的措施。

在一家市场上排名第三位的公司内工作，比被排在首位的公司解雇要好得多，这是我们的观点。

如果我们把全部精力都集中在逐步增加市场份额上，而最终只专注于一两个市场的话，那么它会对我们公司的估价产生什么样的影响呢？

对此，我们也是心生疑虑。

如果这样做，我们很有可能会与上市公司产生竞争。

因此，我们公司的价值就会取决于人们当时对上市公司的看法，以及分析家所分析的行业现状。

你确实可能会拥有一家作为市场领头羊的好公司，但是，如果你碰巧处于一个很糟的市场或是一个很糟的行业的话，那么你公司股票的价格就会不断下跌。

我们从中得出两个结论。

其一，全神贯注于逐步确立市场份额并非总是明智之举；其二，不应该总是毫不怀疑地接受任何业界领袖的经验之谈。

如果你身处多个行业并能够在它们之间调动员工的话，那么追求市场的绝对占有率毫无疑问会再好不过了。

<<伟大的商业文化>>

然而，如果你正在少数几个市场中竞争的话，那么你就得当心了。

杰克·韦尔奇的观点能够使我们这样的一家公司陷入困境。

对于购买清单中的其他标准，我们都给予了同样的考虑。

我们是否应该逐步增加利润呢？考虑到本小利微，所以，我们不得不积聚巨额利润才能吸引购买者的目光。

可是，我们能从哪里获得增加利润所需的资金呢？我们也许不得不高筑债台，而这样做不仅会破坏资产负债表平衡，而且会使员工面临失业的危险。

除此之外，如果决心要集中精力盈利的话，那么我们就得被迫做许多也许今后会反过来困扰自己的事情，例如，缩小“企业内部竞赛”的规模。

我们出资对员工进行培训，并举办其他一些活动，尽管在短期内会增加资金支出，但是却为公司铺就了长期发展的道路。

有几个管理人员坚持认为，我们能够通过降低用于“企业内部竞赛”的费用来提高利润，但是我却认为，降低了这方面费用，我们也就失去了竞争优势，两者不可兼得。

另外我相信，OEM客户无论如何也不会让我们提高利润额。

如果他们认为我们赚取的利润太多的话，那么，他们就会迫使我们降低价格。

他们有这种影响力。

我们把目光转到现金流上时，发现情况更糟糕。

预期的投资者或购买者首先会关注现金流，而现金流正是我们最大的弱点，他们看了以后会震惊得窒息。

存货使我们忧心忡忡，应收账款更是令我们心急如焚。

不断被退回的发动机芯子吸食着我们的资金，都快把我们逼上绝路了。

只要我们还呆在发动机翻新业中，那么任何寻求现金流的投资者或购买者就会退而远之，对我们不予理睬。

所以，我们公司能够向另一家公司提供什么样的战略优势呢？从理论上来说，经销商会购买我们的公司以使自己拥有生产设备，但这似乎是一种远景投资。

因为我们公司没有自己的销售网，所以，制造商更不可能因战略原因而购买它。

除非我们能够建立或者购买属于自己的销售网，否则，战略选择看起来也没有多大的希望。

现在，购买清单上就只剩下合作选项了。

我们公司能不能给另一家公司提供一些特殊资产或是标志性产品，以使我们两家能够实现任何一家都没有能力独自实现的目标呢？也许有吧，我认为。

我们公司周围有一些发动机翻新商，必要时，我们可以与之就能否合并进行接触。

在合并中，春田再造公司能够拿出的是对我们本行业及市场的非凡了解，即知识资本的主要形态。

此外，我们还有优秀的员工，他们都接受过在竞争异常激烈的商业环境中取得成功所需的业务技能的培训。

把所有这些与另一家公司对其所处行业及市场的了解结合在一起，我们也许会发现两家都有了更广泛有趣的新的发展可能。

另一方面，我们也不能把希望只寄托在以合资的方式离开公司上。

原因，一是我们没有理由相信另一家公司会对合并感兴趣。

原因之二则是，即使在我们的努力下，合并能够得以实现，那么到时我们当中有多少人能够离开公司还未可知。

或许我们继续留在公司会是合并的条件之一。

<<伟大的商业文化>>

媒体关注与评论

后记 漫漫征程 2001年9月25日——准确地说，也就是“9·11”事件发生的两周后，《纽约时报》登出了一篇文章。

这篇文章对一家美国航空公司在此时仍保持盈利进行了报道。

文章提到，西南航空公司在海湾战争期间曾面临过同样的问题，但该公司却能千方百计地实现盈利，而其他公司却在当时的两年多时间里亏损了60多亿美元。

现在，许多投资者认为，西南航空公司同样会成功地创造良好业绩。

这家公司的股票价格虽然也出现了下跌，但跌幅却远远小于其他运输部门在“9·11”事件后的情形。尽管从旅客公里数和年收入角度看，西南航空公司只排在前七位，但它的105亿美元的市值却几乎等于其他主要航空公司加在一起的总和。

《纽约时报》还特别强调了促使西南航空公司成功的各种因素，如该公司实施的地加“飞机周转次数”(turn times)的策略——飞机只在地面停留20分钟就重返蓝天，而其他多数航空公司的飞机停留时间则是45分钟。

值得一提的还有，该公司使用的是比较小但不太拥挤的机场，因此，可以避免出现成本很大的飞机延误现象。

此外，该公司有着充裕的现金以及随手可得的贷款——更不用说其经营管理得如此有方，以致在经济萧条时期仍能占运输部门的相当比率大把地赚钱了。

但是，有一个因素《纽约时报》却没有提到或者只是略为提及了一下。

恰恰就是这一因素，使西南航空公司得以充分施展其各方面的竞争优势——这一因素就是该公司的所有权文化。

尽管这种疏忽屡见不鲜，但是，我仍然感到很遗憾，特别是在经历了时间的考验后。

西南航空公司企业文化的力量从来没有像在“9·11”事件数周后所表现的那样引人注目。

而在其他航空公司，由于大批员工遭到解雇，因此常有暴行出现。

据说这是因为公司付不起解雇金所致。

后来，这些公司只好求助于政府来支付这笔数以10亿美元计的解雇金。

没有一家公司愿为那些遭到解雇的员工们着想，而在西南航空公司，情形却迥然不同。

员工们不仅主动提出了节约成本的思路，捐出了利润分成的钱，而且还与西南航空公司签订协议，主动放弃联邦退税支票。

一些员工甚至提出，如果能使飞机保持运行，即使没有任何补贴，他们也愿意为公司白干。

当然，没有必要这样做。

西南航空公司首席财务官告诉《纽约时报》，公司没有解雇员工的计划，而且也不需要这样的计划。

在“9·11”事件之前，公司一直是在人手不足的条件下经营的，减少航班班次只是意味着可以少支出一些加班费——并不是说航空公司正计划砍掉航班。

他说：“我们不想做短期行为的事，这对公司的长远利益有害。

”由于某种原因，许多人发现，很难把握所有权文化所起的作用，包括业内其他许多智力过人和富有经验的观察家们也有这样的感觉。

他们认为，要想解释西南航空公司成功的秘诀，就必须从公司所推行的市场策略、公司财务管理、公司经营效率的角度等来分析。

固然，这些因素都很重要，但是，西南航空公司的力量首先是来自于其员工和公司文化。

公司的创办者和前CEO赫布·凯莱赫及其同事们，总是不厌其烦地告诉讨教者这样的道理。

<<伟大的商业文化>>

编辑推荐

本书是一本《纽约时报》经典畅销的管理类图书；新千年的第一部管理经典；
激励员工的终极解决方案；开卷式管理创始人的最新力作；春田再造公司创立的企业
制度与传统的西方企业制度相比有着很大的区别，这种新的企业经营模式在西方商业界引起的巨大凡
响；从企业文化的角度阐述了如何教育员工像企业所有者那样思考问题和采取行动，如何实施
有效的共享股东权益计划，如何促使组织的各个层面员工不断学习，如何激发员工的竞争力，如何增
强领导层及其代表人物为企业负责任的概念，如何建立一只行动迅速、时刻准备好利用各种机会的员
工队伍等；本书适合各类企业的管理者和决策者阅读。

<<伟大的商业文化>>

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>