

《价值大师》

图书基本信息

书名：《价值大师》

13位ISBN编号：9787313029140

10位ISBN编号：7313029144

出版时间：2002-1

出版社：上海交通大学出版社

作者：安佳·V·扎柯尔

页数：210

译者：徐育才

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《价值大师》

内容概要

本书内容包括：成为价值大师的五个秘诀、理解价值与价值创造、改进价值创造:采购与生产部门、改进价值创造:人力资源部、改进价值创造:财务部等7章。

《价值大师》

作者简介

安佳·V·扎柯尔：目前是密歇根大学商学院爱德华·弗雷尔银行与财务学教席教授。此前，他曾受聘于印第安纳大学商学院，担任财务学教授及财会系主任。同时，他还是西北大学和加州大学伯克利分校的客座教授。扎柯尔教授在密歇根大学商学院主要负责设计和讲授博士课程和课程。同时，他也为高层经理开设各种短训课程，其中包括“发展战略”、“公司财务管理”和“兼并、收购与资产剥离”。他的研究与教学兴趣为公司财务与银行学。他发表过许多学术论文与专著。除本书外其他两部较有影响的著作是：《价值思考：创造与发展股东财富的秘诀》与《当代金融中介》。目前，扎柯尔教授还担任《金融中介杂志》的执行编辑，《银行与金融杂志》、《金融管理》和《小企业融资杂志》的副主编。自1993年以来，他一直是诺贝尔经济学奖提名委员会的成员。扎柯尔教授还积极参与公司咨询与经理人培训活动。他曾为许多组织，包括《财富》500强中的许多企业，提供融资、资本投资及战略决策的绩效评估等方面的咨询。他的客户包括花旗集团、路透社、CIGNA、惠而浦、Dana、RR Donnelley、Anheuser-Busch、The Limited、Ryder Integrated Logistics、Zenith industrial、Lincoln National、Waxman Industries、Landscape structures、Allison Engine、BorgWarner Automotive和美国电话电报公司。

《价值大师》

书籍目录

原书总序	前言	概要	第1章 成为价值大师的五个秘诀	第2章 理解价值与价值创
造	第3章 将价值创造落实在行动上：战略、成功衡量标准与速度			第4章 改进价值创造：采
购与生产部门	第5章 改进价值创造：市场、销售及新产品开发部			第6章 改进价值创造：人
力资源部	第7章 改进价值创造：财务部	后记		

书摘 四个象限与不同职能领域之间的关系 模式中四个象限都与整个组织的活动及资源分配有关，它们并不涉及具体职能领域。但由于每个职能领域都是一些活动的集合，所以，我们很容易就把各部门的活动与这四个象限联系起来。就拿生产部门来说吧。如果您把所有活动都包括进来，并考虑所有人力与财务资源，那么，您就可以利用“价值创造整体模式”描述分配给每一象限内各种活动的资源了。

图2.4生产部门的整体模式 典型的情况是，大多数与生产相关的活动都集中在控制这一象限中。其关注点是控制成本、改进质量、增强可预见性。也有一些活动用来提高员工士气和适当的企业文化，这部分活动属于协作象限。同样，还有一部分活动是围绕外界环境的，诸如了解客户需求，帮助企业提高竞争力，它们属于竞争象限。但是协作和竞争两个象限中的活动消耗的组织资源要比控制象限中的活动少得多。同样的道理，他们在生产创新方面也投入一定资源。这类活动都是一点点按部就班投入的。例如进行全面质量管理，开展六个西格玛活动等，这些也应属于控制象限里的活动。他们若进行了重大突破，其活动就应归入创造象限。例如日本汽车制造业将汽车生产转型从过去的八小时减少到一分钟。不过对于许多生产部门来说，这类活动所耗费的资源是非常少的。

如果我们描述人力资源部的整体模式的话，那情况就完全不一样了。

图2.5人力资源部的整体模式 典型的人力资源部一般将其主要活动集中在协作这一象限。其主要内容都是关于如何在组织内建立一套公认的价值观和企业文化。第二类资源分配较多的活动属于竞争这一象限。人力资源部需要面对人才市场，因此必须以外部为导向，发现和招聘到最好的人才，同时还必须在对手具有竞争力的邀请下留住这些人才。也许第三位的应该是处于控制象限了。这主要指人力资源部还没有完全摆脱传统活动，诸如设计工资体系、草拟聘用合同、工会谈判和确保公司在用人方面与法律相符。最后，人力资源部也可能参加新产品开发、新服务和新工艺的协调工作，但这类活动耗费的资源最小。

由此可见，组织内每个特定的部门都可能将其活动分布到对应的四个象限中去，但是各类活动的多少以及耗费资源的大小，不同的部门各不相同。除此之外，我们还应该注意到对于同一职能部门，资源的分配也因公司或组织的不同而不同，具体要看特定公司的具体战略。

价值创造整体模式中的竞争性 关于价值创造整体模式我们应注意的重要的一点是，任何组织都存在竞争性。也就是说四个象限中的活动彼此争夺资源。不过，由于各个象限中的活动各不相同，大多数员工很难理解它们是如何创造价值的。

对角相交是敌人 对角相交而形成的四个象限中的活动似乎完全对立。因此，在竞争象限中工作的员工会很自然地把协作象限中的活动看成是破坏价值的活动。之所以出现这种情况道理也十分简单。人们一般选择自己喜欢的部门以及自己喜欢干的并认为能创造价值的工作。那些在竞争象限的员工深信，只有与竞争象限相联系的活动才可能增加价值。此外，其业绩考评标准也是以本象限的活动为基础。因此，那些处于协作象限的活动看起来都在浪费资源。同样的道理可以解释控制和创造两个象限。创造象限的活动成功率较低，项目完成时间无法预测。这一点使那些习惯于控制象限活动的人痛心疾首，因为他们强调的就是高成功率和可预见性。如果注重控制活动的人像注重创造活动的人一样行事，那么他们就会被认为是失败的。

组织内不同的职能部门重视的象限不同，它们经常相互发生误解。此外，由于它们所使用的术语、机制以及衡量体系各不相同，因此，即使组织中的每个人都在创造价值，但相信的人也许不会太多。

图2.6象限拉锯战 向某方向前进一步意味着向另一方向离开一步 如图2.6所示，在分配有限资源时向任何一方移动一步就会被认为降低另一方创造价值的潜力，这就造成了组织内部的紧张气氛。例如，向某个象限移动一步就使组织远离对角相交的另一象限。不难看出，协作象限中的活动以竞争的标准来衡量就意味着增加成本，因为竞争注重的是短期财务影响。同样的道理，如果公司为了解决竞争象限中的问题而进行裁员，在协作象限中的人眼里这是犯了一个大错，这样做对公司长远利益有影响，会破坏企业文化，影响员工士气。

司各特纸业公司为我们提供了一个极好的例子。连续四年，这家世界上最大的卫生纸和纸业销售品公司的财务业绩一直下滑，董事局不得不于1994年聘请阿尔伯特·邓拉布作为董事局主席和首席执行官。邓拉布对公司结构大动手脚，制订了新的工资结构，并裁减了一万多员工。这些举措对于一个习惯于竞争象限的人十分常见，在短期内能为股东带来价值。但是他裁减了那么多员工，从协作的角度看，人们会认为他毁坏了长期价值。因此，对角相交的象限就成了敌人，使组织内部产生了各种各样的摩擦。

尽管处于不同象限中的人对价值创造的方式理解不同，但所有组织都需要各个象限中的活动。究竟重视哪一个象限这取决于组织的战略。但缺乏任何一个象限中的活动都会给组织带来致命的一击。例如刚成立时的网络公司可能牺牲控制而重视创造方面的活

《价值大师》

动。但随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂，缺乏组织程序可能导致效率低、成本过高或产生混乱。同样的道理，一家注重财务业绩的公司可能注重控制和竞争而忽视了协作和创造两方面。尽管这样可以在短期内产生效率，但也有可能缺乏创新精神，失去发展动力。最后员工也就离您而去了。

培养多角度认识价值创造的组织战略

前言 我最近的主要工作是帮助组织提高其经营业绩，用本书所用术语来说，就是告诉它们如何才能持续最大化地创造价值。因此，当我的好友和同事罗伯特·奎恩问及我是否愿意为密歇根大学商学院的创新管理丛书撰写一本关于企业怎么才能“提高业绩”的著作时，我欣然应承了。我平日的教学、科研与咨询工作大多集中在企业财务、银行业务与战略制定。老实说，当我最初承接该任务时，我想把重点放在公司如何运用财务战略来提高业绩这一点上。而后来却事与愿违。随着自己不断地研究和参照别人的成果，头脑中出现的作品与事先设计大相径庭。我深信组织的真正价值创造过程，不仅涉及财务战略而且涉及组织中个人的行为，这两者具有同等重要的意义。尽管在一个组织中每一个个体都力图提高业绩，但是也存在着一股力量，而这股力量在不断吞食着价值。每位员工怎样将公司战略落实在个人计划中以求创造性变革，如何表现出真正的公司主人翁态度，这是克服上述阻力、实现真正持续价值创造的关键。因此，现在我想讨论的主要问题就显而易见了：是什么东西使组织和个人成为价值大师？这是本书试图回答的一个问题。我相信理解价值大师的奥秘不仅在于今天比过去显得更为重要，而且今天对于将来也会越来越重要。原因何在？可以归纳为以下两点：首先，在工业时代，人们把价值创造的注意力集中在改进组织的过程上。因此企业通过批量生产实现规模经济，通过超高效分销系统提高效率，通过六个西格玛严把质量关等，这一切无疑给各类组织创造了巨大的价值。我们还将看到企业通过改进设计和管理过程不断提高效率。但是这些举措再也无法帮助组织在价值创造方面取得突破性进展。我们已经注意到当人们力图通过提高效率来不断创造价值时，其公司的收益呈下降态势。与此同时，在信息时代的今天，个人在价值创造方面的巨大威力已初露端倪。其理由是大多数领域的竞争潜力已在很大程度上呈非线性趋势发展，不断摆脱过去现成的模式，而能否有效地适应混乱多变的局面，主要取决于个人的创造力而不是一个有效组织的线性模式。面对未来，一个准备充分的公司应该是一个拥有价值大师的公司，而不是一个拥有“好经理”（这里的好经理指的是那些在明确规定好的组织过程环境下具有良好技巧的人）的公司。毋庸置疑，如果你想确保自己的组织在新环境下获得成功，我奉劝你找出那些价值创造者和判断出增加或削减价值的组织潜力。第二，由于经济快速扩张，新企业、新组织如雨后春笋，对个人价值创造者需求呈几何级数增长。有的组织愿意给这些人支付在不久前听起来像天文数字的报酬。大家认为在那些蹒跚学步的英特网公司，价值大师的机会最大，所以能够吸引那些在世界500强企业表现突出的员工，今天对个人价值创造者的需求是史无前例的。因此，你若是想改善自己的业绩，就不妨学习那些卓有成效的价值创造者的经验。本书是一部理解和掌握价值创造的实用手册。尽管书中材料都来自于对组织和个人有效性方面的研究成果，但它不是一部学术著作。相反，其编排构思是想帮助有志于更有效地创造价值的组织与个人。书中众多现实生活般的案例研究，以及每章结尾处所附练习无疑将使读者在掌握实用技巧上受益匪浅。本书适宜于什么样的读者呢？我想许多群体都会受益于本书所呈现的思想和战略。高层管理人员可以将此书作为自我提高的指南。尤其重要的是，他们可以鼓励其同事阅读该书，促使他们为企业创造更大价值。通过教育员工怎样创造价值可以在组织内更有效地利用人力资源；通过消除那些破坏价值的部门壁垒，提高企业业绩。这也正是本书的重点。首席执行官和董事会成员可以利用本书提高其下属个人创造价值的能力。企业家们可以利用本书确定自己的人力资源战略。简言之，任何希望改进自己业绩的个人和组织都能从本书中获益。……

《价值大师》

编辑推荐

《价值大师：如何提高企业与个人业绩》引导经理们如何既为企业又为自己创造价值和打造成功，从而把每位员工的努力都融入企业战略，使企业长期赢利。

《价值大师》

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:www.tushu000.com