

<<经理人制造>>

图书基本信息

书名：<<经理人制造>>

13位ISBN编号：9787300076553

10位ISBN编号：7300076556

出版时间：2006-12

出版时间：中国人民大学出版社

作者：（英）查尔斯·汉迪

页数：196

译者：方海萍等

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>

## &lt;&lt;经理人制造&gt;&gt;

## 前言

想到我的书即将在中国这片有着悠久历史和美好未来的土地上出版，我感到非常激动。回顾30年的写作生涯，我发现我的书勾勒出了我心目中西方经济的商业革命的进程。我感到中国现在也正处在这样一种商业革命之中，但其速度却要比西方快得多。在这30年里。

我写书的目的已经发生了改变。

从回答工作、生活和管理中的“是什么”这个问题转而思索“我们如何才能做得更好”，最近又在探讨“我们为何要这样做”。

在现今的中国。

这些问题想必也都是需要解答的。

我写的第一本书出版于1976年，我给书取名为《组织的概念》（Understanding Organizations）。因为那时我认为（并且现在仍然认为），大多数在组织中工作的人们并不理解什么是组织，或者组织是如何运转的。

这样所造成的后果就使得人们工作得不开心，也没有效率，而且往往会失败。

在我看来，有时候组织会成为禁锢人类灵魂的监狱。

我自己在组织中工作时就经常会有这种体验。

我的第一本书成为了标准的教科书，全球销量已经达到100万册，而且在30年后的今天仍是很多大学和企业的教学用书。

这就告诉我，国家可能有兴衰起落，但人们的希望、恐惧和动机却没有太大的改变，无论他们身在何处都是如此。

世界会改变。

但人性不会，而我的书写的就是人与人之间的关系。

不过组织却是会变的，这主要是由于技术的发展允许人们用不同的方式来安排工作，并且只需按一下按钮就可以跨越千山万水实现协同配合。

我们不再需要把所有相关人员都集中在同一时间、同一地点来完成工作。

这个显而易见的事实改变了管理者的一切。

你无法直接看到你的员工并与他们面对面交谈，所以你就必须加倍努力地思考如何组织、控制他们的工作，以及如何给他们报酬。

我想，我们可能必须重新思考组织的本质。

买下人们的时间然后有效地对其加以利用，这是一种明智的做法吗？如果技术的发展允许人们在远离主要组织的较小单位中完成工作，那我们何不直接购买他们生产出来的产品和服务，而让他们自己去安排自己的时间呢？这样就能省去很多琐碎的监督工作，省去对下属的监视，而他们当中的很多人还都离得很远。

组织能够节省办公空间、养老金和其他福利，以及用于管理的时间。

总之，我们可以把很多为我们工作的人和群体看成是供应商而非雇员。

这样可能对双方都有利。

这些在现在看来是显而易见的事情，但在1980年可并非如此，因此我开始写第二本书《工作与生活的未来》（The Age of Unreason）。

我想要告诉那些在组织中工作的人们，为什么他们在思考如何组织、协调、沟通工作时，可能需要进行“颠覆性”的思考，并且需要非理性的和革命性的思维。

在这本书中我谈到了三叶草组织（Shamrock Organization），这种组织由三类工作者组成：核心人员、外包人员和自雇工作者。

我认为后两种工作者应该是把自己看成是拥有独特的顾客组合和项目组合的“组合式工作者”，所以他们并不完全依赖于某一种收入来源。

像我所有的书一样，这本书对于那个时代的欧洲和美国来说也是超前的。

当时的人们还没有为独立谋生做好准备，而组织也不信任独立工作者。

## &lt;&lt;经理人制造&gt;&gt;

但是，慢慢地，世界改变了。

把所有人都招进组织里来所需的费用太高。

我的想法和我所发明的词逐渐流行开来。

但现在我又开始担忧组织所面临的新压力了：保持全球竞争力、不断扩大的组织规模，每天24小时每周7天的工作、不断地对它们的“人力资源”提出更多要求。

这会对组织中的人，尤其是那些努力工作的核心人员，产生什么样的影响呢？他们是否会像我在《觉醒的年代》（The Empty Raincoat）一书中所说的，遇到变成“空雨衣”的危险呢？我在明尼阿波利斯市的一个雕塑公园里看到一尊雕像，那是一件无人穿着的空雨衣。

那天上午，我参观了一家大型跨国公司的总部。

穿行在一排又一排的桌子、一间又一间的办公室之间，我感到那里的人们正处于为了他们的角色而牺牲掉自己个性的危险之中，也许他们只是些无名的“角色扮演者”。

我觉得是时候了，我要说，组织对社会的影响令我感到担忧。

我认为，我们正生活在一个黑暗的森林里，为周遭的事情感到困惑。

我们好像比从前更努力地工作，并且也变得更富裕，但却比以往更不快乐。

生产力是提高了，但这通常意味着是更少的人在付出更多的劳动。

对于那些不再被需要的人们来说，这并不是一件值得高兴的事情；而对于那些要比以往更加努力工作的人们来说，也经常不是什么好事。

人类的寿命更长了。

所拥有的时间也比以前更充裕了。

但我们却不知道应该如何打发这些时间，特别是一旦组织不再需要我们工作时，我们就更加不知所措。

这世界太让人困惑了。

为了和更多的读者分享我的思想，现在我是两份杂志的专栏作家。

我也在组织之外活动，以反思这个社会和我们在日常生活中所面临的各种问题。

我正开始成为我自谓的社会哲学家。

《个人与组织的未来》（Beyond Certainty）就是一本此类文章和一些其他著述的合集。

我觉得整本书的篇幅可能有些过长，但那些由闪现人类思想火花的短文所汇集而成的书，对于忙碌的人们来说可能更方便。

他们可以把书放在案头或者床头，时不时地拿起来翻看。

我发现，尽管我已不在教室里讲课，但骨子里我还是个教师。

好的教师只管讲故事、提问题，而寻找答案则是学生们自己应该做的事情。

教师只能指点方向，给出建议。

在《饥饿的灵魂》（The Hungry Spirit）一书中，我指出了虽已找到关于经济增长问题的部分答案，但却不确定对此能够做些什么的社会所面临的困境。

在非洲，人们说渴望分为两种：渺小的和伟大的。

渺小的渴望，是指渴望获取维系生命所需的东西：必须的商品和服务，以及购买这些东西所需的金钱，这些是我们每个人都需要的。

而伟大的渴望。

则是追寻一个问题的答案：“生命的意义是什么？”。

所以这本书的副标题是“个人与组织的希望与追寻”。

在这本书中，我分析了资本主义能否不追求提高道德观而继续存在下去，以及市场是否也有其局限性。

在个人层面上，我苦思冥想的是认同感、宗教、社区和教育方面的事情。

这些问题还没有答案，只有不断产生的新问题和一些想法。

随着一个国家变得越来越富强。

它就必须认真思考自己的前进方向；而对于所有衣食无忧的人来说，则必须探究人生究竟意味着什么。

## &lt;&lt;经理人制造&gt;&gt;

与此同时，英国政府也在担忧自己对于管理者的教育是否已经达到了可能达到的最佳水平。我受托领导一个小组来对比研究英国和其他几个国家（美国、德国、法国和日本）对管理者的教育方式的各自不同特点。

研究成果报告结集成为一本很有趣的书——《经理人制造》（Making Managers），它的意义在于，证明了对于管理者或领导人的培养方法，各家没有一个公认的最佳方法，但都认为应该把实践经验同正规学习结合起来。

在研究这份报告的过程中我发现，过去英国的管理者所获得的管理教育是在军队服役（当时所有男性都要服义务兵役），或作为会计接受培训时得到的，这两种教育方式都不完全适合于商业企业和政府组织。

这本书促成了英国商学院的大发展。

英国广播公司（BBC）要求我在《大师论大师：汉迪解读13位管理大师》（The Handy Guide to the Gurus of Management）一书中总结世界顶尖管理思想家的工作和思想。

只有这一次，我没有再提出我自己的想法，而是设法介绍他人的理论和思想。

这是一项很有用的训练。

太多的时候，我们这些作家都是师心自用，路子越走越窄，很少会停下来看一看其他人的研究方向。

实际上，我一直都是一个其他人思想的阐释者，使他们的想法能够契合当今普通人的工作。

其实，在写我最近的一本书，也就是我的自传——《思想者：查尔斯·汉迪自传》（Myself and Other More Important Matters）的过程中，我认识到自己后来所写的很多作品，都极大地受到了我在大学时研究过的亚里士多德（Aristotle）的影响。

回首过往，我发现原来自己所学到的东西中，有那么多是来自于我在生活中所遇到的事情，而非正规的学习课程。

但是要想从中学到东西，仅仅经历过这些事情还不够，还必须要对自己的经历加以思考。

在我们繁忙的生活中，有太多时候根本没有思考的余裕。

这将成为我下一本书的焦点。

我希望我的新读者们会喜欢我的思想、我的故事和我的感想，并且能从中受益。

## <<经理人制造>>

### 内容概要

这本书的非凡意义在于促成了英国商学院的大发展。

汉迪受英国政府之托，对比研究英国、日本、美国、法国和德国在经理人教育、培养以及培训方面所采用的方法及各自不同的特点。

虽然各国都有重视经理人的教育与培养，但是方式却不尽相同，也没有一个公认的最佳方法。不过，在“应该把实践经验同正规学习结合起来”这一点上，却得到了共识。

汉迪指出，扎根于各自不同的教育传统和历史文化，是各国教育和培养经理人的基础。各国都有许多重要的东西值得别国学习，但是，没有一个国家的模式能够成为其他国家的理想模型。相信汉迪在书中的分析与总结，无论是对于商学院，还是对于企业，都会有所裨益。

## <<经理人制造>>

### 作者简介

查尔斯·汉迪，是英国当代最知名的管理大师，被誉为“大洋彼岸的德鲁克”。以“组织与个人的关系”与“未来工作形态”的新观念闻名于世，他和另一位企管大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker），分为大西洋两岸动见观瞻的焦点。

2001年，《金融时报》（Financial Times）票选十大管理名师，汉迪获选为第二名。

汉迪毕业于牛津大学，并曾在麻省理工学院的史隆管理学院追随本尼斯、雪恩、阿奇利斯等大师进行组织研究。

曾任教于英国伦敦商学院，担任过英国石油公司顾问、以及英国皇家艺术及工商促进会主席。

汉迪对政治和社会的兴趣跟管理一样大，属通识型学者。

他晚年的著述是糅合了市场经济、企业文化与人道观点，低声地在提倡营利，大声地在鼓吹对人的尊重。

近年来他一直在探讨：什么样的工作方式与生活方式是最适合21世纪的社会？

汉迪在西方社会一生的体验使他相信：个人的自由与独立，要与财富的分享、社会的正义相互平衡。

汉迪不仅是管理大师，更是人道主义者。

沃伦·本尼斯说汉迪的著作将管理类作品带到了一个深度。

<<经理人制造>>

书籍目录

第1章 探索之旅第2章 日本第3章 美国第4章 法国第5章 德国第6章 英国附录

## &lt;&lt;经理人制造&gt;&gt;

## 章节摘录

随着企业规模和业务类型的不同,对这些职位要求的发展前景和特征也不一样。日本经理人的数量很难精确计算,但根据日本统计局的调查结果,日本的管理人员占到了总劳动人口的8.1%(其中女性占0.8%)。

日本经理人的主要特点有下面这几点值得一提。

第一, 经理人来自企业内部, 至少在内部劳动力市场体制占主导的大中型企业中是如此。

过去, 除了一些紧缺的技术领域外, 外来者往往是不受欢迎的。

但现在这种情况正在发生改变, 尤其是新近解除管制的金融部门表现尤为明显。

一些老牌的大企业近来宣称要通过“猎头”方式从外部寻找高级人才, 引得人们纷纷猜测这是否说明旧有的体制正濒于崩溃。

但这些刚刚进入证券市场的银行和刚刚进入银行业的证券公司也许只是想要从其他企业平级挖人而已, 它们一直都是这么干的。

第二, 日本的管理骨干几乎全都是大学毕业。

一般来说, 企业越大, 越是如此。

过去, 只有高中学历的工人经常也可以成为成功的经理人, 但现在却很少有人能够爬过基层管理者的位置了。

加护野忠男(Kagono)教授认为, 日本的经理人主要由以下两类人担任: 一类是大学毕业生, 在工作了5~15年之后爬到管理职位; 另一类是非大学毕业生, 在为企业服务了15~35年之后才坐上经理位置。

而且, 随着这一代人的退休, 后者这个群体还将逐渐消失。

不管怎样, 大学毕业的日本经理人都接受了十五六年的正规教育。

过去, 日本最高管理层的职位往往由一些来自一流国立和私立大学的毕业生担任, 例如东京大学、京都大学、一桥大学、早稻田大学、庆应义塾大学和东京技术学院。

第三, 工商管理硕士教育几乎是个空白, 也很少有专业协会授予商业类资格证书。

在适应了终身雇佣制、并且企业(这里是指大企业)内部调整不大的商业环境里, 企业不重视灵活而西方化的外部资格证书也在情理之中。

就个人资格考试或认证来说, 日本距离一个从事任何职业都要求有相应的资格证书的“文凭社会”仍然相去甚远。

不过, 有越来越多的日本人拿到国外的MBA学位。

随着日本把更多的精力和资源投入到国际化上去, 这个趋势会进一步得到加强。

第四, 过去, 由于存在等级和地位晋升体制, 60%的大学毕业生一进公司就处于管理职位。

但近来的统计表明, 这个比例在不久的将来将会降低一半。

第五, 经理们往往会在企业一直工作到成为部门主管。

之后。

他们就没有加班费了, 但可以领到职务津贴。

第六, 工资差距大大缩小。

这种较小的工资差距在大公司里很普遍, 但在中小企业中却并非如此, 那里的差距往往仍相当大。

中低层管理职位的工资(以及奖金)和普通员工的差异也大大缩小。

现在, 中低层管理者的基本工资和奖金是普通员工的两倍。

和西方的商界相比, 似乎还是日本的情况更为平均一些。

第七, 就日本经理人的年龄结构来说, 长期评估和以工龄为基础的晋升体制仍然占主导地位。

这就造成一个局面: 一般来说经理人总是比下属年长, 晋升是“慢慢熬出来的”, 而不是西方那种快速的“能者先上”的方式。

基层经理的平均年龄是32岁, 中层经理是38岁, 而部门主管大约在43岁。

当然, 在日本的一些产业中, 例如时装业, 年轻的经理人正在崛起。

招聘 日本是一个资源非常贫瘠的国家, 因此, 它把大量资源投入到人力上。

这一点在普通教育上表现得尤为明显, 90%以上的人高中毕业, 35%的人大学毕业。

## &lt;&lt;经理人制造&gt;&gt;

众所周知，日本有个传统惯例，就是从大学或中学直接招聘蓝领和白领核心员工。

当然，在一些像计算机辅助设计和计算机辅助制造规划这样的紧缺领域，从同行中招聘有工作经验的人才也是很常见的。

日本自然也有着员工流动和工作变动，但考虑到中小企业的破产率是如此之高，这些变动实际上大多是非自愿的，所以大可以忽略不计。

同大企业相比，中小企业往往更倾向于招聘受过良好训练、具有相当工作经验的员工。

“企业是社区”的观念表明，大企业对于没有工作经验的员工的筛选是非常严格的。

这个筛选过程所使用的能力倾向测验、心理测试，以及对家庭、教师的审查等都远胜于西方。

在核心员工中，有越来越多的蓝领是高中毕业生，而白领则多是大学毕业生。

尽管个人才能仍然很重要，但个性和人际交往能力往往显得更为重要。

无论是对于招聘者还是应聘者，对优秀企业职位的竞争都是很激烈的。

行业之间的起步工资往往相差无几，最初的工资差距主要取决于教育程度，大学毕业生每月的薪水比高中毕业生大约多2万日元。

女性最初领到的工资和男性差不多，但随着职业发展，日后就逐渐落在后面了。

日本企业为了保证员工水平相当，很强调招聘程序和人职培训，这非常适合于缓慢的发展变化。

相同的背景和价值观在具有终生雇佣观念的企业中比较容易实现。

因此，从雇佣核心员工的长远角度出发，需要在招聘方面进行可观的投资。

仔细精选了人力资源之后，日本企业就可以投入大量的、持续的精力来培训这些资源，这种培训贯穿于员工的整个职业生涯。

实际上，很多企业甚至在入职培训之前就开始了各种形式的培训。

上岗前培训的形式多种多样，从发放公司时事简报或手册到要求员工在每年4月1日加入公司之前完成一些具体的短期项目等，不一而足。

**教育 / 培训** 日本的终身雇佣制使得企业的雇主和雇员形成了一种双向的忠诚的雇佣关系，这种稳定的雇佣关系使得培训和教育显得尤为重要。

另外，尽管日本的教育制度旨在造就一大批受过高等教育的劳动力，但是这种教育毕竟是大众化的一般性教育，而且不是专门的职业教育，因此还需要公司投入一定的人力物力来传授基本的商业技能。

企业越大，培训投入的也就越多。

这些培训的具体数字很难统计，特别是由于各企业都会进行不同程度的系统化的在岗培训。

不过，很明显的一点就是，随着企业规模减小，每个员工的培训费用也大大减少。

## <<经理人制造>>

### 媒体关注与评论

如果说彼得·德鲁克使管理登上大雅之堂，汤姆·彼得斯将其推而广之，那么查尔斯·汉迪则赋予了管理所缺失的哲学的优雅和雄辩。

——领导力大师 沃伦·本尼斯 汉迪的著作深得我心。

组织的基本模式将如何发展，工作生涯的未来将会怎样，对于这些重要问题他都给出了深入浅出的精辟回答。

阅读他的著作是我生命的里程碑，他的观点深深震撼了我。

——管理大师 汤姆·彼得斯 汉迪总是如此的优雅，他是管理领域真正的大家，在世界众多的管理思想家中堪称翘楚。

——《从优秀到卓越》《基业常青》作者 吉姆·柯林斯

<<经理人制造>>

编辑推荐

德鲁克之后，管理界倾听谁的声音？  
查尔斯·汉迪！

与德鲁克并称为当代最知名的管理大师 《金融时报》十大管理名师第二名 本世纪最具创见的组织行为大师 管理界的预言家、哲学家

<<经理人制造>>

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>