
SPIS TREŚCI

Przedmowa	9
-----------------	---

Wprowadzenie: Natura zarządzania

1. Rola zarządzania	19
2. Zadania zarządu	25
3. Wyzwania, wobec których stoi zarządzanie	43

Część pierwsza: Zarządzanie biznesem

4. Historia firmy „Sears, Roebuck”	55
5. Co to jest biznes	67
6. Czym jest nasz biznes i czym być powinien	89
7. Cele biznesu	107
8. Dzisiejsze decyzje dla jutrzejszych rezultatów	147
9. Zasady produkcji	157

Praktyka zarządzania

Część druga: Zarządzanie menedżerami

10. Historia Forda	179
11. Zarządzanie przez cele i samokontrolę	193
12. Menedżerowie muszą zarządzać	215
13. Duch organizacji	227
14. Naczelny a rada nadzorcza	251
15. Formowanie menedżerów	279

Część trzecia: Struktura zarządzania

16. Jaki rodzaj struktury?	293
17. Budowanie struktury	305
18. Biznes mały, duży i rozwijający się	339

Część czwarta: Zarządzanie pracownikiem i pracą

19. Opowieść o IBM	377
20. Zatrudnianie całego człowieka	387
21. Czy zarządzanie kadrami zbankrutowało?	403
22. Organizacja ludzka dla szczytowych osiągnięć	425
23. Motywowanie do szczytowych osiągnięć	443
24. Wymiar ekonomiczny	459
25. Średni dozór	469
26. Profesjonal (główny specjalista i inni tacy)	485

Część piąta: Co to znaczy być menedżerem

27. Menedżer i jego praca	501
28. Podejmowanie decyzji	515
29. Menedżer przyszłości	541

Wnioski: Sfery odpowiedzialności w zarządzaniu

Wnioski: Sfery odpowiedzialności w zarządzaniu	555
Posłowie	573
Indeks osób i firm	587

ROZDZIAŁ 1

ROLA ZARZĄDZANIA

Element dynamizmu w każdym biznesie – Grupa odrębna i czołowa – Pojawienie się instytucji zarządu – Stawką wolnego świata jest zarządzanie.

DYNAMICZNYM, ożywczym elementem w każdym biznesie jest menedżer. Bez jego przywództwa „środki produkcji” pozostają środkami i nie stają się nigdy samą produkcją. Zwłaszcza w gospodarce opartej na konkurencji sukces biznesu, ba, więcej, jego przetrwanie zależy od klasy i wydajności menedżerów. Ba, ich klasa i wydajność są jedyną skuteczną przewagą, jaką w takiej gospodarce przedsiębiorstwo może osiągnąć.

Także i w społeczeństwie przemysłowym menedżerowie stanowią grupę odrębną i przywódczą. Nie mówimy już o „kapitałe” i „sile roboczej”, mówimy o „zarządzie” i „sile roboczej”. Z naszego słownictwa zniknął termin „odpowiedzialność kapitału” razem z „prawami kapitału”; zamiast tego słyszymy o „odpowiedzialności zarządu” i o „prerogatywach zarządu” (co jest zwrotem szczególnie nieszczęśliwym). Budujemy odrębny i kompletny system „edukacji dla zarządzania”. A kiedy po wyborach 1952 roku tworzyła się administracja Eisenhowera, to świadomie kształtowano ją jako „administrację menedżerów”.

Praktyka zarządzania

Pojawienie się zarządu jako istotnej, odrębnej i przywódczej instytucji jest punktem zwrotnym w historii społecznej. Rzadko się zdarza, by jakaś nowa, fundamentalna instytucja, jakaś nowa grupa przywódcza powstawała tak szybko, jak to się stało z zarządem od przełomu XIX i XX wieku. Rzadko też w historii ludzkości jakaś nowa instytucja tak szybko okazała się niezbędna; i rzadko nowa instytucja pojawiała się na scenie, spotykając się z tak niewielką opozycją, tak niewielkimi zaburzeniami, tak niewielkimi sporami na swój temat.

Zarządzanie pozostanie podstawową i dominującą instytucją być może tak długo, jak długo trwać będzie zachodnia cywilizacja. Zarządzanie bowiem nie tylko ugruntowane jest w samej naturze nowoczesnej gospodarki przemysłowej i w potrzebach nowoczesnego przedsiębiorstwa, któremu system przemysłowy musi powierzać swe produktywne zasoby – zarówno ludzkie, jak i materialne. Wyraża ono także podstawowe przekonania nowoczesnego społeczeństwa zachodniego. Wyraża wiarę w możliwość kontrolowania środków egzystencji ludzkiej poprzez systematyczne organizowanie zasobów ekonomicznych. Wyraża wiarę w możliwość nadania zmianom ekonomicznym roli najpotężniejszej maszyny w dziele poprawy ludzkiego bytu i sprawiedliwości społecznej, czyli, jak to przesadnie wyraził Jonathan Swift przed 250 laty – ludzkość oceni wyżej tego, kto wyhoduje dwa źdźbła trawy tam, gdzie wcześniej rosło tylko jedno, niż filozofa pochłoniętego spekulacjami myślowymi czy też twórcę metafizycznego systemu.

Przekonanie, że materia może i powinna być wykorzystywana do rozwoju ludzkiego ducha, nie jest odwieczną herezją „materializmu”. Co więcej, nie da się ono pogodzić z materializmem w tradycyjnym rozumieniu tego słowa. Jest czymś

nowym, czymś szczególnie nowoczesnym, czymś szczególnie zachodnim. Przed powstaniem nowoczesnego Zachodu i poza nim zasoby traktowano zawsze jako ograniczenie aktywności ludzkiej, jako restrykcję wobec ludzkiej kontroli otaczającego środowiska, a nie jako szansę i narzędzie kontrolowania natury. Traktowano je zawsze jako dane od Boga i niezmiennie. I zaiste wszystkie społeczeństwa, z wyjątkiem nowoczesnego społeczeństwa zachodniego, traktowały zmiany w gospodarce jako zagrożenie tyleż dla społeczeństwa, co dla jednostki, upatrując przedmiot głównej odpowiedzialności rządu w ochronie gospodarki przed zmianami.

Dlatego podstawowego ducha wieku nowoczesności odzwierciedla zarząd jako organ, któremu społeczeństwo powierzyło misję nadania zasobom produktywnego charakteru, tj. odpowiedzialność za zorganizowany postęp gospodarczy. Jest on w rzeczywistości niezbędny – co wyjaśnia, dlaczego, gdy już się narodził, rósł tak szybko i przy tak niewielkich oporach.

Znaczenie zarządzania

Zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność, zdecydowanie w nadchodzących dziesięcioleciach o przyszłości Stanów Zjednoczonych i wolnego świata. Równocześnie będą rosły stale i coraz bardziej stawiane mu wymagania.

„Zimna wojna”, która trwać może przez czas nieokreślony, kładzie się na gospodarkę tak ogromnym ciężarem, że tylko stały rozwój gospodarczy może go złagodzić, co więcej, wymaga ona zdolności zaspokajania potrzeb militarnych kraju przy równo-

Praktyka zarządzania

czesnym budowaniu ekspansywnej gospodarki pokojowej. Wymaga naprawdę bezprecedensowej zdolności całej gospodarki do błyskawicznego przetrwania się od produkcji wojennej do pokojowej i z powrotem. Ten wymóg, od którego zaspokojenia może zależeć nasza zdolność przetrwania, jest wymogiem stawianym przede wszystkim kompetencji naszych menedżerów, a już zwłaszcza tych z wielkich przedsiębiorstw.

Fakt, że Stany Zjednoczone przewodzą dzisiaj światu pod względem ekonomicznym i społecznym, nada osiągnięciom menedżerów znaczenie decydujące i równocześnie znacznie je utrudni. Ze szczytu jest tylko jedna łatwa droga – w dół. Trzeba zawsze dwa razy więcej wysiłku i zręczności, by utrzymać się na szczycie, niż by się nań wdrapać. Innymi słowy, istnieje realne niebezpieczeństwo, że kiedyś będziemy patrzeć na Stany Zjednoczone roku 1950 jak na Wielką Brytanię roku 1880 – skazaną na upadek z braku wizji i wysiłku. Nie brak dowodów, że kraj nasz nastawia się raczej na obronę tego, co ma, niż na dalszą wspinaczkę; park maszynowy w wielu gałęziach przemysłu starzeje się; wydajność rośnie szybko tylko w paru najnowocześniejszych gałęziach przemysłu, a w wielu innych może dojść do stagnacji albo wręcz spadku wydajności. Tymczasem postęp zapewnić mogą nam tylko coraz wyższe kompetencje menedżerów i stały wzrost ich wydajności; tylko to może zapobiec naszemu zgnuśnieniu, samozadowoleniu i lenistwu.

Poza granicami Stanów Zjednoczonych zarządzanie ma do spełnienia jeszcze większą rolę i cięższe zadania do podjęcia. To przede wszystkim od wydajności rządów w Europie zależy, czy odzyska ona swoją dawną prosperity. Czy zaś byłym koloniom i producentom surowców uda się rozwinąć gospodarkę jako krajom wolnym, czy też wpadną one w ręce komunistów

zależy w dużym stopniu od ich zdolności do produkowania kompetentnych i odpowiedzialnych menedżerów, i to możliwie szybko. Tak więc kompetencja, sprawność i odpowiedzialność zarządzania stanowią naprawdę dla całego wolnego świata olbrzymią stawkę.

