



# 企业 巫医

对当代管理大师与思想最权威的评述

## The Witch Doctors

Making Sense of the Management Gurus

[美] 米可斯维特 & 伍尔德里奇 著

汪 仲 译

彼得·德鲁克

迈克尔·波特

汤姆·彼得斯

.....

他们是商业世界中的伟大名医，还是大吹法螺的巫师？  
他们的思想，是精湛深邃的宏论，还是主观偏颇的噱头？

华夏出版社

# 企业 巫医

对当代管理大师与思想最权威的评述

## The Witch Doctors

Making Sense of the Management Gurus

[美] 米可斯维特 & 伍尔德里奇 著

汪 仲 译

华夏出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业巫医/(美)米可斯维特,(美)伍尔德里奇著;汪仲译.-北京:  
华夏出版社,2007.1

ISBN 978-7-5080-4117-9

I.企… II.①米… ②伍… ③汪… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第152293号

THE WITCH DOCTORS

Copyright © 1996,1997, John Micklethwait and Adrian Wooldridge

Chinese translation Copyright © 2007 by HUAXIA PUBLISHING HOUSE

All rights reserved

本书英文版版权为 John Micklethwait 和 Adrian Wooldridge 所有。

本书中文简体版权由 John Micklethwait 和 Adrian Wooldridge 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号:图字01-2006-5156

## 企业巫医

[美]米可斯维特 伍尔德里奇 著

汪 仲 译

策 划:陈小兰

责任编辑:李欣利

出 版 者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028 电话:64663331转)

印 刷 者:北京圣瑞伦印刷厂

经 销 者:新华书店

开 本:700×1000 1/16开

字 数:300千字

版 次:2007年1月北京第1版 2007年1月北京第1次印刷

定 价:35.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

## 巫医、明星与大师

台湾大学工管系教授 洪明洲

这是一个营销的时代。任何东西都可以变成商品，都需要通过推销而广为接受。

作为一种知识商品，管理理论当然也要讲究推销。只是有人喜欢通过商业性推销，有人不屑；有人喜欢包装自己，有人不愿。

在知识商品的商业化中，有人重视营销，偏爱流行商品的宣传术，热衷包装自己的商品；有人重视产品，喜欢自己宣传商品，不喜欢过度包装。这都是选择，没有对错。

知识商品的拥有者喜欢运用哪一种营销做法，除了个人偏好之外，主要取决于市场需求。而任何市场都会存在着一批心中充满恐惧与野心的消费者，他们间接促成所谓企业“巫医”的兴起。

我个人非常反对作者把在市场上营销管理知识的顾问、教授、成功企业家等，全部视为“玩弄别人的焦虑，以卖出自己口袋中的蛇油”的骗人高手或巫医。此外，我也不同意作者以高知名度或者出版畅销书与否，作为评断顾问、教授、企业家“大师”的标准。

没错，能列名本书的大师，知名度都很高、影响力也不小，但他们也未必是真正的“大师”，能成为管理门派的大师有一定的考验条件，绝不是个人自封的，也绝非市场的称许。有些甚至在顾问市场上默默无闻，例如影响管理理论十分深远的 Joseph Bower、Igor Ansoff、Richard p. Rumelt、Alfred D. Chandler、James Quinn……实务界很少人熟悉他们所提出的管理理论。不过，学术界绝对没有人能否认他们大师的地位。

## 2 企业巫医

管理是一套实践之学，有些理论“知难行易”，有些理论“知易行难”，更有些理论“知与行”都很难。任何有困难的地方，就有人需要找大师或理论来指导。现实社会里，能指点迷津的大师不知凡几。差别在于多数人只是埋头苦干，绝少有“大师风范”——像本书中的大师们一样著书立说，能言善道，到处作秀，然后吸引一批追随者，共同掀起一场管理革命的风潮。所以，作者所称的“管理大师”，应属顾问市场知名度很高的畅销书作者，或者曾在自己的事业中摸索出一套经营哲学的成功企业家（比尔·盖茨与施振荣皆属此类）。

从管理思潮的流行来看，这些理论原本就代表某种时尚，是在特定环境下才能成功的管理模式。一旦环境的条件要素来临，企业界逐渐重视，教授或顾问们正好因势利导，流行就开始了。严格讲起来，教授或顾问只是某一领域的佼佼者，绝非提出放诸四海而皆准理论的大师，他们甚至只是某些大师的实践信徒。作者将他们都冠上大师封号，再加以贬抑、嘲讽、揶揄，其实有失厚道。

不过，话又说回来，若不靠张扬作秀，又如何煽动人们心中的恐惧与野心？若不靠包装，又如何广收信徒，使自己跻身大师之林？若不靠营销宣传，又如何带动“管理理论”的流行风潮，打造“管理顾问产业”的新风貌？

在流行本质上，管理理论与流行歌曲不会有太大的差异，歌坛有天王、天后，管理顾问界有大师，都是顺理成章的。与其说这本书在批判管理顾问师的医术，不如说在解释“管理顾问产业”如何产生巨星。伟大的明星与伟大的作曲家两者完全不同，要求歌星要有作曲家的技术或才能，强人所难。身为读者的你，千万不要因此对管理大师失去信心——明星固然要接受检验，但大师的理论还是值得好好研读！

我并不赞同本书作者贬抑管理理论的论点。但却必须佩服他对“管理顾问产业”广泛、深入、明晰的洞察力。

# 一窥管理理论发展原貌

政治大学管理系教授 司徒达贤

从战略管理的概念中，我们知道企业各有其生存空间，也各有其生命周期。为了扩展生存空间，延续机构生命，企业必须认识并掌握自己的目标市场，并为目标市场中的客户提供具有价值的产品与服务。市场需求与区隔方式不断改变，企业也因此不得不在产品与服务的内容上推陈出新。在战略上，企业还必须考虑本身在产业中垂直整合的程度以及整体产业结构中上、下游的地位。规模如果扩大，则可以发挥若干规模经济，产品如果众多，则可能产生所谓的范畴经济。企业的经营领域可以在地区上集中，也可以走向全球化，当然也可以在不同地区间移动，以掌握新机会或利用新资源。

以上种种做法若组配得宜，都可以成为企业的竞争武器，此时若外界需求与资源所构成的生存空间够大或生态环境良好，则企业组织可以欣欣向荣，否则即会逐渐萎缩，乃至消失。

从较抽象的层面来思考，每个学术领域事实上就像一家企业一样，也有生存空间、生命周期与战略课题。过去数十年，有许多新兴的学术领域应运而生，萌芽壮大，也有不少学术领域在辉煌岁月之后慢慢失去了生命力，其中有些成功地多角化，开发了新的领域，有些则无声无息从大家的视野中消失。

企业管理也是一个学术领域，而且在今天还算是一门显学。企业管理的目标市场基本上是广大的企业界。在当今资本主义与市场经济的时代背景下，财富的创造以及社会资源分配的工作都分散至无数的企业

#### 4 企业巫医

体，而这些企业为了各自的生存与利润，彼此竞争资源，抢占市场。在经营过程中，自然会有优胜劣败，也产生了对“企业管理”大量的需求。相较而言，传统上的财政学或公共行政，由于只针对政府这个“单一买主”，所关心的目标市场与生存空间就大不相同。

企业竞争带来社会进步，也创造了新的社会问题，改变了经营的环境，又再度为企业带来了新的挑战。在不同的年代、产业、规模和国家，各有不同的问题重点，也赋予企业管理百家争鸣的机会。由于企业间各有异同，且没有任何一套理论可以放诸四海皆准，一定会有例外，也必然会随着时空的改变暴露出它的缺憾。同时，由于企业特性与管理问题各自分歧，使得不论任何观点或方法，几乎都能找到一些听众。企业管理理论之多，书籍、专家为数之多，理论与方法起落之频繁，皆遥遥领先于所有其他学术领域，其原因即在于企业管理所处之生态空间使然。

在此称呼如此广义的企业管理为一“学术领域”，或许很多其他领域的学者不以为然。这就牵涉到学术领域上、中、下游的问题了。社会科学和产业一样，也有所谓的上游、中游与下游。理论基础深厚严谨的经济学、社会学、心理学，在定位上类似于产业的上游；企业管理理论像是中游；企业实务，或为解决企业实际问题的方法与程序（如全面质量管理或企业再造）就类似于下游。下游直接面对客户（企业界），上游提供不断创新的关键零组件，中游则负责转换与加工。上游所创造的不一定是企业管理所需的观念（例如经济学理论可以协助政府制定汇率政策，心理学理论可以指导青少年），但上游的理论研究却是位居中下游的企业管理所不可或缺的。也有些上游学者向下整合进入企业管理领域，甚至提出可以直接辅导企业的具体方法。下游所观察或遭遇的问题，也可以回馈至上游中游，成为学者选择研究课题时的参考。当然也有些完全从实务面产生的观点或方法，但仔细分析其内容，其中道理莫不与上游的理论原则若合符节。上中下游三者相辅相成，互为表里，各自从不同的立场来为社会的进步服务。

企业经营可以走向多国化，一方面是开发新市场，一方面也想从其他国家得到更有价值的资源，企业管理在发展历程上也完全一样。在西

方国家发展应用成功的理论与方法，很快地就会扩散到国家，而与西方截然不同的东方式管理，也为西方学者与企业界带来了高度的启示。东西交流，更丰富了企业管理的内涵。

企业管理也经常尝试着多角化以期服务于新的目标市场。政府机构的行政管理原本有一套体系架构，但企业管理挟其在企业界成功的经验，也逐渐引动政府领导人的注意。非营利组织、社会福利机构、大学院校，在本质上与企业全然不同，但也都在与企业管理不断扩大交流，不仅对这些机构的经营方式产生巨大的冲击，企业管理也同时从这些机构的特殊情境中，提升了本身的广度与高度。

《企业巫医》这本书，以浅近流畅的文笔，介绍了企业管理这个领域过去的发展历程，也提出了未来的展望。内容涵盖十分广博，几乎对所有的管理理论，以及提出这些理论的“巫医”们皆有所介绍与评论。尤其对这些理论产生的时代背景及起落的因果，都提出了作者自己的看法，颇有见地。阅读这本书，不仅可以对这些人物与理论有一鸟瞰式之了解，而且对前述“企业管理”的生存空间与发展战略，必然产生一层更深入的体会与反省。

《企业巫医》对初学者、经营者，乃至我们这些以企业管理“为业”的人，都极富参考价值。



# 当代管理大师的比较管理学

商周出版发行人 何飞鹏

这是一本彻底检讨世界管理学界生态的著作，仔细探讨这个每年有几百亿美元产值的行业；这也是一本仔细回顾当代管理理论变迁的著作（从韦尔奇、斯隆、德鲁克、彼得斯，到大前研一、圣吉、柯维等当代知名管理大师）；这更是一本替企业界破除迷障的著作，如果你深信大师理论，但却无法为所经营的企业找到正确的答案，这本书可以提供你原因和解决方法。

中国人有句名言：“尽信书不如无书。”在《企业巫医》一书中，我们似乎看到这句话的真义。管理学是一门年轻的学科，甚至连基础的方法论都尚未完全形成，再加上企业管理在使用时还需考虑复杂的动态因素：老板、员工、传统企业文化和产业差异……等。因此，如果有管理大师告诉你他的理论是“万能特效药”，那么请切记：这样的书、这样的理论及这样的大师，绝对不能相信。

根据本书作者的看法，世界管理学界快速发展，当然其中不乏真正的管理大师，但也充斥敛财的巫医，更有许多相互矛盾甚至连大师自己都没想清楚的理论。对企业而言，只有谨慎选择，才能免于成为“企业巫医”敛财的对象。

这个说法，戳破了过去台湾经济发展中的许多神话：1980年初期，台湾政府请了本书中一家知名的管理顾问公司，为台湾作了一份探索未来潜力产业的研究报告，薄薄的几十页报告却索价数千万。

除此之外，还有活跃的个人成长、激励、生涯规划领域也常见巫医

身影。有人不断鼓吹社会大众去上为期仅几天，但索价数万的课程，因为你不只是“想要成功”，而是“一定要成功”！

这些“速食”式的大师，吸引了无数年轻的上班族，虽然所言不致全无用处，令人受骗上当，但肯定是因你的梦想而造就了这位“大师”的财富与成功！

“企业经营失败，就去开管理顾问公司。”这是台湾管理顾问业界的笑话。这本《企业巫医》更让我们印证了世界管理大国——美国的发展现况，其管理理论也在学习发展中，而管理业界也充斥着不可思议的现象。

本书作者并无意以宰杀“管理理论圣牛”而自豪，但是还原了管理大师的真貌之后，让所有企业界人士更能理性分析并务实地采用各种流行的管理学说，而不致“用药错误”，加重企业经营的困境！

20世纪是管理思想快速成长的时代，当然也相对地对应了世界经济的高度成长，几乎每十年就有新的管理理论推陈出新，管理学界与企业实务界就像跷跷板的两端，此起彼落相互为用，相互影响。对一个认真的企业经营者而言，不断更新的流行管理话题，其实早有吸引上的困扰，既怕跟不上潮流，又怕不了解新理论的真谛。如果要认真学习，恐怕在各大师的思想之间，还未必能兼容不悖，这是专业经理人另一项不为人知的痛苦。

这本《企业巫医》的另一个好处，是解决了企业经理人无法尽览管理大师著作的困扰，其写作方法就像是当代管理大师理论的比较管理学，从早期的科学管理、X理论、Y理论，到人性化管理、规模经济、全面质量管理，到领导、授权、组织重整、组织学习、核心竞争力等90年代当红话题！虽不能说“一本抵十本”，不过若只想得知管理大趋势，读通这一本书已然足够。

管理学是个仍在发展的学科，无时无刻不在对与错之间摇摆，这本书为管理的迷思提供了冷静的思考空间，是不可错过的好书。

## 前 言

### 未经认可的立法者

雪莱 (Shelley) 曾经宣称诗人为“人类世界中未经认可的立法者”。今天，这个荣耀该归于管理理论家。一些管理大师如彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 或汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 等，或许名气还不如渥兹华斯 (Wordsworth) 或济慈 (Keats)，但是在生活的每一个角落中，我们都不难发现管理理论的存在：设立规矩、重塑组织、改变语言，甚至还重组人们的生活。的确，在最极端的状况下，当管理理论与自助自励 (self-help) 产业结合为一体时，大师们甚至可以指挥人们的心智，教导人们如何思考：从个人如何整理书桌，到评估爱情生活，都要插上一脚。1994 年年底，当黛安娜王妃向那个鼓励客户走在热炭上，以“解放自己内在力量”的激励大师安东尼·罗宾斯 (Anthony Robbins) 请教的消息传出时，并没有引起英国媒体多大的惊讶；在大西洋彼岸，当金里奇 (Newt Gingrich) 当选美国众议院议长后，表示将阅读德鲁克的作品为新工作做准备时，大众也觉得很正常。

就在黛安娜和金里奇从管理理论中寻求答案的同时，有数百万心智正常的成年人，正在感受管理理论在他们身上发生的效应。从 1979 ~ 1995 年间，美国减少了 4300 万个工作机会（虽然在这期间有更多新的工作机会被创造出来）；父系社会的德国，1996 年初的失业人数也因为“规模缩减”的缘故超过 400 万人，达到第二次世界大战以来的最高点；遵奉终身雇用制的日本，临时约聘及计时员工也占了所有就业人口

## 2 企业巫医

的四分之一，企业忠诚度逐渐瓦解；而在英国，根据劳工部 1994 年 12 月的报告指出，1990 年以来男性工作人口中有 44%（660 万人）曾经失业，而女性工作者中也有三分之一（390 万人）经历过同样的命运。

长久以来，世界各地的蓝领阶级早已习惯被解雇而勒紧皮带过日子。但是这个情况已经蔓延至经理人阶层，连一些没有财务问题的企业也开始缩小编制。1995 年 4 月，总部设在伦敦的沃森·怀特顾问公司（Watson Wyatt）在调查时发现，调查名单中四分之三的美国公司承认在过去两年中曾经重组过。

在美国，事态是在 1996 年初开始严重起来：AT&T 宣布其公司内有 4 万名冗员。当时该公司获利情况良好，消息公布之后，公司股价立即高涨 [使得该公司的总裁艾伦（Bob Allen）赚了 500 万美元]。有人开玩笑说，AT&T 这个向来对所有流行的管理理论亦步亦趋、在过去十年已经裁员 7 万人次的企业，公司名称其实是“艾伦加两个临时雇员”（Allen & Two Temps）的简写。在美国总统候选人纷纷对美国企业的贪婪加以抨击的同时，美国《商业周刊》（Business Week）对“美国的经济焦虑症”表示忧虑，以封面故事大作文章；《纽约时报》（New York Times）则以七篇连载文章报道“美国的裁撤动作”；《新闻周刊》（Newsweek）更以一篇名为“企业杀手”的文章，大声疾呼：“解雇员工已经在美国形成一种风尚。”在比较各大企业总裁薪水高涨与员工缩减名单以后，该杂志表示：“你几乎闻得到美国白领阶级的痛苦与恐惧，而总裁们似乎并不同情他们。”

从俄亥俄（Ohio）到奥斯陆（Oslo）到大阪（Osaka），许多在 1990 年代初期便被裁撤的员工（其中有不少是 AT&T 扫地出门的）都成为“企业再造”的受害者。在“规模缩减”（downsizing）、“委外”（outsourcing）等众多名目下，企业丑恶地持续自我放血。“企业流程再造”（business process reengineering）似乎是最近、最新的流行。这个名词最早见于 1993 年的畅销书《企业再造》（Reengineering The Corporation）之中。该书的作者钱皮（James Champy）和哈默（Michael Hammer），均为管理理论家，书中主张企业再造应将各种流程（如销售）加以重组，而非重组行政领域（如营销部门）。从此以后，企业再

造便传播至全世界的每个角落。在日本，野村研究所（Nomura Research）以报纸披露“企业再造工程”一词的频率来评估日本改变的意愿。在英国，企业再造工程的理论甚至被应用于国家医疗服务（National Health Service）中。

《企业再造》一书至少卖出了 200 万册，而后续著作，如钱皮的《管理再造》（Reengineering Management, 1995 年）、哈默的《企业再造革命》（The Reengineering Revolution, 1995 年），也先后进了《纽约时报》的畅销书排行榜。再造工程理论已经从纸上谈兵，发展成专门的咨询顾问、没完没了的研讨会、成打的 DIY 录像带和管理学院中无数的相关课程。此一理论传播得太快、太广，副作用已经出现——有一些再造工程的修正主义者（revisionist）开始质疑理论的可行性，他们抱怨再造工程在付诸实行时会产生各种焦虑，而且企业规模在缩减的同时也会钝化（dumbsize），因此他们反过来宣传“成长”、“信任”、“忠诚”等美德。总有一天，我们将看到再造工程修正这些修正主义者，再提倡再造。

## 新产业的诞生

企业再造工程的疯狂流行，只是管理大师展现其危言惑众能力的最新实例而已。虽然有一些老古董会说马基雅维利（Niccolo Machiavelli）是管理界第一个大思想家，也有人说这个荣耀应该归于第一个组织金字塔管建团队的人。但事实上，第一个提出“科学管理”（scientific management）概念，并用马表来测量生产线工作情形的泰勒（Frederick Taylor），才是现代管理大师的始祖。在 1900 年代早期，泰勒的书为他带来高额进账，他的顾问费高达每小时 35 美元——相当于今天的 630 美元。虽然泰勒“把人当成机器”的理论遭到某些人批评（例如默剧演员卓别林（Charlie Chaplin），便在“摩登时代”（Modern Times）一片中狠狠地讽刺了一番），但是许多美国企业主如亨利·福特（Henry Ford）等都十分信服并广为流传，到达世界的每个角落。从此之后，管理思想家们便前仆后继地追随着泰勒的脚步。第二次世界

#### 4 企业巫医

大战结束不久，开创“全面质量管理”（total quality management）的戴明（W. Edwards Deming），几乎成为麦克阿瑟之外最受日本人尊敬的美国人。

到了1980年代，世界变得富裕起来。美国人试图了解日本人如何兴起，加上电脑的出现以及工作习惯的改变，管理理论顿时抢手起来。一群以汤姆·彼得斯为首，抱持传教者“信我者得永生”精神的管理理论家，挟着企业自我分析的工具，在新世界中所向无敌。1982年夏天，汤姆·彼得斯和另外一名从麦肯锡出身的管理顾问罗伯特·沃特曼（Robert Waterman），合著了一本《追求卓越》（In Search of Excellence）。书中大胆而精准地告诉美国企业家，他们的真实状况比他们自己以为的要好，该书卖出500万册，在《纽约时报》畅销书排行榜上列名达两年之久，为两位作者带来了数百万美元的财富。

从《追求卓越》以后，管理大师这行便快速地蓬勃发展。美国每年卖出的管理类丛书总值达7.5亿美元，还不包括市场更广大的录音带、录像带销售，以及课程、研讨会等。而发表、推销这些新理论的人也因此名利双收、令人生羡。管理大师中的翘楚、身为后进模仿对象的汤姆·彼得斯，主持一天研讨会的价码为6万美元，而他一年在各地主持大约60场的研讨会。世界各地的报纸竞相刊登他的专栏，题目从个人卫生到禅学，无所不谈。而几乎所有管理大师，都在不同的陆块上拥有房地产。

但大师们还只是这管理冰山上的一个小尖角而已。管理行业还包括了管理学院、顾问公司、出版及新闻事业等。我们很难想到还有哪个学科能像管理学一样，在穷究学问之外建立起如此庞大的产业。光是美国企业，一年花在寻求外部建议的费用便高达150亿美元。世界著名管理大师培养地之一的麦肯锡顾问公司，只要有企业亏本的地方，就有它们的办事处。环顾全球，主管们虽然都自以为知道该知道的事，公司还是会鼓励他们去参加各类的训练营，从如何加强自我主张到道德管理，都有研讨会可供参加。连在自我意识最浓厚、最爱讽刺他人的英国，都有四十多家公司专门为秃头大肚的商业银行主管和债券营业员举办管理探险营，让他们聚集在营火前与同事互相倾诉。美国的大学每年授予7.5

万个管理硕士学位，是1960年的15倍，而全球各地的GMAT应试者则多达25万人次。管理学院如野火般在刚解放的东欧及亚洲经济圈内散开，连古典教育最后堡垒的牛津与剑桥都不能免俗地开设起管理学院。

在本书中，我们将阐明管理理论，更甚于任何一种学科，在恐惧与贪婪两种人类最基础的本能驱策下成形。通常是以上两种情绪之一，促使一名中阶经理人在机场的书报摊上买一本有关培养领导能力的书，或让某家俄亥俄州企业总裁决定再投入100万美元的顾问费。不过很明显地，管理理论的兴起，直接或间接影响到跟我们有关的三场革命：企业、生涯和政府的重建（reinvention）。

近年来，世界各地的企业经历着前人难以想像的巨大变化。企业的折损率变大，1970年的美国前五百大企业，至今仅有三分之一仍在营运中。即使状况最佳的企业，也因为害怕被送进拥挤不堪的企业墓堆中，而尝试重组和改革。不仅像AT&T之类的龙头老大拼命地删减工作职位，连成长迅速的电脑服务公司EDS（Electronic Data Systems），尽管佩罗自1962年以1000美元创立后几乎没有踏出过错误的步伐，也终日沉溺于各种管理的新思想中。

即使有些变化并不是直接由管理理论牵动，但最后也似乎将企业都送入了管理大师的怀抱。毕竟管理理论就是研究企业的理论，它不但为个别公司的表现提出解析，而且可以解释出整个产业在做什么、为什么这么做。过去大家总认为身处某个产业，只要把这个产业的事情搞清楚就好，无需过问其他产业。但是这个说法现在行不通了。产业与产业间的分际越来越模糊：商业金融、投资金融、金融经纪业已经融为一体，电脑软件与硬件的销售互不可分，出版业、广播电视业、通信业和电影公司已经合而为一。即使最死脑筋的经理人，也必须学习“协力”（synergy）、“联盟”（alliances）之类的新观念，而企业组织必须包容的文化、非经济性因素越来越多，对经理人而言这更是绝大的挑战。这一切的一切，都将企业人推往管理的道路上去。

企业会改变，在企业工作的个人也会随之改变。工作如同企业一般，被改革，被重新定义。过去，一个人（特别指男人）刚出社会便进入企业，从学徒干起，在同一家公司攀爬40年后，退休时可以按照

级别拿到一定的退休金、一只公司送的金表，并在企业史上留下一行文字。那个时代已成为历史。今天的企业与个人都得努力地适应时代的变化，也难怪企业人会被《非理性的时代》[The Age of Unreason, 1989年，查尔斯·汉迪(Charles Handy)著]、《变革大师》[The Change Masters, 1985年，罗萨贝思·莫斯·肯特(Rosabeth Moss Kanter)著]、《巨变时代的管理》(Managing in a Time of Great Change, 1996年，彼得·德鲁克著)等书名所吸引。

此外，需要让自己具备一点管理知识的人越来越多了。1991~1995年间，美国创造了800万个新的工作机会，其中有60%属于“经理及其他专业人士”的工作，这已成为美国社会中最大的一群工作人口。现在，需要知道全面质量管理、即时动态管理(just-in-time)的，已不限于白领阶级。在西方国家中，即使工厂里最基层的工人，也知道他最宝贵的资产不是他的手，而是他的脑。

不光是企业在竞争者与股东的胁迫下，不得不开始质疑自己的管理方法，连政府机构也在预算赤字与纳税义务人的压力下开始检视自己的经营效率。在很多例子里，政府干脆走向民营化。例如，阿根廷将一批过去需要纳税人供养的国营企业卖出，为政府增加200亿美元的进账。有的政府则从民营化走向一般认为是下一个阶段的公共部门管理(Public sector management)，将那些必须保留在政府手上的机构予以重新组织。英国前保守党政府将过去最为珍惜的福利制度大幅重组，授权给个别学校及医院，让医生和老师拥有预算权，并将这些预算与其学生及其病人数目相比较，公布“生产力”(productivity)的“排行榜”(例如挽救生命的数目、通过考试的比率等)。在这些改革中，引用德鲁克和艾林·恩索文(Alain Enthoven)等人理论的地方，比用到保守党思想家如大卫·休谟(David Hume)、爱德蒙·伯克(Edmund Burke)之辈的理论要多得多。难怪当工党上台以后，并没有执意删除这些改革。

在大西洋彼岸，克林顿政府向来就喜欢搞些智库、周末文艺复兴(Renaissance weekends)之类的东西，对管理理论更是勤下功夫。1995年年初，媒体发现克林顿曾向黛安娜王妃的导师罗宾斯以及激励专家柯维(Stephen Covey)请教。而希拉里那复杂难懂，但显然涵括面极广的



全民健康保险计划，亦大部分均出自于一位管理狂热者艾拉·麦卡金纳（Ira Magaziner）之手。美国副总统戈尔一天到晚都在研究重建政府，而他大部分的概念都来自于最新的各种管理理念。相信管理的力量，已经成为美国少数能够跨党派而屹立不摇的思维——最活生生的例子便是众议院议长开始研读彼得·德鲁克的著作。

## 焦虑的年代

每个管理理论似乎都会引发恐惧与焦虑。走进巴伐利亚任何一家倒闭的工厂或重组过的纽伦堡医院，满耳听到的都是冠冕堂皇的语言，不把解雇员工当个人悲剧，而当科学决策来谈：将解雇员工称为“缩编”、“切割”（Separated）、“卸任”（unassigned）、“解除职务”（pro-actively outplaced）等 [听说 AT&T 就即将展开“人力管理计划”（force management program），以减少“人力或技术之不平衡”（an imbalance of force or skills）]。

尽管到处可见管理大师现身于犯罪现场，但是从来没有人把他们抓起来问话。美国总统大选的民主党候选人帕特·布坎南（Pat Buchanan）在宣传期间列出一张长长的名单，将穷凶极恶的“乔斯”（Jose，占用美国工人工作机会的非法外劳的代称）、高盛（Goldman and Sachs，犹太投资银行的代称）都列了进去，但却没将彼得·德鲁克和汤姆·彼得斯等人网罗进去。还有许多较审慎的评论者也多倾向于讨论经济状况而已。

从某一个角度来看这的确没错。人们失业（或有将要失业的不安全感）的真正理由，在于竞争、科技改变、政府预算。然而，如果管理大师只表示“他们是受控于总体经济力量”的话，也不能充分说明他们的角色。不论好坏，对于总体经济如何影响人们就业，管理理论扮演了重要的角色。不论有没有进行再造工程，或许美国公司都会减少员工、缩减工作机会，但是企业管理这一门学科再加上一些管理的技巧，却增加了这些企业在执行缩编时的力道，并影响到缩编时决策的执行方式。