

《哈佛商业评论》经典图书

走在 企业管理前沿

涵盖当今商界最主要的策略问题：改革、以客户为中心、
全球趋势、领导层的改革、战略同盟、奖励机制和社区责任

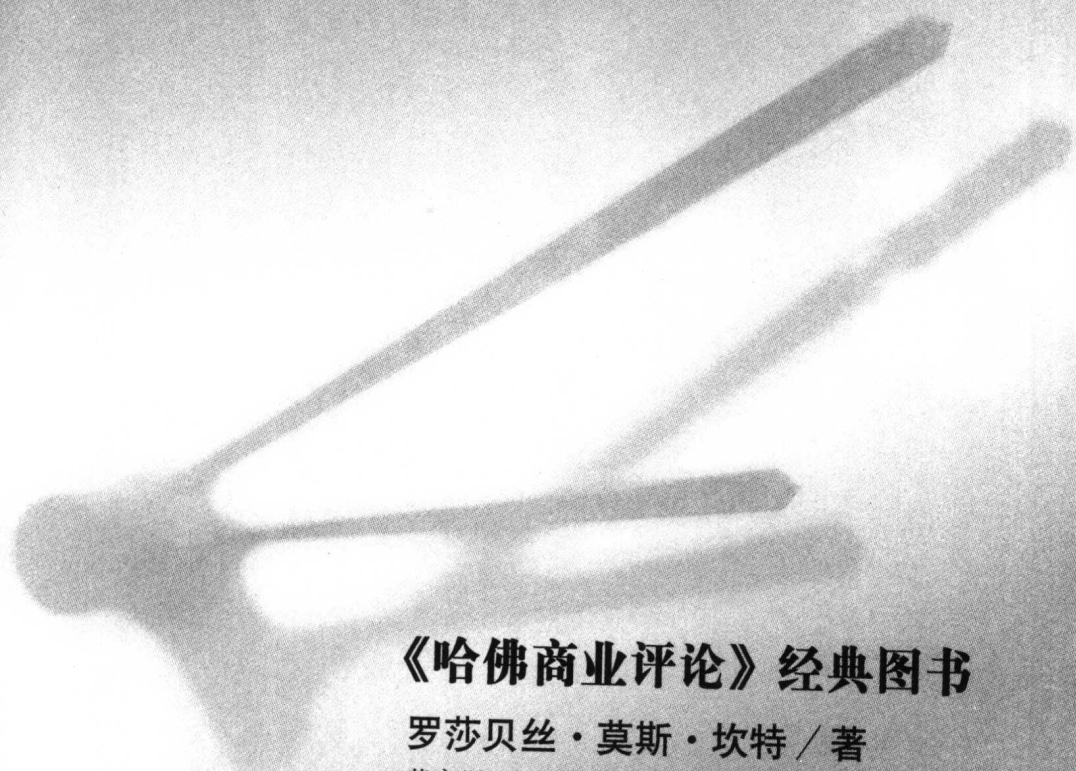


罗莎贝丝·莫斯·坎特/著

黄宜思 欧小琪/译

Rosabeth Moss Kanter
ON THE
Frontiers of
Management

海南出版社
三环出版社



《哈佛商业评论》经典图书

罗莎贝丝·莫斯·坎特 / 著

黄宜思 欧小琪 / 译

走在企业管理前沿

Rosabeth Moss Kanter
ON THE
Frontiers of
Management

海南出版社
三环出版社

ROSABETH MOSS KANTER ON THE FRONTIERS OF MANAGEMENT

by Rosabeth Moss Kanter

Original Work Copyright © 1997 by the President and Fellows of Harvard College,

except Preface, Introduction, and Overviews copyright © 1997 by Rosabeth Moss Kanter;

chapter 22 copyright © 1995 by Rosabeth Moss Kanter, reprinted with permission of

Simon & Schuster from WORLD CLASS by Rosabeth Moss Kanter,

lines on page V from Heaven's Prisoners by James Lee Burke,

copyright © 1998 by James Lee Burke, reprinted with permission of Henry Holt & Co., Inc.

and James Lee Burke, and PENTAGAMES puzzles on pages 164 and 165 reprinted with

kind permission of David Hillman and Pentagram Design Ltd. © 1990

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Hainan Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权 © 2004 海南出版社

本书由哈佛商学院出版社授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2002-146 号

图书在版编目 (CIP) 数据

走在企业管理前沿 / [美] 罗莎贝丝·莫斯·坎特 (Rosabeth Moss Kanter)

著; 黄宜思, 欧小琪 译; -海口: 海南出版社 三环出版社, 2004.4

书名原文: ROSABETH MOSS KANTER ON THE FRONTIERS OF MANAGEMENT

ISBN 7-80700-046-5

I. 走... II. ①罗... ②黄... ③欧... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 017065 号

走在企业管理前沿

作者: [美] 罗莎贝丝·莫斯·坎特 (Rosabeth Moss Kanter)

译者: 黄宜思 欧小琪

责任编辑: 刘德军

装帧设计: 第三工作室

责任校对: 李 鹏

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京宏伟胶印厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 三环出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

开本: 880mm × 1230mm 1/16

印张: 22

字数: 270 千字

印数: 1-5000 册

书号: ISBN 7-80700-046-5/F·5

定价: 39.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

汇款地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号, 杨秀美女士 收 / 邮编: 570216

目 录

序 关于前沿的说明	1
-----------------	---

第一部分 绪论

1 从构想革新到有效开展革新：公开寻求合作，领导锐意改革的组织机构	7
---	---

第二部分

21 世纪的管理：经营策略和经理们的任务

概 述	36
2 如何竞争	39
3 想客户之所想：全球经济新逻辑	45
4 新的管理工作	53
5 首席执行官的六确定	73
6 两个世界之最	79

第三部分

领导改革：转变与过渡

概 述	84
-----------	----

7	改革：从哪里开始	87
8	倡导改革：和大西洋贝尔电信公司首席执行官雷蒙德·史密斯的谈话	93
9	经理作为改革家	115
10	开阔思维	143
11	靠近客户，再靠近一些	149
12	不懈努力，坚持到底	157

第四部分

人员管理：调动积极性、赋权、奖励机制

概 述	162
13 管理层的断电	165
14 纪律！	189
15 运用软技能	195
16 对工资的抨击	201
17 服务质量：花钱买到自己想要的服务	221
18 新的人力资源议程	227

第五部分

跨越领域：企业与合伙人

概 述	234
19 跨越行业领域：12000 名全球经理们如何看待改变	237
20 合作优势：联合的艺术	263
21 竞争政治	291
22 全球经济中的地方繁荣	297

第六部分

价值观和目标：管理背后的意义

概 述	318
23 价值和经济	321
24 金钱是……根源	325
25 从长计议	331

序

关于前沿的说明

问题：三叶草、交响乐队、瞪羚、联邦、太空人，原子与分子，鲨鱼群、虚拟网络、白水漂流、爵士乐团、钻石、蚂蚁巢等等有什么相同之处？

回答：不很多。但是它们全都可以用来描述一种全新的组织体系。它正在取代森严的官僚机器。

随着在生意场上人们努力寻找领袖人物中的精英，在评说生意场的人们中间也引发了寻找各种比喻的运动。这还不包括为商业刊物上的报道构思新奇、刺激的题目。有人觉得需要这样的题目来打动安逸的读者。

有时候，标新立异并没有什么美德可言。更有意义的或许恰恰是提醒人们回顾已有的知识，以及总结在变革时期积累的经验。这就是我决定出版这本书的初衷。其中没有可以用在未来杂志上的比喻，只有在管理和策略，改革和变化中现在仍然有用的见解。

本书收集了我在过去 15 年里为《哈佛商业评论》所撰写的随笔、短评。而这 15 年对于全世界来说都是个充满重大发现和变革的时期。这一时期的发现打开了管理思想的一个新境界。

作为这个新境界活跃的探索者之一，我有幸帮助过不少对象，其中不但有生意人、经理，还有政府、卫生保健部门等等，我使处在大变革中的他们了解自己在管理中承担的角色。

这场大变革对管理上的僵化、分割以及森严组织的传统产生了极大的触动。本书中的一些主张现在看来或许是高明的见解，但在以前却被视为激进的妄语。“赋权”原本是在学生的活跃分子中使用的一个政治术语，而非商业上的时髦术语；“员工参与管理”和“损益共担”最初也不过是少数理想主义者的鲜为人知的歪点子。而今天，或许部分地是因为诸如“管理层的断电”（我在《哈佛商业评论》发表的第一篇文章）一类文章的发表，通过给人权力为改革充电的做法成了经理们的保留节目。因而出现了一种被广泛接受的企业新视界——它更平面，更集中，更快捷，更服务客户，包含更多的组织和计划，具有更多的跨部门联络，与客户和供应商的关系更和谐，有更多的战略同盟军以及社会责任意识。

然而，仅仅有术语上的定义，有新构建的模式，并不意味着我们就都跨入了管理的前沿，并开始新型的管理运作了。应用好最佳管理的理念通常是各个公司的渴望，但这并不等于事实。这就好比画好了路线图并不等于到达了目的地一样。可以说，这是我想出版这本书的第二个目的：让最初的动力持续下去，让管理具有更多的自省，让经理们看清改革的艰苦工作尚未结束。这里所收集的文章会提醒不同行业、不同国家的经理们，在组织机构变更时他们所面临的任務。其中的若干篇在首次发表时向经理们提示了他们要学会的新东西。现在收入这个集子，一方面对已有这些经验的领导人是个回顾，一方面对新领导人是个手册。对不论哪一种人，它都可以说是应对 21 世纪

新挑战的指南。现在就看经理们如何通过按既定方针实施改革，走到管理的前沿了。

说到制定新的方针，经理们一定要注意均衡考虑，审时度势；避免头脑发热和一时冲动，这是变革时期最容易出现的倾向。这也是我出版这本书的第三个目的：集中过去若干年的长久值得记取的经验教训，让那些被流行时尚冲昏头脑的经理们引以为戒。有时候，新的管理方法往往被奉若神明，人们把它搬过来就虔诚的开始执行，甚至不考虑原有的有效的组织管理受到危害。所以这里给经理们的忠告有不少是泼冷水的、相反的意见。对于管理来说，最难做到的就是寻求平衡，在各种矛盾之间求得平衡——例如过多、过细的规章有束缚改革的危险和过少、过泛的规章有使很多努力重复和浪费的危险的矛盾等等。一个顾问如果能提供所有成功因素的综合利用图，那他对经理们的帮助就是最大的。这种全面的图解有助于经理们了解反面情况。就像荡秋千，如果为了达到某一点朝一个方向荡得太高，他们就必须知道在秋千荡向另一边时会出现什么问题：受成本困扰的公司需要提醒他们注重质量，但是如果注重质量使产品价格高到了市场难以接受的地步，那就要马上再提醒它们注重成本。对于整体质量和成本管理的这一对矛盾来说，系统化促进方案的惟一错误就在于它只强调其中的一个方面，咬定只要做好这一方面就万事大吉了。所以说，均衡和审时度势是领导艺术的核心。

本书所收集的文章可为你提供一个管理工作的程序。不论你是有正式头衔的领导也好，还是自封的专业人士组合也好。其中的各篇文章组合到一起，就形成一套经济管理的要点：策略、革新、客户至上、全球趋势、改革计划、战略同盟、奖励

机制、社区责任等等。其涉及范围遍及全世界，其中举了很多工业、企业的实例。但蕴含在其宽范围和多样性之中的，是有机的统一性和明确的目的性。

纵观全书，其中的每一章都在强调着这样一个单一的、不受时空限制的信息：为充分解放人才尽可能地提供条件和便利，让人们运用自己的头脑在这充满挑战和竞争的世界创造出奇迹来。

PART

I

绪 论

1

从构想革新到有效开展 革新：公开寻求 合作，领导锐意改革 的组织机构

所有的企业管理人员都有两件事情要做——处理今天的问题；为明天做好准备。为了做好这些准备，他们应当懂得利用当今信息时代的最有力的武器：一个锐意改革的组织机构。有了这样一个机构，就可以预测、设计、实施改革。我所谓的把改革置于经营战略的中心，指的可不是那种 12 步骤式的公司改组计划，也不是又一份的什么经营转变手册。我希望管理人员从这本书里学到的是，如何营造一种气氛，使建设性的改革在生产活动中自然而然地进行。在一个锐意改革的组织机构中，人们可能会根本没意识到自己在进行“变革”：他们通常认为自己只不过是在完成日常的工作项目。然而，这些工作项目的效果又并非简单地与过去决裂（改革的传统定义），其中包含着对未来的适应。

真正能够在每天的日常工作中实施小改革，并能授人以改革中介者之权力的经理们，在面对新问题或来自员工的阻力的时候，就不至于手足无措。在他们为争取商机、向员工提出新要求时，也可以少费口舌。并且还能够在拒绝变革或变

革过于剧烈这两个同样危险的极端之间做到游刃有余。一个公司是不可能一成不变的，但它也承受不了长期痛苦的“革命”。

拒绝变化是危险的。不论什么公司，不论它的规模有多大，有多雄厚的资源、目前的股票多么看涨，也不可以没有变化。然而另一方面，过于激烈的、影响稳定的“大革命”也同样是危险的。公司（包括与其合作的社区）承受不了持续剧烈变化的负担，其中包括失业、工人队伍不稳定等等。和“革命”类似的其他“re”字开头的单词^①，例如再发明、再设计、结构调整等，在帮助公司转向时也都是费用高昂的手段，哪怕它们开始阶段可能给公司带来短期的增益和股价上涨。

管理上的任何重大举措在实施前都既须考虑它将带来的近期收益，也须考虑公司承受此变革的能力。这样的考虑可以确定公司未来面对的组织管理资源，以及会不会耗尽这些资源。我们已有过许多这类资源被耗尽的例子。当一家公司的举措在当前取得了一些效益但却破坏了其长远实力的时候，我们说，它是“胜了一着，输了全盘，”或“人去楼空”。还有一个词，“榨干”，也很贴近这种情况：在一段时间内生产力高到了极点，但所消耗的资源却再也弥补不了了。

然而调动大家参与改革的积极性，不但可以倡导一种新的产业生活方式，还可以使员工具有应变和增产的能力。

管理的改革分三个层次。

- 小改计划：分散、单一，但集中于某个特定问题或需求的行动计划。它可以取得短期的成功，尤其是在能够集中力量、以目标为导向，且目标与公司的状况大体一致

^① 英文“革命”一词是“re”开头的（revolution），因有此说。后面的几个词也都是“re”开头的。

的情况下。而这些计划如果仅仅停留在分散、单一、附属的地位，通常就没有长期的影响，人们对它的记忆会渐渐淡漠，也许后来还会有人重提这个需求。

- **改革规划：**一系列精心设计的、相关联的具体计划，对组织机构有相当的冲击。对于这样的规划，成功与否通常并不取决于规划本身或实施工具的质量，而更多地取决于每一项具体计划在公司里和其他工艺部门的关联情况。改革规划往往会因其与现行的经营活动相脱离而导致失败，还有可能因为某个因自己死心塌地就认为别人也都同样热衷于该计划的“精英”而泡汤。
- **锐意改革的组织形式：**即随时为持续的革新和改进提供支持。让大家把改革视为一种内在动力而不是外在威胁来实施它；并动员起广大员工为之奉献。这些措施的成功取决于该组织形式的客观条件是否亲和改革，是否适合改革持续地、自然地进行下去。

尽管所有的改革都是为了弥补差距。但还是有太多的改革仅仅停留在解决问题上，或者改来改去总是在绕圈子，没有瞄准未来的资源配置。而瞄准未来的资源配置正是锐意改革的组织形式的显著特点。当公司的经营出现差距——不管是和自己的过去相比还是和竞争对手相比的时候，人们往往容易提出进行结构改革的要求，所要弥补的差距不外乎目前经营状况和按以往经验测算的期待值的差距，或与当前工业标准的差距等等。而改革计划的目的也多是让公司重回正轨。这种狭隘的、倒退式的改革让我想起了马歇尔·麦克卢汉的“后视镜开车”的形象比喻。

相反，在锐意改革的组织机构中工作的领导人都在努力弥

补另一种差距：公司目前的表现和它可能有的表现之间的差距，与它的整体期望值、梦想和前景的差距。而锐意改革的领导人更是瞄准未来的。例如，发明计算机鼠标的爱伦·凯就曾经说过：“最好的预知未来的方法是发明未来。”在不可能确切知道未来是什么样子的情况下，锐意改革的组织机构的领导人会想像它大概或可能是什么样子。

锐意改革的组织形式是一个能动的、开放的系统，它有很多通道和窗口接受人们的参与和作用，使很多人都能积极投身其中，寻找更好的主意，它的组织机构内外都有高效的反馈通道。它有革新性，重知识，强调与盟友及合伙人的合作。为促进改革，它还有三种无形资产：

- 观念 (*concepts*)：最好、最新的技术及信息，持续改革的成果；
- 能力 (*competence*)：能够完美无瑕地行动，并在给客户每一新产品的同时都拿出更高的标准；对员工进行技术和知识投资；
- 联系 (*connections*)：也就是联系这样一些最好的伙伴：它们能延长公司影响范围、使投资增效，或者提供一个革新或机会的联系窗口。经理们的工作实际上就是寻找、创造、建设、扶持、监视、测算、补足这些无形资产——公司的观点、知识和对外联系。

观念、能力和联系 (3C) 这些无形资产依赖于人的才智，包括技术、想像力、勇气、创造力、社交能力，还包括信任程度。信息时代看重的是智力资源和知识性劳动。这才使得各个公司的时髦口号都是：人才是最宝贵的资源。但是，且不谈人

们间或对这口号的真诚度提出的质疑，它其实充其量也只能算是部分正确。人才也许是一个公司的最有价值的“原材料”，但是在他们没有真正得到合理安置，人尽其才之前，他们就算不上是公司的资产或资源。人才的潜在在未被公司发掘之前只是潜在的。

因此，经理们的一项重要、持续的工作就是组织并发挥每一个员工的潜力，让他们朝共同的目标努力。这其中还包括交代、说明工作任务，按能力合理分配人员，对已确定工作的人适当培训。对于这些原材料，经理们可能在一开始接触的时候他们就已经是训练有素的了，但经理要注意的是，保证他们为公司创造财富的能力在其中几个离开以后仍不受影响。斯堪的亚（Skandia）是瑞士的一家保险业物流管理公司，它在对本公司的人才资源的评估和报告方面做得非常突出。它对自己的人才资源的评价是：超过公司所有人员的头脑的公司财富。举例来说，当一个技术人员知识被用在某软件开发上，那么大家就都分享了这知识，一个新方法的发明也是一样，所有的人都受益。大公司确实能做出一些超出其各个成员能力相加之和的事情，就如同伟大的领袖组织起人们所成就的事业大于他们单干之和一样。在这个过程中，公司得到了加强，个人成功的机会也增加了。

锐意改革的组织机构能提高人们创造的想像力、工作的专业性，以及合作的公开程度。而这里的经理们则致力于克服自满、本位和偏狭。他们的雇员是发现革新项目的侦察兵，是不断提高技术水平的专家，是与客户及社区联系的外交家。