

全 / 球 / 化 / 企 / 业 / 领 / 导 / 者 / 译 / 丛



艺术过程：

管理者需要向艺术家学习的工作方法

ARTFUL MAKING

**What Managers Need to Know About
How Artists Work**

罗布·奥斯汀(Rob Austin) 李·德温(Lee Devin) /著

刘春霞 等/译

 中国人民大学出版社

 FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES



全 / 球 / 化 / 企 / 业 / 领 / 导 / 者 / 译 / 丛 /

艺术过程：

管理者需要向艺术家学习的工作方法

ARTFUL MAKING

**What Managers Need to Know About
How Artists Work**

罗布·奥斯汀(Rob Austin) 李·德温(Lee Devin) /著
刘春霞 等/译

图书在版编目 (CIP) 数据

艺术过程：管理者需要向艺术家学习的工作方法

奥斯汀，德温著；刘春霞等译

北京：中国人民大学出版社，2004

(全球化企业领导者译丛)

ISBN 7-300-05391-2/F·1676

I. 艺…

II. ①奥…②德…③刘…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 015919 号

全球化企业领导者译丛

艺术过程：管理者需要向艺术家学习的工作方法

罗布·奥斯汀

著

李·德温

刘春霞 等译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 唐山市润丰印务有限公司

开 本 965×1270 毫米 1/32

版 次 2004 年 4 月第 1 版

印 张 6.375

印 次 2004 年 4 月第 1 次印刷

字 数 166 000

定 价 15.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

Publisher's Acknowledgements

领导全球化企业,是所有中国企业领导人面临的新课题。首先需要学习西方企业的管理经验,需要新智慧、新技能、新知识。列入本套丛书的,都是这样一些有棱有角的新书。下面我们介绍几本有代表性的图书。

《全球化领导者:下一代》,作者马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith)因能帮助领导者使其自身、其雇员及其团队的行为发生积极的、可度量的变化,而在世界上享有重要权威。他近期的五部著作均被亚马逊网站(amazon.com)评为其所属领域的最佳作品。

该书是马歇尔·戈德史密斯撰写的已经发行了50万册的畅销书《未来的企业领导者》、《全球化企业的领导才能》的续集。《全球化领导者:下一代》系统地阐述了未来的企业领导者应该懂得什么、做什么以及相信什么,才能成功地领导未来的全球化企业。通过对一些新兴行业的企业领导者进行的为期两年的重点研究,探讨了为什么当今的全球化领导人所具有的知识不能满足现实的需要,戈德史密斯及其合作者率先提出了“领导者应具有五个新要素”,其含义为:全球化思想、重视多样化、懂技术、善于合作、开放大度、愿意与人分享自己的领导才能。阐述了在一个知识资本作为主要价值资源的时代,担当“领导”的真实含义;如何领导那些背景和价值与自己大相径庭的人;为什么现在个人的自我克制是领导他人的根本前提。

由全球化理论导致的原来“同盟的”、半自动化的组织结构的进化,对个人的领导才能提出了挑战。本书率先提出对领导才能的挑战的观点——并阐明了如何迎接挑战。

《科特勒新思维——持续营销模型》,作者菲利普·科特勒

(Philip Kotler)是中国读者熟悉的市场学大师。科特勒撰写过25本市场营销专著,在重要刊物上发表过100多篇论文,还是一系列杰出奖项的获得者。

这本书的目的是以新颖的观点帮助企业家和业务经理理解如何制定成功的商业战略,以及如何在亚洲管理企业。与以往的论述亚洲商业的大部分著作所运用的方法不同,本书包含的系统观点,将一系列明智的市场营销和战略理论与亚洲商业原理结合起来。这种天才的方法,为考察时常困扰亚洲公司的许多问题提供了广阔的途径,使公司能够更好地解决自身的问题。为了使思路更加清晰并切合实际,该理论运用了大量的模型,从而便于操作。这些亚洲公司和行业巨头的经验交织在一起,成为相互关联的理念。而且,书中还为说明如何运用这些理念列举了很多案例。

《公司年度报告——机器与零件》,由林恩·弗雷泽(Lyn M. Fraser)和艾琳·奥米斯顿(Aileen Ormiston)合著,该书笔触清晰,条理缜密,为逐步理解公司年报提供了良好的指导。弗雷泽和奥米斯顿剖析了管理者制定收入和其他业绩测量指标等方面的尝试,阐释了数字在制定实际的商业决策过程中的重要意义。读完该书,再阅读你所投资的公司年报,你就会感到轻松和自信了。该书:

- (1)剖析了错综复杂的和令人困惑的财务报告中各个项目相互之间的关系问题,帮助读者理解自己的真正需要;
- (2)为运用财务报告,制定重要的财务决策提供了辅助工具;
- (3)以简单明了的方式讲述财务报表,便于所有读者,包括那些没有商业知识的读者阅读。

《所有的尊严:挫折、机会与领导学》,作者吉姆·迪斯潘(James Despain)从一个为卡特彼勒公司服务的清洁工,逐步成长为公司副总裁和该公司位于伊利诺伊州东皮奥里亚的履带式拖拉机分厂(该公司最大的制造厂)的总经理。在担任领导期间,他改变了部门的财务状况,使盈亏平衡点下降了50%,同时还极大地改善了该公司长期紧张的劳资关系问题。迪斯潘现在是尤里卡学院的一名理事。

该书讲述的是如何运用价值观念,通过树立典型来领导企业,并

且在这个过程中,充分释放潜藏在公司内部的惊人的责任感和创造力;探讨了吉姆和他的同事如何运用以价值为基础的管理方法,使卡特彼勒公司的履带式拖拉机分厂转变为该公司最重要的利润中心。吉姆正直的品格和他能够从错误的失败中崛起的精神是非常鼓舞人心的。他对普通工人的尊重,以及他个人对尊严和自我价值的追求,使他成为新型的领导者。他成功地使一个在困境中挣扎的组织发生了根本性改变。这一实例为读者本身的改变描绘了光明的图景——你也能做到!

《最大化利润:客户中心方法》,由张志强(Raymond Teo)和冯美珍(Sharon Fong)合著。该书为处理在客户关系管理方面出现的问题提供了全方位的指南。当前,绝大多数的企业都认为客户对它们是至关重要的。它们总是不遗余力地进行市场宣传,开展各种促销活动。但是,要想吸引客户,其实还有很多方法。该书从如何改变客户的态度到如何在互联网上创造关系以增加客户的忠诚度,在每个不确定的领域都详细地提供了指导方针。而这些理念又是通过大量的亚洲和西方公司的实例展现出来的。当经济全球化和互联网给客户提供了许多其他选择的时候,该书仍被认为是一本不可多得的指南,特别是对于那些想长期并持久地拥有客户的企业来说更是如此。

《战略:顶峰之上》,作者科尼利斯·德·克鲁维尔(Cornelis A. de Kluyver)是克莱蒙特大学彼得·德鲁克管理学院管理学专业的教授。目前他担任着彼得·德鲁克研究院和档案馆的常务董事一职。这是一本言简意赅、实用且通俗易懂的战略指南。主要是为那些将要担任更高职务、管理更多事务的经理们所撰写。该书强调战略思维,大量引用真实案例和历史实例。这些特点使该书成为那些战略家们的必读之作。该书第一章首先界定了什么是战略以及对一个公司工作效率的影响。在此后的章节内,该书分别涉及外在战略环境、公司实物资产分析、有竞争力战略的制定、不同的工业环境以及如何完成和控制一项已经选定的战略等问题。

《公司:全球化商业模拟》(第4版)是一个新的学习体验。即使对没有计算机经验的学生和教师也不困难。该书介绍的方法为操作

者提供了管理战略选择和谈判技巧方面的现实经验。该模拟可以在互联网上操作和管理,学生和教师之间不必进行面对面的接触。本书的特点有:(1)学生能够学会如何通过生产和出口与四个战略事业单位合作。(2)大部分学生能够随意且免费阅读这些国家的信息,在决策过程中,允许进行多重收购和退出合作。(3)学生可以获取买卖多个事业单位的谈判经验。(4)该模拟不仅包括数字预算决策过程,还包括有趣而新颖的小问题,学生必须解决这些问题。他们必须学会如何与团队成员协调自己的立场。(5)允许团队通过收购、创建学生手册中描述的合资企业的机会。(6)告诉学生国际货币市场的危险性,必须采取防御战略以降低利率变动的风险。(7)允许学生进入决策过程,并在其大学的电脑房中打印团队报告。(8)允许学生制定战略计划并贯彻执行。(9)教师通过 e-mail 与作者保持联系,使作者能够回答学生的问题。

该模拟主要与电子信息系统产业有关,但是其决策过程在许多其他产业中也能发挥作用。将产业的概念加以扩展,使之包括与高科技产业有关的新公司。该模拟包括多部门及多国公司的转让和持续经营。在操作该模拟的过程中,扮演管理团队角色的参与者必须作出将影响其公司未来命运的各种决策,例如战略事业单位(SBUs)的类型和大小、供应给市场的产品/服务的质量、所有产品的价格和销售队伍的规模。由于决策的多样性,学生常常不得不做成本/收益分析,才能得出最佳决策。行业中所有团队的决策都被输入教师的个人计算机,以计算价值,并在几分钟之内将各个公司的成绩打印出来。学生们将分析打印结果,做出新一轮决策,并将决策输入电脑。每个决策期间预计为半个财政年度。用6个月的决策期间,取代典型的3个月模拟期间,使学生能够建立4~5年的长期战略。

我们希望我国企业领导者们,在阅读了本译丛中所介绍的这些最新的西方企业管理智慧、思想与方法后,能够将全球化的步伐迈得更快一些,失误更少些。我们期待读者对这套译丛多提宝贵意见与建议。

博克教育公司

2004年4月

赞 誉

Praise

请注意奥斯汀和德温所言——他们的观点描述了一种新的管理精神，这非常重要。

——埃里克·施密特博士,Google 公司董事会主席兼 CEO

在今天最受争议的商业问题上，奥斯汀和德温所著的本书提供了一种新的、深刻的观点——知识型的工作者通常取得较大的成就。他们丰富的见解为更有效的管理提供了基础性的框架和蓝图。

——乔·利曼特, Trilogly 公司创建者兼 CEO

奥斯汀和德温制定了一整套针对管理复杂性的艺术和科学的实用方法，其中所有的线索都针对于如何成功地领导一个 21 世纪公司，与其所遇到的不确定性作斗争。

——汤姆·凯利, IDEO 公司总经理,《创新的艺术》作者

从前的任何一本书都没有像本书对我的影响这么大。作者的天才在于比较了戏剧创造和系统设计，发现其中的过程在本质上是相同的，任何一方中顶尖者的实践都可以印证和提高另一方的管理。

——F·沃伦·麦克法兰, 哈佛商学院工商管理阿尔伯特·戈登教授

21 世纪最伟大的公司和管理者将会因为其出色运用本书的理念而产生。那些学会如何改善不明确状况、吸引具有深度思想者，并且能够持续保有激情、致力于在实践中解决问题的人们将会成功。

——罗伊·辛汉姆, ThoughtWorks 公司的 CEO 兼总裁

太具震撼力了！我要让我管理的团队中的经理人手一本。

——肯特·贝克，《解析极限编程：拥抱变化》作者

知识型工作与生产型工作在内在上是不同的。对于这种差别，奥斯汀和德温已经做出了权威论断，同时也对如何管理知识型工作者做出了权威论断。

——汤姆·迪马克，《人件》的作者（与里斯特合著），
并著《偷懒：克服过劳、忙碌工作以及效率的迷思》

我为罗布·奥斯汀和李·德温在本书中展现的极富创造性的工作而喝彩！本书提供了一种极具洞察力和革命性的方法，来告诉我们怎样创造和革新。他们抓住了领导知识型工作团队走向成功的核心和关键。我们在知识型团队工作了这么多年，都没有理解怎样更好地激发人们的潜能。而本书给了我们一种新的观点和展望，真正地对创造新产品和新服务的传统方法提出了挑战。

——克利斯汀·戴维斯，卡耐基-梅隆大学的访问学者，
雷神公司的前任 EVP 和总经理

本书介绍了一种非常新颖实用的方法来思考管理软件研发的过程。同剧院管理比较，这听起来完全是真的，并且奥斯汀和德温的分析使得这种比较非常有效。

——卢辛达·邓卡夫·霍尔特，财务咨询顾问，软件公司前 CEO

本书中，奥斯汀和德温为 IT 专家和组织者设计了一种独一无二的合作方式，并为读者研究创造知识财富所需要的过程提供了一个“透镜”。这个“透镜”的强大之处在于，帮助我们理清了直到现在仍然弥漫在许多不清晰的观点和概念周围的迷雾。读者也看到，这个新世纪的“产品”不是限定的、有形的事物，而是以消费者为导向的价值，这种价值使得知识型工作者能够戏剧性地保持完

全的一致性。对于今天的管理者来说，这是一本必读书，因为它揭示了怎样生产知识型“产品”这样一个极精彩的观点。

——理查德·L·诺兰，
哈佛商学院工商管理威廉·巴克莱·哈丁教授

本书中，罗布·奥斯汀和李·德温对于我们认识居住并工作的新世界提出了挑战。本书生动地讲述了很多在那些临时合作的伙伴中发生的富有启发性的故事，比如说剧院中所塑造的艺术世界，那些前工业时代的落后指导，以及今天知识型的合作。艺术化创造的特性足以让我们重新理解对管理的看法、对发展做出的努力以及团队合作中深刻的思维碰撞。本书所能够发现的观点，可以使一个人懂得如何应对每一个有创造性的努力所带来的变化。

——斯基普·舒达，Calder Systems 首席技术执行官，
企业家，Destiny Websolutions 的发明者

“成本中基本结构的相似性使得剧院排练和其他艺术性的合作过程成为更适应知识型工作的模式，而不适应其他规则性的、完全讲究科学的过程。”这是奥斯汀和德温教授在本书中所做的极具吸引力的描述。认识到这一点你会发现，在21世纪，清晰的目标和程序是一种奢侈品，因为常常无法直接看到。作者权威地论证了实践怎样从合作的艺术中产生，以及剧院提供的一种管理的模式和程序。在这个不断被快速的技术创新、持续增加的可销渠道和瞬息万变的市场环境所挑战的世界，本书为我们描绘了一张走向成功的清晰的路线图。

——乔斯·罗佑，New Products, Ascent Media 集团副总裁

序 言

Foreword

当一个团队中的成员可以突破外部限制，自由发挥他们的想像力时，最引人关注的技术创新便会产生。在我二十多年对 Sun、Novell 和现在的 Google 等公司飞速发展的高科技产业的经验中，极少有与此明显不符的。

你能从最好的公司做研发的过程中看到这一点。它们的研发都是自下而上，而不是自上而下的。微软公司就是一个很好的例子。观察者常常惊讶于微软公司的各种组织有多少自治权。这恰恰是一种自下而上的文化。除了芯片公司，所有这些成功的高科技公司都不得不采取这种模式。之所以存在这种不同，是因为芯片实际上有相当长的交付周期，它的制作相当复杂，需要许多人共同协作。（在奥斯汀和德温的队伍中，它有着工业化的制作特性。）但在科技产业也有很多例外，尤其是软件，它是有可能且是值得分权的。你需要让“艺术家们”探索并创作下一个伟大的事业，如果你允许的话，他们将会做得令人信任。

在本书中，罗布·奥斯汀（Rob Austin）和李·德温（Lee Devin）提供了一个期待已久的、非常重要的方法来考虑如何实现商务管理的“艺术化”。管理过那些才智过人、性格怪僻的人知道其中包含了“艺术”。如果我们按常规进行探索——正如管理者所做的那样——则无法马上看到这一点。因为，就像奥斯汀和德温指出的那样，绝妙的想法常常是不经意地“浮现”。你无法直截了当地抓到它们，因为你事先并不知道目标。你认为自己正致力于某一件事，但结果真正重要的却完全是别的事情。你所想像不到的某些东西才是重要的，我已一再目睹了这种情况的发生。

例如，Java™最初被认为是一种有着相对限制范围的技术，在电视机的机顶盒中非常有用。而与本书第1章有关的故事则证明我们在Sun公司所实现的，网络和Java在技术前景上可以被某种能创造结构变换的方法联系起来，这对公司的底层极为有利。在Novell公司同样如此。我们最初认为ZEN系统是关于一件事物的，但它被证实是关于某些更复杂、更重要的东西。

当我到Google公司时，我发现公司创始人谢尔盖·布林(Sergey Brin)和拉里·佩奇(Larry Page)极为欣赏让“艺术家们”工作(和娱乐)和重要创新中新出现的特性。他们已经建立了Google公司独特的管理风格和文化，即培养艺术化的探索和创新，并且我正竭尽全力保持这一特性的存在。

奥斯汀和德温也同时指出，你所依赖的自发的、创新的管理方法，也许看上去完全不适合那些仍然致力于工业化年代管理方法的公司。但在高科技领域(或许也在其他许多行业)，能够管理有创造力的工程师而使他们产生自发的创新是至关重要的。造成这种现象的部分原因是由于环境变化是如此之快，以至于要求在战略、产品甚至营运方面每时每刻的随机应变。只有当你认为明了技术前景时，你才可能预见到一个严重的危机。

高科技之所以如此难以捉摸，是由于在危机来临前并没有警告。正如我们重要的创新一样，危机往往源于你的商务模式中某些让人意想不到的角落。事实上，一个公司的创新就是另一个公司的危机。Java是Sun公司的一项创新，但它同时也是其竞争者的危机。如何使自己做好准备以应对不可预期的改变，会最终决定你在高科技领域或是任何由不确定性所支配的行业中将采取何种行动。在我看来，这将在许多较少知识主导型的产业中越来越成为现实。当信息和通信技术使得那些行业的构造变换产生新的可能性时，本书的信息将显得愈发重要。

在Google公司，我们采用了很多在本书中所描述的技术，尽管我们不必要称之为同样的东西。例如，我们经常组织员工加入称为“Googlets”的小组，就像奥斯汀和德温所谓的“合唱

团”——即由三或四位承担研究与创新工作的工程师组成的团队。Googlets 反馈的成果往往出人意料，但也往往令人兴奋而且有利可图。

Googlets 是致力于协作的艺术，对此我有些疑惑。我有时争辩说：事实上那已超出了艺术——它一点儿也不比魔术差。奥斯汀和德温解释了魔术的说法并且使我们极好地洞察到它是如何形成的。在此过程中，他们批判了魔术是不可靠的这种荒诞说法。魔法不是不可靠的，它有结构，它是严密的，并且它是可信赖的——只要你提供一个能使员工这样做并且持续创新的环境。

奥斯汀和德温还把他们的想法置于一个非常重要的历史背景下。他们展示了在信息时代，价值的创造将日益依赖于如何最大限度地挖掘员工的潜力。他们还提出，我们工作方式的改变完全同工业革命促成的转变一样重要。这个观点使我感到最兴奋的也许是，它意味着人类的价值最终会超过机械的价值或在一个不断进步的科技世界里超过科技本身。公司，尤其是高科技公司并不是机器。他们是有动机的、有创造力的人们的集合，正是他们的内在动机和创造力使得一切都不同了。

请注意奥斯汀和德温所提到的——他们的观点展现了管理的新社会思潮的重要表述。如果你常常发现自己在对未来结果没有一个明确的想法时，企图掌控你的组织，并且为了应对过程中出现的突发问题而即时修正管理计划，那么本书就是为你准备的。

埃里克·施密特博士

Google 公司董事会主席兼 CEO

2003 年 1 月

于加利福尼亚 View 山

主要作者简介

罗布·奥斯汀

哈佛商学院技术及应用管理教授。他的研究主要集中在如何改变工作的实质。奥斯汀曾经与福特汽车公司有10年的合作；他曾在2000—2001年离开哈佛，作为一家技术公司一个新部门的高级执行官，帮助它建立了新的组织模式和技术平台。奥斯汀撰写了 *Measuring and Managing Performance in Organizations* 一书。

李·德温

斯沃索莫学院剧院荣誉教授, *People's Light and Theatre* 公司的戏剧顾问，在戏剧行业有超过30年的经验。他因撰写戏剧脚本、歌剧脚本和剧本翻译多次获奖，其作品也在全球广泛发行和演出。

“全球化企业领导者译丛”最新书目

- 最大化利润：客户中心方法
- 公司：全球化商业模拟(第4版)
- 全球化领导者：下一代
- 科特勒新思维——持续营销模型
- 公司年度报告——机器与零件
- 所有的尊严：挫折、机会与领导学
- 战略：顶峰之上
- 全球营销管理
- 国际管理
- 国际营销——全球化客户，本土化视角
- 理解IT——经理指导
- 娱乐至上：体验经济时代的商业秀
- 艺术过程：管理者需要向艺术家学习的工作方法

如果您需要了解更多的信息，请直接与我们联系：

邮箱：service@bonck.cn

网站：www.bonck.cn

电话：010-62519520 / 010-62519522

地址：北京市海淀区中关村大街31号
中国人民大学出版社博克教育公司

邮编：100080

策划编辑：博克教育
责任编辑：石岩
封面设计：徐德斌

目 录

导言	1
第 1 章 知识型工作的真正独特之处	11
1.1 实践中的艺术化创造和工业化制造	13
1.2 People's Light and Theatre 公司的《街车》	21
1.3 艺术化创造的四大特点（一种艺术化框架）	24
1.4 理解艺术化创造	25
第 2 章 艺术化创造源于突变	29
2.1 People's Light 的工作方式	30
2.2 商业中的突变	36
第 3 章 艺术化创造是反复而非连续性的	39
3.1 汽车制造：更为工业化	39
3.2 Trilogy 的软件制造：更为艺术化	41
3.3 戏剧生产中的反复结构	43
3.4 灵活的软件开发	47
3.5 软件开发和戏剧中的艺术化创造	49
3.6 反复作为严密工作的一种结构	50
第 4 章 艺术化创造的先决条件	54
4.1 艺术化创造并不总是最好的方法	54
4.2 授权技术在降低反复成本中的作用	57
4.3 把艺术化创造和工业化制造结合起来	59
4.4 竞争力如何迫使工作转向艺术化	60
4.5 普遍问题：把工业成本强加到潜在的艺术化过程中	61
4.6 艺术化创造前提条件的历史性演变	62
第 5 章 艺术化创造是向知识经济转变的一部分	64

古代制造	64
工业化制造	73
艺术化创造	82
第 6 章 艺术化创造颠覆工业的控制观念	86
管理比你更聪明的人	86
艺术化创造中的控制	90
领导者或经理的艺术化水平：关注团队	97
放松型控制的精确性	100
放松型控制	101
第 7 章 艺术化创造的再构思和工业化制造的复制	105
再构思哈姆雷特	106
对恢复阿波罗 13 号的再构思	109
再构思和复制的区别	110
再构思和复制的能力	111
艺术化创造和顾客	113
永未完成，持续向前发展	114
再构思和折中	114
艺术化合作	116
第 8 章 艺术化创造需要安全的工作场所	119
确保工作场所的安全	120
创造性的交流	123
在“极限状态”下工作	125
创造整体性	129
两种现实	130
整体优于各部分之和	132
第 9 章 艺术化创造接受而非排斥不确定性	136
麦当劳炸薯条、各种各样的家畜和紧急订单	137
艺术化创造不排斥不确定性	138
即席创作与控制	142
艺术化创造和相互依赖性	143