

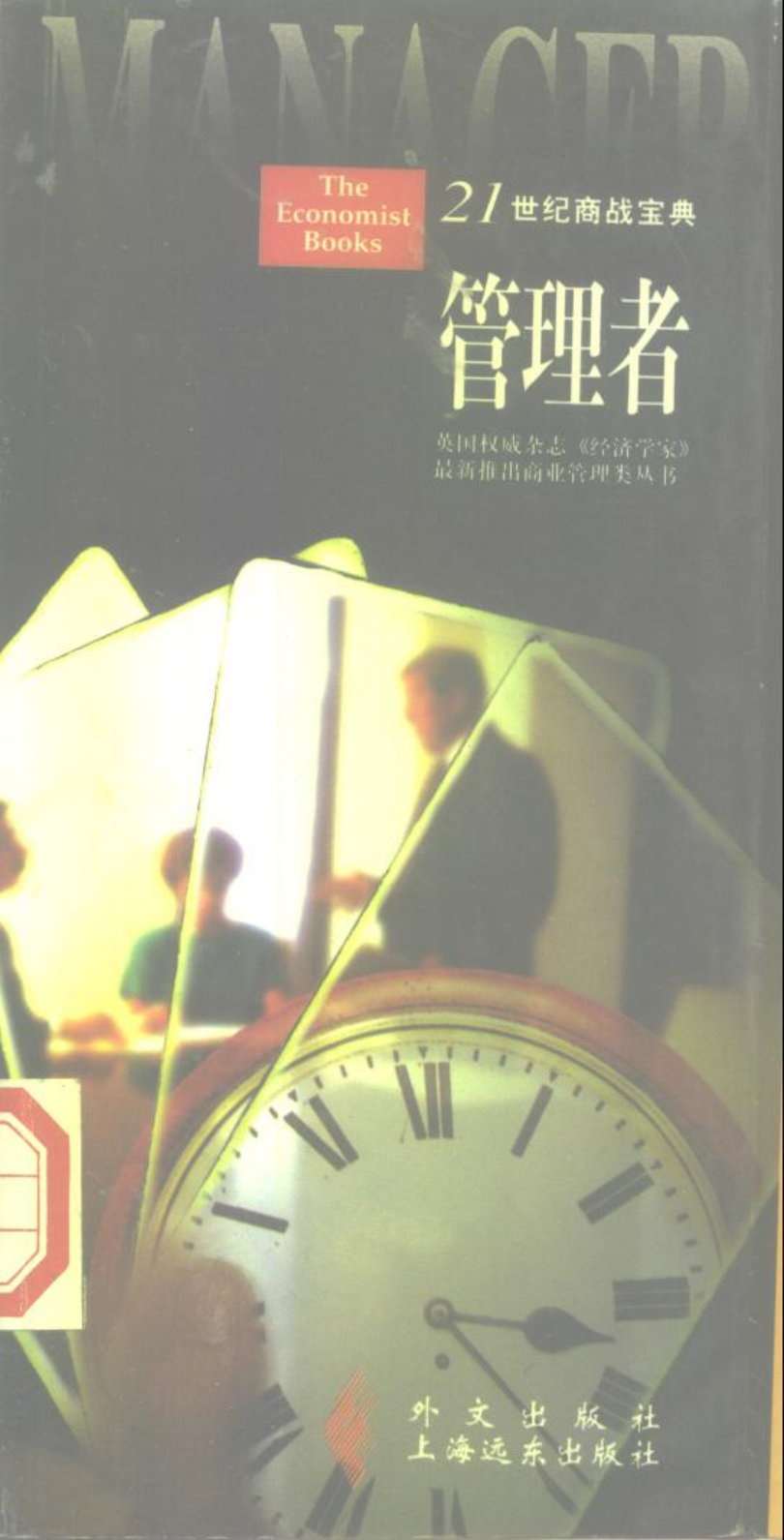
MANAGED

The
Economist
Books

21 世纪商战宝典

管理者

英国权威杂志《经济学家》
最新推出商业管理类丛书



外文出版社
上海远东出版社

21 世纪商战宝典

管 理 者
MANAGER

张 峰 洪 涓 译
孙立文 苏 青
尚渊源 审核

外 文 出 版 社
上海远东出版社

THE ECONOMIST IN ASSOCIATION WITH
PROFILE BOOKS LTD

Profile Books Ltd, Registered Office:
62 Queen Anne Street, London W1M 9LA

Copyright © The Economist Newspaper Ltd, 1992, 1994

All rights reserved. Without limiting the rights under copyright reserved above, no part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior written permission of both the copyright owner and the publisher of this book.

Published by arrangment with the Profile Books Ltd.
Printed in the People's Republic of China , 1997, by
the Foreign Languages Press
24 Baiwanzhuang Road, Beijing 100037, China
the Shanghai Far East Publishers
393 Guanshengyuan Road, Shanghai 200233, China

ISBN 7-119-02091-9/F·46(外)

前言

《管理者》是《二十一世纪商战宝典》丛书中的一本。该套丛书由英国老牌经济学杂志《经济学家》(The Economist)组织专业人士编纂而成,旨在对管理学领域的知识作出清晰而扼要的阐述。

本书由《经济学家》杂志资深编辑蒂姆·辛德撰写。全文共分三部分,第一部分的引文包括九十年代管理者首要关心的几方面问题。第二部分词条汇释收录管理者在日常工作中普遍使用,但未必全然领会的词条和从法语、德语等词汇中引入,但已经在管理学界普遍使用的外来语以及大量现代专业术语(如适时工作法 JUST-IN-TIME, 信息技术 IT)。

这一部分词条按字母顺序排列,帮助读者在商业工作中使用。书中穿插有大量管理者的妙语箴言,以帮助说明管理给管理者提供了展示智慧与创造力的广阔空间,但这个空间同时也必须容纳凯旋和沮丧。

在第二部分中,下加波浪线的词组为独立词条,读者可在索引中找到该词条在正文中的对应页码,从而阅读到对其的详细释义。

第三部分为附录,收录有推荐书目,可以满足读者进一步阅读思考的需要。

《二十一世纪商战宝典》旨在去除掉包围在管理学术语外的神秘色彩,使读者读来饶有兴趣,又增长知识,开拓视野,启迪思路。

目 录

前言

第一部分 引文	1
九十年代的管理学	3
人力资源	8
线下项目意味着什么	12
产生日本奇迹的原因	16
应该畏惧它吗	21
第二部分 词条汇释(字母 A~Z)	27~218
第三部分 附录	219
推荐书目	221
中文索引	224

第一部分

引 文



九十年代的管理学

所有的管理人员都面临同一个问题。他们都认为自己知道什么是经济学家，他们是干什么的。有人可能会说，管理人员应该是全方位的专家，换句话说，应该是全能的。管理学应该包括从计算机科学到法律，从心理学到统计学等内容，没有仅属于管理学，而不属于其他学科的范畴。它就像学术中的怪物，由其他学科的某些部分构筑而成。

近些年来，MBA(工商管理硕士)课程量多有增加，这至少有一点预想不到的好处；即有助于认清管理科学应包括的一系列技能，同时也使年青的管理人员至少对他们掌握的学科有所了解。

本书词条按 A-Z 顺序排列，选择词条时，碰到的问题不是应该包括哪些内容，而是到底有什么内容不应该包括在内。最近出版的一本管理学方面的书是这样开头的：“几乎找不到一项内容对于管理人员来说是完全无用的”，随后用近乎 600 页的篇幅向读者介绍从计量学的高等代数到色盲的成因(当然还有其他内容)。

把焦点从色盲问题上移开

现在将我们的焦点稍稍集中起来，这样色盲问题就不再包括在内。我们已经接受了这个事实，那就是管理已经与其他事物一样，成为一种时尚。但由于不同的时代，人们的意识形态不尽相同，对其强调的方面也就不完全一样。

八十年代的管理思想主要有如下三个特点：

1. 逐日派

美国人和欧洲人都沉迷于找出日本经济取得飞速成功的秘密。这主要可以从他们的生产方式

中找到答案，如在各级管理层中引入库存最低量和质量管理等概念。

2. 对数学的形而上学思想

会计人员和公司的策划人员试图利用他们的计算技巧，通过购股兼并的方法创造出财富，然而他们从来不到工厂或服务销售网点进行现场调查。

3. 国际化

在哈佛大学的西奥多·李维特提出全球理论之后，随着通讯及计算机技术的迅速发展及资本流动性的增强，发达国家消费者生活方式日趋相同，采用国际化方式进行思考，采取行动的能力显得更加重要。于是突然之间，适应文化差异和学习外语成为雄心勃勃的管理人员额外的重要负担。

我们预测到九十年代将有三个略有不同的主要特征。

1. 国际化

这无疑会对公司在未来几年的发展产生巨大的影响，如对外投资有可能超过对外贸易。随着在管理人员身边工作的同事来自不同国家的趋势加强，大公司将失去其国籍的特点，管理层使用的工作语言（虽然主要还是英语）将会吸收其他语言的一些表达方式。

2. 科学技术

管理人员还应该到部队里去学习很多知识。从 1991 年的海湾战争中我们可以清楚地看出，当今的科学技术可以提供相当有竞争力的优势。对飞速变化的科学技术进行管理是九十年代关键的一项技能。在服务行业占主导的北美及西欧等国

家,这就意味着对信息技术的管理。

3. 对变化的管理

这也许是九十年代最具挑战性的一部分。如果这几年某些公司及他们的管理人员或顾问有了某项新发现,这就显而易见会导致一切都发生变化。市场发生变化,政治、经济环境发生变化,管理本身也会发生变化。

完美的将来:紧张的时刻

这并不是说,管理人员没有往坏处想,但他们始终隐藏着这样的想法,即一切事情都在变化,或正在变化以获得最终的完美。那些勇于承认永远达不到完美状态的人也不会否认变化的存在。

今天,人们已经放弃了这种想法。飞速发展造成的变化,已经使许多管理人员充分认识到这样一个事实,即从某种程度上说,他们只能生活在一个永久混乱的状态中。这是一种早就由汤姆·彼得这样的管理学领袖证实过的动态状态。在这个世界里,责任与功能的界线还没有划分得很清晰。

妇女参与管理

为了理解这种变化的含义,我们应该回顾一下管理的历史。至少在出现第一位有记载的家庭主妇时管理就出现了。即使她当时裹着动物皮,用贝壳磨成的钱币,她也有一点预算和成本控制的头脑,她也会对组织理论有所了解,如选择何时派一个孩子去拾柴,另一个孩子去挤羊奶。

在那个没有丰田,没有东芝的时代,她当然已经对诸如“热能”、“适时”(Just in time)等这样的动

态概念有所了解。她必须在她丈夫捕到猎物之前将豌豆煮好，将肉烤好，等她丈夫回来。她既没有贮藏室，也没有冷冻室来保存丈夫找到的食物。

不屈不挠的坚持

然而，随着时间的推移，管理成了男人的特权。管理作为科学得到发展后，进入了军队，为冷酷的帝国缔造者所使用，如亚力山大大帝、成吉思汗、拿破仑等。这些人将抽象的策略与实际的逻辑结合起来。但是他们仅仅静态地考虑这个问题。这样战争就像任何一本好书一样有开头、发展和结束。

军队往往进行有期限的战争，这样的组织管理结构必然与早期家庭妇女那种长期家庭管理完全不同。他们是权力主义者，他们有严格的纪律和阶层体系，为了获得机器般的效率，不惜牺牲个人的能动力。

按书中所述操作

欧洲及北美的工业革命把这些管理方式嫁接到了十五世纪意大利簿记人的身上。这些人为商业经营提出了大量的记录方法。工厂的工人被要求像士兵一样工作；他们接受指挥和命令，没有提问的余地；他们像士兵一样，受雇佣的仅仅是胳膊和腿。

新思想

从那时开始，管理科学从某种程度上一直在努力打破从那些（特别是男性）士兵一般的会计人员身上继承下来的精确和刻板。这种情况在一次空前有名的工业试验之后出现了变化。1927年在

芝加哥西部电气公司的霍桑工厂进行了一次所谓“霍桑试验”。最有名的一项发现是工人对其工作环境变化(如光线强弱)本身做出的反应,远没有对别人关心他们的工作环境这一事实做出的反应要强。也就是说,是有人对光线进行调节这件事本身能对工人的工作起到激励作用,而不是灯光的强弱在起作用。

国别差异

每个国家的发展速度是不一样的。美国人由于对新观念比较热衷,因此他们比英国人更热切地欢迎早期工业时期的心理学家和他们追随者的思想。在英国,很难摆脱退休军官和国家领导人管理思想的影响。也许因为日本和德国都是第二次世界大战中的失败者,他们的管理人员更容易摆脱军队模式。同时,又不容许自己像狂热的美国人那样被领进死胡同。

转■

总之,为了应付偶然袭击而组织的军队式静态组织模式或紧急应变模式,无论在哪里都过时了。在当今知识工人的社会里,人们发现管理学已经兜了一圈,又回到了初始位置。它变得更像早期的家庭主妇,而不像战场上的拿破仑。至少应该在将来为妇女提供更多的机会;除了考虑决策和结构以外,我们还应该强调其“软”的一面,即技巧与风格。

人力资源

到本世纪八十年代，大量的公司才最终认识到最有价值的资源就是人力资源这条古训的正确性。对于几十年间迅速发展起来的服务行业来说，人力资源几乎是他们的唯一资源。广告公司及咨询公司总是紧张地开玩笑说，他们的“资本金”每天是如何如何进出公司大门的。

人为差别

对人力资源素质要求的提高，使人事制度本身也需更新。多少年来，人事部门始终是公司内的一条死胡同，一些闲置在那儿的男男女女，头脑里缺乏应有的竞争性，通常也没有向外的人事流动。然而，随着新的人力资源形象的建立，人事部门又出现了一个新的概念——人力资源管理。

在欧洲，这种形象的更新并不是那么顺利地进行的。1990年初，国际会计与咨询公司普莱斯·沃特豪斯和克兰菲尔德管理学院关于人力资源进行了一项全欧洲范围内的调查。

他们的一项发现是：不同国家中，人事部门负责人在董事会中所占席位的比例为：

瑞典	87%
法国	84%
西班牙	78%
英国	63%
前西德	19%

前西德的数据看来有些奇怪，但它和进行的另一项研究结果是一致的。即：在德国，人事部门负责人不参与公司决策所占的比率是最高的（约13%）。

因此,对他们的管理也是如此

调查的另一个问题是在九十年代初,各公司所需要的最主要技能是什么?调查表中遥遥领先的是“人事管理技巧”(西班牙除外)。如,如何使人们主动活跃起来,如何与其他人合作,好好工作等等。计算机和技术能力仅列第二位。

复杂的精神因素-----

工作动机是人力资源管理的核心,它是一头复杂的野兽。八十年代中,正当人事管理工作变得有力之时,人事经理们却得到另一个教训,如果他们仅仅花大量时间来推敲工资制度和奖金标准,这就是浪费时间。钱本身并不能激励人们留下来更好地工作。

然而在八十年代,钱更多地是被用来作为报酬。普遍采用的是奖金与工作联系的制度。一项计算表明,1980年,仅有10%的英国公司执行奖金制度。十年以后只有不到10%的公司不执行奖金制度。这项制度已成了支付工资的重要一部分,正如一位顾问所说“奖金是变相的工资。”

但是谁也找不出奖金制度与工作表现之间有什么必然联系。许多运营很差的公司中,最高额的奖金支付给了经理们,反之亦然。日本人讽刺美国的管理人员得到的奖金与他们的工作表现几乎成反比。

研究表明,对支付的工资表示不满意的职员常常对他们的工作本身更不满意。他很容易去找上司说:“你给的工资太低,我不干了,”而不是说“这份工作不能令我感到自豪,我得走了。”许多成功的公司把工资作为激励动机,但这也带来了很

大的问题。

-----应从需要优先性来理解-----

人力资源问题专家在意识到问题的复杂性后，便回头考虑亚伯拉罕·马斯洛在六十年代创立的关于人们需求心理的框架结构。马斯洛认为人们的需要如果不是生理方面的（如水，空气等），就是心理的（如安全和认同等）。

这些需要可根据人们失去它以后可以生存时间的长短作为标准，列出一个确定的先后次序。对于生理要求来说，（从短到长）其顺序为：氧气，水，食物，休息，保持身体的恒定体温及生育。至于心理需求，马斯洛也根据由短到长的顺序列示如下：安全/自我控制，社会关系，自尊，形象/认可，成就/挑战，能力，创造性及自我实现。

前一项比后一项要优先。所以说连呼吸氧气都困难的人是不会过多考虑生育后代的问题。类似的，一个对工作没有安全感的人在获得安全感之前是不会用心考虑如何与其同事融洽相处的。换句话说，如果一个公司任意雇用或解雇职员，那公司职员的队伍就不会是很好的。

-----并非机器隔离开的-----

这与不久前管理预言家设想的工作环境是完全不一样的。一般认为人口统计的变化及新技术的组合使人们之间的距离变大了。在使用机器人之后，动机与人们之间的关系几乎不起什么作用。人们不用再聚集在生产线上工作。他们从机器旁解放出来，成为了“知识工人”，受到更好的教育及培训。这些知识工人最重要的关系就是与机器，如

计算机、电话等的关系，而这使他们之间的信息交往变得格式化。人们将独立工作，在乡村的家中通过通讯设备与也同样居住在乡间的其他工人交流。

最近一些年的确有些欧洲和美国的公司急剧减少了劳动力。这并不是人口统计说明劳动力缺乏造成的；而是由于这些人去了公司的保健中心，到那里去减掉身上多余的脂肪。但他们已经瘦下来的身体还没有从林间的农庄里离开。令很多人奇怪的是，信息技术和机器人的使用强化了人们之间的接触，而不是减弱了。许多人从通过科学技术能够胜任的工作中解放出来。那些上下班路很远的人更喜欢离公司总部很近。对于他们来说在家里完成工作就像分包工作任务一样。在新型的知识工人中对社会关系需求有增加的趋势。根据马斯洛的理论，这必须以创造力及成就作为代价。

线下项目意味着什么？

美国杰出的管理学教授弗雷德里克·赫兹博格(Frederic Herzberg)写到：

我们对数字的偏好是造成八十年代失去活力的最根本原因。我们努力避开零所寓示的虚无性，却把梦想和情感投入到了更多、更大的数字中。计算机芯片上的信息到底有多少条是适用的？我们到底可以从预算中砍去或加入多少亿的资金？数字麻痹了我们的感觉，使我们更崇尚规模经济。热情是对经验的一种感受，而不是试图去检验它。

赫兹博格的话对在八十年代曾统治一时的会计和那些数字迷的权威，提出了有力的反对意见。类似情况在美国、英国曾一度很严重。当时所有的高层管理人员都首先接受会计培训。（第二次世界大战以后，由于当时没有管理方面的教育，会计被看成是这种教育的替代品。）八十年代的总裁们可以轻而易举地阅读一套会计帐本。他们已经坚定地认为帐本上精确地记录着公司的利润，同样也精确地记录着从生产线上出产的产品数量；但这些却可能把他们引到完全相反的一面。会计人员常常找不出确定产品价值量的最好办法。他们把这些疑问通过建立所谓的会计标准而隐藏起来，形成一些有争议的项目，如商誉、非常项目、递延税金等。这些标准试图用来驱走那些令严谨的会计人员感到不舒服或模棱两可的内容。

泡沫问题

通货膨胀时期的帐目也许会使商人和金融家