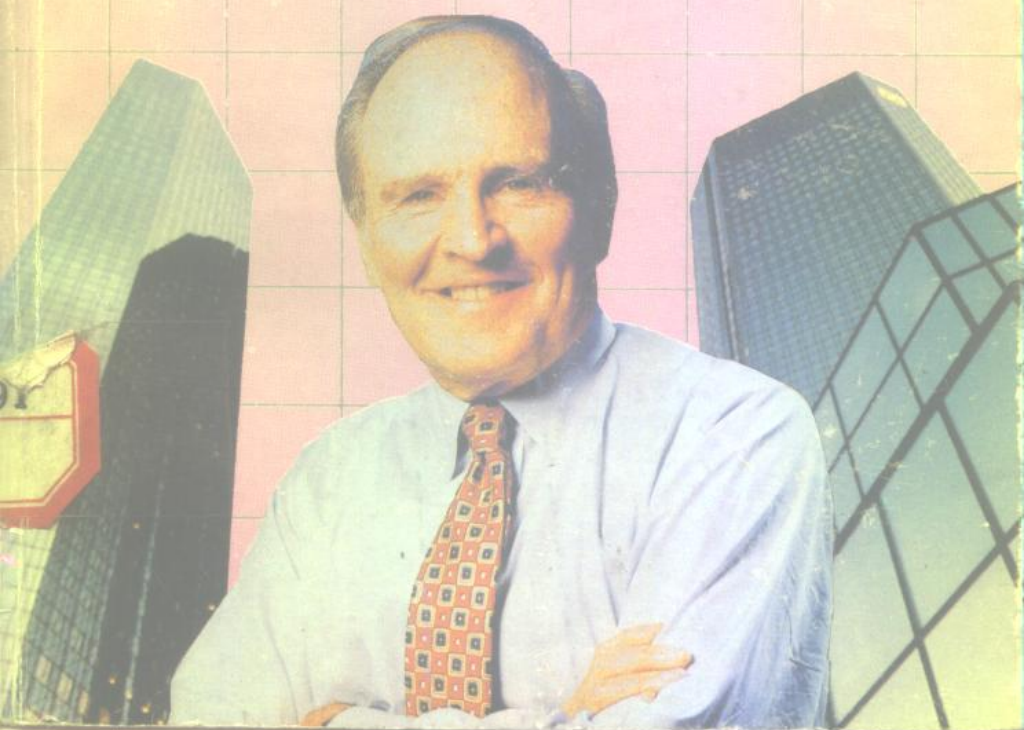


 HAIWAI
QIYEJIA YICONG

海外企业家译丛
新竞争者

〔美〕丹尼尔·奎因·米尔斯著





HAIWAI
QIYEJIAYICONG

海外企业家译丛

新竞争者

著者/[美]丹尼尔·奎因·米尔斯

译者/周成乾

上海译文出版社

D. Quinn Mills
THE NEW COMPETITORS

John Wiley & Sons 1985
根据约翰·威利父子公司1985年版译出

新 竞 争 者
〔美〕D·奎因·米尔斯著
周 戊 乾 译

上海译文出版社出版、发行
上海延安中路 955 弄 14 号
全 国 新 华 书 店 经 销
上海祝桥新华印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 10.75 插页 2 字数 228,000
1992 年 3 月第 1 版 1992 年 3 月第 1 次印刷
印数: 0,001—6,000 册

ISBN 7-5327-1267-2/F·030

定价: 3.65 元

(沪)新登字第 111 号

译者的话

奎因·米尔斯(D. Quinn Mills)是美国哈佛大学商学院教授，在里根执政期间，他曾任总统任命的国家就业政策委员会成员，并担任过多家公司和政府机构的顾问。米尔斯在美国被誉为“新德鲁克”（德鲁克是美国经验主义学派管理理论代表人物），近年来声望渐高。《新竞争者》一书是他的代表作，充分体现了作者善于从现实中归纳经验，从而形成新的管理理论观点的特征。

在本书中，作者认为，当今经济竞争的特点是变化，管理人员可以考虑通过诸如重新组合公司结构这样的措施，来对剧烈变动的竞争局面作出必要的反应。众多管理人员已经认识到，在新的环境里因循守旧往往是灾难的起因。作者在书中为当代管理者提出了几条思考问题的新方法：

一、今天企业管理人员的背景与激励方式与前两代人相比已截然不同，然而，许多企业的价值观却纹丝不动。作者阐述了管理人员应该如何重新确定企业的价值观念和 basic 思想，以便让员工和企业能够互相协调与促进。

二、当今有为数甚多的公司提出“我们是以人为导向的公司”(people-oriented company)这样的口号，作者论述了什么是以人为导向。他认为，以人为导向是任何要迎接国际竞争挑战的企业都必须具备的重要价值观。本书的中心论点

即认为：是“人”在工作，而不是企业自身。

三、本书的另一突出之处是作者提出了“竞争力考虑”(competitiveness thinking)这一概念。作者认为，从高层管理人员，到一般白领专业人员乃至车间工人，都应形成这样的价值观共识。怎样才能激发人们考虑企业的竞争力，作者亦作了阐述。

四、一般公司在与直线业务人员和竞争市场无缘的“安全位置”上安排了过多的职能人员，而这些人自己也时时发现他们处于困境之中。作者阐明了解决这个问题的方法。他认为，只要是企业人员，不管是直线业务人员还是职能人员，如果不是以市场为导向去安置，那他们留在企业中的机会将会大为减少。

五、作者认为，很大程度上讲，管理就是增加价值的具体途径。如何通过平衡企业资金和使用人力资源以达到增加价值的目的，皆有助于管理方法的运用得当。

在本书的写作过程中，作者以哈佛大学教授和管理顾问的身份，与同事一起会见了300多家公司的400多名经理人员，这些公司有些名列《幸福》杂志排列的杰出公司名单的前茅，有些则属于富于创新的小型企业。因而本书汲取了大量第一手材料和案例。

本书的突出特色是行文活泼清新，寓理于事，亦庄亦谐，富有文学趣味。加以作者运用了丰富的素材和案例，巧妙地穿插陈述，使本书颇具可读性。这是本书与其它偏重结构完整和逻辑严密的管理学专著迥然不同之处。因此，本书更能适合不同层次、不同职业的读者。所以译者将这本书译出，介绍给国内广大读者。

为了使本书更适于我国读者，原著中的某些段落以及对我国借鉴意义不大的部分，译者作了删节。

本书第11、15章初稿由上海财经大学王玉同志提供。同济大学管理学院康强同志提供了部分初稿。在翻译过程中，译者有幸得到上海财经大学教授沈锦昶先生的指导，还得到了陈海、姜永坤、束长娟、林竹梅诸同志的协助。在此，谨向他们深表谢意。

译者尚是学界小卒、译界后学，以浅陋之学力遂译学术专著深有不自量力之感，故疏漏、误译之处定然不少，请专家学者、广大读者不吝赐教，予以批评指正。

周戌乾

1989年12月

目 录

前言	1
1 你属于最佳组织	5
2 新的竞争	20
3 逃离企业百慕大三角	45
4 就业保障:考虑机会	60
5 培育明星	78
6 用报酬激励	106
7 绩效报酬与个人化报酬	128
8 避开业务成熟的困境	142
9 留住重要人物,一旦他们离去就保护自己	158
10 免于老朽	167
11 让员工们多干些	183
12 认同真正的目标:工会与管理当局	218
13 工会与竞争力考虑	226
14 传授工作伦理	234
15 带来益处	262
16 作不作决定	277
17 领导该做什么	294
18 一切回报在竞争市场	319

前 言

今天的现状是一切处于变化之中。然而，许多企业不太愿意面对一个正在变化的现实。经理们可能认为他们正通过诸如企业结构重新组合这样的行动作出必要的变动，但事实上他们是在新的环境里延续着旧的方法。《新竞争者》一书论述的是企业（尤其重要的是企业的经理们）欲求生存所必须采用的新的思维方式和探索工作的方法。那些必要的变动触及了组织的上层到下层，包括高层管理人员、中层管理人员、白领专业人员、工会工人、蓝领工人，从总经理到车间工人的每一个人。

我写作《新竞争者》一书的目的，是就管理方面的情况，以及管理人员能为改善他们自己和企业的工作绩效做些什么，作一个可信的阐述。构成书中这些章节基础的资料来源有几方面。我个人作为管理顾问和教学人员的经历，是一个重要的方面。以这两种身份，我会见过成千名管理人员，他们对我的思考有着重大影响，我从他们那里学到的就像他们向我学的一样多。

第二个方面，是与哈佛大学商学院（Harvard Business School）合作的同事们进行的实地研究工作，这些研究成果已包含在哈佛商学院讲授的案例中。这些案例取材于现实企业，是写作素材的丰富来源。我的方法是采用某一案例中戏

剧性的事件，再加之我在过去若干年内与企业主管们会面交谈时得到的材料。用这一方法，我试图重新体验案例编写者在从事研究时肯定体验过的兴奋心情，这种感觉是几组管理人员在讨论一个案例时也会体验到的。我力求把有所发现的感觉传达给读者。这里的个人和公司事例都是真实的，尽管有些隐去了真名。读者们可以轻而易举地辨认出哪些公司和人物用的是真名，因为列在索引中的名字是真实的；而未列入索引又在正文中出现过的名字则是化名。

材料的第三个重要来源是为了本书写作而与许多公司经理进行的一系列会谈。300多家企业的400多名经理曾同与我合作的马萨诸塞州加德纳公司(Inc. of Gardner) LDG协会同事们会见过。

某些被采访的管理人员的公司都名列《幸福》杂志最杰出的公司名录之中。遗憾的是，并非所有应该列入名单的公司都被《幸福》杂志或其它商业杂志选中并认可。

特别是，有关规模较小公司的情况在其它著作中很少涉及。我们的研究显示，在具有竞争力方面，往往是规模较小的公司作出了最有成效和开风气之先的努力。众所周知，卓有成效的小型公司在增长速度和股市行情方面往往要远胜过巨型公司。管理方面的文献在描述这些规模较小而数量众多的企业的创新和成功技巧上，是极其不充分的。

归根到底，本书的主旨不在于公司，而在于管理人员。许多管理文献的一个基本问题是假设组织在工作。然而，有关企业管理最深刻的见解之一，仍是以事实为根据的这样一个结论：不是组织在工作，而是人在工作。最重要的是组成一个组织的人们的努力、想象力和应变能力。管理人员各自采取

行动使得从外界看起来似乎组织作为一个整体在工作。因为如此,本书的重点更多地置于作为个人的管理者身上,对于公司则着墨较少。

本书在逻辑上贯穿了这样的信念,就是个人的作为对他们共同事业的成功确实关系重大。这对于管理人员而言尤为确切,所指当然不限于他们。现在,许多公司正在认识到,每个个人都能为企业的竞争力作出贡献,无论此人处在公司的哪个层次。它们正力图给人们一个机会以作出更大的贡献。

正因为个人的作为事关一个公司的成败,本书摒弃了流行的社会科学观点,即认为外部情况和环境因素决定了一家公司的道路。每家公司都受到变化中环境的挑战,但是挑战并不会教给公司正确的应战措施。

不同的条件允许有不同的应战措施。每家公司的管理人员和其他人员都能选择什么样的应战措施,有些措施会使企业成功与繁荣,但不会全都如此。在事后才关注事件的旁观者看来,正确的应战措施似乎是必然的。这只是一种幻觉。这种幻觉就像一名打四分卫^①的球员星期一早晨回想昨天的比赛时所想的那样:双方的教练和队员都没有失误和错过良机,或者犯了完全相同的错误互相抵消。事实上,创造胜利要靠选择恰到好处的比赛策略并恰当地予以贯彻执行。

上述比喻在工商业中也同样适用。管理人员不能假定条件会驱使他们的公司朝着成功的方向前进。一个变化的环境创造出机会,而竞争者们又同任何其他人一样急于捕捉机会。后面的章节举例说明了成功者们是怎样塑造他们的那些能够

① 橄榄球队进攻时的组织者。——译者注

在当今急剧变化的环境里把握良机的公司的。

在管理学书籍令人讨厌的文字和异想天开的想法背后，存在着具有实际价值和持久可行的方法。后者正是本书试图向那些希望培养他们管理技巧的人们所转达的。本书的材料是最新的，但力求剔除时间方面的短暂性和表面性。高明的管理实践者依靠将古老原则和应用它们的新方法明智地加以结合而获得成功。这两者我们都将进行探究。

D·奎因·米尔斯

马萨诸塞州波士顿

1985年2月

1

你属于最佳组织

什么是你所在最佳组织的特征？也许这个组织是你现在工作的企业办公室，也可能是一个宗教团体、一个志愿救火会、一个私人俱乐部，或者一个投资集团。你回想一下，它哪方面的工作使整个组织运行有效呢？

要是你同近年来我对之提过该问题的成百名管理人员一样，你会作出下列几个或全部的回答：

工作任务明确；人人知道应该做什么。

人们都具有创造力并能互相合作。

人群中的沟通是开放型的。

每个成员都承担了自己那部分工作负荷。

上述回答似乎无关痛痒，但实际上有着很说明问题的漏洞。你提到过有力的领导、明确的职权路线和准确指挥吗？今天多数管理人员没有提及这些。

若干年前，工商企业领导人会将这些因素置于最重要的位置。他们在第二次世界大战期间的经验教会了他们这样做。在战时，胡乱指挥、优柔寡断，以及普通士兵参与决策都会有导致军队覆灭的危险。成功善战的军队具有强有力的领导、一条清晰的指挥链、决策时的果断，以及对组织内普通士兵的明确指挥。战争的紧急状态要求有管理严密的等级制组

织，各项命令是以实施高层战略的指挥为基础的，而战略是秘密地制订的——经典的军事范式。由此，以军事概念为基础的办事方法，在应用该模式于和平时职业的一代工业界人士头脑中，已根深蒂固。这些前军界人士曾目睹等级制军事组织模式行之有效，因而深信这种组织的功效也能作用于他们新的工作。在战后的工商界，各个企业所具有的一个共同特征就是模仿军队的组织方式。

管理人员并非理所当然地认为军队是组织方式的典范，他们不这样认为。那样做效率太低，过于官僚化，并且效果太差。但是，军队的前线突击队能设法赢得战争，而且最有效的前线突击队都有明确的指挥和权威控制。

创造这种军事组织模式的战争已过去了40年。今天，劳动力大军中绝大多数人没有卷入过那场战争，对那场战争尚有记忆的人有时也忘却了它。此后的朝鲜战争和越南战争不是加强了军队组织的形象，而是使之黯然失色。

当今天的年轻人想到成功的组织时，他们不会首先想到军事组织。他们的视野会广泛触及企业、教会、政治团体、俱乐部和协会。然而，他们又很少将大多数成功的组织与清晰的权力下达路线和明确的指挥相联系。他们也不加入到完成别人所给予的工作任务的行列中去。他们想到的有效环境是他们都成为决策参与者或合作者的环境。

一张列有成功组织特点的单子所包含的意义，会使当今管理者很不舒服。如果问及他为什么忘记了果断的领导和明确的指挥，管理者一定会声称那纯属疏忽，或大致归于此类缺点。

但是，第二次世界大战时期的那一代人却不会忽视当今

这些问题。商场就是战场，这是句流行并且多方面都十分贴切的比喻，不过，它更适用于外部环境而非企业内部动态。那种将军事组织模式纳入企业生活之中的努力过于固执了，有时，它产生的效果却是与我们管理今日劳动者的能力相悖的，因而遇到了来自国内外的竞争。

每一代人都生活在与他们前辈截然不同的世界里。这种差异往往只是以该代人生活时期出现的技术方面的发展来表示，这些发展成为变化的基准标志。技术以一种外向和有形的方式构造并界定了我们的世界。当变化发生时，技术能够从根本上改变我们对我们居住的世界之看法，还能重新确定我们想象力的参数。政治事件和社会运动对我们有着同等深远的影响。这一代管理人员之所以与上一代不同，就是由于这些社会和政治方面的影响，正像他们本身的变化是他们生活着的时代里技术方面变化的结果一样。

新一代管理者

今天，在美国公司里，新一代管理人员正在迈向领导岗位。在企业的会计、销售、生产以及人事等部门从事10年左右的专业工作之后，他们正进入全面管理的工作岗位。

作为一个群体，他们受过良好教育，雄心勃勃，并且才干出众。他们中许多人或大多数人拥有新技术方面的知识，精通计算机，能熟练地运用计算机去回答“假使这样……将会怎样”这类问题。今天的管理者手头几乎都有第二个大脑。

履历、智力和精通计算机，是进入更高管理职位的突出优势。然而，当今新一代管理人员也经历了一定程度的困惑不

安。尽管他们懂得很多，他们依然困惑于他们所不懂的；尽管他们有许多才能，他们依然惊讶于他们所缺少的。

现在的经验和能力使得今天的经理们在专业性工作领域能工作得很好。但是，当他们的经理头衔提升后，他们的任务就变得愈来愈不那么专门化了。管理是一种不同于其他工作的职业。在以专业训练为基础的职业中，包括法律、医学和建筑，一个人的职业生涯开始于职业训练学校较为广泛的培养，而后向专业化方面递进。以管理为职业却按相反的过程，管理人员开始工作于专业领域，而后他们趋向于承担越来越广泛的工作责任。

作为生产方面的监管人员，年轻经理们是本部门的技术专家和劳动力队伍中的能工巧匠。当他们成了工厂经理后，其他部门和有着其他技能的人员就要受他们的管理。如果他们要像掌握他们原来的工作那样，试图了解新的部门和新的技能，他们将难以应付细节问题。一旦他们升为部门经理，市场、销售、研究与开发，以及人事管理等方面的人员就将会同制造部门人员一起受他们管理。在公司上层，也就是他们职业生涯的顶端，职能工作诸如财务、会计、计划，都要另加上一连串包括生产、市场营销、人事管理和研究开发方面的职责。在他们作为总经理生涯的每一步，他们的工作不是专业化，而是全面化。

已经走上这条职业之路或处于半途的年轻经理们，密切注意着他们在工作经历中所学东西的适用性如何。什么样的才能、方法，和价值观将帮助正在上升的经理们攀上企业中荣升的阶梯？什么将会是障碍？新技术的出现是否真的意味着所有传统管理方法的可靠性值得怀疑？抑或旧的方法在某些场

合中依然有效？作为一个在管理阶层里不断上升的人，什么样的工作方式适合今天的企业状况？可以从过去学些什么，以及过去的什么东西最好在当今的企业世界里剔除？前几代经理人员学的哪些东西现在继续有用？今天的新一代管理者需要创造哪些新的技能？

老一代经理如何顺应潮流

当今新一代管理人员在他们一生中受不同经历塑造的程度，要甚于那些高层管理职位中正要开始被他们所取代的人们。经历左右了我们每个人的期望、人生态度和行为。经历不同，价值观念也会不同；新的一代中即使不是人人这样的话，至少对很多人来说是如此。

老一代经理人员往往否认新一代经理人员与他们大不相同。“他们仅仅是雄心十足，仅仅为金钱所驱使，”老一辈人会这样说。某些年轻人确实如此；但是许多人，即便不是大多数，却并非如此。老一代经理人员的失误在于他们试图迫使年轻一代像他们自己一样。这种失误的出现是由于老一辈经理们提拔了那些表现如他们所希望的人，而他们常常没有认识到，如此的表现可能是，而且也往往是假装的。当老一代经理人员安排和提升年轻一代中与他们自己行为最相似的那些人时，他们冒了很大的风险。这个危险就在于，那些与老一代人在行为上颇为相似的人可能难以胜任在明天的企业世界里取得成功的重任——他们也许在理解他们自己那一代人的需要和目标上与同代人相差太大。

1970年至1981年期间担任通用电气公司(GE)董事长的

雷金纳德·琼斯(Reginald Jones), 是美国最令人敬佩的管理人员之一。即使像他这样杰出的人物, 当面临要挑选一个在80年代领导通用电气公司的继任者时, 琼斯有心选择了一位个性与他本人极不相同而又非常年轻的人物。当有人问起他为什么作如此选择时, 琼斯说明了他挑选接班人的两条准则: 第一, 不选与你自己相似的人; 第二, 挑选适应未来的人。

在琼斯看来, 未来是什么样的呢? 他认为有三个关键因素: 更加剧烈的竞争、技术的作用更大, 以及一套新的美国人的道德惯例。他所寻求的接班人应具有这样的个人特征: 一个有强大竞争能力的人, 一个技术专家, 一个能够体现即将支配美国社会的那一代人的经历和习惯的年轻人。他之所以寻求那样的人, 正基于他对未来的洞察。

由于老一代经理们很少有人像琼斯那样深谋远虑, 美国的高层管理人员正处于与被管理者隔离的危险之中。这些受他们管理的一代人已经形成的生活经历, 不同于现在的大经理们在30年代和40年代的经历。

所有的人际交往都建立在理解他人的能力基础之上: 了解你与之谈话的人, 并力求激励、培养、鼓舞和引导最优秀者进取。成功的管理者必须理解个人以及被管理者的看法。对于当今的管理者, 环境因素决定了什么可以有效地去激励、奖赏、促进和培养员工。这个环境是怎样的呢?

我们国家的劳动力大军, 根据他们的生活或工作方式, 可以分成4个群体:

1. 传统就业者, 是家庭中唯一有收入的男性, 他的妻子和儿女都不加入就业大军。

2. 经常工作的独身就业者, 尽管独身者们有时生活在一