

管理新思维丛书

ZHQB G

追求变革

ZHUI QIU BIAN GE

迎接管理的挑战

刘建生
顾勇
竺新亚
译

〔英〕
斯图尔特
著



544783



2 018 7883 3

《管理新思维》丛书

追 求 变 革

——迎接管理的挑战

〔英〕斯图尔特 著

刘建生 顾勇 宜新亚 译



中国财政经济出版社



《管理新思维》丛书

追 求 变 革

——迎接管理的挑战

〔英〕斯图尔特 著

刘建生 顾 勇 笪新亚 译

*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印刷

*

787×960毫米 32开 9印张 1插页·142,000字

1990年8月第1版 1990年8月北京第1次印刷

印数：1—3300 定价：3.60元

ISBN 7-5005-1062-4/F·0998

《管理新思维》丛书编委会

顾 问：袁宝华 潘承烈

主 编：李铁锤 陈 重

副主编：霍心一 李东汉 李兆熙

编委会成员（以姓氏笔划为序）：

王体杰 冯连合 李东汉 李兆熙

李铁锤 庄志毅 齐东平 齐鸣秋

陈 重 张红世 金振蓉 笪新亚

唱 新 霍心一

《管理新思维丛书》序言

改革需要新的思维方式、新的观念，而适应改革的企业管理也需要新的思维，需要不断吸收各种新的管理思想和观念。十年改革开放为我们吸收国际最先进的管理思想提供了条件。现在，人们越来越深刻地认识到：开放、引进，最重要的不是技术、设备、管理方法，而是观念，是新的思维方式和方法。一个企业家或一个企业，不能单凭生活在现代就有资格被称为现代企业家或现代化的企业。他除了应具有一定的经营头脑和具有一定的经济实力之外，还应该时时具有不断的敏锐的发现并吸收最新观念的能力。只有对新的管理思维最具有感知性的人，才称得上是真正的现代企业家，他领导的企业才有可能成为现代化企业。正是基于这种认识，我们发起组织并主编这套《管理新思维》丛书。事实已经证明并将

会进一步证明，在尚不先进的企业管理中，我们太需要不断的吸收各种新的思维来改进我们的工作了。

管理确实需要新思维。但它究竟需要什么样的“新思维”呢？不少人把“思维”仅仅理解为纯理论的推导和概括，是对臆想的归纳和总结。我们接受“新思维”的难度正在于这种误解。事实上，管理首先是一种社会发明，是一种强烈的实践积累。而“管理的新思维”正是对管理者、企业家的经营实践，对于他们成功与失误的理性升华。这种理性升华的任务，正在从最初仅仅由理论界来担负而逐步变成由更多的富有经营头脑、善于进行理性思索的企业家们自己来完成。

“新思维”的本质不是单一的逻辑思维，而是多样化的形象思维。同样是基于这种认识，我们在本套丛书内容的选择上，力求把企业家通过自身实践探索新的管理思想和人们通过考察企业家的成功经验而得出的新认识作为重点。管理新思维首先来自于企业家的经营实践，来自于他们的管理创新。

但是，管理的新思维、新思想又并不仅仅限于对企业家过去经营实践的总结与升华，它还包括对未来面临挑战的预测和认识。现代商品经济本身就充满了风险与挑战，发展与创新就是将人

类的认识与行为在已有的基础上向不确定的领域伸展的过程。未来商品经济的发展，使得这种挑战既反映在商品交换过程中，又反映在对挑战预测的难度上。但是，几乎每一个商品经济的参与者都会明白：“挑战”是绝对的，无法回避的。为了勇敢地接受挑战，除了完成技术、结构及产品方面的创新之外，最重要、最迫切的就是要造就一大批具有企业家精神的经理。适应这种需要，使企业家们更深刻的了解未来的挑战，明确自己肩负的责任，同样也是本套丛书期望达到的另一目的。

改革与开放，过去是将来也必须是中国社会、经济与企业发展的出路所在，舍此别无他途。这套丛书如果能对中国企业改革、企业管理及企业家的成长有所裨益的话，就意味着实现了它的初衷，意味着我们的努力得到了最高的认可。

丛书在编译过程中，得到有关各方面的积极参与和支持，特别是得到在我国经济界、企业界享有崇高威信 of 袁宝华同志及潘承烈同志的大力支持。在此，谨代表丛书编委会向他们表示衷心的感谢。

李铁锤 陈 重

1989年6月1日

译者前言

我们周围的世界时刻都在变化着。在这种不断变化着的环境中，当一个人或组织由过去的成功陷入危机或试图在变化中大显身手时，他（或他们）一定要努力寻求适应变化、摆脱危机、走向成功的途径。经验和教训都告诉我们：唯有变革，不断地顽强地变革，才是摆脱困境，通往成功的出路。

目前，随着我国改革开放事业的发展，我们周围的环境也在变化。如何适应并利用这些变化赢得成功，成为摆在每个有事业心的人和组织面前的迫切问题。为此，我们将这本书奉献给读者，愿它成为伴随您成功的良师益友。

本书以新颖的思想，分析各种变化因素对人或组织的影响，讨论哪些人在变化中能够赢得成功，他们是如何成功的，给我们的启迪是什么，

并详细论述了应付变化、迎接挑战的各种技巧。
本书在翻译中，对部分章节作了删节。

本书由李东汉、齐东平审校。在翻译过程中，得到了曹文春、孙庆生同志的大力支持，在此表示衷心感谢。由于译者水平有限，不足之处诚望广大读者批评、指正。

译 者

1989年7月

目 录

第一章 “这个地方不像过去了”	(1)
组织增长模型	(6)
产品寿命周期模型	(29)
小结	(36)
第二章 技术系统的变革	(40)
什么是技术系统	(42)
小结	(57)
第三章 人事系统的变革	(58)
结构变化	(58)
期望的变化	(66)
第四章 经济系统的变革	(77)
紧靠市场	(99)
处理现在的事	(100)
寻求广度而不是速度	(100)
第五章 变革与衰退	(102)
不知不觉地陷入失败	(102)

失败的轨道	(110)
对面临失败的反应	(113)
第六章 变革及人们对它的反应	(117)
变革的压力	(117)
对变革成功的反应	(127)
小 结	(149)
第七章 迎接变革的挑战	(152)
评估对变革的态度	(153)
必须清楚哪些事情应该保持稳定	(177)
要求别人的帮助	(175)
小 结	(188)
第八章 变革的决策	(189)
组织诊断	(190)
部门诊断	(202)
产品诊断	(205)
工作小组的诊断	(210)
第九章 变革技巧	(213)
个人领导方式：“推式”领导与“拉式” 领导	(214)
群体领导方式	(234)
第十章 案例研究	(240)
案例之一：提高工作效率	(241)
案例之二：我们是冠军	(251)
第十一章 献给致力于变革的人们	(261)
后 记	(274)

第一章 “这个地方不像过去了”

没有革新措施的国家就没有保护自己的手段。

——埃德蒙·伯克

平时，你不会让人们闲着等待吩咐，而是让他们去履行自己的职责——去寻找要做的工作，以此保证生气勃勃。”

“我不能告诉我的下属再多做些什么，但我可以激励他们。”

“这里正淹没在公文和报表之中。”一位研究时间与动作的专家说：“平均每个店员接待一位顾客要花 1 分 30 秒的时间。但是总部职员老是要他们填写一张四栏的表格，每填写一张，他们就失去一次交易的机会。精透的是计划人员和销售人员互不通气。不过，更使我吃惊的是计划人员

只是根据得到的数据不加认真分析就制定计划，他们真应该在繁忙的星期六到这里来看看他们制作的表格起什么作用。”

“多角经营，他们说这是件好事。可是它对我意味着什么呢？尽管我的部门是赢利最多、成立时间最久的部门，但我们挣的钱大部分被花在老板空想出来的代表多角经营的新招中去了，而我要买一套新的通风设备的钱都得不到批准。”

“我想在这里办一座实验工厂，因为有人已经预见到目前的产品不会持续占领市场。他们不仅让我小本经营这座工厂，而且还利用总部内的各官僚机构干扰我。在工作小组和我力图研制新产品并争取技术有所突破时，有人却送给我一份表格，想了解我得了多少软百叶窗帘以及我是否想派人进修拟写报告的课程。”

“六年前我们就知道，现有的矿产品，20年内其市场竞争力将会减少。应该及早开发新的矿产品或者开辟特殊应用技术。我的工作是确定有希望的矿区。允许我出差错的余地非常有限，并要求我遵守现有的业务标准。我所在的工作队确定的看来有希望的六个项目，结果，六个项目中有四个失败了，其中三个是纯商业性的失败。因为我们的管理方式不适应我们的产品生产经营过程，而对这点又缺少洞察力。另一个项目的失败

是因为强大的竞争者出现，把我们挤走了。其余两个项目取得了巨大的成功。其中一个项目的最初投入比计划减少了100万英镑，现在的业务额达到4000万英镑之多。然而，一些人却认为我是办了六个公司，失败了四个，失败多于成功。”

所有这些议论均来自受公司战略变革影响的人们。实际上，没有哪个组织能够永远保持不变。环境的变化要求组织管理事物的方式也要发生相应的变化。变化可以是有计划的，也可以是无计划的，但都是不可避免的。在企业组织内部有些人欢迎变化，有些人感到迷惑，有些人觉得受到威胁。同对任何不可避免的事情所采取的对策一样，你战斗得越顽强，最后的投降就越不愉快。当确实面临变化时，你可能会采用错误的斗争方式，从而限制你做出正确的选择并使自己变得没有力量。

的确，对在组织中工作的许多人来说，考虑必要的战略变革是一项痛苦的任务，或者说是一项他们不了解的任务。高级经理们以通常的方式投资——他们就是这样成为高级经理的。他们在智力上不如25年前敏感，在感情上不如25年前适应性强。较年轻的雇员们则对他们加入的组织是有机的、变化的这一点，缺乏历史的眼光。总之，在变革中考虑公司的战略，会涉及到一些实际

问题：

1. 讨论公司战略的语言并没有象可能做到的那样很好地斟酌，对门外汉来说更是如此。甚至在某些情况下，其他方面的专家也难为其战略术语做一简要的说明。

2. 有时很容易看出战略应该是什么，但难以把它传达给组织中的其他人。在讨论把战略付诸行动的实际问题时，涉及到许多“如果我是你，我将从这里开始”的情形。因为要回答如何去做是困难的，而要做什么又常常被忽略。我们不难看到需要做什么以及如何去做这对孪生问题，使得那些早先有良好绩效的经理们也感到头痛。

3. 公司的一些战略决策需要保密，以免竞争者知道。但是，这样做又妨碍了向组织内部的人作宣传，以求得他们的理解和支持，这是一对难解的矛盾。当人们听说已经投入力量的项目被取消时，他们会吃惊，或者引起顾客的抱怨（他们抱怨厂家在即将出售新的系列产品时会把旧的产品卖给他们）。

4. 一些组织可能把自己看成是不受市场约束的，因此不需要进行变革。公共机构——警察、学校、医院、公用事业等，很容易受这种观念的影响。反对变革经常得到建立这些机构的立法机

关的支持。所以，那些认为有必要从内部进行变革的有识之士会受到双重的挑战。而社会经济中具有安全感的组织可能会忽略来自内部或来自其服务客户的变化。

5. 从来没有解决未来问题的恰当时间。当事情进展顺利时，认为“平安无事”；当事情进展不顺利时，每个人都慌忙不迭。

这本书不是要告诉你如何制定公司战略，这个问题可以通过其他渠道了解。但是，无论你的组织是否有明确的战略，它都会经历本章各部分提到的两个相互联系的有机过程。如果你的组织已经制定了战略，那么它将尽力使这些过程与其目的联系起来。即使你的组织还没有制定出战略，这些情况也仍然会发生。但是，组织的上层人物会尽力反对它们或者可能不知道这些过程，他们或许认识不到而有可能评价和控制变革。如果你同意本章开始的某些引语，那么到本章结束时，你会更好地理解这些不满是如何产生的，会知道有这些不满情绪的并非你一人；会更好地理解 and 利用这种不可避免的使组织变革的力量。

本章的其他部分讨论了发展和变化了的两个模型。第一个模型较详细地描述了组织本身的增长，即组织增长的模型。第二个模型研究了有关单个产品增长及对组织开放的产品结构问题，即

产品结构模型。

组织增长模型

多数组织开始时都不大，只有一两个人和一个好主意。某个人看到市场上的空白，发明了一种新产品，或者是发现了更有效的制造现有产品的方法。初创者或许有一两个助手——有时候是他自己的家庭成员，甚至是在自己的后院里开始经营的。在此阶段，公司有一些明显的特点：

1. 管理和指导由初创者掌握。他尽力完成全部业务：技术、财务、销售、市场、分配、管理等方面的工作。

2. 很少接受专家的帮助。初创者或许使用会计或雇用临时人员；或许购买一本通讯录，但很少利用咨询机构。

3. 工作关系与私人关系重叠。人们努力工作是由良好的愿望、对公司或对家庭的忠诚、个人的喜好。私人关系常常超过业务关系，彼此之间就像家庭成员那样。

4. 个人努力程度与报酬多寡之间有着相当清楚的因果关系。报酬很容易变动。在此阶段，可能突然暴发，也可能彻底破产。运气对公司的影响程度颇大。