

21 世纪的管理人才

郑鹿年等 编译



上海外语教育出版社

《创业者》丛书

《创业者》丛书

21 世纪的管理人才

郑鹿年等 编译

上海翻译出版公司

1992

1388 9/13

(沪)新登字 114 号

内 容 提 要

从 90 年代到 21 世纪, 构成现代社会的基本细胞——企业将会发生什么变化呢? 企业管理和管理人才应具有哪些特点呢? 本书荟萃了当今世界管理名家的睿智卓识, 概括了各国一流企业的先进经验。内容包括: 企业环境、企业文化、企业战略资源、企业组织结构、管理意识与方式、竞争原则与策略、经理职能与素质以及新时代职工教育的演变与发展。

本书立足现实, 透过岁月屏障, 巡视未来的企业界, 内容翔实, 文字流畅, 兼有现实性与超前性、可借鉴与可操作性相结合的特点, 给人们以有益的启迪。

谨将此书献给企事业、经济团体、经济部门、研究机构的管理干部、经济工作者、研究人员及高校经济类专业广大师生!

《创业者》丛书

21 世纪的管理人才

郑鹿年等 编译

上海翻译出版公司

(上海复兴中路 597 号 邮政编码: 200020)

上海翻译出版公司电脑排版

新华书店上海发行所发行 上海南华印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 8.25 字数 148, 000

1992 年 4 月第 1 版 1992 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—4000

ISBN7-80514-013-8/F·50 定价 3.80 元

前 言

《创业者》丛书同读者见面了。

中国的改革和开放为千千万万个创业者提供了纵横驰骋、大显身手的广阔天地，同时也对他们提出了更高的要求。如何适应社会主义有计划商品经济发展的新形势，进而大步踏上世界舞台？关键在于：必须尽快掌握现代经营管理知识，提高商品经济下经营管理的水平。

作为介绍现代管理科学和世界各国优秀企业先进经验的刊物——《创业者》杂志及其前身《创业者文摘》，创刊4年多来，以其“新”、“活”、“实用”的特色，深受广大读者欢迎，曾12次被评为“你喜爱的10本上海版新书”，其中《管理——艺术还是技术》、《21世纪的管理人才》、《服务——最佳推销术》三本先后荣登榜首。许多读者来信告诉我们，他们是在偶然的机会读到一本过期的《创业者》，有的还是1987年出版的，从此“一见钟情”，成

为这本杂志的忠实朋友，希望能配齐自创刊以来的全部《创业者》杂志，并多次提出：期刊不便于长期保存，建议择其精华，汇编成书，以备案头查找，起到常读常新之功效。

为了满足读者的需要，经过几年积累，现决定编辑出版《创业者》丛书。我们根据现实性与超前性、知识性与可读性、可借鉴性与可操作性相结合的要求，分别以现代管理思想发展、未来企业演变、企业活力与创新机制、企业领导者的素质与管理艺术，以及在逆境中奋进的成功经验为主要内容，每本各有重点，或阐述宏观思路，或剖析微观问题，或坦陈一得之见，或博采众家之长，希望每一本都能使创业者一册在手，从中获得新的知识和启迪，增添新的信念和力量。

谨将《创业者丛书》献给中国现代的创业者！

贺 崇 寅

1991年8月1日

目 录

21 世纪的管理人才	1
90 年代的企业和经理	18
超级经理	44
创造性经理的素质	63
领导者应该做什么	71
总经理的基本功	76
有效的领导	85
给经理的忠告	102
创业者的误区	127
看不见的竞争者	135
新十诫	143
走在钢丝上的女经理	148
图于未然 治于未然	
——开创企业必须审视神秘的未来	155
战略联盟	164
点纸成金	171
信息、专家：无价之宝	
——未来的组织形式	178
如何正确对待停滞状态	185
你重视“无形资产”吗？	196
使每个人都成为英雄	201
正职与副职关系的自我调适	209

在职责与友情之间	
——经理如何与下级保持私交	218
怎样保持旺盛的工作精力	223
学会按轻重缓急办事的艺术	226
掌握你最珍贵的资源	
——时间	229
象卡拉扬指挥乐队那样	
——主持会议的技巧	240
30 秒表达法	245
你具备企业家的素质吗?	253

21 世纪的管理人才

所谓明天，七分是今日之延伸，三分是今夜的梦……

时光冉冉，物换星移。

有幸身历世纪更嬗的人们以无可遏制的激情期待着——新世纪的晨钟敲响之时，一个神秘而瑰丽的时代的帷幕将要开启。此刻，众多的科学家、社会学家、未来学家，这些当代的所罗门以他们的大智大慧争相预言着未来世界的种种，举起希望的火把指引着人们前进的道路。

那么，到 21 世纪，构成现代社会的基本细胞——企业将会发生什么变化呢？企业管理和管理人才将具有哪些特点呢？对这些问题试作一番预测和分析，其意义当是不言而喻的。

一、一则招聘启事

“本公司系生产月球表面运载工具之大型企业，特竭诚招聘经理 1 名，应聘者须具备下列条件：思想开放，感觉敏锐；富有创新精神，不拘

泥陈规；善于交际，通达人情；意志坚强，体魄健壮，能经受7倍地心引力，持有星际旅行许可证；受过计算机管理、运筹学和系统设计的专门训练，掌握俄、汉两门外语。一旦录用，薪金从优。聘期为2~3年。”

这是公元2000年1月1日将在美国203电视频道上播出的一则招聘广告。在今天看来似乎匪夷所思的能力，却是未来经理人才所必备的品质。

如果说，这类招聘广告多少带有儒勒·凡尔纳式的幻想色彩，那么，下面让我们立足现实，借助科学分析的望远镜，透过岁月的屏障，巡视未来的企业界。

到21世纪，发达国家将进入所谓“后工业社会”。届时，可能出现两种截然相反的趋势。一种趋势是新的科学技术，特别是人的智能将成为社会和企业的中心和主宰，成为经济创新的源泉和制订战略决策的基础。另一种趋势则是分散型的平衡发展，人们将从官僚巨头、技术统治和机器电脑的控制下解放出来。前者是工业社会后期的主要倾向的进一步发展和固定化；而后者则反映了人类在工业化社会的种种弊病的困惑中寻找出路，改弦易辙，实现从病态发展到真正健康发展的转变。

二、未来的企业环境

人们的需求、价值和期望都随着周围环境的更易而变迁。在任何时代,“管理”都是一项以人为对象的活动,因此最终必然受到各种人的因素构成的环境的影响。21 世纪初叶的管理不仅取决于那时的企业面临的社会、经济、政治环境,而且在很大程度上取决于从现在起 20~30 年间的各种发展倾向。

由于政治、经济局势的动荡,资源情况和人们的需求不断变迁以及科学技术的飞速发展,未来几十年世界总格局的特点是变化不定。尽管如此,我们根据现实的状况,根据个别先进国家、个别先进企业中已露端倪的某些倾向以及社会本身所具有的自我调节能力,可以作如下预测:

积极环境因素

- 整个世界将越来越开放,企业的“透明度”也越来越高,外部因素(包括国际因素)对企业的影响以及两者的互相作用日益明显,经理人员在管理企业的同时将担负起改造环境的任务。

- 不同社会制度、不同文化、不同道德标准的国家和民族之间交往将大大增加。

- 人类将趋向“沟通型”的信息社会,到 21 世纪初,人们所得到的信息量大大增加。因此,有效地筛选和掌握有关的信息对于企业管理人员

来说，是至关重要的。

- 西方各国将继续保持以竞争为杠杆的市场经济，但国有化企业将增多，国家和政府通过法令规定的间接干预将加强；相反，在社会主义国家中，计划经济将包含越来越多的市场调节成分。中国等较先进的发展中国家由于工业和科技现代化的实现以及相对廉价的劳动力，将在世界经济中发挥日益重要的作用。

- 企业将面临更多的政府干预、集团冲突和国际交往，跨国公司大量增加，它们将为获得原材料、能源和技术转让直接介入各国的正当事务和外交谈判。

- 科学技术的飞跃发展，人工智能的普及，航天事业的进一步发展，将给企业带来无穷无尽的机会。

- 海底（特别是北冰洋地区）新能源的开发将使能源危机缓和；西方各国由于人口老化、求业青年减少、退休年龄提前、工作时数减少等因素，失业危机可望缓解。

- 除了少数不发达国家，人们的基本物质需求将普遍得到满足。个人目标从初级的物质需求转向高级的社会价值需求；工作的动机将由谋生而转向生活质量的提高、业余生活的丰富、个人发展和自我实现。公众对企业的评价标准从赢利、规模，转向其社会职能。

- 企业内部的民主化进程加快。职工们将日益迫切地需要获得与本人、本部门乃至与本企业

有关的信息，而拒绝象机器人一样按指令盲目行事；他们将日益迫切地需要参与管理和决策，通过协商、讨论得到发言权，使自己的意见得到实际的重视，而拒绝接受居高临下的指挥和控制。

消极环境因素

- 工业发达国家的人口出生率下降，人口严重老化，生产人口和非生产人口比例失调。

- 国际货币体系更加不稳定，管理工作更为困难。

- 国际社会在开放的同时，民族主义、贸易保护主义的倾向可能进一步抬头，使管理人员在国际交往中处于更为复杂的境地。

- 管理趋于严密化和复杂化，法令规定多如牛毛，管理人员如在密林包围之中，难窥森林之全貌，而感到茫无目标，不知所从。

- 社会上将出现更多的“游离分子”——吸毒者、酗酒者、精神病患者，将他们组织到有益的社会生活中去乃是未来的政府和企业面临的棘手问题。

- 权力的下放和企业结构的复杂化使个人之间的交往难以维持，许多人会产生被社会和企业遗弃的孤独感。

- 过多的空闲时间会使一些人厌倦。金钱的诱惑力和产生的满足感将越来越小，这对一部分“胸无大志”的人，意味着深重的危机，他们将失去人生的目的和工作的动力，而另一部分人则因

过高的自我实现的奢望难以满足而感到失望。

• 那些对 20 世纪末期的社会和生活记忆犹新的年长者将会感到格格不入，缺乏安全感，产生悲观情绪。

三、未来的企业文化

三大基本观念的演变

未来的社会必然发生观念和价值体系的变化，我们先看一看，作为近代工业社会支柱的自我、社会和知识这三大观念将如何演变。

从“自我中心论”到“我-你”公式

亚当·斯密认为，人首要关心的是已知的自我利益。建立在这一定义基础上的传统管理理论的实质，乃是利用人的这一特性或曰弱点，对人的操纵以及使用刺激手段诱使人们按照“我的方式”行事。

到下一世纪，亚当·斯密的论断虽然不会完全过时，但需要加以修正和补充。追求更高层次需求的人们将会发现，自我实现完全离不开他人的实现，降低他人的价值等于降低自己的价值。这就将导致管理的本质从自我中心转变为“我-你”公式：为“我-你”的共同利益，按“我-你”共同接受的方法，实现“我-你”共同确定的目标。

从“社会的对立性”到“社会的一致性”

人类社会历来被看作是一系列对立力量的载体：政治家们依靠政党间的斗争实现自己的纲

领，企业依靠竞争发展，连爱情也被描绘成“两性间的战争”。

未来社会中对立肯定不会消失，但是人类一致性的一面将得到强调，这种一致性的载体除了传统的家庭和教会之外，便是企业。

从“认知性知识”到“非认知性知识”

自从笛卡尔以来，人类一直倾向把知识理解为理性的、可衡量的、可以通过经验证实的知识，这类知识对于人对自然和自我的认识发挥了极其重要的作用。

由于物质需求的满足，人们将日益重视另一类知识——非认知性知识：信仰、自尊、创造性、同情心、牺牲精神等无形的社会价值需求。未来的企业管理人员的“非认知性知识”水平将决定企业的成败。

随着基本观念的更新，我们可以大胆地预言：人类将要进入一个新的“启蒙时代”，将需要当代的孟德斯鸠和卢梭。

价值体系的演变

阿尔文·托夫勒在《第三次浪潮》中预言，未来世界里衡量经理的标准将不再仅仅是劳动生产率、销售量和赢利额，而是从社会、环境、信息、政治、经济、道德等各方面组成的综合标准。一个成功的企业将在保证自身经济生存的基础上，对职工的个人发展和社会发展作出贡献，成为经济职能和社会职能并重的组织。

如前所述，个人的目标将在初级的物质、经济需求转向高级的无形的社会价值需求；工作的概念将从谋生转变为满足个人对于多样化的追求以及自我实现的途径。而工作满足和自我实现将不再是处于企业等级阶梯顶端的最高领导的特权，这一机会将向每个人敞开，凡是有能力、愿作出贡献的人都能达到。

由于职工普遍参预管理和决策，他们的注意力也从鼻尖底下的眼前利益和琐事末节转向关心企业和社会。由于职工承担自己行动的风险，同时也分享成功的利益，便产生了责任感和自发的积极性（不是靠物质“刺激”出来的积极性）

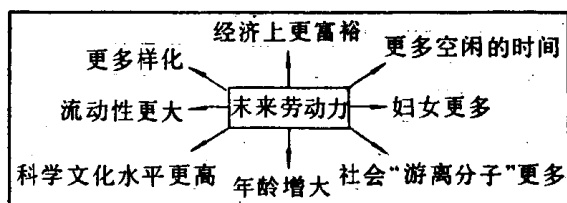
越在物质条件优越、生产力高度发达的未来社会，很多人将会崇尚简朴的生活方式，要求接近自然；同时要求摆脱作为工作和机器的“奴隶”的地位，希望悠闲自得地、轻松地愉快地工作，一部分人甚至可能选择“不工作”。

但是，这样的发展趋势也会给未来的企业家带来种种难题：职工与企业联系的纽带会不会越来越松散？企业是首先关心自身的经济需要，还是照顾职工的个人自我发展的需要呢？人们一旦失去了千百年来工作的原始动力，会不会出现生产降低，以致物质资源重新匮乏，最终又不得不为生计而工作的恶性循环呢？

四、未来的企业结构和管理意识

未来的劳动力

未来企业的劳动力变化和特点如下图所示:



其中最显著的特点是“流动性”。由于工作目的主要是自我发现和多方面的自我发展，职工将要求“丰富多彩”的工作环境、内容和方式，因而希望在职务、工种、专业等方面进行“流动”。

从“硬壳金字塔”到“软性自由体”

建立在传统的权威和等级制度之上的企业结构将逐渐让位于建立在约定关系和个人间理解之上的新结构。决策权将从个人移至集体，下放到与该项决策关系最密切的那一级；将建立与目前的雇主与雇员间讨价还价式的谈判或“对话”性质完全不同的正式的听取职工意见的法定程序：遇到特殊问题，临时组成专家顾问团进行咨询。

无论国营还是私营的大规模的、高度集中的企业中的大多数都将解体或名存实亡，代之而起的是一大批小型而灵活的工作组织形式。企业将与社会取得更多的联系并从资金和资源上积极地支持企业内部的或社会范围内的试验和创新。

未来企业的形象将发生质的变化。目前的企业结构是外壳坚硬、内部层次分明的金字塔。一个处于中层的业务部经理既受到来自最高领导层的压力（利润额、生产指标、销售量等），又受到来自基层的压力（改善工作条件、增加收入等）。而未来的企业将好比一个自由形状的软性物件，其外表是一层透明的、可渗透的表皮，分隔内部各层次、部门间的是同样性质的薄膜，各级管理人员透过表皮或薄膜与外部和内部的个人及团体发生双向交流。

新的管理意识

21 世纪将实现权力管理 → 技术管理 → 民主管理的演变过程。一种新的管理意识将应运而生。单纯的发展意识和赢利意识将过时。未来的经理将限制自己化费在经济活动上的时间，而以更多的精力和时间来处理人际关系和交往，参加社会活动；不少人将乐于放权力，让原来的下属独立地负起责任，并且学会在合约和信任的基础上组织工作。管理的重点将从技术方面转向人性方面。

管理的内涵将扩大，包括经济、技术、社