

MANAGEMENT MASTERCLASS: IDEAS TOOLS
AND PEOPLE



批判错误的管理观念

批判错误的管理观念

指导管理者应用最佳理念

指导管理者应用最佳理念

批判错误的管理观念

卓越管理的新思维

理念、工具和人

[英] 尼尔·M·格拉斯 著

标准出版社
(香港) 出版有限公司
STANDARDS PRESS OF CHINA
SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H.K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

卓越管理的新思维

理念，工具和人员

**Management Masterclass:
Ideas, Tools and People**

[英] 尼尔·M·格拉斯 (Neil M. Glass) 著

北京科文国略信息技术公司 供稿

徐玮 魏立源 译

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记：图字 01-1999-2789 号

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越管理的新思维 / (英) 格拉斯 (Glass, N.) 著;
徐玮, 魏立源译. - 北京: 中国标准出版社, 2000. 1
(科文西方工商管理经典文库)

ISBN 7-5066-2054-5

I. 卓… II. ①格… ②徐… ③魏… III. 管理-方法 N. F276.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 61317 号

Management Masterclass

Copyright © Neil M. Glass 1996

This Edition Arranged With NICHOLAS BREALEY PUBLISHING

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. And

Beijing International Rights Agency

All Rights Reserved

中国简体字版版权©1999 科文(香港)出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦

邮政编码: 100011 电话: 64203023

北京市京东印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 14.875 字数 323 千字

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2054-5/F·038

印数 1—15 000 定价 28.00 元

前 言

《卓越管理的新思维》的首版于1996年问世。此书出版之后，在企业经营管理领域中发生了翻天覆地的变化。例如，企业流程再造（BPR）——这个数年前的伟大思想——似乎已经从人们的视野中悄然淡出而被其他新概念取而代之：情商、对个人效能的再度关注、公开帐簿管理、经济附加值、供应链管理以及对创新和成长的强调，而不再是常常与BPR相伴的大幅成本削减。

今天的企业管理者们面对着太多不实的蛊惑，我最初萌发编写《卓越管理的新思维》的念头，就是出于对此的关注。有许多贩卖概念的人为了自我推销，为了把自己的产品与竞争者的产品相区别，往往声称自己取得了“重大的突破”，尽管其中的绝大多数要么仅是用处有限的工具，要么只是将已有的管理思想再巧妙地重新包装组合，或者仅仅只是常识而已。我希望通过把一个宽广范围内的各种管理思想如实地表述出来并且试着评价它们真实价值的做法，能够矫正这种局面，恢复双方的力量对比。

本书绝对不是向大家推销任何伟大的新思想或者陈述某种我所钟爱的理论。事实上本书的视野要宽广得多，审视了宽广范围内管理中的十个关键领域中的主要思想。

在某些方面，我深信那些著名的经典方法已经成功地经受了时间的检验，因此我会提议在今天应该如何运用它们，才能够使它们如同首次被提出时一样有效。在另外一些方面，我则会试图

展现许多新思想的威力。然而,对于某些所谓前沿的管理思想,我将会指出它们如何被证明是误导或者甚至危害到应用这些思想的组织。如果我认为未能拥有充分的理由支持,那么我会建设性地提出一些有助于进一步深入展开创新性研究的途径。

在这个新版本中,增加了那些我认为是最重要的新思想并且仍然试图就它们对管理者的用处提供尽可能客观的评述。伴随着新颖和更加丰富的概念不断出现,各种优秀的管理技巧也在持续发展和完善之中。这些概念既源于管理自身又得益于众多相关学科,例如数学给我们提供了混沌理论,又如心理学给我们提供了情商理论。因此,不可能存在任何独一无二、绝对权威的管理文献或方法——无论某些自我推销的所谓大师和权威怎样吹嘘自己——仅仅只可能有一些或多或少有用的概念而已。

从管理混沌到对组织设计的再思考,从引导变革到重塑营销,从激励创新精神到绩效测评方式的彻底变革,从团队建设到围绕网络型组织的结构重组——本书将会帮助管理者们认清如何选择和应用现有最好的思想以实现企业绩效的重大突破。

本书的十个部分是围绕着三个主题来组织的——思想、人和工具。然而,所有这些都是相互联系的,因此你能够从本书的任何地方开始——你既可以仔细通读也可以随意翻阅。它既可以作为一本参考书也可以作为一本实用手册。然而,我建议你首先阅读第一章,以获得对当今管理思想历史背景的总体认识。

本书中所有的章节从某种意义上来说是相互依赖的。它们共同构造出一种独一无二、视野开阔的研究管理的方法。例如,如果你坚持僵硬不变、等级森严的职能型组织结构,你不可能激发出创新精神,因为这会阻碍各个部门的良好协作。如果你通过命

令指导、自上而下的僵化方式来制定战略，完全无视那些最贴近市场的员工的建议和经验，那么你也不可能真正在企业中塑造出以顾客为中心的思想。如果你的测评和报酬体系实际上是在鼓励你的职能经理建立自己的私人王国和为本部门的利益工作，那么你也不可能激励企业中的团队工作和组织网络化。

管理和被管理可能会令人恼火、使你充满了挫折感和压力感。但它也可能是富于挑战性、激动人心，令你感受到无以伦比的愉悦。我衷心地希望《卓越管理的新思维》能够带给你一段愉快的经历。

尼尔·格拉斯

1998年2月于伦敦

第一篇

追踪最新的 管理思想

第一章

如何充分利用《卓越管理的新思维》

为了透彻理解今天的管理,了解过去曾经发生了什么是有意义的。本章是一个介绍性的章节,阐述了在过去的40年~50年中,管理理论发展历程中出现的主要思想,为本书其余部分将深入研究的主题和概念提供背景性的资料。

我们从何出发

面对着由那些公认的或自诩的管理专家们提出来的数目众多、并且常常相互抵触的理论,人们很容易对当前诸多“如何管理”类型的书籍产生怀疑。然而,并非所有的理论都是一钱不值。当然,其中有很多理论只不过是装扮成智慧的普通常识而已。但是还有一些理论则是基于理智的思考,如果运用得当,会成为威力无穷的工具。每一种理论都很自然地反映出它那个时代的经济现实——在50年代和60年代那段低竞争、高成长的黄金时代中有用的理论在90年代这个高竞争、经济停滞的时期其应用价值可能会大大降低。

人们在应用管理思想时存在着一种模式,即接受,试用一段时间,然后又舍去再去追求下一个时尚。一个大型的组织同时

致力于削减层次、全面质量管理活动、企业流程再造和培训跨职能团队的现象并非罕见。由于组织同时开展了如此之多的管理创新活动,因此每一项新的管理创新有时被员工看作不过是另一个短暂的流行时尚也就不足为奇了。与此同时,为了试图迅速和简单地解决方案,管理者们常常会忽略掉那些潜藏于许多组织竞争失败背后的深层次问题。

试图将历史简洁明了地划分为数个时期总是很危险的。首先,对于划分时期的标准和每一时期的开始与结束的时点总是有不同的看法。而且,不同的组织由于管理的远见以及其所承受的竞争和管制的压力不同,它们发展的速度也各不相同。20年前汽车制造厂商和消费用品生产厂商所实验的“日本式”管理技巧,现在只有制药公司和政府部门还在采纳。而且很显然,不同的文化会有其独特的个性,这会影响他们如何应用某种特定的概念——德国、荷兰和北欧国家早已实施了员工参与决策的做法,在这一点上他们超前于英国、法国和美国许多年。

然而,为了能够充份地领悟到今天许多最出色的管理思想的相互联系和巨大作用,将它们置于广阔的历史发展的视野中来考察是很很有必要的。我提出了一个模型将最近40年~50年里的管理思想划分为五个主要时期(见图1-1)。

科学管理

直到50年代,管理还被看作是一门科学。财务数字和等级制结构被视为管理一个组织的手段。通过大批量生产和规模经济来追求盈利驾御了绝大多数组织的政策。X理论成为占主导地位的

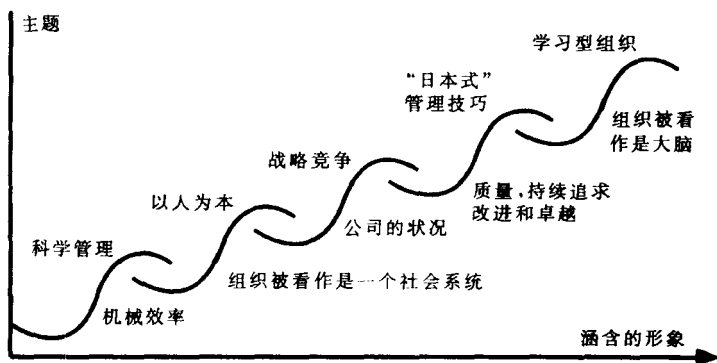


图 1-1 管理思想发展阶段的一种划分方法

管理风格——根据数字进行权威管理。泰勒(F. W. Taylor)的思想(泰勒主义)有着巨大的影响。他认为工作能够被细分为许多小的、可重复的任务,由不同的人甚至在不同的地点执行,从而为完成每件工作找出一种效率最高的方法。

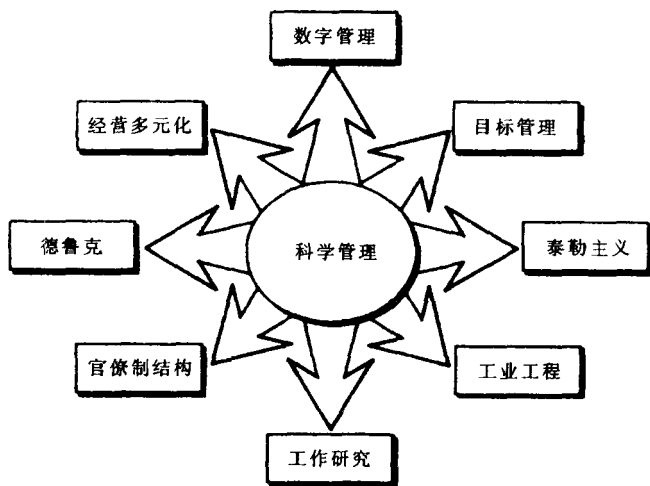


图 1-2

组织被视为一部应当尽可能高效率运行的机器。这个时期是

公司官僚阶层的黄金时代，他们创建的巨型多元化经营的公司，在 20 世纪一多半的时间内主导了世界经济。然而现在，在这个更加复杂多变的环境中，有一些公司已经彻底消失，还有一些仍然正在努力摆脱集中控制的束缚。

在 50 年代那个相当稳定的政治和经济环境里，面对着稳定的经济增长和不断攀升的消费者需求，大型公司都倾向于成立庞大的、集权的计划部门。他们的信条是“公司的中央部门对情况认识得最清楚。”这些中央计划部门制定组织的长期计划，然后把计划向下传达到执行部门去完成。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)被公认贡献了在这一时期最具影响力的管理理论——目标管理(MBO)。管理人员通过与直接上级的协商过程来设定他们的目标。这些目标一般以量化的方式来表达，这样就能够很明确地与他们的实际绩效进行对比。事实上，德鲁克(Drucker)早在 1955 年就已经明确地发出了警告，绩效测评体系应当更宽泛，而不应该象传统做法那样固定在那些大多是财务或生产力指标，但是直到许多年以后，许多企业才开始试着更均衡地测评绩效。

经营多元化被视为大型企业向前发展的出路。他们认为自己拥有“科学”的管理技巧，这些技巧能够被应用在任何一个行业中。因此，为了回避产品需求周期变化的风险，他们沉溺于购买往往是毫不相关业务的狂热之中，然后把他们集中控制的管理方式和认为“可转移的”管理技巧移植过去。到了 90 年代一些大型联合企业——例如桑-艾美、汉森、AT&T 和通用汽车——仍然在试图自我分解，把他们自身分裂为一系列可识别的业务。

以 人 为 本

在 60 年代,管理理论又开始向相反的方向发展。在马斯洛(Maslow)和赫兹伯格(Herzberg)等学者的影响下,组织不再只被看作是一部机器,更多地被认为是一个社会系统。这时企业成功被认为要依赖于帮助员工发挥他们的全部潜能,而不是仅依靠严格控制员工的生产力。管理“人”而不仅仅是“数字”成为管理者的首要问题。50 年代的 X 理论——依靠数字的权威管理——这时被 Y 理论所取代——通过帮助员工自我发展及满足他们自我

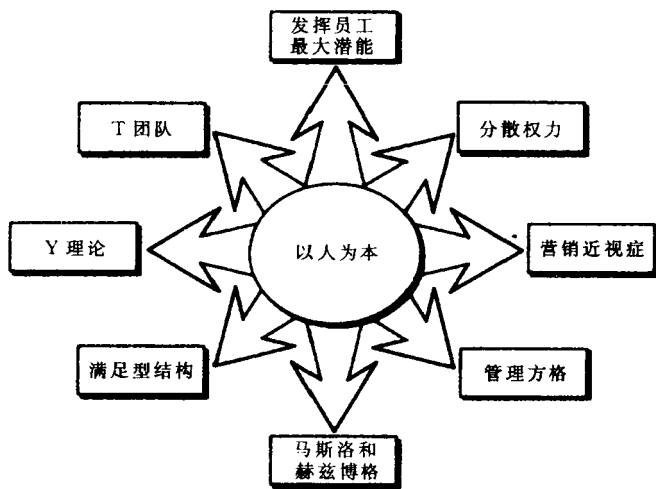


图 1-3

实现的需要,企业得以获得员工全身心的投入。

由罗伯特·布莱克(Robert Blake)和简·摩顿(Jane Mouton)提出的管理方格是一种有较大影响的工具。这是一个矩阵,可以根据管理者“对人的关心”和“对成果的关心”来划分管理者

果导向,因此需要提高对员工需求的重视程度,特别是他们对群体动力和有效的团队建设的理解程度。管理者被派出参加 T 团队学习研讨班,接受敏感训练——这就是所谓注重情感的管理风格。

作为向以人为本的管理导向发展的一个部分,许多企业开始分散权力,赋予组织中的下层员工更多的行动自由和责任。庞大的、集权的计划部门被视为一种负担,执行部门得到了对自身命运的部分(尽管常常是有限的)控制。

以人为本的思想不仅仅应用于组织内部的管理,也应用于组织同顾客之间的关系。在 1960 年一篇奠基性的文章“营销近视症”中,西奥多·李维特(Theodore Levitt)指出企业应当摒弃“销售导向”(用广告和促销来推销大批量生产的产品),而代之以“营销导向”(识别顾客的真实需求,然后制造能够满足顾客需求的产品)。

战 略 竞 争

随着企业间竞争日益加剧,管理的焦点似乎从对人的重视和组织的内部经营移向了如何正确选择战略使组织能够最有效地参与竞争。

在 70 年代里,爆发了两次重大的石油危机以及随之而来的经济衰退,在工业化国家中出现了高通货膨胀,来自日本的竞争也日趋激烈。这是一个动荡的时期,长期集权的计划控制最终走向了消亡。企业总部不再“知道地最清楚”。相反,管理发展的趋势

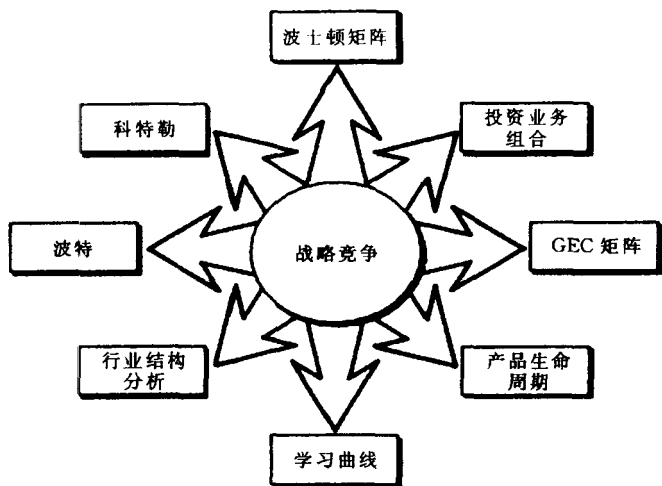


图 1-4

是将大型企业划分为战略经营单位(SBU),人们认为,比起一个庞大的企业总部,战略经营单位能够更加敏锐地感知经营环境的变化,因此更易于做出正确的反应,在这时企业不再被视为一个统一的实体,而是被看成是多项经营业务的组合,每项业务根据其在特定市场中的位置制定了自己的战略计划。

为了帮助企业为自己为数众多,各不相同的战略经营单位制定战略,两家大公司——麦肯锡和波士顿咨询集团——提出了战略计划矩阵的概念。其中最著名的是波士顿矩阵(BCG matrix),它把企业的战略经营单位划分为瘦狗、明星、金牛和问号四类。其他一些技巧如行业结构分析、产品生命周期和学习曲线也风行一时。许多企业运用这些战略计划工具似乎是基于这样一个信念,如果他们能够找到正确的战略,他们就能赢得可持续的竞争优势。许多基于这种方式制定的战略都失败了。这些工具常常被过于机械地运用,管理者投入太多的精力去寻找正确的战略,而几

乎不关心如何成功地实施战略。

“日本式”管理技巧

在 80 年代,对管理理论和实践最重要的影响是人们意识到日本企业很显然一直要比他们跌跌撞撞狼狈不堪的西方同行们干得出色得多。这个新的导向促使西方许多组织开始实施“日本式”管理技巧,如质量循环、准时制生产(JIT)和看板管理(一套卡片管理系统用来指示什么时候生产流程的下游工序需要上游工序提供在产品存货)。持续改进质量成为许多公司的目标。全面质量管理概念“制造质量”和零缺陷取代了过时的质量观念“检验质量”和容忍千分之 x 的缺陷率。尽管人们常常认为这些方法是源于日本,但在实际上它们是由一位美国统计学家戴明(W. Edwards Deming)在那里发展和完善起来的。

在这个时期,管理理论与实践关注的另一个焦点是在职能部门内部和跨部门之间建立起有效的工作团队。管理中人性的一面重新得到了重视。Y 理论被 Z 理论所替代——即日本式的员工参与决策以及组织对员工福利的关心。如何培育企业文化成为一个重大议题,相应地,出现了企业使命陈述书和内企业家(在一个大型组织中鼓励类似“小企业”的企业家精神和行为),以及一些分析工具如麦肯锡的 7 Ss,这个工具考虑到了战略(strategy)、结构(structure)、共同的价值观(shared values)、象征性行为(symbolic behavior)、系统(systems)、人员(staffs)和技能(skills)之间的均衡。

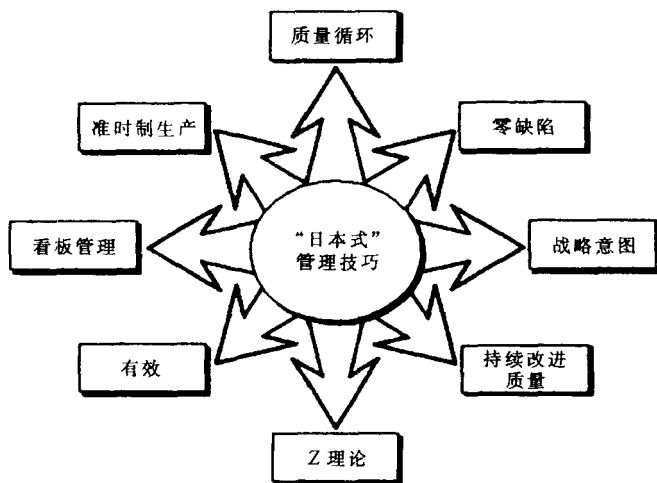


图 1-5

西方的 70 年代的战略计划模型受到了日益增加的批评和指责。早在 80 年代初期,就有一些学者如肯尼基·欧麦尔(kenichi ohmae)提出警告,西方组织的战略思考过于机械并且缺乏创造性。人们批评西方的战略计划模型只会产出墨守成规、大众化的战略,为太多的公司奉行,根本就无法赢得任何可持续的竞争优势。从研究日本的成功企业如本田,佳能和小松的经验中发展起来的战略意图(strategic intent)的概念(为组织设定一个宽泛的发展方向 and 报负)开始替代了战略计划模型(由中央集权的部门为组织设定一个非常细致的战略发展计划)。

这个时期的另一个发现是,日本和西方企业(主要是美国和英国)在管理中所遵循的思维方式颇为不同。许多西方企业的管理者倾向于从狭隘的职能角度看待问题,并且应用过于简单化的管理解决方案来迎合短期的预算与盈利目标。与之形成鲜明对比的是,日本企业的管理者看待组织和员工的角度更加全面和综