

揭示战略管理的多面性

赵康英 译



瑞典

斯文·艾里克·肖斯特兰 著



辽宁教育出版社

管理的两面性

雅努斯因素

揭示战略管理的多面性

[瑞典]

斯文·艾里克·肖斯特兰 著

赵康英 译

管理的两面性

雅努斯因素



辽宁教育出版社
2000年·沈阳

版权合同登记：图字 06-1999-182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的两面性：雅努斯因素/[瑞典]肖斯特兰著；赵康英译. - 沈阳：辽宁教育出版社，2000.1

ISBN 7-5382-5667-9

I. 管… II. ①肖… ②赵… III. 管理-方式-研究 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 72264 号

Copyright © 1999 International Thomson Business Press,

A division of International Thomson Publishing Inc.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means-graphic, electronic, or mechanical, including photocopying, recording, taping or any information storage and retrieval systems-without the written permission of the Publisher.

本书中文简体字版由美国汤姆森国际集团授权辽宁教育出版社独家出版，未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，翻印必究

<http://www.edupress.ln.cninfo.net>

辽宁教育出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

朝阳新华印刷厂印刷 辽宁万有图书发行有限公司发行

开本：850 × 1168 毫米 1/32 字数：205 千字 印张：8 7/8 插页：4

印数：1—3 000 册

2000 年 1 月第 1 版

2000 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑：唐日松

责任校对：马 慧

封面设计：杜 江

定价：17.00 元



雅努斯(Janus)

雅努斯是一位主管进入、转折和出去的罗马神。他的名字可能是源自“ianua”，意为“门”。雅努斯也与商业、贸易的保护神墨丘利有关。

最早关于雅努斯的画像(约公元前 250 年)即表现出其具有双重面孔，可以在同时看到前后相反的两个方向。因此，雅努斯可以被看做是一位主要负责组织机构界限的管理者，掌管时机与节制，入口与出口，输入与输出。

很快双重面孔就出现在罗马硬币上，它的面相源自墨丘利的图像。

雅努斯并不在最著名的众神之列，很难确切地为其下个定义。学者们仍在为他的地位与角色而争论。然而他的名字被用于现在一年中的第一个月份 January，通常的解释是他是一个开始或发展的守护神。

AA678/13



致 读 者

本书将要讨论的中心主题是：管理行为同时具有理性和非理性特点；而理性与非理性之间的界线既模糊不清又具有随意性。理性管理行为有时可被归类于非理性行为，而非理性行为有时则被认为是理性的。管理行为中的这种双重性在本书中被喻为著名的古希腊两面神：雅努斯。

第一章(管理未知领域)集中讨论了所有管理者都会面对的主要问题：非确定因素。在这一章中讨论了两种处理这个问题的方式：一是个人内部的方式，二是人际之间或互相作用的方式。前者提供了五种可供遵循的路径，后者提供了四种路径。其中有些途径与人类的理性行为有关，另外一些则与被说成是“非理性的”行为有关。最后，引用了“雅努斯比喻”来说明这些看起来似乎不可共存的特点是怎样在管理的实践中合成一体的。

第二章(挑战管理理性)从深层上探索了理性观念，同时也注意到最初被剔除或被忽略了某些成分；提出这样一种假设：管理人员就像普通民众一样，都是多重理性而不是单一理性的行为者。

第三章(是管理者在管理吗)提出了这样一个基本问题：管理者是否真的能够把众多个人组织在一个共同(战略)的目标周

围；认为组织机构并不太像等级制度而是“平级体制”，也可以说是由一些既成一体又相互独立的个人组成的群体。从而得出管理这样的平级体制只需为管理者提供可能的“暂时和带有平等战略途径”之结论。

第四章(战略的多面性)重点在于管理的挑战——也就是受到未确定因素的极大鼓励，即创造一条通向未知将来的途径。如此这般地寻找出路常被说成是管理战略，因为它出自管理者的“积极投身于相互作用网之中”。管理的最根本战略作用是尽力“加强某些标准与行为的结构，并设法削弱其他的”，与此同时开发各种资源。

第五章(伊格桑德竞争)叙述了对一次敌意收购的广泛经验性研究，借以说明和巩固在第一章至第四章中所讨论的理论。尤其注重战略过程中的“雅努斯特点”，“管理权限的局限”以及个人与组织机构的战略之间的联系。

第六章(管理的雅努斯)介绍了一些不同寻常的经验来源——管理者的回忆录和自传——来说明管理行为的双重性，也就是在这类行为中同时存在的理性与非理性。在最后一章中，重点从组织机构转向了个人。结论部分我们返回到“管理的雅努斯特点”上来并对其某些主要属性进行了概括总结。

目 录

第一章 管理未知领域	1
管理的多面性	1
双重挑战	4
挑战一：组织个人	4
挑战二：建立一种共享战略	6
非确定性——一个主观现象	9
非确定性的定义	9
非确定性的存在场所	10
非确定性——管理状况的商标	11
应付非确定性的几种方法	14
五种个人内部的途径	14
认知	15
情感	16
直觉	18
习惯	19
美学	20
克服非确定性的相互影响方式	22
关于人类的前提	22
相互影响的人类	23
预测型相互影响原则	25

三个非预测型相互影响原则	29
不对称关系(等级制度)	32
消化非确定性的集体形式	34
稀释与分解	34
信任制度	36
第二章 挑战管理理性	42
理性的社会构造	42
理性与理智	42
技术经济预测理性	44
前现代主义、现代主义和后现代主义	45
理性管理——疑惑的根源	48
理性——出发点	51
理性与主观主义	51
理性——系统现象	53
论手段型、程序型和表达型理性	55
再论人类理性	58
认知型理性	58
情感型理性	64
美学型理性	69
交谈、决策和行动原则	75
雅努斯型的理性	82
第三章 是管理者在管理吗	87
管理的权限	87
几种混淆的意见	89
管理英雄	91
交际能力	94
理性环境的制度	95
制度与人类相互影响	95

限定的制度	97
变化中的制度	101
微观与宏观层次	101
五种变化机制	102
制度与机构	105
定义“组织”与机构	105
理论、立法与组织	110
再论管理权限	114
重要规则	114
历史与惯性	119
结论：管理的平级制度	121
第四章 战略的多面性	124
非确定性、权限与战略	124
将军的战略和将军的智慧	125
理论核心	127
不同的经验与观点	127
强调不同的问题	128
是否存在优越理论看法	131
共同的主题	133
战略——分析的方法	135
适应环境的战略	135
竞争优势的战略	139
渐进形式的战略	143
渐进主义与战略过程	143
战略与时间	144
战略与意义	146
制定战略：人类相互影响的领地	150
战略管理	152

管理模糊不清的事物	152
个性与战略	153
结论：作为联合的战略	155
第五章 伊格桑德竞争	159
第一项合并建议：伊格桑德公司和贝勒鲁德公司	159
取代对手的标购	162
机构与决策者	162
突然标购及其背景	167
默多公司成为伊格桑德公司的最大所有者	168
竞争	170
伊格桑德公司反击	173
“最终”结果	176
战略(相互)影响原则	179
伊格桑德公司接近贝勒鲁德公司	179
斯特拉·卡帕伯格公司和贝勒鲁德公司袭击 伊格桑德公司	180
战略过程中的多重理性	185
“非理性”战略(相互)影响	189
个体与机构的战略	192
管理行动者	194
结论：雅努斯过程	197
第六章 管理的雅努斯	202
管理理论中的盲点	202
获得管理合法性	203
合法的渠道	203
合法性与效率	204
合法性与能力	205

资本效率——及其替代物	208
合法性的困惑	210
墨丘利遇到了密涅瓦	213
知识与愚昧制度的(再)产生	213
管理学说中的道德潜流	215
性别与(非)理性	218
管理理论——叙述还是科学	223
逻辑科学与叙述	223
表现的主要风格	226
管理知识的非传统来源	229
回忆录和自传	229
再论情感	231
再论直觉和审美	240
结论：管理雅努斯	249
连接原则的雅努斯	249
连接自相矛盾的雅努斯	253
附录：人类组织理论	258
理想类型的结构	258
八种理想类型的组成部分	259
市场与企业	264
运动与团体	266
关系网与家族	267
无政府和国家	268
致谢	271

第一章

管理未知领域

管理的多面性

“在我所认识并与之工作过的卓有成效的经理们当中，既有性格外向的人，也有性情孤独，离群索居者，有些甚至非常腼腆怕羞。一些人是怪人，另一些人则是严格正统的英国国教信奉者。有些胖有些瘦。有些人总是忧心忡忡，有些人则永远轻松愉快。有些人贪杯无度，另一些人则滴酒不沾。一些人非常吸引人且温和亲切，而另一些人则冷若冰霜，无异于一条冷冻鲑鱼。

他们当中没有几个人与公众的“领袖”观念相吻合。但是同样，那些毫无特色的人在人群中不会引起注意。一些人是学者和特重的学生，另一些人几乎就是文盲。一些人兴趣广泛，另一些人除了自己的领域之外什么都不了解并对其他的事概不介意。这些人中的一些人，即使不是真正的自私，也是以自我为中心的人。但是也有一些人心地善良宽厚。

有一些人活着就是为了工作，而另一些人的主要

兴趣却在工作之外——对于社区工作，教堂，中国诗歌的研究或现代音乐很感兴趣。

在我所遇到过的卓有成效的经理们之中，有些人运用逻辑和推理，而另一些人主要依赖于预见和直觉。既有轻而易举就做出决定之人，也不乏每当移动一步就备受烦恼之苦者。”

(德鲁克, 1967, P18)

回答“什么是管理^①?”这个问题绝不像那些管理文章说的那么简单，既然管理的位置以及占据这些位置的人都显示出令人难忘的不同，那他们代表的就是主流或是更为进步的趋势。

管理者受雇于许多不同种类的机构。他们在机构领导集团内的不同层次上发挥着许多作用并完成各类任务，他们受到专门的职业训练，并置身于不同的专业领域。他们掌握着不完整的资料，而且尽管在极度不稳定的情况中工作，他们总是不断在压力之下毫不耽搁地对各种各样的要求做出行动。这种差异使概括总结管理者的行为，甚至对管理形成一种清晰的感觉都很不容易(参见 Child, 1977; Whitley, 1984; Alvess on and Willmott, 1996, P9)。

本书阐述了在承认复杂与简单同时并存的情况下，一种处理所有这些不同之处的尝试。这个双重的目标是通过引用一个比喻^②而完成的。这个比喻就是罗马神“雅努斯”(Janus)，可以用来象征管理地位的复杂性，并让我们总结出它的一些主要特征。虽然雅努斯比喻本身基本上代表的是一种单纯，但在这里将通过强调某些被大部分管理书籍所忽略了的成分，用它来说明管理的复杂性。

雅努斯是一位与进入和转折(通道)有关的罗马神。比较一

下意指“大门”的词“ianua”。雅努斯总是被描绘成双面的形象，长着一个面对两个(相反)方向的头。它出现在早期硬币的图案上，所以雅努斯这个两个面孔的象征就与贸易往来联系在一起(见图 1: 1)。



图 1: 1 一枚约公元前 250 年左右的带有雅努斯神像的罗马硬币

雅努斯的双重面孔使他既可考虑外部的情况，又可考虑内部的事件。作为一位主管交流的神，他能够控制进入的事物，也能控制出去的事物(输入和输出)，这就意味着他能影响开始与结束。换句话说，他可以被看做一个界限的管理者，主宰时机与节制。

管理是一种人类的活动，管理者是人(不是神)。在他们管理的行为中，虽然也涉及到其他重要和可能的非理性成分，但理性的因素占有主导地位。这些所谓的“非理性”成分，也很重要，甚至可以说是必不可少的。然而，大部分研究目的在于帮助管理者改进机构或个人的行为，重点放在提纯现有的理性管理工具。这种传统的研究途径暗示过分强调西方的技术经济原理，具有掩盖或抑制“非理性”一面的倾向。总的来看管理实践中相当一部分就这样被严肃的科学分析所排除。在传统的

西方观念中，机构所能提供的理性实际上通常远远少于来自我们信仰中的理性。任何对于机构“真实”生活或对组织过程所进行的严格分析，都会揭示出人类的多样化和环境的不明朗情况，这种情况相当复杂以至于提供最简单理性的模式是根本不够的。

因而，在管理理论和实际机构现实之间就存在着一种重大分歧，似乎不断地被无数的宗教戒律、民俗神话和劝导理念所重新确认。“管理理性的神话”（Weaterlund and Sjöstrand, 1979/75）提供了一种极具诱惑力的权威感和处于存在职业化不确定因素及威胁情况下的安全感（参见 Alvesson and Willmott, 1996, P35）。

双重挑战

挑战一：组织个人

多数大型机构的管理者，尤其是首席执行官们，有时会承认一种感觉，甚至是一种深信不疑，那就是完成“有组织的策略行动”是一个相当困难或不可能完成的任务。无论怎样，这个个人的看法很少会公布于众的。虽然他们对这个问题和个人疑虑很清楚，管理者们通常接受并设法完成这种“不可能”的任务。还有，人们通常期待他们这么做。

许多其他的人也乐意为这种非凡的努力助上一臂之力。管理者们常常被来自机构内部或外部人们的“如何做”的建议所淹没。换句话说，他们大部分人的行动与既定的期待和常规相符合（参见 Westerland and Sjöstrand, 1979/75）。管理任务的艰难甚至不可实现性可以追溯到两种困惑：

- 能否通过一种同时含有分化和协调因素的共同努力来组织个人？

· 能否激励全部或大多数人们遵循一项由高级管理层所提出的战略？

两种困惑中的哪一种会导致大部分难题很难确定。在此我的论点是两者都一样难以得到哪怕是一点点有效的解决。

第一种挑战，也就是在一大群个人中完成有组织任务，是很难的，原因就在于人们是个体的人。他们在所有方面都不同。例如：他们表现出不同的兴趣，不同的教育类型以及不同的经历，而他们的生活世界和社会网络都有着各自不同的意图与目标。更重要的是他们加入机构的动机各异，就像他们个人的雄心壮志等不尽相同一样。

运用传统的选择淘汰方法，通常不能令人满意地解决。在机构中所表现出来的有关人类多样化问题，在这种方式中，某些未被要求的变化会被消除，而相当程度的非需要或失调的各异性则会充斥大部分机构。

甚至一个机构自身的吸引力，即某些类型相似的人主动寻找并加入一家似乎非常适合他们特殊才能、经验，抱负等等的机构，也不能解决管理人群多样化的问题。就像更为传统和职业化吸收招募个人的方式一样，这只能有益于减少差异性——但至多不过是部分地减少。

组织专家们通常有效的招聘工作实际上并未给人留下深刻印象。采用的技巧常常不为众人所知，因此可能不适合应用。科学也不能提供多少指导。所使用的几种技巧很有争议，对它们进行严格的审视时会发现它们是模棱两可的标准。

所以，即使确实可能，组织本质上各不相同的个人也是一

件困难的管理差事。高级管理层在这方面可能会设立相当低的目标。也许至多，他们会希望帮助把一种混乱的状态转变成一种暂时的、部分的或半平等的局面。这个挑战在第三章(是管理者在管理吗)中将得到进一步讨论。

挑战二：建立一种共享战略

第二个挑战涉及到设法实施和提倡一个由机构内的人们所共享的战略，也就是建立一种共同的、长期的行为理性。这种共同或分享的目标很难转化成实际，因为在大部分机构中广泛存在的劳动力固有的差异为独立的成员提供了独特的地位：既有等级(纵向差异)又有内容(横向差异)。还有，个人常常把他们自己的观点、处境，包括他们自己的历史和期望，与机构整体的情况联系在一起，因此每个人都创造了一幅“个人化的”机构形势全景图，其中一部分非常独特。

战略问题很难掌握，因为他们涉及到优先考虑某些关于永远未知的未来的想法。这种预测和预言与所有长期前景中不可避免的固有的非确定性有着紧密的联系。所以在某种程度上，“非确定性”成为管理任务中战略方面分析的重要出发点。尤其像本书这样，如果将焦点放在高层管理位置上更是如此。

在一个机构中要想为满足大部分人而提供足够的确定性(长期保证)是办不到的。就信息而言，一些人总是不满足，而总有一些人(至少在这个方面)过分夸大高级管理层的全知全能并期望老板们来解决难题。

无论管理层的能力如何，在机构中任何从同化、稀释或减少非确定性角度出发的行动也能从相反方向起作用，从而产生新的非确定性。因此，管理行为通常帮助减少不稳定性，而同时又增加或产生新的非确定性。