

打破 常规 新管理思维

全球顶尖公司及最成功管理者的双赢之道

杰克·费尔 / 著

炎林 / 译编

超值
畅销书

BREAK
THE RULES

人民出版社

T-271.1

T-43

打破常规

新管理思维

全球顶尖公司及最成功管理者的双赢之道

BREAK THE RULES

杰克·费尔 / 著

炎林 / 译编

本书附盘可从本馆主页 <http://lib.szu.edu.cn/>
上由“馆藏检索”该书详细信息后下载，
也可到视听部复制

黑龙江人民出版社

打破常规——新管理思维

DA PO CHANG GUI XIN GUAN LI SI WEI

作 者 杰克·费尔
译 编 炎 林
责任编辑 李春兰
封面设计 尚农工作室
出版发行 黑龙江人民出版社出版发行
社 址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼 邮编 150008
网 址 [www. longpress. com](http://www.longpress.com) E-mail [hljrmcbs@ yeah. net](mailto:hljrmcbs@yeah. net)
经 销 新华书店
印 刷 北京市顺义富各庄福利印刷厂
开 本 880 × 1230 毫米 1/32
印 张 12
字 数 26 万
版 次 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7 - 207 - 05442 - 4/C·176
定 价 24.80 元

龙人版图书 版权所有 翻版必究

引言 真正的人性化管理

管理是什么？一百个企业家会有一百个答案。可是 20 世纪全球最伟大的企业领导人、通用电气 CEO 杰克·韦尔奇却最忌讳“管理”二字，因为他觉得“管理”意味着要压抑人，要管束人，是低层次的做法。“我不是在管理通用电气，而是在领导通用电气”。韦尔奇喜欢“领导”二字，因为它意味着引导人、激发人。

ABB 公司 CEO 巴奈维克对管理的理解更深刻：“企业管理确实需要规矩，但规矩中的第一条规矩就是要尊重个人，如果你把这第一条规矩做好了，一切也就好办了。”

米契尔·拉伯福是一个从车间里成长起来的管理者。在长期的管理实践中，他一直感到困惑的是：当今许粪企业、组织不知发生了什么毛病，无论管理者如何使出“浑身解数”，企业、组织的效率还是无法提高多少，员工、部属还是无精打采，整个企业、组织就像一台生锈的机器，运转起来特别费劲。他也试图从汗牛充栋的管理学著作中去向管理大师们讨教，结果还是一头雾水，不明所以。最后有人告诉他，最伟大的真理往往最简单：“当你不能理解一项问题时，就回头去从最基本的来，你会发现一些答案的。最伟大的真理往往太重要了，以至于不可能是新的”。就这样，米契尔·拉伯福回过头去再从自己的管理实践中反复思索，最后终于悟出了一条他所说的“最简单、最明白然而也是最伟大的管理原则”——真正人性化的管理。

产业经济时期的管理思想，强调以机器为核心，而员工只是配合机器运作的“组织人”而已。这种管理模式完全忽视了人的

本性，把人等同机器。据说亨利·福特当年就曾很生气地表示：“我所需要的，只不过是一双能干的手。但不幸的是，我还必须接受和那双手连着的人！”新经济时代的管理思想，则强调以员工为核心，机器只是配合者，是真正“以人为本”的人性化管理。

管理学家托马斯·斯图尔特在《知识资本》一书中说：“在知识资本时代，最有价值的工作是以人为本的。”在新经济时代，不仅经理面临的挑战是如何实施人性化的管理，知识工人所关心的，也不是简单就业，而是个人价值的充分体现。因此，最好的人性化管理，就是让每一名员工都喜欢自己的工作，让每一名员工都在最适合自己的岗位上出类拔萃。

“如果你让别人干得好，就得给他一份恰当的工作”。衡量一份工作对一个人是否恰当，关键看他是否有兴趣、有热情。一所知名大学毕业的 MBA，在一家大银行工作三年后，成为优秀的专业借贷人才。薪水福利十分优厚，公司更是全力想栽培他成为部门主管。但却没有一个人知道，他最近已经打算离开这家银行了，原因是他对借贷的工作没有兴趣。这种情形也常常出现在我身边。

不要感慨人才不好管理，该注意的是，作为一名公司经理，你真的了解你的员工吗？是否帮助他或她达成自我实现的愿望？如果你只是以高薪和传统的生涯规划来管理人才，那么就难免会在现今的人才大战中遭致惨败。

一个富有远见的管理者切不可囿于传统，一定要时刻牢记：人不是机器。企业是实现人生价值的地方，实行“以人为本”的人性化管理，更符合时代潮流。新管理思维告诉我们，最成功的管理不是教育员工如何改变自己本身存在的不足，而是善于从员工身上发现潜能的蛛丝马迹，然后帮助他们重新定位，以便更有效地发挥他们的才干。

世界顶级管理大师杜拉克更是告诫人们说：“当前社会不是

一场技术革命，也不是软件和速度的革命，而是一场观念上的革命——打破常规。”

为什么要打破常规，又有哪些常规需要打破呢？一句话，跳出产业经济“管、卡、压”的传统管理窠臼。也就是说，打破常规所追求的不是标新立异，而是实现回归自然、以人为本的真正人性化管理。

“一旦管理人员意识到世界上没有一成不变的规则，就会更愿意抛弃传统的思维方式。”美国哈佛商学院的理查德·达韦尼和伦敦商学院的加里·哈梅尔，一直反对传统管理方法的刻板，主张打破常规的灵活管理技巧。

达韦尼认为，商界正处在一个风云变幻，充满“激烈竞争”的时代，每个企业都随时面临被挤出市场的危险。技术革新、全球化和信息快速传播意味着进入市场的壁垒已被打破，企业优势几乎会在一夜之间丧失殆尽。

哈梅尔据此认为，国际商业机器公司应该把微软公司的存在本身看作是它争夺新市场的失败。传统的咖啡品牌如雀巢公司、麦氏公司应该看到，明星咖啡连锁公司的崛起使它们错过了一次良好的发展机会。哈梅尔说：“当今商业界的危险是，竞争可能不会直接把你击倒，但是会慢慢吞噬掉你的发展机会，直到你变得无足轻重”。

要摆脱这种命运，管理者必须愿意抛弃旧的管理理念。如果管理者真想发挥自身的潜能，他们就必须像凡高和毕加索有生之年对绘画艺术进行革命性变革那样，主动突破旧的规则。

当今时代是个说变就变、让人们眼花缭乱的时代。著名的网络公司 3com 公司掌门人艾瑞克曾经说过：“过去更看重稳妥、现在更看重承担风险；过去看重稳定状态，现在更看重变化和发展；过去看重保护工作机会，现在更看重创造工作机会；过去看重给员工发工资，现在更看重让员工成为企业的一部分，让其参与企业，给其发股票；过去企业看重设备，现在企业更看重知识

产权；过去企业与政府的关系是管与被管，现在是合作伙伴的关系；过去重视本地观念，现在重视全球观念……”

运动是常态，环境变化是常态，管理思维随之变化也是应该。任何企业的组织和管理理论，无论当初怎样地精心设计也不会永远适用。“一切都在变，惟一没有变的就是你自己，所以最好让你自己也变起来——打破固有的常规。”

企业成功的关键在于公司能使每个人最大限度地发挥他的创造力。我们越仔细观察美国众多企业的成功史，就会对它越着迷。当你将焦点放在人身上时，你会看到人类的真实生活及愤怒、希望、骄傲以及热情等情绪。没错！本书所描绘的创新改革，大部分就是因为员工的热情得到最大限度地激发的结果。

通常拥有热情的是公司的首席执行官（CEO），虽然我们发现成功并没有单一的神奇配方，不过有个事实却非常接近——一位兼具远见与热情的 CEO。大部分企业打破常规、步入成功的第一步，就是领导者建立公司未来的清晰远景，构思如何变革，运用所有的机会从事改革。第二步就是拥有追求这些远景的热情，也就是构思加行动——梦想后紧跟着坚持的行动。

杰克·韦尔奇在通用电气的成就已为世人所瞩目，在总结自己的成功时，韦尔奇发自内心地说：“我们将所有的一切都押在我们的人员身上——充分的授权、给予资源，并且不去阻挠他们。”另外他还说：“让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。这一宗旨适用于任何企业。”这是全球最伟大 CEO 的忠告。

公司转变通常来自于 CEO，但是成功或失败仍取决于员工的态度与行为。因为当变革真正开始时，员工必须先接受。而公司变革想要真正获得成功，员工也必须完全投入。他们必须对于变革非常热情，才能产生效果。

“我想参与变革，因为经理已经给予我们信任和尊重，而我也想获得这些。我想让他们知道我不想失去这些。我喜欢这样，

也想保持下去。不论需付出什么，我都乐意去完成。”这是来自一名最基层员工的心声。

本书介绍了全球顶尖公司打破常规、获得成功的真实故事。这些故事本身极具启迪性。书中引述了许多员工、经理及 CEO 的谈话，这些人的描述使各个成功故事更加生动和真实。毕竟成功是由人创造出来的——而非企业本身所创造的。

企业的成败取决于员工，如果员工的热情得不到有效的发挥，再高明的经理也无法创造成功。

本书阐述了一个简单却意义深远的新管理思维——“以人为本”的人性化管理。即运用员工所有的智慧、精力与创造力，善待顾客，并且充分了解顾客，设计或重新设计所有的工艺流程，直至达成最高效率及弹性为止。

听起来似乎很简单？其实不然！整体而言，阅读本书后你会发现：常规的管理方法——即使过去曾经获得多次成功——都不足以应付当今的竞争。如果它不破，就打破它！

将要展现在您面前的，是全球最成功企业和管理者如何打破常规、实施人性化管理的成功之道。成功——以及如何达成成功——充斥于本书的字里行间。您准备好了吗？现在就让我们一同踏上这段令人神往的成功之旅……

目 录

第一章 走出“组织人”的窠臼 (1)

◎ 人与机器划等号的时代 (2)

——“为什么管理者只需要一双能干的手，而看不到和双手连着的人？”

◎ 向“组织人”时代说不！ (4)

——“为什么企业主管总是拒绝和排斥变革？”

◎ 寻找新的管理“引擎” (7)

——“为什么需要对企业的组织架构动手术？”

◎ 变革的航海图 (10)

——“优秀经理应该如何对待员工？”

◎ 最佳个案解读：一个“组织人”的脱胎换骨 (13)

第二章 激发和释放人的创新精神 (28)

◎ 建立“命运共同体”的关系 (30)

——“优秀经理怎样激励人们创新？”

◎ 培养员工的创新精神 (36)

——“优秀经理如何挖掘人的潜能？”

◎ 提升员工的所有权感 (41)

——“优秀经理如何调动人的积极性？”

◎ 从强迫到自觉的转变 (47)

——“优秀经理如何使员工的潜能得到完全释放？”

- ◎ 提供适宜创新的环境 (54)
——“优秀经理怎样改变不利于人才发展的环境?”
- ◎ 最佳个案解读: 林肯电器公司是如何激励员工的? (63)

第三章 从个人专长到组织学习的突破 (71)

- ◎ 超越策略规划 (72)
——“优秀经理如何调整公司的组织架构?”
- ◎ 强调组织学习 (78)
——“优秀经理为什么那么看重人才?”
- ◎ 资讯的水平流动 (85)
——“优秀经理怎样让信息升值?”
- ◎ 信任员工 (92)
——“优秀经理怎样创造一种信任的文化?”
- ◎ 一体化的网络组织架构 (99)
——“优秀经理怎样整合企业组织?”
- ◎ 最佳个案解读: 做正确事的荷门米勒公司 (104)

第四章 从不断改良到体制蜕变 (110)

- ◎ 不断推动企业重生的“花王” (112)
——“优秀经理如何突破传统智慧的束缚?”
- ◎ 突破界线, 全力施展 (114)
——“为什么需要给组织松绑?”
- ◎ 克服组织的“精神分裂症” (123)
——“优秀经理怎样舒缓组织的压力?”
- ◎ “糖”和“醋”的调和技巧 (136)
——“优秀经理如何掌握新旧的平衡?”
- ◎ 最佳个案解读: 主动颠覆自我的康柏电脑 (139)

第五章 更新企业令人窒息的“气味” (145)

- ◎ 束缚员工的四大弊端 (145)
 - “传统的企业环境到底出了什么问题?”
- ◎ 有利革新的环境 (152)
 - “优秀经理要创建一个什么样的企业环境?”
- ◎ 飞利浦半导体的蜕变 (158)
 - “优秀经理怎样改变环境?”
- ◎ 创新环境的效果 (169)
 - “人,真的能成为竞争优势的来源吗?”
- ◎ 最佳个案解读: 气味独特的固特异轮胎公司 (173)

第六章 组织能力的更新 (178)

- ◎ 大黄蜂为什么能展翅高飞? (179)
 - “优秀经理怎样看待传统组织架构?”
- ◎ ABB 公司组织结构探秘 (183)
 - “优秀经理如何给传统企业注入活力?”
- ◎ 管理流程的整合 (188)
 - “优秀经理怎样使人重新发现管理的奥妙?”
- ◎ 新的组织模式 (199)
 - “优秀经理内心的未来组织什么样?”
- ◎ 最佳个案解读: 靠组织更新走出困境的维瑞安公司 (203)

第七章 企业的生命在于不断创新 (208)

- ◎ 市场和人性的调和 (210)
 - “优秀经理怎样看待企业的社会性?”
- ◎ 循序渐进的演变过程 (216)
 - “优秀经理怎样减少创新的风险?”

- ◎ 让创新的驱动力生根 (220)
——“优秀经理为什么特别偏爱打破常规?”
- ◎ 发展整合的协力关系 (228)
——“优秀经理怎样协调创新和发展的关系?”
- ◎ 持续不断的革新 (234)
——“优秀经理怎样始终如一地保持创新的冲动?”
- ◎ 最佳个案解读：不断创新的“橡胶女郎” (239)

第八章 培养具有超常思维的主管 (247)

- ◎ 创造人的价值 (248)
——“优秀经理为什么敢于打破用人上的金科玉律?”
- ◎ 管理角色和专长的重新定位 (256)
——“优秀经理怎样正确定位自己的角色?”
- ◎ 具有创新思维的管理者 (261)
——“优秀经理怎样培养自己的才干?”
- ◎ 未来的新主管 (280)
——“什么样的主管才能够打破常规?”

附 录 (296)

- 附录 A：新经济时代的用人之道 (296)
——“优秀经理在用人上怎样打破常规?”
- 附录 B：人性化的员工管理模式 (298)
——“优秀经理怎样实施人性化管理?”
- 附录 C：创新能力自我测试 (301)
——“你的企业具有创新精神吗?”

第一章 走出“组织人”的窠臼

公元 1682 年，英国天文学家哈雷爵士可说是好运当头，占了天时地利之便的这位贵族绅士，凭借长期对哈雷慧星所做的细致观察和潜心研究，不仅使他赢得了英国皇家天文学会的最高殊荣，并且还将这颗蔚为天文奇观的慧星，以他的名字而命名。

我们虽然没有哈雷爵士那么幸运，但运气总算也不错。因为，我们可以亲眼目睹到千载难逢的景象——传统的企业管理模式正在迅速崩解，新的管理模式正在逐步诞生，而这一切都需要人们——打破常规。我们认为新的管理模式，将引领现在的企业纵横 21 世纪。它不仅在组织的运作和流程上，与以往有着全然不同的面貌，其管理思维也有根本上的变革。我们在这本书里，会把这种打破常规的新管理思维描绘出来。与此同时，那些具有开拓精神的企业，早已经把这种新理念实际运用了。我们在书里，也将会说明他们是如何做到这些的。

不过，想要真正了解在管理思维上应该如何打破常规，就得先认清过去曾经走过的路。因此，在开始探索新管理思维之前，让我们先简单地回顾一下，现代企业管理的发展历史。虽然这段历史为时相当短暂，但令人不可思异的是，在它的几个主要发展阶段交替之际，恰巧正是哈雷慧星访问地球时所发生的，这实在是件奇妙的事。

◎ 人与机器划等号的时代

——“为什么管理者只需要一双能干的手，而看不到和双手连着的人？”

公元 1835 年，哈雷慧星拖着神奇的火红尾巴，从地球旁呼啸而过。不久，新的管理模式即同时在英、法、美、德等国家诞生。“有限责任”的概念，让新公司如雨后春笋般出现。工业革命之后，生产和运输的蓬勃发展，极大地刺激了市场需求，于是新公司纷纷成立，以适应市场的需要。这些新公司，与上一代专门从事贸易、生产、批发以及买卖不同的是，他们开始形成一种垂直整合的组织形态，而这种模式需要更高层次的管理思维和技巧，才能配合其多功能式的运作。

哈雷慧星继续它在太阳系的星际旅游，并在 76 个年头之后重访地球。这时候，功能性的组织形态已奠定了稳固的基础，但同时也有迹象显示，其发展已然攀至峰巅，而新的管理模式正开始崭露头角。由于大量生产的科技不断创新，再加上多元化经营管理的理念，极大地提高了企业的生产能力，于是企业的生产规模和范围双双变大。为了因应这种需求，通用汽车的斯隆和杜邦公司的杜邦等具有打破常规创新思维的杰出领导人，便开始尝试着采用革命性的事业部门组织形态，来进行新的管理。相对的，这种新管理思维也开创了全新的“专业管理”模式——在过去将近一个世纪里，这种模式不仅深深地植根于管理者的心灵，并且通过专业顾问而得到大范围的推广，在教科书和商学院的案例研究中，它也被视为人们推崇的“名门正派”。

在大规模生产的时代来临之前，一种富有创新思维的新管理科学也随之出现。倡导这种新管理理念的是一位名叫泰勒的人。泰勒根据他在密德威钢铁公司和伯利钢铁公司的工作经验，于

1911年出版了影响深远的《科学管理原则》一书。根据泰勒所提出的理论，任何工作都可以通过时间与工作效率的分析来进行缜密的研究，然后分割成若干独立的具体步骤，最后再由受过系统训练的专业人员来执行。这种理论不仅重新定义了工厂作业员的任务，同时也对监督者的职责，带来了革命性的影响。所有员工应该负责的事都作了严格而清楚的规定。而管理者最重要的角色，则是激励和控制他们，并确定各个高度分工的事业部门之间，能够有效地相互协调。

同时，新的事业部门组织结构，也使得企业有机会进行多样化的经营，这也对管理者的角色构成了强烈的冲击。在资本变成了关键性的策略资源之下，企划工作便成了现代管理实务的核心工作。由于各事业部门的主管，竞相争取有限的财务资源，因此公司便发展出复杂的预算制度以及策略性的企划流程，来主导公司投资。为了管理与监督这些流程和相关的管理制度，公司便将总部的规模扩大，以确保信息的品质和分析的能力。于是，决策和流程便成了总公司领导影响公司运营的主要工具，而当他们的影响力增加时，这些政策和流程的重要性，也就相应地跟着水涨船高。

然而，新企业模式所反映的，不仅是一种复杂的组织架构，或加强控制的管理方法而已。在这个重视控制和协调，以及企划和决策不断增加的环境下，公司和员工之间开始发展出新的关系。由于管理阶层越来越把重心放在资金的分配，以及衡量其是否得到有效的运用方面，因此很多人便不再把员工视为有价值的人力资源。在强调效率的生产过程中，只把他们当成可以替换的部分角色，仅此而已。然而麻烦的是，人的能力与个性差异极大，因此在具体的行为过程中比较难以预测，而这与其他的生产投入因素是完全不同的。据说，亨利·福特当时曾很生气地表示：“我所需要的，只不过是一双能干的手。但不幸的是，我还必须接受和那双手连着的人！”另外，极具传奇色彩并以严格管理而

闻名的前国际电话电报公司首席执行官葛宁也曾经表示过：新的企业结构和制度，在管理的决策和流程方面越来越复杂，而其主要用意，则是尽量降低人的本性这一因素，并且让人和其他必须管理的资本一样，“越容易预测和控制越好”。

在这种管理模式下，人，这一最具有活力的因素，完全成了一个在组织内自动运转的机器。然而，这种以事业部门为主体的管理模式，却得到了广泛的运用。原因是工业革命所带来的经济大发展，创造了大量的市场机会，而企业原有的“胃容量”并不足以消化这些新需求。此外，著名的麦肯锡等咨询公司，也大力推举这种管理模式，使其不仅在美国极为流行，而且在欧洲也颇为时髦。在经济快速增长、企业不断扩张的年代，各种研究都把焦点集中于企业决策和结构之间的新关系，特别是新的事业部门组织模式，如何让公司在产品及经营地点，都能快速地达到多元化的目标。

不过，也有少数几个人把研究重心放在其他地方，期求打破传统管理模式的桎梏。他们想知道的是，新的管理模式对内部员工的管理，究竟产生了什么样的影响？在这些人当中，社会学家怀特可说是最具洞察力的人，而他所撰写的《组织人》一书，也成为当时最为畅销的管理学力作。怀特在《组织人》中除了将这一管理阶段称之为“组织人”的时代之外，还以强有力的论点，清楚地阐述了现代企业——为了维持员工的一致性和便于控制——如何地压抑了个人的主动精神和创造力。

◎ 向“组织人”时代说不！

——“为什么企业主管总是拒绝和排斥变革？”

公元1986年，哈雷慧星再度造访，并且随着后头扫帚般痕迹的不断淡化而消失，壮观的慧尾也消失得无影无踪。这时，过