

哈佛商学院 管理法则全书

世界著名管理学家
管理法则全书

MBA

The Complete Book
of Management Law
by World Famous Administrators

中国对外翻译出版公司

哈佛商学院管理法则全书

世界著名管理学家 管理法则全书

(第四卷)

隆 瑞 主编

中国对外翻译出版公司

哈佛商学院管理法则全书

世界著名管理学家 管理法则全书

(第五卷)

隆 瑞 主编

中国对外翻译出版公司

哈佛商学院管理法则全书

世界著名管理学家 管理法则全书

(第六卷)

隆 瑞 主编

中国对外翻译出版公司

《世界著名管理学家管理法则全书》

编委会

主 编：隆 瑞

编 委：张 迪 贾正如 周 欣 陈炎伟
张旻冶 刘祥武 李胜军 康惠平
李兰英 王仁生 刘 易 张 征
周 华 张同全 李 明 隆 仁
张野明 齐志伟 韩 晓

三、利昂·普拉特·奥福德

(一) 生平简介

利昂·普拉特·奥福德 (Leon Pratt Alford, 1877—1942) 1877年1月3日, 奥福德在父母及其家人的殷殷希望中出生了。在康涅狄格州的西姆斯贝里的这个富裕的家庭里, 小奥福德的出生为他们带来了无穷的欢乐。他自幼聪明, 在康涅狄格州普兰维勒的高中读书, 21岁就取得了伍斯特综合工艺学院的电气工程理科学士学位, 九年以后, 拿到了在职的硕士学位。大学毕业以后, 奥福德在麻省温切斯特的麦凯金属紧固件联合公司工作。起初, 他只是机械车间的助理工程师, 以后, 到各个分公司的机械工程部门做负责人。后来, 他所属的公司成为统一制鞋机器公司的一部分。1902年, 奥福德负责制鞋机器工厂在麻省贝弗里的设计和建设工作。1907年, 奥福特转行做了《美国机械师》杂志的编辑并很快荣升主编, 后来又《工业管理》杂志做编辑。1921年, 到罗纳德出版公司工作, 任《管理工程》、《管理和经营》等管理杂志的编辑。1925—1942年期间任该公司董事, 1922—1934年期间任该公司副总经理。

1935, 奥福德又进行了他人生的第三次转行, 他承担了政府部门两项有关管理的研究, 担任咨询工程师。1937年, 到纽约大学任管理教授, 据说, 同学们都盛赞奥福德:

“具有新英格兰血统的勤劳和坚定的优良品质。他一贯的谦虚作风与柔和的语调更突出了他思维的单纯和逻辑性。他的有条理的思维是管理原理的肥沃土壤。他一直在发掘、研究、实践、制定和讲授管理原理。人们都记得他那带着富有感染力和使人信服的笑颜的白净、亲切和带着眼镜的面容……他以简练的语言和富有音色的语调有力而清楚地讲着话。他在写作时也有着同样的特色。”

尤其重要的是, 他知道如何激励别人并使人作出最大的努力。由于奥福德的出色工作, 他后来升任管理工程系的系主任。1942年1月2日, 65岁的奥福德在纽约平静的去世。

奥福德一生有过许多荣誉: 1927年, 他被美国机械工程师学会授与第一枚梅尔维尔奖章, 1931年获得甘特奖, 1932年被伍斯特综合工艺学院授予名誉博士学位。他的作品有:

《管理手册》(编), 《应用于制造业中的管理法则》, 《亨利

· 劳伦斯·甘特——工业中的领袖》，《工程师用工业管理原理》，《生产手册》（与班斯合编）。

由于奥福德写的论文和在美国机械工程师学会的报告举不胜举，难于一一列出。他的论文涉及的范围有高速钻孔、工业关系、从优数、工厂建设和安置、生产控制以及制造作业评价。此外他曾经还为工程教育促进学会、美国管理协会、美国工程理事会以及英国、日本和德国的一些报刊写过论文。

（二）主要理论及贡献

法则：权限模式是一种渐进管理模式，可以了解企业管理发展的层次和努力方向，分为七个等级：①基础②各种关系③权力和技术统治④协作⑤有权威的领导⑥想象力⑦全球责任感

1. 权限模式

1992年，一批主张渐进管理的企业顾问和管理学教师，在德国巴伐利亚州的亚伦格里斯市场的促进中心，举办了一系列研讨会，提出了权限模式这一概念。这一模式是根据奥福德的设想建立的。

权限模式可以用来深入了解一个企业所处的境况。奥福德所指的权限模式内容是这样的：

①总的来说，一个企业的权限等级主要受到领导层权限等级的影响。

②就最高领导层的个人发展能力而言，他们的权限等级要比整个企业高一级，只有如此他们才能领导企业发展，否则企业只能固步自封。

③这个模式对个人和组织同样适用，当然个人和组织的权限等级的特征是各不相同的。

④如果不能循序前进，跳到上一级，而只是周而复始地原地踏步，就有可能跌到最低一级，即第一级。

⑤在跳到新的一级时，不会失去前几级的特征，它们会保持一种适当的新关系。

在给定的某一时刻，个人和组织的行为并不只停留在某一级上。其它权限等级的特征也一直保留着，但占有领先地位的等级是容易识别的。这对个人和组织都一样。

⑥同一权限等级的组织对于处于不同权限等级的领导层和职工起着一种凝聚作用。所以新的领导层和员工要想把一个组织的权限等级提高一级时，不会那么顺利；有时速度不会加快，

反而会减慢。

(1) 第一级：基础

奥福德将权限分成好几等级，第一等级作为基础，主要指保障生存或渡过难关。这是企业起步的一级。首要任务如下：

- ①保障自有资本和外来资本；
- ②保障支付能力；
- ③为生产创造基本条件；
- ④在法律上、组织上和人事上确定企业的形式；
- ⑤选择企业的设备：厂房、机器、仓库、车辆；
- ⑥选择本企业的基本产品或服务项目。

在奥福德看来这一级首先关系到企业的生存。因此，行为是极为自发的，条件反射似的，敌友关系是分明的。企业首脑往往以逃避或攻击作为反应的主导思想。如果组织从某一高的权限等级下降到第一级时，特别表现如此。

如果组织不再有盈利，出现赤字；如果必须节约费用，采用合理化措施，进行“优化”或者整顿，总会出现这种情况。这时，决策的回旋余地是微乎其微的，甚至不再存在。大众公司董事会对德美合资企业欧宝通用发动机公司发动了一场“战争”，为这一级的竞争提供了一个实例。

93年初，通用发动机公司经理何塞·伊格纳西奥·洛佩斯经过旷日持久的谈判跳槽到大众汽车公司，并担任该公司的采购和生产经理。据说他通过降低原材料成本和生产成本迅速地改变了大众公司的收支状况。不久，欧宝通用发动机公司指责他将他们的规划资料送给大众公司，并以工业间谍罪控告他。

大众公司董事长费迪南德·皮希以第一级常用的态度作出了反应。他于1993年7月28日接见了报界，指责欧宝公司“误导舆论”，发动了一场“泥潭战役”，对洛佩斯掀起了一场“复仇讨伐行动”，发动了一场“经济战”。《明镜》杂志和其它大众媒介喜欢有这一争端为素材来充实这一年夏天的新闻空白。对这两个缔约公司，对汽车制造工业乃至整个经济界在公众心目中的印象造成的损害可能一下子感觉不到。第一级的领导作风用“棍棒式”这一词来形容是最好不过的。实际上的确使用了棍棒。组织内部的权力是明确而清楚的，以至根本不需要任何规定。为了躲避“大头头（上级）”下一轮的打击，缩脑袋和低头是员工们常用的手段。

个人生存的愿望和必要性是一个人工作的动机。干活起码是为了挣钱。简单的线性组织机构是最此时常见的组织形式。

有趣的是，有些公司从来没有从这最低一级脱颖而出。更确切地说，它们在长短不一的时间里沿着生存线蹒跚而行，最后出于无奈，只好退出市场这一舞台。

这时，可能出现管理人员和员工的频繁流动，同时，这样的组织不断吸引那些个人的发展同组织发展保持完全一致的人，他们都处在第一级上。他们意识他们的生存受到威胁，因此，他们所做的一切都是为了挣钱。

在发展史上，这一级相当于人类的婴儿阶段。在这个阶段要学习许多基本的生存本领；在社会方面，这一级大概可算作人类历史上的狩猎和采集食物时期，那时，首先考虑的同样是物质生存条件。它的权限等级模式见图 4-2-11。

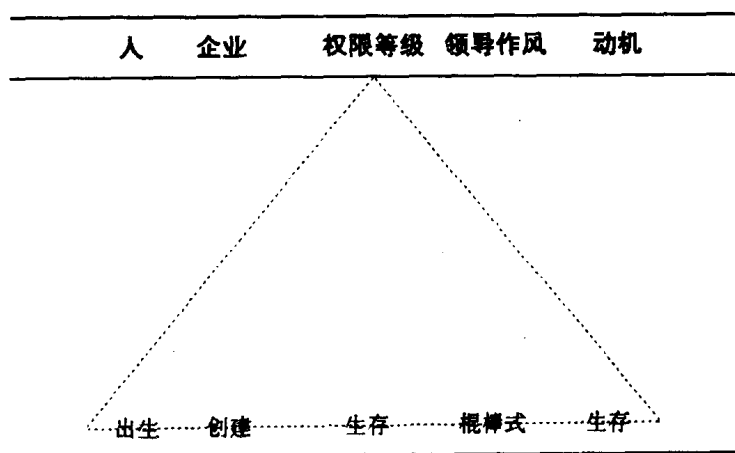


图 4-2-11

(2) 第二级：各种关系

家长制的家庭企业是权限等级第二级组织的典型例子。在这一级的多数员工没有领导责任感。基调如下：

- ①满意；
- ②受保护；
- ③安全；
- ④舒适；
- ⑤方便；
- ⑥维护现有的和惯常的东西。

在这个企业里，人们不会提出权力问题。这一问题反正已得到明确的回答：老板拥有权力，并且以对社会负责任的态度行使这种权力。

处在这一级的企业重视培育其对员工、顾客、供应商和银

行的关系；保持业已证明适用的企业生产和管理程序，优先考虑现有的和业已证明是可靠的东西，因此，设备和系统的维修和保养是至关重要的。

一个好的企业氛围，自愿提供的社会福利，资助企业的体育运动以及提供各种休养机会是这样的企业的其它特征。

领导作风是家长式的。员工在这级企业工作的动机是安全感。这类企业的重要组织形式是由企业规模决定的，通常是线状或棒状的组织结构。

这些企业不得不同第三级的企业合并，因为他们依靠自己的力量达不到第三级的增长速度。

就发展进程而言，这级企业相当于一个生长在父母双全的家庭中的孩子的童年时代。在那里，生活井然有序。在社会进化过程中，这级相当于以种植业和畜牧业为代表的新石器时代。

经常观察到的现象是，这级企业依靠自己的力量无法飞跃到第三级。因此，它们是主要的合并对象。有时也是第三等级企业的合并牺牲品。合并后，合并者和被合并者之间会出现严重的误解和不相容的现象。原因在于合并者和被合并者的不同企业文化。第二级企业，即“被合并”的企业和员工以及和顾客的关系，常同第三级企业，即“合并”企业，采用的是更冷静的和合理的交往方式不相兼容。

在这样的情况下，新闻出版物在谈论合并的“协同效果”时，应该首先考虑到这些人们寄予厚望的协同效果并没有起作用（协同效果在第四级才出现，并且在生产能力或市场份额的合并方面或在避免重复劳动方面出现得较多）。

在这方面，一个特别明显的实际例子是西门子股份公司（第三级企业）和尼克斯多夫电子计算机公司（第二级企业）的合并。两者由于低估了双方的文化差异对合并产生的影响，不得不付出昂贵的代价。西门子公司每年为此亏损数十亿马克。因此，合并后的SNI·西门子·尼基克斯多夫公司在招徕顾客的广告上出现这样的口号：“在工作中争取协作效果！”

（当然，这个被合并企业还有其它困难和问题，例如生产力过剩，成本过高，计算机价格下跌，市场萎缩，推行革新措施过快。）

那些喜欢生活在第二级的人们重视家庭和邻里关系，重视俱乐部、联合会和政党以及各式各样的协会的成员资格。他们经常花大笔费用和做出重大的个人牺牲来建立私人关系和友谊、而归属感和认同感则足以补偿他们付出的辛劳。这一级的

权限等级模式见图 4-2-12。

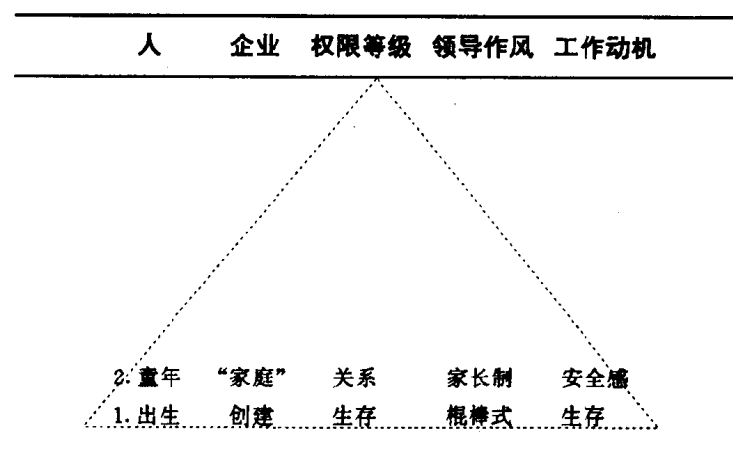


图 4-2-12

(3) 第三级：权力和技术统治

第三级组织特别重视改进以下项目：

- ①技术统治；
- ②组织结构（即权力结构）；
- ③规划；
- ④监督；
- ⑤理智的、合理的业务方向。

其它特征是：

- ①合理性；
- ②效率（即按正确的方式办事）；
- ③可行性；
- ④高技术；
- ⑤方法的作用和对方法的崇拜；
- ⑥计时管理。

个人发展、销售、市场分析、竞争和系统地观察竞争，实际上是现代管理的全部手段。第三级是“劳动者”之家。谁干活谁有权。

同时，人们寄予厚望的合理化，通常只是表面的。各种管理方法和技术只是秘密地应用着，经常只是在建立争夺市场集团的过程中作为一种手段和策略加以应用。决策和行动是正确的，这一信念是不动摇的。企业环境表面上似乎是平静的，但通常隐藏着尖锐的内部斗争，人们争夺威望、权力、高收入、影响力和职位。企业领导运用“控制和平衡”的原理，不断尽力

保持权力结构的平衡。正式通过颁布的“组织纲要”同真正的信息结构和企业运行通常只有很少的联系。“谁说了算(即谁有权力)?”这个问题是争权斗争中的一个重要问题,紧张和恐惧是其后果,并且在各个等级上都会出现这种心态。

并且奥福德认为“不信任文化”是第三级的典型文化。

通讯具有高度的重要性。人们根据盛行的技术统治信条,企图用技术人员和财政的高投入来优化企业的通讯条件,例如采用电脑控制的管理信息系统。这对个人和组织是极其必要的。而生动的人与人之间的联系却经常停滞不前。

为了个人的利益起见,策略地运用信息,不管它发生作用的时间是怎样的短,重要的是这一信息有用,而不管是否真实。凡是有人际交往的地方,在大小会议或会见中,高水平的辩解和分摊责任是交往的主要内容。据估计,四分之三的时间耗费在会海里,耗费在这些起破坏作用的个人争论中。这种争论是在客观和合理的幌子下进行的。许多技术手段和艺术手段用来推广信息。形式有时似乎比内容更重要。语言总是客观的。人们用委婉的说法掩盖令人不愉快的真实情况。

德国最大的股份公司之一的董事长的一个通知是一个例子。他在发给最高领导班子成员的通知里写道:

“……特别在同我们的外国竞争者相比,我们的人事费用过高。有鉴于此,我们将采取各种措施,以减轻我们在这方面的负担。遗憾的是,一些人不得不失去工作。这是因为需要调整,将来也还要调整,我们要尽可能使社会接受这种调整。”(具体地说,这关系到一万多员工的裁减)

行动和发展的潜力是很大的,并且特别需要经常地请外来的顾问人员深入探讨这些潜力,希望他们采用“行之有效的方法和技术”,对降低费用产生快速有效的影响。麦金西公司和波斯顿咨询所或者其它单位采用的分析手段为“GWK”(Gm-cinkosten—Wert—Analysis,即一般管理费用——价值——分析法)、“帐面分析法”和“战略业务范围”分析法。这是这一级组织使用的典型词汇。

整个思维和行为方式以提高效益为宗旨,事实上也能获得效益,但往往给滋生的官僚主义抵消了。

强调创造和革新,往往局限在改善现有的事物上。由于创造和革新需要一个轻松愉快的环境,首先是信任的环境,因此,其它条件就变得不再重要了。大概谈论掌握现有的要比谈论创造性更为适当此。

第三级文化的弱点是不能对领导者隐瞒。他们希望消除这一弱点：但由于他们的思维和行为方式不当而经常失败；但他们并没有意识到这一点。

人们相信高度发达的系统和技术。如果价值、市场和环境迅速变化，就没办法了。但这种变化在第三级是察觉不到的，要是人们在第三级系统中感觉到这种变化却又不能排除这种变化，心理状态就不稳定了。也许可以说，就象兔子在蛇面前六神无主一样，组织在变化的形势面前呆若木鸡。由于企业的经济参数太低，组织才不得不采取行动。这肯定是会产生结果的。

例如，国际商用机器公司（IBM）在80年代认为，通过单纯的经营规模和市场实力就能控制世界电脑市场。该公司没有发现个人电脑（PC）市场的发展趋势。因为他们没有掌握这一市场的信息。当IBM在80年代初（太晚了一点）走向PC市场时，根据自己的经验仍象以前控制大型电脑市场一样，按照同样的原则控制PC机市场。但这已是不可能的了，因为许多供应商可以装配和上市的IBM的个人电脑兼容的、技术知识含量低的个人电脑、售价又十分便宜。80年代中期起IBM匆忙地进行了无数次改组，目的在于改善走向市场的条件和降低成本。1988年到1993年期间，全世界在这一行业中裁减员工逾万。1993年7月28日IBM的新头头路易斯·V·格斯特纳在纽约向新闻界宣布，至1994年底裁减人员6万。据说在1993第二季度紧缩开支达80亿美元，贯彻这些措施又要花费企业89亿美元。

无法预感到这些措施对员工积极性的影响，所以造成的损失也无法估计。

企业请的外单位的人事研究人员和管理培训员虽可提供弥补损失的良策、企业可贯彻的相应的措施，尤其引进美国或日本的每一项“全新的、革命化的技术”时，却要花费一大笔钱财，付出许多时间。

这一级的领导方式是技术统治型的，这种领导谋求协作。如上所述，由于协作组成成员的自私自利，协作常常宣告失败。这一失败证明：“一个强权的领导层总是优越于协作组。”

领导者的动力是他对创造、竞争、成功、职位和权力的兴趣，或者对成为著名企业的一员感兴趣。

相应的组织形式是矩阵结构，是一种带有自我冲突的形式。这一组织的管理费用高，行动缓慢，反应迟钝，令参与者失望。权限三级相当于社会发展史上的工业时代，相当于风华正茂的青年阶段。

在权限三级企业中,决定个人是否成功的因素是:学历、理性、技术水平、自我控制能力、魄力、业务能力、有条理的行动和理智性和善于辞令,但也包括适应能力、协调性和伪装得很巧妙的个人主义。这叫移花接木。

每个人的“*Personlichkeit* (性格、个性、人格)”具有高度重要的意义。值得一提的是,这一词来自拉丁语“*Persona*”,原来是演员的假面具。所以人格就是假面具。一个人戴上这副假面具,是为了得到好评,取得更大的成功。这样,这个人显得更充实些,水平更高一些。总之,“人格”意味着人的内心及其假面具之间的一种分离状态,因此,也是经常产生神经官能症式的行为方式的一个原因,这种行为方式是由于扭曲或掩盖自己的天分造成的。

奥福德在其著作中这样描述:

“新时代不是一下子就开始的。我的祖父就已经生活在新时代,而我的子孙还将生活在旧时代。”

欧洲和美国的大多数企业都属于第三权限等级,在观察日本企业时,必须注意日本文化的特点,日本企业既处在全球市场结构条件下,又处在日本文化的背景下,所以具有日本的特征,又具有第二级权限的特征。日本通产省称之为“国家和经济界的紧密合作”。所以根据权限模式分析日本企业时,是受到限制的。

目前属于权限第三级的企业难于向第四级发展,这是引起世界性经济危机的诸多原因之一。

换言之,古典的工业社会向信息社会过渡是困难的。在这一过渡中,企业必须改变心理结构,思维习惯、行为方式和组织发展方式。

第一至第三级可称之为必然王国。因此,前三级中使用的主要的语言也是一种贫乏的语言,如“需要”、“必然性”和“从不知足”等等。

第四级以上各级可称之为自由王国。因此,从第三级跨到第四级的步伐要比从第二级跨到第三级或从第一级到第二级要大得多。大多数企业都已经熟悉第一级至第三级的内容。他们都已学习过相应的思维和行为方式。今天许多企业还没有研究如何跨进第四级的问题,但这恰好是企业发展的一次很好的机遇。在当前的情况下,这关系到是否勇于创新或普遍退回到第一级的问题。

企业只有在确定了一个引起质变的基本方向并摆脱了束缚

之后，才能跨出第四级这一步。跨出这一步的条件是有一种新的觉悟，一种新的思想和行为以及领导层对于发展的判断能力。企业正是在摆脱第三级典型的、高度发展的思维和行为方式的过程中，挖掘出提高效率的潜力取得成功的可能。按照多多益善原则工作的第三级企业是无法挖掘出这些来的。

奥福德认为如果连这点也办不到，则组织面临下降到第一级的危险。美国国际商用机器公司、飞利浦公司、梅塞德斯—奔驰股份公司、大众汽车股份公司和许多其它企业就面临着这种危险。

同时，令人感到惊奇的是，这些企业以惊人的速度降到第一级上，尽管他们有发达的第三级企业所特有的制度、规划、战略和监督等。本级权限等级模式见图 4-2-13。

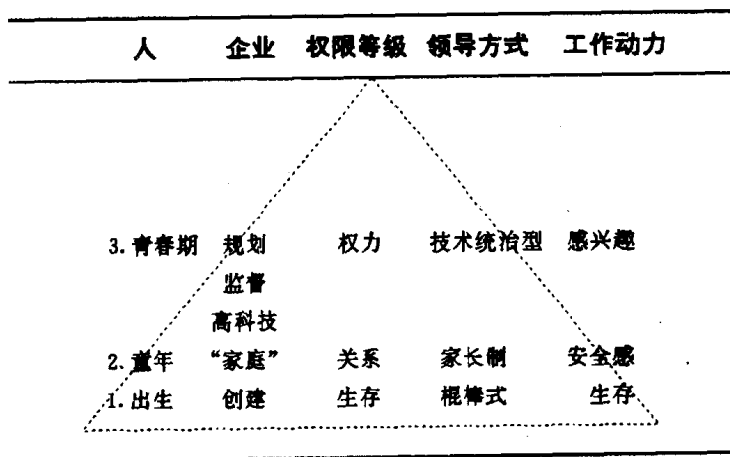


图 4-2-13

(4) 第四级：协作

在第四级，企业的行为是合作的和伙伴式的。第四级及其以上各级的特点越来越难阐述。原因是，处于这些级别上的企业不多。

第四级组织依靠参与者的高度自我负责精神和内在的主动性。乐于创造和革新是一种文化的基础。在这种文化氛围中，人们喜爱劳动，相处是坦率、友爱、同情、忠诚和充实的。做正确的事比正确地做事更为重要。

思想和情感是通过实实在在的行为反映出来的，它构成了文化的坚实基础。只有脑、心和手足协调一致（指思想和行为协调一致），自我组织和依据情况行使职权才能成为可能。这是取得协同作用效果的基本前提。

人和组织的协作关系不是由人命令的,也不是由人组织的。这需要上述各种条件,但不要监督,这样,企业必须抛弃摆脱在第三级业已完善的部分机制,或者将其放到承前启后的位置上;从而这种受到限制的机制的作用就变得更加明显了。

日本人提倡的所谓“倾斜生产方式”就其真实含义而言,并非合理化措施的美称,而是第四级企业的一种表达方式。

第四级企业有目的地在企业内部和外部寻求合作。它们认识到,合作是比竞争更好的办法,各种类型和规模的企业间的合作有时能产生所期望的效果,这要比合并更容易、更可靠,而合并符合达尔文所说的弱肉强食的法则。

协同作用中存在这样一些现象,如“自动发展”,“在发展中”,“在进行中”,“自身处在和谐之中”。

协作组的通力合作有助于提高效率。效率是在心情愉快的条件下提高的,而不是通过机械地履行义务提高的,同时,员工的自信心和自我价值感也相应地提高了。

在人们信仰的文化中,合作过程出现同步现象。组织中存在一个有凝聚作用的精神和心理氛围时才会出现这种现象。

瑞士心理学家C·G·容格称没有因果关系的事件合理地相遇为“同步”。理论物理学家F·戴维·皮特认为:合作伙伴的“同步工作”是与偶然性、必然性无关的一种纪律原则。组织(企业)的各个岗位人员给人的感觉是:正在办正事。各岗位通过“同步”创造出前所未有的提高效率的可能性;组织内部各种工作的进程大大加快;“同步”是高效管理的主要推动力。

第四级企业的顾问、辅导员和培训员的作用明显地不同于第三级。如果第三级需要的主要是技术和方法,那么在第四级企业里,就首先要鼓励经理和领导层提出新思想和提高觉悟。企业需要的不是更好的技术,而是一种思想和情感,是提高了的觉悟。

这一级的领导方式是协作式的。个别人可以为了保证企业的总效率而退居次要地位。过去,此人在一段相当长的时间里处于中心地位,现在,他退居次要地位,但并不因此失去什么。他学会了如何摆脱在第三级企业里对他来说非常重要的事务。只要这样,这些事务就会自动地离他而去。工作的主要动机是对提高效率感到愉快,这种愉快是由自身的感觉引起的。

组织由一种等级制单位转为一种非等级单位——工作组或临时性的项目组。组织与其说是一个等级制单位,还不如说是一个充满活力的机体的化身,也可以称作“混沌的制度”。足球

赛可以作为一个“混沌制度”的例子：哨声过后，各队公开亮相。输赢不是预先定好的，但球迷们还是容易判断哪个队在有效地、方向明确地、协调一致地进行比赛。在有一年欧洲足球锦标赛中，一支几乎在各个主要方面都属次级的第四级队（丹麦队）赢了一支第三级队（德国队），丹麦队的表现就是典型的第四级表现。

第三和第四级间的一些差别

第三级	第四级
竞争	合作
正确地办事	办正确的事
起面具作用的人格	个性
为义务而产生效率	因为工作能使人愉快而产生效率
猜疑	信任
外来动力	自身动力
理性	创造性
利己主义	利他主义
机械的	有机的
客观性	主观性
因果性	同步性
我	我们
封闭性	公开性
可重复性	独一无二
机械的宇宙观	全面的宇宙观

1991年，在丹麦奥尔胡斯举办了一个为期两年半的“混沌领航员”培训班，共招收30名学员，报名的人大大超过应招收的人数。

培训班的座右铭是：“塑造未来胜于预言未来”。

发展史上，第四级相当于成熟的成人。其权限模式见图4-2-14。

（5）第五级：有权威的领导

奥福德认为第五级以上的交流是权威的，不墨守成规的，坦率和有效率的。这里谈到的交流很少涉及业务上的交流，更不涉及到在技术上如何应用信息的问题（这是第三级范围内讨论的问题）。这里谈到交流指的是凭自己的直觉去理解和评价真实的东西。所谓真实的东西指的是符合进化论的东西，是人们没有为了长期或短期的私利而加以歪曲的东西。

领导了解了这种真相，就能获得很大的自由，就可以非常