

全球巨人
智慧书系

[美] P·德鲁克/等著

Peter F. Drucker · Chris Argyris · Charles Handy

未来的管理

25 位卓越管理大师关于
管理的新思维与新技巧

THE
MANAGEMENT
OF
THE
FUTURE

四川人民出版社

刘首英/主编

未来的管理

[美] P·德鲁克/等著

Peter F. Drucker · Chris Argyris · Charles Handy

李小刚/译

25 位卓越管理大师关于
管理的新思维与新技巧

四川人民出版社

(川)新登字 001 号

未来的管理

著者:	[美] P. 德鲁克等
翻译:	李小刚等
责任编辑:	何朝霞
出版:	四川人民出版社
地址:	四川省成都市盐道街 3 号(630012)
总经销:	全国新华书店
印刷:	西南建筑设计院印刷厂
开本:	850 × 1168mm 1/32
印张:	11.375
字数:	255 千字
版次:	2000 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
书号:	ISBN 7 - 220 - 04902 - 1/F·474
定价:	22.00 元

版权所有 翻印必究

目 录

1 现代商业理论 (1)

彼得·德鲁克(Peter Drucker) 20 世纪最重要的管理和商业活动思想家。1937 年从伦敦来到美国,1946 年出版《公司的概念》的开拓性著作。自那以后,德鲁克著述甚丰,他所创造的管理新词汇,开现代管理之先河。自 1971 年以来,他一直任职于加州克拉门特研究生院,任该院克拉克社会科学与管理教授,该学院的德鲁克管理中心就是以他的名字命名的。《经济学家》这样盛赞这位影响了一个世纪的管理巨人:“在一个充斥着自大狂和江湖骗子的行业中,他是一个真正的具有原创性的思想家。”

2 管理变迁:平衡的艺术 (18)

简尼·丹尼尔·杜克(Jeanie Daniel Duck) 1988 年加盟波士顿咨询集团,并成为该公司的副主席。在此之前曾自己开过一家咨询公司,从事变迁对公司绩效的动机和行为影响的咨询。

3 权力是最大的动力器 (39)

戴维·C. 迈克兰德(David C. McClelland) 麦克比尔公司的创办人和主管,以及海麦比,一家人力资源管理咨询企业的主管。他还是波士

顿大学心理学教授和哈佛大学著名心理学教授。他有许多重要著作,如《权力:内部经验》、《人的动机》等。

戴维·H. 伯哈姆(David H. Burnham) 麦克比尔公司的主席和首席执行官。该文曾获麦肯西奖,并成为《哈佛商学评论》重印率最高的作品之一。

4 信赖与虚拟企业 (56)

查尔斯·汉迪(Charles Handy) 1932 年出生于爱尔兰。曾就职于壳牌公司。在麻省理工学院度过一段时间后,到伦敦商学院任研究员。过去十多年间,在畅销书排行榜中,总是可以看到汉迪的名字。不仅如此,他就社会及未来的论断被世人广为引用,被誉为管理界的思想家。他著有《非理性时代》、《自相矛盾的时代》等几本商学名著。

5 授权:皇帝的新衣 (72)

查理斯·阿格里斯(Chris Argyris) 生于 1923 年,1971 年由耶鲁大学转入哈佛大学任教,现任哈佛大学教育与组织行为终身教授。其专业涵盖心理学、经济学和组织行为学。著作包括《人性与组织》、《克服组织防卫》、《论组织内学习》、《知易行难》。麦肯西奖获得者。

6 在线管理 (86)

斯特芬·哈科尔(Stephan H. Haeckel) IBM 应用商业研究所的战略研究主管,及营销科学所的政策研究委员会主席。

李查德·诺兰(Richard L. Nolan) 在任诺兰·诺顿公司主席 14 年后又回到哈佛商学院任教授。

7 企业道德管理 (106)

L. S. 帕纳:(Lynn Sharp Paine) 哈佛商学院教授,主要研究领域为组

织伦理问题。他目前主要研究全球环境中的领导和组织一体化问题。

8 使多元化变得十分重要 (126)

戴维·托马斯(David A. Thomas) 哈佛商学院教授。

鲁宾·厄利(Robin J. Ely) 哥伦比亚大学国际与公共事务学院教授。他们的研究与教学集中于种族、性别、伦理差异对职业变动和企业效率的影响。

9 团队原理 (151)

琼·R.卡扎巴赫(Jon. R. Katzenbach)、道格拉斯·K. 史密斯(Douglas. K. Smith) 麦肯西公司纽约办公室的合伙人,他们是国际知名的《团队的智慧》的共同作者。卡扎巴赫在麦肯西公司充当企业改革工作领导人已有 20 多年,他为几十位不同改革环境下的企业领导人提供过咨询和帮助。史密斯是关于组织业绩和变革的一位重要评论员,也是麦肯西公司从前的一位咨询人员,他还与人合作写过两本书:《施乐公司是怎样被创造出来的》以及《第一部个人电脑是如何被忽视的》。

10 从精简生产到精简企业 (167)

詹姆斯·P.沃马克(James. P. Womack) 麻省理工学院日本项目的首席研究科学家,以及转轨集团的成员,这是一家位于马萨诸塞州的咨询企业。

托马尔·T.琼斯(Daniel. T. Jones) 威尔士大学卡迪夫商学院管理教授。

他们是闻名于世的《改变世界的机器》的共同作者。该书是关于新工业世界的介绍。在这个世界里,大规模生产已让位于“大规模客户化”,而且重点在于“精简生产”。通过对比汽车业的历史和现状,它

描述了制造业发生的沧海桑田的变化。

11 启动平衡计分卡 (184)

罗伯特·S.卡普兰(Robert S. Kaplan) 哈佛商学院阿瑟·洛斯·迪肯逊会计学教授。

戴维·P.诺顿(David P. Norton) 一家位于马萨诸塞州林肯郡的顾问公司——复兴战略集团的奠基人和总裁。他们是《平衡记分卡》一书的作者。

12 使用平衡计分卡作为战略管理系统 (209)

罗伯特·S.卡普兰(Robert S. Kaplan) 哈佛商学院阿瑟·洛斯·迪肯逊会计学教授。

戴维·P.诺顿(David P. Norton) 一家位于马萨诸塞州林肯郡的顾问公司——复兴战略集团的奠基人和总裁。他们是《平衡记分卡》一书的作者。

13 授权年代的控制问题 (230)

罗伯特·西蒙斯(Robert Simons) 哈佛商学院商业行政管理查尔斯·M·威廉教授。他的名著《控制的树干:管理者如何利用创造性控制系统来驾驭策略更新》于1994年12月在哈佛商学院出版社出版。

14 回报就一定能创造信誉吗? (246)

卢塞·欧布雷恩(Louise O'Brien)、查尔斯·琼斯(Charles Jones) 是位于波士顿的贝恩公司的副总裁,琼斯是贝恩公司顾客信誉实施方案的全球协调人,她还是该项目的创始人,欧布雷恩则领导着该公司金融服务的实施。

15 劝说他人的艺术 (262)

杰·A. 康格(Jay. A. Conger) 洛杉矶南加州大学马歇尔商学院组织行为教授,并领导该院的领导研究所。他是《劝说年代的管理新模式》一书的作者。

16 接触和改变前线雇员 (280)

T. J. 拉金(T. J. Larkin)、S. 拉金(Sandar Larkin) 《交流的变迁》的共同作者,以及拉金交流咨询公司的合伙人。他们在纽约、伦敦、迈尔博都有办公室,帮助许多大型公司改变其与雇员的交流方式。

17 移动办公 (297)

M. 阿帕格(Mahlon Apgar) 麦肯西公司的前合伙人,一些大型公司有关不动产和基础设施的咨询顾问。从1990年以来,他自己管理着一家实行家庭办公的咨询企业至今。

18 建立企业文化原理 (319)

小约瑟夫·L. 巴达那科(Joseph. L. Badaracco, Jr) 哈佛商学院商业伦理约翰·莎德教授。他是近年来风行于管理界的名著《界定时刻》(哈佛商学院出版社,1997年版)的作者。

19 妨碍学习的良好交流问题 (337)

查理斯·阿格里斯(Chris Argyris) 生于1923年,1971年由耶鲁大学转入哈佛大学任教,现任哈佛大学教育与组织行为终身教授。其专业涵盖心理学、经济学和组织行为学。著作包括《人性与组织》、《克服组织防卫》、《论组织内学习》、《知易行难》。麦肯西奖获得者。

现代商业理论

彼得·德鲁克(Peter Drucker) 20 世纪最重要的管理和商业活动思想家。1937 年从伦敦来到美国,1946 年出版《公司的概念》的开拓性著作。自那以后,德鲁克著述甚丰,他所创造的管理新词汇,开现代管理之先河。自 1971 年以来,他一直任职于加州克拉门特研究生院,任该院克拉克社会科学与管理教授,该学院的德鲁克管理中心就是以他的名字命名的。《经济学家》这样盛赞这位影响了一个世纪的管理巨人:“在一个充斥着自大狂和江湖骗子的行业中,他是一个真正的具有原创性的思想家。”

很长一段时间,也许是自 40 年代末或 50 年代初期以来,人们从未像今天一样面对如此众多重要而又颇具新意的商业管理技巧:规模精简(downsizing),外购(outsourcing),全面质量管理,经济价值分析,基准分析,重组(reengineering)。所有这些管

理技巧表现出无比强大的震撼力。然而除却外购和重组之外,其他管理技巧的设计目的无非是用不同的方法处理人们早已耳濡目染的事物,也即,它们是指导人们“如何去做”的工具。

然而面对商业运作,尤其对于那些拥有多年成功经验的大公司而言,“去做什么”正日益成为挑战的中心。突降的灾难已经不再令人惊讶,一家昨日尚且如日中天的超巨星公司,一日之内也许会发现自已僵化腐朽,陷于绝境而又难以自拔。这种情况也绝不仅仅限于美国,从日本到德国,从芬兰到法国,以至意大利、瑞典,类似的事件人们已经习以为常。而在商业系统以外的政府机关、医院、博物馆、工会组织以及教堂中也不乏其例,而且发生得更加隐蔽。

几乎以上所有危机的根源并不是经营不善,甚至也并非存在错误。事实上,在大多数情况下,人们所作所为是正确的,但却又毫无收获。这一明显矛盾的根源何在呢?我认为其弊端的症结在于,作为一个组织建立以及运作的那些基础假设条件已经不再适合当今的现实。这些假设决定一个组织的运作方式,指导其经营策略的制定,定义了该组织存在和发展的根本目的。它们应该包含有市场,包含有顾客或是竞争者,以及他们的价值观念或处世之道。它们应和科技及其发展息息相关,与公司的优势以及缺点密切相连,它们指导着一个公司如何去争取利润。从我的定义而言,这些假设是公司的经营理论。

任何一个组织,无论是否涉及商业领域,都存在着经营理论。事实上,一个清晰明确、前后一致并且目的明确的正确理论是无比强大的。例如,1809年德国政治家及学者威赫姆·冯·霍姆伯特在自己的革命性的学院理论基础上创办了柏林大学,在此后的一百年内,直到希特勒发迹为止,他的理论一直定义和决

定着德国的院校,尤其是在教育以及研究领域方面。同样,当1870年德意志联邦银行的第一任首席执行官约格·西门子为银行奠基时,他也拥有一个关于商业经营的明确理论:即利用企业投资通过工业革命去统一一个尚为分散且农业特征明显的德国。在成立20年之后,德意志联邦银行成为欧洲金融机构的代表,并且在经历了二战以及通货膨胀后岿然不动。也是在1870年,三菱集团基于一个明确并且崭新的商业理论开始了运作,在成立10年后它成为经济复苏的日本的领袖支柱,而在以后的20年中,它又崛起成为最早的跨国公司中的一员。

同样,商业理论可以解释像IBM和通用汽车这样在美国经济中统治了近半个多世纪的公司的成功以及它们所面对的挑战。事实上,困扰大多数曾经一度成功的大公司的主要问题的根源在于它们的经营理论已经过时。

每当公司的运营出现困难,特别是如果这些公司拥有多年的成功经历时,人们往往将批评的焦点集中于懒散、自满、傲慢以及体制臃肿。这些似乎可以成为合理的解释,但却很少能切中要害。下面我们分析两个被广泛抨击的所谓“傲慢的官僚主义”的典型大公司的案例。

在计算机发展的初期,IBM公司信奉的教条是计算机将按照电力的发展过程进化。IBM认为计算机的未来在于工作站,即拥有最先进的计算能力并可以同时满足多个拥护需求的大型计算机,对于经济学,信息发展规律以及技术的分析似乎都证实了这一假设。然而,似乎当基于工作站的信息系统刚刚萌芽并发展时,突然间,两个年轻人向世界宣告了他们的个人计算机系统。在当时,似乎所有的计算机制造商都在嘲笑个人计算机这一概念的荒谬,因为它根本不具有足以确保成功的内存、速度、

计算能力以及数据库,事实上,所有的制造商都认为个人计算机注定将要流产,这是两年以前制造第一台个人计算机的施乐公司的失败所证明的结论。可是当不被专家看好的苹果,以及后来的 Macintosh 计算机进入市场时,人们不仅喜爱它们,而且纷纷出资购买。

透过历史可以看到,任何一家成功的大规模公司当面对如此令人惊讶的结果时,都是不愿意承认并接受现实的。曾经统治世界照相机市场多年的德国公司 Zeiss 在遭遇柯达相机的蓬勃发展时,首席执行官认为“那只不过是持续时间不超过三年的愚蠢的时尚而已。半个世纪后的工作站的生产商们对于个人计算机的反映也是如出一辙,它们包括美国的 ControlData,施皮力·兰德公司, Burroughs 以及 NCR, 欧洲的西门子, Nixdorf, MachineBull, ICL, 以及日本的日立和富士公司。作为销售额和利润都超出其他竞争对手总和的行业带头人 IBM, 似乎而且也应该做出同样的反应。然而恰恰相反, IBM 迅速地接受了个人计算机这一现实,几乎是在一夜之间,它摒弃了自己所有信奉多年并已被时间和事实证明的政策、制度以及管理方法,成立了两个相互竞争而不是单一的小组开发更加简单的个人计算机。几年之后, IBM 成为世界最大的个人电脑制造商及业界标准的制定者。

这一创举在所有的商业历史上可谓绝无仅有,所谓的懒散、自满、傲慢以及体制臃肿由此可见是决不存在的。然而这样空前的灵活、敏锐的经营思想以及谦逊的业界作风并不能确保成功,在短短的几年之后, IBM 在大型机和个人电脑的业务上濒于苦苦支撑的地步,公司突然无法采取行动进行变革和决策,如同陷入泥潭的一只巨象无法移动。

通用汽车公司的事例同样令人琢磨不定。在 80 年代早期,也就是在公司的主要业务——汽车的经营很不景气的时候,通用汽车收购了两家大型企业:休斯电器公司和罗斯·佩罗特电子设备公司(EDS)。分析家普遍认为这两家企业已经趋于老化,并批评通用汽车在收购时投资过多而物非所值。然而在短短的几年之后,所谓经营老化的 EDS 在通用汽车的控制下岁入和利润都增加了两倍,而 10 年之后,到 1994 年,EDS 的市场价值为通用汽车收购投资的 6 倍,利润和年收入翻了十番。

同样,通用汽车收购的休斯电器公司是一家主要经营国防领域的庞大而没有利润的企业。在收购当时,国防市场正濒于崩溃。在通用汽车的管理下,休斯不仅增加了在国防市场的利润,而且成为唯一成功过渡到非国防领域的大型国防合同商。这一切不能不令人惊讶,对于汽车业务束手无策,并对其他业务一窍不通的通用汽车的管理人员居然可以取得如此巨大的成功。在两次收购计划中,通用汽车的决策者只是简单地执行了公司历来的收购程序而已。

自通用汽车在 80 年前的收购狂潮中悄悄地步入市场以来,公司的一条重要的发迹原则在于,对经营完善但趋于老化公司的收购要超价投资,比如早期对别克,费雷尔·博迪以及 AC. 斯帕克·普拉格的收购,然后再将它们转变为世界级的业界领袖。事实上很少有其他人能够与通用汽车公司在收购上取得的业绩媲美。而理所当然通用汽车也不可能在懒散、官僚主义以及傲慢的同时取得上述成功。那么,对于自己一无所知的业务可以成功的经验,为什么当通用汽车用到自己熟悉的汽车业务时却一败涂地呢?

通过 IBM 以及通用汽车公司的事例我们可以看到,曾经成

功运用了几十年的方针政策及经营行为措施,对于通晓,而此别是那些在新兴和未知领域的成功方针政策及经营行为,这样在面对自己现在努力奋斗的事业时却毫无意义,这一矛盾如何解释呢?每个企业所面对的现实总是在悄悄地远离自己所作的假设,换言之,事实已经改变,但是企业的经营理论却仍然停滞不前。

在对个人电脑的事实采取灵活应对措施之前,IBM也曾有一夜之间策略突变的经历。在1950年,施皮力·兰德公司以及其他主要计算机制造商纷纷展现了自己多功能计算机的原形。而在此之前的计算机都是单一功能的。IBM两种分别诞生于1930年和1946年的早期产品都只仅仅能够进行天文计算。而1950年尚处于IBM摇篮中的西格计算机也仅是针对防空系统的一项单一功能设计,即能够尽早发现敌方飞机。IBM迅速摒弃了发展高级单一功能计算机的策略,用自己最杰出的工程技术人员改进完善施皮力·兰德计算机的体系结构,并由此设计出可以投入生产,而非仅仅处于实验阶段的第一批多功能计算机。三年以后,IBM成为世界计算机市场的统治者以及业界带头人。虽然并非计算机的发明者,但IBM的敏锐、灵活以及谦逊的态度使它成为计算机行业的创造者。

然而,50年代曾令IBM取得辉煌战绩的理论在30年后的今天却成为公司失误的症结。到了70年代,IBM仍像在50年代一样假定自己发现了计算机新的概念所在。但是个人计算机的出现粉碎了这一假定。大型机与个人电脑的结合事实上比发电机组和烤面包电炉的联姻更为牵强,因为后者虽然不同但却互为补充,而大型机与个人电脑却是竞争对手,在二者关于信息的定义上它们就相互对立,对于大型机信息意味着内存,而对个

IBM 更重视电脑软件,发电机组与电力开关必须要独立经营,它们可以向通用电器那样被一家公司同时拥有。相对比而大型机于个人电脑也许不应该在单一实体内同时存在。

事实上 IBM 试图使得二者能够有机结合,由于个人电脑的迅速发展,公司不可能将其经营附属于大型机部门,结果是 IBM 不能有效地经营大型机业务,同时由于大型机仍然是公司的大部分利润所在,对于个人电脑的经营 IBM 也一样不能够倾尽全力。最终,IBM 关于计算机业硬件驱动的假设使公司的经营麻痹瘫痪。

通用汽车拥有的经营理论似乎比 IBM 更为重要强大和有效,公司通过这些理论曾经成为全世界利润最丰厚,规模最庞大的制造商。在 70 年的经营历史中通用汽车公司没有出现一次发展停滞,这是商业历史中罕见的记录。关于市场体系、业务优势以及组织机构,通用汽车拥有一套详细完整的经营理论。

在 20 年代早期,通用汽车认为美国的汽车市场在价格上分布均匀,可由不同收入稳定的消费集团划分。只有二手车的价格是独立的,不受制造商控制。较高的二手交易价格使得顾客可以容易向更高档次的,即具有更高利润率的产品升级。根据这一假定,频繁的车型变换其结果只能是抑制二手车的交易价格。

在通用汽车公司内部,关于市场的假设与关于生产的理论相互结合以达到占有最高的市场份额和取得最高的利润率。通用汽车采取的策略是每年每一车型在最小变化的前提下大规模地批量生产,从而达到市场上最大数量的单一车型与最小的固定成本。

通用汽车公司将这些关于市场和生产的假设引入到一种半

自治的分枝结构体系中,每一分枝专门针对某一消费集团 而分枝的车型的最高价格与下一分枝车型的最低价格重叠 当二手交易价格较高时几乎可以强迫顾客去进行车型升级。

在 70 年的历程中,这一理论发挥着奇迹般的作用,即便是在经济最萧条的时期,通用汽车不仅没有蒙受任何损失,而且市场占有率稳步增长。但是到了 70 年代末期,通用汽车关于市场和生产的理论开始失效。汽车市场开始被时尚因素所分割控制,价格不再是指导人们消费的唯一原则。与此同时,小规模生产开始创造一种小规模经营,种种因素使得短期、型号多变的产品比长期稳定的产品成本小而利润却更高。

通用汽车尽管已经认识到这种变化,但却不能够相信。相反公司的做法是尽量弥补。通用汽车努力维持针对每一消费群体的各个分枝部门,但是同时每一个部门都提供一种“全方位的车型”,公司与小规模制造商的竞争策略是实现大规模生产的自动化(在此过程中损失 300 亿美元),与人们普遍的观念相反,通用汽车力图通过大量人力物力以及时间的投入来挽救弥补已经过时的经营策略,但弥补这一做法只能使顾客、销售商以及雇员和管理阶层变得迷惑不解。与此同时,通用汽车忽略了自己真正应该发展的轻型卡车市场,一个自己曾经立于不败之地的市场。

一个经营理论应该由三部分组成,首先,应该包括一个组织对于所处环境的假设,关于公司结构、市场的假设以及关于顾客和产品科学技术的假设。

其次,理论应当包括对于自身根本目标的假设。西尔斯在一战后定义自己的任务为成为美国所有家庭的全面综合供应商。10 年后,英国的马克斯和斯彭塞决定要成为国内第一家无

阶级性零售商从而推动社会的变革,同样也是在一战以后,AT&T定义自己的角色是确保美国的所有家庭可以使用电话。当然,一个公司的目标未必都要如此雄心勃勃,从斯隆的话里可以看到,通用汽车要“成为国内摩托化运输设备行业”领袖这一目标要现实的多。

第三,要认清自身能够确保实现预定目标的优势所在。比如,成立于1802年的西点定义自己的主要优势在于:可以产生值得信赖的领袖人物。在1930年马克斯和斯彭塞认定自己的特色应该是设计规划销售商品的能力,而不是采办货物的能力。1920年左右,AT&T确定公司的优势在于确保向用户提供优质服务并不断降低资费的先进技术。

关于所处环境的假设定义了公司的收入来源,关于目标的假设定义了公司可以接受的结果,换言之,这种假设体现了公司在宏观经济和社会中为自己设计的与众不同的位置。最后,关于核心优势的假设定义了公司如何才能在竞争中傲视群雄。

当然,以上这些理论表面看来似乎非常简单,但却往往要花费多年的时间去工作、思考以及实验才能得到一个明晰、连贯、正确的商业理论,而对于所有希望成功的公司,这都是一个必不可少的法宝。

一个正确的商业理论有以下四个特点:

1. 关于环境、任务以及优势的假设必须符合事实。当西蒙·马克斯和三个姐夫身无分文地来到英国曼彻斯特时,他们认为开办一家一便士商店应该能成为推动社会变革的催化剂,第一次世界大战已经深深地动摇了这个国家的阶级结构,并且也同时创造了大量追求内衣、丝袜等质高、价低的时尚产品的消费者。这些商品是马克斯他们最初的成功商品。紧接着,马克斯