

重塑管理形象

渐进式管理，打开成功之门的钥匙

● [德] 曼弗雷德·马丁

加比·波尔纳

● 何妙生

● 熊少麟 译

● 李道斌

国经济出版社

重塑管理形象

——渐进式管理,打开成功之门的钥匙

[德] 曼弗雷德·马丁^著
加比·波尔纳

何妙生
熊少麟 译
李道斌

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

重塑管理形象:渐进式管理,打开成功之门的钥匙/(德)马丁(Martin, M.), (德)波尔纳(Pörner, G.)著;何妙生等译. —北京:中国经济出版社, 1996. 5

ISBN 7-5017-3658-8

I. 重… I. ①马… ②波… ③何… II. 管理—方法 N. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 11324 号

版权所有 翻印必究

重塑管理形象

——渐进式管理,打开成功之门的钥匙

[德]曼弗雷德·马丁

加比·波尔纳 著

何妙生 熊少麟 李道斌译

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京通县蓝空印刷厂印刷

*

787×1090 毫米 1/32 5.3 印张 99.4 千字

1996 年 5 月第 1 版 1996 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-5017-3658-8/F·2635

定价:6.50 元

Das neue Management
Schlüsselfaktoren für den
Spitzenerfolg

Manfred Martin
Gabi Pörner

Original copyright ©1994, by Wirtschaftsverlag Langen Müller
Herbig F. A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH, München
All rights reserved.

Chinese copyright ©1996, by China
Economics Publishing House
All rights reserved

“变革要象守护门户的两面神似的指出两种方向：既要指出内部发展的规律和人的生理机能，又要指出外部环境的变化和要求。”

——格雷戈里·贝特森

目 录

引言：崩溃还是突破	(1)
一、危机和增长的机遇	(17)
危机的特点	(18)
生存危机	(21)
克服失望情绪	(25)
二、昨天的成功因素——陈旧的经营神话，成为 明天成功的障碍	(27)
消除管理神话的神秘性	(36)
如何揭露管理神话	(38)
神话的积极作用	(40)
阻碍提高效率的因素	(43)
三、渐进的权限模式	(49)
权限模式的基础	(53)
全面质量管理：一个全面的渐进的管理	(75)
全面质量管理和革新	(80)
协作	(82)

协作成功的前提条件	(83)
协作条例	(84)
协作的“副作用”	(87)
协作的发展	(89)
四、明天取得突出成就的关键因素	(95)
第一个关键因素：企业共同的想象力	(96)
第二个关键因素：个性	(98)
第三个关键因素：信任体制	(100)
第四个关键因素：创造性和革新	(103)
第五个关键因素：相互尊重	(105)
几点重要的结论	(107)
五、保证行动成功的原则是渐进的领导方式	
的基础	(109)
个人的成长和自我发展	(110)
心理管理	(132)
承认和改变心中的信条	(134)
肯定句	(141)
充分放松和想象	(143)
辅助性的技术工具	(143)
身体的整体化：放松	(145)
沉思	(149)
凤凰原则	(155)
英雄的旅行	(156)
感谢词	(161)
参考文献	(162)

引 言

崩溃还是突破

当前的危机不亚于乌托邦。

——B·富勒

企业管理是能使人取得成就的一门艺术。企业管理，如同其它艺术一样，也需要原则，技巧和方法。有目的地运用这些原则、技巧和方法，就能取得成功，在各种企业管理培训班里都可以学到。

当前，我们正经历着一场危机。我们正处在一个变革的时代。习以为常的、曾经取得成功的行为模式突然失灵了。每天都传来曾经负有盛名的企业失败的消息。这就向人们提出了这么一个问题：还有什么东西灵验呢？

本书正是探讨这个问题的。我们每天与经理和企业家打交道。我们把对他们的观察、我们的体验和对当前这场

危机的认识进行了整理。我们俩人的观点有时是完全不同的。

我们共同的想法是，人们只有对企业家和经理的工作获得新的认识后，才能摆脱这场危机；仅仅依靠原有的认识是无法创造生机勃勃的未来社会和经济的；同样不能希望 1995 年马上会好起来；危机也不会马上过去。

我们认为，体制危机将延续几年，也许延续到本世纪末。

一个企业要想找到一条摆脱危机的道路，就应该搞清楚哪些老方法和老技术不灵了，应该采用哪些新技术代替它们。

本世纪末，在经济和社会方面不会再发生今天这样的情况。到那时，那种认为毫无约束地制订计划的幻想，可以筹措各种费用的幻想，一切都是可以办得到的幻想，都将化为乌有。然而，那时会诞生一个脱胎换骨的经济和社会制度。

我们面临一个简单的选择：崩溃或者突破。社会、经济和政治制度的崩溃会给这个星球上的整个人类带来意想不到的严重后果，或者出现突破，使人们对各种事物产生新的看法，新的想法，产生各种新的组织形式和新的共同生活的方式，总之会产生新的意识。

目前，管理人员的眼界太狭窄。他们想到的、看到的只是一些眼前利益，只顾追求利润，只考虑季度预算，最多考虑年度预算；他们考虑的只是本行业的实际问题，很少考虑本行业以外的事情，这真是鼠目寸光。

全球思想

几十年来，经理们的思想肯定发生了巨大的变化，很多人对全球性的竞争和国际市场有了清醒的认识；人们开始采取新的交往方式。但是，经理们的思想转变还远远不够。按照新的认识，应该把企业看成是一个社会和文化单位，但这种认识方面的转变工作还没有进行。企业至今仍然被看成是一个机械式的组织，而没有被当作是一个生气勃勃的，遵循着渐进规律的机构。这当然是老生常谈了。人们依然被当作工具，仅此而已，而没有被当作企业的主人。

当然，呆板的思想仍然被套用到市场领域。在市场上，企业作为力图占领市场的集团依赖推销术，越来越巧妙地运用一切手段去影响顾客、消费者和买主。在这种情况下，企业反会落后于市场的发展，不能及时预测市场的变化和企业自身的发展。这样的企业如同一位不熟练的冲浪运动员，虽然很警觉，但只是感觉到波浪会冲他而来，却掌握不好时机；如果，他不能及时随着浪头跃起，就会落下浪谷；如果，他跃得过早，就会被波浪卷走，所以只好随波逐流。

从历史学家的角度看今天

联邦总理说，我们德意志民族是个引人注目的民族。由于我们意识到了全球变革的时代已经来临，所以挑选一位科班出身的历史学家当首脑^①。他自然从历史学家的角度解释社会和政治的发展趋势。在政治方面，他在回顾历史的基础上做出判断，然后做出决定。这种决定的代价对国家、经济界和个人来说是不可忽视的。德国不成功的统一就是一个最好的例证。与其选择一位只会通过分析历史找出答案的历史学家做首脑，还不如选一位未来学家做首脑。只要没有正式培养首脑的机构，我们就可以这么去挑选首脑。否则，历史学家出身的首脑的想法和我们的想法的距离实在太大了。

头脑是成功之母

90年代不等于50年代。50年代成功的秘方今天已经不够用了，因为今天的条件完全变了。这也适用于经济领

^① 德国总理科尔是学法律和历史的。——译注

域，特别是德国东部新合并的各州的经济领域。

东部各州在政治领域和部分经济领域采用德国二次大战后重建时期行之有效的措施，试图解决弊端。殊不知，解决这些弊端需要开列另外一种处方，需要采用心理管理法，只能依靠那里的人民换脑筋，心理产生变化，进而才能在原民德的这块土地上实现大转折。不幸的是，西部一大批退休的、有过贡献的经理，应召去东部调整前民德的指令性经济结构，而这些经理是在 50 年代，即战后联邦德国重建时期取得成功的，他们成功的良策也是在那时形成的。

恩斯特·荣格尔早在 1964 年就指出：“保守派——如果还有称得上保守派的势力的话——好象是一群在一部风驰电掣的车辆上整理东西的人。正因为这样，灾难更严重了。”渐进不等于倒退。

对倾斜生产方式的误解

浏览报纸上的经济版就知道，经理首先用抓“成本管理”来解决问题。今天，这不再叫合理化。比如，叫做倾斜生产和紧缩生产方式。这种看法表明，经理们没有理解日本的倾斜生产方式的概念中的精神、态度和行为。当然，采取合理化措施，短期内能降低成本，这也是迫切需要的，企业即使降低成本 30% 或 50%，还是竞争不过周边新的低工资国家。为此，需要想象力、革新、质量和机遇。这是

对企业管理提出的最重要的要求。

认识这些问题的最大障碍在我们的思想上。人的理解能力是从学校里学来的。人们用所学到的知识去解释现实，而学校不会教人有意识地忘记所学到的知识。如果，我们从历史的角度去解释现实，决不会对现实产生合乎实际的想象，只会得出错误的结论，常常做出不恰当的选择。因为这种看问题的方法不对头，总是只顾后而不瞻前。

两千年来的思想传统给我们造成的障碍

我们欧洲人在逻辑推理的传统中生活了两千多年。这种传统可以追溯到亚里士多德学派。这种传统是西方文明在自然科学领域取得成功的根本基础。

今天，我们越来越发现它的消极影响：我们头脑中对现实的想象十分模糊。我们的世界太复杂，不再能片面地运用逻辑推理去观察世界了。

科学的推理

17 世纪人类社会进入伟大的自然科学时代。科学家们对认识自然界的普遍规律下了新的定义。这种方法被称为

“科学的推理”，并得到普遍应用。利用这种方法，可以根据某些规律得出正确的或错误的定义；没有冲突和矛盾；一旦发生冲突和矛盾，就要解决它。而且，几乎人人都能学会这种方法，我们藉此建立起大规模的等级结构。这些问题要依靠专家解决。最后一点，但决不是不重要的一点：正确掌握这种方法的人，总会用它来解决问题，摆脱困境，不承担任何个人责任。

观察现实的简单化

但是科学的推理也有许多大缺陷，存在如下的盲点：人们感觉现实的过程消失了，只能靠科学的推理来描述现实。这原本是属于物质范围的方法，决不是认识现实的全过程。

由于我们运用逻辑推理和科学推导，在社会、政治、经济和生态领域就遇到了许多麻烦。如果想摆脱这些麻烦，还需要采用另外一些思想方法，以便解决矛盾。现实中充满了矛盾，现实是复杂的，是似是而非的。

自然科学界中的先锋派，早已抛弃线性地、机械地观察现实的世界观。而国家的教育机构、大中学校还很少有新的思想，我们头脑中也很少有新的思想。

新理论和新思想有维尔纳·海森贝格的“模糊关系”，伊利娅·普里格吉内的“分散结构”，赫尔曼·哈肯的“协同作用”，罗伯特·谢尔德拉克的“形态形成领域”，达维

德·伯姆的“明确与含糊的制度”，F·达维德·皮特的“同步性”。他们对观察现实提出了全新的观点，或许是统一宇宙观的里程碑。这种宇宙观无需把精神与物质、人与自然界分开。系统科学和关于混沌世界的理论为我们提供了重新认识逐渐演变进化的条件。

要平等对待和运用我们熟悉的思想和其它思想方法。

为什么有意识地限制和减少占支配地位的思想影响对领导层来说是十分重要的呢？因为经理在大学里首先受到逻辑推理、自然科学思想的熏陶，所以特别容易接受企业的机械模式和机械地进行市场调查。同时，他们常常忘记，有时甚至蔑视和否定人产生行为的重要动力是热情。企业组织越机械，计划和控制越严，员工们失去的热情就越多。因此，我们的思想系统要为此提供解决的办法。办法是激发工作动力，采取经常刺激的方式。为此要付出难以想象的代价，但成功的把握却不大。因此，衡量领导能力的一个重要标准是，要有能力激发他人的工作动力。大多数从事激发工作动力活动的管理人员，搞刺激和竞赛及其它类似的活动，那是在制造这样的假象：员工是骗子。他们拒绝提供企业应该达到的效率。只有利用诡计才能唤起员工们卑劣的本性（贪欲和忌妒），才能拢住这些欺骗成性的“员工”，从而获得他们本该提供的效率。这些管理人员没有意识到这一点。

热情还是金钱

然而，动力是热情，不是金钱。很明显，热情和精神有关，但是，到处都缺少“精神”这东西。由于还存在货币，因此，总有人试图用金钱代替精神。受益者都是些举办不光彩的激励工作动力的活动的组织者和代理人。

很明显，存在着金钱根本不起作用或基本不起作用的场合，例如，下班后或在业余爱好方面倒会取得最大的或卓越的成就。

领导人的想象

精神与想象和感觉有关。凡是对事物麻木不仁的人，是不能产生热情的。过去，想象力是属于神秘主义者和诗人的，不属于科学家和经理。现在，情况发生了巨大的变化。近几十年来，先进的物理学家、生物学家、人文科学家和社会学家也发展并提高了想象力。

人们用逐渐演变进化的发展思维模式看到的现实与用机械的发展思维模式看到的现实是完全不一样的。

现在该是这种逐渐演变进化的思维在管理领域占领一

席之地的时候了，刻不容缓的时刻到了。

人不能光靠面包生活

当前西方社会的大部分问题出在创造利润上，而不是想象力或感觉。创造利润是经济界的任务，是为了满足人们的物质需要。由于对资源滥采滥伐，对生活基础进行大规模破坏，因此，许多产品中的利润变得越来越成问题了。当一个员工在生产时或在超级市场的货架旁销售第 117 代洗发精的时候，他会产生什么想法呢？如果为劳逸结合，安排一些娱乐活动，使他在劳动与生活中找到自己生存的价值，又会怎样呢？

控制自然

几千年来，西方社会相信，他们能控制自然。显然，这种信念是从游牧生活的猎人文化和采集文化过渡到定居农夫和牧民的过程中产生的。自然界第一次得到控制，火可人为控制，在物资储备方面有了全新的时间概念，人们学会了设计未来。

由此产生的废物，暂时还没有污染自然环境。当废物