

如何管理你的未来

宋素云 著



中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何管理你的未来/宋素云著. - 北京:中国国际广播出版社,1998.7

ISBN 7-5078-0991-9

I. 如… II. 宋… III. 中国-社会科学-管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 82411 号

如何管理你的未来

编 者	宋素云
责任编辑	于荟楠
封面设计	国广设计室
出版发行	中国广设计室国际广播出版社
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内)
邮 编	100866
经 销	新华书店
印 刷	北京市七彩龙印刷厂
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	8
字 数	128 千字
版 次	1998 年 7 月第一版 1998 年 7 月第一次印刷
印 数	1-5000
书 号	ISBN 7-5078-0991-9
定 价	12.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

目录

第一章 管理的新范式.....	1
引言：假设的重要性.....	1
管理就是企业管理.....	3
惟一正确的组织.....	6
人的管理的"正确"方法.....	13
技术和最终使用者是固定的、既有的.....	17
管理的范围由法律界定.....	23
管理的范围是政治上的界定.....	26
管理的领域只限于内部.....	28
结论.....	30
第二章 策略一新的根本现实.....	31
引言：为什么要有策略？.....	31
生育率骤降.....	32
所得的分配.....	38
目前增长快速的产业.....	42
定义绩效.....	45
全球竞争.....	48
经济实体和政治实体的差距扩大.....	50
第三章 变革的领导者.....	55
引言：无法驾驭的变革.....	55
变革的政策.....	56
有组织的改进.....	61
发掘成功.....	63
创造变革.....	65
机会的窗口.....	65
不该做的事.....	66
测试.....	67
变革领导者的两种预算.....	68
变革和持续.....	70
创造未来.....	72
第四章 资讯的挑战.....	73
引言：新的资讯革命.....	73
从 IT 里的 T 到 I.....	74
历史的教训.....	78
历史给技术人员的教训.....	82
新的印刷革命.....	83
企业所需要的资讯.....	86
从成本会计到绩效控制.....	86
从法律实体到经济虚构.....	89
创造财富的资讯.....	92
成果何在？.....	98
经理人所需要的资讯.....	99

整理资讯.....	100
往外面去.....	101
第五章 知识工作者的生产率.....	102
体力工作者的生产率.....	102
体力工作者生产率的原则.....	104
体力工作者生产率的未来.....	108
已知的知识工作者生产率.....	108
任务是什么?	110
作为"资产"的知识工作者.....	114
技术人员.....	115
知识工作成为一个体系.....	119
从哪里开始着手?	121
公司的管理.....	122
第六章 自我管理.....	124
引言.....	124
长处何在?	125
我做事的方法为何?	127
我归属何处?	134
我的贡献是什么?	134
为关系负责任.....	136
管理你的下半生.....	138
自我管理的革命.....	142

第一章 管理的新范式

引言：假设的重要性

社会科学对事实有其自成一套的基本假设。这套假设构成了这门学科的模式（Paradigms），管理学也是如此。这特定领域里的学者、撰述者、教师和实务工作者，通常在下意识里将这些基本假设奉为圭臬。同时这些基本假设也影响了这群人心中把那些理论视为"真实"（reality）的认定。

这种对真实的根本假设也决定了这一学科所关注的焦点以及对于"事实"（facts）的观点，而实际上更界定出了整个学科的范畴。这些假设大体上决定了他们会忽视或视其为"麻烦的例外"而置之不理的部分。基本的假设决定了什么是应该加以注意，什么是应该弃置或忽视的。

早期一位有远见的管理学家弗雷（Mary Parker Follett）就是个很好的例子。弗雷的假设与当时（20 世纪 30.40 年代）萌发的主流管理理论不合。因此她生前固然籍籍无名，在她去世后，她的理论仍继续被埋没了 25 年之久。然而今天我们知道，她对社会、人群和管理的基本假设，远比当时、甚至今天管理专家们仍大致采用的理论更接近现实。

然而，假设虽然如此重要，却很少被分析、研究，也很少被质疑，说实在的，甚至很少被明确地说清楚。"假设"对管理学这样的社会科学而言，其实远比"范式"对自然科学还来得重要。范式即所谓一般公认的理论，对自然界并没有影响。范式声称太阳绕着地球转；或者相反，说地球绕着太阳转，对太阳与地球毫无影响。自然科学研究的是物质世界的行为，但是像管理学这样的社会科学，对象是

人和人类社会的行为。因此人们倾向于根据该学科的假设采取行动。更重要的是，自然科学的现实——物质宇宙和它的规律，都固定不变（或是改变需要极为漫长的时间，而不会在几世纪、更不会在几十年内出现变化）。但是社会的宇宙没有这类"自然律"（**natural law**）。它不断变化，这就意味着昨天仍然成立的假设，今天可能不成立，甚至可能在短短的时间内就完全错误。

目前，每个人都因团队"乃是适用于所有任务的"正确"组织形式（早在 1954 年，特别在 1973 年出版的《管理：任务、责任与实务阿 **Management: Tarks, Responsibilities, Practices**）一书中，我已经开始提倡团队的概念）。自 1900 年，法国的费尧（**Henry Fayol**）及德国的拉瑟努（**Walter Rathenau**）开始思考组织的形态以来，管理学家和实务工作者几乎都假定，至少应该有一种正确的组织形态。目前视团队为正统的说法即根植于这样的假设。最重要的，不是团队是否就是这个正确的组织形态（目前并没有太多证据证明这想法是对的），而是如后面将讨论到的：这种有一个正确组织形态的根本假设已经站不住脚。

因此对社会科学如管理学而言，最重要的就是基本假设，而基本假设的"改变"就更加举足轻重。

对管理的研究一直到 20 世纪 30 年代才正式开展。从一开始，大多数学者、撰述者和实务工作者，一直将以下两套管理的假设认定为真实。

第一套假设奠定了管理原理的基础：

一、管理就是企业管理。

二、有，或应该有一种正确的组织形态。

三、有，或应该有一种正确的方法来管理"人".

第二套假设奠定了管理实务的基础：

一、科技、市场和最终使用者是特定的。

二、管理的范围由法律界定。三、管理是专注于内部的。

四、由国家疆界所界定的经济体系，就是企业和管理的"生态环境".相当长的一段时期——至少到 80 年代初期之前，这些假设除了第一项以外，不论是在研究、撰述、教学或是实际执行各方面，都相当接近现实，而且能够发挥功效。但是现在，这些假设已经全数过时，几乎快要变成一种讽刺。它们与现实远远脱节，不仅成为理论的障碍，更是实务上严重的绊脚石。事实上，现实很快地与这些假设背道而驰。因此，现在正是仔细检视这些假设，并创立一套新假设，作为研究和实务基础的适当时机。

管理就是企业管理

不论在管理领域内外，大多数人都认为这个假设理所当然。事实上，管理的撰述者、实务工作者或是门外汉，一听到"管理"（Management）这个词，立刻想到的就是"企业管理"（business management）。

这个关于管理的假设，形成的时期并不久远。世纪 30 年代以前，少数几位研究管理的人，包括 20 世纪初的泰勒（Ferdinand Winslow Taylor）和第二次世

世界大战之前的伯纳（Chester Barnard），都认为企业管理不过是一般管理的一支，基本上与管理其他组织并没有什么不同。

"管理"最初并不是应用在企业上，而是应用在非营利组织和政府机构里。泰勒是"科学管理"（scientific management）的创始者。"管理"和"顾问"（consultant）这两个名词今天的用法也极可能是由他所界定的。在名片上他自称为"管理顾问"（consultant to management）。当时他刻意选用这标新立异的名称，就是要吸引顾客注意他在提供一种崭新的东西。1912 年他在国会作证时谈"科学管理"，美国因此初次注意到"管理"一事。当时，他没有提及任何企业，却引用非营利的美友诊所（Mayo Clinic）为例。而泰勒的"科学管理"，最为人知的应用实例也不是在企业，而是应用在美国陆军的华特城兵工厂（Watertown Arsenal）——虽然最后因工会的压力而放弃。

经理人（manager）这个名词，以今天的含义，最初也不是应用在企业里。最早被称为经理人的职业是城市经理人（city manager），这是 20 世纪初美国的发明。而管理原则第一次有系统的应用，则是 1901 年罗斯福（Theodore Roosevelt）总统时的国防部长鲁特（Elihu Root）对美国军队的重整，同样也不是始于企业。

1922 年在布拉格召开的第一次管理会议，不是由企业人士，而是由当时美国的商务部长胡佛（Herbert Hoover）和世界知名的历史学家、捷克国父玛撒里克（Thomas Masaryk）所筹办。弗雷差不多在同一时期开始她对管理的研究，她从来没有区分过企业或非企业的管理。弗雷讨论组织管理的原则，可以应用到所有不同形式的组织之中。

大萧条时期之后，因为对企业的敌视和对企业主管的不满，管理与企业管理才开始有所区分。为了不与企业界挂钩，公共部门的管理开始自称为"公共行政"（public administration），主张不同的原则——在大学里自成科系，有自己的用词、自己的升迁方式。同一时期，对快速成长的医院的管理研究「由通用汽车阿佛列德·史隆（Alfred Sloan）的弟弟雷蒙·史隆（Raymond Sloan）所主导」基于同样的理由也自立门户，自称为"医疗行政"（medical administration）。

换言之，在大萧条时代，避免被称为"管理"是当时"政治正确"的路线。

第二次世界大战后，风潮转向。到了 50 年代，主要由于美国企业管理在第二次世界大战时的良好表现，企业成了吃香的字眼。然后，"企业管理"很快成为一个"政治正确"的研究范围。从此，在大众和学术界的心目中，所有管理都被认定为"企业管理"。现在，我们开始将这 60 年来的错误解套。我们眼见许多"商学院"易名为"管理学院"，并且开设许多"非营利管理"课程；同时也出现了"领导人管理课程"，招收企业和非企业主管；甚至许多神学院里也萌生了"神职人员管理"系科。

但是认为管理就是企业管理的想法还是很普遍。因此我们很有必要大声疾呼，管理不等于企业管理，正如医学不等于妇产科一样。

当然，不同组织中的管理也互有差异。毕竟使命决定了策略，而策略决定了结构。管理连锁零售商店和管理天主教区当然有所不同（虽然其中的差异比主其事者所认为的要少得多）；管理空军基地、医院、软件公司当然不一样，但是最大的差异在于各组织所使用的名词。也就是说，差异主要是在应用上而不是在原

则上，即便在任务和挑战上也没有显著的差异。譬如说，这些组织的主事者，花在人事上的时间大致相同，而人的问题几乎全是一样的。各种组织里，九成左右的问题是共通的，不同的只有一成。这一成的问题中，企业和非企业之间的差异，与不同企业（譬如跨国银行与玩具制造商）之间的差异相差无几。在所有组织（企业或非企业）里，只有这一成的问题，需要适应这个组织特定的使命、特定的文化、特定的历史和特定的用语。

在 21 世纪发达国家里，增长中的机构多半不是企业，因此，"管理并非企业管理"的观念就特别重要。事实上，企业在 20 世纪发达社会里已经不是增长中的机构。目前，每个发达国家中，从事"商业"经济活动的人已经比 100 年前来得少，当时几乎每个工作人口都是经由从事经济行为（譬如农业）来谋生。在 20 世纪，发达国家中增长的机构为：政府、专业组织、健康医疗、教育机构等非企业机构。近百年来（或至少自第一次世界大战之后）提供生计的雇主不断萎缩。就目前可以预测的，21 世纪的发达国家中，增长的机构不会是企业（也就是那些有组织的行为），而可能是非营利的社会机构。然而，正是这种机构最需要有系统、有条理、有理论根据的管理，也只有通过有效管理才能快速获得最好的结果。

以上的分析，导出了第一个结论就是：对各种组织而言，管理是一种特定而且特别的工具。

惟一正确的组织

对管理的重视和研究，源自于 19 世纪末期大型组织——企业、政府、机关以及庞大的军队——的骤然兴起。当时，这都是一些新兴事物。

从一开始，对组织的研究一直都基于一个假设：有，或者应该有一种正确的组织结构。

过去，许多组织形态都曾经被认为是"正确的组织".但是对正确组织形态的搜寻却一直持续到今天。

早在本世纪初，欧洲最大却组织松散的煤矿公司的总裁费尧，首先尝试解决企业里的组织结构问题（他的书迟至 1916 年才出版）。大约在同一时期，美国的企业界如洛克菲勒（John J.Rockefeller）、摩根（J.P.Morgan）和卡内基（Anndrew Carnegie）也开始关注组织结构这个课题。特别是卡内基，他的影响最为深远屈此应好好研究。如前面所提，在此之前鲁特已经把这些组织理论应用到美国军队里了。同时期，德意志银行（Deitsche Bank）的创始人西门子（Georg Siemens），也曾应用了费尧的组织观念，来拯救他的堂兄弟所创立，却在创办人去世后，摇摇欲坠的西门子电气公司。

即使如此，当时并非每个人都清楚了解组织结构的重要性。

泰勒就根本没有看到这个需要。终其一生，他的著述言谈都称之为"拥有者与其助手".福特（Henry Ford）也是以这种"没有结构"的观念，来管理当时世界上最大的制造公司。

第一次世界大战凸显了正式组织结构的必要性。同时，也显示出费尧和卡内基的功能性组织（functional structure）并不是正确的组织结构。第一次世界大战之后，杜邦（Pierre S.DuPont）及史隆随即发展了分权（decentralization）组织结构。直至今今天，"团队"一直被视为适用于各种组织的正确形态。

但是，现在我们应该很清楚，没有所谓的"惟一、正确的组织形态"这回事。各种不同组织，各有其长处。局限性和应用方式。我们应该已经很清楚，组织结构不是绝对的，它是让人们有效地一起工作的工具。以这样的作用而言，不同时期、不同情况、不同任务，就必须配合不同的组织形态。

今天"科层式组织已经寿终正寝"之说甚嚣尘上，这绝对是无稽之谈。任何机构里一定要有一个最终的权威，那就是"老板"——一个可以做最后决定，而且大家会服从的人。情况危急时（每个公司可能迟早都会碰到这种情形），公司的生死存亡有赖于清楚的指令。一艘船要沉了，船长不会召开会议，他必须当机立断。这艘船要获救，每个人都要听命行事，确切地知道应该去哪里、该做什么，没有什么"参与"或"讨论"的余地。组织中每个人无条件的服从，是危机里惟一的希望。

然而，在同一个机构中，却有其他需要研讨商议的情况，而某些情况下仍然需要团队合作。

组织理论（organization theory）却假设整个机构是均匀一致的，因此整个企业都应该采用相同方式组织起来。

费尧假设了一个"典型的制造业公司"。20 世纪 20 年代，史隆用一模一样的方式组织通用汽车公司（General Motor）分权架构下的每个部门。30 年后，50 年代早期，通用电气公司（General Electric）进行大规模重组。当时，即使是一个由一二十个研究人员组成、专门替美国空军从事研究工作的小组，仍然必须与由上千名员工组成、生产单一产品（如烤面包机）的部门，维持相同组织结构。

结果，小型的研发部门仍然必须负担一位生产经理、一位人事经理、一位财务经理和一位公关经理。

其实，每一个企业里（即使是费尧的"典型的制造业公司"），仍然需要几种不同的组织结构同时并行。

在全球经济环境之下，管理外汇的工作越来越重要，也越来越困难。它需要完全的集权，企业里不能由任何一个部门自己单独处理外汇风险。但是在同一个组织里，顾客服务部*（特别是高科技产业），却需要比传统分权制度更大的授权——几乎完全独立自主。每一位服务人员需要自己当家做主，组织里其他部门只能听他的命令行事。

有些研究需要专家自己各弹其调，有些则从一开始就需要团队合作，尤其是在初期决定研究方向时（譬如新药品的研究）。而这两种方式常常也在同一个研究机构里并行不悖。

将"管理"等同于"企业管理"的谬见，导致了以为"一定有一种正确组织形态"的错误想法。假如早期的管理学的学生没有被这个错误观念蒙蔽，他们就会去看非企业性的组织，而且很快就会发现组织形式因不同任务而产生的巨大区别。

天主教教区和歌剧团的组织非常不同，现代军队和医院组织也非常不同。但是在这些组织里，都会有一种以上的组织形态。天主教教区里，在某方面主教是绝对权威，但是在其他方面，却完全没有权力，譬如：除非受当地神父之邀，他不能任意造访下属神父所辖的堂区。

但在组织里确实有一些放之四海而皆准的原则。其中之一，无疑就是组织应当透明化。每个人都应该知道并了解他工作环境的组织结构。这听起来理所当然，但是在一般组织中（即使在军队）都常常做不到。

其次，是我已经提到的一点：组织里，在某些特定情况下，一定要有人有全权做最后的决定。面对危机时一定要有一个主掌全局。同时，权力与责任应该相当。

另一个可靠的原则是，在一个组织里每个人应该只有一个"老板"。古罗马法有它的智慧：有三个主人的奴隶即成自由人。人际关系里，这是一个非常古老的原则：任何人都不应该陷入在不同老板中选择效忠对象的困境。因此现在很流行的"爵士乐队型组织"（jazz combo）实行起来很困难，因为每个成员都有两个老板，一个是专业领域的老板，另一个则是小组的老板。

另外一个原则是，组织越扁平越好，不说别的，资讯理论告诉我们："每次接力传话，都是噪音加倍，内容减半。"但是这些原则并没有告诉我们应该做什么，只是告诉我们不要做什么；也没有告诉我们什么会有效，只告诉我们什么行不通。这些原则类似建筑师工作时所依据的原则。建筑师的原则不会告诉他应该盖什么样的建筑物，只能告诉他有什么样的限制。这些组织形态的原则所能带给我们的大致上就是如此。

这意味着，在同一个组织里，每个人都必须同时适应不同的结构形式。有些任务要以小组的方式合作；同时，有些任务要在指挥控制体制下进行。一个人应

当既是他自己组织里的"老板"，又是自己组织之外合作事项的合作伙伴和参与者。换言之，组织必须成为主管的工具。

更重要的是，我们必须研究不同组织的优点和局限性。什么样的组织形态适合什么样的任务？不适合什么样的任务？还有，我们什么时候需要从一种组织形态转换到另一种组织形态？

这样的分析，可能对目前最流行的"政治正确"的组织形态——"团队"最有必要。

目前一般认定只有一种形式的团队——爵士乐队型组织，适用于所有的任务。事实上，至少有几种，或十几种非常不同的组织形态，各有不同应用方式及其局限和困难，而且各自需要不同的管理。现在流行的爵士乐队型组织可以说是最困难的一种，它最难实行，局限也最严重。除非我们很快地想出，那一种团队适合什么、不适合什么，否则不出几年，团队很快就会变成另外一种过时的风尚。当然，当团队适得其所又能发挥作用时，团队的确是最有效的组织形式。

无疑地，我们必须研究并采取一种"混合"的团队形式而不是一般组织理论与实务界笃信不疑的"纯粹"、"惟一"的组织形式。

举个例子：心脏导流手术同时需要十几名训练有素的人员。他们可以被看做纯粹的费尧型功能组织（functional organization）的例子。这个小组包括主治的外科医生，两位助手医师，一位麻醉师，两位帮病人做准备的护士，两三位开刀时帮忙的护士，两三位特护病房的护士和一位住院医师，以及操作呼吸心肺仪器的技术人员，还有三四位电子仪器方面的人员。小组中的每一个成员，只执

行一项任务，绝不操作其他任何动作，但是在医院里他们被视为一个团队。事实上每个成员也如一个团队般运作，没有人下命令，或说一句话，彼此却可以巧妙地配合其他人在开刀过程中最细微的变化。

最高管理层的组织，特别需要研究和探讨。

对组织的关注，事实上是从最高管理职务的设计开始的。一个明显的例子就是《美国宪法》，此一设计确实首次解决了政治社会里，其他政治体系未能解决的、最古老的问题：也就是"继承"的问题。该宪法确保永远有一位主帅，完全合法、充分授权，而且希望他有足够的条件胜任，但没有过去皇太子对现任在位者威权的威胁。在非政治组织里，最高管理层的组织，实务也走在理论之前。西门子（德意志银行的创办人）设计了德国高级管理层的法定组织。直至今日，这套组织方式仍然适用：由同等地位的合伙人组成小组，其中每个人都是各自职务上的专家，在专业范围内绝对自主。整个小组选出一个发言人，不是"老板"，只是"领导人"。然而我不得不怀疑是否真有人懂得怎样组织最高管理层——不论是企业、大学、医院或是现代的教会。

其中最明显的迹象就是言行不一。我们夸夸其谈，大谈"小组"，所有的研究都指出高层管理工作需要一个小组。然而，实际的情形（不仅美国企业）却是每个公司的"超人"CEO（首席执行官）统领一切。这些眼高于顶、呼风唤雨的 CEO，如何决定接班人选的问题并不太受重视。然而，承继问题却是每个最高管理层和机构里最根本的考验。

换言之，在组织理论和组织实务两方面，仍然有长远的路要走。

一个世纪前，管理学的先驱者是对的：组织结构的确有其必要。现代的组织：企业、政府机构、大学、医院、大型教会或军队都需要结构，正如只要是比阿米巴变形虫更高级的生物，就需要结构一样。但是，这些先驱者假设只有一种正确的组织结构，却是错的。不同生物有不同的结构，同样，现代机构也需要不同的结构形式。管理层与其一心一意地追求那个"正确"的组织结构，不如学习去寻找、发展、测试各种适合任务的组织形式。

人的管理的"正确"方法

"有一种，或者至少应该有一种正确的管理人的方法。"在对人的管理上没有比这个想法更根深蒂固（即使大部分是潜意识），也没有比这个想法与现实更格格不入的了。但是，几乎所有管理方面的书籍和论著都以这个假设作为基矗最常被引用的是麦克奎格（Douglas McGregor）《企业的人性面》（Human Side of Enterprise）一书中的主张：管理只能在仅有的两种不同方式—X理论和Y理论中选择其一。接着他又主张Y理论是惟一的最佳选择。在1954年《管理的实践》（The Practice of Management）一书中，我大致上也如此主张。过了几年，马斯洛（Abraham H.Maslow）证明了麦克奎格与我都错了。

我立刻投靠马斯洛的阵营，他的引证令人信服。但是直到今日，却仍然少有人注意。一般人仍认为："关于人的管理，有，而且只有一种正确的方式。"这个假设也奠定了组织里各种关于"人"和"人的管理"假设的基矗其中之一是，在组织里工作的人，就是组织里的雇员（employees），他们全时工作，生计和事业完全仰赖组织、另一个假设说这些人是下属（subordinates）。确实，这两种假设