

GIANT STEPS in Management INNOVATIONS that CHANGE 追求卓越 the way we work

150年来这些伟大的思想或多或少地影响着和改变着你和其他人的生活方式

150年来的伟大创新造就了这个世界上很重要的一部份……

150年来 最伟大的50项 管理创新史

一个公司能保持长期竞争优势的关键是什么？

一个组织要想长期获得高绩效水平应该具备什么条件？

答案是：

管理创新，也就是公司对自身内部工作方式进行根本变革的能力。

本书把150年来的管理创新的理论和实践发展史浓缩其中，使你轻松了解百年来公司和组织所经历的伟大变革，学习管理理论和实践领域大师们的卓越思想，领略其境界和才华，从而提高、升华自己，进入追求卓越的行列……

[英]迈克尔·莫尔 朱利安·伯金肖 著 秦德智 郭敏娜 冯玮 译

 中国市场出版社
China Market Press 

追求卓越

GIANT STEPS in Management
INNOVATIONS that CHANGE
the way we work

150年来 最伟大的50项 管理创新史

[英]迈克尔·莫尔 朱利安·伯金肖 著 秦德智 郭敏娜 冯伟 译

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越: 150 年来最伟大的 50 项管理创新史 / (英) 莫尔 (Mol, M. J.), (英) 伯金肖 (Birkinshaw, J.) 著; 秦德智, 郭敏娜, 冯玮译. —北京: 中国市场出版社, 2010.1
ISBN 978-7-5092-0622-5

I. 追... II. ①莫... ②伯... ③秦... ④郭... ⑤冯... III. 管理学—历史—研究—世界
IV. C93-091

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 231909 号

Copyright © Michael J. Mol and Julian Birkinshaw 2008

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *GIANT STEPS IN MANAGEMENT: INNOVATIONS THAT CHANGE THE WAY WE WORK*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2009-7541

书 名: 追求卓越——150 年来最伟大的 50 项管理创新史

著 者: [英] 迈克尔·莫尔 朱利安·伯金肖

译 者: 秦德智 郭敏娜 冯 玮

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 14.5 印张 197 千字

版 次: 2010 年 3 月第 1 版

印 次: 2010 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0622-5

定 价: 48.00 元

关于本书

你如何进行管理？会用到哪些思想、方法、技术和工具？为什么？想想看：无论是管理方式还是我们自身都处于持续完善、进步的状态中。而管理者也需要不断地作出调整和实践，他们尝试新的方式和方法，并且合理地加以引导。在这一过程中，我们对于团队的管理实践也发生了根本变化。今天人们的管理方式已经与上一代人不同了。

创新是管理的核心要素之一，是名副其实的管理的本质。

《追求卓越》是关于管理中如何创新的一本书。它介绍了过去的 150 年间产生的一系列发人深省的最重要的管理创新，并考察了这些管理创新对现代管理的影响。我们也在思考创新过程本身是如何发生的、关键管理创新的作用是什么以及人们又是如何解决那些令人不解的难题的。

在撰写本书之前及撰写过程中，我们做了大量的准备工作、后续工作和横向研究。过去十年中我们一直从事有关管理创新的咨询、教学、写作和探讨工作。在这一过程中，我们发现想要进行管理创新的管理者和公司总会遇到两个障碍：一是他们通常不是十分清楚过去产生了什么样的管理创新以及这些创新对现代管理的影响；二是管理者缺乏对管理创新产生的实质性理解。本书阐述了这两个问题。

我们已经找出了这些历史上重要的创新，对它们一一进行详细描述，指出其有用的原因、要解决的问题、产生和传播到其他组织的过程以及对现在实践的启示。

在书中，我们按照管理职能领域考察了过去 150 年间的管理创新，包括人力资源管理、财务管理、客户关系管理，等等。当然这些领域的划分也不是十分严格的，很多管理创新从其属性来看都是横跨多个领域的。但我们的研究表明，由于有清晰的事件脉络，这样划分管理创新是适合的。每章都有对 150 年来某特定领域管理活动趋势的简要介绍。然后举出一系列案例，每个都代表该领域最重要的创新之一。最后一章将前面内容汇总，列出管理创新的时间表。

我们承认书中选出的管理创新是有随机因素的，这样的选择肯定会引发很多讨论。有些读者可能更喜欢我们忽视了的管理创新，或者觉得选出的案例对注重实践的管理者没多大作用；有些会认为我们选取了太多的创新活动，并提出我们列举的很多案例算不上创新，或者甚至跟管理毫不相关；也有些人会说我们选取了太多美国案例。这是我们必然会面对的挑战，无法避免。让每个人都满意是不大可能的，但总的来说，我们愿意参与有关管理创新话题的讨论，尤其是本书中问题的讨论。事实上，引发这样的讨论也是本书撰写的重要目的。

我们是如何选中这种管理创新的呢？首先，我们清晰界定了我们所理解的管理创新。然后我们广泛查阅了大量管理文献资料，找出备选案例。我们还查阅了其他学者整理出的特定领域管理创新的资料，比如人力资源方面的，甚至有被《哈佛商业评论》刊载过的。我们也请了伦敦商学院以及其他学者帮我们确定他们各自研究领域的管理创新。然后我们让实践中的管理者来证实他们脑海中是否也有相似的管理创新。本书讲述的是工业革命以来最重要的 50 个管理创新。

当选出了主要的创新后，我们就详细记录下每个创新。所以本书的资料来源是广泛而真实的，包括管理类的出版物如《哈佛商业评论》，学术期刊如《商业史评》和《经营管理杂志》，门户网站如 www.schneiderman.com，还有很多书籍如艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）撰写的《我在通用汽车的岁月》（My years with General Motors）以及哈里（Harry）和施罗德（Schroeder）合著的

《六西格玛——突破性管理策略》（Six sigma: The breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations）。从所有这些资料中，我们提炼出世界上主要的管理创新。此外，我们还会在每章的引言中进一步讨论没被选入的但同样十分重要的管理创新。本书在最后列出了相关参考资料。（如果需要参考资料的完整列表可以直接联系我们——michael@michaelmol.com。）

我们相信这些管理创新中有很多值得借鉴的东西。这些创新确定了我们的工作方式以及我们对管理的理解。你可能熟悉其中一些创新但对你专业知识以外领域的创新不大了解。你或许想了解管理创新者是如何工作的、他们如何解决难题，以及最终结果如何。你或许想了解这些创新为什么如此成功，哪些创新对今天的管理实践仍然起着重要作用，哪些已经被随后的管理创新替代了。或者你只是想找本值得一看的书。我们希望我们关注的管理创新能启迪你在管理实践中产生不同想法的行动。我们认为没有什么比管理创新更实用了。

我们要感谢在收集资料和整理这些创新时给予我们帮助的人——史蒂夫·孔伯（Steve Coomber）、斯图尔特·克雷纳（Stuart Crainer）、Latchez·赫里斯托夫（Latchez Hristov）以及伊格纳西奥·瓦卡罗（Ignacio Vaccaro）。非常感谢他们为我们所做的一切。我们也听取了很多人的意见，他们对本书的改进帮助巨大。同时，我们还要感谢高级管理研究院（the Advanced Insititute for Management Research, AIM）对我们研究工作的财政支持。

迈克尔·莫尔 朱利安·伯金肖

2007年6月

前言

加里·哈默尔

一个公司能与对手保持长期竞争优势的关键是什么？一个组织要想长期获得高绩效水平应该具备什么条件？保持长期优势的秘诀是什么？这些都是商学院的研究人员和组织的领导者需要长期考虑的问题，迈克尔·莫尔和朱利安·伯金肖认为他们找到了答案。在《追求卓越》这本书里，作者认为管理创新是长期保持成功的动力，包括在组织管理、协作、计划、激励和资源配置等方面的突破。

让我们看看下面的案例。通用电气公司自 20 世纪初期以来所建立的行业巨人的地位很大程度上是因为当时所建立的世界第一个现代研发实验室。通过把管理规则引入到无序的科学发明过程中，公司能够比早期的竞争者更迅速地为市场生产出新产品。丰田公司（Toyota）能够在世界上长期而稳定地占有汽车生产的市场份额也要归功于其成功地引导全体员工参与治理和解决问题的能力。

尽管一直都有很多文章和书籍写到技术创新和战略创新的重要性，但是到目前为止，在决定企业能否长期成功中占据重要作用的管理创新却被忽视了。因此，就像伯金肖所说的，这种短视让人不解，管理创新应该是比运营实践、产品或者商业模式创新更重要的能产生长期竞争优势的创新。

近些年来，很多学者都在研究如何将创新管理实践的模式从一个公司移植到另一个公司。然而，尽管人们对此抱有极大的兴趣，却对管理实践创新的产生过程缺少系统研究。为了揭开管理创新产生过程的面纱，《追求卓越》挑战

管理习俗、传统观念时容易犯的错误以及意想不到的困难方面，为那些想要成为当今时代的创新者提出了精髓的见解。

对于这本书，你所看到的不仅仅只是一本管理思想史的总结。如果想要了解管理思想史，可以查阅艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）、丹尼尔·雷恩（Daniel Wren）或者其他管理思想史学家的著作。《追求卓越》不是研究管理思想史的，它是一本关于现代管理的书，是讲述你所在公司或者其他公司管理过程和实践的书。书中所举的很多案例都是我们所熟知的，比如 20 世纪 20 年代艾尔弗雷德·斯隆在通用汽车提出的 M 型组织结构；但也有些是我们所不了解的。事实上，很多知名企业家和商学院的教授也很难说清一些重要管理技术从何而来，比如战略规划、资金预算、现金流贴现法分析等。

《追求卓越》一书讲述了过去 150 年间产生的 50 个重要管理创新实践的来龙去脉。读者可以从两个角度来阅读本书：你或许喜欢钻研，想弄清楚比如平衡计分卡制度的来源和潜在的逻辑；或者你可以把它作为章节独立的书籍来阅读。书中每章都关注一个管理问题（比如人员管理和资金管理），讲述在该领域创新的发生过程及其相互关系。比如，为什么质量管理和生产管理创新之间似乎呈现出相辅相成的关系，而在人力资源管理领域的创新就显得比较无序而且也没有很长远的影响？

现代社会中，由于新挑战不断出现，重新审视和了解现代管理的发展脉络是十分必要的。我们从工业时代的前辈那里继承的有些工具和方法在今天看来仍然适用，但有些却不适用了。事实上，在我看来，现代社会中限制企业发展的不是运营模式或商业模式，而是它的管理模式。理解前人留下的方法和思想的源泉是在新世纪提出新理念，确定哪些应该抛弃、哪些应该继承的关键之处。

基于上述原因，本书是重视管理创新者必不可少的可阅资料。

关于作者

迈克尔·J. 莫尔 (Michael J. Mol) 是雷丁大学战略管理方向的高级讲师，也是伦敦商学院管理创新实验室的访问学者。他是大公司战略管理方面的专家，研究方向为采购战略和管理创新。他已经出版了三本著作，包括最新出版的《外包：设计、流程和绩效评估》(Outsourcing: Design, process, and performance) (2007)。

朱利安·伯金肖 (Julian Birkinshaw) 是伦敦商学院战略与国际管理系的教授，是管理创新实验室创立者之一。他是研究大公司如何培养企业家精神和创新意识的首席专家，他已出版了十本书，包括《风险投资》(Inventuring) (2003)、《跨国公司中的企业家精神》(Entrepreneurship in the Global Firm) (2000) 和《斯文·戈伦·埃里克森的领导方式》(Leadership the Sven-Goran Eriksson Way) (2002)。

追求卓越

Giant Steps In Management

——150 年来最伟大的 50 项管理创新史

关于本书

前言 加里·哈默尔

关于作者

导言：管理的飞跃 1

第一章 工作流程 9

引言 9

科学管理 12

流水线作业 18

精益生产 22

全面质量管理 27

单元式制造 31

大规模定制 34

企业流程再造 38

供应链管理 42

六西格玛 45

第二章 财务 49

引言	49
成本管理	53
投资回报率	56
现金流贴现法	59
超越预算	62
作业成本法	64
平衡计分卡	67
经济附加值	72

第三章 人力资源 77

引言	77
公司福利	81
职业经理人	84
商业教育	87
绩效工资制	89
评价中心	93
T 小组训练法	96
工作生活质量	99
顾问和高管辅导	102
360 度绩效考核	105

第四章 组织结构 109

引言	109
事业部型组织结构	112

战略业务单元	116
矩阵式组织结构	119
群策群力	122
实践团队	125

第五章 客户关系与合作伙伴关系 129

引言	129
特许经营	134
直销	137
市场细分	141
品牌管理	144
客户关系管理	148
纵向一体化	151
外包	154
联营和联盟	157

第六章 创新和战略 161

引言	161
技术研究实验室	165
“臭鼬工厂”	169
企业风险投资	172
开放式创新	174
目标管理	178
战略规划	181
情景计划	184
标杆管理	187

第七章 信息效率 191

引言	191
运筹学	194
收益管理	196
物料需求计划和制造资源计划	200
企业资源管理计划	203

结论：管理创新备忘录	207
------------	-----

参考文献	211
------	-----

导言：管理的飞跃

管理领域经常产生新思想，或者至少是在原有思想基础上的创新。在我们写这本书时，商业畅销书榜上已经有了很多名字诱人的书，如《世界是平的》（The world is flat）、《蓝海战略》（Blue ocean）以及《长尾理论》（The long tail）；《财富杂志》讲述了谷歌公司企业文化的内幕；著名的麦肯锡咨询公司（McKinsey）也在“全球化和公司战略”方面提出了自己的新思想。

作为一个博学且勤于思考的管理者，你一定想了解这些最新的思想，想了解商业前景会如何变化。然后你会不断寻找能给你或者你的公司竞争优势的闪光点。

但同时，你也会对这些新思想、新趋势产生合情合理的怀疑。这些新思想会对我的组织有怎样的帮助？这些想法在实践中有什么用？这些所谓的新思想跟 50 年前彼得·德鲁克（Peter Drucker）告诉我们的有什么区别？

事实上，管理思想和管理实践总是不断反复的。有些思想的驱动力来源于深刻的见解：道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的动因理论（X 理论和 Y 理论）就是个例子，迈克尔·波特（Michael Porter）的竞争战略理论也算一个。然而事实是，管理领域中真正新而永恒的思想就像英国在温布尔登网球公开赛胜利那样平常。所以了解那些思想对每个管理者都十分有用。

有些管理思想是受技术变革或者社会、经济发展变化影响而产生的。这些思想都是适用于当时商业世界变化而产生的“新规则”，而不是关于管理的永恒不变的真理。比如过去十年间就产生了很多新思想，如网络技术在商业中的

应用，有些很好，有些却不太好；也有一些关于如何改变管理方式以满足 Y 一代需求的研究，这里的 Y 一代就是指那些刚进入职场的年轻人，他们将逐渐成为重要的客户。

其他管理思想就像新瓶装老酒一样，就像好莱坞的导演喜欢翻拍比较经典的老电影一样，管理思想家也很擅长重新定义旧的思想，他们给出一个变换的说法，让那些旧思想重新出现在听众面前。当然，也有一些传统思想是今天的管理者应该重视的。但是这类书籍和文章的大量涌现也让管理者对所有这种风格的思想产生怀疑。简单的说，就是管理类出版物太多，并且大部分都是经过重新包装上市的。

潜心寻找精华

如何寻找管理思想中的珍品呢？怎样更好地理解那些人人都在谈论的现在和过去的管理思想，那些仍然在你公司或其他地方存在的管理思想，以及那些已经形成标准化流程然而它的最初拥护者却已经接收新观念的管理思想？你又如何找出适合你的企业今天发展的思想呢？

本书的目的就是让你重新了解如此多的管理思想和管理实践，以便更有效地利用它们。我们沿着历史的轨迹对那些主要的管理创新加以描述。它们都可以被看做是现代商业运营及管理的里程碑。通过记录下这些重要管理实践的进程，就能领悟到为什么管理的某些领域取得了长足的进步，而同时有一些领域却停滞不前。

尽管我们也考察了很多现代管理创新的来源，但这里的大部分内容都不可避免地是从历史角度进行分析的，诸如六西格玛、平衡计分卡、客户关系管理、公司风险投资、业务外包、供应链管理、导师制度（师徒制）以及开放式创新等在现代公司中都是很常见的，即使对它们的描绘语言在不断的改变。那

么为什么要读这么一本可以说本质上接近历史书的东西呢？这么一本追溯管理史的书对你有用有两个原因。

第一，要以史为鉴。乔治·桑塔亚娜有一句名言：“忘记过去必定会重蹈覆辙。”所以，学习过去那些公司的经验能让我们更好地为今天企业大发展进行决策。

或者说得更明确点，清楚地了解管理的创新史能帮助我们找准未来管理创新的时机。例如，为什么在人力资源管理中，对员工待遇的关注会形成每三十年一次的周期（即在不同时代有人际关系运动、员工福利、职业生涯质量、授权，而这些问题从没有得到彻底解决？为什么对客户问题的关注也从来没能完全解决呢）？要想理解管理中任何领域的主流问题或其相关外延内容，你最好从了解管理者所经历的艰难困苦开始。本书中没有老生常谈，我们只是发掘了原有思想能带给我们的启示。如果你自己想成为一个管理创新者，你一定想知道机遇在哪里及最易犯的错误是什么。

第二，现代的管理实践都是建立在过去实践基础之上的。这个推理过程就像湖泊或河流入海口的泥沙沉积一样：新的泥沙总是沉积在过去泥沙的表面，但是过去的沉积层也会对河床的形状产生影响，并且会影响表层形状。这在管理实践中也一样。尽管有些描述等级制度的华丽辞藻已经消失，但我们在工作中仍然沿用军事化专业术语，如：员工与直线经理、管理幅度、高层管理，等等。无论维多利亚时代的管理思想先驱弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）在今天的管理学界得到怎样的评价，他的科学管理理论在很多组织中留存下来，比如时间和行为研究、甘特图计划，等等。在一家我们所熟悉的矿业企业，不管换谁当领导，组织内部思想仍然深受艾略特·雅克（Elliot Jacques）的分层系统理论的影响，并且在雅克的理论发表 15 年以后仍在沿用。如果你想在某个公司推行某种新思想，你必须先弄清楚它与分层系统理论的联系。

寻找管理创新

那么什么是管理创新呢？用我的同行加里·哈默尔的话来说，管理创新是管理理论和管理过程的创新，这种创新能彻底改变管理者的实际工作方式及方法。管理创新不同于运营和流程创新，运营和流程是关于投入与产出间的管理。

在过去的几年中，我和加里一起跟许多管理者讨论了管理创新问题。我们知道，对管理创新含义的理解有很多种。我们很容易就能找到一些经典的能被大多数人接受的案例，如全面质量管理、事业部制组织结构、资本预算，但是我们很难划分清楚管理创新的边界。尤其是，运营、流程和管理创新之间的边界是非常模糊的。

我们的目的不是要引发学术讨论（尽管我们喜欢学术讨论，但不是此时此地）。相反，我们自己在这个领域的研究已经发现了四个重要特征。这很重要，因为这让我们认识到了不同领域创新的区别。以下是我们用以判断某事物是不是管理创新的四条准则：

- 管理创新能改变管理工作：它能直接引发新的管理实践和管理流程。以全面质量管理为例，它确实对员工和老板的日常工作产生了影响，发挥了作用。但也确实有些管理思想是比较抽象的，没能迅速对管理工作产生影响，因此没被选上，比如波特的五力竞争模型、学习型组织、管理授权。考虑问题应当注重理论和实践两个方面。比如，开放式创新最初是应用于理论界的，而当时宝洁公司（Procter & Gamble）已经在实践中实行“联系与发展”模式了。本书中，为了方便我们会经常从“理论标签”的角度来对事物进行描述，但实际上我们真正重视的是实践。
- 管理创新对现状来讲是一项实实在在的新事物。管理创新不是六西格玛法则或者平衡计分卡制度的再次应用，它应当明显不同于目前的做法，