

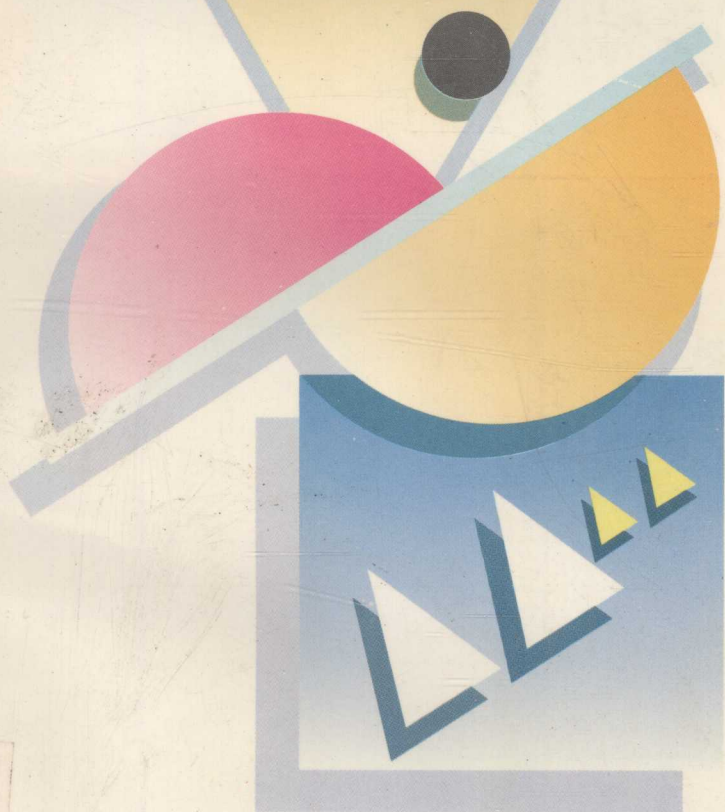
國際競爭叢書

駕馭變化

——當代企業管理的挑戰

(美) 約翰·E·費萊厄蒂著

孫峰 林鳳君 譯 朱潤峰 校



海天出版社

國際競爭叢書

駕馭變化

——當代企業管理的挑戰

(美) 約翰·E·費萊厄蒂著

孫峰 林鳳君 譯 朱潤峰 校

海天出版社

中國·深圳 1990·12

责任编辑 秦 海

装帧设计 谢 鸿

驾驭变化

——当代企业管理的挑战

(美)约翰·B·费莱厄蒂著

孙 峰 林鳳君 译 朱润峰 校

海天出版社出版

(中国·深圳)

海天出版社发行 乐昌县印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/32 印张6.375 字数140千字

1991年3月第1版 1991年3月第1次印刷

印数3000册

ISBN 7-80542-209-5/F·55

定价: 3.50元

出版说明

随着我国改革开放实践的深入发展。如何进一步发展外向型经济，开拓国际市场，参与国际竞争，已成为我国企业界特别是沿海地区企业的一项十分重要的研究课题和迫切的实践要求。为适应这种需要，我们组织出版了这套《国际竞争丛书》，为那些热心于改革开放事业，致力于发展外向型经济，积极参与国际竞争，迎接九十年代挑战的企业家们，提供一套关于国际竞争基本理论、实用知识和实践经验的参考读物，并藉以表达我们对拼搏在国际竞争“战场”上的中国企业和企业家们的良好祝愿！

编译者的话

我国的经济改革日趋沿着健康的轨道向前发展，企业管理也正朝着社会主义方向摸索前进。值此改革之际，谨向广大读者介绍一本反映当代企业管理的新书《驾驭变化——当今企业管理的挑战》。此书出自美国Pace大学，企业管理系教授·约翰E·费莱厄蒂之手。费莱厄蒂在多年的刻苦研究、教学以及在美国几十家大公司任企业管理顾问的过程中，积累了很多企业管理成败的经验和教训，提出了企业家精神和企业管理变化的理论，并详尽地阐述了企业管理成功的秘诀及企业家所应具有个性、素质和才干。引用了美国几十家世界瞩目的大公司管理成功的例证，并从理论和实践的角度阐述驾驭变化是当今管理的挑战。他在书中写道：“变化不会自动地管理，管理人员必须管理变化，否则，将会被变化所管理。”他还说道：“不能成功地驾驭变化，则意味着公司会在突如其来的变化面前惊慌失措。”不可否认，费莱厄蒂的理论观点从某种意义上说，对我国企业管理有着直接和间接的借鉴意义。如费莱厄蒂提出把企业管理从公司内部转向市场和技术管理，从而实现市场经济管理。

从知识角度讲，该书大量地介绍了世界企业界的新观点和新动向，为我国企业借鉴国外先进的企业管理经验和方法，结合我国国情，开创社会主义企业管理的新途径，提供了一点帮助。

该书分为三大部分：第一部分从第一章到第二章。在这一部分中，作者主要分门别类地介绍了企业家精神的社会意

义, 经济理论, 经济史, 管理理论及企业中的不确定性问题, 动态利润问题, 企业风险和企业时机的概念、特点及类型。第二部分从第三章到第四章。在这一部分中, 费氏把问题集中在如何组织企业程序, 提出企业三维论, 即传统企业; 过渡企业和变革企业。传统企业(又称经营企业), 以古典经济为基础, 强调企业中的连续性, 并提出: 我们的企业是什么? 过渡企业(又称适应企业), 强调对不远的将来, 进行调整。所提出的问题是: 我们的企业应是什么? 作者在这一部分中, 还着重论述了企业管理的战略战术。引用美国西尔公司的战略决策——这一公司管理变化成功的例证。还具体介绍了美国电话电报公司管理成功的事迹。费莱厄蒂对未来学也有其独特的见解, 并指出其不足。在企业企业家战术方面, 作者提出了: “要想系统地驾驭变化, 非借助诊断工具不可。”论述了诊断工具在企业管理中的作用。在这一部分中, 还描述了市场与管理指南及竞争环境。第三部分从第五章到第六章。在这一部分中, 作者主要申述谋求管理人员效益的途径及管理人员所应具有的文化素养, 管理知识体系及其管理才能, 提出: “知识的专业化必将通过发展管理知识的博学化的概念, 超越知识专业化的自身特性。”认为社会的千变万化正在培育着一代新型的职业经理, 他们不得不接受未来知识的挑战。对于当今企业管理存在的弊病, 他指出: “当今的企业管理是行政管理有余, 企业管理不足。”强调加强切实的企业管理。在该书的第六章, 作者试图探讨某些管理发展的途径, 管理期限及对一些改善经营结果的行动指南的检验, 来加强企业家精神, 为管理人员在日常活动中, 所面临的问题和机遇提供解决的办法。

作者前言

本书的目的是在理论和实践的基础上，寻求企业家精神。我不是在为企业家精神的挑战作重要结论。我所建议的也决非是对驾驭变化的初探，而是谋求驾驭变化的途径。本书研究分为三个主要方面。

第一个方面是论述经济理论的贡献及不足。指出以持续性为准则的古典经济在基本平衡的条件下，假设了一个模式，让所有的经济活动都在这个模式里反复进行。另一个方面，企业家精神的前提支配着未来期望的资源分配，推导出：变化可输导成系统，而持续则例外。

然而，在古典经济思想主流外面，一些思想家试图要沟通理论与实际的界沟。这些思想家指出：世界上的实业家在遵循他们的企业开创中促进了经济的增长，提供了新产品，创造了就业条件。简言之，在我们获得近似的理论之前，应进行企业实践。

企业理论的先驱们注意到：古典经济学在设想完备的知识中，没有考虑到质的因素，如不确定性、冒险性、动态利润作用、机遇。在他们的著作中，早期思想家抓住了企业家精神的两个主题——把资源从生产活动少的企业转入生产活动多的企业和现有资源对未来时机的分配。尽管企业界还缺少一些成熟的理论，但是企业界的学者们已为理解这一学科提供了具有洞察力的传统，并建立了知识核心。

本书的开头部分还涉及到经济历史学科，管理理论与企业界行为科学之间的相互关系。最后对利润、不确定性、冒险性和机遇的概念做了简短的解释。

该研究的第二个方面集中在怎样组织企业程序，着重强调战略和战术。前者通过对企业的三种发展进程进行观察，提出了理解公司变化的公式。企业的三种进程是传统企业、过渡企业和变革企业。传统企业或经营企业用提出问题的方式对持续性加以强调，这个问题是：我们的企业是什么？过渡企业或适应企业强调对不远的将来进行调整，其自身应注意的问题是：我们的企业将是什么？变革企业或革新企业强调完全有目的地计划变化，其强调的问题是：我们的企业应是什么？所有这三个方面相互关联，共用一个公分母——客户价值体系和专业公司知识力量。实际战术的整个研究集中在作为一种能获得改进的经济结果的可能实施方法，同管理和市场指南联合使用的大量的诊断工具上。

一些拟用战略战术的有用字眼仍保留无遗。现代管理已愈加认识到驾驭变化是必要的，也意识到左右变化越来越难，而企业家精神则是最好的方法。但在驾驭未来和不确定性的同时，企业家精神也应是一门令人揣摸不定的学科。正如沃尔特·利甫曼所提醒我们的：“事件的运动总是要比我们的大脑的运动要快得多。”加速变化的世界是一个万象更新的世界。即使是系统地驾驭变化，也非借助仪器不可，但成功的把握总是没有保障。理论的主要贡献是通过提供处理事物的一种更系统的方法，以加深我们的理解。企业家精神对于社会未来需要的系统计划意味着驾驭那个无法完全抓住、认识，并对整个现实的捕捉无任何感知的世界，并对于意外的和不可避免的社会不持续性有所警觉。冯·莫尔特克在任普鲁士陆军总长时责备计划中的肯定性的狂妄自大。他说：“任何计划都不能经受战斗的检验。”

没有任何战术诊断工具能堪称精确无误。但这些战术诊

断工具基本上能早些时警告传感机能，使管理克服，至少缓和现有的经营限制。其实用性取决于使用者的使用时机和使用技巧。尽管战术诊断工具缺少科学方法效力，但就资源的乱分配这一问题的提示和对于企业可能的优势所具有的工作概率来说，战术诊断工具是有用的，诊断工具是基于这样一个设想：向成功的行业学习，而不是一味地再一次次地发现美洲大陆。简言之，仅当你将所获得的理论和经验系统化时，你便认识到：由于现存资源总是在管理者所做的一切上设置限制。故你根本无法获得功绩。

本研究的最后一部分着重强调企业经理对于公司尽责所需专业知识的作用。近年来，对于管理实践所做的合理批评是：管理实践是行政管理有余，企业管理不足。社会上的千变万化和共同要求正在培育着一代新型的职业经理，他们不得不以接受未来知识的挑战的方式补充其管理能力。总之，假设经理对完成管理任务而冒风险，并个人负有较大的责任的话，他也需要开发一个较大的企业家精神。

把企业家精神简单地贬低为企业开创者的这种老观念是不再令人满意了。而对于明天的管理的挑战是要看各级组织的企业职能作用。为了获得这种强调时机和把资源从生产效益低的企业移向生产效益高的企业的企业家精神之魂，知识的专业化必将通过发展管理知识博学化的概念，超越知识专业化的自身特性，并考虑通过专业知识的贡献来实现。

所以，本书的最后一章试图用探讨某些管理发展的途径，管理期限及对一些改善经营结果的行动指南的检验的方式，加强企业家精神之魂。这并非是为最高管理提供可行的战略，而是为管理人员在日常活动中所面临的问题和机遇提供解决的办法。

作者简介

约翰·弗莱厄蒂生于布鲁克莱恩，毕业于纽约大学和联合学院，获得哲学史博士学位。通过对普通历史的研究，他对苏联历史产生了兴趣，并在哥伦比亚大学研究苏联社会制度。

作为Pace大学社会科学系的系主任，他对企业与社会产生兴趣，长期研究，阅读并参加由皮特·德鲁克所举办的讲座。通过一个同事的介绍，他开始从事顾问工作，并最终离开社会科学系，成为Pace大学管理学教授。

他在许多公司企业中从事顾问咨询，这些企业是：Weyerhaeuser公司、通用电气公司、纳比斯科公司、美国电话电报公司、斯考特纸制品公司、剑桥仪器设备公司和波士顿信托公司。他曾在百事可乐管理学院，国际销售与市场及行销市场学院任职。

鉴于弗莱厄蒂在教学生涯和公司管理顾问中所积累的经验，他把管理理论与实践集于一本赋有教益而且又妙趣横生的书本中。

在当今加速变化的世界里，无论决策人的官衔和职业如何，都必须学会生存和发展振兴本企业。变化使得人们的生活变得艰难，无疑，经理人员也如此。弗莱厄蒂呼吁企业家要应付不确定性，要勇于承担风险。用他的话说，就是要管理变化，或者说是驾驭和左右变化。

本书系为当今和未来的经理人员而著。管理变化是一种管理学理论界的管理思想。本书从实际出发，向读者展示了

各种管理学界的理论及相关理论，而且以活生生的案例及企业经营实践法则和成功的秘诀，为企业决策人指出了一条经营企业的成功之路。

目 录

第一章 变化与企业家精神

企业与变化·····	(2)
社会意义·····	(4)

第二章 企业家精神

学术界的贡献 经济理论·····	(10)
经济史对企业家精神的影响·····	(14)
管理理论对企业家精神的影响·····	(15)
企业家个性·····	(15)
创造的作用·····	(17)
行为科学和社会科学·····	(18)
组织限制·····	(18)
不确定性、利润、风险及机遇的概念	
不确定性·····	(20)
短浅的利润观·····	(24)
利润和获利性·····	(26)
强调所有权导向·····	(26)
企业活动的范围限制·····	(27)
有限的时间范围·····	(28)
忽视未来费用和效益·····	(28)

社会冲突的产生.....	(29)
利润动机的错置.....	(29)
获利能力.....	(30)
风险与机遇 贝姆·巴沃克定理.....	(32)
一个新企业对正在经营的	
企业的风险.....	(33)
企业家精神作为一个过程.....	(34)
风险的双重性.....	(35)
风险与机遇的特点.....	(36)
风险和机遇的种类.....	(38)

第三章 企业家战略方法

持续性及变化.....	(43)
公司变化的例证——西尔公司的	
战略决策.....	(47)
传统企业以往的主张.....	(49)
成功后的自满情绪.....	(49)
经营的目的——首先需要策化.....	(50)
传统的势力.....	(51)
确定企业经营方向——寻求公司经营特点.....	(53)
产品定义的蜃影.....	(53)
知识优势的概念.....	(54)
成功的秘诀.....	(57)
需要提高传统企业效能.....	(58)
——过渡企业经营的新挑战.....	(59)
产生动态紧张状态.....	(59)

主要任务——集中精力寻求新时机·····	(60)
克服不确定性——技术·····	(61)
统计预报·····	(61)
未来学·····	(62)
未来学不足·····	(63)
未来——我们究竟对其知道些什么 ·····	(64)
对主要设想进行检验·····	(64)
环境管理预知力决定企业方向·····	(65)
环境限制·····	(66)
应付突变的防护武器 知识·····	(66)
预测的作用·····	(67)
规划·····	(68)
环境审计·····	(68)
变革企业前提——承认无知·····	(71)
将无知组织起来·····	(71)
完全有目的地计划变化·····	(73)
我们的企业应是什么·····	(74)
美国电话电报公司成功管理的事迹·····	(77)

第四章 企业家的战术策略

引言·····	(83)
安休斯·布希对“我们的企业是什么”的答复 ·····	(84)
诊断工具·····	(86)
帕利托社会分配法则·····	(87)

成本与岁入流量——交易分析	(90)
计划报废的幻觉	(94)
技术观点的限制	(94)
无价值的产品种类	(96)
管理人员的自负心理	(97)
产品的放弃	(97)
对新的若干次努力进行检测	(99)
集中企业优势	(101)
要害分析	(104)
行销与管理指南	(107)
竞争环境	(108)
百事可乐的故事	(110)
生命周期分析	(112)
消费者购买行为分类分析法	(116)
财政规划	(119)
以询问的方式制定规划	(120)
人的因素	(122)
外部资源	(123)

第五章 谋求管理人员效益的方法

引言	(126)
组织和行为理论	(126)
奇谈怪论理论	(128)
看破红尘论	(129)
员工动力	(130)
定义	(130)

解释	(131)
近代思想家	(134)
结论	(144)

第六章 企业家的管理能力

引言	(149)
经理人员的文化素质	(149)
管理知识工作	(150)
企业家效应的地位	(152)
战略姿态	(153)
经理人员适宜的环境气候	(157)
工作积极踊跃型的管理人员	(159)
管理企业不可耍单帮	(160)
时间因素	(161)
信息情报及交流沟通系统	(163)
寻求企业家效益	(166)
贡献意识	(166)
知识密集	(170)
时间意识	(172)
拖延	(177)
能力要素	(178)
实践方法	(182)
经理人员的义务	(185)

第一章 变化与企业家精神

当今时代最突出、最富有意义的特征是加速变化。这一急风暴雨式的变化，表明其来势之迅猛，远胜于历史上任何一个时期。迅速变化的强劲，而又变化无常的风势波及世界各个角落，把我们卷入惊恐万状之中，冲击着我们，其破坏程度使我们惶惶不可终日，并把管理置于全新的、陌生的、茫然不知所措的状态之中。

这阵阵社会变革正在削弱着从国家乃至家庭建立之基础。对于历代所遵循的道德规范的价值体系置若罔闻。把教育机构置于混乱的大动荡之中。动摇着曾被视为神圣不可侵犯的军纪、合法权威及法规。使国家这只大船的舵置于瘫痪的、失控的呆滞状态；否定了传统学科业已建立的知识基础；把地理模块强扭成新异的形状；把传统的经济和商业理论变得与时代格格不入；把工会从其手工业行列中摆脱出来；以及造成世界生态网络不平衡的危险局面。

根据急剧变化的紧迫感和广泛性所致的恐惧，甚至可能是威胁，许多观察家总结到：社会的急骤变化是如此的深刻、普遍、广泛而又深入，以致永恒论的观点都不屑一提。若不能完全放弃古希腊的永恒论哲学家巴门尼德的观点，那事实便是：形形色色的速变强制着传统在革新的冲击下逐渐消失，迫使简单化让位于复杂化；驱使稳定状态的平稳性屈从于动态不平衡的压力。

无疑，变化的速度是所产生现实急骤变化的主要原因，象黑人抗暴运动；神经机械研究革命；政府及政界的信仰危