

《哈佛管理经典丛书》



管理的变革

——企业管理最先进观念的转变

【美】詹姆斯·昌佩 & 尼丁·诺利亚 / 著
James · Champy & Nitin · Nohria / 李玉霞 / 译

FAST FORWARD

台湾·远流出版社 哈佛商学院出版社

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的变革/ (美) 昌佩, 诺利亚著; 李玉霞译.
北京: 经济日报出版社, 1998.6
ISBN 7-80127-453-9

I. 管… II. ①昌… ②诺… ③李… III. 企业管理-研究
IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 1586 号

Fast Forward

Copyright © 1997 by The President and Fellows of Harvard College

©1998 中文简体字版专有权属经济日报出版社

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

管理的变革——企业管理最先进观念的转变

作 者:	(美) 詹姆斯·昌佩 & 尼丁·诺利亚
翻 译:	李玉霞
责任编辑:	东 月
责任校对:	刘 群
出 版:	经济日报出版社
地 址:	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (100054)
经 销:	全国新华书店
印 刷:	河北省霸州市印刷厂
开 本:	850mm×1168mm 1/32
印 张:	12.5
字 数:	240 千字
印 数:	1—10000 册
版 次:	1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-80127-453-9/F·130
定 价:	25.00 元

版权所有 翻印必究

中文版序

近年来，管理学方面的丛书出了不少。有些丛书，你读完之后，觉得回味无穷。深感其取材、编选颇具匠心。书中的睿智之见，令人激奋。由经济日报出版社引进的美国哈佛商学院出版的《哈佛管理经典丛书》就属这一类。这套丛书，我看到的有8本，讲的都是管理之道。就管理学说而言，现仍在“丛林”中。各家各派，各有千秋。这套“丛书”也是丛林之书，但很有一些独到的见解。这种“丛林”之势，对管理学说的发展，实在是天大的好事。

在今天瞬息万变的商业环境中，管理者们都感到有许多压力。压力中，最大的莫过于环境变化、环境变迁的挑战。企业要么前进，要么倒退。管理者自然会选择“前进”。选择了“前进”，同时又确实能够前进的，只属于那些能够面对变化，敢于进行管理革命，应付未来

挑战的人。当然，应变失败是痛苦的，但哪有不失败的人。应变成功，其关键在于你能否保持对环境变化的竞争性态势，能否保持一种活力，能否养成一种适时应变的主动精神。丛书中的《管理的变革》说的就是如何面对变化，迎接挑战，是一部精论之集，你可以从中得到启迪，帮助你在新的环境下走向成功。

在环境变化中，公司的衰退首先开始于公司的领导集团。尽管公司的利润额仍处于巅峰状态，但公司实质上已经开始衰退了。这种衰退主要表现在公司的领导集团只是面对过去，而不是面向未来；只习惯于常规性决策，而不敢面对挑战性问题；只愿意和同一传统的人在一起工作，而不愿接受具有新思想、新文化的人。首脑及领导集团的衰退，必然会或早或晚、或快或慢地导致整个公司的衰退。阻止领导集团衰退有两种方式：一是更新现任首脑们的观念结构，进而改变管理行为；二是更替现任首脑，进而改变管理行为。当第一条路成效不大时，就只有采取第二条路。丛书中《培养下一代领导者》向你表明将怎样为公司选拔和培养未来的高级人才；如何转变竞争优势；如何越出常轨，取得成功；如何在经验、训练和学习能力上，保持观念结构的吐故纳新。你可以从中得到卓有成效的公司领导者所必需的成功之策。

对公司发展来说，指引公司前进的领导人是至关重要的，但养活公司的“客户”也是至关重要的。“客户

关系”已经成为公司决策的中心。丛书中《走进客户的心》，将“客户”、“客户信息”、“应用客户信息创造价值”连成一体，将信息管理技巧创造性地应用到建立新型的客户关系中。它把客户看作有价证券，运作得好就可以增值，可以创造双边价值。你可以从中了解到，什么是客户中心论；如何增强开发客户价值的能力；如何造成竞争优势等。

公司将其产品或服务投入市场参与竞争，在竞争度方面有个很重要的指标——市场占有率，就是反映公司争取客户、处理客户关系的能力。谁争取到客户，谁就争取到市场。但是，现在的买方市场，其条件越来越苛刻。时间在压缩、距离在压缩、管理的反应与行为在趋向同步，消费者的需求渴望立时满足……这种深刻的变化，映射出什么呢？是速度！是交易速度！“以光的速度行事！”这应该成为获得竞争优势的基本信条。丛书中《时间角逐》具有时代的先锋意识。您将从中看到引导组织走向成功的关键是速度，创建一个敏捷的组织体系是何等重要。它将告诉您商务进程如何通过压缩时间的方法去提高效能。

企业、社会都在抢速度发展。管理者也面临着时间角逐的巨大压力。事业的临界点和生活的聚焦点挤撞在一起，两难性的抉择，时时冲撞着管理者的职业生涯。丛书中的《界定时刻》在“要得必先失”的冲突上，向你展示如何争取较大的回旋余地，逼迫你去考虑究竟有

多少供参考的灵活多变的框架。

个人的职业性的决策是困难的，家族的商业性决策更是不易的。现代社会中有一类常见的又是特殊的文化现象：家族企业。据资料显示世界上 80% 左右的实业与家族有关。家族企业所面临的问题和非家族企业在许多方面是不同的。例如，家族企业的动力机制是什么？其间存在着怎样的传承关系？在领导权的代际变更中，如何进行权力交接？如何掌管家族企业等等。在你的一生中，不可能不和家族商团打交道，也有可能加入家族商团。如果这样，了解一下家族商团的发展机制和发展模式是非常有益的。丛书中《家族企业的繁衍》就在家族商团这个模糊而又朦胧的领域中，提供了有意义的指南。

一个企业的诞生，可以只领风骚一两年，也可以长领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生，可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达，但这些“激素”都不能保证公司长期生存。怎样做可以使公司长寿呢？丛书中《长寿公司》对传统观念提出挑战，多角度地探索了公司的生存之道。它告诉您如何在多变多难的形势中挺过来，如何保持公司的活力等等。公司生存有一个很重要的道理，就是要为发展而管理，不要为利润而管理；养成习惯去新陈代谢，不要等到出了问题再去规划变革。这些道理，在《长寿公司》中都有地道的分析。本书已被美国《商业周刊》评为

97 年最佳商业类图书排位第二名。

理论是行为的指南。公司的长久发展一定要有合理的理论作指导。丛书中《管理学的先知》探讨的是经营组织和商业管理的哲学。在权力、权威、领导、控制、冲突等问题上，都有创新性的见解。尽管是许多年前的研究成果，但至今仍闪烁着思想的光辉。任何一位管理者都会从中得到忠告和借鉴。

《哈佛管理经典丛书》的作者或在其中阐发思想的人，他们中有大学教授，有研究机构的学者，有公司总裁，有商界领导人，有社会活动家等。他们著述精彩，读来令人振奋。他们的观点都打破常规、不落俗套，他们各自从独特的角度审视管理实践，从中肯的评论中透出富有新意的见解。读过这套书的人，我想都会有这种感觉。

我很感谢经济日报出版社让我先读了这些经典之作，读后颇有感触，发了一些议论，也就此为这套丛书的出版作贺。

北京大学 国际经营管理研究所所长 张国有
企业管理专业博士生导师

1998 年 3 月 6 日

目 录

中文版序

内容简介

前言

步入风暴：加速变化的周期

詹姆斯·昌佩和尼丁·诺利亚

第一部分 未来世界：我们走向何方

第一章 新型组织的出现..... (3)

彼得·德拉克著

当今的企业正经历着一场变革，信息技术将成为“新型企业”发展过程中必不可少的基础。作者描述了信息技术给每个企业的形式、规模、工艺和经营带来的变化，并探索了管理者们在带领他们以信息为基础的企业走向下个世纪时将会面临的挑战与启示。

第二章 网络如何赋予企业新的组织形式 ——探求结果

拉姆·查兰著..... (17)

什么是网络？它们是如何运作的？作者用4年时间对北美和欧洲10家公司中网络的建立进行了研究，总结出了网络组织的性质——一群精选出来的管理者，凭着自己的技术、资源和积极性，以独特的方式结合起来，制定和下达公司的经营策略。同时，他还描述了网络如何能够改变公司内部成员的行为方式。

第三章 从价值链到价值星群 ——制定互动式策略

理查德·诺曼，拉斐尔·拉米雷兹著..... (46)

越来越多的成功企业通过改造自身来赋予创造价值活动新的含义。在对瑞典、丹麦、法国等欧洲企业进行考察之后，作者提出，企业在策略上面临的挑战是其自身能力与客户要求之间的不断变化和统一——改变这个“星群”中主要参与者的作用和相互关系。

第四章 全球性企业的逻辑：ABB公司 珀西·巴涅维克访谈录

威廉·泰勒著..... (75)

ABB公司总裁兼业务总经理珀西·巴涅维克是全球型管理者的典范。他积极进取，把ABB公司建成了一家全球型公司，把全球的业务范围、世界一流的技术和本国强大的市场根基结合了起来。在访谈中，巴涅维克说明了母体系统是如何在扩大世界影响的同时保持在本

国市场的地位的。他还谈到了正在建立这样一种企业组织的新一代全球型管理者。

第二部分 改革的进程

第一章 领导改革：为什么转型的努力失败了

约翰·科特著 (115)

虽然最近几年企业改造的花样翻新——什么“总体素质”、“二次启动”、“二次结构”——但基本目标都是一样的，通过彻底改变企业的组织结构去适应具有更大挑战性的市场环境。作者观察了一百多家公司在过去10年为获得更强的竞争实力而进行的改造，并为那些想要在竞争日益激烈的商业环境中改造自己的企业组织提供了自己的观点和一些有益的经验教训。

第二章 改造工作：不要自动化，而要推翻重来

米歇尔·哈默著 (133)

企业在改造中经常犯的错误就是运用信息技术加速那些已落后了几十年（甚至几个世纪）的工作流程。作者认为计算机的作用在于它们使管理者能够打破建立在目标、信仰或技术这些不再占优势地位的事物基础上的陈规。只有重新思考那些企业的工作流程，管理者们才能真正从电脑上获益，才能大量节省资金，大大提高企

业的效益。

第三章 重新创业的过山车：为更有力的明天在今天冒险

特蕾西·高斯、理查德·帕斯卡和安托尼·亚瑟斯著……………
…………… (154)

正在努力彻底改造自己的企业组织的管理者们应该把注意力放在重新改造上。作者说明了重新改造不是改变已有的，而是创造现在没有的东西。他们提出，重新改造的决策都是建立在这种假设之上的——而只有在这之后，企业组织才有可能鼓足勇气抛弃现有的去追寻今后有可能会有的东西。

第四章 成功的改革计划由效益开始

罗伯特·沙佛和哈维·汤姆森著…………… (181)

为了尽快把自己的公司转变成一个具有新层次竞争力的企业，许多管理者都在积极推行诸如经营数据统计控制、“总体素质”、管理培训等以运动为中心的改进计划。但他们发现自己所预期的结果并没有实现。作者认为，管理者们应把注意力放在可在短期内获得具体显著的业务成果的措施上，制定出可以根据结果改变和选择的改造计划。他们还对如何提出你自己的由结果驱动的改造计划提供了建议。

第五章 改造工作流程，成功制定策略：

施乐公司的阿莱尔、USAA 的赫瑞斯、史密斯
克莱因·比坎姆公司的莱施利和百事可乐公司的威泽
拉普之间的圆桌会议记录

大卫·加尔文著 (202)

越来越多的公司都开始注意利用改革创新使自己在
竞争者众多的市场中取得成功。管理者也相应地开始开
拓新的工作方式。本文作者大卫·加尔文邀请四位管理
改革的先行者召开了一次圆桌会议。会上他们各自谈了
自己对于企业应如何以工作流程为基础实现转型的看法
和经验。

第三部分 管理的新角色

第一章 新型管理工作

罗莎贝斯·莫斯·坎特 (233)

企业改造加快削弱了等级制度等原有管理权威的基础。
在这种情况下，管理者们必须建立新型关系，以寻
找建议和机遇的新来源，并促成内部和外部之间的联
系。在公司向更大的灵活性和创造性方面发展时，他们
必须依靠新的领导手段和激励措施，这实际上已经改变
了管理工作本身的性质。

第二章 改变顶层管理的作用：从体系到人

克里斯托弗·巴特勒和苏曼特拉·高沙著…………… (253)

计划、控制和信息制度在促进公司改造的同时也有可能约束雇员的创造力和业务能动性。作者说，顶层管理者面临的挑战是利用每一位雇员的知识 and 技能来创造一个“人的组织”。根据对二十个运作良好的公司的调查，两位作者得出结论：即使是最复杂的制度也永远无法替代个人交流以及顶层和执行经理们的接触的作用。

第三章 主管经理怎么了？

尼丁·诺利亚和詹姆斯·巴克利著…………… (276)

80年代我们看到美国经历了一个新管理观念的爆炸期——从管理学院到商业顾问，到媒体和类似的头头脑脑——许多美国的管理者们也把这些独特的管理理念运用到了使他们的公司重新焕发活力的改革中去。两名作者认为，那些管理者没有进行积极进取的领导，而是把自己的工作变成了职业管理者的新兴行业。企业领导必须通过重新拾起自己的管理职责来改变这种倾向——以重新变成务实、负责的管理者。

第四章 管理者和领导者：他们是不同的吗？

亚伯拉罕·扎莱兹尼克著…………… (294)

管理者的目标应从必需的要求而不是欲望中找到。可他们还是总为完成一天的工作而忙得焦头烂额。另一方面，当一个领导对目标积极进取并努力与雇员建立良

好关系时，事情的结果也常是一团乱麻。尽管许多美国的企业似乎正在极力强调保持管理者的个性，作者却认为一个强大的企业组织要取得成功既需要管理者也需要领导者。

第五章 教练式的总裁：联合信号公司

劳伦斯·博斯蒂访谈录

尼尔·蒂奇和拉姆·查兰著…………… (319)

劳伦斯·博斯蒂从 1991 年来一直是联合信号公司的总裁和业务总经理。他被看作是一个干事单刀直入、注重效果的企业领导，在采访中他对领导在改造大型企业组织时所扮演的角色提出了自己的看法。他像一个魅力十足、十分执着的教练，说明了自己是如何运用价值和目标去“训练员工赢得比赛”的。他的话对于那些正埋头寻找领导和支撑一个有竞争力的企业所需要的素质的人是一个很好的建议。

结束语

风暴中心：处于核心的力量

詹姆斯·昌佩和尼丁·诺利亚著…………… (345)

关于本书的作者…………… (349)

第一部分

未来世界： 我们走向何方？

***THE FUTURE STATE：
WHERE WE ARE HEADING***

第一章 新型组织的出现

彼得·德拉克 1988 年 1~2 月

20 年后的典型大企业将只具有不到今天一半的管理层级，仅 1/3 的管理人员。在结构上，在管理的对象和范围上，将和五十年代以后崛起而在今天仍被我们的教科书引为典范的大制造业公司没有丝毫的相似之处，而更可能接近于那些被现在的经理和管理学家所忽视的组织：医院、大学、交响乐团。因为和这些组织一样，未来的典型企业将是以知识为基础的，一个由大量根据来自同事、客户和上级的反馈信息进行自主决策、自我管理的各类专家构成的组织。由于这个原因，我称其为以信息为基础的组织。

企业，尤其是大型企业，将无可选择地以信息为基础。导致这种变化的一个原因是人口统计学意义上的：雇员队伍的重心从体力劳工和文牍人员迅速转移到与那种一百多年前源于军队的“命令—支配”模式相对立的知识型员工。导致这种变化的还有经济学方面的原因，尤其是对大型企业的改造甚至重新创业。然而最终导致这种变化的还是信息技术。