

MANAGING FOR THE FUTURE

MANAGING FOR THE FUTURE

经营未来

改变工商世界的主导趋向

阿尔夫·钱德尔 著

张 宁 译



企业管理出版社

版权登记图字：01-97-1761 号

图书在版编目 (CIP) 数据

经营未来：改变工商世界的主导趋向 / (英) 钱德尔著；张宁译. -
北京：企业管理出版社，1997. 11

ISBN 7-80001-972-1

I. 管… II. ①钱… ②张… III. 企业管理：现代化管理
IV. F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 24811 号

经营未来

——改变工商世界的主导趋向

钱德尔 著 张 宁 译

企业管理出版社出版

发行部电话：(010) 68414644

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京京海印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10.25 印张 250 千字

1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

印数：10000 册

定价：18.00 元

ISBN 7-80001-972-1/F·970

前 言

工商企业领域正处在一个巨变的时代。为了迎接未来，我们必须丢弃许多过时的东西，同时，也必须习惯于从新的角度去观察事物，这些新事物就是未来的标志。未来与现在的工商企业组织差异迥然，所以我们的思想需要有一个大的转变。21 世纪的成功企业并不是一些支离破碎的概念，它是新的思想、观念、方式、行为态度的全面组合。

传统观念江河日下，取而代之的是一些不确定、不熟悉的观念，这时，人们对 90 年代及未来成功经营的兴趣便愈发浓厚了。企业的领导阶层越来越关心如何确保他们的企业有超前的预见和应变能力，不断调整其自身，以更好地适应这急剧变化的世界。他们正在寻求一些新的方法，能够告诉他们在未来如何观察、如何感受、如何行使职责，以及作为部门或是综合的管理者，他们的角色应如何改变。那些渴求在 90 年代及未来成功的管理者中，几乎没有人对如何再塑其企业的问题漠不关心。

我自己对于未来企业经营的兴趣起源于一个早期认识，即信息技术将对整个工商业乃至全社会产生巨大的影响。某个时期，我曾和彼特·马维克在加拿大设计和实施实时商业系统，当时就遇到了一些信息技术中所包含的人员及变化的困难。在另一段与英国一家大公司合

作的日子里，又使我遇到了有关高层管理的主要问题，这使我认识到商业战略的制定和选择如果只凭以往的管理实践将会造成很大偏差。我在英国的咨询公司工作时又碰到很多这样的情况，一些高层商业管理者急切地需要变革他们的公司，却又缺乏可供选择的有效模式。英国伦敦的诺兰诺顿公司，作为一个新的经营模式，其挑战是再设计出信息时代成功企业的模式及特点。1988年，我在国际托尔斯·派润公司——一家主要的人力资源咨询公司工作，这使我看到了更大范围的人力及组织问题，它们主要是围绕着信息技术和组织有效性间的关系展开的。1990年，我又加入了伦敦的普赖斯·沃特豪斯公司，在那里我参与创立了组织和管理转变协会，这是一个多学科的团体，曾探讨如何将组织原理及商务程序的改革运用于实践当中。1994年，我加入欧斯特·杨管理顾问协会，与他人合作将最好的经营思想和实践带给那些为明天的成功而锐意改革的企业。这本书就是以上这些年所经历的结果，这是近十五年来在该领域通过直接观察和亲身投入积累起来的经验。

本书将献给那些热切渴望在激变的90年代及未来世纪获取成功并从现在就着手变革其企业的主管和经理们。

因此，我准备为那些有创见的思想做点传播的工作。但是我不想给那些复杂的问题下定论，它们仍然留有讨论的余地。我写这本书的目的更多的在于为管理者

及所有关心未来商业进程的人们抛砖引玉，激发起他们对于所谓的“未来组织”特征的创造性思考。所以，本书就是要阐明未来成功企业的特色及由此产生的变革，也许最重要的是对企业给予引导作用。

本书的主旨是为了说明未来成功企业的主要行为特征是快速反应、创新意识、适应能力及正确的产品定位，本书认为这些能力的形成在于组织形式及本质的深入改革，而改革反过来又依赖于组织在这几方面的表现。本书搜集了很多重要的组织概念，它们描绘出了未来成功组织的公认模式。这样，可能更易于读者对组织的现状及未来产生全新的思考。本书将未来组织各方面的特征进行了综合，这是为了给管理者们提供一个理论体系，使他们在此基础上形成较为正确的理解。这其中包括：商务程序、客户、人员管理、组织设计、信息技术的应用、组织文化的形成、商务管理以及管理者角色等。本书描绘出了未来组织的完美远景。希望读者们能以一种连贯的方式进行理解，也就是将他们的企业塑造得更加符合这巨变世界的需要。

我承认对未来组织形式的理解需要多角度的洞察力和多方面的解释。本书即提供了这样一种观点，它覆盖了未来组织如何观察、体会和运作的所有方面。为此，本书融合了各学科的观点，例如综合管理、营销、经营战略、运行管理、融资、系统理论、心理学、社会学、哲学、人力资源管理以及信息技术等。

激荡的 90 年代要对“做什么”及“为什么这样做”有一个崭新的认识。本书认为要产生这种认识，就应使未来组织具有已摆脱旧观念束缚的新的语言、形象和自己的表达方式。这些语言可能显得非常奇特，但我不准备回避它们，因为认识它们是很必要的，我会尽力解释清楚，这样，未来对于我们才显得更加熟悉。同时，我有意减少对案例的分析，因为我相信复制要比思考和理解正在发生和正在形成中的事物效果更好。

“引言”这一章概括提出了 90 年代出现的问题和挑战。强调对基本原理的假设进行置疑的必要，并提出要在多学科角度的基础上进行思想变革，要了解未来组织如何观察、体会和运作。

第一章“必要的新对策”，告诉大家当一个组织要在不断的变化中保持优势应该采取什么独特的对策。这章主要强调了快速反应、适应能力、创新精神和客户满意程度的必要性。

第二章“吸引你的客户”，将焦点放在如何重塑组织的各方面以确保对于各个不同客户的需要给予不同的反映。本章阐述了：作为生产者和客户之间的这种独特的相互作用所具有的创造性的价值；客户对于不断提高的产品及服务的设计、创造和组合的参与作用；形成客户价值的有形及无形作用；作为生产、运输、销售及售后服务这一完整过程结果的客户体验；客户满意度含义的演变等。

第三章“在适当的时间作出适当的反应”，是说明一个完整的组织程序怎样对独特的或是暂时性的客户需求在适当的时间做出适当的反应。本章包括：在创造和保有竞争性进步的过程中，如何发挥改革的基础作用；重新设计商务程序，对不同的客户需求提供不同的服务；改革进程中更为广阔的空间；确保未来企业成功的组织程序中的动态因素等。

第四章“创建企业结构”，讨论企业的外部形象及如何使其行为更加符合风云变幻的 90 年代的需要。它包括：重新定义企业与客户、市场、供应者、竞争对手及伙伴之间关系的重要性；有关如何利用组织的知识、点子和全部资源的问题；消除由于沟通不畅、管理层混乱及专业分割而产生的惰性；新的“复杂”组织结构的特色等。

第五章“求变文化”，阐述了组织文化如何使组织对外界变化做出最快的反应。它包括：求变文化与抗变文化的设想；文化变动的途径；对组织原有信念和设想的挑战；有关经营、产品、服务、行政、生产方式、分配、雇员动机和客户满意度的主要认识等。

第六章“激发个人的作用”，探讨怎样变革人在组织中的角色及对人的管理，使人能最大限度地发挥其作用，其中包括：为什么人的因素——无论作为个体还是群体——被日益看作是成功的关键因素；关于如何激发人的创造性、革新意识和实践能力的问题；拓宽人的眼界的重要性；有关重新定义固定不变的角色，标准化程

序，相对于广阔领域的狭小的职责范围等的重要性；经营管理中所要求的改革及其含义等。

第七章“在不断变化中求生存”，主要是讨论怎样对组织的管理设计及程序进行新的修正，使其能适应在不断变化中求生存。本章包括：管理者对其组织的未来进行成功管理所面临的问题；他们采取何种方式改进其组织以适应不断的变革；经营未来组织的程序；参与未来组织活动的程序等。

第八章“有效的基础结构”，讨论的是如何使用信息技术以使未来组织高效运作。本章包括：信息技术是未来组织构造的基本要素；信息技术是激发创新意识、密切联系客户，作出快速反应和培养适当能力的有力工具；信息技术能使未来组织更好地吸引客户。在适当时机作出适当的反应，展现企业风貌，积极地面对挑战，发挥其员工的潜能，在不断变革中求生存、求发展。

第九章“组织的灵魂”，讨论的是塑造并强化未来组织的社会、伦理及心理的因素。本章包括：未来组织日益重要的社会角色和社会意义；它们开创未来的态度及采取的姿态；它们对人的价值的实现和人类潜力纵深发展的关注；未来组织管理的社会性及广大影响；未来组织如何激发其人员的创造力量等。

第十章“结论”，概括指出企业要在未来不断发展并获得成功应该具备什么。

阿尔夫·钱德尔

致 谢

本书的诞生是很多力量促成的结果。十分幸运的是，我能够和很多有能力且富有挑战精神的人们共事，他们在各个专业领域中都有广泛的研究。此外，我很荣幸能够和商业界中的泰斗合作，他们不仅资历高深、学识渊博，而且有独到的管理方法和过人的洞察力；能够参与一些国际企业的管理也为我提供了很多机会，使我看到他们是如何与本世纪末所面临的挑战进行艰苦的搏斗。

我要提及的对我产生影响并给我直接或间接帮助的人太多太多了，但在这里，我尤其要感谢动态理论的奠基人——马克·汤姆斯，还要感谢艾伦·利特尔，罗·坎普和托尼·艾斯金在我意志消沉时给予我的鼓励。这里我还要向萨姆桑·斯致谢，感谢他的美工制作。我的助手索尼娅·艾利桑也在工作上给了我很大的帮助。

阿尔夫·钱德尔

目录

前 言

致 谢

引 言

扑朔迷离的投资前景..... (1)

老办法过时了..... (4)

破浪前进..... (7)

1 必要的新对策 (1)

挑战..... (3)

客户定位..... (5)

适应能力..... (8)

改革 (12)

快速反应 (16)

改革理论 (19)

2 吸引你的客户 (21)

舞台上的表演 (23)

迎合客户的心理 (27)

积累财富 (30)

表现才智	(31)
抓住时机	(32)
学习的回路	(35)
个体化	(37)
赋予客户力量	(40)
与客户的关系就是一种产品	(43)
加固前沿阵线	(46)
及时出击	(52)
做正确的事	(54)
电讯网	(56)
本章新观念简介	(58)
3 在适当的时间做出适当的反应	(61)
一种全新的球赛	(63)
时尚化和分割性	(69)
走出传统	(72)
新的生产原则	(74)
生产程序是王牌	(77)
新经济学和力学	(80)
电子化程序	(83)
多因素改革	(86)
商业程序瞭望	(89)
解除束缚	(90)
低层技术, 高级技术	(93)

连续趋近性	(95)
本章新观念简介	(96)
4 创建企业结构	(99)
真正的组织.....	(101)
激流中的组织.....	(105)
非规模化.....	(107)
非集中化.....	(108)
共享.....	(110)
动态的联合.....	(111)
合作的优势.....	(113)
网络技术.....	(116)
超越界限的管理.....	(117)
重要的资源.....	(119)
相互依存的管理.....	(120)
本章新观念简介.....	(123)
5 求变文化	(125)
适者生存.....	(127)
协调一致.....	(129)
开放性.....	(130)
简化回路.....	(135)
可塑性.....	(136)
看似矛盾实则一致的改变.....	(137)

更新文化·····	(140)
参与·····	(141)
共同的视野·····	(143)
战略学习·····	(144)
更新知识基础·····	(147)
个人学习·····	(150)
公式化体系·····	(151)
本章新观念简介·····	(153)
6 激发个人的作用 ·····	(155)
从根本上变革·····	(157)
激励个人发展·····	(160)
共建未来·····	(162)
自我导向·····	(164)
创造空间·····	(166)
点子市场·····	(169)
储藏知识的宝库·····	(170)
开放性的成长·····	(172)
隐性领导·····	(174)
在未来占有一席之地·····	(175)
扩大可能性·····	(177)
尊重的文化·····	(179)
对发展的奖励·····	(180)
本章新观念简介·····	(182)

7 在不断变化中求生存	(185)
管理面临的挑战	(187)
自我导向式的学习	(191)
创造环境	(193)
提出问题	(197)
创造性的相互作用关系	(200)
实时的学习	(203)
动态的管理议程	(205)
交响乐	(208)
对成长的报酬	(209)
多元化管理	(212)
本章新观念简介	(215)
 8 有效的基础结构	(217)
吸引你的顾客	(219)
在适当的时间作出适当的反应	(224)
创建企业结构	(230)
求变文化	(234)
激发个人的作用	(238)
在不断变化中求生存	(243)
本章新观念简介	(249)
 9 组织的灵魂	(251)
创造社会现实	(253)

激发理想·····	(256)
向人类精神挑战·····	(258)
塑造未来·····	(260)
创造充满意义的未来·····	(263)
重新确认使命·····	(264)
无序状态与改革·····	(266)
以员工为导向的管理·····	(270)
创造性的破坏·····	(273)
管理方面的改革·····	(275)
认识改革·····	(280)
设想·····	(282)
本章新观念简介·····	(283)
10 结 论·····	(285)
可能性的领域·····	(287)
适应性系统·····	(288)
闪烁的火焰·····	(289)
探索和思考·····	(291)
反应和行动·····	(293)
有关可能性的论谈·····	(294)
现实的新模型·····	(295)

必要的新对策

第一章

工商界的每一产品和活动
在其开始时就已经过时了。

——瓦特·瑞斯顿
