

英国金融时报Summer school栏目连载二十一位世界顶级管理大师。

The guru tell you

黄锐 高颖 主编

what is management

管理是什么

解读顶级管理大师



中国经济出版社
www.economyph.com

英国金融时报 summer school 栏目连载三十一位世界顶级管理大师

The guru tell you

系列 高松主编

what is management

管理是什么

解读顶级管理大师



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目(CIP)数据

管理是什么:解读顶级管理大师/黄锐 高颖主编.
北京:中国经济出版社,2004.1
ISBN 7-5017-6260-0

I.管... II.黄... III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第115296号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:刘晨(电话:010-68319110)

责任印制:石星岳

封面设计:华子图文

经 销:各地新华书店

承 印:人民文学印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:19.5 字 数:307千字

版 次:2004年1月第1版 印 次:2004年1月第1次印刷

印 数:5000

书 号:ISBN 7-5017-6260-0/F·5041 定 价:29.50元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744 地 址:西四北大街233号

序

1 个世纪以前,泰勒首次将科学管理应用于生产之中,使生产效率提高了数倍,让世人第一次看到管理的巨大力量。后来他以毕生研究写就的《科学管理原理》也成为管理学史上的扛鼎之作。泰勒的创造性在于将标准化操作和计划与执行相分离的方法应用于生产之中。一百年过去了,管理学经历了数次变革,一代代的管理学家站在前人的肩膀上,将管理的智慧变成一个个理论,沉淀在这百年的历程之中。时至今日,泰勒的方法已经成为历史,甚至成为批判的对象,管理越来越不再作为一种科学的方法而存在,它更多地成为一种哲学。它不再强调什么不变的方法,而是更多地强调非理性、变革、学习、创新和人!

彼得·德鲁克、迈克尔·波特可能是每一个了解一点管理学的人都耳熟能详的名字,但是苏曼特拉·戈沙尔、阿里·德赫斯和克莱顿·克里斯滕森也许就没有这么好的人缘了。然而,在 2003 年 8 月份的《金融时报》“summer school”栏目里,他们却同时作为世界顶级的管理大师,被逐一刊登介绍。《金融时报》的权威性让我们相信,这些管理大师的思想最能代表现代管理学发展的方向和脉络。

值得注意的是,在这些管理大师中,既有来自美国、英国等经济发达国家的,也有来自印度(苏曼特拉·戈沙尔)等发展中国家

的;既有来自西方的,也有来自东方的(日本的野中郁次郎);既有男性,也有女性(罗莎贝丝·莫斯·坎特)。21位管理大师来自10个不同的国家,各有各的经历。他们当中,有的是学术界出身,在世界名校的商学院任教的教授;也有的是早年在公司任职,于一定实践经验的基础上开始做管理理论研究的;更有的本身就是跨国公司的管理者。不同的经历让这些管理大师对管理有着不同的理解。但是他们几乎同时注意到了一个问题,这就是“人”。

同过去泰勒时代将人作为生产线上零件不同的是,现代的管理学家都把人的创造性看作是企业变革的关键之所在。只有解放人的个性,才能使企业在不断的变革中有持续的发展动力。人是管理的核心,但是,这个核心的思想并不是如何让企业中的员工言听计从,而是如何诱发企业中员工的最大潜能。

变革也是众多管理大师共同的话题。在全球化经济下,任何一个企业都不可能依靠一种战略成为常胜将军。所有企业在任何时候都只面对两种选择:变革或灭亡。不管是百年老店,还是新业开张,都必须找到自己在市场中的位置,确立自身的独特性。这就需要在不断的变革中寻找企业发展的机会。而由变革引申出的另一个问题是:领导者≠管理者。

学习是20世纪90年代管理界最热的门话题之一。学习型企业、学习型组织成为管理者们的宠儿。学习型浪潮的到来,来自于消费者和生产者共同的教育水平的提高。无论是从主体还是客体上来说,知识都已经变成管理系统中增长最快的因素。管理从一种单向的指导,变成了双向的交流,知识管理成为一种必然的趋势。在这种条件下,学习成为所有参与管理的管理者和被管理者的必要行为。

学习也总是同创新联系在一起。创新作为现代管理思想的关键词之一,将学习、变革与人等重要概念联系起来。学习的目的是创新,创新的目的是变革,变革的目的是发展。学习的主体是人,创新的动力是人,变革的领导是人,发展的目的是人!管理大师的共识是:管理是一个由人开始又终结于人的过程。这样的一

这个过程是一个马克思式的过程,这样的过程构成的管理学更像是一种哲学——管理哲学。

本书按照英国《金融时报》的登载顺序,将 21 位管理大师的思想、观点、言论的精华浓缩在一起。本书的编辑顺序同《金融时报》的登载顺序完全一致,也将哈默与普拉哈拉德、卡普兰与诺顿放在了一起介绍。全书共分为 19 个章节,每一章节基本按照生平、言论、观点、思想、著作 5 部分进行写作,但也有部分章节略有不同。由于本书作者能力有限,可能没有完全将所有大师的思想叙述透彻。另外在写作过程中,也借鉴了许多同仁的评作,在这里一并表示感谢。

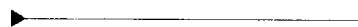
作者

2003 年 12 月 12 日

目 录

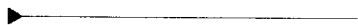
大师中的大师——彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 1

“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；
其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。”



伟大的离经叛道者——亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 31

“管理者不是组织，正如涂料层无法支撑起一幢建筑。”



现代营销学之父——菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 55

“优秀的公司满足需求，伟大的企业创造市场。”



个性化的捍卫者——苏曼特拉·戈沙尔 (Sumantra Ghoshal) 77

“你无法让第一代管理者通过第二代组织去管理第三代
企业战略。”



2013-10-19

日本管理学思想家——野中郁次郎 (Ikujiro Nonaka) 91

“现代工业和知识经济的关键就是要从人们的过往经验中发掘隐性知识，以满足人们日益个性化的社会、经济和教育的要求。”



大公司的“舞蹈老师”——罗莎贝丝·莫斯·坎特 (Rosabeth Moss Kanter) 103

“20世纪是机器的时代，21世纪是人的时代！”



反省中的合作者——加里·哈默 (Gary Hamel)
C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 117

“在当今的商场上，一个公司会因发展速度减缓而失败；在未来的商场上，一个公司会因没有带来变化的发展而失败。”



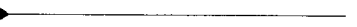
质量管理学的权威——约瑟夫·朱兰 (Joseph H. Juran) 131

“21世纪是质量的世纪。”



领导的导师——沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 141

“管理者将事情做正确，而领导者只做正确的事情。”



- 竞争战略之父——迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 161
“战略思想很少自发地产生。”
- ▶
- 伟大公司的见证者——吉姆·科林斯 (Jim Collins) 179
“通向伟大公司的惟一道路就是删繁就简和勤奋工作。”
- ▶
- 行为科学管理大师——克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 193
“组织学习就是一个发现错误并修正错误的过程。”
- ▶
- 领导潮流偏执狂——安迪·格鲁夫 (Andrew S. Grove) 207
“只有偏执狂才能生存。”
- ▶
- “长寿公司模式”创造者——阿里·德赫斯 (Arie de Geus) 221
“成功的公司是能够有效学习的公司。”
- ▶
- 相信平衡的人——罗伯特·卡普兰 (Robert S. Kaplan)
戴维·诺顿 (David Norton) 233
“平衡计分卡管理系统能够指出任何文化和经济形态

下的组织必须解决一个系统性问题：如何描述和实施组织的战略。”

管理哲学家——查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 249

“有一件事确定无疑，未来的组织将与我们目前所见到的形式大相径庭。”

量化文化的人——海尔特·霍夫斯泰德 (Gerte Hofstede) 267

“文化反应于人们赋予生活不同层面的意义。”

驾驭破坏性技术——克莱顿·克里斯滕森 (Clayton M. Christensen) 277

“企业应构架一个宽恕的氛围，鼓励人们去冒险，去积极思考，而不是只会被动地接受指令。”

领导与变革的权威——约翰·科特 (John P. Kotter) 287

“领袖不同于管理者，他们需要的是远见。”

大师中的大师



彼得·德鲁克
(Peter F. Drucker)

“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。”

——《哈佛商业评论》

1909年德鲁克生于维也纳，祖籍为荷兰人。其家族在十七世纪时从事书籍出版工作（Drucker原意为“印刷者”）。他的父亲是奥匈帝国负责文化事务的官员，曾创办萨尔斯堡音乐节；母亲是奥匈帝国率先学习医科的妇女之一。

德鲁克先后在奥地利和德国受教育，1929年开始在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家，1931年获法兰克福大学法学博士。1937年德鲁克移居美国，在保险公司和跨国公司任经济学家与管理顾问；1942年至1949年任贝宁顿学院哲学教授和政治学教授；1942受聘为当时全世界最大企业——通用汽车公司的顾问。1950年起任纽约大学商业研究院管理学教授。自1971年至今，德鲁克在克莱门特大学任教于以他的名字命名的彼得·德鲁克管理研究生院。1990年，由弗朗西斯·赫塞尔本等人组织，以德鲁克的声望，成立了“德鲁克非营利基金会”。该基金会十余年来选拔优秀的非营利组织，对美国社会造成巨大影响。

德鲁克一直笔耕不辍。1946年，他将研究心得编著为《公司的概念》一书，对大企业的组织与结构进行了详细而独到的分析。1954年，德鲁克完成了里程碑式的《管理实践》一书，从此将管理学开创成为一门学科，也同时奠定他管理大师的地位。1966年他写作的《卓有成效的管理者》一书成为高级管理者必读的经典之作；而1973年出版的巨著《管理：任务，责任，实践》则是一本写给企业经营者的系统化管理手册，为学习管理学的学生提供的系统化教科书。过去半个多世纪的专业文献表明，德鲁克是在管理学领域里被文献引用次数最多的作者。他的著作被陈列在数以万计的书架上。至今为止，彼得·德鲁克已出版了40多本书籍，并被译成20多种语言，销量已超过1000万册。

由于其卓越贡献及深远影响，世人将德鲁克尊称为“大师中的大师”、“现代管理之父”。2002年6月20日，美国总统乔治·W·布什宣布彼得·德鲁克成为当年的“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

贡 献

- 对管理原则和概念的提出：

“管理学是一门学科”、“目标管理与自我控制是管理哲学”、“组织的目的是为了创造和满足顾客”、“企业的基本功能是行销与创新”、“高层管理者在企业策略中的角色”、“成效比效率更重要”、“分权化、民营化、知识工作者的兴起”、“以知识和资讯为基础的社会”等等。

- 精辟地阐述了管理的本质：

管理是我们的社会机构特别是工商业中领导、指挥和决策的器官，是一种普遍的职能。这种普遍的职能在每一个国家中，实质上在每一个社会中都面临着同样的基本任务。管理者必须为他所管理的组织指引方向。他必须深入思考本组织的使命，为之制定目标，为了达到本组织必须做出的成果而组织资源。

- 提出“目标管理”的概念：

1954年，德鲁克提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理（Management By Objectives，简称为MBO），它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理学的重要组成部分。目标管理的最大优点也许是它使得一位经理人能控制自己的成就。自我控制意味着更强的激励：一种要做得最好而不是敷衍了事的愿望。它意味着更高的成就目标和更广阔的眼界。目标管理的主要贡献之一就是它使得我们能用自我控制的

管理来代替由别人统治的管理。

- 对责任的诠释

德鲁克强调，责任是一个严厉的主人。认真负责的员工一定会对经理人提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作，如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。在德鲁克看来，权力和职权是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任，但除此之外，绝不能再多要一点。管理当局只有在它进行工作时才有职权，而并没有什么所谓的“权力”。近半个世纪以来，德鲁克著书立说，不厌其烦地指出：管理既要眼睛向外，关心它的使命及组织成果；又要眼睛朝内，注视那些能使个人取得成就的结构、价值观及人际关系。

在美国德鲁克档案馆保存着的德鲁克关于《我认为我最重要的贡献是什么?》一文中有着的德鲁克先生自己的评价：

我认为我最重要的贡献是什么？

——早在 60 年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；

——管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始将注意力放在企业；

——我创建了管理这门学科；

——我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当作一门真正的综合艺术。

彼得·德鲁克

1999 年 1 月 18 日

言 论

“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。”

“管理是一门学科，这首先就意味着，管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学，不是计量方法，不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。但是，管理人员付诸实践的并不是经济学，正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样；管理人员付诸实践的并不是行为科学，正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样；管理人员付诸实践的并不是计量方法，正好像一位律师付诸实践的并不是判例那样；管理人员付诸实践的是管理学。”

“管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有一个机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。可是，器官从来都不是由它们做些什么，更不用说由它们怎么做来确定的。它们是由其贡献来确定的。”

“管理在不同的组织里会有一些差异。因为使命决定远景，远景决定结构。管理沃尔玛和管理罗马天主教堂当然有所不同，其差异在于，各组织所使用的名词（语言）有所不同。其他的差异主要是在应用上而不是在原则上。所有组织的管理者，都要面对决策，要做人事决策，而人的问题几乎是一样的。所有组织的管理者都面对沟通问题，管理者要花大量的时间与上司和下属进行沟通。在所有组织中，90%左右的问题是共同的，不

同的只有 10%。只有这 10% 需要适应这个组织特定的使命、特定的文化和特定语言。换言之，一个成功的企业领导人同样能领导好一家非营利机构，反之亦然。”

“经理人是企业中最昂贵的资源，而且也是折旧最快、最需要经常补充的一种资源。建立一支管理队伍需要多年的时间和极大的投入，但彻底搞垮它可能不用费多大劲儿。21 世纪，经理人的数量必将不断增加；培养一位经理人所需的投资也必将不断增加。与此同时，企业对其经理人的要求也将不断提高。”

“企业的目标能否达到，取决于经理人管理的好坏，也取决于如何管理经理人。而且，企业对其员工的管理如何，对其工作的管理如何，主要也取决于经理人的管理及如何管理经理人。企业员工的态度所反映的，首先是其管理层的态度。企业员工的态度，正是管理层的能力与结构的一面镜子。员工的工作是否有成效，在很大程度上取决于他被管理的方式。”

“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。组织不能依赖于天才。因为天才稀少如凤毛麟角。考察一个组织是否优秀，要看其能否使平常人取得比他们看来所能取得的更好的绩效，能否使其成员的长处都发挥出来，并利用每个人的长处来帮助其他人取得绩效。组织的任务还在于使其成员的缺点相抵消。”

“组织的目的是为了创造和满足客户。一个企业的目的，必须在组织之外，而不是在组织之内。组织的基本功能是营销和创新，只有营销，只有营业额进来，一个企业才能够前进。由于企业在一个不断变化的环境中，产品和服务都会随着时间的变化而变得滞后，因此，我们必须创新。新企业如此，老企业也一样。”

“制造业的质量和服务业的质量是不同的。工作在制造业第一线的工人无法接触到顾客，而在服务业质量是被为顾客服务的人传递的。在你分析服务问题时先要看质量是如何定义的。你要知道顾客想要什么，如何看待质量。从顾客的角度去了解，因为顾客通常不知道他们到底想要什么，

我们需从他们的行为去分析他们需要什么样的服务，他们想要的结果是什么？质量在服务业是通过媒介传播的。”

“现在大多数企业已意识到具有长期目标的组织才是优秀的企业。如果有一天你的领导说‘每三个月给我一份质量运行情况的报告’，他是希望看到真实的运行情况，并且问‘从你那里可以学到什么？’。重要的是通过建立反馈、信誉机制，来管理组织，要对组织进行评价，对表现出色的员工进行提升，了解员工希望组织做些什么，不要光做好的表面工作，纸上谈兵。有的员工常会产生疑问‘提高质量是否是我的工作？’，必须让他们明确这是他们的职责。最需要强调的是个人行为的影响。CEO 在这方面要以身作则，建立激励机制。”

“20 世纪中‘管理’最重要、最独特的贡献，就是在制造业里，将体力工作者的生产力提高了 50 倍之多。21 世纪，‘管理’所能做的与此同样重要的贡献，就是必须增加知识工作和提高知识工作的生产力。20 世纪，企业最有价值的资产是生产设备。21 世纪，最宝贵的资产（不论是商业或非商业机构），将是知识工作者和知识工作者的生产力。”

“认为美联储的主席有权力完全是一种谬见。他手头掌握的权力就是调控利率，而如今的利率已经不能发挥它原先的功效，因为企业已经不再像从前那样，要从银行贷款，而必须依赖于银行。利率只对股票市场起作用，对那些做短线股票投资的人有用。而对于经济却没有太多作用。当然，如果利率抬高到 18% 或是降低到 2% 的时候，或许是起作用的。但是降 0.5% 却只是一种象征意义。当然，只要是在人们还相信格林斯潘一张嘴便万事大吉的时候，美联储调控利率的手段还是有效的。但是，如果第一次降息就不起作用，那么，这个魔法师就再也没有第二次机会了。”

“现在，有关‘应得权力’和‘授权’的议论很多。这些术语表明以指挥和控制为基础的组织的终止。但是，它们与旧的术语一样是权力和地位的术语。现在我们应该谈论责任和贡献。因为没有责任的权力根本不是权力；它是不负责任。我们的目标应该是使人们负起责任。我们应该问的是：‘你应该负什么责任？’而不是‘你应该有什么权力？’在以知识为基