

天下·财经

世界级大师的企业经营宝典

替你读经典

天下杂志 ■ 编著

学林出版社

21世纪管理新思潮

替你读经典

21 世纪管理新思潮

天下杂志 ■ 编著



学林出版社

天下财经书系

本书系的图书均由“天下杂志授权出版”

图书在版编目(CIP)数据

替你读经典：21 世纪管理新思潮/天下杂志编著.

—上海：学林出版社，2000.1

(天下财经书系)

ISBN 7-80616-845-1

I. 替... II. 天... III. 企业管理-经验-世界-文集 IV. F279.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10324 号

替你读经典

——21 世纪管理新思潮



策 划——关 鸿 魏 平

编 者——天下杂志

责任编辑——吴耀根 李晓梅

封面设计——双 对

出 版——学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话：64515005 传真：64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(文庙路 120 号)

电话：63779027 传真：63768540

印 刷——上海师大印刷厂

开 本——850×1168 1/32

印 张——10.75

字 数——237 千

版 次——2000 年 1 月第 1 版

2000 年 1 月第 1 次印刷

印 数——5000 册

书 号——ISBN 7-80616-845-1/F·60

定 价——19.00 元

序 一

21 世纪的管理新思潮

杨硕英

这几年来,我们眼见世界许多顶尖企业突然之间接二连三地亏损、裁员、关厂、甚至颓然倒下。我们也目睹全球政治、经济、社会、科技快速而巨大的变化。

人们终将体认自己必须认真思考我们将亲身经历这数百年来最剧烈的社会转型,无法置身事外。全球各地的企业都将面临一波接着一波、排山倒海而来的冲击与挑战。我们必须拥抱变革、加速学习、勇于改造,因为我们别无选择。

在巨浪中,管理思潮亦产生重大的变化。管理新论风起云涌,百家争鸣,积极加入企业改造的行列;其中不乏极具开创性的新观念,掀起全球企业不小的改革浪潮。

我们也看到不少企业在巨变中,以昂扬的斗志、咬紧牙关自我改造,而在惊涛中浴火重生。

此时此刻,一向重视观念领先的《天下》杂志,除了不断报导环境的巨变与企业的现况外,更适时地将一些风靡全球的管理新思潮经典之作,推介给迫切需要但却苦于无暇一一翻读的读者,其贡献与努力深具意义。

1

序 一
21 世纪的管理新思潮

全面清晰的视野

这本书中所辑辑的作品我以前都拜读过,有些是在《天下》杂志上读到的,有些则是细读原著。现在能有机会将这些佳作一口气重新读过,对于其中许多论述与观念,又有了进一步的了解与更完整的认识,对于企业未来发展的趋势也产生了较全面而清晰的视野。

相对于 80 年代的管理思潮而言,这些 90 年代的作品更加强调,应将金字塔式的传统组织解构成扁平式的组织;应将功能别部门运作的方式转变为顾客导向的跨组织作业流程团队;知识和资讯将取代资本、劳力和设备,成为企业未来主要的推进力;个人远景必须融汇成共有的远景,组织学习将比个别学习更为重要;产业整体发展和网络密切沟通合作的重要性,将远超过个别企业的策略与竞争优势。

这四十件大师级的作品涵盖的范围广泛,风格与立论迥异,阅读之余,不妨试着组合搭配一番,一窥全貌。其中有些有如超强引擎,必须搭配更好的刹车系统,否则很可能会像 80 年代深受称誉的“人民航空”(People Express),失速而垮。我们此时或可借鉴这本书中“第五项修练”里所介绍的系统思考,学习整体动态搭配的智慧。

这些 90 年代的管理经典之作,何者将会继续迈进,塑造 21 世纪管理新思潮,且让我们拭目以待。

序 二

由提升竞争力谈起

于卓民

诚如本书《化时代趋势为管理优势》一文作者彼得·杜拉克所言,三个问题可以建构未来行动的方向:

第一:哪些已经发生的事将会影响未来?

第二:在商业与市场中,有哪些基本价值(例如环保概念)与科技的变革正在萌芽?

第三:经济与社会结构有哪些趋势?对我的企业有什么样的影响?

对企业而言,上述三问题具有意义,对个人而言,上述问题也是常须自我深省的问题。而对环境的急速变迁,如何提升企业或个人的竞争力,以增加自身的价值,诚为严肃且不容忽视的议题。

渐成形的趋势

未来虽不可测,但有轨迹可循,在经济、社会及科技层面皆可看出端倪。

就经济层面而言,世界贸易组织的成立及区域经济整合的形成,使得跨国性的贸易与投资更为可行;智财权与服务业占国民生产毛额比重的增加,使得服务业的生产力、出口,成

为经济成长的原动力；国家竞争力普遍受到各国政府的重视，使得国际竞争由企业层次提高到国家的层次。

就社会层面而言，随着所得、医疗水准的提高，已开发国家逐渐步入高龄化的社会，民主体制的普遍性，使得个人价值受到重视，也增加了社会的多元化；脑力价值的受到重视，使得知识工作者成为未来社会的主流。

就科技层面而言，资讯科技掀起的数位革命，改变了人类的生活与工作方式与习惯；由于科技变迁所带来的冲击，个人必须主动地学习才能维持竞争力。

认清未来的趋势，评估其影响后，再配以适当的行动，企业与个人的竞争力，才得以提升。

提升企业竞争力

顾客导向，重视股东(stakeholders)、策略联盟、创新及创造产业革命，是企业创造竞争优势的方法。

“聆听消费者的声音”是侦测与了解市场需求及变化的关键，在明了消费者的需求后，企业才得以找出消费者未被满足的需求，进而调整产品的定位，或是透过研发和行销单位的合作，及时推出符合顾客期望的产品。

在多元化的社会中，政府、利益团体、社会运动团体和一般大众等股东对企业都有期望（这些期望可能互相矛盾），企业与这些股东的互动，将影响企业的营运成果。因此，重视股东，使股东的参与能与企业的策略相配合，企业的经营策略才算完善。

策略联盟是近年来极为盛行的一种合作策略。能力互补、风险降低、创新的加速、市场进入障碍的降低等，都是策略

联盟可以达到的目的。

策略联盟的对象也趋于多样化,可以是竞争对手(如研发联盟)、通路成员(如配销协定)、供应商(如中卫体系)或外包厂商(如资讯系统外包)。如何以联盟为手段,使企业的核心的竞争力增加、营运效率提高或避免优势的丧失,在与对方合作时须牢记在心。

在脑力挂帅的 21 世纪,创新能力将是组织制胜的关键之一。

创新的来源可为企业内部,或源于环境,而利用资讯科技(如网际网路及资料库)来与供应商和顾客互动,藉以触发创新灵感,降低创新风险在近来尤为重要。为使员工创造力得以发挥,不受原有组织的传统所限制,内部创业已成为企业发展新事的重要策略。

对不愿服膺现有产业游戏规则的企业家而言,推翻旧有产业秩序、建立新的规则,为塑造竞争地位的必然行动。产业革命家将以新的角度、新的方法,重新定义产品、服务、市场,甚至整个产业结构。

创造产业革命的成功与否,除领导人的热情与企图心外,获得员工的共识也甚为重要。

提升个人竞争力

个人价值的创造和个人领导能力的增加,都将提升个人的竞争力。

大部分人在离开学校后,往往就失去了学习的动机,但在一个不断进步的社会中,“新”的学习及“心”的学习都甚为必要,我们都要了解新的学习方式,学习和人相处,以及学习放

松心情。

新的学习方式,强调找到正确或适合自己的学习方式,学习人的相处,强调情绪智商(EQ),即与他人和谐合作的能力;强调学习放松心情,即经常制造“乐观吗啡”,使血液流畅,促进身体健康,“新”与“心”的学习,使个人自评与对组织的价值,都得以提升。

员工的配合及领导风格,都会影响领导的成效。企业的领导人必须建立愿景,激发员工的努力,才能使企业安度环境的变化,不断向前推进;成功的企业里,领导人必须根据企业内状况,决定自己所扮演的角色究为策略家、栽培家、专家、掌控家或改革家。

“终身学习”绝非一种口号,“竞争力的提升”端赖身体力行,愿此书对你确有助益。

目 录

序一 21 世纪的管理新思潮	杨硕英	1
序二 由提升竞争力谈起	于卓民	3
后资本家社会		1
国家竞争优势		9
改造企业		16
奇异传奇		26
拉高企图·活用资源		36
团队的智慧		54
第五项修炼		65
组织的盛衰		84
虚拟企业		100
解放管理		105
90 年代企业		110
与时间赛跑		117
价值链到价值星系		123
顾客满足经营的方法		136
新个人		143
管理里程碑		149
新管理大师登场		156
2020 年的世界		161
美丽又危险的科技年代		171
十六种敲开未来的趋势		179

化时代趋势为管理优势·····	186
全球经济时代新思维 服务业决定国家竞争力·····	193
如何建立远景 让梦想看得见·····	197
你是哪一种领导人? ·····	207
荒谬管理 十五种领导的吊诡·····	217
策略·革命·想象力·····	225
挥别非经济障碍 迎向看不见的战场·····	240
内部创业成功守则·····	247
从时装到电脑 企业如何抗落伍·····	254
策略联盟 让对手成为你的帮手·····	262
一马当先不如后来居上 领导品牌为何出局·····	268
品牌制胜新宝典·····	277
发掘产品看不见的吸引力·····	285
消费时代的制胜秘诀 新定位观·····	295
技术、行销联手出击 ·····	302
资讯科技如何外包·····	308
企业创新秘诀 电脑软件决胜负·····	315
成功新关键 EQ 打破 IQ 神话 ·····	323
“脑内革命”自疗百病·····	329
有效学习不必勉强·····	331

后资本家社会

书 名：后资本家社会

(Post-Capitalist Society)

作 者：彼得·杜拉克

(Peter F. Drucker)

知识取代资本？组织徒具形式？

后资本家社会里，

知识工人将支配生产方式而成为最重要的资源。

“管理学教父”彼得·杜拉克

凝聚二十年的思想结晶，在新著中预言：

“后资本家社会的管理阶层必须随时放弃一切知识，重新开始……。”

13 世纪的希腊城邦兴起。15 世纪葛登堡发明活字印刷。

18 世纪瓦特改良蒸汽引擎。

20 世纪的今天，社会结构剧烈解体，政治局势巨幅摆荡，经济景气兴衰交替，科技推陈出新，老祖宗梦想不到的镜头，像一部快动作放映的电影，一一上演。原因很简单：距离瓦特世纪匆匆两百年又过去了。

历史重新上映

在八十五岁的管理大师彼得·杜拉克眼中,这些并不是偶发的单独事件。历史一再沿着同样的轨迹运转,有幸生长在20世纪的人类,不过是亲身经历每两百多年出现一次的社会大转型,而这种转型的最大特征就是“1990年出生的孩子,绝对想象不出他们祖父母的生长环境。”他本人就是祖父母级人物。

1909年出生于维也纳的杜拉克,走过大半个20世纪,他不但从水晶球中清楚看见这部20世纪电影的结局,还预见21世纪世界政治、社会和管理的大趋势。

这位管理大师不停追寻答案,以解自己思考过程中所产生之大惑,今年再度完成凝聚二十年思想结晶的另一部管理巨著《后资本家社会》。

资本主义社会即将凋零,知识社会(Knowledge Society)正在取而代之,就是这本书的核心思想。

后资本家社会

早在第二次世界大战结束后,杜拉克就首创“知识工人”和“知识工作”等名词,所以这些说法听起来耳熟能详;不过,四十年后,他更坚定自己的看法,因为,资本社会告一段落,马克思预测的社会并未降临,而他却亲眼目睹“美国退伍军人法案”鼓励大兵在战后重返大学校园,带动美国知识社会的来临,“未来的史学家或许会把这个法案看作20世纪最重大的事件”。

我们这一刻处于转型之中,虽然根据历史经验,“这次转型一直要到 2010 年或 2020 年才会完成”,但是,杜拉克认为这已经开始改变这个世界的政治、经济、社会和道德景观。

知识社会的生产工具不再依赖传统经济中资本、劳工或土地。知识工人应用知识解决工作上的问题时,所激发的生产力或创新力,会取代资本和劳工,成为最重要的基本经济资源。知识社会里顶尖社会团体也不再是资本家或劳工,而是知识工人。这位管理大师走出管理领域,一脚跨进经济学国度,“知识管理阶层知道如何最有效运用有限的知识资源,就像资本家知道有效利用有限的资本一样”。

组织架构大变革

后资本家社会的各类型组织都面临强大冲击。企业更不例外。

今天,知识工人已占去已开发国家劳动力的 70% 以上,这个数字还在持续爬升之中。杜拉克警告,如果社会生产力不能迅速提升,已开发国家的经济将陷于停滞状态。想要提高知识员工的生产率,企业必须彻底改变组织架构。

知识组织的目标必须重新对焦,才能集中整合不同的专业知识,以完成共同任务。

几乎所有知识工人都带着非常专精的知识,走进各式各样的专业社会组织里,如企业、工会、教堂、医院、学校、童子军。杜拉克再一次强调,组织目标必须一目了然。因为每个知识工人各自埋首专业工作,组织的共同目标显得格外遥不可及,常常让组织成员忘记组织目标何在。例如,军队的目标是打胜仗,而不是举行军事演习,或是拔擢将军。

知识的本质就是，“今天斩钉截铁的事情，明天就成荒谬可笑的话题”。杜拉克认为，后资本家社会的管理阶层必须随时放弃一切知识，重新开始。

创新系统化

对于管理阶层来说，知识的爆炸力迫使组织不停改善创新。不论这个改变是在每天工作步骤上点点滴滴改善，还是在既有的知识基础上，发展下一代的新产品。除此之外，杜拉克特别强调，企业必须将创新流程加以系统化。他相信，近四十年来，有计划的科技创新和社会创新已经成为一门有系统的学科，“既可以教授，也可以学习。”如果不创新，以知识为基础的组织就会落后，也很难吸收到优秀的知识工人。

进入知识社会以后，员工依附组织生存的现象即将成为历史。

杜拉克认为，大多数企业还停留在19世纪的资本主义观念：“员工需要企业远超过企业需要员工的程度”。事实上，知识社会中，员工和组织间的关系是前所未见的新局面。例如，过去员工的定义是受薪工作者，但是，美国为数最多的一群员工却是志愿工作者。另外，个人工作室和组织之间又保持着一种若即若离的关系。类似会计师等个人工作者，一方面不再受雇于组织，一方面又透过组织获得报酬（是费用，不是薪水）。

后资本家社会中，组织和组织内知识工人的互动关系也大不相同。

社会里的低阶层工人，如清洁工、超市柜台人员等，和组织间的关系大致不变。但是，知识工人和组织间却发展出截

然不同的新关系。不仅个人工作者对组织若即若离,知识员工也觉得组织变得可有可无,他们固然仰赖组织提供工作,但是,这些知识工人也拥有马克思所不曾预料到的生产方式——知识,不但“别人抢不走”,还可以带着一技之长跳槽。

组织可有可无

“资本主义社会的工人完全单方面依赖机器,而知识社会的工人和机器的关系则是唇亡齿寒,互相依赖。”杜拉克形容。例如,资本主义社会的机械操作员完全受制于机器,工厂的机器设备不仅决定工人每天的工作内容,更决定他们的工作方式;而知识工人可能也有必须操作的机械,如电脑,不过,如果工人不把知识运用在机器上,机器就形同废物。

最重要的,知识社会中,马克思所形容的生产方式——员工知识——是可以流动的,而生产工具——知识工人所用的机器——却是固定的。

根据杜拉克观察,80年代,美国企业历经剧烈的购并风潮,许多知识工人失业,但是,没几个月,这些人都找到新工作,将他们的知识运用在新组织中,正因为他们拥有生产方式——知识。杜拉克预测,这种新关系继续发展下去以后,“薪水再也买不到员工忠诚了”,未来的组织必须向知识员工证明,组织能够提供他们最好的发挥机会。

从属地位平等

知识社会的组织从属关系,也面临巨大挑战。

杜拉克和美国新一代管理学大师看法相同:知识本身不

分高低,因此,知识组织的员工地位平等,彼此都是同事。每个成员对组织共同目标的贡献程度,才是知识员工表现优劣的关键。在现代化的组织里,老板指挥部属的组织型态不再盛行。组织唯有成为球队型态,才能有效运作。

未来的组织的确应该朝向球队发展。杜拉克认为,唯有选择适合的球队型态,知识工人才能发挥生产力。

球队分棒球队、欧式足球队和网球双打队三种。棒球队员都站在各人的定点,各自接收外界讯息,各有专责。因为工作容易训练,表现容易评估,最适合于早期的标准化大量生产组织。但是,这种组织在今天受到颇多批评。传统上,新产品开发也是用这种组织型态,各个职能部门设计、工程、制造、行销分头进行自己的工作,做完再交给下一个部门。

足球队员虽然各有固定位置,但是他们在教练带领下,演练多次,才能彼此配合,全队一起迅速移动。全队跟着移动,就像组织随着任务前进一样。足球队一定要有教练,而且“教练的话就是法律”。

网球双打最强大

网球双打顾名思义是个小队伍,但不只限于字面上的两个人,可能是美国企业里四、五个高阶主管组成的总经理室。“球员位置不‘固定’,他们分占‘有利’位置,互相‘掩护’,互补长短。”杜拉克说。这种球队需要高度纪律,长期练习,但是,却是最强大的一种队形。当社会渐渐走向知识社会,愈来愈多组织转型成为足球队和网球双打队。

美国化学工业和制药工业早已经转型成为欧式足球队,而底特律汽车工业依旧死守着棒球队组织的型态,直到日本