



科文图书

· 科文工商管理经典文库· 管理系列

10大管理关键领域的核心思想和方法



管理 是 什么

Management What It Is: A Practical Guide to the New Realities of Business

当今的企业管理者们面对太多不实的蛊惑，层出不穷的新思想、新理论令人目不暇接，真伪难辨。为此，我们为您呈献：《管理是什么》

作为管理咨询顾问，我经常以此书作为自己的指路明灯。作者尼尔对于当前极具代表性的管理思想给予了深刻、透彻且客观的分析，使我受益匪浅。本书提供了大量的图表，以帮助读者理解其思想之精髓。

—— 尼古拉斯·耐特，管理咨询顾问

本书围绕着管理中的“思想、工具和人”三个主题，审视管理的10个关键领域中的核心思想。从管理混沌到对组织设计的再思考，从引导变革到重塑营销，从激励创新精神到绩效测评方式的彻底变革，从团队建设到围绕网络型组织的结构重组——全方位帮助管理者提高企业绩效。

◎ [英] 尼尔·M·格拉斯 (Neil M. Glass) 著



中国劳动社会保障出版社

科文工商管理经典文库·管理系列



管理 是 什么

Management Masterclass: A Practical Guide to the New Realities of Business

10大管理关键领域的核心思想和方法

◎[英] 尼尔·M·格拉斯(Neil M. Glass) 著

◎徐 玮 魏立原 译



中国劳动社会保障出版社

著作权合同登记号：图字 01 - 1999 - 2789 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理是什么：10 大管理关键领域的核心思想和方法 / (英) 格拉斯 (Glass, N. M.) 著；徐玮，魏立原译. —北京：中国劳动社会保障出版社，2003

(科文工商管理经典文库·管理系列)

书名原文：Management Masterclass: A Practical Guide to the New Realities of Business
ISBN 7 - 5045 - 4124 - 9

I. 管... II. ①格... ②徐... ③魏... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 069716 号

Management Masterclass: A Practical Guide to the New Realities of Business

Copyright ©Neil M. Glass 1996

This Edition Arranged With NICHOLAS BREALEY PUBLISHING

All Rights Reserved

中文简体字版版权©2003 科文 (香港) 出版有限公司

中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街 208 号三利大厦 邮政编码：100011)

购书热线：010 - 64203023

网上购书：当当网：www.dangdang.com

*

中国纺织出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.75 印张 360 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价：29.00 元

读者服务部电话：010 - 64929211 发行部电话：010 - 64911190

出版社网址：http://www.class.com.cn

版权专有 侵权必究

举报电话：010 - 64911344

者序

进入 21 世纪以来,企业组织所处的经营环境发生了翻天覆地的变化。以 3C 为特征的现代企业经营环境使企业面临前所未有的新挑战——变化日新月异 (Change)、竞争呈现白热化之势 (Competition)、顾客趋于主导地位 (Customer)。相应地,世界范围内的企业经营格局也出现了戏剧化的剧变——大批新兴企业迅速崛起,以咄咄逼人之势挑战那些传统而保守的行业领袖,将这些看起来不可战胜的巨人拉下马来并取而代之。这是因为,新的时代对企业经营提出了新的要求,企业的学习潜力、反应速度和适应能力取代了传统的资产规模、市场份额和资产收益率指标,成为衡量企业健康状态和成长趋势的指示器。对于企业的管理者而言,响应新时代的呼唤,吸纳和应用新的管理思维已势在必行,否则就会落伍于时代,在竞争中被淘汰。

近些年来,已经有一大批介绍世界先进管理思想的优秀著作被引进到国内,对传播新的管理思维、提高国内企业的管理水平起到了不可忽视的作用。《管理是什么》一书的翻译出版给了我们又一次同世界级管理大师对话的机会。本书所具有的如下 3 个出众之处,使其成为管理者和学者们不可不读的经典之作。

第一,思维导向。管理是一门科学,其应用又是一种艺术,而管理思维正是使两者结合的合剂和贯通其间的主线。本书的作者尼尔·格拉斯深谙此理,创造性地将全书内容围绕一个新的管理思维的中心分 3 部分展开,即新的管理思维、人(思维的承担者)、工具(思维的应用),充分地向我们展示了新的管理思维及其在新时代的应用,在潜移默化中转变人们的管理思维。

第二,内容丰富、旁征博引。从本书涉及的学科来看,有心理学、社会学、数学等;从其涉及的管理思想来看,贯穿了始于科学管理理论至最新的学习型组织的整个管理思想的发展历程;从其涉及的主题来看,对营销、战略、组织行为、组织结构、企业绩效、变革管理等均有精要的阐述。如此丰富的内容并非简单地堆砌起来,而是经过有机的结合,服务于本书的宗旨,作者深厚的理论功底由此可见一斑,这也更加有助于读者理解和掌握管理思维。

第三,建设性与批判性并举。这是本书最鲜明的特点。诚如作者所言,“当今的管理者面临太多不实的蛊惑”,当诸多自称“最新”“顶级”“一流”的管理思

想、工具和方法萦绕在管理者的眼前,就存在着如何去芜存精的问题;就是那些被证明行之有效的管理理论也存在着如何正确应用的问题。作者在行文中,建设性和批判性并举,介绍了大量实践证明正确的管理思想和工具,同时也尖锐地指出了许多管理思想和工具(其中不乏人们视之为公理的东西)的谬误或者不符合时代要求之所在。观点或许略有偏颇,但是作者的创见发人深思,将管理思维引入了另一片新的天地,教导人们思考、学习、质疑和挑战传统与权威。从某种意义上说,这或许将是你读完本书后最有价值的收获。

本书的翻译工作由魏立原小姐和我本人共同完成,魏立原小姐负责了本书第7、8、12、13、14、15、16部分的翻译工作,本书其余部分的翻译工作和最后的统稿工作由我完成。本书理论新颖、内容丰富,然而由译者水平所限,在翻译过程中我们遇到了不少困难,虽然我们在翻译工作中兢兢业业不敢有丝毫懈怠,但恐怕仍然有错误和疏漏之处,敬请诸位读者原谅和指正。

最后,作为译者,我诚挚地向大家推荐本书,这的确是一本值得研读的好书!

徐 玮

2003年7月1日

言

《管理是什么》的首版于 1996 年问世。此后,企业经营管理领域发生了翻天覆地的变化。例如,企业流程再造(BPR)——这个数年前的伟大思想——似乎已经从人们的视野中悄然淡出而被其他新概念取而代之:情商、对个人效能的再度关注、公开账簿管理、经济附加值、供应链管理以及对创新和成长的强调,而不再是常常与 BPR 相伴的大幅成本削减。

今天的企业管理者们面对着太多不实的蛊惑,最初促使我萌发了撰写《管理是什么》的念头。有许多贩卖概念的人为了自我推销,为了把自己的产品与竞争者们的产品相区别,往往声称自己取得了“重大的突破”,尽管其中的绝大多数要么仅是用处有限的工具,要么只是将已有的管理思想或者常识巧妙地重新包装组合。我希望通过把一个宽广范围内的各种管理思想如实地表述出来,并且试着评价它们真实价值的做法,能够矫正这种局面,恢复双方的力量对比。

本书绝对不是向大家推销任何伟大的新思想或者陈述某种我所钟爱的理论事实上本书的视野要宽广得多,审视了宽广范围内管理中的 10 个关键领域中的主要思想。

在某些方面,我深信那些著名的经典方法已经成功地经受了时间的检验,因此我会提出在今天应该如何运用它们,才能够使它们如同首次被提出时一样有效,在另外一些方面,我则会试图展现许多新思想的威力。然而,对于某些所谓前沿的管理思想,我将会指出它们如何被证明是误导或者甚至危害到应用这些思想的组织。如果我认为未能拥有充分的理由支持,那么我会建设性地提出一些有助于进一步深入开展创新性研究的途径。

在这个新版本中,增加了那些我认为是最重要的新思想,并且仍然试图就它们对管理者的用处提供尽可能客观的评述。伴随着新颖和更加丰富的概念不断出现的各种优秀的管理技巧也在持续发展和完善之中。这些概念既源于管理自身又得益于众多相关学科,例如数学给我们提供了混沌理论,又如心理学给我们提供了情商理论。因此,不可能存在任何独一无二、绝对权威的管理文献或方法——无论某些自我推销的所谓大师和权威怎样吹嘘自己。

从管理混沌到对组织设计的再思考,从引导变革到重塑营销,从激励创

新精神到绩效测评方式的彻底变革，从团队建设到围绕网络型组织的结构重组——本书将会帮助管理者认清如何选择和应用现有最好的思想以实现企业绩效的重大突破。

本书的 10 章是围绕着 3 个主题来组织的——思想、人和工具。然而，所有这些都是相互联系的，因此你能够从本书的任何地方开始——你既可以仔细通读也可以随意翻阅；既可以将其作为一本参考书也可以作为一本实用手册。然而，我建议你先阅读第 1 章，以获得对当今管理思想历史背景的总体认识。

本书中所有的章节从某种意义上来说是相互依赖的。它们共同构造出一种独一无二、视野开阔的研究管理的方法。例如，如果你坚持僵硬不变、等级森严的职能型组织结构，你不可能激发出创新精神，因为这会阻碍各个部门的良好协作。如果你通过命令指导、自上而下的僵化方式来制定战略，完全无视那些最贴近市场的员工的建议和经验，那么你也不可能真正在企业中塑造出以顾客为中心的思想。如果你的测评和报酬体系实际上是在鼓励你的职能经理建立自己的私人王国和为本部门的利益工作，那么你也不可能激励企业中的团队工作和组织网络化。

管理和被管理可能会令人恼火，使你充满了挫折感和压力感，但它也富于挑战性，是激动人心的，会令你感受到无以伦比的愉悦。我衷心地希望《管理是什么》能够带给你一段愉快的经历。

尼尔·格拉斯
2003 年 2 月于伦敦

录

第1章 追踪最新的管理思想	/1
1 如何充分利用《管理是什么》	/1
2 重新认识智力	/9
3 绩效测评的革命	/18
4 混沌与管理	/28
第2章 顾客导向	/38
5 顾客导向	/38
6 重塑营销	/44
第3章 激励创新	/59
7 从“机器”到“大脑”	/59
8 激发创新	/70
第4章 管理变革	/85
9 成功地实施变革	/85
10 克服变革阻力	/97
第5章 建立有效的团队	/106
11 从职能到团队再到网络	/106
12 建立有效的团队	/115
13 开会的艺术	/124
第6章 增强个人绩效	/135
14 激励:发挥人的最大潜能	/135

15 文化、权力和政治	/149
16 提高个人效率	/160

第7章 改变管理者的角色	/171
17 从管理者到行动者	/171
18 通过有效谈判来管理	/179
19 全球管理的挑战	/191

第8章 制定正确的战略	/204
20 重新定义战略	/204
21 重要的战略工具和技巧	/212

第9章 重新设计组织	/228
22 超越结构性调整	/228
23 再造企业——而不是重组结构	/244
24 建立学习型组织	/252

第10章 提升盈利能力	/261
25 会计师,还是管理者	/261
26 增加顾客得到的价值	/270
27 建立敏捷供应链	/278

第1章

追踪最新的管理思想

如何充分利用《管理是什么》

为了透彻理解今天的管理,了解过去曾经发生的什么是有益的,本章阐述了在过去的40~50年中管理理论发展历程中出现的主要思想,为本书其余部分深入研究的主题和概念提供了背景性的资料。

我们从何出发

面对着由那些公认的或自诩的管理专家们提出来的数目众多、并且常常相互抵触的理论,人们很容易对当前诸多“如何管理”类型的书籍产生怀疑。然而,并非所有的理论都是一钱不值。当然,其中有很多理论只不过是装扮成智慧的普通常识而已。但是还有一些理论则是基于理智的思考,如果运用得当,会成为威力无穷的工具。每一种理论都很自然地反映出它那个时代的经济现实——在20世纪50年代和60年代那段低竞争、高成长的黄金时代中有用的理论,在90年代这个高竞争、经济停滞时期的应用价值可能会大大降低。

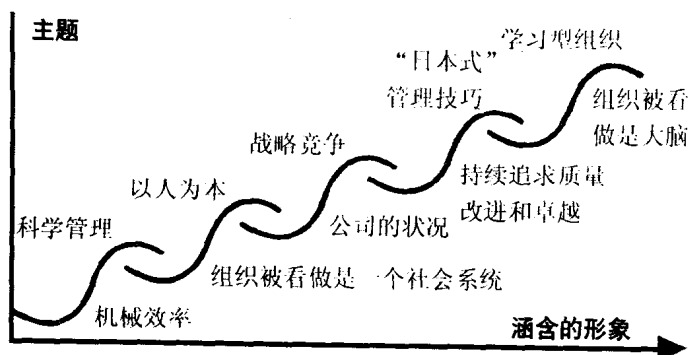
人们在应用管理思想时存在着一种模式,即接受,也就是试用一段时间,然后舍弃再去追求下一个时尚。一个大型的组织同时致力于削减层次、全面质量管理活动、企业流程再造和培训跨职能团队的现象并非罕见。由于组织同时开展了如此之多的管理创新活动,因此每一项新的管理创新有时被员工看做不过是另一个短暂的流行时尚也就不足为奇了。与此同时,为了试图找到迅速和简单的解决方案,管理者们常常会忽略那些潜藏于许多组织竞争失败背后的深层次问题。

试图将历史简洁明了地划分为数个时期总是很危险的。首先,对于划分时期的标准

和每一时期的开始与结束的时点总是有不同的看法。而且,不同的组织由于管理的远见及其所承受的竞争和管制的压力不同,它们发展的速度也各不相同。20年前汽车制造厂商和消费用品生产厂商所实验的“日本式”管理技巧,现在只有制药公司和政府部门还在采纳。而且很显然,不同的文化会有其独特的个性,这会影他们如何应用某种特定的概念——德国、荷兰和北欧国家早已实施了员工参与决策的做法,在这一点上它们超前于英国、法国和美国许多年。

然而,为了能够充分地领悟到今天许多最出色的管理思想的相互联系和巨大作用,将它们置于广阔的历史发展的视野中来考察是很有必要的。我提出了一个模型将最近40~50年里的管理思想划分为5个主要时期(图1—1)。

图1—1 管理思想发展阶段的一种划分方法



直到20世纪50年代,管理才被看做是一门科学。财务数字和等级制结构被视为管理组织的一个手段。通过大批量生产和规模经济来追求盈利驾驭了绝大多数组织的政策。X理论成为占主导地位的管理风格——根据数字进行权威管理。泰勒(F. W. Taylor)的思想有着巨大的影响。他认为工作能够被细分为许多小的、可重复的任务,由不同的人甚至在不同的地点执行,从而为完成每件工作找出一种效率最高的方法。

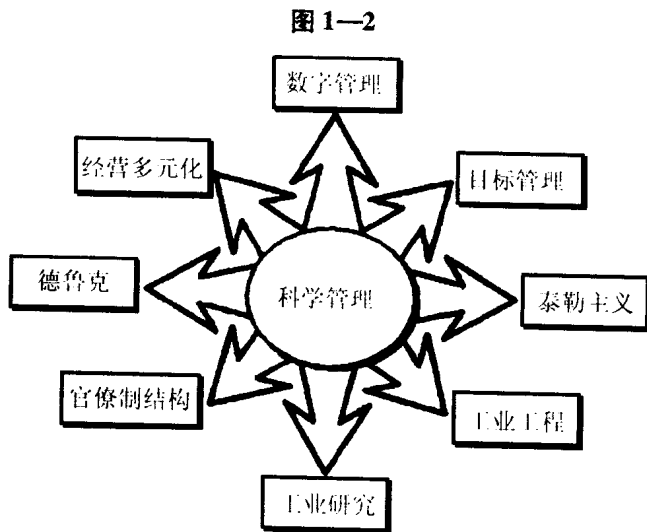
组织被视为一部应当尽可能高效率运行的机器。这个时期是公司官僚阶层的黄金时代,他们创建的巨型多元化经营的公司在20世纪一多半的时间内主导了世界经济。然而现在,在这个更加复杂多变的环境中,有一些公司已经彻底消失,还有一些仍

然在努力摆脱集中控制的束缚。

在 50 年代那个相当稳定的政治和经济环境里,面对着稳定的经济增长和不断攀升的消费者需求,大型公司都倾向于成立庞大的、集权的计划部门。它们的信条是“公司的中央部门对情况认识得最清楚。”这些中央计划部门制定组织的长期计划,然后把计划向下传达到执行部门去完成。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)被公认贡献了在这一时期最具影响力的管理理论——目标管理(MBO)。管理人员通过与直接上级的协商来设定他们的目标。这些目标一般以量化的方式来表达,这样就能够很明确地与他们的实际绩效进行对比。事实上,德鲁克早在 1955 年就已经明确地发出了警告,绩效测评体系应当更宽泛,而不应该像传统做法那样固定在那些大多是财务或生产力指标上,但是直到许多年以后,许多企业才开始试着更均衡地测评绩效。

经营多元化被视为大型企业向前发展的出路。它们认为自己拥有“科学”的管理技巧,这些技巧能够被应用在任何一个行业中。因此,为了回避产品需求周期变化的风险,它们沉溺于购买往往是毫不相关业务的狂热之中,然后把它们集中控制的管理方式和认为“可转移的”管理技巧移植过去。到了 90 年代,一些大型联合企业——例如桑一艾美、汉森、AT&T 和通用汽车——仍然在试图自我分解,把它们自身分裂为一系列可识别的业务(图 1—2)。





以人为本

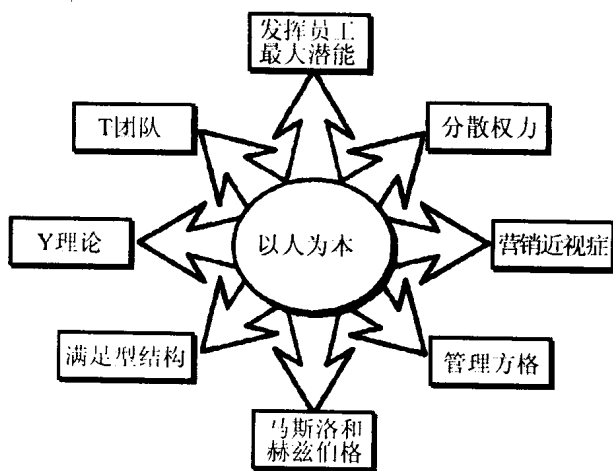
在 20 世纪 60 年代,管理理论又开始向相反的方向发展。在马斯洛(Maslow)和赫兹伯格(Herzberg)等学者的影响下,组织不再只被看做是一部机器,更多地被认为是一个社会系统。这时企业成功被认为要依赖于帮助员工发挥他们的全部潜能,而不是仅依靠严格控制员工的生产力。管理“人”而不仅仅是“数字”成为管理者的首要问题。50 年代的 X 理论——依靠数字的权威管理,这时被 Y 理论所取代——通过帮助员工自我发展及满足他们自我实现的需要,企业得以获得员工全身心的投入。

由罗伯特·布莱克(Robert Blake)和简·摩顿(Jane Mouton)提出的管理方格是一种有较大影响的工具。这是一个矩阵,管理者可以根据“对人的关心”和“对成果的关心”来进行划分,因此需要提高对员工需求的重视程度,特别是他们对群体动力和有效的团队建设的理解程度。管理者被派出参加 T 团队学习研讨班,接受敏感训练——这就是所谓注重情感的管理风格。

作为向以人为本的管理导向发展的一个部分,许多企业开始分散权力,赋予组织中的下层员工更多的行动自由和责任。庞大的、集权的计划部门被视为一种负担,执行部门得到了对自身命运的部分有限的控制。

4 以人为本的思想不仅仅应用于组织内部的管理,也应用于组织同顾客之间的关系。在 1960 年一篇奠基性的文章“营销近视症”中,西奥多·李维特(Theodore Levitt)指出企业应当摒弃“销售导向”(用广告和促销来推销大批量生产的产品),而代之以“营销导向”(识别顾客的真实需求,然后制造能够满足顾客需求的产品)(图 1—3)。

图 1—3

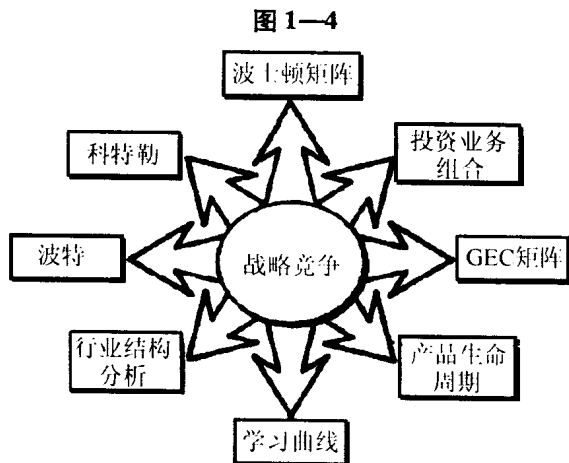


战略竞争

随着企业间竞争日益加剧,管理的焦点似乎从对人的重视和组织的内部经营移向了如何正确选择战略使组织能够最有效地参与竞争。

在70年代里,爆发了两次重大的石油危机以及随之而来的经济衰退,在工业化国家中出现了严重的通货膨胀,来自日本的竞争也日趋激烈。这是一个动荡的时期,长期集权的计划控制最终走向了消亡。企业总部不再“知道得最清楚”。相反,管理发展的趋势是将大型企业划分为战略经营单位(SBUs),人们认为,比起一个庞大的企业总部,战略经营单位能够更加敏锐地感知经营环境的变化,因此更易于做出正确的反应。在这时,企业不再被视为一个统一的实体,而是被看成是多项经营业务的组合,每项业务根据其在特定市场中的位置制定了自己的战略计划。

为了帮助企业为自己为数众多、各不相同的战略经营单位制定战略,两家大公司——麦肯锡和波士顿咨询集团——提出了战略计划矩阵的概念。其中最著名的是波士顿矩阵(BCG matrix),它把企业的战略经营单位划分为瘦狗、明星、现金牛和问号4类。其他一些技巧如行业结构分析、产品生命周期和学习曲线也风行一时。许多企业运用这些战略计划工具似乎是基于这样一个信念:如果他们能够找到正确的战略,他们就能赢得可持续的竞争优势。许多基于这种方式制定的战略都失败了。这些工具常常被过于机械地运用,管理者投入太多的精力去寻找正确的战略,而几乎不关心如何成功地实施战略(图1—4)。



“日本式”管理技巧

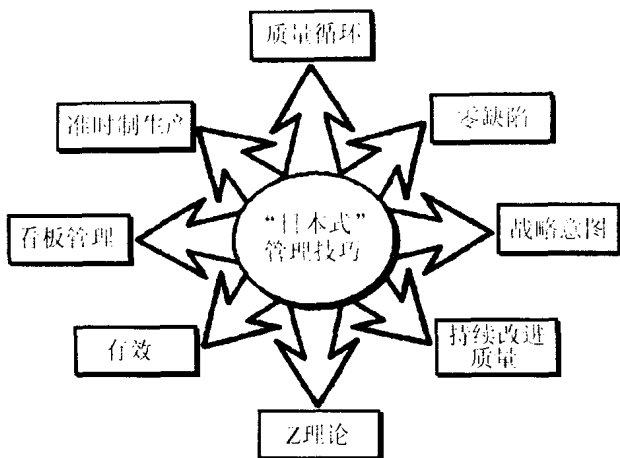
在 80 年代,对管理理论和实践最重要的影响是人们意识到,日本企业很显然一直要比它们跌跌撞撞的西方同行们干得出色得多。这个新的导向促使西方许多组织开始实施“日本式”管理技巧,如质量循环、准时制生产(JIT)和看板管理(一套卡片管理系统用来指示什么时候生产流程的下游工序需要上游工序提供产品存货)。持续改进质量成为许多公司的目标。全面质量管理的概念“制造质量”和零缺陷取代了过时的质量观念“检验质量”和容忍千分之 X 的缺陷率。尽管人们常常认为这些方法是源于日本,但实际上它们是由一位美国统计学家戴明(W. Edwards. Deming)发展和完善起来的。

在这个时期,管理理论与实践关注的另一个焦点是在职能部门的内部和跨部门之间建立起有效的工作团队。管理中人性的一面重新得到了重视。Y 理论被 Z 理论所替代——即日本式的员工参与决策以及组织对员工福利的关心。如何培育企业文化成为一个重大议题,相应地,出现了企业使命陈述书和内部创业(在一个大型组织中鼓励类似“小企业”的企业家精神和行为),以及一些分析工具如麦肯锡的 7S,这个工具考虑到了战略(strategy)、结构(structure)、共同的价值观(shared values)、象征性行为(symbolic behavior)、系统(systems)、人员(staff)和技能(skills)之间的均衡。

70 年代的西方战略计划模型受到了越来越多的批评和指责。早在 80 年代初期,就有一些学者如肯尼基·欧麦尔(kenichi Ohmae)提出警告,西方组织的战略思考过于机械并且缺乏创造性。人们批评西方的战略计划模型只会产出墨守成规、大众化的战略,为太多的公司所奉行,根本就无法赢得任何可持续的竞争优势。从研究日本的成功企业如本田、佳能和小松的经验中发展起来的战略意图(strategic intent)的概念(为组织设定一个宽泛的发展方向和抱负)开始替代了战略计划模型(由中央集权的部门为组织设定一个非常细致的战略发展计划)。

这个时期的另一个发现是,日本和西方企业,主要是美国和英国在管理中所遵循的思维方式颇为不同。许多西方企业的管理者倾向于从狭隘的职能角度看待问题,并且应用于简单化的管理方案来迎合短期的预算与盈利目标。与之形成鲜明对比的是,日本企业的管理者看待组织和员工的角度更加全面和综合,具有循环性和长期性的时间观念,更加强调追求市场份额而不是对股东和管理者的短期回报。简要地总结一下,西方企业的管理者通过获取短期利润来确保长期生存,而日本企业则通过营造基于市场优势的长期未来来确保盈利性(图 1—5)。

图 1—5



学习型组织

近期的管理理论受到了自然科学发展的极大影响。一些新概念如非线性、不确定性、重复性模式和混沌等已经开始替代我们所熟悉的机械、数学和几何模型。我们已经不再把我们生活的这个世界看做是稳定和可预测的了,而开始把它视为处于混沌状态——承受着不可预测的转移和变动,这既能够给那些有准备的组织带来巨大的机会,有时又能够给那些迟缓行动者造成致命的威胁。

随着许多市场已经达到饱和以及竞争变得日益全球化,组织发现变化的节奏正在加快。一位专家谈论起了“超竞争”的新时代。从国内和国家间的竞争扩展到全球化的竞争给组织带来了新的结构性的挑战——如何保持对当地或某国市场的迅速反应能力,同时又能够获得全球化运作的好处。许多企业当前正纠缠于实施何种组织结构以及如何分配决策权的问题,试图在当地业务的需要与全球化运作所能提供的规模经济之间取得平衡。

为了适应这种新环境的不稳定性,“寻找正确战略”的概念已经被“战略灵活性”的思想所替代——既能够设定一个明确而宽泛的战略方向,同时又能够随着顾客需要的变化和新的竞争威胁与机会的出现而不断地适应和学习。雇员更多地被看做是重要的知识生产者,而不是可以轻易被替换的受薪雇员,被看做是关键资产而不是不断被削减的成本。授权、网络和培养学习的能力被视为建立必需的灵活性的途径。随着竞



争环境变得日益复杂,环境变化日趋迅速,“企业规模”这个曾被视为至关重要的竞争武器,在许多情况下已经成了明显的障碍。曾被视为大型组织必要组成部分的控制和官僚制度看上去抑制了组织适应和发展的能力。

而且,许多组织已经发展出了一种更加全面和综合地看待自己的视角。它们不再把自己看做是一系列被清晰界定的职能,而是看成面向顾客的流程的集合。企业流程再造(business process reengineering, BPR)告诫我们不应把注意力集中在单个部门如何工作,而应当把注意力集中在这些部门如何协同给顾客传递价值——集中在信息和产品是如何流经整个组织的。一些组织现在正在努力把自身当做一个突破企业边界的、更大范围内的供应链的一部分来管理,而不是把企业单纯地看做是职能部门的集合。

组织和环境之间的界限也变得更加富有弹性。随着企业同外部专家和其他组织建立起网络关系,组织开始向关系和“虚拟”企业的方向发展,而不是正式的结构。价值链被相互联结起来,几乎每周都会有新的战略联盟宣布成立,联盟的成员要么是以前的竞争者,要么是互补行业中的企业。现在是由伙伴关系,而不是竞争利益的思想来驱动组织、竞争者、经营环境、公众和雇员之间的关系。

当然,对于人的自我发展和改善人际关系也受到人们的新的关注。加速学习(accelerated learning)、情商、神经语言编程(neurolinguistic programming)等理论被提出来帮助我们培训自己和员工的技能——这被称为“人力资本”(human capital)。

我们所服务的组织在测评方面花费了巨大的投资。我们耗用了大量的资源进行这样的测评,如占用资产(capital employed)回报率、资产回报率、投资回报率。但是,我们却忽略了一种测评,即我们所付出努力的回报率,这被称为“管理回报率”(return on management)。我们是否明确地将注意力集中在关键的战略、目标之上;是否持续关注着少数至关重要的绩效指标;我们的时间使用是否有效率;我们是否能够有效地处理人际关系;我们是否能够迅速地发展和改善我们的能力与管理方法呢?

与我们中的许多人相伴成长的可预测的职业道路和界定得非常清楚的管理方法已经一去不复返了。我们必须适应这个动荡的环境,这就要求我们要有灵活性并且能够持续地更新我们的技能。“终身学习”的概念将会替代在接受一个时期教育后终生工作的模式。本书将提供许多全新的管理理论与方法以便我们能把握住而不是受制于来自复杂、混乱和令人激动的未来的挑战。通过这种方式,本书希望能够为持续学习的过程做出些许贡献(图1—6)。