

“一五”国家重点图书出版规划项目
世界财经管理经典译库子项目

The
Economist

《经济学人》经典译丛

Guide to Management Ideas and Gurus

■ Tim Hindle

(英) 蒂姆·欣德尔 著

于晓言 译

管理大师 及其思想精髓

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

“十一五”国家重点图书出版规划项目
世界财经理论经典译库子项目

C93-091/9

2009

The
Economist

《经济学人》经典译丛

Guide to Management Ideas and Gurus

■ Tim Hindle

(英) 蒂姆·欣德尔 著

于晓言 译

管理大师 及其思想精髓

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 东北财经大学出版社 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

管理大师及其思想精髓 / (美) 欣德尔 (Hindle, T.) 著; 于晓言译. —大连: 东北财经大学出版社, 2009. 12

(《经济学人》经典译丛)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 876 - 2

I. 管… II. ①欣… ②于… III. 管理学 - 思想史 - 世界 IV. C93 - 091

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 241714 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2008 - 35

Copyright © The Economist Newspaper Ltd, 2008

Text Copyright © Tim Hindle, 2008

Guide to Management Ideas and Gurus was originally published in English in 2008. This Translation is published by arrangement with the Profile Books Ltd and is for sale in the Mainland of the People's Republic of China only.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the publisher.

本书简体中文翻译版由 Profile Books Ltd 授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版社预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep @ dufe. edu. cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 281 千字 印张: 18 3/4 插页: 1
2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季

责任校对: 何 群

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 876 - 2

定价: 32.00 元

引言

本书旨在对过去约一个世纪中在管理领域产生重要影响的管理理念以及提出这些理念的权威人士做一简要介绍。他们及他们的管理理念已不再限于本领域的学术期刊或声名显赫的商务学院的报告厅，如今，很多管理权威及其思想已出现在每天商报的版面上，以及普通管理培训的材料中，然而，公司办公室里的普通管理人员对此的了解却十分有限。

这些管理理念的受欢迎程度随时间而变，跟其他所有事物一样，经常不断发生变化。不久前，日本人提出的持续改善理念在西方受到管理人士的极大关注，可是现在谁也没有时间搞持续改进。管理理念似乎变化迅速，只有大的突破和戏剧性效果才会令人瞩目，以往提倡渐进变革精神的典型——丰田汽车公司也已提出效忠革新的管理理念，这是戏剧性变化的日本版本。

设在波士顿的贝恩咨询公司以对最为流行的管理理念进行年度调查的形式提供了表现变化的晴雨表。1997年的调查结果中所列的前几项为：战略性规划、远期目标宣言和标杆学习。10年后的2007年的调查结果中，战略性规划仍然居首，客户关系管理和客户市场分割位居第2和第3，反映出当今的管理非常注重客户。因此，流行管理理念的不断变化使本书的出版更具必要性。

书中所列最后选定的管理理念和权威人士难免属个人之见，共列出54位管理权威，但也容易变成154位，因为有几位实际上在所有的名单里反复出现，他们基本上限于所谓的“五大名人”——彼得·德鲁克（Peter Drucker），道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor），迈克尔·波特（Michael Porter），阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）和弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）。

这些名单大部分由商务杂志，还有像我这类的管理作者所提供，但有一个名单与其他的不同，2003年的时候，《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）要求那些权威人士提出自己最喜欢的管理专家，有趣的是他们选出的结果完全不同，这也不足为怪，因为这样做与要求那些最后竞争特纳奖的候选人提出自己最喜欢的画家没什么两样（特纳，1775—1851年，英国风景画家，擅长水彩画——译者注）。虽然他们把彼得·德鲁克排在第1位（这是预料之中的），但是却把詹姆斯·马奇

(James March) 排第 2 位, 赫尔伯特·西蒙 (Herbert Simon) 排第 3 位, 汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 根本没排上。

这些年来, 我提出的五大名人, 还有一些其他人时而复出。例如, 20 世纪 80 年代时, 日本人曾风光一时, 像大前研一 (Kenichi Ohmae), 盛田昭夫 (Akio Morita), 还有被日本人接受的美国人威廉·爱德华兹·戴明 (W. Edwards Deming), 以及约瑟夫·朱兰 (Joseph Juran) 都受到了特尔斐神谕般的待遇。后来似乎是欧洲人, 如宴兹 (Yves Doz) (法国人), G. 霍夫斯塔德 (Geert Hofstede) 和弗里斯 (Manfred Kets de Vries) (荷兰人), 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) (爱尔兰人)。但是, 他们又被美国人的光环所遮盖, 美国人一直是本领域的主力军。我所列的 54 个人当中, 有 34 个人拥有美国国籍, 其中摩门教教徒多于英国人。

目前正在走红的明星是印度人, 尽管他们脚踏两只船, 一只脚跨着西方。C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 出生在马德拉斯 (印度东南部港口城市——译者注), 但是他的早期工作大部分是在密执安大学与美国的加里·哈默尔合作; 苏曼特拉·戈沙尔 (Sumantra Ghoshal) 出生在加尔各答 (印度城市——译者注), 在伦敦商学院工作时死于英国; 潘卡基·格玛沃特 (Pankaj Ghemawat) (在国际管理研究院) 和拉凯什·库拉纳 (Rakesh Khurana) (在哈佛商学院) 都出生在印度。在以后的 10 年里, 管理可能是中国人, 甚至是俄罗斯人所关注的领域。这为本书以后的版本开辟了无限个列出新条目的可能性, 或许有关麻将游戏战略, 或是有关加利·卡斯帕罗夫及其国际象棋大师的领导作用。

管理大师与管理理念之间偶有重叠, 只有几个人与单一的思想有关。例如, 罗伯特·卡普兰 (Robert Kaplan) 和他的平衡记分卡的理念, 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 和他的人类资源改革。然而, 他们当中的多数人思维活跃, 在思想的表现方式上尤为卓越。有时称他们“拥有思想”, 是因为他们首次为这种思想冠名。像特德·莱维特 (Ted Levitt)、阿尔文·托弗勒 (Alvin Toffler)、威廉·怀特 (William Whyte), 甚至彼得·德鲁克等, 这些人的闪光点不仅在于其作品的辉煌, 也在于其作品所表现出的伟大思想。

管理理念不是火箭科学, 如通用电气的杰克·韦尔奇 (Jack Welch) 所言: “一种理念未必是生物技术的概念, 这是对理念真正含义的误解。所谓理念就是一种无错的计费系统, 理念需要一个过程, 过去需要 6 天完成, 现在只需要一天。”

本书所述的管理大师和理念基本上属于至少是诺亚在阿勒山 (土耳其东部) 附近雇用木匠为自己建造方舟以来所流行的两种主流管理思想的一种或另一种。其中一种思想认为管理是门科学, 主要以 F. W. 泰勒 (Taylor) 的“科学管理”理念为代表; 另一种思想认为管理就是要激发员工的积极性, 主要以道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor) 的 Y 理论为代表。这种分类也解释了管理大师们所来自的两个主要的学科领域: 一个是社会科学, 代表人物有埃尔顿·梅奥 (Elton Mayo), 麦格雷戈, 亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow) 和艾略特·贾克斯 (Elliott

Jaques)；另一个是工程学，代表人物为泰勒，迈克尔·波特，迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 和大野耐一 (Taiichi Ohno)。

本书的宗旨是引导有兴趣的读者通过阅读列在每个章节后面的读书单继续学习管理，我最初的指导思想是汇总 20 世纪 100 种最重要的管理理念，以及 100 位最伟大的管理大师，也就是说，像人们所希望的那样，20 世纪平均每年产生一个重要理念和一位伟大的思想家。这就有可能回答有关整个 20 世纪期间都有谁能获得奥斯卡奖的问题（每年一个奥斯卡奖，奖励一个最重要的管理思想；每年一个奥斯卡奖，奖励一个最伟大的思想家）。也许应设一个温斯洛奖项，但是名单太长，一册书列不完。

最后，我要感谢 Profile Book 出版社的斯蒂芬·布拉夫 (Stephen Brough)，他与我达成共识，认为市场上需要这样一本书。我还要感谢本书中提到的所有管理思想家，以及管理思想的作家们。令人不快的是每年都有大量的毫无意义的书籍作为管理领域的至理名言出版，这不但毁坏了本领域作家的名声，也使管理作品的风格遭受了破坏。然而，写本书的意义在于那些最伟大的思想家以及最好的作者们给予我们闪光的思想和启发，引导我们大多数人度过生活的大部分时间。如果本书能反映出几处闪光的思想，它便达到了我们所期望的目的。

蒂姆·欣德尔 (Tim Hindle)

2008 年 5 月

目 录

第一部分 管理理念

2	积极的情性
3	作业成本法/业务量成本法
5	平衡记分卡
6	市场出入及流动障碍
8	标杆管理
10	头脑风暴
11	创品牌
13	商务模型
14	企业策划
16	企业流程再造
18	自食生存的模式竞争/同类相食
19	拥护
21	变动管理
22	摘樱桃
23	聚类/集群
25	竞争优势
27	趋同
28	核心竞争力
30	公司治理
32	企业的社会责任
34	成本效益分析
36	危机管理
38	交叉销售
40	文化
42	客户关系管理

44	分权
46	减层
47	与众不同/区别
48	破坏性技术/革新
50	多样化经营
52	缩小规模
54	电子商务
56	规模经济和范围经济
58	权力下放
60	企业资源规划
62	创业家素质/企业家精神
63	经验曲线
65	灵活性
67	弹性工作制
68	特许经营
70	博弈论/游戏理论
72	现地现物
74	玻璃天花板
76	全球化
78	成长占有率矩阵
89	光环效应
82	霍桑效应
83	需求层次
85	人力资源部改组
87	革新
89	适时反应战略
90	持续改进
91	企业联盟
92	知识管理
93	领导层
95	精益生产
97	长尾理论
99	目标管理
101	走动管理
103	大规模定制生产

105	批量生产
107	矩阵式管理
109	良师益友
111	使命声明
113	利基市场
115	海外转移/离岸外包
117	开卷管理
118	运筹学/运作研究
119	外包
121	按业绩计酬
123	计划报废
125	组合工作
127	私募股本
129	产品生命周期
130	质量管理小组
132	情景规划
134	科学管理
136	市场细分
138	七个 S
140	六个西格玛
142	臭鼬工厂/特殊团队
143	控制幅度
145	战略联盟
147	战略性规划
149	继任规划/接班人计划
151	供应链管理
153	可持续发展
154	斯沃特态势分析法
155	协力作用
157	人才
158	X 和 Y 理论
160	引爆点
162	全面质量管理
163	三底线/三重底线
164	真实而公正

166	(产品) 独有的卖点
168	价值链
169	价值创造
171	垂直整合/垂直统一管理
173	病毒式营销
175	虚拟组织
177	幻想
179	零基预算/零基预算法

第二部分 管理权威

181	伊戈尔·安索夫
183	沃伦·本尼斯
185	马文·鲍尔
187	沃伦·巴菲特
189	戴尔·卡耐基
190	阿尔弗雷德·钱德勒
192	克莱登·克里斯坦森
194	吉姆·科林斯
196	史蒂文·科维尔
198	W. 爱德华兹·戴明
200	彼得·德鲁克
202	亨利·法约尔
204	潘卡基·格玛沃特
206	苏曼特拉·戈沙尔
208	弗兰克和莉莲·吉尔布雷思
210	加里·哈默尔
212	迈克尔·哈默
214	查尔斯·汉迪
216	吉尔特·霍夫斯塔德
218	艾略特·贾克斯
220	约瑟夫·朱兰
222	罗莎贝斯·莫斯·坎特
224	罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿
226	菲利普·科特勒
228	西奥多·莱维特
230	詹姆斯·马奇

232	亚伯拉罕·马斯洛
234	松下幸之助
236	埃尔顿·梅奥
238	道格拉斯·麦格雷戈
240	亨利·明茨伯格
242	盛田昭夫
244	野中郁次郎
246	大前研一
248	大野耐一
250	罗伯特·欧文
252	C. 诺斯古德·帕金森
254	理查德·帕斯卡尔
256	劳伦斯·彼得
258	汤姆·彼得斯
260	迈克尔·波特
262	C. K. 普拉哈拉德
264	理查德·罗曼尔特
266	E. F. 舒马赫
268	彼得·圣吉
270	赫尔伯特·西蒙
272	阿尔弗雷德·斯隆
274	弗雷德里克·温斯洛·泰勒
276	阿尔文·托弗勒
278	罗伯特·汤森德
280	戴维·尤里奇
282	皮埃尔·瓦克
284	马克斯·韦伯
286	威廉·怀特

第一部分

管理理念

积极的惰性

这种管理理念与唐纳德·萨尔（Donald Sull）紧密相关，他是伦敦商学院的副教授，是一代管理权威人士中正在升起的一颗明星，他几乎在哈佛接受全部教育（第一个学位，博士学位和工商管理学位）。萨尔曾经（在麦肯锡公司）做过咨询工作，（在克莱顿—杜比利埃—赖斯公司）做过私人产权工作，后来才转向学术领域。

他的管理思想的核心是：观察表明管理人员总是循规蹈矩，当全新的局面出现时，他们的反映仍然是老一套。萨尔说，所谓积极的惰性指的是“管理层通常对最具破坏性变化做出的反应是迅速采取曾经带来成功的行动”。

他举出凡士通轮胎公司对米其林引进辐射技术所做出的反应的实例，该公司没有欣然利用新技术以及可能引起的改变，而是从事很多过去，即辐射时代前曾经进行的活动——扩大现存技术，利用现有的设备制造更多的轮胎，继续让陈旧的工厂全速工作。如萨尔所言，这样做“只会让自己越陷越深”。

就像管理人陷进一个洞里，不要把洞挖得更深，要像陷入泥潭的汽车，保持发动机像正常上路那样不停地转动，这样做的部分原因“是以不作为抵消惰性”。但是，不作为并非意味什么都不做，就像军队一样，不打仗时仍然需要保持积极的备战状态，公司也是如此。

萨尔研究的重点一直是那些在不确定的市场上经营成功的公司，他用了6年多时间观察了20多对有可比性的公司，用他的话说，这些公司是在不可预测的市场上从事着一些不可预测的产业（如电信和软件）。他发现每对公司中较为成功的一个始终能“对影响业绩的那些多变因素做出有效反应，比如在规章制度、技术、竞争和宏观经济方面的意外变化”。它们的表现与Firestone轮胎/空气弹簧公司不同，萨尔称它们所采取的行动为“积极的等待”，他把这种战略解释为“期待并准备好迎接那些经理们无法完全预测和控制的机遇和威胁”。

我们都知道静静地等待合适时机抓住机遇的威力，但是，萨尔的思想是：虽在等待，但并非是静默的。等待的时候，公司可以做很多有用的事情，比如建立专项基金，集资，提高经营效率，进行方案规划等。

萨尔说，为避免积极的惰性，公司的领导们不应“轻率地奔向明确的未来”，反之，他们应该“说出一个模糊的前景”，这样有好处，因为模糊的前景给公司指出大概的方向，确定志向，而不是仓促地把公司堵向一条具体的行动路线。

作业成本法/业务量成本法

(ABC) 这是一种根据产品或服务所消耗的资源来分配成本的方法。《经济学家》(The Economics) 杂志解释说:“其目的是改变成本的计算方式。”

传统会计是把公司的经常开支(如照明、取暖、营销等间接开支)按活动直接开支的比例分配,这种核算方式不令人满意,因为承担同种直接费用的两种活动可能发生完全不同量的费用。例如,批量生产出一台工业用的自动化机器所花费的劳动力和材料可能等同于一台为客户定做的自动化机器,但后者所花费的工程师的时间(一种管理费用)却远远超出前者。

这种差别在传统的成本核算系统中无法体现出来,因而,生产越来越多定做产品(产品定价仍基于传统的成本核算)的公司很快就会发现损失太大。新技术的出现使公司为客户生产定做产品变得越来越容易,因此,准确地分配直接成本的重要性便越显重要。

使用作业成本法并不简单——并非像听上去那么简单。首先,公司所有的活动必须分成独立部分。例如,作为这种计算方法的一部分,ABB——一家瑞士与瑞典合资的电力公司,把公司的购买活动分成“与供货商谈判,”“更新数据库,”“发订货单,”和“处理控诉”等活动。

大型公司在全公司开始使用这种制度之前应该启动试用方案,这种计算方法所需信息可能不容易收集到,或许需要为此目的专门计算,这需要做很多新的测评,一些大型公司经常聘用本领域的专家帮助建立并启动制度。

比较简单的办法是把公司现有会计制度与作业成本法的软件联合使用,传统的会计制度和之前一样继续使用,把作业成本法作为附加结构,当需要具体的成本信息帮助做出特殊决策时再加以利用。商业会计软件程序的研发使得作业成本法更加可行。

建立作业成本法制度是改进企业流程和任何企业流程再造程序的先决条件。很多公司还将作业成本法数据用于平衡记分卡所要求的测评指标。

由于人们对传统的成本分配方式越来越不满意,于是20世纪80年代初便开始流行这种作业成本方法,然而,时兴过后,便进入低谷时期。哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰有时被誉为这种方法的创始人,甚至他自己都承认,20世纪90年代期间此方法便停滞不前,问题在于难以将理论付诸行动,很多公司不愿意放弃传统的成本控制机制去追求这种新方法。

2007 年卡普兰推出一本新书，力图简化作业成本法，这本名为《时间驱动作业成本法》（time - driven activity - based costing）的书籍试图将成本测定与时间联系起来，卡普兰说，时间驱动作业成本法中只有两个问题需要回答：

◎为每个商业流程提供资源的每个时间单位是多少钱？

◎为公司的产品、交易和客户做必要的工作需要多少时间？

然而，作业成本法令很多客户满意，美国克莱斯勒（Chrysler）汽车制造公司声称，通过使用 20 世纪 90 年代初引进的一个程序，他们节省了数百万美元。作业成本法显示，克莱斯勒公司制造的某些汽车零件的真正成本是最初预算的 30 倍，此发现促使该公司决定将很多这种零件的制造实行外包。

平衡记分卡

罗伯特·卡普兰似乎每十年就能提出一种重要的理念，20 世纪 80 年代期间，他提出了基于活动的成本核算，90 年代期间他又提出了平衡记分卡的方法。

这种理念首次出现在卡普兰 1992 年为哈佛商业周刊撰写的一篇文章里，文章的另一作者是一家咨询公司的总裁戴维·诺顿（David Norton）。文章的标题为“平衡记分卡——驱动业绩的计量标准”（“The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”），文章的基本原则是：只有能计量的东西才能设法得到它。英国 19 世纪伟大的物理学家开尔文（Lord Kelvin）曾说过：“你无法改进自己不能计量的东西。”

如果只衡量经济业绩，那么你能只能希望在此方面有所改进。如果把思路放宽，从其他角度考虑，这样（也只有这样）你才能实现除了经济方面以外的其他目标。

卡普兰和诺顿（Norton）特别建议公司应该考虑以下几个方面：

客户的角度 客户如何看待该组织，该组织应该做什么以保持客户对它的好印象？

公司的内部角度 公司应该改进哪些内部程序以实现那些与客户、股东以及其他相关的目标？

革新与改进 公司将来如何改进？如何创造价值？公司应该权衡哪些方面才能实现改进与创造价值的目标？

平衡记分卡的理念刚一问世就受到很多公司的青睐，他们不喜欢传统衡量业绩的标准，因为只从股东的角度去考虑，过于急功近利，过于注重股票市场的拉动，使得董事会与经理们无法考虑远期机遇。平衡记分卡的思想能使组织的把眼光放宽，放远，不仅了解公司目前的状况，也有助于看清能保证公司未来成功的前景。

卡普兰和诺顿认为平衡记分卡具有以下益处：

有助于公司集中精力做一些必要的事情，创造出“重大业绩”。

有利于公司整合各种经常脱节的管理程序，如质量控制、企业再造、流程重新设计和客户服务等。

有助于战略转化为业绩衡量标准以及目标的实现。

有助于分解公司范围内的衡量标准，使当地经理与员工清楚地了解需要做什么才能改进组织的有效性。

能给大家提供一个综合性的观点，使他们不再把组织只看作是由一些孤立的、独立的职能部门组成的联合体。

市场出入及流动障碍

这种思想认为公司出入市场时是有障碍的，因而要求我们把市场看作是一些如同被各种不同尺寸、结构复杂的大门包围起来的场地/战场，公司如果想出入这些场地必须设法越过周围的障碍。

在某种程度上，不仅场内的人，场外想进去的人也可以将大门抬高或降低。影响市场准入的障碍有专利、许可协定、自然资源的独家使用权。例如，一种获得专利的药品给予专利持有人一定时间的独家经营权（通常最长为7年），他可以生产并在指定的市场上出售该药品。

因为规模大而在一定领域建立起来规模经济也可以是市场准入的障碍。如果想打入市场的公司认为它需要卖出大量货物才有希望与现有的公司竞争，这本身对它的抱负就是一个障碍。例如，一家打入新市场的公司上次什么时候才开始尝试批量生产汽车的？

政府也可能为市场准入设置障碍。财政服务行业的一些规章制度是用以限制流氓和恶棍的，然而，也不可避免地限制了很多遵纪守法的企业。40年前，除非外国银行在英格兰银行附近设办事处，否则不得在英国开业，因为英格兰银行就是当时业内的管理者，显然，当时在伦敦市中心“平方英里”的地产价格是世界上最高的，因此这种要求就成为市场准入的一个巨大障碍。

在某一领域内或市场上负有盛名的公司如果发现一家新公司想进入该领域，很可能要设法提高门槛。比如，他们可能通过降低价格的方式提高门槛，使新公司的产品不具竞争力。另外，降低价格对已占有市场的公司来说是比较容易选择的做法，因为他们的价格很可能因为市场准入的障碍而高于自由市场的水平。

垄断企业得以存在就是因为市场准入遭遇不可逾越的障碍，如果没有障碍（或门槛低），别的公司就会进入市场去分享垄断的益处。

由于障碍的存在，公司很难脱离所从事的某一行业。这些障碍包括员工解雇费和支付租金等契约型义务。对于主街上一家拥有大批员工和广泛分布的分行网络的老牌银行而言，脱离传统银行业务的障碍是相当大的。

令人觉得矛盾的是公司有时自己做出决策设立障碍使自己难以离开某一市场，比如设计一种战略战术，向竞争对手传递信息说本公司仍然致力于该市场，不匆匆离开它。

有关市场准入障碍的概念随着电子商务的发展而出现了新的转机，利用互联网