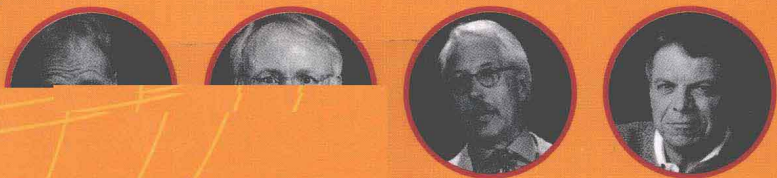


一卷在握，纵览百家大师学术风貌，把握百年理论演变脉络，全面获取现代管理精髓

吕国荣 魏小奋◎主编

影响世界 的100位管理大师



送你一把开启管理学宝藏的钥匙

倾听管理大师的智慧哲言，领悟管理大师的管理思想
让我们在管理大师的智慧之光指引下跨入成功的殿堂



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

一卷在握，纵览百家大师学术风貌，把
握百年理论演变脉络，全面获取现代管理精髓

吕国荣 魏小奋◎主编

影响世界 的100位管理大师



送你一把开启管理学宝藏的钥匙

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以人物介绍为主线，全面阐述大师们的理论，并对他们的思想的重要性及产生的影响进行了分析，旨在帮助读者准确把握管理思想的演变脉络，领悟大师们精辟而深邃的思想，以在大师们的智慧之光指引下轻松跨入成功的殿堂。

本书可供管理专业和经济专业的本科生、研究生、教师及专业研究人员学习和参考，也适合企业中高层管理人员阅读与收藏。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

影响世界的 100 位管理大师 / 吕国荣, 魏小奋主编. —北京: 电子工业出版社, 2011. 1
ISBN 978-7-121-12072-5

I. ①影… II. ①吕… ②魏… III. ①企业管理—思想评论—世界 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第2058

责任编辑: 李红玉

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编: 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 29 字数: 877 千字

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 60.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前 言

管理学自诞生以来，涌现出了众多大师级学者，他们对企业进步和经济发展的贡献之大、对社会文明影响之深远是不言而喻的。

本书囊括了百余年来 100 位影响世界的管理学大师，包括公认排名第一的现代管理学之父——彼得·德鲁克、后现代企业之父——汤姆·彼得斯、现代质量管理之父——威廉·爱德华兹·戴明、学习型组织之父——彼得·圣吉，还有现代营销学之父——菲利普·科特勒、品牌定位之父——杰克·特劳特，以及领导变革之父约翰·科特、竞争战略之父——迈克尔·波特、国际战略大师——加里·哈默尔等里程碑式人物，其对于今天的我们，可谓是一座值得学习、借鉴和获得启迪的智慧宝库。

本书对每位大师的理论都做了简明扼要的阐述，并对其重要性及所产生的影响有所分析，以全景式画面展现了一个多世纪以来管理学的发展历程，旨在帮助读者准确把握管理思想的演变脉络，了解其各时期、各学派的主要代表人物，从而对管理学有一个全面、系统的认识。期望本书对每一位志在成功的企业家、经理人以及对管理思想感兴趣的人士都有所裨益。

本书可供管理学专业和经济学专业的本科生、研究生、教师及专业研究人员学习和参考，也适合企业中高层管理人员阅读与收藏。

目 录

A

1. 战略管理之父——伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff,1918—2002) 1
2. 当代管理理论的大师——克瑞斯·阿吉里斯(Chris Argyris,1923—) 5
3. 公平理论创始人——约翰·斯塔西·亚当斯(John Stacy Adams,1925—) 10
4. ERG 需要理论的创始人——克雷顿·奥尔德弗(Clayton Alderfer) 14
5. 品牌资产的鼻祖——大卫·A·艾克(David A. Aake) 16

B

6. 科学管理的先驱者——查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage,1792—1871) 20
7. 科学管理的先驱者——卡尔·G·L·巴思
(Carl Georg Langer Barth,1860—1939) 23
8. 现代管理理论之父——切斯特·欧文·巴纳德
(Chester Irving Barnard,1886—1961) 26
9. 管理方格理论创始人——罗伯特·R·布莱克
(Robert Rogers Blake,1918—2004)、
简·S·穆顿(Janes S. Mouton,1930—1987) 32
10. 管理科学大师——埃尔伍德·斯潘塞·伯法
(Elwood Spencer Buffa,1923—2005) 36
11. 认知理论之父——阿尔伯特·班杜拉(Albert Bandura,1925—) 40
12. 领导力之父——沃伦·G·本尼斯(Warren G. Bennis,1925—) 44
13. 团队角色理论之父——梅雷迪思·贝尔宾(Meredith Belbin,1926—) 51
14. 世界创新思维之父——爱德华·德·波诺(Edward de Bono 1933—) 55

C

15. 科学管理的早期研究者之一——莫里斯·库克
(Morris Cooke,1872—1960) 61
16. 企业史大师——阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler,1918—2007) 64
17. 领导力大师——史蒂芬·柯维(Stephen Covey,1932—) 67
18. 流程再造大师——詹姆士·钱皮(James Champy,1942—) 74
19. 创新管理大师——克莱顿·M·克里斯坦森
(Clayton M. Christensen,1952—) 79
20. 世界著名管理学家——吉姆·柯林斯(Jim Collins,1958—) 83

VI 影响世界的 100 位管理大师

21. 转型大师——拉姆·查兰(Ram Charan) 90

D

22. 现代质量管理之父——威廉·爱德华兹·戴明
(William Edwards Deming, 1900—1993) 95
23. 现代管理学之父——彼得·德鲁克(Peter Drucker, 1909—2005) 101
24. 经验主义学派的代表人物——欧内斯特·戴尔
(Ernest Dale, 1917—1996) 109

E

25. “科学管理”理论的奠基人之一——哈林顿·埃默森
(Harrington Emerson, 1853—1931) 112

F

26. 现代经营管理之父——亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925) 115
27. 管理理论之母——玛丽·帕克·福莱特
(Mary Parker Follett, 1868—1933) 122
28. 全面质量控制之父——阿曼德·费根堡姆
(Armand Vallin Feigenbaum, 1920—) 126
29. 权变管理创始人——弗雷德·菲德勒(Fred Fiedle, 1922—) 129

G

30. 人际关系理论的先驱者——亨利·劳伦斯·甘特
(Henry Laurence Gantt, 1861—1919) 133
31. 动作研究之父——弗兰克·巴肯·吉尔布雷斯
(Frank Bunker Gilbrech, 1868—1924);
管理学的第一夫人——莉莲·莫勒·吉尔布雷斯
(Lillian Moller Gilbreth, 1878—1972) 136
32. 美国著名的管理学家——卢瑟·古利克
(Luther Halsey Gulick, 1892—1993) 141
33. 人性假设理论创始人——道格拉斯·麦格雷戈
(Douglas M. Mc Gregor, 1906—1964) 144
34. 长寿公司模式的创造者——阿里·德赫斯(Arie de Geus, 1930—) 149
35. 工业界大师——艾利·M·高德拉特(Eliyahu M. Goldratt) 155
36. 情商之父——丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman, 1946—) 160
37. 战略领导力大师——苏曼特拉·戈沙尔(Sumantra Ghoshal, 1948—2004) 165

H

38. 波士顿咨询公司创始人——布鲁斯·亨德森

(Bruce Henderson, 1915—1992)	169
39. 激励大师——弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg, 1923—2000) ...	175
40. 企业文化大师——吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede, 1928—)	178
41. 领导力大师、情境领导模型创始人——保罗·赫塞(Paul Hersey, 1930—)、 肯尼斯·布兰查德(Kenneth Blanchard, 1939—)	182
42. 管理哲学之父——查尔斯·汉迪(Charles Handy, 1932—)	185
43. 领导权变理论提出者——罗伯特·J·豪斯(Robert J. House)、 特伦斯·R·米切尔(Terence R. Mitchell)	189
44. 企业再造之父——迈克尔·哈默(Michael Hammer, 1948—2008)	193
45. 国际战略大师——加里·哈默尔(Gary Hamel, 1954—)	200

I

46. QCC(品管圈)之父、日本式质量管理的集大成者——石川馨 (Kaoru Ishikawa, 1915—1989)	207
---	-----

J

47. 质量管理大师——约瑟夫·M·朱兰(Joseph M. Juran, 1904—2008)	210
48. 伦敦 Tavistock 人力资源学院的创始人之一——埃里奥特·杰奎斯 (Elliott Jaques, 1917—2003)	214

K

49. 现代管理理论的创始人之一——哈罗德·孔茨 (Harold Koontz, 1908—1984)	217
50. 归因理论的发展者——哈罗德·凯利 (Harold Harding Kelley, 1921—2003)	224
51. 系统管理理论大师——弗里蒙特·E·卡斯特(Fremont E. Kast, 1924—)、 詹姆斯·E·罗森茨韦克(James E. Rosenzweig)	227
52. 现代营销学之父——菲利普·科特勒(Philip Kotler, 1931—)	231
53. 管理学的理论女王——罗莎贝丝·摩丝·坎特 (Rosabeth Moss Kanter, 1943—)	237
54. 领导变革之父——约翰·P·科特(John P. Kotter, 1947—)	241
55. 战略品牌管理大师——凯文·莱恩·凯勒(Kevin Lane Keller)	247

L

56. 现代社会心理学之父——库尔特·勒温(Kurt Lewin, 1890—1947)	251
57. 支持关系理论的创始人——伦西斯·利克特(Rensis Likert, 1903—1981)	255
58. 现代营销学奠基人——西奥多·莱维特(Ted Levitt, 1925—2006)	260
59. 现代权变学说创始人——杰伊·W·洛希(Jay W. Lorsch, 1932—)	264

VIII 影响世界的 100 位管理大师

60. 权变管理理论体系的建立者——弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans,1939—) …… 268

M

61. 工业心理学之父——雨果·孟斯特伯格(Hugo Munsterberg,1863—1916) …… 272
62. 行为科学的奠基人——乔治·埃尔顿·梅奥
(George Elton Myao,1880—1949) …… 276
63. 需求层次理论创始人——亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛
(Abraham Harold Maslow1908—1970) …… 282
64. 激励理论的巨匠——戴维·麦克利兰
(David C. McClelland,1917—1998) …… 287
65. 组织管理和战略管理大师——亨利·明茨伯格(Henry Minzberg,1939—) …… 291
66. 管理和教育大师——弗雷德蒙德·马利克(Fredmund Malik,1944—) …… 298

N

67. 信息技术领域“阶段理论”创始人——理查德·L·诺兰
(Richard L. Nolan) …… 303
68. 全球趋势大师——约翰·奈斯比特(John Naisbitt,1930—) …… 306
69. 知识创造理论之父——野中郁次郎(Ikujiro Nonaka,1935—) …… 311

O

70. 现代人事管理之父——罗伯特·欧文(Robert Owen,1771—1858) …… 315
71. 日本战略之父——大前研一(Kenichi Ohmae,1943—) …… 318
72. Z理论创始人——威廉·大内(William Ouchi,1943—) …… 323

P

73. 帕金森定律提出者——西里尔·诺斯科特·帕金森
(Cyril Northcote Parkinson,1909—1993) …… 328
74. 现代层级组织学的奠基人——劳伦斯·彼得(Laurence Peter,1917—1990) …… 331
75. 人力资源管理大师——莱曼·W·波特(Lyman W. Porter)、
爱德华·E·劳勒(Edward E. Lawler,1938—) …… 335
76. 后现代企业之父——汤姆·彼得斯(Tom Peters,1942—) …… 338
77. 竞争战略之父——迈克尔·波特(Michael Porter,1947—) …… 342

R

78. 行动学习法之父——雷格·瑞文斯(Reg Revans,1907—2003) …… 347
79. 定位理论创始人——阿尔·里斯(Al Ries) …… 350
80. 组织行为学权威斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins,1943—) …… 357

S

81. 管理学的理论奠基人——亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790) 361
82. 创新理论大师——约瑟夫·熊彼特(Joseph Alois Schumpeter, 1883—1950) 365
83. 新行为主义学习理论的创始人——伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳
(Burrhus Frederic Skinner, 1904—1990) 370
84. 组织有效性评价标准的提出者——斯坦利·E·西肖尔
(Stanley E·Seashore, 1915—1999) 374
85. 经济组织决策管理大师——赫伯特·西蒙(Herbert Simon, 1916—2001) ... 377
86. 企业文化与组织心理学领域的开创者和奠基人——埃德加·沙因
(Edgar Schein, 1928—) 383
87. 学习型组织之父——彼得·圣吉(Peter Senge, 1947—) 388
88. 世界知识管理之父——卡尔·艾瑞克·斯威比(Karl Eric Sveiby) 393
89. “隐形冠军”之父——赫尔曼·西蒙(Hermann Simon) 397
90. 世界整合营销传播之父——唐·E·舒尔茨(Don E. Schultz, 1934—) 401

T

91. 科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒
(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915) 405
92. 领导行为连续体理论的提出者——罗伯特·坦南鲍姆(Robert Tannenbaum,
1915—2003)、沃伦·H·施密特(Warren H. Schmidt) 412
93. 田口方法的创始人——田口玄一(Genichi Taguchi, 1924—) 417
94. 未来学大师——阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler, 1928—) 421
95. 品牌定位之父——杰克·特劳特(Jack Trout) 426
96. 领导力变革大师——诺尔·迪奇(Noel M. Tichy) 432

U

97. 人力资源管理的鼻祖——戴维·尤里奇(Dave Ulrich, 1953—) 435

V

98. 期望理论的奠基人——维克托·H·弗鲁姆(Victor H·Vroom, 1919—) 438

W

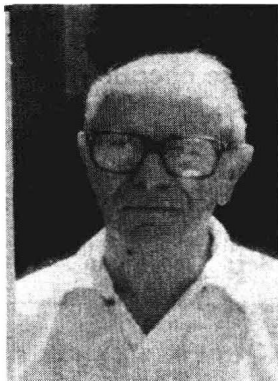
99. 组织理论之父——马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920) 444
100. 公司生产过程类型的技术型模式开创者——琼·伍德沃德
(Joan Woodward, 1916—1971) 448
- 参考文献 450
- 后记 453



战略管理之父

——伊戈尔·安索夫 (Igor Ansoff, 1918—2002)

大师小传



伊戈尔·安索夫 (Igor Ansoff, 1918—2002) 率先提出了战略管理概念, 首倡战略规划的系统理论, 第一个阐述了企业竞争优势概念, 还是把战略管理与混乱环境联系起来的权变理论的奠基人。在管理学界, 安索夫是一代宗师, 被誉为“战略管理之父”。

安索夫 1918 年出生在海参崴, 1936 年移民到美国纽约, 就读于斯蒂文斯技术学院, 获得工程数学的博士学位, 随后又获得了布朗大学的哲学博士学位。1950 年, 安索夫曾参与美国军事战略的研制和计划工作, 后又进入洛克希德公司, 研究并推行了洛克希德的产业多元化战略。

1956 年, 安索夫进入洛克希德公司工作, 后来成为该公司的副总裁。1957 年, 安索夫根据自己的研究心得在著名的《哈佛商业评论》上发表了一篇讨论多角化经营战略的论文, 提出了“产品市场匹配”的概念。

1963 年, 45 岁的安索夫进入卡内基—梅隆大学经营管理研究生院, 从事专业的战略管理研究和教学。1965 年, 安索夫正式出版他的代表作《公司战略》, 本书也是他的成名之

作。1972 年, 在论文《战略管理思想》中, 安索夫正式提出“战略管理”的概念。

1973 年, 安索夫应邀前往比利时的欧洲高级管理学院任教。1976 年, 出版《从战略计划到战略管理》。1979 年, 出版《战略管理》, 本书与 1965 年出版的《公司战略》、1976 年出版的《从战略计划到战略管理》, 是公认的战略管理开山之作。

1983 年, 安索夫回到美国, 在加州圣地亚哥任美国国际大学战略管理高级教授, 开办战略管理硕士、博士学位课程。此外, 他还注册成立了一家战略管理咨询顾问公司, 向各企业提供战略规划和战略管理的咨询服务。

2002 年 7 月 14 日, 安索夫病逝于加州的圣地亚哥, 享年 83 岁, 去世前担任圣地亚哥美国国际大学特级教授、安索夫联谊会主席、杰米尼 (Gemini) 咨询公司董事等职。

大师理论速读

1965 年, 在第一本企业战略著作《公司战略》首版时, 安索夫就明确宣称了自己的战略管理主张。他认为, 战略管理目的是“发展一系列有实用价值的理论和程序, 使经理人能用来经营……商业公司可以凭借这些实用的方法来做出战略决策。”这既是安索夫创立战略管理这门理论体系的追求, 也是他个人作为一位企业战略研究者给自己确立的使命。

安索夫对战略管理的开创性研究奠定了他在战略管理研究领域中的特殊地位, 并终于使他成为这门学科的一代宗师。作为战略管理的一代宗师, 他首次提出了公司战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念, 以及把战略管理与混乱环境联系起来的权变理论。安索夫还为世界带来了安索夫矩阵 (Ansoff Matrix), 并且为管理学术语新添

2 影响世界的 100 位管理大师

了一个词汇“协同合作”(Synergy)。因此,管理学界把安索夫尊称为“战略管理之父”。

安索夫的伟大不仅在于他成功地把战略的理论、方法与实践的范式等引入了学术的殿堂,更为重要的是他还把它们带入企业的董事局和经理室,并根植于许多优秀企业家心中。

1. 环境动荡模型

为了帮助经理人对竞争环境进行分析,安索夫运用历史的方法系统地回顾和评价了竞争变化的历史,并在此基础上推出了动荡环境分析模型和战略管理的权变方法。无论是规模生产时期、规模营销时期抑或是后工业时期,市场竞争始终伴随着企业的各项工作,差别不在于是否需要竞争战略、战略管理,而在于实施什么竞争战略以及如何进行战略管理。

20世纪80年代,关于战略规划制定的各种方式出现融合的趋势,主要代表人物有奎因(Quinn, 1980)、明茨伯格和沃特(Mintzberg & Waters, 1985)、哈默和帕拉哈拉(Hamel & Prahalad, 1994)等。作为这一思潮的一个作者,安索夫从1976年到1980年先后发表了多篇关于环境动荡和不连续变革方面的论文和论著:根据安索夫的观点,从20世纪70年代末期美国的市场竞争已经进入后工业时期,竞争环境的总体特点是“动荡”,所以在《战略管理》一书中给自己、给战略管理的一个重要任务是管理动荡环境,为管理动荡环境设计战略管理工具。安索夫设计了著名的环境动荡模型,实现了自己的愿望。许多后来的学者把安索夫教授的这一贡献称为关于战略管理的权变方法(A Contingency Approach to Strategic Management)。

安索夫认为,战略管理与以往经营管理的不同之处在于:战略管理是面向未来动态地、连续地完成从决策到实现的过程。安索夫把经营战略定义为:企业为了适应外部环境,对目前从事的和将来想要从事的经营活动而进行的战略决策。因此,安索夫认为企业战略的核心应该是:弄清你所在的位置,界定你的目标,明确为实现这些目标而必须采取的行动。

他把企业战略限定在产品和市场的范畴内,他认为经营战略的内容由4个要素构成:产品市场范围、成长方向、竞争优势和协同作用。

他把企业的决策划分为战略的(关于产品和市场)、行政的(关于结构和资源调配)和日常运作的(关于预算、监督和控制)3类。

安索夫认为,企业生存是由环境、战略和组织三者构成,只有当这三者协调一致、相互适应时,才能有效地提高企业的效益。在这些理论的基础上,他设计了安索夫模型,这个模型的核心是通过企业和市场的分析确定有效的企业战略。

2. 成功战略范式

安索夫提出了成功战略的范式,明确阐述了优化企业获利能力的具体条件。此范式包括下列5个要素:

(1) 不存在任何放之四海而皆准的战略模式;

(2) 企业的成败取决于其所处环境的动荡水平;

(3) 企业的经营战略必须随着环境变化而进行调整,否则企业不可能做得很成功;

(4) 决定企业成功与否的另一因素是企业的管理能力是否与环境相适应;

(5) 影响企业成功的内在变量包括认知变量、心理变量、社会变量、政治变量和人文变量。

在认识到战略规划实践中存在不少问题的基础上,安索夫及其学生通过大量的实证研究来验证其范式,其对美国、日本、印度尼西亚、澳大利亚等国家的500多家企业的统计研究结果对其范式给予了强烈的支持。安索夫把他的范式转化成为一套被称做“战略准备诊断”的方法,并应用于他的咨询实践中。

3. 战略管理——PEST分析框架

安索夫认为,战略行为是企业对外部环境的适应以及由此而导致的企业内部结构化的过程。因此,企业制定战略时,首先要评价外部

环境。评价主要是采用 PEST (Political, Economical, Social, Technological) 分析框架, 评估政治、经济、社会、技术对企业的影响, 并以此制定企业战略, 调整组织结构, 使企业与环境相适应。

他认为, 战略管理是“管理学的一部分, 其作用是发掘一个公司潜在的利益, 保证其在市场经营过程中具有使其对象满意的潜力; 它提供这些市场所需的产品/服务; 并提供一种使他们确保竞争优势的方法。”他把战略管理与被他称为经营管理的概念区分开来, 这里的经营管理是指“利用潜在利益, 通过战略管理, 促成生产、分配、销售、服务, 优化一家公司的利益”。

4. 协同观念

安索夫首次将“协同”一词引入管理学词汇中。所谓协同, 是指相对于各独立组成部分进行简单汇总而形成的企业整体的业务表现, 即两个企业之间共生互长的关系, 它是在资源共享的基础上产生的。“协同”表达了“ $2+2=5$ ”的理念, 即公司整体的价值大于公司各独立组成部分价值的简单加总。

安索夫在 1965 年出版的《公司战略》一书中, 把协同作为公司战略四要素之一, 并阐述基于协同理念的战略如何可以像“纽带”一样把公司多元化的业务联结起来, 从而使公司得以更充分地利用现有的优势开拓新的发展空间。并以此确立了协同的经济学含义。

5. 安索夫矩阵

安索夫于 1975 年提出安索夫矩阵。以产品 and 市场作为两大基本面向, 区别出四种产品/市场组合和相对应的营销策略, 是应用最广泛的营销分析工具之一。

产品/市场方格也往往被称做: 安索夫矩阵 (Ansoff Matrix)、产品市场扩张方格 (Product Market Expansion Grid)、成长矢量矩阵 (Growth Vector Matrix)。

安索夫矩阵是以 2×2 的矩阵代表企业企图使收入或获利成长的 4 种选择, 其主要的逻辑是企业可以选择 4 种不同的成长性策略来达到增加收入的目标, 如图 1-1 所示。

辑是企业可以选择 4 种不同的成长性策略来达到增加收入的目标, 如图 1-1 所示。

	现有产品或服务	新产品或服务
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

图 1-1 安索夫矩阵

(1) 市场渗透 (Market Penetration)。以现有的产品面对现有的顾客, 以其目前的产品市场组合为发展焦点, 力求增大产品的市场占有率。采取市场渗透的策略, 借助促销或是提升服务品质等方式来说服消费者改用不同品牌的产品, 或是说服消费者改变使用习惯、增加购买量。

(2) 市场开发 (Market Development)。提供现有产品开拓新市场, 企业必须在不同的市场上找到具有相同产品需求的使用者顾客, 其中往往产品定位和销售方法会有所调整, 但产品本身的核心技术则不必改变。

(3) 产品延伸 (Product Development)。推出新产品给现有顾客, 采取产品延伸的策略, 利用现有的顾客关系来借力使力。通常是以扩大现有产品的深度和广度, 推出新一代或是相关的产品给现有的顾客, 提高该厂商在消费者荷包中的占有率。

(4) 多角化 (多元化) 经营 (Diversification)。提供新产品给新市场, 此处由于企业的既有专业知识能力可能派不上用场, 因此是最冒险的多角化策略。其中成功的企业多半能在销售、通路或产品技术等 know-how 上取得某种综效 (Synergy), 否则多角化的失败几率很高。

安索夫后来对矩阵做了一个修改, 增加了地理区域上的复杂性, 如图 1-2 所示 (安索夫地区增长矢量图)。

这种三维模式的矩阵可以被用来定义战略选择和业务的最终范围。图示表明, 客户可以选择市场需求、产品/技术、地理范围等变量中

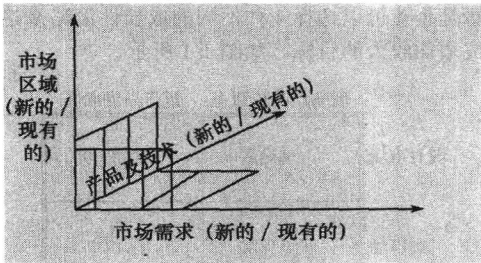


图 1-2 安索夫地区增长矢量图

的一种来界定服务市场。安索夫定义的投资组合战略的第二个要素是公司在一服务市场上设法获取的竞争优势。第三个要素由可获得的业务之间的协同作用构成，最后一个要素是可获得的战略灵活性程度。战略灵活性可以通过两种途径获得。第一种途径是在公司外部，通过地理区域、服务需求和技术的多元化获得，使得任何战略业务单位的突然变化都不会对公司产生严重的影响。其次，战略灵活性可以通过增大业务间资源和能力的可转移性获得。

产品市场多元化矩阵可以帮助企业科学地选择战略模式，但在使用该工具的时候，必须掌握其核心步骤：

(1) 首先考虑在现有市场上，现有的产品是否还能得到更多的市场份额（市场渗透战略）；

(2) 考虑是否能为其现有产品开发一些新市场（市场开发战略）；

(3) 考虑是否能为其现有市场发展若干有潜在利益的新产品（产品开发战略）；

(4) 考虑是否能够利用自己在产品、技术、市场等方面的优势，根据物资流动方向，采用使企业不断向纵深发展的一体化战略。

伊戈尔·安索夫经典名言

1. 实施“多元化”战略可以像纽带一样

把企业各种业务有机联系起来，从而使企业可以更有效地利用现有的资源和优势开拓新的发展空间。

2. 经营战略是企业为了适应外部环境，对目前从事的和将来要从事的经营活动而进行的战略决策。

3. 战略管理措施应全面地应用于企业经营的每一个程序上，而不仅仅是在战略规划时才考虑它的适用问题。

4. 企业生存是由环境、战略和组织三者构成，只有当这三者协调一致、相互适应时，才能有效地提高企业的效益。

5. 战略决策的终端产品，就是通过增加新的产品市场，摒弃一些旧市场，扩大现有的领地，为公司找到一个产品与市场的结合点。

6. 战略规划就像是一条瀑布，由高度概括的决策流向更为具体的方案。

7. 管理者只有了解环境并且意识到环境在不断变化，才有可能做出正确的决策，带领组织走向未来。

伊戈尔·安索夫

主要著作年表

- 《公司战略》(Corporate Strategy), 1965 年
- 《商业战略》(Business Strategy), 1969 年
- 《从战略计划到战略管理》(From Strategic Planning to Strategic Management), 1976 年
- 《战略管理》(Strategic Management), 1979 年
- Implanting Strategic Management, 1984 年
- 《新公司战略》(New Corporate Strategy), 1988 年



当代管理理论的大师

——克瑞斯·阿吉里斯 (Chris Argyris, 1923——)

大师小传



克瑞斯·阿吉里斯 (又译为克里斯·阿基里斯, Chris Argyris, 1923—), 被誉为“当代管理理论的大师”、组织学习理论的主要代表人物之一。

阿吉里斯是希腊移民的儿子, 1923年7月16日出生于美国新泽西州的纽瓦克。童年生活在希腊语环境中, 入学时英语不太好。第二次世界大战期间, 阿吉里斯应征入伍, 在美国陆军信号部队服役。战后, 阿吉里斯进入大学学习, 1947年获得克拉克大学的心理学学士学位, 1949年获得堪萨斯大学的心理和经济学硕士学位, 1951年在康奈尔大学工业和劳动关系学院获得组织行为学博士学位。

1951—1971年, 阿吉里斯任教于耶鲁大学行政科学系; 1971—1986年, 任教于哈佛大学教育学院。1986年, 任教于哈佛大学商学院; 1977年, 获加拿大麦吉尔大学荣誉博士学位; 1978年, 获比利时鲁汶大学荣誉博士学位; 1979年, 获瑞典斯德哥尔摩经济学院荣誉博士学位。1994年, 获美国管理科学院“管理学科终身成就者”称号。

阿吉里斯在从教生涯中, 以管理咨询而出

名。许多知名大公司聘请他担任管理顾问。现在, 他还担任着摩立特公司 (Monitor Group) 的董事。

他研究管理咨询问题的《有瑕疵的忠告与管理陷阱》(1999年), 曾入选《哈佛商业评论》年度十大好书。阿吉里斯由于其理论贡献, 曾获得管理科学院 (Academy of Management)、美国心理学协会 (American Psychological Association)、美国主管训练协会 (American Society of Training Directors) 等机构授予的多项荣誉称号, 包括11项荣誉学位与终生成就奖。同时, 他还被法、英、德、挪威、荷兰、希腊、意大利等国政府或公共组织聘请为培训和教育方面的顾问。在这些荣誉中, 最著名的是1994年管理科学院授予的“管理学科终身成就者”称号。授予他荣誉博士学位的外国大学有瑞典的斯德哥尔摩经济学院、比利时的鲁汶大学及加拿大的麦吉尔大学等。

在众多的管理学大师中, 阿吉里斯是著述最多的, 正是这位大师, 奠定了学习型组织的理论基石。

大师理论速读

阿吉里斯的研究领域涵盖了心理学、经济学、社会学、教育学和组织行为学等学科。尽管阿吉里斯各个时期的作品之间有不少重叠, 但他的著作大体上可以分为三个阶段:

第一阶段, 从20世纪50年代末到60年代初, 阿吉里斯考虑的是人性与组织的关系问题, 以及组织需要和个人需要之间的吻合问题, 代表理论是“人性与组织”理论, 也称为“不成熟——成熟”理论;

第二阶段, 从20世纪60年代到70年代, 他关注组织变革, 努力寻找促进组织变革的方

6 影响世界的 100 位管理大师

法，并且提出把行动科学作为一种转变组织行为的工具来运用，代表理论是“行动科学”；

第三阶段，从 20 世纪 80 年代至今，他的学术研究更为广阔和深入，并将重点放在组织知识的作用上，代表理论是“组织学习”。

1. “人性与组织”理论

1957 年 6 月，阿吉里斯在《管理科学季刊》第二卷中发表了《个性与组织：互相协调的几个问题》（The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment）。这篇文章犹如一颗重磅炸弹，把经典组织理论轰开了缺口。

阿吉里斯认为，人的个性均会经过一个由“不成熟”到“成熟”的发展过程。人自身的成长，是要不断走向成熟。人的成熟是有轨迹可寻的，这种轨迹表现在七个方面。

这篇名为《个性与组织：互相协调的几个问题》的文章集中体现了阿吉里斯影响最为深远的“不成熟—成熟”理论（“人性与组织”理论）。

该理论认为：组织行为是由个人和正式组织融合而成的，组织中的个人作为一个健康的有机体，无可避免地要经历从不成熟到成熟的成长过程。在这个成长过程中主要有以下七方面的变化：

(1) 从婴儿的被动状态发展到成人的主动状态。

(2) 从婴儿的依赖他人发展为成人的相对独立。相对独立指在自立的同时又和其他人保持必要的依存关系。

(3) 从婴儿有限的行为方式发展为成人多种多样的行为方式。

(4) 从婴儿经常变化和肤浅、短暂的兴趣发展为成人相对持久、专一的兴趣。在这方面趋于成熟的标志是：成年人在遇到挑战时是专心一意从整体上深入研究某一问题的全部复杂性，并在自己的行动中得到很大的满足。

(5) 从婴儿时期只顾及当前发展到成人时期有长远的打算。

(6) 从婴儿时期在家庭或社会上属于从属

地位发展为成年人与周围的人处于基本平等的地位甚至支配他人的地位。

(7) 从婴儿时期的缺乏自觉发展为成人的自觉自制。

由此可见，成长的过程中，个体的自我世界扩大了，这样一个连续发展的过程也是一个从被动到主动，从依赖到独立，从缺乏自觉自制到自觉自制的过程。个体经历了这样一个成长过程之后，其进取心和迎接挑战的能力都会逐渐提高，而且随着这种自我意识的觉醒，个体会将自己的目标与自我所处的环境作对比，因此，个体在组织中所处位置在一定意义上代表了个体自我实现的程度。

2. 传统组织的弊端及其改善的途径

阿吉里斯认为：组织中的个体作为健康的有机体，在人的个性方面，如同婴儿成长为成人一样，都不可避免地要经历从不成熟到成熟的发展过程。然而，这种成熟过程，会被组织不客气地打断。凡是正式组织，都会阻碍个性的成熟。因此，组织理论的一个重大课题，就是找出这种冲突的解决方案。

正式组织肯定是理性的。这种理性，会“设计”出井井有条、秩序井然的结构和运行秩序。然而，现实中的员工各色各样，千差万别，“生活中没有完全相同的两片树叶”。所以，正式组织总会要求它的员工适应组织，而不是组织适应员工。如果要按照每个员工的喜好和偏爱来设计组织，那么，组织就会变成由一片片补丁拼缀起来的“百衲衣”。泰勒的“精神革命”，法约尔的“团队精神”，在阿吉里斯眼里，一概都是改造个人，使个性适合于组织的手段。传统观念认为，按照理性和逻辑设计出来的组织，从长远观点来看更符合人性。但是，这种“理性和逻辑”为什么会引起人们的对抗？为什么必须让人们改变思想观念才能保证正式组织的成功？“长远”难道一定要牺牲“眼前”？难道说理性就一定要以“不人道”为代价？这些都值得探讨。

阿吉里斯提出，正式组织遵循的那些原则，是阻碍人性健康发展的罪魁祸首。

首先, 产业革命时期尊奉为金科玉律的专业化原则, 确实在机器化大生产的迅猛发展上建立了丰功伟绩。然而, 专业化的致命之处, 在于以消除个性差异为前提。身在机器前的工人, 不再是活生生的“人”, 而是动作一致, 思想一致, 被机器一律化了的“劳动者”。消灭人的个性差异, 等于人为中断个性发展过程, 扼杀自我实现的要求。过细的专业化分工, 会使独立的个人能力发生严重畸形, 工作越简单越符合专业化要求, 同时也越会损害个人能力。究根问底, 答案很简单, 专业化就是人的工具化。所以, 专业化原则在组织文化上的逻辑就是走向拜物教。

其次, 组织的等级层次结构, 势必形成“命令—服从”关系。这种结构, 会剥夺员工的自主权, 限制员工的知情权。没有自主权就会造成依赖、被动和从属心理, 没有知情权、缺乏信息就会没有长远打算。所有这些, 无非就是把员工阻断在非成熟状态。为了弥补员工的这种损失, 只好以金钱作为补偿。而这种金钱补偿, 实际上等于告诉员工, 组织就是让你产生不满和厌恶的地方, 你可以用金钱再去组织之外购买满意和愉快。

另外, 组织的管理者在这种结构中, 要履行职责, 就需要克制和压抑感情, 不能以感情代替政策, 不能以个人风格代替制度规范, 把个性与工作完全割裂开来。说得通俗一点, 你越不像个“人”, 就越符合组织的要求。阿吉里斯调侃道: 如果领导人在这种情况下还能保持对组织的忠诚, 那就有理由怀疑他的个性是否健康。作为部下, 对领导人的尊重如果不是因为他的为人而是因为他的工作, 那么这种尊重就有可能属于人格分裂。

再次, 组织的集中统一领导, 使员工的个性发展由“自治”变为“他治”。员工的奋斗目标不是自己设定的, 而是组织和上级为他安排的。这种目标具有外在性和肤浅性, 不能达到“自我”层次, 由此会导致员工心理上的挫伤与失败, 而个性的发展恰恰依赖于心理上的自得和成功。只有员工根据内在需要自己确定目标, 才能实现心理成功, 而这正是组织所排斥的。

最后, 组织的控制幅度原则, 会加大员工的“管理距离”。控制幅度越小, 部门划分就越多, 而工作就越被分割得支离破碎, 不同部门之间员工的沟通往来, 就需要层层请示到有权指挥这两个部门的共同领导为止。这也会剥夺员工的自治权, 使员工更加深刻地感到无力控制自己的命运, 增强依赖性。

根据对正式组织管理原则的批判, 阿吉里斯尖锐地指出, 正式组织拒斥成熟的个性, 却欢迎婴儿的个性。事实上, 婴儿式的员工甚至低能弱智者, 反而能在组织中得到较高评价。这几乎是一种趋势或规律——一个成年人, 如果在组织中以非常不成熟的方式(即听话的婴儿宝宝方式)从事工作, 通常能得到高薪甚至提升。反而, 个性不断发展的员工, 往往会感到束缚苦闷, 感到组织对自己的限制。个性越成熟, 与组织的冲突就越大。对于个性强烈的部下, 上级也会觉得不听话不顺眼。正式组织变得越严格、越规范, 工作任务变得越机械、越专门, 这种对人性发展的限制就越强大。

根据这些研究, 阿吉里斯提出了以下定理。

定理一: 正式组织的要求和健康个性的发展是不协调的。

规范的正式组织, 与成熟的即独立自主的、积极的、个性彰显的员工组合到一起, 只会造成混乱。因为正式组织要求员工具有依赖性和被动性, 循规蹈矩, 严格遵从组织的规章制度。由此可以从定理一导出推论: 组织的混乱不安程度与健康个性的发展程度、与个性同组织的不协调程度成正比。

定理二: 组织与个性的不协调, 将导致员工的挫折、失败、短期行为和思想矛盾。

对于追求健康、成熟, 追求自我实现的员工来说, 结果必然是产生挫折感; 由于不能根据自身需要来确定奋斗目标以及实现目标的道路, 员工会感到无能 and 失败; 由于无法确定和控制自己的未来, 员工只能做短期打算; 这种冲突, 还会使员工产生种种思想焦虑, 作为具备健康个性的人, 希望取得成就, 但他们的遭遇却是经常遇到挫折、失败和不得不只顾眼前。即使感到不满, 想离开现在的组织, 也会

8 影响世界的 100 位管理大师

遭遇到重新就业的代价。即使能够顺顺当当重新找到工作，情况未必有什么不同，说不定是把原来的状态重演一遍。

定理三：正式组织的原则会导致竞争和压力，产生并激化人际冲突，割裂工作的整体性。

员工自我实现的目的，要通过下属对领导者的依赖性和从属性来达到，通过提升职务来获得承认。而上级岗位有限，员工为了提升，就会拼命表现自己，相互仇视甚至相互攻击。组织的原则要求下属只要做好本职工作就给予奖励，下属因此会变得只注重本职局部而忽视整体。组织为了维护整体性，协调局部和整体利益的矛盾，又会加强领导的控制力度，这又进一步加强了下属的依赖性和从属性。由此，组织和管理就会陷入一种恶性循环。

由于正式组织对个性发展的阻断，会导致员工产生离心力，而这又是正式组织所不愿看到甚至不能接受的。一般来说，员工受挫时，会产生一系列对抗办法，包括：

- (1) 离开组织；
- (2) 沿着组织阶梯向上爬以摆脱窘境；
- (3) 产生明显的矛盾行为，如精神恍惚、侵犯他人、行为缺乏逻辑性、彷徨不前、脱离实际的自我设计等等；
- (4) 对组织失去兴趣，不指望工作能使自己满足，因而拈轻怕重、磨洋工、集体限制产量，甚至故意出错和欺骗；
- (5) 对正式组织冷漠旁观，形成非正式组织，诱发抗拒正式组织的行为；
- (6) 使非正式组织正式化；
- (7) 形成非正式群体规范，使(3)到(6)的行为经常化和习惯化；
- (8) 形成实用性的心理定势，只看重物质因素而忽视人的因素；
- (9) 对青年人或后继者灌输非正式群体规范和实用心态。

而对于组织成员产生的这种离心力甚至对抗，正式组织的经理一般会采取以下手段：

- (1) 强化领导行为中的压力因素；
- (2) 强化管理行为中的控制手段；
- (3) 增加“虚假”的员工参与和沟通。

这些对策，只能使职工更加变得依赖和服从。依赖性和从属性的增加，又使问题变得更严重，经理们本来打算克服的现象，由于这些措施的实施反而更为加剧。

基于对组织中人性的发展及其与组织冲突的研究，阿吉里斯认为，要跳出上述恶性循环，关键在于通过新的组织设计来实现个性与组织的协调。他认为，如何解决个体成长和组织原则之间的矛盾是管理者长期面对的挑战，领导者的任务之一就是努力减少这种不协调。而要减少这种不协调，就必须减少员工的依赖性和从属性。阿吉里斯开出的药方是：如果工作内容可以扩大并且有效实施以员工为中心的的领导，情况就会得到很大的改善。在实践中，为了在健康的组织中培养出健康的个人，协调组织和个人的关系，管理者应该注意运用以下办法：(1) 工作扩大化和丰富化，扩大职工的工作范围，用从事多种工作或加大工作难度的方法扩大职工的技术领域与知识面；(2) 实行参与式的以员工为中心的的领导方式；(3) 加重员工的责任，激发责任心和创造性；(4) 更多依靠员工自我指挥和自我控制。等等。

总之，要通过各种可能的方式来创造一种健全的组织，借以实现组织与个人的统一。这一方面促进了个人需求的满足，另一方面又促进了组织目标的实现。

然而，组织的变化过程不仅是组织设计的改变过程，也是构成组织的人的行为变化过程。因此，阿吉里斯又指出，为了扩大个人心理的能量，仅仅靠改善组织设计也是不够的，还必须改变个人的条件。他要求组织的参与者也必须全面地发展自己，从而具有达成挑战性目标的能力，能够接受其中包含的更大的责任。这就是说，组织和作为组织参加者的个人双方都需要有所变化。

克瑞斯·阿吉里斯经典名言

1. 在市场中的成功越来越取决于学习，而大多数人却不知道怎么学习，甚至连那些被认为是善于学习的人，也并不真正善于学习。