

GENERAL MANAGEMENT

DAVID A. GARVIN

高层管理

过程与行动

[美] 戴维·加文 著 邵冲 译



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

高层管理

[美] 戴维·加文 著

邵冲 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

高层管理:过程与行动/(美)戴维·加文(David A. Garvin),著;邵冲译.

-北京:人民邮电出版社,2004.10

ISBN 7-115-12755-7

I.高… II.①戴… ②邵… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第105450号

David A. Garvin:

General Management: Process and Action

ISBN:0-07-243241-1

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Posts & Telecom Press.

本书中文简体字版由人民邮电出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2003-4082

版权所有,侵权必究。

高层管理:过程与行动

◆ 著 (美)戴维·加文
译 邵 冲

策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 朱兆瑞

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

◆ 开本:787×1092 1/16
印张:36.75
字数:909千字 2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷
著作权合同登记号 图字:01-2003-4082

ISBN 7-115-12755-7/F·565

定价:79.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

中文版序

很高兴向您介绍中文版的《高层管理：过程与行动》。本书及其相关案例几年前已在美国出版，并且被广泛用于 MBA 教学和经理人员的培训课程。美国顶尖的商学院，如哈佛大学、麻省理工大学、斯坦福大学、哥伦比亚大学和西北大学的商学院，都在使用本书作为教材。本书及其相关案例在其他国家也得到广泛使用，您能在法国的 INSEAD、墨西哥的 IPADE 的商学院的高层管理课程中找到她的身影。本书中文译本旨在继续传播原书的思想精髓。

原书的思想可简要概述如下。总经理处于组织结构的顶端，与有着有限的、专门目标的职能经理不同的是，他们对整个组织的绩效负责。在营利性组织中，他们的绩效用收入和净收益来衡量；在非营利性组织和政府部门，他们的绩效用社会的、政治的和非经济的目标（通常称为组织的“使命”）来衡量。为了实现这些目标，总经理必须确保不同的部门、职能和集体有效地合作，共同为实现预期成果而努力。

因此，总经理负责“协调行动以追求绩效”。他们有 3 种主要工具可供使用：战略、组织和过程。这些工具是调动员工并指引他们共同努力的基本要素。战略和组织已在相关课程中得到广泛教授，而过程则经常被人忽视。这也正是对本书的需求之所在。

像在其他地方一样，管理在中国也有着同样迫切的需要。许多中国企业目前正处于高速成长和扩展时期。它们正在扩大产品组合、投资新设备、增加数以千计的人员，以及进入全球市场。所有这些活动使得原有系统和过程不再与之相适应，特别是在计划、决策制定、业务拓展和资源分配方面，而这些正是本书要解决的主要问题。遗憾的是，大多数总经理对这些过程和如何对组织变革保持必要的警觉缺乏足够的重视。由于中国正处于高速增长和变革过程之中，本书尤其适

合今天中国的总经理们。

没有众人的帮助，本书中文版的问世是不可能的。在此，我要特别感谢中山大学管理学院的邵冲教授。他很好地将本书由英文翻译成中文。我还要感谢我在哈佛商学院的中国学生，是他们使我确信本书的思想可直接应用于中国和中国的企业，切合他们的需要。我希望本书中文译本的读者也有同样的感受。

戴维·加文
哈佛商学院
2004年8月

Introduction to Chinese Version of

General Management: Process and Action

I am delighted to introduce the Chinese version of *General Management: Processes and Action*. The book and associated cases have been available in the U. S. for several years, and they are now widely taught, in both MBA and executive education programs, at leading business schools such as Harvard, MIT, Stanford, Columbia, and Northwestern. They are also widely used abroad, where they are featured in the general management courses of schools such as INSEAD (France) and IPADE (Mexico). This translation thus marks the continuing spread of the key ideas in the text.

Those ideas can be briefly summarized. General managers sit at the top of their organizations. Unlike functional leaders, who have narrow, specialized objectives, they are responsible for whole-unit performance. In profit-seeking organizations, that performance is measured by revenues and net income; in not-for-profit and government organizations, it is measured by social, political, and non-economic goals (usually termed the organization's "mission"). To meet these objectives, general managers must ensure that diverse departments, functions, and groups work together productively and combine their efforts to achieve desired results.

General managers, then, are responsible for "coordinated action in pursuit of performance." They have three primary tools at their disposal: strategy, organization, and processes. All are essential for mobilizing employees and directing their collective efforts. Strategy and organization are already widely taught in courses with those titles; processes, however, are frequently overlooked. Hence the need for this book.

That need is certainly as acute in China as it is elsewhere. Many Chinese companies are currently experiencing rapid growth and expansion; they are broadening their product mixes, investing in new facilities, adding thousands of employees, and reaching out to global markets. All of these activities strain existing systems and processes, especially those like planning, decision making, business development, and resource allocation that are the primary subjects of

this book. Unfortunately, most general managers give only limited thought to these processes and how they must be altered as their organizations change. Because China is in the midst of such a dramatic growth and change process, this book is especially pertinent to its general managers today.

This version of the book would not have been possible without the assistance of many people. I am especially grateful to Mr. Shaochong, professor at the Management School of Sun Yat-Sen University, who did such a fine job translating the text from the original English version. I would also like to thank my many Chinese students at Harvard Business School, who convinced me that the ideas in this book were directly applicable to their country, their companies, and their needs. I hope that the readers of this edition feel exactly the same way.

David A. Garvin
Harvard Business School
August , 2004

译者序

翻译加文教授的案例集，对于我来说，是一次很好的学习机会，收获颇丰。我想在这里谈一谈加文教授的这本书对 MBA 教学的意义。

我想从 MBA 的培养目标说起。关于我国 MBA 教育的培养目标，被大家普遍接受的提法是“培养务实型的高级管理人才”，但许多大学工商管理专业本科生的培养目标也是“高级管理人才”。但实际上，MBA 与本科生在培养目标上的差别决不仅仅在于“务实型”，MBA 培养的“高级管理人才”与本科生培养的“高级管理人才”一定还有其他区别。这个区别是什么呢？古人说，“千军易得，一将难求”，说明领军人物的地位和重要性。人力资源是企业的重要资源，而经理人员、特别是总经理又是其中最最重要的资源。这是因为，经理人员、特别是总经理在企业的生存和发展过程中起着举足轻重的关键作用。因此，MBA 的培养目标应该是培养总经理型的“高级管理人才”，换句话说，是培养“工商界位于领导地位的管理人才”。

在培养总经理型人才的过程中，除了要求学生掌握会计、财务与投资、经济学、市场营销和生产运营管理等领域的专门知识和分析技能外，还需要使学生了解商业活动中的政治、经济和社会文化环境，培养学生适应外部环境，有效运用所学知识和经验解决实际问题的能力；还需要使学生学会站在总经理的立场和角度观察问题、思考问题、分析问题和处理问题，培养学生把企业作为一个整体进行观察并使各个组成部分的活动相互协调的能力。这就需要开设一些综合性课程（如战略管理）。

在我国 MBA 的核心课程中原来有一门叫管理学的课程，后来在有关部门的建议下被取消了，理由是在 MBA 的入学考试中有管理的内容。我觉得真正的原因是管理学的教学内容不能满足 MBA 培养总经理型人才这一目标的要求。当时开设管理学这门课的指导思想是不明确

的，只是讲授一般性的管理知识，使用的教材也不合适。在哈佛大学商学院 MBA 的核心课程中有一门叫高层管理（general management）的课程，值得我们借鉴。这门课程研究总经理行事的手段和方式，重点放在总经理最关注的高层管理过程，目的是使学生进一步理解总经理的行为及其与绩效的联系。加文教授在哈佛大学商学院为 MBA 讲授高层管理课程，这本案例集是他的教材。在书中，加文教授不仅给出了完整地分析组织和管理过程的理论框架，而且辅以大量的案例说明有关的概念和原理。我认为这是一本不可多得的将理论与实践有机结合在一起的 MBA 教材。希望这本书的翻译出版能够引起国内 MBA 院校对开设高层管理这门课程的重视。

我是在许多人的帮助下完成这本书的翻译工作的。苏曼、饶远立、刘盼、朱长江、戴燕参加了本书的翻译。苏曼还参加了初译稿的审校。我翻译了书中部分章节，并对全书逐字逐句地进行了校译，对部分翻译质量不佳的章节进行了重译。因此，我对本书的翻译质量承担责任。此外，戴海明、魏俊峰、王芳、冯丹丹为本书的翻译做了不少工作，在此一并致谢。由于水平有限，书中若有翻译错误，欢迎各位专家和读者批评指正。

邵 冲

于中山大学管理学院

2004 年 9 月

前 言

《高层管理：过程与行动》重点研究总经理执行任务的实施过程及方法。通常，他们通过各种过程——在某段时间展开的一系列任务和行动顺序，诸如战略计划、企业发展和预算——进行工作，推动组织前进并取得成果。因此，各项过程中决策、方向和职能的制定技巧对有效的高层管理是绝对必要的。本书的目的是让学生进一步理解这些行为及其与绩效的联系。内容包括描述若干关键的组织和管理过程，概括这些活动的基本要素和经营特性，以及探究如何更有效地影响和引导这些过程。本书自始至终将重点放在总经理最关注的高层管理过程。由于这个原因，本书所有案例中的主要人物都是分部总裁或更高层次的管理人员。

教程分为六个部分，导论介绍了这一分类及其分析框架。每个部分都与高层管理及其执行的相关过程的一项基本任务相关。前两个部分讨论行政管理过程——那些总经理常常用来设置主要方向和目标的重复性的任务、活动和体系。第1单元重点放在战略过程，第2单元考察资源分配过程。这两个单元联系密切。战略过程帮助经理确立组织的目标，确保所有层次和职能部门达成共识，提供逐步形成企业能力和确立竞争地位的方式。这一部分的案例探究了一系列问题，包括开创新业务、制定战略计划、进行预测以及筛选和整合合并计划。第2单元讨论资源分配过程，因为它们对战略计划起着支持作用。战略要有效，必须将人员和资金分配给适合的业务、产品和市场。这一部分的大多数案例集中在预算的编制与执行——经理如何确定工作重点，如何将项目排序，如何处理由此引起的人际冲突和组织政治事务。

第3、4单元集中讨论行为过程。通常，这些行为方式会转化为

组织结构的一部分。经过一段时期，它们作为“我们这里的做事方式”而被人们接受。这两个单元重点放在其中两个具有代表性的过程：决策制定和组织学习。决策制定过程决定个人和组织如何解决冲突，如何在可选方案中进行选择并达成共识。可行方案有很多种，这一部分的案例比较了不同决策制定模式的优点和缺点，以及总经理在决策制定过程中的作用。学习过程决定个人和组织如何创造、获取、理解、传递和保存知识。学习也有各种方法。这一单元考察的方法包括实验、标杆管理和总结成功失败的经验教训。

教程的最后两部分的注意力由组织转向个人。第5单元重点放在经营管理过程——总经理用于监督下属工作并确保目标实现的行为、影响及行动模式。在这方面，正式方法与非正式方法、纵向管理和横向关系的对比是关键。有些经理采用严格的、明确具体的控制体系监控和指导员工；有些经理依赖定性信息和个人联系。这些方法的优点和缺点及相关管理风格在文中有详细分析。纵向管理（下至下属，上至老板）和同事间的横向管理（即同级部门经理或职能部门负责人）所面临的挑战之间同样存在着重大差异。这一部分的案例和阅读材料比较了相关管理过程和所需掌握的技巧。其中最为关键的过程是协商与推销、引导与发展，以及安排日常工作和确定方向。

最后一单元重点放在变革过程。这一部分讨论在快速成长、成熟和衰落等各种环境中发动和领导变革所面临的挑战。所有变革都需要新的行为和工作方式，也向总经理提出了特别的要求。这部分的案例描述了成功的经理如何动员组织、改变以往惯例、做出承诺、协调各独立部分并制定新战略。结论部分分析了从过程观点行事对总经理职责和绩效的作用。

致 谢

案例研究著作是由许多人共同努力完成的复杂工程。我要感谢在促使这项独特工程圆满完成过程中提供过帮助的许多人。

几位同事协助编写案例、论文和技术札记，并允许把它们收录书中。我要感谢撰写“主要家用电器工业备忘录（1988年）”和“伊莱克斯：对扎努西的并购与整合”的 Sumantra Ghoshal 和 Philippe Haspeslagh；为案例埃利斯国际和彼得森工业提供基础材料的 Richard Vancil；为案例亚美利钱提供基础材料的 Francis Aguilar；撰写“西屋电气公司：资本预算过程自动化”的 Julie Hertenstein；撰写“英国钢铁”的 Jay Lorsch；撰写“过程观察备忘录”的 Jack Gabarro 和 Anne Harlan；撰写“关于在快速变化环境中进行决策”这篇论文的 L. J. Bourgeois III 和 Kathleen Eisenhardt，以及撰写“密理博公司（A）”的 Paul Lawrence。我也要感谢《哈佛商业评论》和《斯隆管理评论》允许转载我的以及其他作者的论文。我们要衷心感谢许多参加面谈、提供数据和同意转述他们经历的经理。没有他们，这本案例研究著作就不可能面世。

我要特别感谢和我深入第一线收集新材料的研究助理 Jeffery Berger、Artemis March、Michael Roberto、Donald Sull 和 Jonathan West。他们想尽办法帮助我拟定议题、发掘素材、与企业人员面谈，以及记录调查结果。本书的案例就是他们的洞察力和能力的见证。

整个研究项目花了将近6年时间。在此期间，哈佛商学院研究所所长一直对此提供资助，给予鼓励和支持。研究高层管理领域的一些同事阅读了书中几篇案例和论文的初稿，并提出了若干修改建议。我的秘书 Andrea Truax 以惊人的速度、高度的准确性和极大热情，一遍又一遍地打印每一篇案例，这占用了她许多时间。我的 MBA 及经理班的学员分析了每一篇案例的优点和不足，以及教学的最佳方法，同时也发现了许多非常重要的经验教训。妻子和女儿一如既往地为我创造了令人振奋的、温馨的研究环境。感谢所有为出版此书付出过努力的人们。

作者简介



戴维·加文 (David A. Garvin) 是哈佛商学院 Robert & Jane Cizik 工商管理教授。他自 1979 年获得麻省理工学院经济学博士学位以来, 就一直为哈佛商学院的 MBA 和高级管理项目讲授高层管理, 也为许多公司的经理培训项目授课, 并为世界各地企业提供组织学习、领导和战略变革的咨询。他是 9 本书的作者或合著者, 其中包括 *Learning in Action*、*Education for Judgment* 和 *Managing Quality*; 发表了 25 篇论文, 其中包括“组织和管理过程”“建立学习型组织”和“质量在线”; 出版了 4 个音像系列, 其中包括“*Working Smarter*” and “*Putting the Learning Organization to Work*”。

加文三次获得颁发给《哈佛商业评论》年度最佳论文作者的麦肯锡奖, 曾获得颁发给《斯隆管理评论》计划变革和组织发展年度最佳论文作者的贝克哈德奖 (Beckhard Prize)。1988 ~ 1990 年, 他在马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖监察委员会工作, 1991 ~ 1992 年在美国全国科学研究委员会制造业研究协会工作。

目 录

导 论 组织和管理过程	1
第 1 单元 战略过程	27
案例 1-1 ADL 公司	37
案例 1-2 唐纳利父子公司:数字分部	57
案例 1-3 奥尔斯泰特化学公司: Dynarim 的商业化	74
案例 1-4 时代生活公司(A)	87
案例 1-5 沃特米勒风险投资公司	104
案例 1-6 主要家用电器工业备忘录(1988 年)	120
案例 1-7 伊莱克斯:对扎努西的并购与整合	125
案例 1-8 爱默生电气:一贯地坚持利润	142
案例 1-9 施乐制定新的战略方向(节选)	158
第 2 单元 资源分配过程	164
案例 2-1 埃利斯国际分部:帕特里克·奥布赖恩	172
案例 2-2 亚美利钱:盖洛德分部(A)	188
附 录 优先资源预算(PRB 概念)	201
案例 2-3 西屋电气公司:资本预算过程自动化(A)	205
案例 2-4 彼得森工业公司:路易斯·弗里德曼	222
第 3 单元 决策过程	239
案例 3-1 英国钢铁公司:与科夫公司的合同	248
案例 3-2 决策过程观察备忘录	259

2 目 录

案例 3-3 快速变化环境下的战略决策制定过程: 微型计算机产业的四个案例	265
案例 3-4 在快速变化的环境中进行战略决策	283
案例 3-5 决策制定练习(A)	306
案例 3-6 成长的痛苦	309
案例 3-7 决策制定练习(B)	319
案例 3-8 决策制定练习(C)	324
案例 3-9 财务状况不良医院的案例	329
案例 3-10 高层决策制定:全明星运动商品目录分部	339
第 4 单元 学习过程	358
案例 4-1 学习型组织的建立	365
案例 4-2 学习过程的类型	378
案例 4-3 知识管理专题	381
第 5 单元 管理过程	400
案例 5-1 Serengeti Eyewear:科宁公司的企业家精神	410
案例 5-2 新机器的推动力	426
案例 5-3 向高层管理转变网站	439
案例 5-4 无借口管理	443
案例 5-5 哈佛商学院出版公司	459
第 6 单元 变革过程	479
案例 6-1 SAP 美国	489
案例 6-2 密理博公司(A)	505
案例 6-3 哈维·戈卢布:重新改造美国运通	524
案例 6-4 百事公司的重建,1990~1993 年	543
案例 6-5 为获取战略优势发挥过程的作用	560

导论

组织和管理过程

今天，经理们都很重视过程。原因很简单：许多现代组织是按职能和等级制度建立起来的，它们遭受着部门之间不相往来、缺乏协调、横向沟通不畅之苦。工作常常条块分割，经理们也因此觉得办事困难。学者们在研究中也面临同样的问题，他们尽量避免用静态的、高度概括的词语描述组织职能。要真正取得进展，“必须打开公司这一所谓的‘黑箱’，从内部进行研究。”¹

过程设计提供了一种可行的解决方案。广义地说，过程（process，本书根据上下文需要也译为“流程”——译者注）可以定义为任务与活动的集合，两者共同——且必须共同——将投入转变为产出。在组织内部，这些投入和产出表现为材料、设备、信息和人员。涉及过程的常见例子包括开发新产品、订单履行和客户服务。资源分配过程和决策制定过程虽不是显而易见的，但却同样必要。

这些年来，学术文献中已经涌现出许多过程理论（process theory），但很少有人用系统的、综合的方法检验这些成果。过程理论已出现在组织理论、战略管理、运营管理、群体动力学和管理行为研究之中。但是，对过程进行研究的学术工作要么局限于陈述过程的理论或方法，要么只重点讨论某一种过程理论，几乎没有人把过程作为一个整体现象来研究。²

然而，如果能将这些过程理论放在一起，它们就能为了解组织和管理工作提供有效帮助：

* Reprinted from “The Processes of Organization and Management” by David A. Garvin, *Sloan Management Review*, Summer 1998, pp. 33 ~ 50, by permission of publisher. Copyright 1998 by Sloan Management Review Association. All rights reserved.

首先，过程提供了简易适当的分析途径。因为过程包括了各种有内在联系的任务，这就打开了公司的“黑箱”，使研究人员可以免于处理早期研究中棘手的“部分—整体”问题。³ 已往的研究倾向于将注意力要么集中于“树木”（个人的任务或活动），要么集中于“森林”（组织作为一个整体），却没有将两者结合起来。过程观点使这两方面有了必要的统一，确立了实际工作实践与公司总体职能的明确关系。⁴

其次，过程视角提出了分析管理行为的新观点。大多数研究只是对时间分配、角色和活动趋势进行直接描述，很少将各类活动进行综合。⁵ 事实上，已往的大多数研究只是片面强调经理职务的部分特性，而没有顾及其相关性。相比之下，过程方法强调活动之间的联系，说明表面不相关的任务——一个电话、过道上的短暂交谈或非计划内的会议——经常是某一系列行为的一部分。从这个角度看，管理工作变得更加理性和条理化。

我的研究目的是为探讨过程及其作用、以及过程对经理人员的启示提供思考框架。我从组织层次开始，广泛考察过程理论并进行分类。由此自然引出过程的分类法及与过程相关的简单组织模型。我在下一部分考察管理过程。我对其进行单独考察，是因为管理过程的主要研究对象是个体经理人员及其相互关系，而不是各个组织。我将考察几种管理过程并将它们与组织过程进行比较和联系，找出它们的共同要素。最后，我将给出总体框架，把各种不同过程联系起来并考虑其对经理的作用。

组织过程

学者们开发了研究组织过程（organizational process）的三种主要方法。最好能将这三种方法认为是既独立又相关的思路，因为每种方法都侧重于一个特定过程，并考察了该过程的独特性和挑战。这三种方法是：（1）工作过程（work process），（2）行为过程（behavioral process）和（3）变革过程（change process）（参见下页补充材料）。

工作过程

源于工业流程设计（industrial engineering）和工作测评（work measurement）的工作过程方法，以完成任务为中心。它始于简单而有效的思想：组织通过遍