



中财 80104467

变革家

——当代管理大师新思维

孙 黎 编著

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 168362

分类号 F270/345

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变革家：当代管理大师新思维．—北京：中国经济出版社，
1997.12

(经济弄潮儿系列丛书)

ISBN 7-5017-4008-9

I. 变… I. ■. 管理学 N.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 21287 号

责任编辑：邵 岩

封面设计：白长江

变革家

-----当代管理大师新思维

孙 黎 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编：100037

各地新华书店经销

通县建新印刷厂印刷

*

开本：850×1168 毫米 1/32 10.5 印张 267 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

印数：3000 册

ISBN 7-5017-4008-9/F · 2877

定价：16.8 元

内 容 简 介

随着经济体制改革的推进、市场竞争的日趋激烈，中国的许多企业正处于生死存亡的关口：国有企业面临改变委托、代理关系、增强经营体质的境遇；乡镇企业处于产品升级换代、提升产品质量的危机；私营企业则有改善管理水平、急剧扩张发展等问题。这些都呼唤新的管理思想、新的管理大师。

本书以全球为视野，向中国读者介绍这一变革时代涌现的世界级的新一代管理大师，他们的的新思想、新观念与新方法正在改变全球商业竞争的形态。其内容包括新时代的管理哲学、领导新使命、组织新结构、管理新变革、生产新工具、竞争新战略、经营新趋势，可供中国的管理人员、研究人士借鉴与启示。

序

施 炜

在市场经济高度发达的西方国家，几乎无时不在上演着企业陨落与升腾、失败与成功的悲喜剧。同样置身于激烈的市场竞争之中，有着相同或相近的企业制度条件，为什么有些企业能够长盛不衰？为什么有些企业却若昙花一现？决定性的因素只有一个：管理。

处于转型期的中国，改革无疑是经济社会生活的主旋律。但改变企业（尤其是国有企业）的制度安排并不能替代企业管理。不能天真地认为，只要企业构建了完善的体制框架和运行机制，效益就会滚滚而来。当市场经济体制依据自身的规律更加深广地发挥作用时，当国家资本、民间资本、外商资本既相互联结又相互分离迅速进入各个市场领域时，当越来越多具有良好教育背景的社会精英投身商界时，企业所处的经济社会环境已发生了深刻的变化。竞争愈发激烈，法规日趋严密，消费者变得理性，市场上的“处女地”几乎不再存在，由信用膨胀推动的“泡沫经济”一去不返。在这种背景下，“生存，还是毁灭”已成为相当多的企业所面临的严峻现实问题。企业的出路只能在于凭借优良的管理提高整体竞争能力，在“环境——企业”的互动结构中提高适应性、机动性和主动性，从而成为市场竞争的优胜者。

面对环境的挑战，西方发达国家的优秀企业家和企业作出了积极的、成功的回应；西方的管理大师们则进行了总结和升华，并对企业管理及环境变化趋势作出了前瞻性研究。管理大师们指出，

当全球化、信息化、个人化成为环境变化主要趋势之后，企业的经营理念必须对环境有正确的认知：企业必须保护、挖掘、提升自身的资源，提高核心竞争能力；企业组织将按流程进行重建，并变得更加扁平，更加富有弹性；企业应成为一种学习型组织、知识型组织，一种对外界反应灵敏、反馈及时、适应性强、生长空间远大的组织；企业领导的角色将发生转换，他必须有引导组织进行系统思考、建立共同远景、保持良好沟通的能力；企业文化在企业经营管理中的地位作用越来越突出，激发员工士气和能力，营造富有战斗力的团队是管理的重要内容；顾客至上是企业的宗旨，全面品质管理是企业运作的基本程序；“及时式”与弹性制，是生产型企业满足市场多样化需求及速度竞争需要的有效手段；企业的产品欲想在市场竞争中独领风骚，必须拥有更多的“信息”含量和“智能”含量，聪明的企业将所向无敌；……。

孙黎先生编译的本书，集中了90年代西方（主要是美国）管理学大师的思想精华，是内容浓缩的现代管理学“套餐”。对于我国的企业管理既具有一定的超前性，又具有操作上的指导意义。通过本书，渴望“管理速成”的企业决策者和其他读者，可以富有效率地领略西方管理学大师的思想风采，直接探索到西方企业管理学最新宝藏。

此序。

1995年11月 深圳

引言 90 年代的管理大师

出色的大师创立了新的经营管理方式。一批不朽人物的思想历久弥新，他们一如既往地影响今生、后世的领袖。

——杰·马格赛赛《世界经理人文摘》

中国企业市场化程度的快速推进，使体制变革所施放的巨大刺激能量对企业发展的作用越来越小，企业不再是政府养大的孩子，在市场经济的狂风骇浪中，企业要发展与成熟，归根结底取决于其本身的生命力和竞争力。

管理是企业的灵魂，是企业航行的舵手。落后的管理，必然导致企业经营的失败。

企业转轨之后，在现代企业制度的建设中，管理的科学化更成为创新的内容。

在这场变革中，无论是企业主管还是企业每一个员工，都将经受新的考验。管理理念，管理方法的更新并非是轻松的事情。创造出中国特色的管理风格，使中国管理能同美、日、欧的管理共同走上世界管理的讲坛，这最起码要取决于两个方面：一是中国企业发展到对世界经济有着决定性的影响；二是中国要出现一批走向世界的企业管理大师。

中国优秀的管理学家的成长，对中国企业的发展有着十分重要的意义。他们不仅能向中国企业家们传授现代管理和经营的秘诀，而且凭借他们的知识、洞察力和远见来指导企业家的行为、影

响企业家的思想、激发企业家的创造力和想象力。

传统的体制造成了中国高水平的企业管理学家的贫乏。现代市场经济呼唤中国一流的管理专家。本文介绍世界新一代的管理大师及其思想，可供我国有志献身中国管理研究这项伟大事业的有识之士参考。

本文译自《商业周刊》，扫描了美国管理学界所涌现的新概念及其倡导者，如哈默的“企业重建工程”，彼得·圣吉的“学习型组织”，帕拉汉尔德的“核心能力”，斯托克的“时间竞争”等，比较了其背景与特点，并指出一些观点相互间的联系，可供读者系统地把握。

在以后的各章中，将具体介绍这些管理大师的理论（哈默的“企业重建工程”另由专著介绍）。由于是美国刊物，该文未重点介绍英国的管理哲学家查尔斯·韩迪；原丰田生产经理，及时式生产（Just-in-time）的发明人大野耐一等，本书将在其它章节着重介绍他们的思想。

以下是 90 年代管理界提出的测验题：

- (1) 您是否在一个“学习型组织”里工作？
- (2) 头头们是否在讨论“企业重建”？
- (3) 您的公司的“组织结构”合理吗？
- (4) 您是“以时间为基础”的竞争者吗？
- (5) 您的公司调整其“核心竞争”吗？

如果您还不懂这些玄妙的新名词，您们就赶不上时代新潮流，也没有机会向创造这些新概念的新一代管理大师请教，使自己的企业获得竞争优势了。

当然，您曾零星地读过彼得·F·德鲁克 25 部著作；您也摘录过 W·爱德华斯·戴明关于质量主张中的精华。但是德鲁克目前已 88 岁；戴明已于 1994 年去世；汤姆·彼得斯（他或许是目前其著作最常被引用的一位大师）依然宝刀不老，可多年来他总是讲些相同的要忠诚待客的道理。然而，公司的情景正迅速地变

化着：竞争正日益全球化，技术正飞快发展，而劳动力正在发生深刻的变化。

● 新观念与新方法

这些变化的压力正使经理们比以往更强烈地渴望寻求新的方法。美国各公司花在寻求外界意见的金额，由 5 年前的仅 70 亿美元升到去年 139 亿美元。去年美国的读者和每一个想当德鲁克的人在工商经营书籍上，付出的款项达 5 亿美元。这种对经营思想的兴趣使管理学界的一代新大师（他们绝大多数在 40 岁左右）能机敏地取代美国经营思想界中有辉煌成就的老人。这些变化的佼佼者创造了一套新的经营语言，提出用来帮助把公司管理得更好的新主张。尽管这些大师绝大多数是工商界的圈外人，他们是学者、顾问和演说家，但他们中的许多人已在世界各地董事会和工厂车间里，有值得自豪的力量和影响。在他们咨询的公司中，有一种新的观念正日益传播，这就是经营的主要资源。不是人力、资本或设备，而是知识与信息。走在质量运动最前列的摩托罗拉公司就对此深有体验，其董事长罗伯特·W·加尔文指出：“观念是关键。我们要倾听，我们要阅读。管理学界的思想家们是非常有影响的。他们是各种主要观念的开拓者和宣传者。”

当然，有许多新的管理观念不过是重复过去的理论，只是添了些吸引人的新名词作伪装，被一些假预言家用了迷醉陷入困境中束手无策的企业。为此，有位企业的总经理警告道：“这些‘大师’出售希望，出售信心，出售未来和快乐。他们是了不起的推销员。但变革企业是一个痛苦的过程，而且没有痛苦就没有收获，我完全可以用商战留下的疤痕来证明这一点。”

这些所谓的“大师”，在没完没了的讨论、滔滔不绝的演讲中，有许多其实是垃圾，但也有不怕火炼的真金。如柯达公司和美国捷运公司就在迈切儿·哈默的指导下重新设计作业流程，哈默是重建工程的倡导者；施乐公司董事长保尔·A·阿莱尔从不相信

那些商学院教授开出的“灵丹妙药”，但却聘请德尔塔咨询集团公司的戴维·纳德勒改组组织结构。纳德勒原是学者，后成为顾问，提出“高运作工作体系”里逐步形成“自治的工作小组”等理论，成为当今组织结构的大师。

● 激进思考方式

这些新名词、新理论有些难懂，但施乐公司认为改进这些新见解有利于改变旧观念。阿莱尔指出：“如果您在一家公司呆上足够长的时间，您自己就成为公司文化的一部分，很难做到‘旁观者清’，但管理顾问就能诊断出公司的病情，提供正确的认识。”

这些新的管理大师继承了德鲁克等管理名家的思想，在“管理的实践”中增加新主张和新工具，使其思想现代化。他们中最走红、最有影响的有：

——彼德·M·圣吉，麻省理工学院教授，“学习型组织”倡导者；

——迈切尔·哈默，前 MIT 计算机系教授，主张“企业重建”工程；

——帕拉汉尔德，密执根大学教授，正在动摇战略规划理论；

——爱德华·E·劳勒Ⅲ，加州学者，扩展了授权给雇员的新领域；

——小乔治·斯托克，管理顾问，以时间为基础的竞争倡导者。

这些大师并非一本教科书的离经叛道者，他们有不少共同的信念。他们的著作比 80 年代畅销的《一分钟经理》一书更轻松、方式更随便地鼓吹新的“宗教”——这些布道者几乎都认为企业渐进的改变行不通，他们强烈要求经理们用激进的方式思考，对企业进行全面的清理。

他们赞同“小的是更好的”，他们认为组织的结构不应按职能来组织分成市场部、制造部、财务部等，而是根据作业流程为基

础，将注意力放在如何更好地满足顾客的要求。他们倡导“团队”的工作方式，以承担更多责任与权力。

这些思想家也有异常宽广的思考概念网，这些概念的灵感正是从工商界之外引进的，如纳德勒从建筑史和建筑哲理中获得许多灵感，并用来引导企业进行变革；英国著名的管理哲学家查尔斯·韩迪（参见本书第二章）则在自己度假处种植葡萄，从诗人济慈、剧作家肖伯纳那儿吸取教益。

44岁的哈默提出“企业重建”观点后，已在美国举行上千场“布道”演讲，其著作也成为1993年美国最畅销的工商读物。哈默指出：“这是门神学，因为它要求有这样的信念，即做事情有不同的方式。它需要信仰。”

说话细声细气的圣吉则用心理学和教育学的理论，作为其“学习型组织”的基础，他为福特、联邦捷运、宝洁（P&G）等多家大公司的经理干部培训，认为企业也象人一样，会随着它对其本身的经历进行评价和学习，从而显示不同的发展能力，圣吉指出：“没有学习能力的企业会严重地损害公司和行业。”

仅仅在几年前，经理人还接受这样的道理，强有力的领导和永恒的企业文化是大有裨益的。但管理学家已开始抨击这种看法，劳勒认为：把一切集中于领导层是有害的，无所不知的领导人只有在神话中才存在。最佳的经理应站在后面，而让工人在小组中轮流充当领导人来发挥作用。

劳勒估计，平均说来，在一家成功的公司里，领导人做出的贡献不会超过20%，其余80%都是由下属做出的。但大多数的思想报告，研究文献却集中于领导者，对其他人员未给予应有的重视。

另一位大师帕拉汉尔德也对传统的观念作出反击，他指出：强大的公司文化及其根深蒂固的传统，妨碍了公司对环境的变化作出迅速的反应。这位战略大师以其在AT&T、柯达、莫利普等公司的咨询经验，指出，“高层经理太多地考虑战略的‘适应性’，而不是‘扩展性’，这样以其现有资源与追求目标相配的能力为基础

制定战略，就失去了创造性和创新的机会。因为您把您追求的目标，缩减到同您的资源相一致。只有在追求和欲望超出资源的时候才能出现创造力，因为您得发明新的竞争方式和改变竞争规则。”

那么怎样提高自己的“策略野心”呢？帕拉汉尔德建议企业加强自己的“核心能力”，即什么是他们最擅长的和在竞争中能把他们同对手区分开来的本领。接着，他指出，公司应通过许可证授予、战略联盟和供应商关系等来寻求做超过其资源的前进方向和途径。这儿有一个很好的例子：苹果计算机与索尼公司结盟，生产苹果公司的大获成功的 Powerbook 系列计算机。这个行动把苹果公司设计易于使用的产品诀窍，同索尼公司的制造袖珍产品所必需的微型化及制造技术结合起来。

由于其看法的新颖，出生印度的帕拉汉尔德被认为继哈佛商学院的迈克尔·E·波特（他是个当之无愧的大师）之后的最有影响的战略思想家，帕拉汉尔德同一位伦敦商学院的同事汉默一起将其主张以书本的形式出版，这本名为《为未来竞争》的书立即成为 1994 年的商业畅销书。

● 更实用的新观念

许多新观念激进而新鲜，但却令人怀疑是旧东西改头换面，如“高层卷入”不过是“授权”一词的新文字，劳勒对此嘲笑道：“这一新名词用的次数比伊莉莎白·泰勒（美国著名影星）还多，但那到头来还是回到同一问题：公司如何把权力、知识、信息和奖赏进一步下放。”劳勒是南加州大学效率组织中心主任，曾为惠普（HP）公司、数据设备公司等担任顾问，他建议重新设计组织体系，建立小的经营单位，充分授权，减少管理层次。

劳勒指导通用面粉公司建成自我管理式的工厂，如有些饮料工厂，将原来只有经理才知道的营销计划与生产成本告诉员工，这些员工分成四组，每班 20 人进行自我管理，从规划生产到控制产

品质量全由这些小组进行，他们得到的奖金则以工厂经营业绩而定。这种授权方式极大地激励了员工的积极性，生产率显著提升。通用面粉公司正将这种“高运作工作体系”的方法推广到所有的经营活动中。

尽管这些新大师倡导激进的变革，但他们并不赞成单纯地裁员、降低间接成本，而不是使经营活动对市场更有效地做出反应。曾担任 IBM 软件工程师的哈默，在 70 年代中期，为花旗银行和施乐公司作信息系统的使用咨询时，就开始构架其新思路的工作方法与主张。他指出：“绝大多数的公司是用计算机使用过的文字工作现代化，这仅仅是在铺设羊肠小道。”

1982 年，哈默辞去 MIT 的工作，创办自己的咨询公司，帮助企业改变应用计算机只是使日常工作自动化的状况，而是重建其经营方式。1987 年他以“重建工程”这个词描绘其新主张，并在《哈佛管理评论》杂志上发表文章，结果其主张大为走红，从那时起，有 1,500 多名中高层经理抢着参加他举办的为期 3 天的培训班，1993 年出版的《企业重建》一书更使他极为走红。（参见拙作《企业重建工程》）

在大张旗鼓的宣传后是引人入胜的主张：公司应该按工作程序而不是按职能来组织。哈默指出：“在某些公司里，有些象填写订单这类简单的事，要通过许多不同的职能部门，而每个部门都有其关心的活动范围和目标。这种以职能为基础的组织只会添加差错、增加开支和产生延误。”哈默的重建方法提供了使效率达到更高的途径，这对有成本意识的经理来说确是个非常吸引人的主张。在全球有 450 家旅馆的 ITT 公司正导入重建工程。

其总经理哈里德几年前邀请哈默至公司总部与高层管理人员讨论，随后又派出 22 名干部参加哈默举办的 3 天培训班。

结果变化是巨大的。哈里德说：“我们抛开书本并创造了一种新型的旅馆。”一家典型的拥有 300 个房间的旅馆原先需要多达 40 名各级经理和 200 名雇员。通过清除严格限定的工程和重新改

造陈旧的工作程序，ITT 公司发现，使用重建方法管理 250 个套房的旅馆，只要有 14 名各级经理和 140 名雇员，而且顾客满意程度更高。哈里德说：“我们重新设计了公司的工作程序，并清除了每一件我们不必做的事。绝大多数的基层和中层经理直接向总经理提交更详尽的报告。”

● 战略与组织变革的结合

哈默的主张与管理学的另一个“热点”——以时间为基础的竞争有共通之处。该观念的倡导者是波士顿咨询集团公司的乔治·斯托克及其合伙人。斯托克在 70 年代末就为许多日本公司能以美国为竞争对手，更快的速度把产品推上市场而大大感到吃惊。在以后的一份咨询研究中，斯托克听到客户们谈起发展速度，他指出：“将时间与竞争联系起来是每个人都知道的，对做生意来说时间是重要的，但没有人知道该如何管理时间。”

到 1985 年，斯托克想出了用“以时间为基础的竞争”这个词来描述其咨询的重点。在 80 年代末，斯托克定期地拟定、度量及观测一个设定的产品（无论是开发出的产品或是为完成订单而生产的产品），由波士顿咨询公司的 12 名咨询人员进行实践。目前，波士顿咨询公司的 100 多名专家，协助大企业推行这一主张收费为每小时 250 美元。同时以斯托克的这一概念为核心又产生“周期时间削减”、“压缩时间的管理”等类似的新词。

不论是什么样的新名词，纳德勒则以其组织设计的主张另辟蹊径。这位前哥伦比亚大学商学院教授 1981 年创立德尔塔咨询公司，该咨询公司与麦金赛公司、波士顿咨询集团等以战略为基础的顾问公司不同，该公司主张把各种战略问题与组织的行为动力结合起来。

纳德勒公司的哲学框架是他所称的“有效率的相合性模型。”就是一个组织的四个关键因素：工作、人员、公司的正式结构以及非正式结构与工作程序，该如何协调相合。这听来有点难懂吧？

纳德勒指出：“这个语言体系，是把某些复杂和占有压倒地位的东西去掉，并使经理们容易接受的方法。”该体系被用来研究一个现有的公司，然后设计一个新的“组织结构”。例如，施乐公司的阿莱尔据说曾带有一本画着这种相合性模型草图的笔记本在公司里四处走动。施乐公司使用纳德勒的方法指导自己，来进行最近的重新组织，这次重新组织把该公司分为一个个较小的，较有自治权的和从理论上说更易对市场作出反应的单位。

施乐公司经理们的内部集团开发了一种新公司结构，这些经理们将其称为“未来结构”。在搞该项目的15个月里，纳德勒与这个小组紧密合作。结果是，一份新的三层次组织图表设计出来了，它清楚地显示了施乐公司职员在基层、在支持经营活动的人员地区组织以及在高层的分布。更重要的是，一度集中在总裁身上的责任已下放到20个经营团队的经理手中，这样，经营单位和团队已对施乐公司的产品负起完全的责任。

当然，不论一种见解多么非凡，或一个理论多么卓越，如果一个组织及其人员不能从中学会，也是几乎没有什么用处的。这就是为什么圣吉所宣传的“学习型组织”这个主张会流行开的原因。他指出改善学习的一个方法是：为经理们创造在无风险环境中实践的机会，就象演员的排练或球员的表演赛一样。他指出，“那些研究人类是如何学习的人，得再三地来到演出的世界或我们所称的实践场所，通过让经理们在表演场所和实践场所之间来往，人们可以改善学习的进程。”

为了这样做，圣吉把高级经理和第一线经理们合在一起进行模拟的活动，这种活动使他们更深入地相互了解自己的决策是如何影响其他人的。他的方法已被许多公司所应用，其中有福特公司和联邦捷运公司，并且有许多热情的支持者。例如，汉诺威保险公司的总裁威廉·J·奥布赖恩8年来一直聘圣吉为顾问来教他的经理人员这项技术。奥布赖恩指出：“我不是说它给出了完全的答案，但它的确使人懂得用更聪明的办法来看待经营活动。”

对每一位赢得工商精英信任的圣吉们来说，还有许多希望有朝一日能成为另一个德鲁克或戴明的有志者紧随其后。他们中某些人及其主张可能昙花一现，但其他却可能对管理的实践与未来的公司形态有长久的影响。

目 录

序

引言 90 年代的管理大师	(1)
---------------------	-----

A 篇 时代新哲学

第一章 环境·使命·核心竞争力	(2)
-----------------------	-----

彼得·德鲁克宝刀不老，为 IBM 和 GM 等公司的成功与失误把脉，提出经营理念、环境、核心能力三者间的互动关系。

第二章 非理性时代的企业	(18)
--------------------	------

查尔斯·韩迪从哲学家的高度预言企业未来的发展形式，自身的矛盾，以及个人和组织在变革中的生存方式——学习。

B 篇 领导新使命

第三章 建立学习型组织	(43)
-------------------	------

彼得·圣吉挖掘企业生存发展的动力，重新定义领导的工作，领导是设计师、是教师、是管家。

第四章 学习·修炼·思考的魔术	(56)
-----------------------	------

《第五项修炼》系统思考的模型和方法，寻找最小