

《哈佛管理经典丛书》



玛丽·帕克·芙丽特——

管理学的先知

[英] 葆琳·格雷汉姆/主编
Pauline·Graham 向 桢/译

Mary Parker. Follett
**PROPHET OF
MANAGEMENT**

经济日报出版社 哈佛商学院出版社

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS



中财 B0093358

玛丽·帕克·芙丽特——

管理学的先知

[英] 葆琳·格雷汉姆/主编

Pauline · Graham 向 桢/译

07198/20

中央财经大学图书馆藏

登录号

461524

分类号

F715/114

Mary Parker. Follett

PROPHET OF
MANAGEMENT



上海日报出版社



哈佛商学院出版社

著作权合同登记 图字 01 - 98 - 0199 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学的先知 / (美) 芙丽特 (Follett, M·P·) 向桢译 - 北京:
经济日报出版社, 1998.2

ISBN 7 - 80127 - 422 - 9

I. 管… II. ①芙… ②向… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 02245 号

Mary Parker Follett: Prophet of Management

Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College

©1997 中文简体字版专有权属经济日报出版社所有

Published by arrangement with Harvard Business

School Press Copyright Licensed by Arts &

Licensing International, Inc

管理学的先知

主 编:	(英) 葆琳·格雷汉姆
翻 译:	向 桢
责任编辑:	门 睿
责任校对:	刘 群
出版发行:	经济日报出版社
地 址:	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (100054)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	河北省霸州市印刷厂印刷
开 本:	850mm×1168mm 1/32
印 张:	12.5
字 数:	260 千字
印 数:	1—10000 册
版 次:	1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月北京第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7 - 80127 - 422 - 9/F·124
定 价:	24.00 元

版权所有 翻印必究



玛丽·帕克·芙丽特

她的每项评论都显得那样深刻、中肯和富有新意。但是，她真正的重要之处却在于她的思想。她当年将社会剖析为系列组织，并将管理看作是它的一般功能和特殊功能，而那时所谓组织和管理都尚未真正成形。她无疑是个举足轻重的人物。她不愧为管理界的“先知”。

——彼得·F·德拉克

中文版序

近年来，管理学方面的丛书出了不少。有些丛书，你读完之后，觉得回味无穷。深感其取材、编选颇具匠心。书中的睿智之见，令人激奋。由经济日报出版社引进的美国哈佛商学院出版的《哈佛管理经典丛书》就属这一类。这套丛书，我看到的有8本，讲的都是管理之道。就管理学说而言，现仍在“丛林”中。各家各派，各有千秋。这套“丛书”也是丛林之书，但很有一些独到的见解。这种“丛林”之势，对管理学说的发展，实在是天大的好事。

在今天瞬息万变的商业环境中，管理者们都感到有许多压力。压力中，最大的莫过于环境变化、环境变迁的挑战。企业要么前进，要么倒退。管理者自然会选择“前进”。选择了“前进”，同时又确实能够前进的，只属于那些能够面对变化，敢于进行管理革命，应付未来挑战的人。当然，应变失败是痛苦的，但哪有不失败的人。

应变成功，其关键在于你能否保持对环境变化的竞争性态势，能否保持一种活力，能否养成一种适时应变的主动精神。丛书中的《管理的变革》说的就是如何面对变化，迎接挑战，是一部精论之集，你可以从中得到启迪，帮助你在新环境下走向成功。

在环境变化中，公司的衰退首先开始于公司的领导集团。尽管公司的利润额仍处于巅峰状态，但公司实质上已经开始衰退了。这种衰退主要表现在公司的领导集团只是面对过去，而不是面向未来；只习惯于常规性决策，而不敢面对挑战性问题；只愿意和同一传统的人在一起工作，而不愿接受具有新思想、新文化的人。首脑及领导集团的衰退，必然会或早或晚、或快或慢地导致整个公司的衰退。阻止领导集团衰退有两种方式：一是更新现任首脑们的观念结构，进而改变管理行为；二是更替现任首脑，进而改变管理行为。当第一条路成效不大时，就只有采取第二条路。丛书中《培养下一代领导者》向你表明将怎样为公司选拔和培养未来的高级人才；如何转变竞争优势；如何越出常轨，取得成功；如何在经验、训练和学习能力上，保持观念结构的吐故纳新。你可以从中得到卓有成效的公司领导者所必需的成功之策。

对公司发展来说，指引公司前进的领导人是至关重要的，但养活公司的“客户”也是至关重要的。“客户关系”已经成为公司决策的中心。丛书中《走进客户的心》，将“客户”、“客户信息”、“应用客户信息创造价

值”连成一体，将信息管理技巧创造性地应用到建立新型的客户关系中。它把客户看作有价证券，运作得好就可以增值，可以创造双边价值。你可以从中了解到，什么是客户中心论；如何增强开发客户价值的能力；如何造成竞争优势等。

公司将其产品或服务投入市场参与竞争，在竞争度方面有个很重要的指标——市场占有率，就是反映公司争取客户、处理客户关系的能力上。谁争取到客户，谁就争取到市场。但是，现在的买方市场，其条件越来越苛刻。时间在压缩、距离在压缩、管理的反应与行为在趋向同步，消费者的需求渴望立时满足……这种深刻的变化，映射出什么呢？是速度！是交易速度！“以光的速度行事！”这应该成为获得竞争优势的基本信条。丛书中《时间角逐》具有时代的先锋意识。您将从中看到引导组织走向成功的关键是速度，创建一个敏捷的组织体系是何等重要。它将告诉您商务进程如何通过压缩时间的方法去提高效能。

企业、社会都在抢速度发展。管理者也面临着时间角逐的巨大压力。事业的临界点和生活的聚焦点挤撞在一起，两难性的抉择，时时冲撞着管理者的职业生涯。丛书中的《界定时刻》在“要得必先失”的冲突上，向你展示如何争取较大的回旋余地，逼迫你去考虑究竟有多少供参考的灵活多变的框架。

个人的职业性的决策是困难的，家族的商业性决策更是不易的。现代社会中有一类常见的又是特殊的文化

现象：家族企业。据资料显示世界上 80% 左右的实业与家族有关。家族企业所面临的问题和非家族企业在许多方面是不同的。例如，家族企业的动力机制是什么？其间存在着怎样的传承关系？在领导权的代际变更中，如何进行权力交接？如何掌管家族企业等等。在你的一生中，不可能不和家族商团打交道，也有可能加入家族商团。如果这样，了解一下家族商团的发展机制和发展模式是非常有益的。丛书中《家族企业的繁衍》就在家族商团这个模糊而又朦胧的领域中，提供了有意义的指南。

一个企业的诞生，可以只领风骚一、两年，也可以长领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生，可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达，但这些“激素”都不能保证公司长期生存。怎样做可以使公司长寿呢？丛书中《长寿公司》对传统观念提出挑战，多角度地探索了公司的生存之道。它告诉您如何在多变多难的形势中挺过来，如何保持公司的活力等等。公司生存有一个很重要的道理，就是要为发展而管理，不要为利润而管理；养成习惯去新陈代谢，不要等到出了问题再去规划变革。这些道理，在《长寿公司》中都有地道的分析。本书已被美国《商业周刊》评为 97 年最佳商业类图书排位第二名。

理论是行为的指南。公司的长久发展一定要有合理的理论作指导。丛书中《管理学的先知》探讨的是经营组织和商业管理的哲学。在权力、权威、领导、控制、冲突等问题上，都有创新性的见解。尽管是许多年前的

研究成果，但至今仍闪烁着思想的光辉。任何一位管理者都会从中得到忠告和借鉴。

《哈佛管理经典丛书》的作者或是在其中阐发思想的人，他们中有大学教授、有研究机构的学者、有公司总裁、有商界领导人、有社会活动家等。他们著述精采，读来令人振奋。他们的观点都是打破常规、不落俗套，他们各自从独特的角度审视管理实践，从中肯的评论中透出富有新意的见解。读过这套书的人，我想都会有这种感觉。

我很感谢经济日报出版社让我先读了这些经典之作，读后颇有感触，发了一些议论，也就此为这套丛书的出版作贺。

北京大学 国际经营管理研究所所长 张国有
企业管理专业博士生导师

1998年3月6日

内容简介

虽然，玛丽·帕克·芙丽特于 1933 年谢世，但她关于商业组织和商业管理的哲学，却仍在今日的企业界回响。在那儿，质量圈、雇员授权以及建立在网络和关系基础上的、更加平面化的组织结构等，像这样的一些观念，已经因为取得令人瞩目的成效而被广泛采纳。芙丽特在世的时候（二、三十年代），曾是政治科学家、演讲人和社会工作的活跃分子；她还为一些政界领导作顾问，这些领导关心大西洋两岸劳工管理的关系。但是，她对冲突概念的创造性运用，即把它看作是富有建设性和创造性的解决问题的手段，以及她对商业组织体制中论资排

辈的僵化模式的概括批评，却与二战后那段时期的指令式管理形成了反差。因此，在她去世后的一些年月，她的深刻见解被人忽视了，她的许多著作也因此而绝版。

在《玛丽·帕克·芙丽特——管理学的先知》一书中，主编葆琳·格雷汉姆从芙丽特的著作和演讲中精心采选了数篇出色的文章。这些文章陆续发表在1925年和1933年之间，它们为了解管理学上那些重大问题提供了很好的视角。这些继续困扰着当今管理者的问题是：冲突、权力、权威、领导、控制、个人在团体中的角色以及商业在社会中的地位。

这本集子还采编了两代管理学专家的论文。这批来自四大洲的著名专家，很为自己的好运感到庆幸。因为经过一些年的文献发掘，芙丽特的工作又重新放出了异彩，所以他们有机会读到她。沃伦·贝尼斯、约翰·柴尔德、安吉拉·杜马斯、榎本土歧彦、亨利·明茨伯格、尼亭·诺里尔以及彼得·帕克爵士的评论文章，与芙丽特本人的论文放到了一起。他们的反思强调了芙丽特思想的当代意义，而且，当他们在这位天才思想家的工作中看到真理和才华的时候，他们内心的激动溢于言表。芙丽特在把商业看作社会机构的信念方面，一直是他们的引路人。

在她连续 25 年的社会工作生涯中，也就是在她作为商业顾问和管理理论家而再度奔走相告的那段时期，芙丽特出版了两本重要的书，其书名就表明了其所关注问题的当代性：《新的状态：集体组织——大众管理的办法》（1918）以及《创造性的经历》（1924）。芙丽特向来是组织机构和政治现象的热情观察者（她的大学论文《众议院发言人》曾赢得西奥多·罗斯福的喝彩），因为芙丽特深深懂得，在这个民主社会里，领导者是从民众那儿获取权威的。正如罗莎贝斯·莫斯·坎特在为本书所作的前言中所说，芙丽特对组织理论的永久贡献，应从她的如下信念中去理解：**建立在互相尊重、互相理解基础上的组织关系，才是有效管理的根本所在。**

《玛丽·帕克·芙丽特——管理学的先知》一书，对每一个从事管理研究和实践工作的人员来说，都是可以有所借鉴的。坎特的前言，彼得·F·德拉克的导言，保尔·R·劳伦斯的跋，都使本书增色不少。并且，他们还指导我们更好地去理解芙丽特在管理上和策略上所作论述的历史和现实的意义。

编者的话

这本书的出版帮助我完成了 30 多年来的宿愿：使玛丽·帕克·芙丽特（1868—1933）从许多公正的读者那里得到应有的重视。

首先，作为一位社会科学家，芙丽特成功地将她的创见应用于社会工作。在这个领域里，她工作了约 25 年。后来，她把相同的观念应用于她的关于管理学的演讲之中。那是 20 年代中期，她应邀参加庄严权威的纽约人事管理局委员会，并在年会上作了演讲（要不是前后的连贯统一以及严格的操守，芙丽特将一无所成）。

芙丽特对于集体以及社会中的个体都怀着浓厚的、奇特的兴趣。她描述了这样的过程，即我们通过民主和管理，得以充分地发展自己的潜能，并在这个过程中，使我们所隶属的组织更加发达、强大。但是，芙丽特关

于民主管理的主张不可能通过单纯的固有权力的转换交接来实现。官僚主义的机构及其严格的等级制度不能适应一定要求，因此，应当由集体的工作网来取而代之。在这个集体里，成员们分析他们的问题，找到解决的办法并用自己的办法解决自己的问题。

在一个真正的民主制度下，每个个体都将参与决策的制定过程并对最终结果承担个人的责任。按照芙丽特的观点，这种方法适用于各种集体——无论大小，无论公私，也不分国籍。

这些基本的观点——即通过直接参与并且承担责任而使个体发挥作用，以及由此引发的一切——正在作为一个关键性的问题出现在现代化的工厂里。

我们最有远见卓识的管理学思想家和企业领导者们，正在努力寻找这样一种组织模式，以使上述理想都得以最大限度地实现。芙丽特凭着自己对民主管理的深刻洞察与体会，为我们指出了道路和方向。今天，我们应当跟上她思想的步伐，谛听她的教诲，从中定能受益匪浅。

如何编排、整理芙丽特所作的关于管理的演讲才能最恰如其分地展现出她思想的精髓呢？我希望读者所听到的是芙丽特自己的语言，没有剪辑、没有加工、没有修饰……因为所有这些所谓的华丽词藻、修辞技巧，与她本人文笔之曼妙贴切，都犹如班门弄斧、微不足道。因此，在罗莎贝斯·莫斯·坎特所作的前言和彼得·德拉克所作的导言之后（这两位都是芙丽特及其作品的忠实崇

拜者)，本书展示给读者的是芙丽特本人关于某些特殊问题（例如矛盾、职权、权力、个体在集体中的地位以及个体在社会中的地位等等）的著作的精选部分，以及与这些问题最相关的一些专家们的评论。所有这些演讲都未经任何加工，完全保持着芙丽特于 1925 年以及 1933 年演讲时的原貌。我不愿擅自对它们加以任何修改，打断她在听众面前演讲时所展示出来的思想的连贯性。同时，我还力图将她努力说明、论证她的主张时所采用的案例、事件保留了下来，未加任何解释和批注。我认为，把这些案例放在她的上下文之中，将大大有助于读者对案例的理解。

当然，我的任务最有意思，简直是赏心悦目：再次拜读芙丽特的作品真是人生乐事，令人有如沐春风之感，平添了信心与勇气。其他那些评论人都是卓然有成的大家，他们也欣然提笔，为本书作出了自己的贡献。他们当中，有的人对芙丽特敬慕已久；有的则是在对芙丽特进行再认识、再发现。每个人对芙丽特的评介都出奇地一致：她远远地超越了她所处的 20 世纪 20 年代，她甚至超越了我们现在的时代，德拉克称她为“管理学的先知”，的确令人信服。

在第一部分《企业组织的心理学基础》之中，我们以芙丽特的著作《创造性的经历》的第三章和第四章作为开端，研究的主要是环形反应和集体行为。在我看来，这些章节反映了她最重要的心理学贡献，即指导我们去

理解“行为”这一心理命题：我们不仅对另一方做出反应，我们还对我们之间存在的关系做出反应，这样就部分地组成了我们的反应。这当中的区别相当复杂微妙，值得仔细地用心去读。

有了手中的这些知识，我们就可以更有成效地欣赏、领会芙丽特的演讲了。接下来的内容包括《建设性的矛盾》和《权力》（选自《积极的管理》），这两篇文章于1925年1月发表于纽约人事管理局。其后，是五篇精彩的演讲，节选自她1933年1月2日为了庆祝伦敦经济学院（伦敦大学）工商管理系的开办而作的演讲——《自由与协调》。这些均选自她早期对相同问题所做的演讲，因为它们反映了芙丽特对于发号施令、职权的基础、领导的要素、协调与控制等问题的独特见解。

在第二部分之中，我们的视野被拓宽了——个体、集体与社会，以及从《新的状态》中精选出来的有关集体中的个体和社会中的个体的精彩论述，加之芙丽特富有感染力的、宏辩的论证，论述了个体在集体和社会之中的权利、义务的状况，读来的确鼓舞人心、予人启迪，令人爱不释手。

第三部分《企业——前方的道路》，是芙丽特于1925年11月在人事管理局所作的题为《社会中的企业》的演讲（原名为《企业管理必须如何发展才能成为一种职业？》），这同样是振奋人心的作品。在她的号令下，读者们会情不自禁地为“我们企业的一体化”而骄傲自豪。