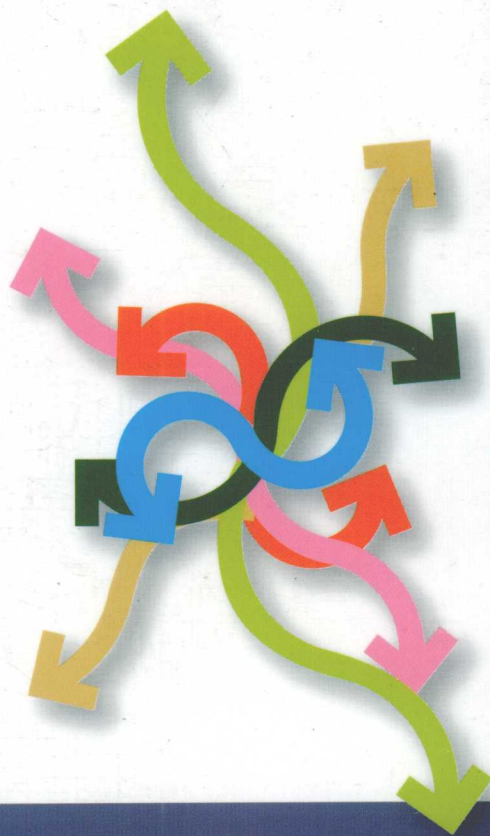


人人需要知道的 50种管理思想

在知识经济时代，
人人需要懂点管理学



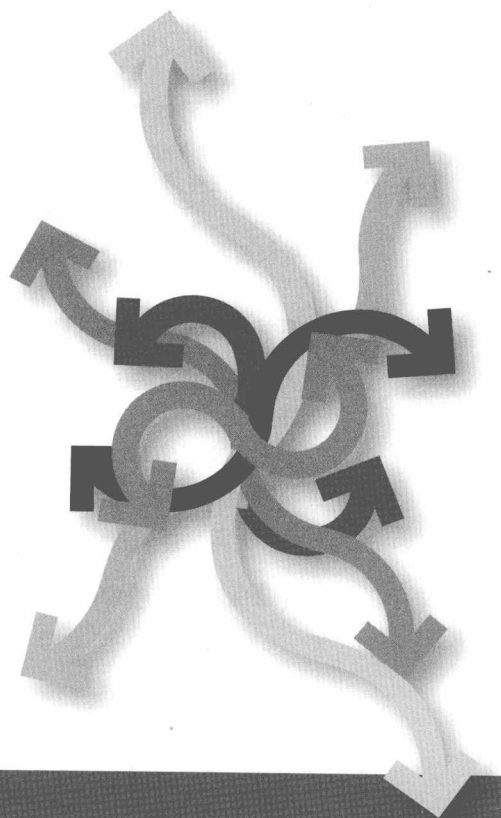
(英) 爱德华·罗素·沃林 著
何训 邹卉 译

50 Management Ideas
You Really Need to Know



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

人人需要知道的 50种管理思想



(英) 爱德华·罗素·沃林 著
何训 邹卉 译

50 Management Ideas
You Really Need to Know

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Edward Russell-Walling: 50 Management Ideas You Really Need to Know

Copyright © 2007 by Edward Russell-Walling

Published by agreement with Quercus Publishing Plc through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprise, LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by Publishing House of Electronics Industry

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Quercus Publishing 通过 Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprise, LLC. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2009-3601

图书在版编目(CIP)数据

人人需要知道的 50 种管理思想 / (英) 罗素-沃林 (Russell-Walling, E.) 著; 何训译. —北京: 电子工业出版社, 2009.9

书名原文: 50 Management Ideas You Really Need to Know

ISBN 978-7-121-09448-4

I. 人… II. ①罗… ②何… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 151842 号

责任编辑: 马晓云

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

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

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14 字数: 208 千字

印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 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 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

译者序

Preface of Translator

管理学是一门大学科，最近几十年所涌现的各种管理学思潮已经成为推动商业进步的重要力量和智慧支持。

每个时代都有自己的商业语言，随着时代变迁和商业环境的变化，凝聚着对未来真知和判断的管理理论也将不断被更新并赋予新的内涵。如今在很多秀场，商界精英若是不能清晰了解 Web 2.0、引爆点等时髦理论都会被认为“过时”。但是，我们也看到诸如精益管理、全面质量管理、平衡计分卡、市场细分、竞争五力等理论，尽管已经过去了很多年，依然在全世界的商业帝国中焕发着勃勃生机，丝毫没有褪色的迹象。

大浪淘沙，方显真经。《人人需要知道的 50 种管理思想》回顾了 50 个经典的管理学思想，它们是从众多管理思想中甄别和筛选出来的，它们没有随着社会的过度吹嘘逐渐失宠。其中既有很传统的思想：营销 4P、项目管理、品牌、顾客关系管理等，又有当今社会追逐的热点：企业社会责任、Web 2.0、创新、知识经济等。这些经典思想随着社会热点的转换而随时焕发生机。

本书中对每一种管理思想的介绍都短小精练，但内容充实，能让你在快速浏览中掌握其中的真谛和奥妙。每一章都有一个时间轴，给出每一种管理思想的发展过程和脉络。因为管理具有多样性，管理思想随时在不断更新和变化。因此，不能期望在通读 50 个管理思想后就能执管理之牛耳。最为重要的是，这些管理思想几乎都来自企业最根本的实践总结和提炼。

知行合一，才能感受管理的大“道”。本书也起了抛砖引玉的作用，

让更多的人了解这些经典理念基础上，不断进行实践才是本书的最终目的，倘若对那些深陷管理困惑的职场人士一丝启迪，那将更是此书的荣耀。当然，对很多喜欢管理学、对管理知识感兴趣的读者来说，这本精致的管理理念的集合也将是一份饕餮大餐，能够成为管理学理念的很好的大众普及读物。

感谢美国亚利桑那州立大学博士候选人邹卉在本书翻译过程中的帮助，她扎实的英语素养和良好的专业背景，才使得本书能尽量以原汁原味展示给读者。感谢中国人民大学江林教授继续把我引入学术研究的殿堂。感谢方辉、燕燕、郭晓利、徐礼兵、董乔岳、陈文峰、陆镇东、卢彬、张敬冰和石坚一直以来的无私鼓励和支持。康俊博士和李中博士也给予我很大的支持，感谢你们。

此外，谨此纪念我难忘的过去十年。以此为界，人生仍将前行。

何 训

2009年8月于中关村

前言

Introduction

如果用比拟法的话，公司其实是很像人的。你会发现，有些深谋远虑，有些贪婪丑陋，而更多的则居于两者之间。像我们中的很多人一样，他们都想要取得进展，赚更多钱并且影响他人。他们考虑了很多要如何做到上面那些，他们中的一些有足够的信心和自我认知来为自己设计未来，有些更乐意去向专家寻求建议，而剩下的那些（这部分占了大多数）则观察其他人在做什么，然后去模仿他们的想法。

本书的主题就是管理思想，包括原创的和借来的。一些是有关整体战略的，即公司如何制定计划以达到他们想要达到的目标；一些是关于管理方式的；其他的则关注组织，即公司如何构建其组织系统。书中包含的管理思想涉及竞争、激励员工、改进质量、领导力，甚至思维方式，等等。

就像其他东西一样，管理思想也是一种产品。它们往往始于创新型企业的实践，经过在商学院里锻造变成理论，然后被思想零售商——管理和商业顾问大规模传播给企业。企业将这些管理思想运用到实践中，然后将出现的问题反馈回去，学术界再据此对他们的管理思想加以修正和改进，如果这是个站得住脚的管理思想，这种循环就会持续下去。

与其他产品一样，管理思想是有价值的，其价值可以很高，特别是当它们很实用或者刚出现的时候，但它们有时也会被搁置。一个引人注目的管理思想成为被广泛使用的热门管理工具持续一段时间后，往往又从视线中消失，因为管理者们意识到它已经不再能够真正发挥作用。一些管理思想比其他的 management 思想好，从而成为主流的一部分，并随着时代

发展而调整；其他一些管理思想在被过度强调和过度吹嘘之后渐渐失宠了，尽管其中的一些精髓成为普遍接受的理念被保存了下来。这种新旧更替的循环永远存在，一方面是因为学者和顾问们需要新的产品流（管理思想就是他们的产品）；另外一方面是来自管理的需求，企业管理实践中永远需要能带来更好生意的理念。

管理到底是一门艺术还是一门科学从来都没有一个定论。科学意味着确定性，而这一特性对于现代商业来说是一种难以捉摸的特质，管理者应该很乐意去掌握这一特性。在这个不断变化的世界中，正是这种不确定性的存在，才使得新的管理思想如雨后春笋般出现，不断加入到多种多样的管理思想中去，而这也正是我希望这本书能为大家揭示的。

目录

Contents

第 1 章 灵活组织结构	0
第 2 章 平衡计分卡	6
第 3 章 标杆分析法	10
第 4 章 蓝海战略	14
第 5 章 波士顿矩阵	18
第 6 章 企业流程再造	22
第 7 章 品牌	28
第 8 章 渠道管理	32
第 9 章 核心竞争力	36
第 10 章 公司治理	40
第 11 章 企业社会责任	44
第 12 章 公司战略	48
第 13 章 复杂性成本	52
第 14 章 顾客关系管理	56
第 15 章 分权化	60
第 16 章 多样化	64

第 17 章	80/20 法则	68
第 18 章	授权	72
第 19 章	创业精神	78
第 20 章	经验曲线	82
第 21 章	竞争五力	86
第 22 章	营销 4P	92
第 23 章	全球化	96
第 24 章	创新	100
第 25 章	日式管理	104
第 26 章	知识经济	108
第 27 章	领导力	112
第 28 章	精益生产	116
第 29 章	学习型组织	120
第 30 章	长尾理论	124
第 31 章	忠诚	128
第 32 章	目标管理	132
第 33 章	市场细分	136
第 34 章	兼并和收购	140
第 35 章	组织的卓越力	144
第 36 章	外包	148
第 37 章	项目管理	152

第 38 章	科学管理	156
第 39 章	六西格玛原则	160
第 40 章	利益相关者	164
第 41 章	战略联盟	168
第 42 章	供应链管理	172
第 43 章	系统思考	176
第 44 章	X 理论、Y 理论和 Z 理论	180
第 45 章	引爆点	186
第 46 章	全面质量管理	190
第 47 章	价值链	194
第 48 章	战争和战略	198
第 49 章	Web 2.0	202
第 50 章	公司真正的业务是什么	206
词汇表		210

第1章

灵活组织结构

按照组织结构学说，灵活组织结构是官僚组织结构的反面，即无严格结构、分权化、反应灵敏（至少在理论上是这样）。在官僚组织结构中，结构比人更重要；而在灵活组织结构中，则是要把人的最大效能发挥出来。

按照《牛津工商管理词典》（*Oxford Dictionary of Business and Management*）的解释，官僚组织是指“按照固定程序处理大量工作的层级管理体系，它往往遵守一系列严格和非个人化的规则”，“它具有持续和稳定的特性，是经验和过去经历的集合，不依赖于个体”，而这些加起来差不多就是灵活组织所不具有的特性。

“灵活组织是有组织的混乱。”

——阿尔文·托夫勒，1970

这种管理思想最早出现于美国领导力理论家沃伦·G·本尼斯的著作——《当前社会》（*The Temporary Society*）中（与菲利普·斯莱特合著），书中描述企业未来时，本尼斯预言灵活组织结构会依赖于敏捷和灵活的项目团队。拉丁语 *ad hoc* 意思是“只为了这个特殊的目的”，尽管今天这个词也表达一种即兴发挥的意思。

阿尔文·托夫勒 1970 年在其畅销书《未来的冲击》（*Future Shock*）中非常支持灵活组织结构理论。在这本书中，他将灵活组织视为一种“全新的、自由形式、动态组织的世界”，并预言企业要想生存，需要更为扁平的结构，更为快速的信息流通和更为自主的项目团队。后来，亨

时间轴

1450

创新

1920

分权化

利·明茨伯格将这个术语继续深入发展。

明茨伯格不仅在研究管理者如何实际分配他们的时间上享有盛名，在组织结构方面也有相当的建树。在他 1979 年的著作《组织的结构》（*The Structuring of Organizations*）中，他定义了 4 种基本的组织结构类型，这些组织结构类型利用二乘二的矩阵形式来说明组织的工作环境性质（简单和复杂）和组织的变化速度（稳定和动态）。这 4 种类型是机械型组织、专业型组织、创业型组织和灵活型组织。明茨伯格认为，每一种组织结构类型都在利用完全不同的机制来协调自己的活动，同时，每一种类型内部的不同团队都存在自己的力量。

明茨伯格的组织结构理论及其协调机制

	简 单	复 杂
稳 定	机械型组织 标准化的工作、流程和产出	专业型组织 标准化的技术和规则
动 态	创业型组织 直接的监督	灵活型组织 相互的适应

机械型组织

在这种类型的组织中，有高度专业化的分工、程式化的工作任务、正式的流程、大量的自我约束规则和条例、正式化的沟通、大量的运营单元和相对集权的决策。这种组织也具有大量被明茨伯格称之为“技术结构”的元素——由管理者、计划人员和财务人员组成的“野战排”。协调机制也是标准化的，这也是技术专家们的责任。所以在这种类型的组织中，他们能够运用巨大的权力，通用汽车就是这种类型。

在专业的官僚组织中，最有影响力的人物是受良好培训的核心专业人员，他们相对独立地工作。和机械型组织一样，他们通过规则相联系，但是机械型组织自己制定规则，而专业的标准，即他们的合作

机制，来自外部。医院、大的会计师事务所是这样的例子。

专业型组织

在这种类型的组织中，最有影响力的人是那些处于运营核心，经过高度培训的专业人员。他们相对独立地工作。和机械型组织类似，他们要遵守规则。但是，不管他们的前任确定了什么规则，这些专业人员的标准（或协调机制）来自外部。医院或者大型的会计师事务所是这种类型。

三叶草组织

管理理论的创新总是由美国人主导，因为美国有世界上最密集的商业，在那里管理理论有最大的市场。但是英国偶尔也会有闪光的理论贡献，包括查尔斯·汉迪——壳牌前任总裁、伦敦商学院教授。汉迪众多发人深省的理论中，有一个就是“三叶草组织”。

汉迪在其 1989 年的《非理性时代》一书中详细阐述了这一理论。三叶草组织是一种后灵活组织结构，反映了很多现代组织不断发展的灵活性和分裂性。在三叶草组织中，人被分成 3 种不同的类型。

第一种是全职的职业经理人和管理人员，他们是**核心工作力量**（core workforce），有很高的薪水，工作勤奋，在组织中是少数。

第二种是**合同工**，这些人技术熟练，当公司需要他们的时候就聘用他们，不需要支付管理费用。他们的酬劳是根据特定的产出来支付的，尽管他们的方法可能超越了公司的控制。

第三种是作为兼职人员和临时工的**弹性工**，公司喜欢雇用这些低酬劳的工人来做一些辅助性的工作，而不是用公司自己的昂贵的核心工作人员。

创业型组织

这种组织结构类型技术结构化低，但是权力集中度高，基本集中在创立者或者首席执行官手中。所以它的协调机制采用的是直接监督和控制，而且老板和高级经理发挥最大的影响力。这种类型的组织比较灵活、非正式化，具有鼓舞人心的忠诚，尽管在计划方式上没有花多大精力。大多数组织在早期都经历了这种组织结构阶段。

“当‘石雕宫殿’般的公司结构逐渐‘败落’的时候，我们推进到一个‘帐篷’时代。”

——查尔斯·汉迪，1999

灵活型组织

灵活型组织和机械型组织没有任何共同点。相反，它在非正式化方面和创业型组织相似，而在责任承担方面和专业型组织相似，但与机械型组织、创业型组织相比，灵活型组织在这两方面程度更强。正如本尼斯所认为的，灵活型组织的专业人员有很大的自治权并且以小型的、基于市场的项目团队形式展开工作。在灵活型组织中，革新和创造力对于业务是最重要的，因此标准化和制定规则的水平相应就比较低。灵活型组织内部的协调取决于灵活团队相互的配合，所以组织内没有任何一个特殊的单元具有某种特权。大部分的现代信息产业都是按照灵活型组织形式构建的，广告公司和新媒体公司通常也是灵活型组织。

明茨伯格将灵活型组织分为两种。一种是运行型灵活组织，这类组织帮助客户进行创新、解决问题，就像前面提到过的软件公司和广告公司。一种是管理型灵活组织，这类组织具有一样的项目团队结构，但是是为自己服务的，明茨伯格将美国国家航空航天局（National

“灵活组织结构理论与经典管理学原理是联系最弱的。”

——亨利·明茨伯格，1979

Aeronautics and Space Administration, NASA) 作为这一类型组织的典型例子。在一个管理型灵活组织中，运营水平低的业务单元可能会被外包出去，或者实行自动化。

灵活组织对外界的反应快而敏感。《追求卓越》(*In Search of Excellence*)的著作者之一罗伯特·沃特曼,在1990年出版了他的另一本书就叫做《灵活组织结构》(*Adhocracy*),他将灵活组织定义为“从正规官僚等级结构之外,寻找捷径去把握机会、解决问题并得到结果的任何形式的组织”。他认为,在变化加速的时代,这样的组织,才有能力去适应和调整,才是最有可能成功的组织。

关键词**官僚组织结构的相反面**

第2章

平衡计分卡

如果将企业管理与管理一支运动队相比，战略就是主导比赛走势的主角。但是，得不到成功执行的战略什么都不是。所以绩效评估和管理，正如运动队中的普通队员一样，对于“得分”也是相当重要的。从 20 世纪 90 年代初期开始，平衡计分卡就是掌握执行情况的非常好的工具。

平衡计分卡（Balanced Scorecard, BSC）从诞生起经历了不同阶段的发展，它最早是由罗伯特·S·卡普兰和大卫·诺顿于 1992 年在《哈佛商业评论》上发表的。平衡计分卡将组织的战略分化成可量化的目标，

“平衡计分卡描述了关于战略的理论。我们认为，如果做了 A 这件事，B 将会发生。所以我们需要通过反馈系统来监控战略的执行情况，来检验假设。在这个过程中，应该经常问这个问题，我做 A 这件事，B 发生了吗？”

——大卫·诺顿，2001

然后测量这些目标是否能达到。从分析公司的远景或使命开始，然后将其分解成为战略，再将战略转化为策略行动并且对它们进行度量。这就是度量的结构（测量活动）就是所谓的“平衡”。

卡普兰后来又写了一本书叫做《平衡计分卡：你不能只依靠后视镜开车》，简要地评述了这个工具。两位学者并没有否认财务数据的必要性，它对公司运营有利并且能够稳定股东，但是，他们认为其他方面也是必要的。他们加入了 3 个维度，这样平衡计分卡总共具有 4 个维度。

时间轴

1965

公司战略

1985

价值链