

Gary
Hamel

天下文化

財經企管

管理大未來

新管理正在淘汰舊商業！

The Future of
Management

蓋瑞·哈默爾 Gary Hamel、比爾·布林 Bill Breen 著 廖建容、楊美齡、周宜芳 譯

管理大未來

| 新管理正在淘汰舊商業！ |

蓋瑞·哈默爾 Gary Hamel 著
比爾·布林 Bill Breen 協助寫作
廖建容、楊美齡、周宜芳 譯

管理大未來：新管理正在淘汰舊商業／蓋瑞·哈默爾（Gary Hamel）、比爾·布林（Bill Breen）著。
廖建容、楊美齡、周宜芳譯。-- 第二版。

-- 臺北市：天下遠見，2007.10

面：公分。--（財經企管：376）

譯自：The future of management

ISBN 978-000-216-113-8（精裝）

1. 管理科學 2. 科技管理 3. 知識管理

494

96019552

財經企管 (376A)

管理大未來

新管理正在淘汰舊商業！

作者／蓋瑞·哈默爾（Gary Hamel）、比爾·布林（Bill Breen）

譯者／廖建容（第一、二部）、楊美齡（第三部）、周宜芳（第四部）

系列主編／蔡慧菁

責任編輯／鄭俊平

封面及內文美術設計／張議文

出版者／天下遠見出版股份有限公司

創辦人／高希均、王力行

遠見·天下文化·事業群 董事長／高希均

事業群發行人／CEO／王力行

出版事業部總編輯／王力行

版權部經理／張紫蘭

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師 著作權顧問／魏啓翔律師

社址／台北市104松江路93巷1號2樓

讀者服務專線／（02）2662-0012 傳真／（02）2662-0007；2662-0009

電子信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版／立全電腦印前排版有限公司

製版廠／立全電腦印前排版有限公司

印刷廠／盈昌印刷股份有限公司

裝訂廠／精益裝訂股份有限公司

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／大和書報圖書股份有限公司 電話／（02）8990-2588

出版日期／2007年10月25日第一版

2012年8月10日第二版第2次印行

定價／380元 特價299元

原著書名／THE FUTURE OF MANAGEMENT by Gary Hamel

Copyright © 2007 by Gary Hamel

Complex Chinese Edition Copyright © 2007 by Commonwealth Publishing Co., Ltd., a member of Commonwealth Publishing Group

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Bardón-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN: 978-000-216-113-8（英文版 ISBN: 978-1-4221-0250-3）

書號：CB376A



天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

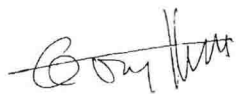
※ 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

※ 本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

致親愛的台灣朋友們，

願此書中的想法能帶給你們勇氣，
打造一個真正能在二十一世紀掌握
優勢的台灣。

蓋瑞·哈默爾（寫于2007年10月10日）



圖◎ 林文玲 攝

The Future of Management

作者簡介

蓋瑞·哈默爾 (Gary Hamel)

自 1983 年便任職於倫敦商學院 (London Business Schoole)，現為該校的策略與國際管理客座教授，同時也是「管理創新實驗室」(Management Innovation Lab) 的共同創辦人，這是一個由頂尖商業思想家和先進企業共同組成的聯盟，致力於打造管理的未來。

哈默爾是全球最有威望的管理學先驅之一。《經濟學人》(The Economist) 封他為「世界第一流的策略大師」；《財星》(Fortune) 把他譽為「全球頂尖的企業策略專家」。《金融時報》(Financial Times) 則稱哈默爾為「無人能出其右的管理創新者」。《第五項修練》的作者彼得·聖吉 (Peter Senge) 則讚譽他是「西方世界在策略領域最具影響力的思想家」。

曾經進入許多知名企業董事會擔任顧問的哈默爾，有件出名的故事是他帶著手機大廠諾基亞的一群主管到倫敦都會區中的國王路 (King's Road) 「逛街」，原來「他希望這群主管了解，今日手機的功能已不全是電話，而是一種時尚飾品。過了幾個月後，諾基亞便推出一系列華麗奪目的彩色手機。」(摘錄自著名英倫管理學人查爾斯·韓第 [Charles Handy] 的《大師論大師》一書)

哈默爾發明出「策略意圖」(strategic intent)、「核心競爭力」(core competence)、「產業革命」(industry revolution) 等知名觀念，改變了全球的管理語言和實務。

哈默爾之前的著作《啟動革命》(Leading the Revolution, 天下文化出版) 和《競爭大未來》(Competing for the Future) 曾登上各個管理書籍排行榜，並翻譯成二十多種語言。過去二十年間，哈默爾在《哈佛商業評論》上發表了 15 篇文章，其中有五篇榮獲素負盛名的麥肯錫卓越獎 (McKinsey Prize for excel-

lence)。他也經常在《華爾街日報》、《財星》、《金融時報》和全球其他許多財經報章雜誌發表文章。

哈默爾本人也應用專長創辦了策士（Strategos）公司，該公司主要業務是幫助客戶發展革命性的策略，目前他擔任該公司的董事長。此外，哈默爾也是世界經濟論壇（WEF）的成員。他的電子郵件是：gh@managementlab.org。

比爾·布林（Bill Breen）

《高速企業》（*Fast Company*）創刊資深編輯和資深專案編輯。該雜誌自從1995年11月創刊以來，榮獲無數獎項，其中包括兩座美國的「國家優良雜誌獎」。布林的文章深入該雜誌的核心主題：領導、策略、創新和設計。他走遍全美對企業人士演講，也曾上過CNN、福斯電視台（Fox）、CBS和國家公共廣播電台（NPR）。他畢業於科羅拉多學院，擁有都柏林大學的碩士學位。他和妻子及子女住在麻州克勞塞斯特市。

譯者簡介

廖建容（本書第一、二部）

國立中山大學外研所畢業，譯有《律師本色》，合譯有《重新想像！》等書。

楊美齡（本書第三部）

台灣大學商學系畢業、奧克蘭大學電腦系畢業。曾任中國石油公司會計管理師。譯作有《穩健理財十守則》、《漫步華爾街》、《策略遊戲》、《組織遊戲》、《電子精英》、《富比士二百年英雄榜人物》、《談判其實很Easy》、《別怕換老闆》、《可樂教父》、《致勝的答案》（合譯）、《信心》（以上皆由天下文化出版）等。

周宜芳（本書第四部）

台灣大學國際企業系畢業，英國劍橋大學經濟學研究所研究。曾服務於金融業，亦曾任天下文化編輯，現為自由譯者。譯有《我家小孩會理財》、《至尊男症候群》，合譯有《長尾理論》、《18位諾貝爾經濟學家的故事》（以上皆為天下文化出版）。

給台灣讀者的話

為新時代的新管理請命！

哈默爾

我一輩子都在研究和發展管理的新方法，以幫助企業用最有效的方式組織人力和資源，但有時候這些努力就像是教狗用後腳走路一樣，似乎只有短暫的效果；組織中的人在管理的驅策下，是可以做些新的嘗試和改變，但時間一久，他們又走向老路。

世界各地的組織似乎都有一組同樣的管理 DNA，也有共同的問題，例如它們的調適能力似乎都不足，也無法讓員工全力投入、發揮最大的能力。

如果一位 1960 年代的經理人來到我們這個時代的公司，一定會覺得許多事物依然很熟悉：公司裡一樣是由高職位者在做重要的決定，員工會議、預算審核編製的流程，似乎也都一樣。目前的管理方法大部分源自一百年前，發明這些管理方式的人，不是已經死了，就是已經退休了。現在我們應該為了面對新世紀的挑戰，自己創造新的管理方式，理由有兩個：

首先，過去一百年間那些能讓一家公司主宰整個產業的優勢，並不是來自某些產品、科技，而是因為一家公司創造了新的管理方式來組織他們的人力和所有資源，才讓公司跨越了績效表現的門檻，達到競爭對手所不能為的境界。不管

大公司或小公司，在追求創新的時候，都無法不從管理下手。

另一個管理必須創新的理由，是來自人性。管理所隱含的目的，是要讓人更服從、更易於控制，也就是必須讓思想自由、行動自由的人，能夠準時到公司「上班」，按時完成任務。過去這樣的控制為我們創造了經濟的繁榮，但在今天，都是因為有一些「不按常規」(irregular)的人、做了一些「不按常規」的事，才創造了許多新財富與許多令人興奮的事物。以前那些教人服從聽話的管理技術，雖然有些我們現在還是需要，但我們必須改變管理方式，讓人的工作更有人性。

所有公司都面臨了兩大管理挑戰，一是必須更創新、一是必須更有調適力。不過當你仔細思量，你會發現人其實比組織更具調適力和創新力。許多人中年轉業或是重回學校學習新技能、有些移民到新國家的人學會了新語言和生活習慣、還有些人遭遇家庭悲劇仍然能重新振作。人類不僅非常懂得調適，也非常創新。每個月有兩百萬段新影片放到YouTube，世界上現在有七億個部落格，這些都是人們創意的結晶。公司和在公司裡工作的人比起來，前者似乎比較缺

乏創意和適應能力。有份全球性的調查報告指出，世界各地公司中，只有 15% 的員工認為自己非常投入工作，由此可見，現在的管理方式無法從人們身上引出熱情和能力。

未來組織的挑戰，就是讓人可以用真正人性的方式來工作。從工業時代以來頭一遭，人們可以用更適合人性的方式來管理。我非常興奮，因為未來二、三十年管理上將經歷的改變，其變化之大，並不亞於二十世紀初期的管理變革。我希望這些發生在世界各地的改變，就像點點星火一樣，最後燎起熊熊火焰。

我們正邁向「後管理時代」，這雖然不表示經理人都會消失，但是管理的工作將不是只由那些負責「管理」的人來做，而是由在組織週邊的人，自己管理自己。網路科技讓這樣管理革新成為可能。每個公司高階主管都知道，網路為他們的商業模式帶來革命，讓他們接觸市場和顧客、研發產品的方式和以前大不相同。那些可改變社會關係的科技，一樣也在革管理的命。

我相信管理的層級依然會存在，因為人類社會本來就存在層級，但站在比較高層級的人，應該是因為他們的貢獻比別人大，不是因為組織賦予的頭銜或權力。今後組織的層級應該更有流動性，並能隨著每次的任務（project）而調整。

下一世代的年輕工作者將愈來愈無法忍受官僚制度。前一陣子《紐約時報》有則漫畫是：有一隻狗坐在電腦前，下面的文字寫著：「在網路上，沒有人會知道你是一隻狗。」

年輕工作者是在網路環境中成長，他們把自己拍的影片放到 YouTube 上，沒有人會問他是否讀過電影學位；在部落格發表觀察和評論，也沒人會問他是否是專業新聞工作者。這些年輕人恐怕無法接受從上而下式的權力。

世界各地都有公司在進行管理的變革，有些非常前衛的管理方法來自你想像不到的地方，例如印度有家 HCL 科技公司創造了一套「反向」管理方式，如果員工覺得主管有什麼缺失，他們可以開一張「罰單」給主管，主管必須把問題解決，才能銷掉這張罰單，公司則會追蹤一個主管拿到多少張罰單、用多少時間來取消掉這張罰單。此外，日本的豐田汽車一年接到 54 萬個由員工提供的建議，我相信這也是這家汽車公司領先群倫的原因。

不管是身處什麼文化的企業，都已不約而同的開始這場革命。但願這本書中的想法和概念，可以讓台灣的讀者有勇氣做好準備，善用二十一世紀的優勢。

哈默爾 (Gary Hamel)，2007 年 10 月 10 日

導讀

管理的「文藝復興」

李吉仁

當天下文化的主編問我有沒有興趣為哈默爾（Gary Hamel）教授的新書寫導讀時，我雖然還沒看到書，卻一口就答應了。因為哈默爾教授所發表的學術論文雖不多，但所提出的幾個重要觀念論點，對管理實務卻具有相當的影響力。例如：他與密西根大學的普哈拉（C. K. Prahalad）教授在1990年所提出的「核心能耐」（core competence）、「策略基架」（strategic architecture）與「能耐槓桿與延伸」（competence leverage and stretch）等觀念，都已成為企業進行策略思考的主軸；另外，他認為許多策略聯盟其實是組織間的「競爭學習」（competing learning）過程，企業必須在合作中具有競爭防衛的觀念，也屬發人深省的論點。

哈默爾這本新著的核心論點在於：未來的管理以及具競爭力的組織，必須能夠充分反映人性中對自主性的需求，從而釋放個人無窮的創新能量。

在他所提議的理想組織環境中（亦即所謂「管理2.0」），個人的創見不應因組織程序規範而受到壓抑、管理權威不應建立在「資歷」與「頭銜」上，更不應該凌駕個人自主意願；而個人對組織使命的認同與行為自主權才是創新與成長的原動力。哈默爾同時認為，組織內的協調與整合應該

加入類似「效率市場」的機能，組織資訊對所有成員應該都是透明的，組織的結構與疆界甚至應該是流動的。

在這樣的管理概念下，管理者所扮演的角色，其實並不在管理人或事，而在創造能夠促使個人發揮最大創新能量的條件。他甚至借用生態演化、民主政治與城市經濟的類比，強調促進成員想法的多樣化、植入寬廣的管理基因、良性的異端、實驗與自然選擇、分散領導與不期而遇的空間等管理做法。哈默爾認為只有徹底改變日漸僵化的管理思維，從根本上調整對管理與組織的認知，才可能達成所謂的「管理創新」；他更認為，沒有「管理創新」，任何「策略創新」與「營運創新」所創造出來的優勢，都將只是短暫的。

一般而言，外在環境趨勢的改變，往往是驅動管理思維創新的重要因素。哈默爾在 2000 年發表的《啟動革命》（*Leading the Revolution*；中文版由天下文化出版）一書中，即直陳網際網路的興起將迫使企業進行革命式的策略轉變；同樣的，這本《管理大未來》的論點，也反映了哈默爾在「Web 2.0」興起後，對組織管理本質的省思。在 Web 2.0 的世界裡，創新是由下而上、由周邊而核心的；權威是被市場接受才會存在的，藉著擁有資訊構成權威的模式將日漸式

微；另一方面，網路環境使得跨組織疆域的創新活動變得更容易，以網路社群為基礎的營運模式也隨之興起。面對迥異於過去的經營條件，哈默爾以其一貫大膽並具開創性的見解，邀請今日的管理者思考自己的角色與組織存在的條件。

有趣的是，哈默爾對未來組織管理的省思，與管理學的經典思維卻有相互輝映之處。巴納德（Chester Barnard）在1938年的經典著作《管理者的功能》（*The Functions of the Executive*）一書中，曾非常清楚的揭示：組織是成員因共同的使命與目標而產生「合作行為」（cooperative behavior）的有機體，管理者的權威來自於成員的接受意願，而管理者的任務則在竭盡所能激發成員的合作與努力。在科學管理學派當道、行為學派尚未成形的當時，巴納德以一個退休的企業執行長身份，提出對組織本質最深邃的觀察，對照於哈默爾在資訊科技蓬勃發展的今天所揭櫫的「管理2.0」，兩者對於組織與管理的見解，竟然不謀而合。這樣的結果，不僅顯示出：愈是複雜的挑戰愈需要回到根本找答案；更顯示出：「人」、而非「技術」，才是組織與管理的核心，而創新的潛能必須回歸人性的本質。

除了觀念之外，本書也透過不同的案例，提出許多挑戰現有管理制度的做法。例如：薪資與經營資訊的公開、員工有雇用新人與選任領導人的投票權、成員自主性決定資源配置、高度分權與設置極少數的管理者等。但我們必須注意的是：所謂的管理創新其實是在建立一套組織管理的想法，絕

非只是採用一個管理的做法；管理體系強調的是內在一致性，貿然的採取單一做法，恐怕未蒙其利、而先受其害。另外，市場機制雖有其效率與優點，但組織不同於市場之處在於成員間的共同價值觀與目標，這並非市場機能可以完全取代的，而市場機制的運行往往也會存在不同類型的交易成本，未必一定比組織協調來得有效果。因此，如何讓組織運作兼容市場般的效率，應該才是管理創新的重點。

哈默爾教授雖然以經營自己的顧問公司為業，但多年來一直在倫敦商學院（London Business School）教授高階經理人的課程；他能將教學個案、顧問經驗與個人的趨勢觀察，融合並轉化為較有系統的論述，從而提供一般人對未來組織管理的省思，著實令人欽佩。雖然，作者本人亦自承他對於管理的大未來尚沒有確切完整的答案，但透過他眼中的組織管理新世界，我們或許可以預見管理的「文藝復興運動」。

（本文作者為台灣大學國際企業學系教授兼臺大EMBA執行長）

作者序

這是一本獻給夢想家和行動家的書

1968年耶誕節前夕，阿波羅八號成為第一個繞月球飛行的人造物體。在阿波羅八號返回地球的航程途中，一名地面控管人員的兒子問他：「駕駛太空船的人是誰？」當控制中心把這個問題傳達給阿波羅八號時，太空人安德斯（Bill Anders）回答：「我想現在主要是牛頓（Isaac Newton）在駕駛。」

而就像那個好奇的小朋友，我也想問你：「管理貴公司的人是誰？」你的回答可能是「執行長」、「管理團隊」，或是「我們全體中階主管」。你講的沒錯，但也不完全正確。大體而言，現在管理貴公司的是一小群辭世已久的理論家和實務界人士，這些人早在二十世紀初時發明了「現代管理」的規則和慣例。他們就像是長住在老舊管理機制裡的嘻鬧鬼一樣，他們的諭旨傳頌數十載，無形中塑造了貴公司配置資源、設定預算、分配權力、獎酬員工及決策的方式。

而由於這些先賢們留下的影響太具說服力了，乃至於各家企業的管理技術都大同小異。今天，大部分企業的管理層級編制都差不多（有一票執行副總、資深副總和副總）；它們的控管制度、人力資源規章和規劃程序都相仿；它們所依賴的從屬結構和考評制度也都雷同。這就是為什麼企業執行

長跳槽易如反掌，因為各家企業駕駛艙的管理儀表裝置多少是如出一轍。

然而，管理法則不同於物理定律，它們既不是神聖不可侵犯，也不該恆久不變；這可是個好消息，因為目前我們的管理工具正在「它根本就不應該背負的包袱」下痛苦呻吟。

風馳電掣的變遷、轉瞬流逝的優勢、產業技術的擾動式發展、四面楚歌的競爭者、多樣分歧的市場、愈見強勢的消費者、刁鑽難纏的股東，這些新世紀的挑戰正考驗著全球組織的設計極限，也揭開了過往管理模式的限制與鞭長莫及。

想想過去十幾、二十年來改變我們生活方式的重大產品突破：個人電腦、手機、數位音樂、電子郵件和線上通訊等。現在，你能想出一個對商場有類似影響力的管理實務突破，因此讓大型企業運作方式改頭換面嗎？不容易對吧？問題就在這裡。

管理落伍了。管理就像熱燃機，技術多半已停止演進，而這可不太妙。為什麼？因為管理（也就是資源調度、計畫部署、工作編排和鞭策激勵的能力）是人類成就的關鍵要素。管理要是成效不彰，或是達不到要求，我們都得遭殃。

牽制組織績效的最終限制不是作業模式，也不是營運模