

目 录

译者前言	(员)
导论	(员)
第 员章 为什么要进行变革	(愿)
第一部分 变革的动力	
第 圆章 计算机时代	(圆缘)
第 猿章 市场的冲击	(猿缘)
第 源章 社会的要求	(缘缘)
第 缘章 客户的需求	(缘猿)
第二部分 应对策略——驾驭者	
第 远章 吸引客户	(愿缘)
第 苑章 重塑领袖	(苑缘)
第 愿章 无足轻重的雇员	(愿缘)
第 怨章 不可或缺的雇员	(怨缘)
第三部分 应对策略——工具	
第 员园章 掌握信息	(员园缘)
第 员员章 激励创新	(员员缘)
第 员圆章 加快步伐	(员圆缘)

第 15 章 重新定义质量	153
第四部分 应对策略——组织	
第 16 章 走向全球	161
第 17 章 扩展了的公司	171
第 18 章 学习的循环	181
第 19 章 有公民意识的企业	191
第 20 章 一种一体化的体系结构	201
结束语	211
附录 成就的鸿沟	221
参考文献	231

译者前言

随着信息技术的快速发展,企业自身以及所处的环境都在不断变化,因此,有人说,经济全球化和科学技术的发展导致惟一不变的就是变化。身处这样一个飞速发展的世界之中,对企业而言,墨守成规可能就意味着死亡。作为企业的管理者,如何才能纷繁变幻的环境中洞悉未来,把握企业正确的发展方向呢?《驾驭变革》给我们提供了很好的指导。

本书的两位作者杰瑞·伊尔曼·维德和杰米利·梅恩都来自被称为宾夕法尼亚大学沃顿商学院“思想库”的沃顿高级管理研究中心。维德教授是沃顿商学院市场营销和管理方面最负盛名的教授之一,已经著有或合著有 5 本专著和超过 100 篇市场营销领域的论文和其他文章,并曾被授予各种荣誉和奖励,包括 1984 年获得声望很高的查尔斯·库里奇·巴林奖。他同时还是约瑟夫·P·彭德国际管理研究院的创始人。梅恩教授则专注于管理、生产力和质量等相关领域的研究,这些研究成果为他赢得了极高的声誉。《驾驭变革》是两位教授在对全球 100 多家著名企业进行了历时 10 年的深入调查和研究的基础上而成的沥血之作。自泰勒 19 世纪末在美国创立“科学管理”思想理论以来,各种管理思想层出不穷、不断涌现,但进入 20 世纪 80 年代后,美国企业的管理思想变化如百川归海,其发展趋势越来越明显,那就是 强调运用新技术来提高绩效,强调速度和组织的灵活性,在变化中追求创新。而

本书则前瞻性地对这些在管理领域出现的新变化作了详细的描述和分析。

本书于美国 and 英国两地几乎同步出版,一面世就得到了读者的热烈响应和极高评价。一些评论家和企业的管理者对本书所表现出来的睿智和深刻的洞察力毫不吝惜他们的溢美之词。你会发现本书具有如下特点:

观点新颖,极具指导性。正如前面提到过的,本书的内容几乎囊括了 20 世纪 80 年代以来美国企业管理领域出现的所有新的发展动向,如以速度超越质量、扁平化组织、建立虚拟组织和战略联盟,以及全球化思维等。书中所表达的这些理念对于我国的企业管理者而言在很长的一段时间内都具有很强的指导意义。

资料详实,论述充分,具有极强的可操作性。本书不是单纯的说教和一些课堂理论的堆砌,书中的很多内容是作者深入企业,与企业的员工,尤其是企业的高层管理人员进行面对面的交流得到的。本书中作者调查的企业包括:通用汽车、通用电气、捷豹、阿斯特拉·默克、戴姆勒、奔驰、丰田汽车等等一大批知名企业,汇集了大量权威的数据和企业变革中得失成败的第一手资料,对我们的企业的领导人有很强的借鉴作用。

范围广泛,涉及企业管理的所有重要方面。两位作者对世界 500 多家知名企业所作的调查研究涵盖了企业管理的方方面面,包括技术创新、信息技术的应用、人力资源管理、组织管理、客户关系管理、学习型组织的建立以及领导管理等,因此无论关注企业哪一方面的发展,阅读本书都会给你以启迪,使你从中受益。

对于迈入 21 世纪的企业而言,技术、人才、客户、领导,这些要素将在企业的发展中起到越来越大的作用:只有掌握和采用先进的技术,企业才能在竞争中立于不败之地;只有拥有大量忠诚

的客户,企业才能处于一种良好的发展态势之中;没有优秀的员工,企业也就失去了生存发展最根本的源动力;远见卓识和与时俱进的领导则使这一切成为可能。希望本书能为国内那些在企业内推行变革的首席执行官和管理者们提供具有实践意义的指导。

一直认为翻译是一项极具挑战性的工作,尤其是对这种管理类的专著而言,好在我的导师,中国人民大学商学院的温历教授给予本书的翻译以大力指导,在此表示深深的谢意。参加本书翻译工作的有贺广勋、姚英、姚冀、袁春湘和张维红。全书由贺广勋最后统稿校定。感谢广西师范大学出版社对我们翻译工作的大力支持。

由于文化背景方面的差异,我们在对于原著的表述翻译过程中可能会出现偏差;同时书中出现了大量国外企业的名称,为此我们查阅了大量资料,力求做到准确恰当,但疏漏在所难免。因此,对于这两方面出现的纰漏,恳请广大读者不吝赐教,一并指正。

贺广勋

二〇〇四年 源月

导 论

几乎所有人都认为,在一生中,他们会面临着独特的、不断出现的挑战和变革。1947年来,彼得·邓肯和温瑞·伯尼斯就在应对这种挑战与变革,不断变化他们的管理学著作的主题。然而,自20世纪50年代以来,一些美国公司,特别是汽车和电气制造业的公司,发现它们已不再拥有整个世界,其他国家的很多公司比它们做得更好(甚至击垮了或是收购了它们)。这使它们被迫在一个前所未有的范围内进行变革。事实上,今天写这么一本书,其风险之一是,许多公司的变化一日千里,要想在这个过程中紧跟时代潮流是非常困难的。然而在1983年和1985年,当我们着手准备写这本书的时候,至少有15家我们所研究的公司,如国际商用机器公司、数字设备公司、惠普公司、3M公司和施乐公司,通过各种途径表示它们已经在着手准备应付21世纪将出现的变化;其他的一些公司也已经将它们的基本战略与它们所认为的能够适应21世纪的挑战紧紧联系在一起。在通用汽车和阿斯利康公司有“展望2000”(规划),福特公司和施乐公司则有“福特2000”和“施乐2000”(1986年已更新为“施乐2000”)。尽管惠普公司已经在1983年重整了它的计算机销售队伍,但在1985年又再次将他们进行整合,以更好地为客户服务。一些公司,例如华登投资公司,为了避免由此产生的不安,于是宣布不进行重大结构调整,而是采纳了一种较为温和的、连续的变革战略。

我们所知道的一些在 20 世纪源源不断产生财富的知名公司,在 21 世纪将会面临一些新困难和挑战。企业的这种转变在美国是非常明显的,欧洲和亚洲的公司也面临着相似的变革,因为这种变革的力量是全球性的。市场、技术、雇员、客户和居民需求的变化在迫使许多公司采取大胆的变革。今天,墨守成规、一成不变是最危险的战略。

在管理、生产、制造和加工过程中的富有生命力和创新精神的理念,以及帮助这些理念发挥更大作用的管理工具使得商业机会不断涌现。与其他类型的组织相比,比如教育和政府组织,这种富有创新精神的新型公司显得开明、敏捷和有着较强的适应性。对于这些公司的进步和他们期待的反响,学者们的反应显得极其迟钝,而我们的一些政客由于过分关注于一些细枝末节,在这个问题上也极有可能步入歧途。然而,即使一些最开明的公司也不会为他们所做的事赢得更多信任。媒体们过分追求利润的报道,大规模的、经常是冷酷无情的裁员报道,缺乏信任和人道精神的报道,仅仅把注意力集中于短期财务收入的报道,以及欺骗和尔虞我诈的报道都使得商业经营中好的一面变得模棱两可、似是而非。

此外,商界人士很少对他们自己的经营活动作出解释,而且经常把一些丑事到处宣扬。在电视节目中,媒体们要么表现得结结巴巴、满腹牢骚,要么就是口若悬河、夸夸其谈。因此就有人说:“通过与内部客户结合,以寻求关于人际关系与需求的解决之道,人力资源管理已经超越了传统的人事部门的功能。”[※] 这句毫无新意的话并不是来自某个老于世故的官僚,而是出自美国最新、最富有创新精神的大公司阿斯利康公司——一个由瑞士阿斯

* 本书中阿拉伯数字注号所涉及的全部内容见书末参考文献。

特拉公司和美国利康公司合资组成的制药企业。

经理们总是热衷于不断追求新的解决方法,希望能够找到一种快捷、简单、代价最小并且是一劳永逸的方法来解决他们的问题。新的管理理念经常遭受天花乱坠的广告宣传。当一个新的管理理念出现,管理顾问总是对它可能的功能极力吹捧,希望能为他们招揽新生意,而出版商也希望能借此产生新的流行趋势。当这种新的管理方法并不像预期的那么好,于是它就被认为是失败的,这股热潮也逐渐消退。其实,既然这个想法一开始已经被人们过分炒做,结果很可能是令人失望的。

从职业生涯质量管理到全面质量控制,从实时计划到再造工程,再到扩张管理,那些亦步亦趋地跟随着这些潮流的经理们总是还没有真正理解他们目前的工作,就已经在追赶下一个流行的管理理念了,结果是这些经理很少能将一种方案贯彻到底。如果医生们都像经理们经营他们的企业一样对待他们的病人,那么第一年医生们将给所有病人开安定片(治疗方案:职业生涯质量管理),而不管他们患什么病;下一年则对所有病人实施切断手术(治疗方案:再造工程)。^④

企业领导似乎需要思考他们是否已经找到了真正的管理方法。但我们不是讨论宗教,我们讨论的是如何对我们目前经营企业的方案进行变革。这是常识性的问题。这意味着我们要将一些长期以来看似一目了然却未得到广泛应用的理念激活,比如了解客户和关心雇员等等。今天,通过利用信息和团队,通过提高质量,通过变革,以及创造适当的公司结构和许多其他的方法,我们得以比从前更好地管理我们的企业。这些都是具有实践意义的工具,得到过很好的验证,是实实在在的东西。它们需要以和谐的、睿智的方式加以应用,以适应不同的企业。

在商业的世界里，到处充满了各种公司的信手涂鸦。对于“公司”这个词来说，你可以任意给它加一些生动的或是贪婪的形容词，诸如生物学的、无边界的、成群的、民主的、联邦的、伪装的、空洞的、水平的、聪明的、好学的、和谐的、有机的、我行我素的、道德的、空想的和快速的等等，这样你就得到一个新的管理理论了。一个简单的比喻并不能描述一个新型企业的状态或是解决一个复杂的问题。本书不会提供任何快速或是简单的规则。如果我们想要一个比喻的说法，我们可能称这本书是“为满腹经纶的经理们准备的时尚免费食谱”。

我们已经说过，目前的商界充斥着各种各样的理论，如果有哪位作者希望提供一种在 20 世纪创建一个成功企业的秘方，显然是非常愚蠢的。然而，像其他商业活动一样，本书也需要一个有远见或是令人兴奋的理论。在这本书里，我们不是要告诉读者一些令人费解的比喻，而是要提供一个思考和行动的框架，希望这有助于企业领导人推动他们企业内的变革。美国商界，或者说一些开明的或是被问题所困扰的企业，在 20 世纪 60 年代初已经开始了这种转变。近 20 年来，在做什么和不做什么、在什么是需要的和什么是不需要的等等方面，我们已经积累了一些经验。

在费城的宾夕法尼亚大学沃顿商学院，我们在 莱佛中心做一些管理学方面的高级研究，这本书也就由此而产生了。莱佛中心，最初是由 莱佛投资公司和施乐公司共同建立的一家非营利性的研究机构，成立于 1969 年，作为一个智囊团从事管理学发展方面的研究。该中心赞助过许多研究项目，组织过许多会议和研讨会，采纳一些世界上顶级企业领导人（这些领导人参加 莱佛的会议并担任 莱佛董事会成员）以及一些顾问和学者的建议。这样，一幅 20 世纪企业的特征图就浮出了水面，它同我们所熟悉的 20 世纪的企业特

征有显著的不同。下面我们对两方面的特征进行一下比较：

旧特征	新特征
以目标为导向	以发展战略为导向
以价格为中心	以价值观为中心
以产品质量为重	以全程质量控制为重
以产品为驱动力	以客户为驱动力
以股东为中心	以利益相关者为中心
以财务状况为中心	以发展速度为中心
效益,稳定	创新,适应
等级森严	平等,权力下放
以机械为基础	以信息为基础
专业化	多功能
僵化,效忠	灵活,好学
本地化,区域化,民族化	全球化
大而全	互相联系,相互依赖

在这本书中,我们将解释这些出现的新特征。有些理念已经是很熟悉的了,它们并没有完全跳出我们已有想像空间。今天的一些经理们可能已经在他们自己的公司对其其中的一些理念有所了解。所有这些理念在过去的 10 年或是更长的时间段内都得到过一定程度的验证。它们并不都是重要的。此外,这些特征将现在的企业与未来的企业区别开来。1985 年秋,麦肯锡中心对很多从事这种变革的经理进行了调查,要求说一说每一特征对于他们有多重要,以及要他们的公司接受它们还有多长的路要走。由来自北美洲、亚洲和欧洲的 100 多位经理提交的答案在每个问题的相关章节中和附录都有显示。

新的理念不一定非要排斥旧的。显然获取最大利润仍是每个公司最关心的问题。伴随着团队和扁平组织的出现,森严的等级制度并不会消失。你不可能因为成为一家全球性的企业而忽

略本地和区域性因素。你也不会因为成为一家多功能跨行业的公司,而放弃你原来所擅长的项目。我们这里所谈论的变革并不是完全的、一步到位的改变,而是和谐的、有侧重的和有取舍的变革。尽管大部分企业最终会结束这种新旧特征混杂的状态,但他们会逐渐适应新的现实,也就是面对他们雇员、客户和社区的新需要,面对新的技术、全球性的市场和企业快速发展创新的需要。

通过观察现实中一些公司在试图改变他们原有的特征时发生情况,这本书将 泰康中心所做的工作给予了进一步的深化。既然我们不能推荐一个固定的模式给这些新的公司,我们将关注所有公司不得不应付的、有助于变革的力量,以及对于这些推动力的反应。以下是这部书的组织结构:

第一部分是对推动变革力量的描述,包括旧企业的消亡、信息技术的爆发、全球化、新的激烈竞争,社会的预期和客户的预期。

第二部分描述这种新企业如何看待人们,包括客户、领导和雇员。

第三部分描述企业如何利用其所掌握的新工具,包括信息技术、新发明和质量控制体系。

第四部分探讨随着变革的深入,公司如何进行全球化经营,如何构筑它们的经营体系,如何学习新东西,如何能对社会的需

求作出快速反应,如何重新设计他们的组织结构。

通过与一些 悦韵们和在企业中掌管变革的经理们的交谈,我们试图描绘企业如何面对 圆世纪的挑战。我们已经去过美国、日本和欧洲的十几家公司,许多公司已经坚定不移地实施变革多年了,并产生良好的效果。我们曾经问这些公司的主要管理者,他们从这份经历中学到了什么 我们也深入企业与其他的一些人员进行交流,包括企业顾问、前雇员以及对企业情况很熟悉的业

界专家。因此,我们希望能够越过一些已经相当熟悉的企业特征,去描述一些不为人所知的事情——在实际中它们的情况是怎么样的。我们也强调在管理学理论和管理计划中经常被忽视的内容——一个新型企业如何将所有的因素结合成一体来考虑。经理们对问题经常会寻求一种非常狭隘的解决方法,即声名狼藉的“万灵药”(海灵草)策略,而不是采取一种宽泛的视角来看待整个问题和将各种线索进行对比。在这本书中,自始至终我们都将强调一种变革同另一种变革之间的联系。在一些章节的末尾,我们会通过“要点”和“警示”等栏目,引发读者对一些重要联系的思考。在迈入 21 世纪的时候,我们希望本书能为那些在企业内推行变革的经理们和管理者提供具有实践意义的指导。除了描述变革和抽象意义上的新型组织,我们也选择一些正在进行变革的公司作为具体的例子。

威灵顿公爵曾说过:“滑铁卢战役是在伊顿公学的操场上打的胜仗。”一个涉及运动方面的比喻能够描述一个公司或是一个组织正在发生什么和将会发生什么。今天如果威灵顿公爵仍活着,他可能会说越南战争在西点军校的操场上就注定是要失败的。那时的美国军队就像一个橄榄球队,披着巨大、厚重的装甲,凭借人数众多,依靠一个专横的(如果不是极端利己的)、专好对场上的队员放马后炮的教练指挥。一个典型的 20 世纪的企业,就像美国军队不适应游击战一样,已不适应现代的商业模式。好了,让我们先停住关于橄榄球的联想,想一下足球!企业需要学习如何参加这种流畅的、瞬息万变的比赛,它需要它的队员敏捷、应变和有很强的适应性,以使它们很容易进行角色的转换,并且不被某个独裁者所控制。

第 11 章

为什么要进行变革

把屁股冲着客户

现实中充斥着大量令人不快的对公司的描述。人们称它们是独裁的、封建的、等级森严的、呆板的、军国主义的、僵化的、缺乏远见的、遮遮掩掩的、迟缓的、缺乏魄力的,等等,不一而足,这里只是挑选出其中的一些绰号。它甚至被看作世界上仅有的极权主义机构。不要说成功了,它怎么能够生存呢?也许仅仅是它因为太成功了,所以变得自大起来,对周围发生的变化视而不见。它真的不需要彻底改造?也许很多它的绰号是恰切的。杰克·韦尔奇,这位美国当代最著名的改革家,把这个问题用一种非常尖锐的方式提出来。用这位通用电气公司董事长的话来说,今天等级森严的公司结构,给予首席执行官控制公司的发展战略、组织和信息的权利,从而产生了“把它的脸对着它的首席执行官,而把它的屁股冲着它的客户”(选自《哈佛商业评论》)的一种组织。他说,过去,通用电气公司已经创造出“一种与它所处时代相适应的管理方式,这让许多商学院感到汗颜。商业战略管理单位——部门、团队和小组都被要求谨慎地并且是精准地作出决策,平稳地向前进。这一管理系统完成了大量高度完美的工作。显然,这一管理系统非常适应 20 世纪 70 年代的商业环境,但是到了 80 年代已经开始逐渐变得阻碍公司的发展,如果它继续延续到 90 年代,则可能成为把公司送进垃圾场的门票”^[1]。

袁 怨 的调查

彻底对公司进行变革是必需的

袁 怨

我们正成功实施对公司的彻底变革

袁 怨

当代的公司在进行变革的过程中有很多历史和传统的缺陷需要克服。无论是在教会、军队、封建君主制国家，还是在现代的官僚机构中，人类的组织总是等级森严。现代意义上的公司，从逻辑上说，是在 19 世纪中叶随着铁路和电话的出现才真正建立起来的。在这之前，受制于管理、信息传递和资本投入等条件，公司相对比较小且有很强的地域性。但是铁路创造了第一个巨大的、分布广泛的组织，当小的当地的铁路网并入区域或全国的铁路网后，对组织的各个组成部分牢牢地加以控制和快速传递信息就变得必要了。

商业历史学家小阿尔弗雷德·钱德勒描述了铁路如何促进了第一个巨大的、现代的公司产生，他特别提到了伊利人（伊利在他们的总指挥大卫·悦麦克凯勒姆的指导下进行的创造性活动。大卫·悦麦克凯勒姆开创了对一个复杂组织进行管理的基本框架，阐明了对它进行控制的原则，创造了一种信息流程来追踪和评价一个分布广泛的企业的运营。他坚持严格的等级制度，以便下属只对他的上级负责。他是第一个运用信息技术的人，当然，在这里指的是电话，它不仅被用来传递紧急的消息，而且被用于搜集信息以帮助管理层对铁路的运营进行监控。^①

这是很有趣的，钱德勒的历史著作《看得见的手：美国商界的管理革命》（钱德勒著，袁 怨译，机械工业出版社，2004 年 1 月）将 19 世纪的管理革命归因于今天我们仍认为对于我们

的管理变革特别重要的两种推动力量 :信息和速度。在那时是电话创造了新的信息技术,而今天是计算机和它的电子链接 ;在那时是铁路使生意快速移动,而今天是汽车、电视、喷气式飞机、电话、传真、电子邮件、便携式的电子设备,以及一整套排列有序的管理设施,使我们的商业活动和反应更加迅速。

懒惰傻瓜理论

一个完整的传统公司包含三个要素 :详细的人员活动规章、新发明的装配线和作为一个组织的完美企业。第一个要素来自一名机械工程师弗雷德·文思勒·泰罗开创的科学管理 (Taylorism) 思想。在 19 世纪和 20 世纪更替的时候,他提出将个工作分割成细小、重复的部分,然后告诉工人怎么做,这样就不会有差错。泰罗的科学管理假设工人们都是懒惰的傻瓜,只要认为能够侥幸逃脱处罚,他们就会在工作中磨洋工。工人们所做的只是按照前人所说的那样做和按管理者的计划来工作。泰罗主义使得工厂的产量成倍地提高,但同时也使工作非人性化。

新的生产设备,加上全世界对福特 栽型汽车的巨大需求,促使亨利·福特在工业组织中前进了一大步,发明了流水生产线。在利用流水生产线来生产汽车零部件后,1913 年 10 月,在密歇根州的海兰公园,福特开始用这种流水生产线来生产整个 栽型汽车。工人在流水线完成装配一辆汽车所需要的时间,从 12 小时 15 分钟到 10 小时 15 分钟不等,但是到了来年的春天,装配时间已经降到了 1 小时 15 分钟。^源

典型的 20 世纪公司的完整模式脱胎于第一次世界大战后濒于倒闭的通用汽车公司。通用汽车公司的不景气部分是由于战

后的经济衰退,部分是由于散漫的管理——如果说富有灵感的管理层是它的立业基础的话。¹⁸⁹⁸年,小威廉·杜兰特·阿尔弗雷德·斯隆走马上任,成为通用汽车的总裁。通过认真分析和采用睿智的方式,他着手组建一个新的、巨大的、现代的通用汽车公司。自斯隆接手通用汽车,一直到 20 世纪 30 年代,它都一直运行得很好。他在任的大部分时间里,通用汽车取得了巨大的成功。斯隆认为一个大公司并没有必要实行集权制,这样才能使它的各个部门拥有自主经营的权利,但也必须给他们以指导、帮助、协调,以及通过全体职员,特别是通过财务委员会对上述的指导、帮助和协调给予合理的解释。过度依赖管理层,很快将导致职员数量的激增。斯隆把他自己的角色看成“出售灵感,而不仅仅是发号施令”¹⁸⁹,这已经被证明比很多首席执行官的做法要明智得多。在 20 世纪 40 年代早期,彼特·德鲁克发现通用汽车公司需要进行变革了,但这一明智的建议却并没有被采纳,一直到 20 世纪 50 年代。^{*}

从人的角度来说,20 世纪的公司创造了“组织人”这个概念,这也是威廉姆·詹姆斯在 20 世纪 30 年代所写的著名的关于公司生活的一本书的书名。¹⁹⁰那时,年轻的公司经理认为他的目标和公

* 德鲁克的著作源于最初对通用汽车公司的研究。在二战结束前,他曾经掌管该公司 18 个月。但在 1945 年,在该书的后记中,德鲁克注意到通用汽车对于他最终没能成为通用汽车的一员感到非常生气。当这本书在全球成为畅销书时,在通用汽车的图书馆中甚至找不到这本书的目录。令通用汽车恼火的一个原因是,当它还处于成功的巅峰时,德鲁克已经意识到通用汽车需要进行变革,这比它的董事会和管理层要早 10 年。另一个原因是德鲁克在书中号召的所谓“社会责任”。比如,他说通用汽车应该关注它的工厂所在城市的居民的健康状况。阿尔弗雷德·斯隆,通用汽车伟大的董事长在那时对这一呼吁的反应是:在那些通用汽车还未树立起威信的地区,它没有责任这样做。销售汽车本已是一件困难的事,通用汽车没有义务进入另一个领域,特别是对于通用汽车来说缺乏威信和竞争力的领域。

司的目标是一致的。他珍视“他和他的组织之间的关系是永恒的这样一种理念”。对于组织,他是乐观的,绝不愤世嫉俗。他认为他与组织之间这种温和的伙伴关系不需要补充任何天才,但是如果错误地招募了一些行为古怪的人,组织有消除他们古怪行为的力量。“组织人”想得到提升,但只是想获得他力所能及的职位。在 20 世纪 50 年代,从高层管理者和人事经理的观点来看,在稳定时期,一名领导者应该是一名行政长官。如果组织的发展经常需要新的灵感,它应该来自它的员工。公司并不想要喜欢冒险和充满想像力的人。^愿

等级森严的生活

第二次世界大战后,企业文化已经变得伪善和逐渐衰弱了,但在把它当作无望的、不合时宜的东西加以摒弃之前,我们应该指出,它曾经发挥了很大的作用。忠诚给予经理们以安全感,而森严的等级制度又能保证在他们的一生中总会有升迁的机会。如果美国电报电话公司 (AT&T) 有 15 个等级 (有时在很多公司内情况的确是这样),提升平均每两年一次,那么 AT&T 可以向它的一名野心勃勃的员工许诺,经过 30 年,他会得到满意的职位。公司是一个顽固地坚持某些事情的实体。它总是坚持一些在其他地方 (比如学校、教堂、社区和家庭) 正在消失的繁文缛节。事实上,一个典型的公司就是一个取得巨大成功的范例。它在大规模生产中取得先机,在控制管理特别重要的行业干得也不错,比如航空业。对于错综复杂的劳动部门,它确有非常实用的优点。在他们的工作岗位上,人们会干得很好。在一个稳定的、可预知的环境中,这种典型公司可以把它计划的工作做得很好。这也使美