

# 绪论

## ——大师的时代

**在** 人类活动的任何一个领域，独创性的思想总是有一个限度的。管理领域也不例外。毕竟，据称综览全球的小说和戏剧，它们都不超过六个基本的情节设计。管理的一些最经久不衰的主题在商业和工业管理诞生前几个世纪就已经产生了——更不要说对绩效做出指示性规定的管理大师这一概念了。

马基雅维里（Machiavelli）写于佛罗伦萨文艺复兴繁荣时期的《君王论》迄今依然是领导力理论和权力运用的经典之作，并激发安东尼·简（Antony Jay）于 20 世纪 60 年代写出了一本非常受欢迎的管理类作品<sup>[1]</sup>。这本极为畅销的企鹅出版社版本的翻译者乔治·布尔（George Bull）说，《君王论》的格言非常适用于工业头目或正在萌芽的企业家的行为。这里仅作为一个例子，引用马基雅维里的忠告。他指出，当一个

统治者攫取了一座城市（或者一个新的首席执行官接管了一家公司），他必须先处理最困难的事务。“新的统治者必须明确他必须实施的所有新举措，一旦实施就不再更改，并且也不必天天去更新。那样，他就可以抽出精力去安抚人心，并且在他协商利益时能赢得他们的支持”。每一个接管王位的人本能地都会那样做。

追溯历史，柏拉图和亚里士多德以他们对人类的不同观点明确表示了人类对工作和责任的基本反应，他们中的一个认为 要想实现任何价值 就需要进行专制式管理 另一个认为人类作为‘社会的’或‘政治的’动物 在自己的命运中是需要有一种参与感的。20 世纪 60 年代 道格拉斯·麦格雷戈 Douglas McGregor 通过把工业实践运用到社会学研究中来描述这些概念并把他们命名为 X 理论和 Y 理论——独裁 / 专制式管理与民主管理 这后来成为最伟大的管理理论之一。

上溯到更远的时代，管理类作家已经把道家学说的思想运用到了现代的行政管理办公室中，甚至出了一本关于莎士比亚作品中的管理以及成吉思汗和匈奴王阿提拉作为商业艺术家的一些滑稽的事例的书。毫无疑问，终有一天，也会出版一本关于罗马帝王领导策略方面的书。

当然，思想的变化是无穷尽的——至少看起来是这样。正是如此，才导致了每年大量的管理类书籍从出版社涌向大西洋两岸，因为这种包装过的赚钱的思想，给管理大师的领头羊们带来了可观的收入，甚至成为了富翁。管理思想的泛滥成灾已经成为一种现象，从 1975 年英国出版了 771 种商业类书籍到 2000 年的 3 203 种此类书籍。单是美国，这类书的市

场价值每年就达到 10 亿美元左右，而咨询行业每年盈利超过 150 亿美元。

管理大师的一些原理被视为成功的关键，在最近的四五十年 这基本上已经成为了一种现象。“二战”前 正如彼得·杜拉克 Peter Drucker 回忆的那样 当时“所有的管理类书籍 不过只能排满一个中等大小的书架——除了日语外 各种语言的此类图书加起来 70 本左右——那些能够赢得同辈人尊敬的管理思想家 掰着指头都数得过来”。

其中几个是职业的商业人士，他们的管理智慧在工作中领悟之后很久，才被他们浓缩到了书中。著名的有通用电气的艾尔弗雷德·斯隆 Alfred P. Sloan) 他把通用公司从一个中等规模的、境况不佳的汽车制造厂转变为世界上最大的企业；美国电话电报公司的切斯特·巴纳德 Chester Barnard)，他的著作很多年来依然是经理人职能方面的权威之作。斯隆的回忆录《我在通用汽车公司的岁月》中记载的事件已经过去了将近 75 年，书也出版将近 40 年之后，但书中如何通过运用“整体市场营销”和“分权化”理论来创造一个伟大的商业企业的经典说明，依然受到崇敬。

20 世纪 30 年代，英国惟一的管理理论家是林达尔·厄威克 Lyndall Urwick) 他是佛兰德斯防线的一名军官，在读了时间和动机研究的鼻祖 F. W. 泰勒 Frederick W. Taylor) 的著作后，转而信仰“科学管理”。1934 年，厄威克建立了英国第一个管理咨询公司 Urwick Orr and Partners。

其他一些人在战乱中继续坚持研究工作，通过研究组织中的人性因素和动机的根源来反对泰勒的机械的理论，但他

们一直到 20 世纪 50、60 年代才发表了他们的研究成果 其中包括梅奥 (Mayo) 在芝加哥的西部电气公司所属的霍桑工厂 (后来大师的培育温床) 进行的试验。后来 这些人在北美一些大学的支持下 得到卓著的学术性职位 从而一夜之间成为了大师。

诞生于一些大的著名的商学院 如哈佛大学、斯坦福大学和麻省理工学院斯隆管理学院的管理大师们已经成为美国一种不可抵挡的现象。英国能够引以为荣的世界极大师只有一位——理性的查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 他从商业组织的研究转向关注于社会和资本主义等一些更广泛的问题。然而, 早期的一些没有得到重视的思想家——如行为学习理论的创始人瑞格·瑞文斯 (Reg Revans)——的思想开始得到共鸣。

正如它的发明创造一样, 英国产生了好几个重要的管理思想, 却眼睁睁地看着它们在别处发展演进。把增殖与隐藏在再造工程、价值链和其他许多方面之后的非增殖性活动区分开来的原理, 首先是由英帝国化学工业公司一位名不经传的研究员提出来的 而现今的几个重要的管理类主题 包括团队工作和技术对雇员的影响等, 是由伦敦布卢姆斯伯里区塔维斯托克研究所首先提出来的。

默默地发挥了 50 多年巨大影响的塔维斯托克 (Tavistock) 研究所 是为了帮助战后组织重建而设立的一个混合型的研究机构, 它永远没有美国商学院在市场营销方面的才能。用塔维斯托克研究所自己的话来说, “社会—技术系统” 尽管在以技术为驱动的流程中运用了一种更为人性化的方法, 但

它不具有再造工程的特性；哈默（Hammer）和他的一些原理只是被延误地使用了。伊妮德·曼福德（Enid Mumford）教授、塔维斯托克研究所顾问团的成员把再造工程描述为：“浅薄人认为的社会技术系统的翻版——毫无人性因素的重建”。塔维斯托克研究所研究的要素也为团队工作和授权铺平了道路，同时对日本的“质量圈”和通用绅宝汽车公司和沃尔沃公司令人崇敬的团队工作实践做出了贡献。

在欧洲大陆，除了欧洲工商管理学院的一群具有极高权威的思想家外，管理大师的概念几乎无人知晓。欧洲工商管理学院是靠近巴黎的枫丹白露的国际商学院，在这里，在韩国籍教授金 W. 昌（W. Chan Kim）以及战略学教授芮内·莫伯格（Renee Mauborgne）的领导下，一些重要的战略管理领域的理论得以发展。他们关于创新思维和公平程序——通过透明化的管理决策来获取员工的忠诚和创新——的概念在《哈佛商业评论》发表后，引起了全世界的兴趣。

欧洲工商管理学院也有它自己的领导力大师，即出生在荷兰的曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯（Manfred Kets de Vries），本书新增的一个人物。与众不同的是，他运用了心理学的方法来研究这个课题并出版了一本关于领导力和压力的畅销书《行政管理快车道上的生死录》（*Life and Death in the Executive Fast Lane*）。伊维斯·多兹（Yves Doz）是欧洲工商管理学院另一位重量级的思想家，他和加州无所不在的加里·哈默尔（Gary Hamel）关系紧密，他也通过一本重要的著作建立了自己独立的大师地位。

1994 年《为未来竞争》出版后，哈默尔几乎一夜之间成

名 在这之前 他作为斯坦福的前教授在伦敦商学院谦逊地讲了 10 多年的战略学课程。这本书确定了核心竞争力和战略意图这两个已成为他的品牌科目的概念。如今，他作为一个高薪酬的管理演讲家几乎能与“彼得斯一波特”联盟相媲美。他的演讲通过视频会议连接 在全球极受欢迎。同时 他的合著人 出生印度的 C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 尽管也活跃于巡回的会议上 并且是一位受人尊敬的理论家 却没有博得市场同样的青睐。

日本和其他的太平洋沿岸昔日的经济“小虎”国家，一直到最近 在没有受益于本国大师的情况下 在商业上获得了举世瞩目的成功 这些国家的大师出奇的少 除非把本田、索尼和松下公司的领军人计算在内，他们通过经营自己公司的方式获得了一定的大师级地位 [ 日本最推崇的管理大师是美国的爱德华兹·戴明 (W. Edwards Deming) 和约瑟夫·M. 朱兰 (Joseph Juran) 他们在 20 世纪 50 年代使得日本开始信仰质量控制原则 ] 既然“大师”这一单词 来源于梵语 意味着重要的意思 并延伸为印度教士的意思 来源于东方 有人也许会问，为什么东方的商业在没有大师的情况下能够被管理的很好 必然的答案是 在西方，一切事物在被认真考虑以前都必须市场化，从而形成了管理不断提升的商业体系。毫不奇怪，许多美国学术界的领军人物，他们享有崇高的大师地位 却不喜欢被冠以大师的头衔 尽管他们几乎都拥有高度商业化的咨询业务，并且在推销自己的技能方面都是老手。

大师是如何产生或被创造出来的？许多管理类作家和商业研究教授努力向着大师这个不可捉摸的目标前进，却永远

也不能成为大师，而另外一些人似乎并没有付出什么努力就成为了大师。你可能会成为一位非常成功的作家，创作了一种流派的书籍，就像肯尼斯·布兰查德（Kenneth Blanchard）的《一分钟经理人》（*The One-Minute Manager*）一样，但依然不能接近大师的王国。当然，或许你在演讲和晚宴后的交往圈子中是极受欢迎的。

你可能会成为一位使公司扭亏为盈、具有辉煌纪录的公司首脑，你也可能是畅销书回忆录的天才作家，就像约翰·哈维·琼斯爵士（Sir John Harvey-Jones）、李·艾柯卡（Lee Iacocca）或后来的哈罗德·吉宁（Harold Geneen）那样，通过给商业或电视观众提供高价的智慧珍品而度过了收入颇丰的退休生活——然而，依然不能成为大师。对杰克·韦尔奇（Jack Welch）（本书新引进的一个人物，也许是个例外，因为他在领导通用电气二十多年的过程中，首创并实现了真正的创新式管理实践，并已被全世界的公司所采纳。

你也可能像美国的阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）和约翰·奈斯比特（John Naisbitt）、英国的弗朗西斯·金斯曼（Francis Kinsman）那样，在“未来学”领域干一番事业，并且，他们的一些短语，诸如“未来的冲击”、“第三次浪潮”或“大趋势”，多年来一直被人们所引用——然而最终还是不能成为大师。（大师必须通过对这里的、现在的、艰难问题的测试和衡量，即查尔斯·汉迪所主张的对未来的探索应牢牢扎根于当前的困境，同时，在商业组织领域，他以他的专家身份获得动力。）

你可以在大学和商学院的后院办公室里努力工作多年，

发表大量杰出的论题和论文，并且最终可能成为那一领域的惟一著作 例如 电子产业的长期规划 或亚洲管理风格的发展。在过去，通过刚开始的同学术界之间的小圈子交流到慢慢地渗入商业世界，本应该产生一些大师级人物，但在今天，对媒体和市场的苛刻需求，使得思想家或教师很难静下心来 搞研究以获得大师的地位。

现今 全球大师的三位领军人物一般被认为是 彼得·杜拉克、汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 和迈克尔·波特 (Michael Porter)。第一位现在已经九十多岁，由于他的经久不衰的声望和多年来硕果累累的学术成果，他已经免除了视频时代的压力，尽管他仍热衷于积极的国际性巡回研讨会。后两位已经五十多岁了——虽然，波特是哈佛大学的一位学者——他们伴随着电信业、满天飞的市场广告长大 所以需要添加一些商业秀的光彩来销售他们的作品。

观看汤姆·彼得斯（他和波特在商业演讲的最高薪酬上相互竞争 在讲台上踱来踱去 他在展示说明中倾注了大量的热情 仅仅几分钟 就汗流浹背了。他更像是一位商业思想的福音传播者而不是一位老师 他寓教于乐 鼓励启发学生并且向他们传递信息。波特在风格上稍微低调一点，但他充满幽默的演讲使得观众入迷，并且通过杰出的一揽子的分析模型和配套挂图，把观众轻松地带进深奥的理论概念中。

事实上 要成为一位现代大师 其一半 甚至更多 要体现在包装上。正如 1990 年夏天曾经报道的那样，美国一些学术界人士和顾问把波特的竞争性战略理论看成是骗人的玩意儿 但几乎所有的人都承认他是“包装和营销专家”波特自己

也谈到了“迈克尔·波特品牌”的重要性。值得强调的是把波特等同于竞争战略和竞争优势理论已经成为一种趋势。这些潜在的真理也许和贸易自身一样古老，但被波特打上了品牌，于是，它们就极度畅销。据《商业周刊》报道，到1990年中期，他的四本书的版税从1980年的《竞争战略》开始，已经带给他超过200万美元的报酬。

大师级地位可以开始于一本极为畅销的作品，一本每一位行政主管的必读之物，当然，这里最好的例子就是彼得斯（Peters）和沃特曼（Waterman）的《追求卓越》——在首次出版16年后，依旧在最初的版本上重版。尽管事实是，书中的三分之二的“卓越”企业已经从辉煌中淡出，彼得斯自己也在第二本书中毫不脸红地公然声称“世界上没有卓越的企业”。后来他对《快速企业》杂志轻松地承认他们在《追求卓越》中捏造了一些研究数据，典型的彼得斯式的胆大妄为。

然而，在这两位作者中，只有彼得斯选择了努力置身于国际大师的顶层地位；与他的性格完全相反的合著者鲍勃·沃特曼是一位宁静的、沉思型的加州人，他偏好于一种压力较少的、没有时间紧迫感的生活方式。沃特曼第一本专著《复兴因素》，被一些管理学教师看成是比彼得斯的畅销书更深奥、思维更为严密的一本著作。但却是彼得斯赢得了成为全球品牌的因素，以及相应的高额酬金。

当然，品牌、包装和商业秀的才能只是答案的一部分。真正的大师——一位能够在商学院和会议室读到的人物——应该是对员工和资源管理等棘手问题具有独特并持久的见解的能力。真正的大师不同于由媒体名人转变而来的商业英雄，

也不同于偶然冒出一个滑稽的想法 如‘一分钟经理人’或‘吉思汗的商业战略’的作者。

这本书中思想得到总结的所有大师（没有一个总结能够对其一生的思想做出完全的评价，应该去读读他们的主要作品）符合了这些条件，甚至有些已经是过了时的理论家，如 F. W. 泰勒 (F. W. Taylor) 和 马克斯·韦伯 (Max Weber)。他们的思想并不只是在他们那个时代很重要；这些思想被一代代人加以修改和完善，理论中的一部分甚至被否定了并再一次被运用。当然 在某些方面他们并没有被全盘否定 罗伯特·沃特曼 (Robert Waterman) 指出 那些经理人中 本质上是真正的泰勒主义者的人数远远要比承认自己是泰勒主义者的人数多得多。

一般大师被划分为两类。一类是具有一个伟大思想的大师——爱德华·德·波诺 (Edward de Bono) 的横向思维就是一个极好的佐证 他从横向思维中编织了一个著书、国际研讨会和稳当可靠的咨询服务的光辉网络——以及另一类大师，如彼得·杜拉克和查理斯·汉迪，他们活跃的才能在各个领域都迸发出思想火花 如工作和社会的未来形态 对组织的新设计、地缘政治学的变更和管理的变化等。迈克尔·波特对竞争战略的关注使他基本上被归于第一类大师（一个伟大的思想能够拥有无穷的派生物）而汤姆·彼得斯则是一位具有很多思想观点的大师。

他们都具有一个共同点：相互借鉴别人的思想来建立自己的思想。这里并没有什么丢脸或剽窃的行为，那只是历史学家和哲学家世代所做的。加州的管理学教授威廉·大内

(William Ouchi)1981 年出版的《Z 理论》获得了极大的成功，这本书借鉴了麦格雷戈的 X 理论的术语 通过案例研究 在超越 Y 理论的基础上描述了已经在日本取得辉煌成就的寻求协商管理方式。麦格雷戈自己也开始系统地阐述 Z 理论，但他在死前还没来得及更深层次地发展它。理查德·帕斯卡 (Richard Pascale 在《刀口上的管理》一书中提出 麦格雷戈最后一个理论很快就被遗忘了，但它作为日本商业实践的一个典型又在日本独立地复兴起来。

大师的另一条典型词汇是已经被翻新过很多次的“临时性专案编组”——大师们能够通过发明新的术语并被收入到管理词汇中去来确立自己的大师地位，如“X 理论”、“再造工程”、“心理契约”或“横向思维”——术语大概的含义与官僚结构相反 是团队间任务交叉的灵活组织形式 首次在华伦·贝尼斯 (Warren Bennis) 1968 年出版的《暂时的社会》(The Temporary Society) 中有浅显的介绍，在阿尔文·托夫勒 1970 年出版的《未来的冲击》中得到了进一步的普及，并在 1979 年亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 的《组织结构》中独立地出现了 最近，“临时性专案编组”成为罗伯特·沃特曼的一本非常简略的书中的主题。查尔斯·汉迪已经探索研究了 this 术语的含义 在被问及书名的起源时 沃特曼微笑着说：“我们相互建立在别人的著作之上。”

两代大师中，每一个人都吸收利用了杜拉克的理论——管理智慧和某些原创性观点的不朽来源。正如麦格雷戈所承认的那样 甚至连 X 理论、Y 理论也合成了某些他人的思想观点，其中包括杜拉克在他早期的三本书中所介绍的一些观

点《企业概念》、《新社会》和《管理实践》]。彼得斯和沃特曼也说道 他们发现的、以确定卓越的很多原则 杜拉克早在 30 年前就阐述过了。

管理中很少有重大的思想主题，正如小说中很少有重大的情节一样。也许最丰富的并且吸引了大多数理论家花费数年研究的主题包括“管理的人性方面 理解激发员工努力工作以寻求最好业绩的动因”。泰勒认为效率是第一，并且通过一只秒表就可以进行测量和控制；后来的大师则抓住了更复杂、更深奥的主题。

管理作品中的一个被探索的领域，是由法国矿业总经理亨利·法约尔(Henri Fayol)在世纪之交研究的管理自身的功能。21 世纪早期的一个多产的领域依然是如何管理变革和非连续性。另一个早期的并且长期存在的主题是组织性理论 包括科层等级制、他们的需求及其他的方面 现在流行的是“扁平化管理结构”即建议给底层的员工“授权”。授权”是“扁平化管理结构”流派一个新的细分 或者是一个旧概念的新说法)；令人敬畏的罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)原先在《哈佛商业评论》任编辑 同时也教书，做些咨询服务及创作一些有影响力的作品，她通过探索研究表明，“授权”蕴含的意思是在组织内释放变革和创新的力量。

20 世纪 90 年代末 越来越强调“知识资本”——公司员工才能知识积累的总和——这创造了“知识管理”的新理论，这个领域尚未确立一位大师，尽管加州大学的伯克利商学院在 1997 年由日本教授野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)创立了知识管理的第一把交椅。这个主题作为信息时代和“知识型工

人”的天然产物“知识型工人”由彼得·杜拉克 1969 年第一次提出 在商业中得以运用 最著名的例子是瑞典金融服务公司。这一概念作为潜在的管理理论 最初是由《财富》杂志的撰稿人托马斯·斯图沃特 Thomas A. Stewart 在 1997 年的具有相同书名的《知识资本》的几本中的第一本中提出的。现在 它成为了大量的会议研讨会和繁重的管理报告会的主题思想，美国许多公司也纷纷效仿瑞典的金融服务集团 (Skandia) 任命首席知识官或类似的称号。

寻求更好的组织绩效以及它的派生物，从战略到市场营销、到企业文化、到任务描述的艺术是永无止境的。在英国，由阿什里奇管理学院创建的战略管理中心培育了一批以安德鲁·坎贝尔 (Andrew Campbell) 和迈克尔·古德 (Michael Goolbsy) 为代表的在战略学和公司任务的研究领域中稳定可靠的潜在的大师。如果有什么事情能够阻碍他们成为大师，那么极有可能是他们多产的著书成果和不断变换的作者排位。大师很少同时出现 成双成对的一起搞研究就更少了 安东尼·艾索斯 (Anthony Athos) 1981 年和帕斯卡合著了《日本的管理艺术》以后就销声匿迹了 而帕斯卡则在 9 年后又出版了一部更为畅销的作品《刀口上的管理》 他现在已经确立了自己的影响力急剧飙升的独立大师的地位。

领导力理论领域出乎意料地吸引了很少的大师，也许是因为它的神秘感，就像君主那样，在光天化日之下很少抛头露面 领导力理论 最终也许会吸引旁观者的兴趣。美国领导力大师詹姆斯·麦格雷戈·彭斯 (James McGregor Burns) 是一位政治科学家 并且是约翰·肯尼迪活跃的总统竞选者，他

把领导力理论描绘为“地球上一种被探讨的最多的、且理解的最少的现象”。彭斯第一个确立了“交易型的”和“变革型”的领导之间的区别。他指出，第一种类型的领导主张用一种利益交换另一种利益的默契行为（例如，竞选上岗），而第二种类型的领导者则置身于与下属更深的人际关系之中。“变革型领导者在下属中寻求潜在的动机以满足他们更高的需求……”

为什么彭斯在该领域没能像华伦·贝尼斯——他最初是一位组织学理论家——一样有名呢？答案不得而知，但这也许只是被称之为或多或少的大师综合症的许多异常现象中的一种罢了。有些人的确从较低的地位晋升到更高的地位，本书中的一个例子就是约翰·科特（John P. Kotter）哈佛商学院组织行为学和人力资源管理教授。当这本书在 1991 年第一次出版时，他写了几本比较重要的管理和领导力才能的书，但相隔不几年，他已经成为全球组织领导力理论的顶级权威之一，并且是国际上极受欢迎的演讲家。

然而，有时候优秀的著作也不能使它的作者变为大师，特别是当此领域已经有大师存在。哈佛大学教授克里斯托弗·巴特利特（Christopher Bartlett）和欧洲工商管理学院教授舒曼特拉·高沙尔（Sumantra Ghoshal）1989 年出版了《跨越边界的管理》。这本书对跨国公司的经理来讲比后来更为抽象的《无边界的世界》具有更多的实用价值。《无边界的世界》的主要思想——民族独立运动，尽管由于前南斯拉夫战争受到了影响，但大前研一（Kenichi Ohmae）依靠他的早期著作《战略家的思想》（*The Mind of the Strategist*）和《三大强权》

(*Triad Power* 带来的影响 依然占据着主要的大师地位。

巴特利特和高沙尔致力于案例研究，并且像研究《日本管理的艺术》中提到的日本、美国公司的其他学者一样，着迷于把这种案例运用到全球化市场的公司中去。由于欧洲市场一体化的不断扩大已经成为现实和挑战，他们也许会与帕斯卡和艾索斯当初在美国遭受日本商品的威胁并不顾一切地学习如何打败日本时那样，抓住有利的时机。时机是成为大师的重要因素。

高沙尔，如今的伦敦商学院战略和国际管理教授，最近几年凭着自己的真才实学已经成为了主要的思想家并且是本书的五个新加入者之一。当职业安全和心理契约的纪元从历史上消退时，他越来越多地关注于个人和企业间不断变幻的关系。

时机、创意、说服力、自我推销的能力 尤其重要的是 浓缩其他人立即认识到是正确的理论的能力——这些都是现代管理大师的标志。彼得斯和沃特曼通过用时髦的标语，如“坚守核心本业”来包装一些基本的原理 从而“制造”出了第一部畅销的管理类著作——每个人的必读之物。在华丽的外表掩饰下，不过是一部比较耐用的发动机罢了，尽管每个部件并不完全是原装的，但也能和重量级的钱德勒、巴纳德、梅奥的经典之作一样流传很久——甚至部分地拆借了这些著作的“零配件”。

有件事是无疑的，在这个不断寻求更大的商业和个人成功——正如盖茨比 (*Gatsby*) 的发家史一样，引导着人们的时代，在这个大量创造管理大师的时代，是没有能够被预见的尽

头的。

自从本书 1991 年第一次出版到 1998 年的校正更新 大师产业已经在各个领域萌芽发展，这种现象尽管受到一些有益的怀疑主义的影响 但带来的利润不断扩大[正如，《经济学家》期刊的约翰·米克斯维特 John Micklethwait 和德莱恩·伍尔德礼奇 Adrian Wooldridge 的《企业巫医》那样 第四版中新加进了 5 位大师 玛丽·帕克·芙丽特 Mary Parker Follett)，一位长期被遗忘的幻想家 从 20 世纪 20 年代以来 她的声望不断上升 其他 4 位当代大师的名字是——舒曼特拉·高沙尔、格尔特·霍夫斯蒂特 (Geert Hofstede)、曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯和杰克·韦尔奇。同时在附录部分还加进了 8 位当代思想家，他们对长期根深蒂固的一些假定提出了质疑并提出了一些新的观点。大师们也不断向“个人发展”这类模糊性的与商业相关的领域渗透发展，其中最有名的要数史蒂芬·柯维 (Stephen Covey) 这位摩门教徒通过他的著作《高效人士的七种习惯》积累了数百万美元的资产。比尔·克林顿总统和他的政府班子也引进了柯维的观点，这些观点是基于品性培养之中的，与维多利亚时代大师中的大师，自立的塞缪尔·斯迈尔斯 (Samuel Smiles) 的理论是一致的。

随着大师和袖珍大师的繁荣发展，管理理论的时尚风气在全球迅速而频繁地蔓延，以至于人们越来越难判定哪一种理论会烟消云散，哪一种理论将长青不衰。休·麦克唐纳 (Hugh Macdonald)，麻省理工学院及英国克兰菲尔德管理学院的前教师，经过计算得出：一种管理的时尚理论，从它在学术论文中的萌芽到在《哈佛商业评论》上发表 到成为畅销书、

演讲和会议的主题思想以及盈利丰厚的咨询服务的基本要素 成长期在 11~12 年左右 奇特的是 企业的平均生命周期也差不多是 13 年左右 )但在今天 管理的时尚理论发展是非常快速的。约翰·米克斯维特 John Mickethwait 和德莱恩·伍尔德礼奇 ( Adrian Wooldridge), 《企业巫医》(The Witch Doctors)(1995 ) 的作者, 通过诙谐地分析产业管理理论, 使得一些时尚理论的生命期缩短到不到一年。

不可避免的是 人们对一种理论的兴趣会不断下降 从而它必将会被另一种高级的或者不同模式的理论所代替。有些理论的影响只是稍有减弱, 并留住了它们的核心精髓。例如, 彼得斯和沃特曼的卓越的八大原则, 事实上从来没有被真正遗忘过 其中的“坚守核心本业”的思想 10 年后以“核心竞争力”的新面孔出现了。另外的一些理论 如“再造工程”在现实的管理世界中, 可能会带来破坏性的影响, 必须对其进行改造。

通过麦克唐纳的系统 我们可以看到“再造工程”理论的发展历程是 20 世纪 80 年代早期诞生于麻省理工学院和毗邻的 CSC INDEX 咨询公司 1990 年发表在《哈佛商业评论》上 ;1993 年成为畅销书 ;1995 年左右 由于 70% 的失败率 and 被人们不幸地与成本削减、裁员联系在一起 从而开始走向幻灭。但这个原理在某些类型的组织中运行得很好, 它的创始人迈克·哈默 Mike Hammer 经历了大马士革式的转变 他领悟到, 使得变革得以进行的是人而不仅仅是程序。

经过时间和经验的洗礼, 最终经得起考验的是那些行为科学家的理论, 例如: 埃尔顿·梅奥( Elton Mayo )、亚伯拉