

要培养管理能力，我们不能满足于“看着后视镜开车”。只看那些优秀组织和管理者已经做了些什么是远远不够的，我们还必须对未来进行充分的前瞻。也就是说，要能够预测一些可能发生的变革，对组织及其成员进行定位，从而有效应对新挑战。

第 1 章

涌现的变化浪潮和挑战： 呼唤新能力与新思维

想像一下我们正在宽阔的夏威夷海滩上。波浪起伏，海面上满是冲浪者和冲浪板。一些冲浪者顺流而动，一些人则一会儿高高地跳到空中，一会儿又跌入浪底。这一景象类似于动荡时代的管理。和冲浪者一样，管理者及其组织必须不断地调整方向来顺应潮流和驾驭变革。

我们生活在一个变革时代。在未来的岁月里，这一变革的复杂性或强或弱。无数技术的、社会的和信息的革命共同决定了变迁的程度，而这经常对组织及其管理者曾经熟知的环境构成挑战。未来的管理者必须运用更多的技巧来驾驭时代狂潮，因此就需要具备很多重要的能力。

本书的关注焦点正是这些能力，吸收了一个行动——学习项目的成果，该项目旨在调查世界经济的变革对未

来组织及其管理所产生的影响。

1986 年的春天，加拿大三组最重要的高层管理者聚集到一起，他们面向未来，采用特殊的方法论研究其组织将会需要的技巧与能力（详情参见附录 B）。他们必须找到那些可能影响和重塑其组织的关键的“转折点”，以及未来的管理者必备的思维、技巧和能力。

这些高层管理者讨论的论题相当广泛，他们考察了诸如机器人技术和计算机化的影响，人们呼唤更多的创造和革新，需要建立以市场为驱动的组织，自由贸易与全球竞争的挑战，失业与失去的市场份额之间的关系，企业与政府之间的关系，社会日渐多极化的可能性等等问题。

这些讨论为厘清现代组织所面临的问题和挑战，以及可以采取哪些建设性行动来应对这些问题和挑战提供了大量具有洞察力的见识。总的来说，大家的共识是，我们的组织及其管理者必须运用大量手段来磨炼他们的能力，以便适应快速变化的世界的需要。此外，他们还必须寻找缓解世界纷乱状况的办法。

关于磨炼解决问题能力的讨论，促发了大量与变革时代中的管理和组织设计有关的思想，这在第 2 章到第 9 章中有充分的展开。与缓解世界纷乱状况的问题相关的讨论，则指出培养重要的“全局能力”需要社会不同部门的共同关注。我们会在第 10 章中讨论这些问题。

这一章的余下部分，我将通过为未来提供一幅背景说明的方式，总结一下在这些讨论中浮现出来的重要见识和结论，同时也暗示了未来所需的管理能力。图 1—1 说明了我们的关注焦点。

背景说明：日渐纷乱的环境。

在未来的岁月里，变革的步伐和复杂程度既有可能增加也有可能减少。大多数的组织都为未来的发展而担忧，因为科学技术的发展可能改变他们赖以生存的基础。变革可能会“不期而至”。传统能力或市场环境会受到新技术的挑战，出现新技术和新产品。睡着的巨人可能被惊醒并眼睁睁地看着出现大批新的竞争对手，这些新对手拥有新观点、新方法，可以开创新天地。而且，世界正处于不

断的变迁之中。组织及其管理者要认识到，他们必须培养那种能够帮助他们顺利应对这一变迁的思维、技巧和能力。

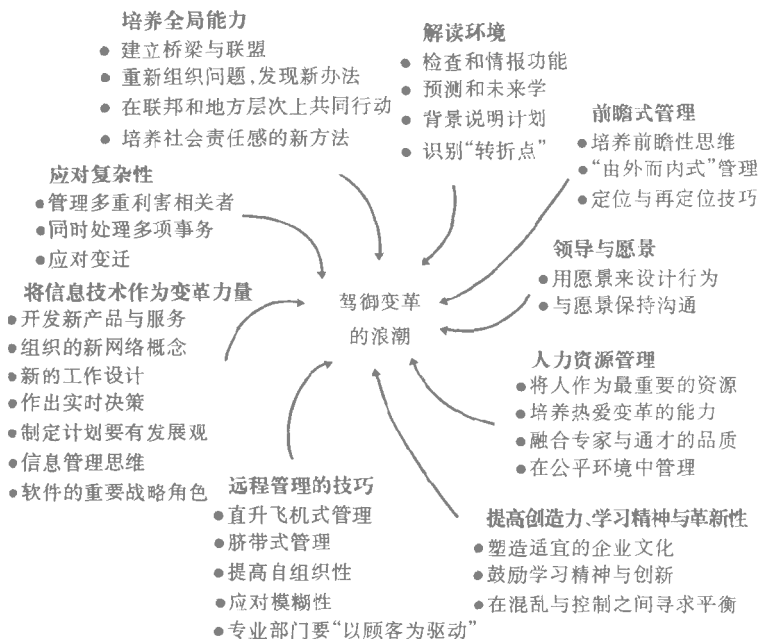


图 1—1 一些新兴管理能力

未来的管理者必须培养他们“解读”和预测环境趋势的能力。他们需要培养敏锐的感觉，这能帮助他们抓住关键问题，识别那些正在浮现出来的将会改变其组织的“转折点”。目前，这些技巧主要是直觉式的，那些特别敏锐的、能够“嗅到”新发展的气息的人士能够掌握这些技巧。所以，这里的一个重要挑战就是寻找到能够更为直观地获得这些技巧的途径。

背景说明：日益加深的混乱与不断的变革，要求组织及其管理者与其周围环境建立一种更富有前瞻性和企业家精神的关系，以便预测和处理紧急问题，要求他们作出新的创新并开创新的发展方

向。这一前瞻理念对授权和激励组织，使得它们与挑战齐头并进是十分关键的，而且这种理念必须贯穿于整个组织之中。对于高层管理者来说，是否具备这种前瞻性特别重要，当涉及公司战略的制定与执行的时候就更是如此。

未来的管理者必须培养一种能够进行前瞻式管理的态度与技巧，特别是“前瞻性思维”，还需要培养一种“由外而内式”管理的能力，以及能够不断寻找新机遇的定位与再定位技巧。

如果人们想积极地应对挑战而不是消极地等待挑战的话，就必须具有前瞻性思维。不少组织及其管理者是看着后视镜往前开车的。他们关注已经发生过的事情，但却不重视预测和应对未来的挑战。前瞻性的方法要求管理者：

- “向前看”

- 识别问题与机遇

- 尽量重新组织问题，将消极面转化为潜在的积极面，从而为发展打开新通道

- 要抓住、塑造和发展这些机会，确保它们转化为现实

这一方法信奉“我们可以使之发生”的理念，它使人们正视和实现我们期望中的未来，而不是坐等未来降临。

“由外而内”式管理使组织与其周围环境保持密切联系，并提高它持续不断地驾驭挑战与机遇的能力。这种由外而内式的方法与当代很普遍的“由内到外”式的方法形成了鲜明对照。在后一种方法中，管理者与环境的联系体现在他们及其同事想要做什么上，而不是表现在为了迎接新技术的挑战和迎合外部利害相关者的要求，尤其是顾客和潜在顾客的要求而必须做些什么。

由外而内式方法要求：

- 关注生产技术和市场的潜在转换，从而为组织变革发出早期警报

- 如果需要，就对当前优势和独特能力的适当性进行评估，并且改造它们

- 通过外部主要利害相关者的眼睛，发现组织的优势和劣势，力求增强和发展主要能力

定位与再定位技巧帮助组织不断调整并抓住新机遇。大量的这种技巧正变得越来越重要，它们包括：

- 处理当前与未来之间的紧张关系的能力。组织因此能对将来准确定位，同时又避免造成目前运转的崩溃。在进行重大战略调整的时候，这种能力显得尤为重要。这种能力还需要管理态度和组织结构的变化，因为这可以帮助而不会阻碍这种调整。

- 进行“变革实验”的能力。这有助于测试不同脉络发展道路的可行性，通过反复摸索的方法为大规模变革创造机会，而不会将整个组织置于危险之中。

- 平衡创造性与原则性的能力。惟有如此，以认真努力为后盾的想像力和才干才能将好主意变为美好现实。

- 选择好时机的能力。这包括何时引进新技术与何时开拓新市场，因为在一个快速变化的时代，时机的不同往往意味着成功或者失败。

背景说明：各种层次的组织都日渐需要一流的领导艺术，但这并不意味着所有组织都要高度正规化或者层级化。当代的领导艺术将日益倚重是否有能力通过创造共同价值观与共识来激发人们的能量与参与精神。

未来的管理者将不得不提高他们的领导技能。他们将把领导看做是一个“构建”或者“连接”过程，这一过程通过与由广阔环境提出的挑战和要求共鸣的方式，激发并且重视员工的辛勤劳动。这一过程需要很多能力，尤其是那些能够帮助领导人创造或者发现可以将人们团结在一起、共同面对有关挑战的某种愿景、共识或者特性的能力；还包括能够找到某种方法将这一愿景付诸行动的能力。

未来的管理者需要特别重视那些能够提高他们的沟通水平、创造共识的能力、激励他人的能力以及授权他人扮演领导角色的技巧。未来的领导人并不需要总是在第一线亲自指挥；在一个充满不确定性的时代，领导人角色的一个重要方面就是寻找解放他人思想与能量的方法。他或她必须说清楚大概方向，同时要扩大领导过程的范围，鼓励其他人提出自己的观点，从而影响该组织的实际运作方向

背景说明：在一个信息社会中，组织的人力资源管理日益重要。管理者必须寻找途径来开发和利用组织内各个层次人员的智力、知识与创造潜力。传统经济学告诉我们，生产的重要因素是土地、劳动力和资本。但在当今时代，知识、创造力、寻求机遇的能力、人际交往能力以及企业家能力都日益变得同等重要。

因此，人力资源管理就成为每一位管理者工作的重要职能，甚至比拥有个别专家更为重要。管理者必须擅长将优秀人员放在关键岗位，使他们充分发挥各自的潜能。

对管理者而言，招募那些喜欢学习、热爱变化的人士将非常重要。是否懂得激励员工发挥其聪明才智、灵活性与适应性也将更为重要。管理者需要竭力激励人们去做那些有长久效益的事情，而不仅仅做那些立竿见影的事情。管理者还需要寻找能够平衡和结合股东与员工之间利益的新方法。

随着组织逐渐认识到人力资源基础的重要性，以及组织人力资源质量的不断提高，管理者的角色也将发生变化。他将不再是负责管人的技术专家，而我们现在大多数的管理者仍是如此。他或她将成为一个全才，能够将管理的技术、人力、业务与创造性层面完美地结合起来。既有近虑又会远瞻的技巧将变得十分重要，因为它能有效结合眼前学到的东西与未来的实践。每一位管理者不仅要考虑当前的业绩，还要考虑未来的发展。

未来的管理者将在一个公平环境中竞争，他们通过成为其管理对象的智囊而体现其自身的价值，他们是解决纷争专家、智囊、思想发生器、解决问题专家、团队建设者、网络工作者、指挥者、推动者、解决冲突专家以及激励专家等。由于传统监督角色的改变，组织结构变得更为扁平，管理者的概念也将随之发生变化。

新的管理性质将为组织中的女性提供新机遇，因为经验证明，女性比男性更容易习得这些主要的人力管理技巧。

背景说明：信息社会要求组织及其成员提高自身的创造能力、学习能力与创新能力。未来的管理者必须寻找到有效途径来释放个人的创造力与学习能力，并且创造能够提升这些能力的组织程序和

结构。

组织的层级结构容易压制不同意见，不宜采用。因此，有志于提高学习能力和创新能力的管理者就必须寻找构建关系的新方法来推进创新进程，尤其是通过那些能够反映企业文化的价值观推动这一进程。塑造适宜文化的能力将变得非常重要，如鼓励公开透明、反省、前瞻式的企业家方法，欣赏“附加价值”的重要性，普遍的乐观主义，乐于接受学习和变革的倾向等等，这种贯穿整个企业上下的文化会激励人们勇敢接受挑战。

管理者可以通过头脑风暴法、创造性思考以及实验的方法来推进创新，可以通过建立奖励机制来维持创新活动。此外，管理者需要将管理过程进一步公开化，从而使组织层级更为扁平并且增强横向互动。能在多学科的团队中进行管理、工作的能力将十分关键。沟通、接触和规划管理的技巧将日益重要。

背景说明：组织结构的扁平化需要新的管理和控制方法。随着层级的取消，管理者必须互相协作，这可以通过塑造共享价值观和共识，以及寻求授权与控制之间的合理平衡来实现。

管理者将负责协调那些希望工作时少受监控的人士的工作。管理者需要学会“放权”，掌握远程管理的技巧，诸如直升机式管理和脐带式管理。管理者需要推进“去中心化”（decentralization）进程，他们应该精于设计和管理可以自组织的系统。

与那种要求管理者按照一定层级进行工作的方法相比，这种“不干涉”模式遵循的是一种完全不同的思维与方法。管理者必须能够娴熟地处理与远程管理紧密相连的不确定性与模糊性问题，能够感知提醒进行干预的早期警报。管理更多地与授权相关，而不再采用严密的监督与控制。

未来的革新有可能变得“以部门为驱动”。一些专家“服务”部门的管理者，例如研究与开发（R & D）部门和信息管理（MIS）部门必须更注意“以顾客为导向”，使专业技巧与标准更能满足用户的要求。在很多情况下，它们的部门会发展为独立自主的企业，为总公司内外的顾客服务。

高速变革需要人们不断发展新的技巧，这迫使人们高度重视不断地学习。管理者必须很清楚地知道他们需要学习些什么，了解与组织成员的教育和发展相关的学习内容。很多时候，他们还必须成为“在职”活动中特殊的教育者。

背景说明：信息技术——如微型计算机、电子通信和机器人技术——足以改变许多组织的性质和结构，改变组织的产品与服务的性质和生命周期。那些落伍的、不能得到隐性收益的组织将会在竞争中被淘汰。技术将我们带入一个新时代，将出现完全新型的组织和新管理能力。

未来的管理者必须更清楚地知道如何使用以计算机为基础的智能技术来研制新产品、提供新服务以及重新设计现有的产品和服务。产品和服务将成为“智能化的”、“多种用途的”、“以人为本的”，它们包含着面向许多工业与服务业的未来构思要素。这一趋势在许多经济领域内已经表现得比较明显。例如，微型计算机将打字机等产品革新为文字处理机，将银行以及其他金融服务发展为自动交易。

飞速的技术变革需要人们掌握重要的管理技巧，尤其是管理那些生命周期短、回收期短的产品，以及与技术创新和变革的时机以及规模有关的管理，就更是人们需要掌握的重要管理技巧。

新技术可以用来增强组织的那种官僚式的“严密”组织风格。但是，它真正的价值在于推进管理的“去中心化”、网络化和增强自组织能力。这一技术足以瓦解组织的层级结构，因为它可以建立小规模、松散结合的组织单元，让这些组织单元采用电子化的方式进行协作。其中，每一个工作单元保持各自的独立性，但同时它们又构成一个整体。这一技术使得新的工作设计具有灵活性和自组织能力，使得主要的组织形式呈网络状而非金字塔式。

这一技术还改变了组织间关系，打破了传统的不同组织之间的严格界限，形成一种更为开放的互动模式。这一趋势在“即时生产制”（JIT）管理系统中有详细的描述，它以复杂的信息技术为依托，在供应商、转包商、制造商、工会、零售商以及顾客之间建立

起新的联系。未来的组织很有可能形成一种以转包关系为主的松散网络，其边界是互相交错的，而不是截然分离的。

对未来的管理者来说，所有这些变化都会产生重要影响。处理组织间关系将和处理组织内部关系同等重要，有必要运用非官僚化的协作方式，尤其是通过塑造某种意义上的共同目的和共性，以及通过一流的通信系统来进行协作。电子协作模式如电子邮件、电话会议以及其他管理信息系统将被大量采用。

由计算机技术决定的通信速度将对决策系统产生重要影响。管理者将处理日益繁多的事务，许多关键性的决策必须“即时”、“在线”作出。对决策者来说，决策的官僚主义程序经常会使时间显得很充裕。而电子通信将加快信息交换的速度，使得时间紧迫，不允许有任何耽搁。“实时决策”将因此成为一项重要技巧，而且还将成为判断处于关键岗位的管理者业绩的一项重要标准。

电子通信的新模式将增加决策过程中可得到的信息量，这就带来信息过剩的问题。有时，信息过剩会使人们丧失行动能力，管理者必须学会避免这种情况，必须防止真正的问题被掩盖起来。他们需要培养“信息管理思维”，因为这可以帮助他们去芜存精。设计信息系统、数据管理、数据分析与解释的技巧，也会变得日益重要。管理者必须更为熟悉计算机而且学会电子式对话——与人或者数据——这需要很高程度的技巧。

这一新技术也要求新型的计划思维，以便这一技术的发展与应用可以随着使用过程中的升级和不断学习而同步展开。这一技术的性质倾向于小规模、实验性的、“一步一个台阶式”的方案。人们制定计划的方法必须吸收这一注重积累的、以学习为导向的方法的优点，同时头脑中还要有清晰的“宏观背景”——即对更广泛的综合模式和系统兼容的需求。未来组织不再发展那种大规模的、依赖清晰的“预先设计”的“整体系统工程”方法，而将着手发展那种“以顾客为驱动”的机制，它可以通过对关键参数的认证与管理等方式来保证技术和数据管理的连续性及综合性。这一方法将顾客置于决定性的地位，将管理信息系统和其他技术专家摆在一个支持性而不是导向性的角色上。

这一新技术还将为软件业带来巨大的机遇，软件业能够将硬件的发展成果与实际运用结合在一起。目前，许多组织将开发前沿管理系统的任务授权给软件工程师，包括软件业的人士以及他们内部管理信息系统的成员。他们说：“我们想要这些，我们希望你们能够为我们做到这一点。”为了完成这一任务，负责开发软件的人员必须充分了解那些新的管理和组织原则，因为这些原则支撑着他们将要设计出来的系统。软件设计师和管理信息系统部门必须招募一些具有上佳管理头脑以及擅长新组织设计方法的人士。这里，效果将成为影响未来总体管理能力的关键因素。

背景说明：管理游戏的特点就是复杂性：许多管理者都想追求简单，但现实情况是他们必须和各种复杂情况打交道。组织生活的复杂性日益增加而不是相反，这表现在多个利害相关者提出互相冲突的要求，管理者需要同时处理大量事务，以及组织生存环境的不断改变等方面。

为了应对模糊性与悖论，未来的管理者需要修炼一种管理理念和技能，使得他们能够应付纷乱的、错误百出的状况，而不至于使他们得不到明确解释并缺乏现成的行动方案。

股东、员工、工会、顾客、合作公司、政府代理机构、地方团体以及公众都会成为组织的活跃的利害相关者，都会对管理提出自己的要求。对于那些在大企业联合体中工作的高层管理者来说，这一问题就尤为复杂，因为不同的企业挂在同一个公司名下，每个企业都有一大堆的利害相关者。未来的管理者将面对“组织的利害相关者概念”，与目前的“股东概念”相对，他们必须满足和调节多重利益需求。他们需要一点政治手腕和全局观念，以便更好地融合相互冲突的要求。

管理者必须能够在同一时间娴熟地处理多项事务。他们必须同时拥有专家和通才的技巧，学会同时许多领域内都有上乘表现。他们需要重新组合互相矛盾的情形，发现新机会，寻找到解决问题的途径。他们应当意识到，任何具有多重意义（对不同的利害相关者而言）的典型情形，都必须以某种方式处理或联系在一起。

未来的管理者也必须日益擅长应对变迁。他们要将变迁作为常态，培养一种能够应对源源不断的新观点、产品、技术、技能、信息以及处理人际关系、组织关系的思维与技巧。某些时候，他们还必须将危机视为常态，例如，产品的生命周期如此之短，以至于常规的产品开发与生产都必须以只有在非常时期才有的速度和精度进行。未来的管理者必须学会通过顺应潮流的方式来驾驭这样或那样的纷乱状况，他们要意识到自己永远在应对一种过程，而且事物的常态是变迁而不是稳定。

背景说明：除了能判断和处理好潜在趋势外，未来的管理者，尤其是高层管理者，必须努力寻找途径重塑这些趋势，以便更好地应对它们。管理的前瞻性方法推崇的是重塑社会经济环境的能力，而不赞成人们被动地接受外界环境。

组织面临的许多最重要问题都不是单一的，它们都植根于某种社会经济环境之中。美国的、英国的、加拿大的、法国的、日本的、斯堪的纳维亚的以及其他国家的组织面临的一系列特殊问题事实上都与其国内和国际环境有关。例如，与一国的国际竞争地位有关的问题——政府规制的作用、劳资关系状况、“民族气质”、日渐突出的青年问题、失业、不满的社会情绪、民族及地方政治、教育系统的质量以及贸易关系的全球化等相关问题——都对国内组织的业绩产生重要影响。所有国家的未来管理者，都面临着如何通过培养“全局能力”，即如何动员社会不同部门的关键成员的参与，来影响和重塑这些问题及相互关系的挑战。

“架设桥梁”以及其他形式的共同行动能够将不同的利害关系者联合起来，一起应付共同问题，这种能力非常重要。合伙公司和其他形式的联合企业，以及不同经济部门中的组织之间的新联合体——如商业、教育、政府、劳动力、人力服务以及志愿部门——需要共同对付失业、文盲、技术培训、污染和其他种种社会问题。所有部门与这些问题都有一定关联，我们必须寻找新方法来处理这些问题。在一些关键性领域，资源必须重新分配，组织活动需要新的以共享价值观和共识为基础的调节方法，而不再依靠那些阻碍有效

行动的官僚体制。将地方和联邦力量联合在一起共同处理问题的新办法，也有助于防止反应迟钝，因为当人们坐等大范围的全国创新而不是同时进行运作时，很容易造成反应迟钝。

最后，未来的管理者必须怀有更为强烈的社会责任感——不仅仅是为了崇高的道德原因，而是因为在一个复杂的、相互依赖的社会中，高度责任感必须与管理者如何认识自身和周围环境的关系联系起来。对组织行为的社会意义的漠视，往往使公众感到害怕，破坏公众的信心，而且最终产生事与愿违的后果。对与周围环境协调发展的重要性的深刻认识，会帮助我们寻找到许多社会经济问题的富有创造性的解决方案。经济与社会之间的相互依赖，说明了社会中的责任行为并不是什么奢侈品。从长远来看，它是一个必需品。未来的管理者将认识到这一点，并按照保证其组织与社会协调发展的原则来安排活动。

培养这些全局能力，需要企业家具有一定的政治才能，从而能够运用“由外而内式管理”的技巧来帮助创造条件，推动社会繁荣。这些技巧可以帮助管理者塑造他们最终要面对的变革浪潮。

在以下的章节中，我将进一步关注这些问题并探讨一些具体的措施，帮助管理者及其组织培养这种能够从容应对未来挑战的思维、技巧和一般能力。

第 2 章

解读环境

下面摘录的两位 CEO 的谈话触及了这一章的核心问题：

所有的企业领导必须学会向外看，如今的世界是一个贸易村：光看自己的问题或者需要而忽略其他是绝无好处的。

CEO 们必须抓住七八个事关其组织的重要问题，这是一项重要能力！

由于我们所处的这个社会经济世界变得日益躁动不安，一种理解组织并准确定位，从而应对潜在趋势的能力日渐重要。很少有组织不为未来担忧，因为这个世界变幻不定，谁都无法保证某种产品、服务、技巧、技术或者市场能够永远不过时。此时，组织的领导人更需要向外看，“感知”这个世界大体上正在发生什么事情，识别其中关键的变化。组织及其管理层必须培养一

种技巧和思维，使得他们能够捕捉到重要趋势并认识其未来意义。

预测及应对未来正成为一项非常重要的管理能力。尤其是那些 CEO 们，必须培养这种技巧。这对于提高个人能力相当重要，正像一位高层管理者所说的那样，好的 CEO 们总是“倾听未来”，而且“一天 24 小时都用来感知”。但我们可以做的更多：寻找方法，授权组织内的其他重要成员预测和帮助塑造在未来的几十年里可能发生的事情。

这里的关键词是“授权”。这一重要能力就是给组织内成员授权，使得他们成功处理本来不可能完成的任务。

为了说明这一点，请参见图 2—1 的环境压力图。它揭示了现代社会经济环境的复杂性，说明了不同因素之间的相互依赖。图中标识出了可能对现代组织产生影响的 47 种趋势，当然，这一图示远未穷尽所有趋势。然而，就是在这些趋势中，也已经存在 2 000 多种直接互动的潜在线索。不同的倾向之间经常互相作用，从而产生大量的趋势与相互关系。其中有些联系紧密，而有些则较为松散；有时它们互相补充，有时则相互冲突。现代环境的特点——纷乱如麻——正是这种相互作用的直接产物。

高层管理者必须能够捕捉到这些趋势的意义，同时又要让这些趋势能够发挥积极作用。常见的情况是，人们颇费心思进行分析却往往收不到理想效果，因为人们不知道该从哪儿着手处理相关问题。公司的计划层经常碰到这一问题，他们发现分析与讨论未来并不难，但随后就会碰到这个问题：“从这儿出发，我们会到哪儿？”尽管分析和讨论可能很有趣，但经常会受到打击，不能转化为有效行动。

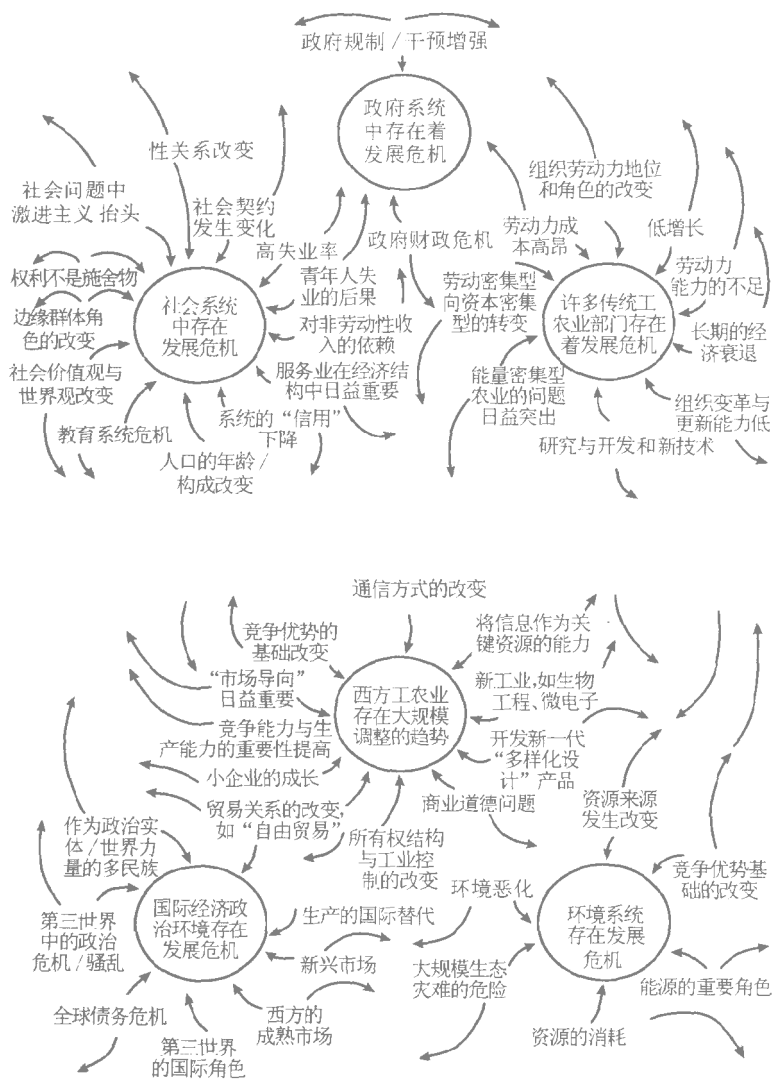


图 2—1 一些关键的环境趋势