

Volume II



THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING  
[管理新理念前沿译库第二辑之柒]

# BEYOND THE HYPE 超越管理精髓

重新审视管理本质

Rediscovering the essence of management

罗伯特·艾克斯尔斯 尼丁·诺瑞亚 詹姆斯·伯克利 著

Robert G. Eccles and Nitin Nohria with James D. Berkley

李新东 译

让管理者

以全新的视角重新思考一般的管理问题

并建议某些问题

如何用不同的方式来处理

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



## 内容简介及使用方法

本书主要是针对一些有思想的管理者而写的。在我们的研究、课程开发和教学活动中，我们遇到了许多这样的管理者，一起探讨书中所提及的这些问题。我们之所以认为他们有思想，主要是因为虽然他们渴求新思想，但是对于最新的解决方案持健康的批评态度。他们也意识到外部问题必须不断加以解决。这些管理者——我们怀疑他们的规模是大的——会珍惜我们的努力，会退后一步思考，会对我们今天所实践和研究的管理方式持建设性的批评态度。

本书将对目前企业界倡导的各种管理架构、理论模式和专业术语进行探讨，使具体的行为重新成为管理实践的中心。我们应该关注的焦点是企业的根本问题，而不是急于提出振兴企业获利的灵丹妙药。

在本书的第一部分，提供了思考管理问题的新方法。下面我们将讨论一般管理者熟悉的管理概念。在第二部分，我们将利用前面提出的新视角，探讨传统组织的三个要素，即战略、结构和绩效评估。这三章的共同目标就是用新的眼光来看待旧的观念——研究“什么是战略、结构和绩效评估”。在第三部分，我们将注意力转向更广泛的主题——知识、变革和个人实践。这些章节的目标是相同的：让管理者以全新的视角重新思考一般的管理问题，并建议某些问题如何用不同的方式来处理。

ISBN 7-80162-715-6



9 787801 627155 &gt;

选题策划/杨世伟 责任编辑/张 艳

ISBN 7-80162-715-6/F·635 定价：39.00元

Volume II

管理新理论前沿译丛第二辑之六

# 超越管理精髓

重新审视管理本质

罗伯特·艾克斯 尼丁·诺瑞亚 詹姆斯·伯克利 著

李新东 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

选题策划 杨世伟  
责任编辑 张 艳  
技术编辑 晓 成  
责任校对 超 凡

### 图书在版编目 (CIP) 数据

超越管理精髓 / (美) 艾克尔斯等著; 李新东译. — 北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-715-6

I. ①超… II. ①艾…②李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 (CIP) 数据核字 (2003) 第 063286 号

### 超越管理精髓

重新审视管理本身

罗伯特·艾克尔斯 厄丁·诺瑞亚 詹姆斯·伯克利 著  
李新东 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口三条红胡同同B号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印

787mm × 1092mm/16

21.5 印张

318 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册

ISBN 7-80162-715-6/F·635

定价: 29.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换

通讯地址: 北京阜成门内北大街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 65022974

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2001-2988号

Beyond The Hype: Rediscovering the Essence of Management

Copyright © 1992 President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copy-  
right © 2001 by Economic Management Publishing House (Jing Ji  
Guan Li Chu Ban She)

Published by arrangement with Harvard Business School Press  
through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

# 序 言

我们并没有计划写这本书，实际上，我们是从一个截然不同，甚至完全相反的目标开始——描述一个完全“新型的组织”。由于研究协会的詹姆斯·伯克利参加了我们这两位商学院的教授（罗伯特·艾克斯和尼丁·诺瑞亚）的研究，我们才真正意识到许多管理者、咨询师和学者都很想知道，是否能够开发出一种新型的组织形式，以便超越现有的官僚科层制度的限制。像许多其他人一样，我们写这本书是为了对我们的专业和专业身份作出力所能及的贡献。

我们也有理由相信，这种形式可能已经存在。20世纪80年代晚期，在詹姆斯·伯克利到来之前，我们承接了一个课题，名为“知识密集型组织的管理”。由于许多人声称现在已经从工业社会转型到信息社会，需要一种新型的组织，所以我们认为，任何新的范式都最可能发生在知识密集型行业。我们认为，通过对这些行业的研究，我们一定会找到一些在未来组织形式上具有领先优势的公司。

当然，首先要回答的问题是，什么是知识密集型？1989年中期，我们撒开大网，开始在各种各样（生物技术、机械工具、制鞋厂、法律、咨询、广告、计算机、软件、娱乐、健康保险、金融服务等）的公司中进行访谈——简而言之，在任何我们认为

符合“知识密集型”条件的行业进行访谈。在我们进行访谈的所有公司中，我们试图寻找新型组织的证据，或者至少是向新型组织转型的证据。同时，我们也开始为工商管理硕士的一门必修课程——信息、组织和控制，编写案例。这门课程的核心内容是关于信息技术如何使过去不能实现的管理实践成为可能——如何将新方法运用到个人工作、组织结构和管理控制系统中。我们编写了许多关于制造业和服务业的企业案例。1990年，詹姆斯·伯克利加入了我们的研究，成为一个合作伙伴。

1991年1月，我们试图总结研究成果，发表了一篇文章名为《后结构主义组织》（关于这种新型组织的名称有许多——包括后工业组织、后科层组织、后企业组织——当然也包括我们所起的这个名称。不可否认，我们所选择的这个名称并不时髦）。我们所写的这篇文章主要是探讨当前最令人感到兴奋的议题：一种全新的管理方法的出现。虽然目前我们还没有发现符合全新管理范式的案例，但是我们还是尽力从我们所研究的许多不同组织案例中拼凑出一个典型。<sup>1</sup>

然而，在1991年1月到5月，我们的想法发生了意想不到的转变。简单地说，我们开始怀疑全新组织形式注定要出现的前提。同时，我们也越来越相信《后结构主义组织》那篇文章的价值——思考管理目标的最佳方式是“行动”而不是“设计”。正当我们处于思考的困境中时，我们开始从新的角度进行研究，因为某些事件和交流的内容——包括一些我们原来认为无关紧要的重要性开始显现，随之产生了新的意义。

我们记得曾与锐步公司的经理安格尔·马丁尼兹（Angel Martinez）进行交谈，他接受了传统言辞理论的培训。我们与他 在洛杉矶会谈了很久，所以我们会永远记得1990年8月14日。

尽管当时我们并不完全理解他话中的寓意，但是他是第一位让我们明白言辞在管理实践中的重要作用的管理者。

通过与詹姆斯·伯克利的持续交谈，我们开始了解我们的观点是如何发生了变化，他刚从威廉姆斯大学攻读完文学和哲学学位。他逐渐将一系列新文学和文化运动的观念（例如，后现代主义）介绍给我们——罗伯特·艾克尔斯和尼丁·诺瑞亚对这些观点根本就不熟悉。詹姆斯·伯克利在人文科学方面的训练带来了截然不同的视角，对罗伯特·艾克尔斯和尼丁·诺瑞亚在社会科学方面的训练是一个有益的补充。

通过上面这些发展，使我们开始思索，我们在各个公司所听到的话的背后到底存在什么意义。毫不奇怪的是，随着新管理范式的出现，与我们进行交谈的所有人都急于探索它的构成要素，甚至有些人声称他们正在实施。但是，我们已经开始感觉到这些充满热情的言辞和真实、严肃的组织行动之间的联系比我们预想的要复杂得多。

当我们回想起在 Giddings & Lewis 公司的案例研究时，我们的态度发生了转变，这是一家位于威斯康辛州的工厂自动化和机器用具公司，成立于 1859 年，专门替木材厂和面粉厂制造、修理和保养机器。在 19 世纪接下来的 40 多年中，公司发展为包括铸造厂、制造厂以及工业用蒸汽引擎的制造和安装的大公司。1902 年开始生产机器用具。1982 年，公司为加拿大企业集团——AMCA 国际有限公司所购并，1989 年再度被公开出售。这家公司在全球拥有 2250 位员工，1990 年销售额高达 2.43 亿美元，对我们来说，这是美国在过去的 150 年里工业界发生巨变的一个缩影。

Giddings & Lewis 公司也是少数能够与日本和德国公司展开

竞争的美国机器用具公司之一，1990年《财富》杂志将公司总裁比尔·费弗作为封面人物。在一年之中公司订单增长了22%，销售额增长了38%，甚至超过了日本机器用具公司的增长。<sup>2</sup>《财富》杂志对公司的管理和制造系统大为赞赏，使公司看起来与我们所能观察到的具有领先优势的公司没有什么区别。

然而，Giddings & Lewis公司的例子却令人感到困惑。通过实地调查，我们发现公司似乎是一个外来者。尽管事实表明该公司不得不推出新型的组织——面对竞争激烈的全球市场、客户要求的不断提高、技术的快速变化、要求组织更具弹性以及反应能力更快的压力——管理者通常用非常传统的术语来描述公司的情形。例如，Giddings & Lewis公司的CEO比尔·费弗自己畅谈集权化以及层级分明的科层制度的优点。同时，公司的某些管理方法——例如，在对重要问题进行沟通时，忽略层级的存在；持续快速的组织变革；薪酬与业绩相结合而不是与层级或者职位相结合——与我们所探讨的新管理范式不谋而合，尽管公司中没有人进行专门的比较。

我们对这个问题思考得越久，就越发深切地感觉到：Giddings & Lewis公司之所以是个外来者，不是因为它的管理方法与其他公司有什么不同，而是因为它用来描述公司管理方法的语言与其他公司有所不同。由于公司的地理位置以及员工的背景使得它没有成为现代管理议题的主流，但是无论如何，在竞争异常激烈的环境中，该公司管理得非常成功。Giddings & Lewis公司的管理者与其他成功公司的管理者面临相同的挑战，但是这两种管理者却使用截然不同的术语来探讨行动。

经过反复思考，我们意识到在我们的研究和案例报告中，“新时代”的公司也包括许多传统的 management 方法。当然，在这些公

司中，大都不愿意探讨这些传统的管理方法，或者，至少把它们当做是新型组织到来之前的过渡。我们得出的结论是，虽然每个公司各不相同，在某些情况下，有些管理方法似乎比其他方法更有效，但是我们所收集到的实证资料并不支持新型组织即将来临的假设。

自此开始，我们将注意力集中到了了解管理语言和管理行动之间的关系，并很快增加了身份这个概念，以便强调个人在我们所研究的组织中的作用。我们决定停止寻找新型的、知识密集型组织，并将注意力集中于由言辞、行动、身份构成的三角关系。

本书主要是针对一些有思想的管理者而写的。在我们的研究、课程开发和教学活动中，我们遇到了许多这样的管理者，一起探讨书中所提及的这些问题。我们之所以认为他们有思想，主要是因为虽然他们渴求新思想，但是对于最新的解决方案持健康的批评态度，他们也意识到外部问题必须不断加以解决。这些管理者——我们怀疑他们的规模是大的——会珍惜我们的努力，会退后一步思考，会对我们今天所实践和研究的管理方式持建设性的批评态度。

那些仍然在寻求通用管理方式的管理者将会对本书感到失望。我们实在是无法做到这一点。虽然我们已竭尽全力使本书具有相关性和可读性，这本书也不像大部分管理著作那样具有流行性。我们是在提供一些具有前瞻性的观点，而不是对今天面临的问题的解决之道。

我们希望管理专业的学生、学者、咨询师等能够对本书感兴趣，我们甚至也希望他们能够对我们所探讨的思想感兴趣。通过阅读本书最好能给我们提供一些反馈信息。当然，没有人会同意我们所说的每一件事——如果每个人都这样做，我们反而会感到

失望。我们做这一切的目的是为了提供一种观点，一种具有启发性的怀疑眼光，对我们今天已经接受的一些关于组织运作方式的思想进行挑战。我们的目标在于通过争论，让所有关注有效管理模式的人都更具有思想。

读者不久就会发现，我们在本书中使用了很多关于“她”的代词，解释一下我们为什么要这样做是很有必要的。其中一个原因是十分中立的：对我们的研究影响最大的是女性，我们在将思想转化为言辞的过程中经常求助于这些女性。当然，有些男性管理者对我们的研究也产生了很大的影响，通过阅读本书你便会发现。身份曾经是一个敏感的话题，人称代词的选择代表着不同的含义：“他”代表男性；“他”或“她”代表笨拙的；“她”代表女性或者是迷失方向的。作者必须用他自己的方式来解决这些问题，之所以选择“她”也是为了强调这个词的重要性。

## 致 谢

我们从与许多管理者的交谈中受益匪浅，所以感谢他们在百忙之中抽出时间来接待我们，没有他们本书将难以完成，这是千真万确的。虽然有许多人都需要感谢，但是由于篇幅限制，我们还是挑选出一些最需要感谢的人。

首先，我们要感谢那些投入了大量的时间和精力来仔细阅读我们的初稿的人，他们在严格的时间限制下，给予了我们直接、中肯、富有建设性的建议。我们尤其要感谢下面几位读者：

管理者：Melissa Beach, Stew Dougherty, Ellie Luce, Vicki Sato, K.K. Nohria（尼丁·诺瑞亚的父亲）。

咨询师：Bob Berkman, Vince Di Bianca, Amit Chandra, Tom Davenport, Chuck Gibson, Linda Gioja, Keiron Hylton, Eileen Shapiro 和 Joel Uchenick。

学者：Joe Bower, Wally Gilbert, Richard Hackman, Paul Lawrence, Warren McFarlan, Leslie Perlow, Michael Piore, Joshua Smith, Bob Sutton 和 Harrison White。

当然，我们是本书中提出的观点的惟一责任者。

本书责任编辑 Carol Franco，向我们展示了作为一个责任编辑的价值，没有他的耐心和幽默，本书是难以完成的。Natalie Greenberg，也是哈佛商学院的教授，给我们提出了宝贵的建议，增强了本书的可读性和改进了本书的外观形式。

我们也要感谢 John McArthur 主任和 Warren McFarlan 副主

任，他们通过哈佛商学院的研究部门给予了我们鼓励（思想）和支持（资金）。尤其是，我们要感谢 Mike Stevenson、Chris Allen、Sarah Collins 和 Phil Hamilton 给我们提供的高质量、及时的研究帮助，以及哈佛商学院的图书馆给我们提供的研究服务。最后，我们要感谢我们的秘书 Hilary Gallagher 和 Rita Perloff，他们坚持不懈地在为我们提供帮助。

正如通常所发生的情形一样，我们自 1991 年 6 月到 1992 年 4 月一直忙于撰写本书，朋友和亲人为我们付出了很多。我们与其中的每个人围绕本书的主题进行交谈，他们的参与使我们有更多机会证明行动与言辞相配合的重要性。

# 目 录

序言	..... (1)
致谢	..... (1)
导论	..... (1)
<b>第一章</b>	<b>如何才能超越管理困境 ..... (3)</b>
	锐意创新 ..... (6)
	探索萦绕于心的新时代 ..... (8)
	了解今天的现状 ..... (10)
	当代“新思想”的传播 ..... (11)
	从新思想到有效管理 ..... (12)
	正确使用和理解言辞 ..... (12)
	适时采取行动 ..... (14)
	识别个人的身份地位 ..... (16)
	从本书中吸取的经验和教训 ..... (17)
	注重言辞的使用 ..... (17)
	<b>第一部分 建立行动愿景</b>
<b>第二章</b>	<b>言辞：语言的功效 ..... (21)</b>
	审视今天的管理词汇 ..... (23)
	新组织的陈词滥调 ..... (24)

对传统言辞的反思 .....	(26)
黄金时代真的辉煌吗? .....	(26)
20 世纪 50 年代的通用电气 .....	(28)
通用电气: 过去和现在 .....	(29)
言辞的“巨变” .....	(30)
彼得·德鲁克的“新型”组织 .....	(31)
管理言辞的循环使用 .....	(32)
现在与过去相同吗? .....	(33)
认真地对待言辞 .....	(37)
管理的语言系统 .....	(38)
强有力的言辞与单纯的言辞 .....	(39)
强有力言辞的使用 .....	(42)
从模糊化中寻找准确性 .....	(44)
言辞、行动和设计 .....	(46)
 <b>第三章 行动: 管理的现实</b> .....	 (49)
寻求有效行动 .....	(51)
强势行动 .....	(52)
埃利·路西 (Ellie Luce) 的案例 .....	(56)
管理者正在做些什么? .....	(59)
工作中的管理者 .....	(60)
事件与问题 .....	(61)
对于不同情形的监控 .....	(62)
注重实效的行动 .....	(64)
合理化的言辞 .....	(65)
行动与设计的平衡 .....	(67)

	设计的诱惑力 .....	(67)
	以行动为基础的设计 .....	(68)
	从设计到个人 .....	(70)
	行动的意愿 .....	(70)
	行动以及新兴的组织 .....	(71)
<b>第四章</b>	<b>身份：寻求特殊性 .....</b>	<b>(73)</b>
	寻求独特主义 .....	(75)
	公平问题 .....	(76)
	面对一视同仁的传统 .....	(77)
	身份的特质 .....	(78)
	寻求认同 .....	(79)
	对激励的再思考 .....	(80)
	对身份作为处世的策略 .....	(80)
	如何确立身份 .....	(82)
	身份与声誉 .....	(82)
	在社会网络中的身份 .....	(83)
	多重和边缘身份 .....	(85)
	维基·萨托 (Vicki Sato) 的身份 .....	(86)
	维基·萨托对身份的追求 .....	(87)
	与“管理者”这个词并存 .....	(88)
	在 Biogen 公司的社会网络中 .....	(90)
	进退两难的境地 .....	(92)
	生活在由个体组成的社会中 .....	(93)
	传统的个人主义与当代的个人主义 .....	(94)
	在“边界松散”型组织中的多样性 .....	(97)

	对于独特性的管理 .....	(100)
	谁来真正管理人力资产? .....	(101)
	独特主义的挑战 .....	(102)
	对第二部分的展望 .....	(103)
	 <b>第二部分 对管理基本原则的反思</b>	
<b>第五章</b>	<b>将战略作为语言游戏 .....</b>	<b>(107)</b>
	什么是战略? .....	(109)
	战略、言辞和语言游戏 .....	(110)
	战略意图和核心能力: 战略的新用语 .....	(112)
	“核心能力”的终结 .....	(115)
	战略言辞的有效运用 .....	(117)
	问题一: 界定强有力的核心观念 .....	(117)
	问题二: 界定行动的指南 .....	(119)
	问题三: 沟通和举例说明 .....	(120)
	问题四: 使用战略言辞为多重目标服务 .....	(122)
	警告: 维持言辞的立场 .....	(123)
	将战略视为强势行动 .....	(125)
	战略实例: Biogen 公司的发展史 .....	(128)
	Biogen 公司的定位 .....	(128)
	Biogen 公司的转型 .....	(129)
	意想不到的方向 .....	(131)
	从自发的努力到正式战略 .....	(133)
	追求团体身份的战略 .....	(135)
	精心确定身份: 一个比喻 .....	(136)

	从多样化中寻找身份 .....	(137)
	社会化过程中的战略 .....	(141)
<b>第六章</b>	<b>组织结构及其设计 .....</b>	<b>(143)</b>
	组织结构的简要发展史 .....	(146)
	关于组织结构的言辞和现实 .....	(147)
	科层制度的终结：昨天和今天 .....	(148)
	组织结构言辞的使用和滥用 .....	(151)
	组织结构战略 .....	(155)
	开放式的战略 .....	(155)
	封闭式的战略 .....	(157)
	寻求最终的设计方案 .....	(158)
	高效地利用设计方案 .....	(161)
	如何建立有效的组织结构？ .....	(165)
	组织结构以及强势行动 .....	(165)
	塑造组织结构 .....	(167)
	Appex 公司的组织结构设计 .....	(168)
	寻求控制 .....	(168)
	Appex 公司的重组 .....	(170)
	对组织结构应用情况的评估 .....	(173)
	塑造身份 .....	(174)
	优先考虑身份 .....	(174)
	通过组织结构建立身份 .....	(176)
<b>第七章</b>	<b>绩效评估 .....</b>	<b>(179)</b>

业绩陷阱和解决方案 .....	(182)
定义的问题 .....	(182)
解决方法的第一步 .....	(183)
绩效评估所使用的语言 .....	(185)
关于绩效评估的一则故事 .....	(186)
定义单位 .....	(187)
绩效语言系统 .....	(189)
从评估到行动 .....	(191)
评估如何影响行动 .....	(191)
针对不同的行动采取不同的评估方式 .....	(193)
使绩效评估成为强势行动 .....	(196)
留出判断的空间 .....	(200)
Crompton Greaves 公司的绩效评估方式 .....	(201)
KKN 建立绩效评估系统 .....	(202)
实现目标的具体做法 .....	(203)
KKN 实施绩效评估系统 .....	(204)
业绩表现与个人 .....	(206)
对个人的奖赏 .....	(206)
针对个人的评估项目 .....	(208)

## 第三部分 来自当前的教训

第八章 使知识系统生效 .....	(213)
重新思考管理知识 .....	(215)
知识的根源 .....	(215)
正式研究的意义 .....	(217)

管理者作为研究者 .....	(220)
对于管理者来说,什么样的知识才是有用的? .....	(221)
让知识变得强有力 .....	(222)
究竟什么是卓越? .....	(224)
对语言使用周期的管理 .....	(226)
知识的社会生产 .....	(228)
重视交流的作用 .....	(228)
学术界能够提供什么? .....	(229)
咨询师能够提供什么? .....	(231)
最大限度的利用系统 .....	(232)
<b>第九章 正确看待变革 .....</b>	<b>(235)</b>
重新思考关于变革的言辞 .....	(237)
信息时代的变革 .....	(238)
变革的政治环境 .....	(240)
联盟如何使变革发生 .....	(240)
政治联盟的言辞 .....	(241)
如何促成组织的变革 .....	(242)
如何促使变革发生——如何阻止变革发生 .....	(243)
引发和管理变革:一个来自摩托罗拉公司的案例 .....	(244)
动态的变革 .....	(245)
从困惑到行动 .....	(247)
对成果的理解 .....	(247)
变革的含糊性 .....	(248)
评估变革面临的挑战 .....	(249)

	面对不确定的挑战 .....	(251)
<b>第十章</b>	<b>重新探索管理的实践 .....</b>	<b>(253)</b>
	塑造身份 .....	(256)
	采取行动 .....	(258)
	运用盲辞 .....	(259)
	基本概念 .....	(261)
<b>注 释</b>	.....	(263)
<b>参考文献</b>	.....	(337)
<b>作者简介</b>		

# 导论

---



# 第一章

---

## 如何才能超越 管理困境



全球化、信息技术、全面质量管理、标杆管理、最佳实务、以顾客为导向、微观营销、柔性生产、价值创造、核心能力、竞争优势、战略构思、战略联盟、合作伙伴、外包、网络、以时间为基础的竞争、持续改进、同步工程、计算机辅助设计、计算机辅助工程、计算机辅助生产、计算机整合生产、多功能团队、缩减规模、精确规模、扁平化、精简机构、信息、重振活力、再造组织、再造流程、组织转型、重新设计企业流程、使命宣言、乐队型组织、以信息为基础的组织、知识密集型组织、学习型组织、网络型组织、三叶草型组织、自设计组织、串联型组织、簇型组织、灵活型组织、混合型组织、后企业组织、后工业组织、跨国组织、知识工作者、授权、业绩奖励制、多样化、企业家、企业内强人。

论述管理的新概念在不断涌现，令人难以把握，但行为（action）永远是管理的必要条件。这一点看上去相当明显，但奇怪的是，最新的研究很少建议人们应该如何考虑他们的工作。近几年来，关于倡导管理者如何成为“领先优势”、“追求卓越”、“锐意创新”的文章层出不穷，但真正讨论如何在组织内实践的文章却极少。确切地说，20世纪90年代是管理思想层出不穷、锐意创新的时代。但是这些新的管理思想，往往使管理者难以实施，甚至根本行不通。

本书将对目前企业界倡导的各种管理架构、理论模式、专业术语进行探讨，使具体的行为重新成为管理实践的中心。我们应该关注的焦点是企业的根本问题，而不是急于提出振兴企业获利的灵丹妙药。很明显，这些根本问题与行为密切相关。行为虽然是最终目标，却不是惟一的议题。在探讨管理行为时，我们会发现许多管理学家通常会忽视两项议题，即语言（Language）和人（People）。本书称之为言辞（rhetoric）和身份（identity）。本书通过对这三个议题进行探讨，旨在能够生动地分析管理者的实际

行为以及在有些情况下他们应该坚持的前进方向。

通过介绍“言辞”和“身份”这两个词，我们不希望让管理者像研究人员一样进行思维。实际上，本书的主要经验之一是希望通过清晰活泼的语言，体现我们的主张。因此，在第一章我们的主要任务是，用尽量简单、易懂的文字来解释这些概念，从而让管理者明白，为什么他们需要，尤其是现在特别需要采纳我们所倡导的管理观点。

## 锐意创新

随着我们进入 21 世纪，许多学者、顾问、企业界、新闻界，都在致力于为管理者创造和传播新概念。这些新思想涵盖整个组织的运作，包括从组织战略、组织设计、组织绩效评估到制造。尽管其中的许多新思想存续的时间很短，但在管理者中间仍广为流行。例如授权、核心能力这两个名词，今天的大多数管理者都听过——这一事实表明有些管理用语在极短的时间内就能够普及。

是什么促使管理者致力于追寻新的管理方式。当然，主要驱动因素之一是美国在全球经济中竞争力的下降，特别是受到了日本、欧盟的强力威胁。此外，影响深远的经济和社会变革带来了新技术、顾客的新需求和新的社会模式，等等。这些信号显示了我们生活在一个快速的、不规则变化的时代，是人类历史前所未有的“非理性时代”。<sup>1</sup>

这些观点在现代管理文献中是准则——其实，许多现代的新观点往往只是老调重提。然而，这对于审视与巨大环境变化相关的几个特点是很有帮助的：

全球化经济。在变革年代发生的最主要的变化是，美国公司在全球经济中的地位发生了变化，不再具有令人无可置疑的竞争优势。世界竞争在多国公司之间进行，全球产品和服务的出口比率不断增加。关于竞争力的统计数字表明，在世界经济中新的从业者不断兴起和发展，例如日本、韩国、新加坡、台湾地区，都扮演着举足轻重的角色。而各行业的世界前十大公司，也已经不再是由美国和欧洲的公司所控制，而是由日本的公司所控制。苏联的瓦解，以及欧洲联盟市场的崛起，被认为是实现真正全球化的驱动因素。<sup>2</sup>

后工业经济。许多观察者认为，这种新的经济全球化代表经济结构已从工业时代过渡到后工业时代。<sup>3</sup> 后工业时代已经不是新名词，它的主要特色是：经济重心已从物质转换为信息和智力资产，这种趋势导致了“以知识为基础”的服务部门教育水平的提高。新的信息技术在后工业社会起着至关重要的作用，同时也促使新的组织模式的兴起和发展。

变革步伐的加快。另一个主要变化就是变革步伐的加速。在一般情况下，许多作者都宣称后工业经济的主要特征是知识密集型和信息密集型的紧密结合，并且我们正在亲眼目睹新产品和新技术的更新速度比以往要快得多，产品和技术的生命周期越来越短，经济的机会之窗也转瞬即逝。因此，人们普遍得出的结论是，只有充分发挥自己的优势，争取抢得先机，才能在变革日趋加速的时代获取胜利。

新的人口结构。人口结构的新发展趋势也促使组织进行变革。美国《2000年劳动人口》报告指出，在劳动人口中，妇女、少数民族、老年人所占的比重逐年提高。<sup>4</sup> 因此“职业”一词的含义受到了挑战，高度关注工作的流动性而不再是传统的终身雇佣概念。

公司控制权的变动。由于公司控制权的变化使得市场更加具

有活力——这一发展导致一些观察家将 20 世纪 80 年代称为“接管的时代”。这被看做是管理资本主义的转折点，与 30 年代提出的经营权和控制权分离的观点背道而驰。杠杆收购和其他形式的公司治理模式的兴起，对组织施加了转型的压力，通过缩减规模、精简机构、集中与整合等方式更加有效地利用资源。虽然在过去的几年里，兼并、收购之风有减缓的趋势，但是仍然有人预测，它将会造成公营公司的瓦解。<sup>5</sup>

## 探索萦绕于心的新时代

这些环境变化带来的教训是十分明显的。正如管理大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）所说，答案十分简单：“不创新就会灭亡。”<sup>6</sup> 那些领会了这句话表层含义的管理者于是开始疯狂地求新求变：新的词汇、新的结构、新的设计、新的制度、新的战略。

我们当然也相信，改革与创新是同等重要的。但是，经验和研究结果告诉我们，对“求新”持某种程度的批评态度是十分必要的。一味地重复探讨“新时代的新实践”是十分短视的，只会使我们误解过去，甚至忽略了企业的真正核心问题。正如我们所见，大多数新思想从根本上说都是老酒装新瓶，许多先进的管理概念不过是以某种时髦的外衣进行包装而已。这并不是说它们没用，只是不必将它们视为新的管理思想。我们一致赞同求新求变是强有力的口号，但是我们担心，很多管理者实际上并不一定真正懂得如何有效地利用这种力量。

从过去的实践经验可以看出，有效的管理与个人的观念更新并没有太大的关系。其中一个经典案例就是，早期的管理理论家之一玛丽·帕克·福利特（Mary Parker Follett）在 70 年前所写的著作。<sup>7</sup> 当时人们普遍所持的观点是，企业组织是不具有启发性的行政官僚机器，员工必须完全按照指示行事。然而，玛

丽·帕克·福利特在 20 世纪 20 年代所观察到的企业经营方式，其实与我们现在所讲的企业经营方式非常相似。其中一个观点是，一个人的权威和责任与他在正式层级组织中的职位并没有什么关联。<sup>8</sup> 她曾访问过一家工厂，部门主管已经意识到：“权威的大小与知识和经验的多少有关，下级是否服从上级也不是因为他的职位而是因为他拥有的知识和经验的多少。”<sup>9</sup> 同样，玛丽·帕克·福利特也强调“跨功能”——即用“水平式权威”取代“垂直式权威”——以便促进组织中知识的交换。<sup>10</sup>

玛丽·帕克·福利特不强调阶级制度，这与近代所倡导的组织更新和员工授权相一致。她也提出了“今天的发展趋势就是分权化”，<sup>11</sup> 这与当前所强调的要分散权利和责任同出一辙。当然，权责分散后，随之产生的问题就是如何协调：如何让拥有自主权的个体共同为实现整体的目标而奋斗？这是管理学自始至终面临的难题，玛丽·帕克·福利特已经竭尽全力谈论了很多。

权责的分散化现在被视为“新”的管理课题，事实上已经流行了几十年了，这是一个十分典型的例子。其他的还有：生产高质量的产品、提供及时的客户服务、考虑自己的特殊能力制定战略、奖罚分明、注重社会效益。谁能说其中的哪一项不是好建议呢？那些急于进行变革的管理者应该如何进行思考呢？

随便翻开过去 75 年的管理著作，不管是流行的作品还是学术作品，我们都很容易发现，这些原则每经过几年就会被重新“发掘”出来。从这些作品中可以很明显地看出，最基本的管理课题始终没有改变，只是用于描述它们的词汇在不断更新。我们从中获得了什么？当然，从很大程度上说，我们（尤其是美国人）必须相信，今天这个世界所面临的挑战变化多端，与过去是远远不同的。<sup>12</sup> 在工作当中也能看到这种自然的社会动向。有些人专门思索新的管理方式，而其他人则通过提出观念和词汇，建立他们的专业声望及地位。从某种程度上说，这种类型的创新是

很自然的——它正是世界运行的方式。

## 了解今天的现状

对于对现状感到最沮丧的管理者而言，我们的信息最初好像有点令人难以适从，但是这当然不是我们的真正意图。我们深信，谨慎及巧妙地使用文字十分重要。每一个时期都需要创造一些新的词汇，才能确切地反映出当时的情况。但是，我们同时也应该注意，这些新词汇并不能解决所有的问题。我们认为，了解这些词汇如何被使用及再使用，才可能是管理学中最重要的一个方面，而不要紧紧抓住出现的每一个新词汇或新术语，并将其当做圣旨一般。

我们曾经提到，有几个历史原因在促使今天的美国企业疯狂追求更新、更好的管理方式。一方面，美国在世界经济中的地位具有不确定性，令人感到担忧；另一方面，美国前总统里根再次高度关注经济，使得有关管理的学说在20世纪80年代如雨后春笋般地兴起。令人感到矛盾的是，这最后的十年——“商业时代”，由于对美国在未来全球经济中地位低落的焦虑，而表现得不尽理想。<sup>13</sup>

尽管管理仍是一个热门话题，人们对美国未来发展的忧虑与日俱增。贸易逆差的扩大、美元的贬值（相对于其他货币而言）、主要行业（例如汽车及半导体）的世界市场占有率降低、外国公司并购美国公司及房地产、制造业的衰退（相对于服务部门而言）、对于整个国家工业政策的争论、预算赤字增加等——这些发展趋势使人们进一步相信，美国公司的管理方式比不上其他国家。当将日本公司作为比较的基础时这是相当正确的，因为日本公司显然取代了美国公司的大部分市场。<sup>14</sup>虽然日本经济最近也有所衰退，但许多人还是认为日本有很多好的管理方式。哈佛大

学一位 MBA 学生对他第一年的学习收获得出的结论是：日本比美国做得更好。<sup>15</sup>

现在，美国对管理所持的忧虑态度，与 20 世纪 50 年代和 60 年代对管理所持的乐观态度形成了鲜明的对比。尽管（我们将在第二章探讨）当时也经历了很多，并不能一直保持乐观，但当时经济面临的主要挑战在国内，也就是说，管理规模庞大、多元化的企业是美国经济繁荣的原因和结果。

## 当代“新思想”的传播

尽管寻求好的管理方式的热潮贯穿整个世纪，但是真正有组织、大量地创造及传播这方面的知识是从近几年才开始的。快速增长的不仅仅是商学院和 MBA 毕业生的数目，还有行政管理培训课程（由商学院、培训机构和公司本身提供）、咨询业的规模、管理书籍和文章（仅 1990 年就出版了超过 1600 本新书），这一切都是为了能够快速传播最新、最先进的管理实务。<sup>16</sup>鉴于竞争力的衰落与管理知识的盛行两者之间的关系，我们衷心希望这种关系并不代表一种随机的关系。

人们急于寻求解决管理问题的方案，加上提供解决方案的管理者、学者、顾问、新闻人员的努力，使得有关管理的技巧、方法和价值观的观点倍增，给人留下了深刻的印象。一般情况下，这些“新”观点都被看做是放之四海而皆准的解决方案——虽然附带的说明都清楚地指出，它们并不具有广泛的适用性，并且需要许多相关的管理知识以及全身心地投入才可以实现目标。许多管理者证实，许多流行一时的管理主张一旦广为流传之后，就失去了应有的作用。

一个典型的例子，就是现在很流行的“授权”运动，其实就是 20 世纪 50 年代和 60 年代倡导的参与式管理（participative

management) 的当代版本。授权的目标非常含糊，但是大多数人都十分向往，就连今天的许多管理者也不能解释它为何有如此大的魅力。这种不安是合法化的，它与参与式管理方案是一致的，1950年《财富》杂志这样描述参与式管理：“它只是一种用意很好的梦想，旨在让员工有一种归属感。”<sup>[1]</sup>

## 从新思想到有效管理

我们认为，改变态度的时候到了。不要再忙于追求最新的管理理念，这只会让我们不断转圈，由于头晕目眩而失去方向，从而无法在今天的环境中生存与竞争。相反，我们大力提倡有效管理的基本原则：言辞、行动、身份。这三者组合在一起，才能提供一个关于管理的行动愿景，我们衷心地希望读者以效用（usefulness），而不是新奇性（novelty）作为评判这个行动愿景的标准。这三个概念看似简单，但是各有特殊的内涵，本书的第一部分会进行详细探讨。这里我们先概括地介绍每一个概念以及它们之间的关系。

### 正确使用和理解言辞

本章的第一部分已经表明，管理和如何运用语言有很大的关系：一是看语言如何在组织内使用；二是看语言如何通过管理书籍和期刊影响组织。不幸的是，语言的使用，好像只是每天的日常活动，几乎没有人去注意。一位管理者可能花大半天时间与员工谈话，或决定公司应当如何采取行动，然而他却丝毫没有察觉语言到底发挥了什么功效。同样，管理者可能读到或听到关于新

实务以及环境变化的各种争论，但是却不知道这些进行争论的人是如何费尽心思活用和滥用语言，从而提供一个关于新世界的画面。

简而言之，管理者生活在一个充满言辞的世界中——语言不仅用来沟通，也用来说服，甚至用于创造。如果想对管理有全新的认识，第一步就是要认真研究语言，也就是说，言辞在深入了解组织的过程中起着至关重要的作用。在第二章我们将详细探讨言辞，以及它在管理世界中所扮演的各种不同角色。

从传统的意义上说，言辞是指研究语言如何影响人的思考及行为的正式领域，是了解有效管理的必要前提之一。乔治·肯尼迪（George Kennedy）在翻译亚里士多德的《修辞学》（*On Rhetoric*）一书时，对修辞学的定义是：“情感及思维是与生俱来的能力，通过一系列的符号（包括语言）……来影响（人们的）决定或行为。”<sup>18</sup>按照这个定义，管理者所面对的各种情况几乎都与言辞有关：一对一交谈、小组讨论、大型发布会、书面文件和备忘录、新闻信上的文章、项目提案、资金划拨申请书、管理信息报告、委员会议案、战略规划、愿景宣言、杂志文章、畅销的管理书籍等等——在所有这些情况下，管理者都需要积极运用语言来做出决定和实施行动。

我们怀疑，对有些读者来说，言辞这个词不太适合。毕竟，大多数人都习惯认为言辞给人的印象是负面的，通过口头上的狡诈伎俩，使得文字与真实之间的差异模糊化。也部分是由于这个原因，我们选用了这个词。事实上，大部分人对言辞这个词的看法与运用，也正是为了这个目的，例如“单纯的言辞”或“煽动性的言辞”等等。但是它也有正面的含义，例如“有力的”或“感人的”等等，能够帮助我们从全新的、启发性的角度看待整个世界。对言辞的理解通常受到政界的限制——例如它通常与领导者相关，像甘地、马丁·路德金、约翰·肯尼迪、撒切尔夫人、

邱吉尔等。如果你同意这种说法，有效地运用言辞，便能够深入地影响我们的生活方式。即使你不同意这种说法，你仍然必须承认，言辞会对他人的行为产生影响。

虽然上述这些例子很贴切，但它还有更深一层的意思。从许多作者的著作中我们得到了启示，言辞是人类互动和做事的方式，而不是我们可以赞同或反对的事。<sup>19</sup>它无所不在，涉及许多不同的层级——从个人的交谈到整个思维、谈话系统。言辞可以被运用或滥用，但不能不用。而且它通常是我们看世界的方式。我们认为，如果言辞运用得当，它就可以带动许多对个人和公司都有益的行动；如果滥用与行动无关的言辞，则会对个人和组织带来损害。<sup>20</sup>

下面更加具体地来看待这一区别。例如，不同组织接受的公司愿景宣言。显然，在某些公司里，由公司高层管理部门制定的公司愿景宣言具有积极的意义，能够影响员工的行为以及他们的思维方式和对公司的设想。但在其他公司里（可能是大部分公司里），人们对这种宣言熟视无睹，就如同其他一大堆类似的宣言一样。显然，经过挑选用来表达公司愿景的词会带来影响，而且常常是重大的影响。鉴于我们所看到的许多宣言具有相似性（例如“生产高质量的产品”、“关注顾客”、“公平地对待员工”、“对股东提供丰厚的回报”等等），但仅有这些文字并不能发挥任何效用，还必须能引发行动。

## 适时采取行动

不管文字或观念所代表的是新还是旧，效用的大小主要取决于如何开展行动。

在今天的许多美国公司里，有很流行的“每月主题”现象，例如：如果是三月，就一定是“愿景 2000”。其存在的主要问题

是，没有将口号与行动紧密相连。在组织里，无的放矢的口号是极其糟糕的，因为它可能会潜在地削弱言辞本应具有的力量。

我们一再强调，行动永远是最终的测试，但是行动有很多种，仅仅追求行动是徒劳无意的。例如，管理者应该如何思考行动？哪些指导方针有助于管理者采取行动和做出日常决策？在第三章，我们将谈到管理者必须采取一种特殊的行动，叫做“强势行动”（robust action）。简单地说，强势行动就是既要实现短期目标，又能保持长期的灵活性。由于未来的问题和机会具有不确定性，所以目前所采取的行动不应阻碍管理者适应新环境的能力。

强势行动取决于决策和不做决策的时机。哈佛商学院院长约翰·麦克阿瑟（John McArthur）曾经提到，切斯特·巴纳德（Chester Barnard）在60年前提出的论点，正是对强势行动的最佳解释。切斯特·巴纳德说：“管理决策的精美艺术，在于不处理目前无关紧要的问题，不做未成熟的决策，不做无效决策，不做他人应当做的决策。”<sup>21</sup>由此可知，言辞在比赛中的每一阶段对强势行动而言都是至关重要的。

但是，管理者如何知道什么是重要的问题及什么是关键时刻呢？最终，我们相信，强势行动取决于判断：每一位管理者都必须自己决定应该如何做。正如其他管理原则一样，强势行动就是要找出在特殊的环境和背景下应该做什么——它是从实际经验里得出的宝贵知识。尽管每个公司有不同规模、业务、战略、文化、地理位置、员工、历史，但是这个建议仍然是适用的。然而，现代的管理著作很少会谈到在什么情况下适用这些原则。优秀的公司、日本公司和具有领先优势的公司能够领先，就好像它们拥有致胜的秘诀。这个命题是值得怀疑的，如果有人问，如何才能获得竞争优势，是否只要模仿别的公司就可以实现这一目标，你一定会感到惊奇。

当然，大部分管理者都知道事情并没有这么简单，他们认为：“我们公司的情况是独一无二的。”从某个角度来讲，这话是对的。随着时间的流逝和空间的变化，没有任何两种情况是完全相同的。但是，要想找到可以适用许多不同情况的经验和实务仍然是可能的。管理者只有意识到了这一点，才会持续不断地寻找通用的规则，顾问和学术界更是渴望这样做。然而，一旦管理者得到了通用模式，在经过深思熟虑之后会马上思考如何运用在自己公司特殊的情况上。

最后，只有处于最佳状态的前线经理才能决定在特殊的情况下什么是有意義的。这样做，他需要意识到并承受随之而来的压力。更坦白地说，在每个转折点都要进行正确的判断。在这里没有简单的原则可循。判断来自于经验、智慧以及承认错误的意愿。

## 识别个人的身份地位

以行动为愿景的管理方式中，最后一个组成部分就是个人的身份地位。每一个管理者都知道，要想采取有效的行动，必须先了解所接触的人的身份。不考虑手头的问题，只是把人当做“组织的资源”来看待，往往会忽略许多必须考虑的重要细节问题。

当然，对人的关心不是什么新理念，而且大多数管理者都宣称自己有这个特质。然而，采取行动只是简单地考虑人的因素是远远不够的。它意味着必须研究如何在组织里建立并保持每个人的地位，并把追求个人的地位当做是不可分割的组成部分。确实，我们将在本书中陆续谈到，个人的身份地位与如何去寻求这些地位是管理的中心议题（例如战略和结构），尽管乍看之下可能是分离的。

我们所谓的“身份地位”，并不是指狭隘的个人利益。身份

地位的意义要广泛、有力得多，因为它强调人们必须在定义模糊的目标下采取行动。由于个人的身份地位需要加以了解和管理，所以我们必须首先探讨在特殊的环境下，“激励人的要素是什么”。人类行为的一般模式，能够提供有价值的基本参考框架，组织中的每一个人都不同，所以对待方式也应有所不同。强势的行动，必须考虑每一种特殊的情况，要求以个人的身份地位为基础形成人类行为的强势概念。采纳这一观点可能实际上要求远离“激励”这个概念，因为它很难涵盖整个问题。我们将在第四章继续谈论这个问题。

## 从本书中吸取的经验和教训

在本书的第一部分，提供了思考管理问题的新方法，下面我们将讨论一般管理者熟悉的管理概念。在第二部分，我们将利用前面提出的新视角，探讨传统组织的三个要素：战略、结构和绩效评估。这三章的共同目标就是用新的眼光来看待旧的观念——研究“什么是战略、结构和绩效评估”。在第三部分，我们将注意力转向更广泛的主题——知识、变革和个人实践。这些章节的目标是相同的：让管理者以全新的视角重新思考一般的管理问题，并建议某些问题如何用不同的方式来处理。

### 注重言辞的使用

到现在为止应该很清楚，言辞、行动、个人身份地位这三大管理主题，是以行动为愿景的。我们希望这些管理论点能开拓读者的视野，重新思索什么才是真正成功的管理要素。从根本上

说，以行动为愿景的观点，是把管理当做一连串的行动、过程，而不是事情、状态、结构或者我们常用的“设计”。

可悲的是，我们感到现代的管理理念，大都让管理者与采取重要行动相分离。相反，现代的大多数管理课程都注重设计。“设计”的一般用途很广，而且也比过程、行动更容易用文字表示，所以较具有吸引力。同时，设计是静态的，容易捕捉，不像动态的行动，会随着时间的变动而改变。

我们在此必须强调说明的是，如果能够有效地把设计当做管理工具的话，我们并不反对。相反，设计是必要的，毕竟，如果没有具备一些固定的结构或制度，我们很难想像公司应该如何才能生存。但是，如果把设计视为目的，而不是一种鼓励、便利行动的方法，就会是有害的。设计有时有用，有时没用，当它们没用时，就应该尝试新的。虽然某些设计容易用文字来表示，但是管理者不应就此认为用一个字或一句话就可以捕捉管理的本质。

正如我们前面所提到的，这种观点并不是新理念，但我们还是要在他人观点的基础上（玛丽·帕克·福利特和切斯特·巴纳德）再进行重复。<sup>22</sup>尤其是以行动为愿景的管理方式，特别强调管理判断和管理的特殊本质，这或许应该是今天的管理者所要关注的。另外，还应该意识到管理面临的挑战是日新月异的，没有永远适用的解决方法。最后，我们认为，最重要的是，管理者必须在日常活动中注意言辞的使用——以审慎、批判的态度，将语言视为另一种形式的行动。毕竟，言辞的重要性绝不止于我们表面所看见的。

# **第一部分 建立行动愿景**



## 第二章

### 言辞：语言的功效





“语言，语言，语言……”

——莎士比亚 (William Shakespeare)，  
《哈姆雷特》(Hamlet)

首先进行试验：假设一个组织——公司、学校或任何一种团体没有了言辞，会是什么样子？这个尝试可能会令人震惊，即便是傻瓜也不例外。的确，在管理的世界里，语言无处不在。管理者的一举一动都与语言有关，从设计组织结构图到激励员工，从写报告到阅读书籍，等等。当然，大多数管理者却并不认为如此。语言在组织中通常被忽略，很少有人会注意到它们。但是，如果想要从行动愿景出发了解管理者的工作，首先必须思考如果在组织中运用语言。

## 审视今天的管理词汇

今天，仔细研究语言在管理中所起的作用是特别重要的。正如第一章我们已经提到，人们疯狂地追求关于新组织的新的、更好的管理方式和令人敬畏的文字游戏，但并非所有的都适用。1991年《财富》杂志上发表了一篇文章，恰当地描述了这种现象：

如果你在2000年时，要求一个公司的CEO拿出公司的最高计划和组织结构图，他所拿出的一定与今日的最新趋势相差甚远。是的，未来的公司仍然会保留一些传统的体制及部分传

统的部门，来处理一些重复性的工作。但环绕在这些基本系统外的，是持续变动的团队工作模式、任务小组、合作伙伴以及其他非正式的组织结构。如果我们从空中拍摄歌舞团，所看到的景象是：数十位跳舞者在舞台上排成一朵花，然后解散队伍，重新组成一面国旗或其他队形。就像这些跳舞者一样，未来的公司团队必须由店员、经理、技术专家、供应商、顾客等组成，然后再解散，分头进行下一个任务。可以将这种新的组织模式称之为“适应型组织”（adaptive organization）。<sup>1</sup>

很多人都读过这篇文章，用了一大堆新的词汇和概念向思考组织和管理的“传统方法”进行挑战。在这篇文章中，提到了“适应型组织”这一愿景，也就是说，组织是由具有跨功能、跨层级、跨组织的团队构成，按照需要随时组建或者解散，而不像传统的僵化组织那么一成不变，枯燥乏味。<sup>2</sup>《财富》杂志甚至运用了千禧年效应（millennium effect），对 2000 年提出挑战。

## 新组织的陈词滥调

刚开始时，这些信息令人感到兴奋，但可惜的是，兴奋之后往往令人感到疲惫不堪。近几年来，各派管理学家的管理大师一直预测革命的紧迫性，并提供了各种不同的模式、概念、架构来积极应对。我们已经归纳了 5 条基本原则，以便管理者借鉴。

1. 小比大好。通过裁员、减少管理层级，某些功能和服务的外包可以达到“小”的目的。（实际上，这个原则与事实有些不符，因为那些被奉为优秀管理范式的日本和德国公司，大多是大规模的公司。）

2. 少分散化比多分散化要好。近年来，企业重组活动的重

心已转向出售产业，以降低公司的分散化程度。如果公司需要扩大业务范围，可以采用“软契约”（soft-contacting）的方式，例如合作伙伴、共同投资、战略联盟，而不是并购和垂直式整合。

3. 用合作取代竞争。公司与公司之间的壁垒必须拆除，规范公司之间的管理政策，具有与美国公司竞争的實力，成为世界一流的竞争对手。一般说来，打破传统公司之间边界的关系网络，被认为可以促使人们携手合作，以便认同及追求共同利益。

4. 必须削弱正式的权威。随着合作之声的高涨，“命令控制型”的管理风格已经不再适合时代的潮流。在未来的新组织的愿景中，正式的权威将随着信息的快速流通以及浓密的关系网络而被削弱甚至消除。

5. 生命周期必须再次缩短。如上所述，产品的开发周期、产品的寿命周期、技术和市场机会窗都在缩短。随着时间框架的缩短，要求新组织必须更加具有弹性、反应更快、适应能力更强。（请记住：这个结论似乎让人更担心美国的企业，太过注重短期效果。）

关于管理的最流行的著作大都包括这5项基本原则，它们并不是创新的。公平而论，它们很能引起人们心理的共鸣，它们适用于传统所了解的组织形态和运作方式。此外，同样重要的是，它们能够满足我们内心的需求，相信我们所生活的时代已经不同，游戏规则正在发生变化，并且快速的调适是必要的。这令管理者和学者感到十分兴奋。但对传统言辞的反思使得我们开始质疑，这种想法的意义何在。

## 对传统言辞的反思

我们生活在一个从工业时代向信息时代过渡的阶段吗？我们真的将要进入另一个历史阶段，面临工作和组织上发生激烈和彻底的变革吗？我们正在亲眼目睹人类历史上最成功的社会发明之一——官僚组织，走向消亡吗？所有这些革命性的主张都不过是一种言辞吗？

这些问题的答案显然是很复杂的。如果我们不愿意直接回答，必须先请求原谅。在讨论新组织之前，或许应该先探讨一下传统的刻板印象。现代的管理课程所依据的是一种聪明且常见的策略：把过去描写成比较平稳、缺少竞争，因此层级制度能够繁荣发展。而现在则是竞争激烈，并购现象时有发生。

### 黄金时代真的辉煌吗？

众所周知，历史时期通常被用来与多变的现代进行比较，这指的是第二次世界大战后 20 世纪 40 年代到 60 年代后期。这的确是美国乐观主义时期，建立了许多大型公司，威廉姆·怀特（William Whyte）提出了“组织人”（organization man）的概念。<sup>3</sup>从现代的眼光来看，这的确是美国经济达到最顶峰、最稳定的时期。而当时的许多管理方式，被认为是造成今天竞争对手蓬勃发展的原因。

显然，今天的世界和 20 世纪 50 年代完全不同。而当时人们怎样看待世界呢？有趣的是，当我们回头看以前的言辞——从《财富》杂志或一些知名的公司 CEO——得出的印象是充满变化

和动荡，这与今天所面临的情况相似。当一个人对历史文献进行回顾，会惊讶地发现，变革——转型的变革——总是共同的话题，而且一直在要求使用新的管理方法以消除传统官僚制度。

现代的管理课程总把过去描述为稳定、官僚作风盛行，但这通常是不正确的。实际上，早在 20 世纪 40 年代，许多著作已经提到，当时的社会正面临巨大的变迁，新的生活方式和普遍的权力分散，把我们带进了一个所谓的后工业时代。<sup>4</sup> 同样，竞争和快速的技术变革，一直是管理最重要的课题，只是随着信息技术和全球市场的发展，这些议题的本质也发生了变化。遗留的事实是：50 年代的基本管理焦点与现代的十分类似。例如，产品的多样性、开发新产品的压力、严格的质量控制等，在整个 50 年代都是十分流行的管理课题。<sup>5</sup>

当时也认为，多变的时代需要一种全新的管理方式。1955 年，《财富》杂志刊载了 12 篇关于“新管理”的文章。其中一篇的作者是佩林·斯特莱克（Perrin Stryker），专门探讨组织分权化的新趋势。<sup>6</sup> 虽然作者警告说，这个“革命性的观念”很难付诸实施，但他还是认为，赞同“委派决定权”（delegating decision）的论点非常合理。<sup>7</sup> 佩林·斯特莱克还指出，公司越复杂，高层主管越需要放松决策过程的控制权。他指出：“这种授权，可以提高低层主管的决策能力；同时由于低层主管与问题比较接近，所以会提高决策的速度和质量；管理人员之间的摩擦减少，能够更好地完成工作……减轻了高层主管的监督压力，有更多的时间进行计划和做出更好的决策。”<sup>8</sup>

虽然 20 世纪 50 年代分权化的观点与今天的观点略有不同，但佩林·斯特莱克的描述与现在所谓的“授权”同出一辙。他们的目标是相同的：让公司有“更少的权威和更少的武断，与整个国家的民主传统更加协调一致。”<sup>9</sup>

## 20 世纪 50 年代的通用电气

20 世纪 50 年代令人兴奋的新管理方式不但受到学术界和新闻界的赞扬，而且和今天一样，它们也马上受到许多公司和一些最受尊重的管理者的青睐。通用电气公司的前任 CEO 拉尔夫·科迪纳（Ralph J. Cordiner）于 1956 年所做的演讲就是个典型案例。<sup>10</sup>拉尔夫·科迪纳是通用电气公司在 50 年代初期进行组织改革的核心人物。现代管理大师、通用电气公司的常年顾问彼得·德鲁克（Peter Drucker）称拉尔夫·科迪纳的改革为“完美的模式，全世界的大企业（包括日本组织在内）都纷纷效仿”<sup>11</sup>（其实，日本追求新模式的愿望并没有那么高）。拉尔夫·科迪纳的言辞反映出当代的观察家（包括彼得·德鲁克在内）忙于提出不同意见。

然而，拉尔夫·科迪纳的许多演讲和作品却呈现出一副完全不同的画面。首先，他眼中的 20 世纪 50 年代和其他时期一样充满激荡和挑战。关于通用电气公司必须做长期性的变革，他提到了迅速的技术创新，增强各个领域的基础研究及创新以及权力下放的必要性。他宣称：“今天的大企业，如果没有持续的关于产品、过程、设备、方法、组织、领导方式和其他各层面的创新计划，将难以继续生存。这些创新需要早期进行项目投资，等十年或更久以后才能获得回报。”<sup>12</sup>

动态的技术创新、持续不断的创新、长期的研发投入，这不都是今天管理的重要课题吗？从拉尔夫·科迪纳的话中可以看出，在 20 世纪 50 年代特别强调相对稳定性，稳定性使得企业日复一日，年复一年，变化不大。

今天，管理的核心课题，拉尔夫·科迪纳几乎全都有所接触。除了强调通用电气公司如何进行长远规划以及关注顾客（通用电

气公司是一个以顾客为导向的公司<sup>13)</sup>以外，拉尔夫·科迪纳还以“权力的分散化：管理的哲学”为主题，进行专题演讲。就像今天的许多高级总裁一样，拉尔夫·科迪纳深深了解，权力分散化能够给大公司带来“小”的好处。他宣称：“权力的分散，不仅可以保留及增强大企业的资产，同时也可以拥有小企业经常强调的（虽然不一定真的拥有）灵活性和人情味。<sup>14</sup>决策的责任，不再由少数高层主管承担，而是由那些最了解及最接近问题核心的部门管理人员来承担，从而做出合理的决策和采取快速的行动。”结果是“公司里的每一个成员都会感受到挑战，从而充分发挥自己的潜力，进行热情的合作”。<sup>15</sup>

## 通用电气：过去和现在

通用电气公司当前的CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch），曾经成功地领导通用电气公司经历了20世纪80年代和90年代的转型期。他如何看待拉尔夫·科迪纳的原则呢？众所周知，杰克·韦尔奇和拉尔夫·科迪纳的言辞是截然不同的，所以拉尔夫·科迪纳的组织模式从表面上看需要被推翻。下面仔细听听杰克·韦尔奇于1988年在以“20世纪90年代的管理”为主题的演讲中，曾经谈到了通用电气公司的“新”的转型：

20世纪80年代初期，我们面临着两个挑战，一个是外部的，另一个是内部的。外部的挑战是，世界经济的成长速度减缓，竞争日趋激烈，大家一起争夺一块不断缩小的饼……内部的挑战更大，我们必须想办法运用小公司的积极、灵活、士气高、有斗志的特点，来高效运用大公司的实力、资源及势力范围……所以我们要削减公司的管理层级，以便更靠近个人——

我们所需的创造力的来源……我们发现，有愿景、有热情的领导者很快就会出现。当他们在这样做时，我们会发现我们的自信心在增强，我们开始把权力一步一步往下移……我们知道竞争力的来源，它来自于人——那些憧憬自由、冒险、行动的人。解放这些人，其中的每一个人，是公司所面临的最大挑战。<sup>16</sup>

注意杰克·韦尔奇和拉尔夫·科迪纳之间的共同之处。尽管两者的言辞有点不同——杰克·韦尔奇更具有领袖魅力、缺少些商业味道——但两人都谈到了变革的必要性，都强调必须结合大企业与小企业的优点，都赞同把公司的权力移至最基层员工，以便由基层的个人做出重要决定，并且为公司的未来负责。

当然，两人也有重要的不同点值得一提。拉尔夫·科迪纳强调要有正式的计划，而杰克·韦尔奇就坚决反对。<sup>17</sup>然而，除此之外，他们都采纳相同的方案：将千古不变的常识运用到组织当中，加上生动的言辞，以增加它的必要性和创新性。

## 言辞的“巨变”

从杰克·韦尔奇和拉尔夫·科迪纳的言谈中，我们可以知道，管理语言有某种永恒不变的旋律——尽管用词可能会不断发生变化，但有的管理语言只能盛行一时。也许谈论最多的课题——也就是今天最热门的话题，即今天的企业环境正在发生前所未有的变化，以前的管理经验已经不再适用，必须重新寻找新的管理范式和创造新的组织（特别是在20世纪60年代期间，管理上最常

谈论的就是：传统的思考组织的方式已经变得过时<sup>18</sup>）。也许最好的例证就是彼得·德鲁克的著作，他集新闻人员、哲学家、顾问、学者于一身，是20世纪拥有广泛读者群的管理大师之一。

## 彼得·德鲁克的“新型”组织

1988年，彼得·德鲁克在《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）发表了一篇文章，名为《新型组织的来临》（The Coming of the New Organization），结果成为该杂志有史以来被引用最多的文章之一。彼得·德鲁克在这篇文章中指出，自20世纪以来，现代企业在“观念和结构”上进行了两大变革：第一，经营权与所有权分离；第二，引进传统多部门组织的“命令控制型”机制。后来彼得·德鲁克进一步指出：“我们正在进入变革的第三阶段：从命令控制型组织转变为知识专家型组织。”他继续预测：“20年后的大企业将与20世纪50年代以来教科书公认的典型制造厂商绝对不同。”<sup>19</sup>

彼得·德鲁克这篇文章的论点——其中的许多论点是以实证研究为基础，与现代的许多管理理念相一致，特别是关于中间管理阶层的消除以及知识型工作的兴起。但他对历史的描述仍令人有些质疑：暂且不谈僵化的印象，命令控制型组织到底是否如他所说得那么受欢迎，是值得怀疑的。另外，当前与过去的管理实务的界线到底应该如何划分还不明确。

当你回头看彼得·德鲁克早期的著作，便会明白我们为何会有此疑问，他当时也声称一个新型组织即将来临。自他提出一个新型的组织即将来临之后，人们便发现具有启示性。例如，彼得·德鲁克1959年写了一篇文章，他将这种新型组织描述为与今天的“以信息为基础的组织”十分类似。当时他写到：

今天的企业已不再是一群老板高高在上、做出所有决策，而员工惟命是从的组织，而是由拥有专业知识的人员，做出独立的、承担责任的判断。而且，组织中的每个人——不论是经理还是各种专家——都不断做出决策，这些决策会影响整个企业的特征与风险。<sup>20</sup>

事实上，不管彼得·德鲁克在何时写的著作（这并不是否认他的著作，他的著作中包含十分有价值的洞察力），当时的情况总是被描述成令人振奋、具有挑战性，而过去总是十分稳定。这种一再声称变革的紧迫性的提法，在他的文章中处处可见（自20世纪50年代到现在）<sup>21</sup>。不容否认，这些年来，企业组织及社会结构的确发生了极大的变革，但一味地对求新求变执迷不误，会失去应有的意义。可以将基本观点概括为“新型组织来临了！真的！”

## 管理言辞的循环使用

从彼得·德鲁克的著作可知，每一个时期的管理主题都把当前描述成富有挑战性，对过去则是僵化的印象，然后再把未来描绘成一个截然不同的情景。每一个时期，人们都认为已经走到了尖端的管理领域，而且提出新组织的来临，将会完全改变人们工作与互动的方式。虽然用来描述理想的未来组织的名词很多，但一般都把它们当做是传统官僚组织的替代品。例如，现在最流行的未来组织是“网络型”组织，与1983年罗萨贝斯·茅斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）提出的“整合型”组织，1961年伯恩斯坦（Burns）及史泰克（G.M. Stalker）提出的“有机型”组织十分相似。有机理论甚至早在1931年德国社会学家皮伯（Pieper）

就已经提出。<sup>22</sup>同样，“知识工作者”这一概念可以追溯到彼得·德鲁克 20 世纪 50 年代的著作，甚至是泰勒早期的科学管理（彼得·德鲁克自己提出）。<sup>23</sup>我们也提到，向员工授权的理念，现代管理媒体报道的很多，其实玛丽·帕克·福利特在 20 世纪 20 年代具有影响力的作品中就已经触及（但是现在大都被忽略）。<sup>24</sup>

自人类开始思考组织管理的问题以来，就一直在寻找不同的方法。换句话说，管理至少已有几百万年的历史。这些反官僚组织模式或后官僚组织模式的核心议题，就是强调权力的分散化，并进行自发的有机合作。虽然所用的术语在不断变化，但主题思想却是永恒的：我们必须将决策权传给组织中的每一个成员，为了组织未来的成功，不断贡献出专业技能和知识。从这个角度来讲，今天的知识工作者（knowledge workers）是超越时空的典型。同样，“自治式管理”（autonomous management）、“委托式管理”（commitment-based management）以及现在最流行的“团队管理”（team-based management），都是对过去的命令控制型管理方式的变通，只是现在的说法一直在强调历史的发展进程：今天与过去的不同。<sup>25</sup>

在整个历史发展进程中，关于未来组织的愿景，有比较先进的，也有比较保守、传统的。在某些时候、某种情况下，科层制度及严格的控制一直受到赞扬，并且仍然会有人在继续称赞它们。<sup>26</sup>同样，无论是过去还是未来，总会产生各式各样的言辞，其主要目标是声称管理权威的合法性，或者吹嘘管理者的“专业化”，或像近十年常用的战略：认为管理是一种“领导力”。<sup>27</sup>

## 现在与过去相同吗？

尽管在管理混沌的年代对管理的看法有所不同，但是其基本原理是相同的，在太阳底下没有什么新鲜事情。事实上，关于管

理的各种思潮总是在不断兴起，有时一再重复，有时互相矛盾，让后来的历史学家都感到糊涂。言辞、趋势、理论在不断变化，但是变革的压力与管理的核心议题依然未变。即使是对变革情有独钟的彼得·德鲁克，也观察到了管理概念的这种发展趋势。他曾经写到：“在 1910 ~ 1920 年间……每一个重大的管理主题都未发生变动……而且，从那时到现在，不论是理论上或实践中，我们所做的每一件事，似乎都只是那些主题的变化或延伸。”<sup>28</sup>

我们已经意识到，现代所谓的管理新范式并没有什么新意。我们又必须回归到一个最基本的问题：今天我们疯狂地追求变革，难道真的发生了实质性的变化？或者只是我们一厢情愿？还是因为我们沉迷于想像中的革新所带来的兴奋感？<sup>29</sup>近代的管理著作到底是将我们带入了一个全新的世界，还是引发了一种反常现象（因为 2000 年的到来将会引发“千禧年效应”）？

回答这些问题的方式有好几种。其中之一就是：让历史来证明一切。这样的话，只有等一段时间，也许是一段时间之后，才可能有定论。20 世纪 80 年代和 90 年代是否真的经历了前所未有的环境变化和组织改革，未来的经济历史学家比现代的作者更有资格做出评论。我们现在置身其中，很难知道什么是短暂的，什么是特别的，什么是长久、系统的变革。

第二种稍令人感到满意的回答是，嘲讽之后得出结论说，今天这些关于变革的言辞，其实与过去没什么两样。对这一回答还需要做些解释。就在一个世纪以前，卡尔·马克思（Karl Marx）不也是声称未来世界的最大特色就是持续不断的变化，特别是管理精英的变化？卡尔·马克思在《共产党宣言》（Communist Manifesto）中指出，持续不断的变化一直是资本主义的本质。他提出：“所有固定的关系都会化为云烟”，他还宣称：“所有的新型都会过时，所有的圣洁都是世俗的。”<sup>30</sup>

虽然这种历史上的态度有几分吸引力，我们承认要用来说明

管理的变革时，又令人感到不尽如人意。<sup>31</sup>因此，我们必须寻求第三种答案：探讨“真实”的情况。实证研究证明，很容易鉴别有关变革的言辞哪些是真的、哪些是假的。

然而可惜的是，那些声称自己处于变革时代的人，也拿不出什么全面的证据。相反，他们所列举的事实都只是反映当时的事件，这些事件具有不确定性，实证资料也是相当不可靠的。当我们找到了一张可以用来证明现在是变革时代的图表时，马上又可以找到另一张图表，证明现在其实很稳定。例如：图 2.1 显示在过去的 30 年里美国的赤字与负债。由此我们可以推断，自 20 世纪 70 年代中期以来，美国经济发生了重大且剧烈的变化。但图 2.2 显示了美国截然不同的专利统计数字。由于当时的社会“知识爆炸”，专利的数量应该会增加好几倍，但从统计资料上看，这种发展趋势并不明显。最终，所有用来测量实际上有多少变化的做法，都证明是天真的，难以令人信服，因为他们总是取决于测量对象，这使得我们又陷入了充满不确定性的深渊。

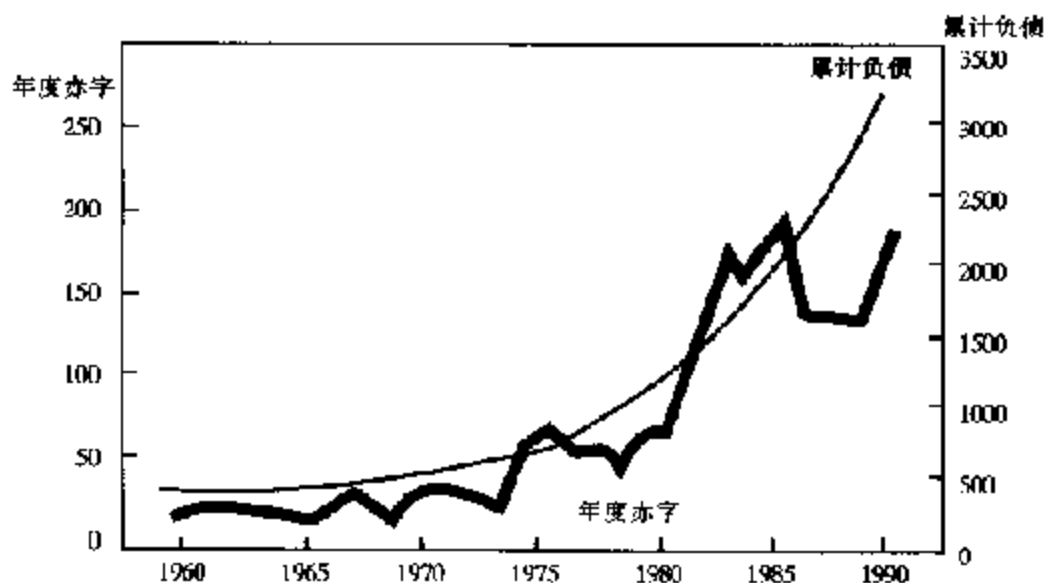


图 2.1 1960~1990 年美国的赤字与负债（用 10 亿美元表示）

资料来源：U.S. Department of Commerce, *Statistical Abstract*.

我们到底应该如何解释呢？第四种回答——正是我们所提倡的，光看那些关于新变化的说法是真是假，并没有多大的意义，我们最需要了解的是管理理论及实践的言辞特性——不管是以前还是现在的。从言辞的角度来看管理，就等于认识到人们谈论外在世界的方式与世界如何被了解及采取行动是密切相关的，而且革命性的变革概念的形成，取决于我们如何用语言来形容这个世界。从这个角度来看待管理，也可以了解到，作为经理以及管理领域的其他成员所真正关心的是，或者至少应该是：激发每一个人员的行动，而不是永无休止地争论“世界真正的运行方式”。

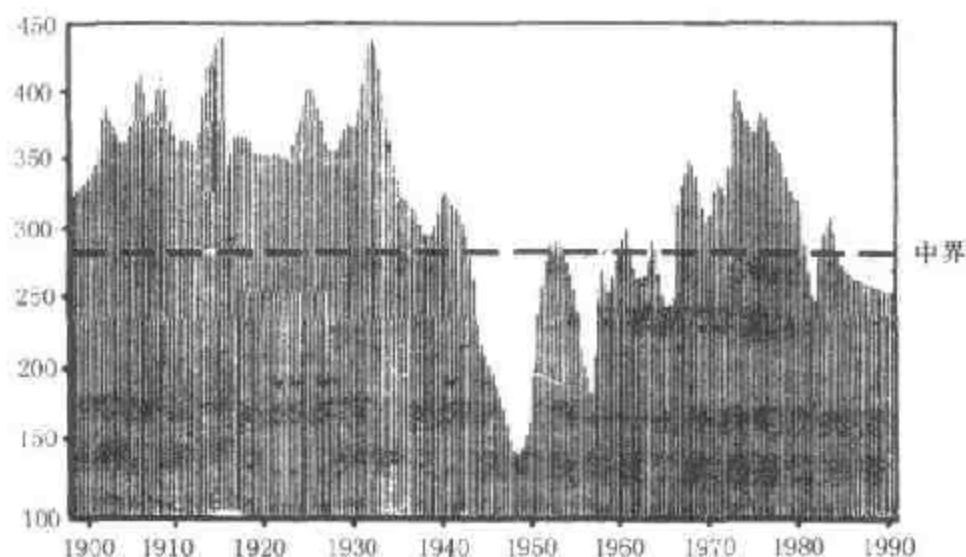


图 2.2 美国的专利统计（每百万人口）

资料来源：U.S. Department of Commerce, *Statistical Abstract*.

言辞需要理解，正如文学及法律学者斯坦利·费舍尔（Stanley Fish）所说：“各个领域的行动——包括它所运用的事实、它所信任的步骤以及它所表达和延伸的价值观——都与其社会及政治背景息息相关，都是人为的因素使它成为时尚，而非单纯地来

自上帝或自然形成。”<sup>32</sup>必须强调的是，从言辞的角度来看待管理，并不一定就是要否认事实的存在，它只是在强调，不论事实是什么，它的重要性和意义都必须通过语言才能确定。任何一个经理都可以凭直觉知道，正是语言，而不是事实，最终影响了我们对事情的看法。言辞当然能够被用来欺骗或操纵，但它也可以用来实现更积极、更有创造力的目标。

## 认真地对待言辞

对管理用语进行正确的分析后，我们可以知道管理语言的主要任务是促使组织里的每一个成员充分发挥他们的潜力，与他人进行通力协作。事实上，许多现在的热门口号，例如“新型组织”、“授权”，就是想要让那些目前正处于疑虑之中、重组阶段的企业，重新得到活力。在日常的实践中，每一个管理者时刻都会在组织中，运用各种大致相似的口号和观念，来哄骗、激励、要求，以便引发组织的行动。<sup>33</sup>

而且，从本章前面所述可知，有时候语言的运用往往与整个思想、行动系统结合在一起，而且和一般的言辞混合可能会主导一个组织，甚至整个时代。在每个层级上，语言都有言辞的功能——用管理理论家杰依·康格（Jay Conger）的话来说，它会不断地为我们“提供架构”，以了解这个世界。<sup>34</sup>斯坦福大学的教授杰夫里·普费夫（Jeffrey Pfeffer）高度强调了语言这种架构在管理领域中的作用，他写到：“我们对事情的看法，往往是依照人们如何在交谈和辩论中形容它们而定。”<sup>35</sup>杰夫里·普费夫甚至还继续提到了 Confucius 的故事——当他被问道，如果让他领导一个国家，他会做些什么时，他做出的第一个回答就是：“关注语言。”<sup>36</sup>

## 管理的语言系统

就像许多管理者“说一说”的主要目的就是去说服别人，让他们接受某种特定的世界观。那些向管理者传达这种信息的人，也有相同的目标。那些专门为管理者而写的书籍和文章，其主要目的显然就是要让他们相信，需要某种行动——例如“授权给你的员工”、“亲近你的顾客”或“消除科层制度和建立网络型组织”。这些信息可以通过演讲、培训课程、录音带、录像带等方式进行传播。《追求卓越》（In Search of Excellence）和《混沌时代的繁荣》（Thriving on Chaos）等书的作者汤姆·彼得斯，可能是当代商业界最有效的言辞学家之一。通过书籍、专栏、电视节目、杂志与期刊文章以及本人的演讲，汤姆·彼得斯成功地建立了自己的言辞王国，引导着全球的管理实践。

管理者从汤姆·彼得斯和其他言辞学家那里得到这些信息，应用在自己的组织内，劝说他人按照某种方式做事。由于这些信息大都十分笼统，所以管理者必须自己进行解释。毕竟，应该如何向员工授权、亲近顾客或建立网络型组织呢？那些想要依据这些言辞来采取行动的人，必须判断这些词在他们所属的特殊环境中到底意义何在。光看表面的意思是远远不够的，必须由管理者精心挑选才能使用（或扭曲）这些言辞，从而实现自己的特定目标。<sup>57</sup>

所以说，管理世界可以说是一个复杂的社会系统，它是一个由管理者、学者、顾问、新闻人员组成的网络，他们以复杂、奇特的方式，扮演各种相互交叉的角色。他们所传播的用语及概念，一点也不中立或客观，往往置身于某种特殊的“语言系统”——谈论世界的方式，随着时间的推进以及组织的不同而不同。前面提到的《财富》杂志，已很清楚地描写出，在这些语言系统下，不同的角色如何通过错综复杂的意见，编织出一个关于

管理的“客观”宣言。在某种程度上说，那些读过这篇文章并采取了一定的行动并促使他人采取行动的管理者会提高组织的效率，它起着十分重要的作用。

正如《财富》杂志的例子所显示，如果不深入了解根植管理实践背后的广大语言系统，就无法了解它的管理方式。组织中的成员越来越关注有关他们行为及组织运作方式的理论。他们开始主动寻找这方面的知识，并有效利用。当这些知识被传播出去时，就变成了管理者辞典的一部分——企业界及企业间共享的词汇。许多概念和观点，例如“亲近你的顾客”、“依靠合作伙伴”、“向员工授权”、“组建多功能团队”、“授予决策权”、“提高全面质量管理”等，处处可见。通过精致的社会管理系统，新的词汇很快就会流传开来——只要有助于变革和创新的就采用，不再能够鼓舞人心和激励行动的就丢弃。

## 强有力的言辞与单纯的言辞

众所周知，管理就是关于言辞的一门学问。但到底是什么让某些言辞策略特别具有煽动性？什么样的言辞策略能够激励听众采取行动，而不只是说说而已？我们可以将通用电气公司的 CEO 杰克·韦尔奇与通用汽车公司的 CEO 罗杰·史密斯的言辞进行比较。这两位知名度都很高的首席执行官，都是在 1981 年接任并进行变革，带领公司以崭新的面貌进入了 20 世纪 90 年代。通过比较他们的言辞我们会大受启发：因为杰克·韦尔奇的言辞比罗杰·史密斯的言辞更能激发人们采取行动。

杰克·韦尔奇和罗杰·史密斯两人不仅关心公司的转型，而且都通过大力提倡公司的愿景来实现目标。然而，在这场比赛中，杰克·韦尔奇是个优秀的人才。只有他才真正意识到，想要推动变革的进程，单单求“新”是绝对不够的。从杰克·韦尔奇的言

辞可知，要想实现目标必须结合许多要素：公司未来的愿景、对现在的真实描述及对过去的选择性描述，以便与未来的情况进行比较。<sup>38</sup>例如，愿景宣言，首先也是最重要的，就是要满足听众的愿望与感情，必须让他们感受到，未来比现在要好很多。《第五项修炼》（The Fifth Discipline）一书的作者彼得·圣吉（Peter Senge）提出，在现实与愿景之间，必须有一种“创造性的张力”，能够鼓舞人们迎接转型的挑战。<sup>39</sup>

罗杰·史密斯在他的公开演讲及著作中，总是尽力把通用汽车公司描绘成正在转型中的美国“21 世纪公司”的代表。可惜的是，他对 21 世纪公司的愿景几乎从来没有真正意义的详细蓝图，因此也就不具有鼓舞人心的作用。他的理念只是一个模糊、空洞的口号，不能打动听众，所以也就无法激发听众的想像力。甚至更糟的是，罗杰·史密斯拒绝面对通用汽车公司在 20 世纪 80 年代的现实情况，反而常常在公司的年度报告中声称，通用汽车公司的转型已经成功进行。玛丽安娜·凯勒（Maryann Keller）在她最近的一本记载罗杰·史密斯年代的书中，指出了根本问题所在：“史密斯很聪明，但是缺乏领袖魅力和敏感度，无法激励他人共同追求公司的愿景，或去了解公司愿景的正确与否。他就像一个厨师，收集了做蛋糕的所有材料后，就把它们随机地丢进烤箱里，以为这样自然就会做出蛋糕来。”<sup>40</sup>

罗杰·史密斯总是把通用汽车公司存在的根本问题归咎于外在因素——失望主要是由于“顾客需求的巨大转变”、“高利率”、“经济恶化”或“政府的管制过多、成本过高”，<sup>41</sup>只有极少数的存在问题在于公司内部。过去做得很好，现在做得很好，将来也会做得很好——罗杰·史密斯总是认为公司正在转型过程中。但是从他的转型宣言中，我们很难了解，到底什么是转型，转型前进的方向及转型已经取得了哪些进展。因此，在他的言辞里，几乎难以找到创造性的张力。例如，罗杰·史密斯于 1987 年对通用汽

车公司所进行的诊断。当年通用汽车公司的股价大幅下跌，比 S&P 低 500 点，市场占有率因此也大大降低：

通用汽车公司目前在世界汽车制造业处于领先的地位。在整个自由的世界里，每五辆车中就有一辆是由我们生产和销售的。由于公司在组织和财务方面拥有优势，所以近几年我们已成功地把通用汽车公司转型为 21 世纪的公司。在未来的几年里，我们将变得更强大、获取更多的利润。<sup>42</sup>

当时，通用汽车公司正处于严重的危机当中，罗杰·史密斯这段听起来很有讽刺意味的谈话是可悲的。从错误地认为“大即是好”，到对未来不切实际的乐观预测，都显示了罗杰·史密斯的言辞十分空洞。

而杰克·韦尔奇则有所不同，他懂得如何巧妙运用语言——言辞只是配方。他在 20 世纪 90 年代建立的公司愿景为“无边界的公司”（boundaryless company）。杰克·韦尔奇说：

“无边界”是一个不常见的词汇——甚至有点不顺口——但却成为了我们经常用到的词。它能够形容一整套我们相信是最必要的行为……在无边界的公司里，供应商不是“外人”……顾客被真正视为公司的命脉……在无边界的公司里，内部的功能变得模糊不清……甚至连通用电气公司的工作与社区活动都开始合而为一。<sup>43</sup>

公司的愿景有效地激发了人们的想像力，尽管这是一个不顺口的口号，但富有想像力和凝聚力。短短的几句话就包涵了好几层情感需求：一种真正的友善感觉，工作与社区乌托邦式的理想

结合、供应商与顾客、雇主与雇员。与罗杰·史密斯的理想（他所提出的几乎不能称之为愿景）不同的是，杰克·韦尔奇的愿景很清楚地是要激发员工的情感。这个愿景使得通用电气公司的员工可以对未来做出多种假设，拥有很大的想像空间，而且鼓励他们采取他们认为可以实现公司愿景的行动。而在通用汽车公司的报告中却很难看到下面这些话：

我们希望通用电气公司的员工每天都能兴冲冲地上班，急着尝试前一天晚上想到的新想法。我们希望他们回家后还想谈论白天所做的事，而不是尝试之后就忘了。我们希望每当工厂的下班铃声敲响时，大家都有这种感觉，时间怎么过得这么快，有人甚至会大声问：“为什么我们需要铃声呢？”<sup>44</sup>

不可否认，这种言辞好像是别有用心的，尤其是它来自对“精简规模”的倡导（一个相当含糊的词）。杰克·韦尔奇的几个绰号之一是“中了杰克”。但是，许多迹象表明，杰克·韦尔奇的言辞已渐渐融入通用电气公司的实践，而且公司的业绩表现也深受影响。在任何情况下，杰克·韦尔奇的言辞都要比罗杰·史密斯的言辞更受欢迎。关于和员工的关系，罗杰·史密斯只是简单写到：“毫无疑问，不具有竞争力的员工成本是我们所要克服的最大障碍。有了这个障碍，没有一家公司能够长期在竞争中获胜，没有一项工作会有安全感。”<sup>45</sup>

## 强有力言辞的使用

杰克·韦尔奇那种强有力的言辞，需要运用多种方法。暗喻与类比、故事与传说、口号与格言——这些方法在促使行动发生

的过程中起着至关重要的作用。这些言辞的内容通常要比数字、分析模式及正式推理更具有说服力，尤其是如果能够运用强有力的表达方式。

暗喻与类比是平行地对两件事情进行比较，它们之间的关系是显而易见的。它们的力量来自于拥有能够激发想像力的能力，也能够同时吸引听众多种感官的注意力，从而捕捉和表现真实情况。<sup>46</sup>杰克·韦尔奇经常运用强有力的暗喻与类比，来表达公司的愿景。下面这个例子，就是巧妙地运用暗喻与类比来生动地描述如何来推翻通用电气公司传统的管理制度：

在过去的十年中，我们一直在铲除科层制度中的杂草，但是却并不容易除尽，而且如果不留心跟踪，一周之后又会再生。的确，我们已经将科层制度中的很多累赘除掉——职员、计划人员、审查人员、核准人员等等，但还是无法完全除净。那些清理过阁楼的人都知道，一年以后再去查看以前认为“必须留下”的东西——例如好几条永远用不着的油漆用旧裤子、好几箱永远不会再读的期刊《国家地理杂志》（National Geographics）等等，都会感到吃惊。每当我们重新审视我们的管理制度——我们的流程时，都会有同感。我们也会看到在我们面前存在许多障碍，使我们忘了公司存在的惟一目标就是：为顾客服务和在市场上获胜。<sup>47</sup>

组织方面的神话、传说、奇闻轶事，都运用了不同的语言技巧。<sup>48</sup>这里，我们引用组织的发展史，大都是与公司员工有关。更广义地说，是将组织的过去与现在连结在一起，以便为当前的言辞和行动提供合理的解释。<sup>49</sup>在沟通政策的变革与鼓励员工全身心地致力于实现公司目标方面，引用关于组织的故事，是十分

有效的。在《哈佛商业评论》的一篇访问稿中，杰克·韦尔奇利用故事，传达了一种理想的变革，并鼓励员工全身心地投入其中。杰克·韦尔奇谈到了他的“完成任务”（Work-out）的概念，通用电气公司召开“市民大会”的目的是为了克服组织生活中的僵化：

要想在全公司内部都贯彻“完成任务”的精神和目标，并不容易。最近有一个技工来我家安装电器。他说：“我看过你讲述的关于完成任务的录像带。跟我同一阶层的人都了解你在讲什么：我们将会更加喜欢我们的工作，而不只是一味地埋头做更多的工作。但你知道我们的上级主管如何来解释它吗？他们指着屏幕说：‘你们听听他在说些什么。你们最好准备拼命工作。’”我们还有很长的路要走！<sup>30</sup>

口号、格言、宣言——例如福特汽车公司的“品质至上”，通用电气公司的“在每个业务领域都要数一数二”，Cray 计算机公司的“我们要制造全世界运转速度最快的计算机”，锐步的“我们与众不同”——都是运用各种言辞来进行沟通，以公司的战略、重点和政策为目标。这些声明是否有力量取决于它们的直接性和简单性——重要的是，是否有适度的模糊性（我们的不同之处在哪里？我们如何定义数一数二？）。在不确定时代确立明确的目标，并为各种活动提供一个战略方向是特别有效的。

## 从模糊化中寻找准确性

从上述内容可知：有效的言辞必须清楚，但又不能太清楚。其目标是最好能够适用于各种不同的情况，具有足够的灵活性，

来融合不同的意思，强调的重点、解释的方法<sup>51</sup>（人们擅长用创新的方式运用和解释言辞，应该运用人类的这一天赋而不是忽略）。措辞方式也必须强劲有力并呈现出动态性，要不断进行调整，以便保持连贯一致。

在这方面，我们还是要再次提及杰克·韦尔奇。在他任职期间，他经常使用强有力的新术语，例如“无边界的公司”、“完成任务”、“整合的多样化”。这些概念，就像他的前辈所喜欢用的“权力分散化”一词一样，既有创意，又有模糊性。杰克·韦尔奇借助这些理念，运用许多新方法和技巧，编撰出各式各样的动人故事。他这样做，成功地将大量的信息传递给许多人，而且让这些信息随着特定情况的变化，有其特殊的意义和解释。

言辞是否强劲有力，也取决于如何将其他人包括在谈话内容当中，正如斯坦福大学的教授杰夫里·普费夫最近指出，仅看人称代词就知道。<sup>52</sup>用“我们”，而不是“我”，马上就意味着团体行动，即使行动的详细内容有待于听众自行决定也无所谓。当然，杰克·韦尔奇很好地使用了这种方法。另一个例子是美国印第安那州的药品制造商——Eli Lilly 公司的 CEO 沃恩·布莱森（Vaughn Bryson），在下面一段演讲中也用了这种技巧：

我们已经有效地分配了工作，因此，我们必须强调公司内部  
的开放性。我们都必须知道公司的前进方向，我们都有责任  
找出影响公司业务的问题，我们都必须努力改进营运方式，我  
们都必须消除常规中的精灵。正如棒球明星萨切尔·佩奇  
（Satchel Paige）所说：“任何一个人单独的力量，都不会超过  
整体的力量。”<sup>53</sup>

要注意，沃恩·布莱森在进行这一演讲时才刚刚上任，他的

这些说明虽然具有模糊性，但是却相当动人。至于应该如何进行正确地解释，则留给听众自己决定。新总裁通过不断重复使用“我们”，听众也不知不觉地参与了团队行动。富有创意的新名词“常规中的精灵”可以指任何东西——但 Eli Lilly 公司的每一位员工马上就会想到它指的是什么，以及如何去消除它。最后引用棒球明星的话，不仅毫不武断，而且让整个演讲过程有基础和依据。

## 言辞、行动和设计

显然，言辞是一把双刃剑。尽管强劲有力，但我们必须永远牢记，它的真正用途——正如 Eli Lilly 公司的例子所显示的——是要促成行动。言辞是重要的，但最终必须产生行动才有用：在竞争激烈的市场环境中，必须不断开发、生产和传输新产品和新服务。不能产生行动的言辞，往往只会造成幻觉。已经开始实施变革计划、开始设计新型组织、开始拟订新的使命宣言、开始制定新型战略——但是这些仍然可能都是空洞的言语。今天，我们很难发现一家没有采取“全面质量管理”、“顾客满意计划”和“及时回应市场”等措施的公司，但是只有一小部分公司能够导致真正具体的行动或进行变革。

为什么这些新的言辞——看起来这么富有煽动性，这么富有创意——但是却难以导致真正的变革？要想回答这个问题，我们必须看看这些新的言辞到底为什么缺乏创意。在通常情况下，这些新的言辞都只是在推广新的设计方案——也就是说，只探讨这些理性的管理概念的表面含义，而不探讨它们的真正用意。当然，我们很容易相信，只要采取和实施新的结构、战略、制度，

公司的效率自然会提高。而且，这些新的设计通常被包装成整套的解决方案出现。他们提供了清晰、合理的解释，不仅管理者，就连学者也深受吸引。管理者通常认为，只要采取这些解决方案，就会被视为是有长进的。因此，有时候他们采纳最新的设计方案只是为了赶时髦——好像只要一经采纳这些方案，就会将公司带入更加理想的境界。

然而，只靠设计方案很少能导致真正的变革——尽管设计在管理中永远起着至关重要的作用，但是真正的变革从本质上说还是取决于新的说话方式来激发新的行动。大胆地说，管理最基本的任务，就是通过富有创意的言辞，寻求个人及团体认同目标的方式，从而激发共同的行动（正如劳伦斯·米勒所说：“获得权益回报只是一个目标，而不是提升我们灵魂的最主要的力量”<sup>54</sup>）。

从这个角度来看问题，有助于我们解释为什么人们总是不断谈到新型组织即将来临。毕竟，如果告诉人们：“他们所处的时代沉闷、无聊、缺乏新意、看不到什么变化，他们不是新时代的先鋒，而是旧时代的恐龙，那么这个时代对人们就不具有吸引力。”所以说，除非运用语言来创造行动——我们下一章将要探讨的主题——否则，它们只是一堆文字。

## 第三章

### 行动：管理的现实





**行**动本身只意味着你拥有了一种权力，但决不意味着结果会如何。

不要让行动的结果成为你的动机，但也不要保持不动。

——Bhagavad Gita

管理，无论是过去、现在还是将来，都是指同一件事：做事的艺术。为了把事情完成，管理者不仅必须行动，而且还要促进整个团体的行动。<sup>1</sup>

不幸的是，在我们的日常言辞中，通常把个人与团体行动的重要性模糊化，好像付诸行动的是组织，而不是人。例如：我们通常会说某某公司推出新产品、解雇许多员工、赞助一些活动、雇佣我们的朋友、获取大量的利润、宣布一项大胆的新策略等等。通常情况下，令人感到糟糕的是，关于管理的传统言辞大都以规则、原理和架构为导向，而不是帮助我们超越他们。从某个角度上说，把行动归于一个组织，就好像它是一个有目的的系统，是一种方便、有利的方法。但危险的是，这可能让人以为，有组织的行动是自动产生的，而忽略了在每一项组织行动的背后，都是由许多特殊人的行动组成的。

## 寻求有效行动

任何一项组织行动，都是许多个人的谈话和集体行动的结果。组织理论方面的学者卡尔·韦克（Karl Weick）强调说，我们必须将组织行动“翻译”成个人的语言。他解释说：“每一项组织的行动，都是个人之间行为互动的结果，如果这些人没有产

生及融合出一整套特殊的行动……那么就无法产生组织行动。”<sup>2</sup>

能够超越组织来看待人与行动，是有效管理的重要方面。毕竟，决定组织效率的是组织中人的行动质量。同时，所谓的传统智慧，通常会导致我们忽略个人行动的重要性，特别是忽略语言本身也是行动的一种。本章的主要目的，是提供一种截然不同的思考行动的方式——针对这些不足之处，重新思考什么是真正的管理者。

## 强势行动

对我们而言，对有效行动的最佳理解就是强势行动，这个概念是由埃里克·雷弗（Eric Leifer）在研究国际象棋之后提出的理论。<sup>3</sup>假设一场国际象棋比赛：不管在任何时刻，棋手都有好几步棋可走，而且在经过几个回合之后，这些可能性马上又倍增至几百万种。一般人认为，国际象棋高手的卓越能力在于他们能够对未来进攻及反攻进行长远规划——不断想像、评估未来可能发生的情景，并选择相应的战略。

然而，埃里克·雷弗想证明事实并非如此。<sup>4</sup>他发现，对于未来要设计几步棋，高手和新手之间并没有什么差别。真正的差别在于，高手知道如何灵活地下棋，无论对手采取怎样的行动，他的棋步都很难预测。只有当时间成熟、机会来临、占领地盘或完全获胜时，才会使不确定性和灵活性消失。

当我们观察卓越的管理者时，会发现他们与埃里克·雷弗列举的象棋高手很类似。因为，卓越的管理者就像象棋高手一样，能够“让事情发生”或“让事情完成”的管理者，会按照下面7个强势行动的原则行事：

1. 在不确定的情况下采取行动：采取强势行动的管理者都

意识到，在大多数情况下，一个人不可能只有在拥有完全信息后才采取行动。他们非常能够容忍不确定性和模棱两可，而且即使不太知道后果会如何，他们还是很愿意采取行动。事实上，优秀的管理者所采取的许多行动，常常是有意用来挖掘更多的信息，从而用于指导进一步行动。

当然，在不确定的情况下行动，并不代表在所有的情况下都要盲目行动。有时候，最好的行动就是什么也不做。但是，正如诺贝尔经济学奖获得者肯尼斯·阿罗（Kenneth Arrow）所说：“即使明知我们对可能产生的后果一无所知，我们还是必须采取行动。我们必须养成在不确定中采取行动的习惯，而且我们必须能够辨别过去的错误与变动的方向。”<sup>3</sup>

2. 持续不断地保持灵活性：强势行动需要管理者不断努力增加或至少维持它的自由度。不管在什么时候，采取的行动都可能有助于增加未来不同行动的选择。优秀的管理者很明白走向极端或干涉过多的危险。就像象棋高手一样，他们小心翼翼地部署每一步棋，不管对手如何，他们都有办法做出适当的回应。正如 Kidder Peabody 投资银行的 CEO 斯科特·纽奎斯特（Scott Newquist）所说：“你必须不断采取行动，以扩大你的选择范围。每当你走进一扇门时，一定要再打开其他几扇门，以便在需要时使用。”

保持灵活性，并不意味着有能力的管理者从不坚守行动路线，他们只是在积极调整行动路线，从而实现既定的目标。以便在遇到意外或偶发的事件时，也能有更多的空间来改变路线。他们之所以总是在采取行动，是因为他们知道只有灵活应变才能成功，他们意识到最佳的途径往往不是一条直线。

3. 要有政治家的智谋：优秀的管理者了解，要把事情完成，必须采取一系列的行动，并与其他人的行动互相配合。他们会格外关注自己的行动顺序，尤其是他们的行动如何与他人的行动进

行纵向或横向的配合。高效的管理者十分清楚他人的动向，并采取相应的行动。通过了解他人的议程和行动后，优秀的管理者才能获取先机，领先一步做出选择，从而获得最大成效。

富有这种智慧的管理者，通常被冠上“政治家”的头衔——具有某种程度的贬义，然而，这些政治技能是管理者能够做好事情的关键。依我看，只有当运用政治计谋来谋求私利时，才具有贬义。而如果运用政治计谋来为组织提供服务，则是高效行动的一个重要的、最吸引人的组成部分。

4. 对时机感觉敏锐：擅长强势行动的管理者的显著特点，就是对时机感觉敏锐。他们有不寻常的判断能力，可以判断何时参与、何时退出、何时静止不动、何时采取行动、何时做出反应、何时延迟以及采取行动的顺序。好的时机，正如我们所经历的，对行动的成功与否有重要的影响。同样的行动，如果时机恰当，就一定能成功；如果时机不当，就没有成功的机会。例如，如果能够抢先别人一步采取行动，就可能获取竞争优势，个人计算机行业正是如此。但即使在这种情况下，我们还是可能行动得过早，在市场未成熟之前就推出新产品，以致与上一代的产品自相残杀，造成不必要的损失。正如罗德·坎农（Rod Canon）——康柏计算机公司（年销售额超过 30 亿美元）的前任 CEO 告诉我们，时机之差“永远只在分秒之间”。<sup>6</sup>

5. 判断身边的情况：把握好的时机需要有判断身边情况的能力。是机会还是威胁？是优势还是劣势？是危机还是转机？在对情况进行评估之后，我们必须判断，该采取什么样的适当行动以及运用什么样的言辞来激励或解释所采取的行动。

依据不正确的判断所采取的行动和言辞，可能会十分糟糕。例如：我们知道有一家大型计算机公司的营销经理，因为受到来自公司内部三个业务小组的压力，所以决定实施一项正式计划以满足他们的需求。她对情况做出的判断是，真正需要的是重新调

整部门的工作重心。她做出的错误判断是认为情况已经十分危急。结果，当她还在致力于计划时，业务小组已经拆散了部门，并对营销人员进行重组，结果她的部门只剩下少数几个人。

我们也见过管理者正确判断身边情况并充分利用优势的例子，锐步公司的 CEO 保罗·费尔曼（Paul Fireman）就是一个典型的例子。1989 年，在欧洲的一次运动鞋展览中，保罗·费尔曼记得自己在会场逛了一圈，觉得大部分展出的商品都没有留下太多的印象。他和现场采访的记者进行了交谈，发现他们缺乏热情，所以就希望找到一些可让他们感到激动和振奋的新闻。这时，保罗·费尔曼意识到，如果他能找到一些可让他们感到激动和振奋的题材，一定可以起到广告效应。根据对情势做出的这一判断，他临时决定替锐步的新品牌鞋“Pump”制造一种神秘的气氛。这种鞋当时正处于开发阶段，其主要特点是利用了新的充气技术，能够让人穿了更舒适，这个创新特点是这个成功故事的全部。如果是在另一种情况下，这种设计方案可能会由于时机尚未成熟而产生负面影响，但此时媒体正在急于挖掘新闻题材，因此这个特点成为一时的热门话题。据保罗·费尔曼说，这些早期的、热烈的评论，不仅替鞋子制造了市场预期，也有助于公司内部更快地开发和推出产品。这种冒险的言辞证明保罗·费尔曼不但正确地判断情况，而且掌握了恰当的时机。

6. 有效地利用言辞：正如保罗·费尔曼的例子所显示，不但所有的行动都需要言辞，而且言辞本身就是一种行动。管理者不仅利用语言促使别人行动，也利用语言对过去及未来的行动描绘一副生动的画面。对于强势行动，管理者所使用的言辞一方面必须“地方化”——必须关注当时情况的特点与参与者的身份地位；另一方面必须保留模糊性及普遍性，从而适时地进行调整。它们必须像编撰一个故事一样，既能不断扩充、又能保持其完整性。

擅长进行强势行动的管理者，必定是言辞方面的专家。就像杰克·韦尔奇一样，他们灵活掌握运用传奇、故事、隐喻、类比，以及其他修辞方式，对自己的行动赋予意义，从而说服他人采取行动。通过言辞，他们不但能替他们想要的行动增添力量，也能阻止不想要的行动。此外，他们也随时调整措辞方式，以保持时效性和相关性。这些技巧有助于他们把事情做好。

7. 同时致力于多种议案：为了采取强势行动，管理者必须尽最大可能使用“一石两鸟”之计。如果同样的行动能够同时推进多种议案，那么就有更大的机会得到支持，并且提高效率。

例如：Sealed Air Corporation 是一家专业包装公司，其产品包括包装气泡纸。在 1989 年进行杠杆式投资（leveraged recapitalization）的同时，致力于多种议案，同时也实施另一项措施，即杠杆式并购。通过杠杆式投资，公司高层管理人员感到，可以同时实现以下目标：消除过多的现金、降低被收购的可能性、满足股东的需求、给员工增加压力以避免自满现象的发生、通过世界一流的生产增加收入、通过实施并购战略促进成长、保证公司治理的控制权。Sealed Air Corporation 拥有“同时致力于多种议案”的能力，是杠杆式投资一举成功的主要原因。<sup>7</sup>

## 埃利·路西（Ellie Luce）的案例

我们所遇到的优秀管理者大都符合以上 7 条强势行动的原则。1990 年 9 月我们开始在一家电讯公司进行研究，其中有一位经理名叫埃利·路西（Ellie Luce），她努力推广一种分配式计算机系统，来控制公司庞大电讯网络中的电路工程。本来我们认为这只是一个很平常的实地研究，但我们错了，以她的身份和地位来看，她所做的一切目的在于引进一种非传统的利用计算机的方法，最终对整个公司产生影响。这种方法是实践性的，而非理

性的，也就是“以业务为导向”，而不是“以系统为导向”。同时，埃利·路西使用的管理技巧也完全超越了一般的管理理论。现在回头看时，我们才了解，她真是一个凭直觉就能采取强势行动的实践者。

关于埃利·路西的做法，最显著之处在于即使当时结果不确定，还是积极采取行动。当时她才上任三个月，马上就开始实施一个有远大抱负的计划：在工程方面，从主机计算机向工作站进行转换，并把管理信息系统的开发时间从几年降为几个月，甚至几周。

虽然她领先一步发动这项革命，但这本该由公司职员来做这些事情——这并未使她止步不前。她积极参与工作站计划的实施，作为一种积极创造新的可能性与结合性的方式，并尝试各种不同的方式，看是否能够提前完成计划。埃利·路西就像象棋高手一样必须出手，别无其他选择，她不愿意只是苦思冥想——她身为一个管理者，必须采取行动。她的一位同事解释说：“我们喜欢变革，所以我们的目标是，永远不停地向前走。对于埃利·路西和我来说，保持不变是没有意义的，没有意义要比死亡还糟糕。”

随着时间的推进，工作站的计划发生了很大的变动，但形容它的言辞却是有弹性的——“商业观点”（Business View）——这种变革的发生没有负面效应。由于她强调的是结果，而不是计划，所以她能允许甚至鼓励这种改进。有了一个基本的言辞概要（rhetorical overview）之后（例如：利用各种不同案例说明从系统观点向商业观点过渡的必要性），埃利·路西强调，最后的成品是无法预测的。相反，她认为最重要的是，能够控制现状并为未来的行动留出足够的选择空间。有一次，她很坦白地对我们解释说：“我们知道这个工作站计划可能永远达不到我们的目标，所以我们尽量不要花太多的时间去思考将来可能会怎样。另一方

面，我们也不能原地踏步，不推进计划。”

为了有利于计划的推进，埃利·路西刻意挑选了几次时机，召集了许多外部支持力量，包括她的上司和其他部门的员工（据我们猜测，她积极争取我们选她作为研究对象）。然而，就她的管理风格和所擅长的管理信息系统范式而言，她的基本目标就是尽快得出结果，并把这些结果转化为生产力，为企业带来立竿见影的效果。

虽然埃利·路西只是公司里的一个部门主管，离总部有几千英里远，她能够发起这项计划全靠她的语言使用技巧。恰当地使用语言，使得这项计划笼罩上了一个轮廓不清的外表，也能使自己的观点被具有不同目标和利益的公司中的其他人所接受。埃利·路西针对不同的对象，采用完全不同的“言辞风格”：强调不同的利益和运用不同的语言，小到技术，大到企业的各个方面。实际上，令我们感到惊讶的是，在这个计划周围的每个人对于到底什么是“商业观点”，看法截然不同。即使支持的声势开始很大——像滚雪球一般，但是每个人的想法却各不相同。虽然不太看重言辞的人认为，培养这种态度是有一种有计划、经过深思熟虑的行为，但我们还是认为埃利·路西和其他管理者的不同之处，在于她知道如何在组织中建立共识，以及她懂得如何将自己的能力应用到实践当中去。有一天，我们共进晚餐时，她对我们解释说：“对别人所说的每一句话，我都很在意。我很少只是在‘讲话’。在大多数情况下，我都竭尽全力去了解别人的背景。我还尽力去了解他们的议案，以及我该怎样说或怎样做才能产生协同效应。”

对大多数人而言，埃利·路西不太可能成为模范角色。虽然在她自己的公司里，大多数人都认为她很有效率，但是她仍然受到指责，因为她与传统的有效管理者的模式完全不符。管理的合理方法是让我们相信，管理的过程包括计划、组织、人事、指

导、协调、报告和预算。<sup>8</sup>但是像埃利·路西这种类型的管理者所采取的强势行动，一点也不符合这种传统的做法——在管理课本中探讨如何计划行动时，总是非常重视这些过程。但当我们再仔细思考时，却发现这其实是精妙的矛盾说法。只有在最简单的情况下才有可能对行动进行“计划”，就像我们说“如果 X 发生，我就做 Y”一样。但在大多数情况下，“行动”是对未能预期的情况做出的持续反应，同时这个世界也不会让我们有机会脱离理性与客观性。<sup>9</sup>即使我们认同这种说法，但我们还是不清楚，在不断变动的情况下，我们的努力到底能发挥多大作用。

然而，流行的管理观点——学术刊物和公开出版的著作中所倡导的观点，<sup>10</sup>仍然强调采取行动之前需要理性的计划，而不认为计划只是一种言辞方面的工具，或者事情发生之前或之后的解释。这种观点让管理者无法承认：在很多时候他们采取行动的目的，只是想看看会发生什么、去激发火花、去创造机会或只因为“感觉这样是对的”。要承认这点，特别是对组织中的其他人而言，感觉是善变、幼稚、鲁莽的。因此，当管理者采取行动时，通常都公开表白实际上并不存在的合理性。

## 管理者正在做些什么？

如果我们观察管理者的行动，就会发现虽然他们都认为自己的所作所为是合理的，但实际上他们很少真正地进行计划、组织、人事、指导、协调、报告和预算。简斯·海娜威（Jane Hannaway）在对“工作中的管理者”进行研究之后发现，这些活动“并不能真正形容管理者所做的一切”，<sup>11</sup>最多也只能模糊地形容，在极端复杂、匆忙的持续行动下，管理者期望实现的目标。

## 工作中的管理者

管理者时时刻刻都在行动。实际上，每一个研究管理者行动的报告都会发现：“他们的任务经常变换，关注的焦点也在不停变化，以应对突发事件，并处理很多‘瞬间的任务’”。<sup>12</sup>亨利·明兹伯格（Henry Mintzberg）在对5个CEO的行动进行观察之后发现，他们平均每天要做36次书面和16次口头上的接触，而且每一个都是针对不同的问题。大部分活动都很简短，不超过九分钟时间。<sup>13</sup>这幅活动频繁的画面，不管是中层管理者还是其他管理者都是相同的。

管理者很少有时间独处。他们也很少花时间去拟订计划或思考重大决定。相反，他们的大部分时间都用于与他人进行互动——公司里及公司外的，包括走廊上的随意交谈、电话交谈、一对一会面、大型团体会议等。据估计，管理者一天中大约有2/3的时间是与别人一起度过的。正如亨利·明兹伯格所说：“管理者和其他员工不同，他们不会说要挂断电话或者离开会议去工作。实际上，这些接触和互动就是他的工作。”<sup>14</sup>

管理的互动本质意味着大多数管理工作都需要进行交谈。<sup>15</sup>当管理者在做事时，他们在交谈也在倾听。通过对管理工作的本质进行研究之后发现，管理者需要花2/3~3/4的时间进行言辞活动。<sup>16</sup>这些口头交谈是管理者收集信息、监督和控制进程、发现问题、协商共识、制定计划、推进进程、下达命令、表明权威、建立关系、散布闲话的手段和方法——简而言之，这就是管理者每天所做的一切。通过其他形式的谈话，例如演讲和展示会，管理者不仅为他们自己的行动下定义与解释，也让其他人知道公司正在做些什么，进展如何以及发展前景如何。

锐步公司的保罗·费尔曼认为，他的公司里的行动就像是一

个人型的“交谈网络”。他说：“如果你想要知道公司中正在发生什么事情，你只需到走廊上听听大家正在交谈什么即可，这比任何报告或正式的管理系统得到的消息都多。”他甚至还相信，“听听大家的交谈内容”比任何市场调查报告更容易了解公司在市场中的位置。因此，他和公司里的几位营销主管通常利用周末时间，在邻近地区的购物中心参加高中的体育活动，以便与青少年混在一起，与他们进行交谈，从而了解“什么是流行的，什么是过时的”。保罗·费尔曼坚持将行动视为一种交谈网络的观点，他还相信，公司发生变革的惟一方法就是：“到外面去，开始一种新的交谈……你必须一直这样做，直到你开始听到不同的谈话内容，那时你就知道你已进行了真正的改变。”

## 事件与问题

事件——意料中或意料外的，计划中或计划外的——在界定管理工作性质的各种行动与交谈中，扮演非常重要的角色。就像标点符号一样，事件能够决定组织中不断交流的行动和言辞的形式。事件就像推出新产品、预算审核会议、场外战略计划练习、年度业绩评估、罢工、竞争对手的产品发布会及金融市场的崩盘——都是让公司存在的意义集中化和具体化的时刻。这些事件也是组织中各式各样、持续不断的活动的焦点所在。尽管他们通常可能是仪式上的，没多久就会被忘记，但他们的功能还是包括：探讨现在进行中的行动是否有价值、编撰新故事、启动未来的行动、正式宣布开始、里程碑、结束、促进改变方向和路线，或者只是回归根本，重新肯定个人和组织的身份地位。

如果事件能够形成持续不断的行动，那么就需要提供持续不断的激励。管理者将大部分时间都用于解决问题，正如我们前面所说，这些问题很少被视为工程或设计上的问题。大多数管理者

都极少花时间用于起草新的组织设计或制定新的战略，相反，他们不断忙于迫在眉睫的问题和局部问题，以确保愤怒的顾客得到满意的答复。杰克不再为他的预算被削减而心情沮丧，最佳人选珍妮是否能被说服来接受这份工作，约翰已被明确告之不要再弄得一团糟，玛丽需要对发布会将要展示的内容进行修饰，苏珊在即将召开的会议中有望站在同一边——这些每天都会遇到的问题，需要管理者投入最多的时间、注意力和精力。然而，管理者要处理的绝大多数问题都不是他们引发的，而是他人的需求引发的。一位管理者解释得很到位：“每天你来到公司，总是一个问题接一个问题。你还来不及处理一个问题，就又有人要你处理另一个问题。在你尚未察觉之前，一天已经过去！”

## 对于不同情形的监控

无疑，我们所描绘的这些管理情景，会让很多人觉得不符合传统或不动人。我们认为，许多人还是相信，理性选择仍然是管理者行动的最佳选择方式。事实上，如果管理者能够这样做的话，那么大部分人可能都会这么做。但在管理者经常面对的真实情况下，这种模式都是难以实现的梦想。

在特里·威诺格拉德（Terry Winograd）和费尔南多·弗罗里斯（Fernando Flores）合写的著作《了解计算机与认知》（Understanding Computers and Cognition）一书中，提出管理者想要采取合理的行动，常常受到现实情况的限制。这本书的目的在于研究建立计算机系统以提高管理者的效率问题，他们要求读者想像“正在主持召开一个 15 人左右的会议，要决定一项重大且有争议的问题”。特里·威诺格拉德和费尔南多·弗罗里斯列举了管理者经常要面对的几种有趣情况，具体如下：<sup>17</sup>

1. 作为管理者，你不能避免行动。在会议中，你时时刻刻

都在采取行动。即使是决定放弃一件事情，也是一种行动，当然效果可能是你所期望的，也可能不是你所期望的。所以，你永远“投身于行动中，而不管你的意愿如何”。

2. 你不能退后一步来深思你的行动。在实际情况中，你必须依靠你的直觉来做出行动和反应，尽管你可能在会后才意识到自己的行动是错误的。

3. 你行动的效果无法预测。采取任何一种行动都有好几种路径可走，所以你不必总是依赖理性的计划来发现实现目标的步骤。相反，你除了“跟随情况一起走”之外别无选择。

4. 你无法清楚地知道对整体情况的描述。会议中的事情总是在不停地改变。无论在什么时候，你所看到的都只是支离破碎的景象。会议的整体模式，只有当会议结束后才能显现出来。

5. 每一个描述都是一种解释。即使在会议结束之后，你对会议结果的描述也绝不仅仅只有一种，有些人可能和别人的理解不同，因此，事实永远都很难以捉摸——我们必须面对各种观点和解释。

6. 语言即是行动。每次当你开口讲话时，你不仅是在陈述事实，也是在采取行动。你是在主动地说明和界定情况，并想要说服他人接受你的看法并采取行动。<sup>16</sup>管理行动的言辞特质不能避免，而且需要持续不断地给予关注。

特里·威诺格拉德和费尔南多·弗罗利斯完美地描述了管理者的处境。问题很少是以定义明确的形式出现，大多数时间，管理者必须解决的问题都是定义不清和界线不明的。组织理论学家彼得·基恩（Peter keen）与迈克尔·斯科特摩顿（Michael Scott - Morton）精美地描述如下：“管理者的大多数重大决定都是在问题模糊不清的情况下做出的，他们自己或其他公司并未意识到这一点，个人的判断是关键。”<sup>19</sup>的确，管理者花了大量的时间用于了解所面临的问题的性质。例如，管理者可能会遇到一位愤怒的

员工来抱怨他所遇到的一件事情，但后来才发现真正的问题并不是如此——或者甚至问题并不是十分清楚。

这些模糊不清的管理问题，缺乏通用的解决方案。就像那位愤怒的员工，很难知道管理者是会慎重地对待这个问题并采取正确的行动，还是只是听听而已。管理者要想做出这些决定，没有定义明确的原则可以遵循，因此他们不得不依靠自己的判断。就算是“学中做”也是不容易的，因为我们很难说什么样的行动会有什么样的结果。正如上面那个例子，管理者如果什么事都没做问题就消失了，并不意味着下一次仍然可以这样做，并获得相同的结果。

在管理者的世界中——人类采取行动的世界中——所有问题总是与当时的情境或者背景相互关联，没有两种情境或背景是完全相同的。牵涉到的人、特殊的情况，甚至用来形容情况的词，不仅影响到人们了解问题的方式，更与人们可能采取的行动以及如何才能获得成功息息相关。大部分时间，人们都在问：“下一步该做些什么”。<sup>20</sup>

## 注重实效的行动

从上面的模式可知，管理者要想真正解决问题，不得不采取注重实效的行动。著名的组织理论家菲利普·塞尔兹尼克（Philip Selznick）甚至更明确地表示，应该回归到 19 世纪的实用主义。他在 1983 年写到：“如果美国的一些特殊的哲学理论，如威廉·詹姆斯（William James）和约翰·杜威（John Dewey）的实用主义，能够更加广泛地被人理解，那么我们的机构就会提供更好的服务。”换一个角度来说，实际的判断必须总是与“现在、这里”相关，它必须针对问题的根本，它必须经过痛苦和满意的锻炼。菲利普·塞尔兹尼克得出的结论是，实用主义并不是“背离原则”，

相反，它有助于发现原则，并让它们与日常生活息息相关。<sup>21</sup>

管理者必须将这种实用主义应用在日常的管理上，也就是说，行动的依据不仅是注重理性所知，而应注重实际可行。如果管理者要等到有足够的信息和知识去消除不确定性，那么他将以一事无成而告终，除非他有特定的路线可循。要采取强势行动需要直觉的反应，就好像一个人可以预测行动的结果，并且，当情况发生变化时，又愿意积极修正这个“仿佛……一样”的模式。那些无法获得这种实用知识的人，不是无法行动就是每次都以相同的方式行动，他们在完全无知与完全了解两个极端之间徘徊。

“仿佛……一样”的模式不可能很完善，但是管理者往往没有很多其他的选择余地，这就是为什么判断力是采取有效管理行动的关键。为了进行有效地管理，管理者必须根据当时的情况选择不同的模式进行判断。他们也许要随着情况的变化，不断地运用判断力来修正、放弃或采用新模式。最后，判断力和灵活性是管理者能够采取强势行动的最重要的工具。

## 合理化的言辞

我们所遇到的大多数高效管理者都承认，采取行动所依据的模式或知识很少是符合科学或理性的。他们也承认，个人的偏见与判断大大地影响着他们的行动。然而，这些管理者有时也公开解释他们的行动，仿佛这些行动是以理性的计划为依据。例如：改组的真正原因是为了解决管理者效率不高的问题，而他们可能解释说改组的真正原因是为了提高企业效率以及寻找更有效的满足顾客需求的方式。同样，战略上的改变是由一个顾客或一项产品的特殊问题所引起，却被合理化地解释为是根据审慎的竞争分析得来的。

利用合理化的言辞为行动找借口，是管理者为行动寻找合法

性的方式。这种客观、没有偏见、非个人和富有逻辑性的合理解释，对他人更具有吸引力和说服力。管理者必须说服他人采取集体行动从而将事情完成，其中的大量言辞都有理性的特征。虽然管理者并没有这样做，但他可以让人认为他一直在致力于计划、组织、人事、指导、协调、报告和预算等职能。

实际上，大多数公司都拥有两种看来像是极端不同的解释行为和活动的方式：一个强调行动的实用性；另一个强调合理性、逻辑性和可预测性。例如，在埃利·路西的公司里，她和她周围的人都开诚布公地讨论公司存在的生产混乱现象，但更高层的管理者则采用合理化的言辞试图表明，公司并不混乱，一切都在控制当中，可以理解，可以预测。

在同一公司内部存在两种不同的说法，好像令人感到困惑。人们不禁要问：“到底谁是对的？”我们承认，这就是在研究的初期我们所抱的态度。当我们在经营非常成功的 Amgen 生物科技公司进行详细的调查研究时，公司员工对“计划”这一角色的看法各不相同，令我们感到很困惑。在这种最不确定的行业里，高层管理人员还称赞长期计划的重要性，好像公司的成功从一开始就已合理地设计好。然而，公司里的其他人却强调，这个行业的特性完全无法事先进行计划，并很高兴地解释说，因为科学的发展日新月异，所以理性的计划才刚制定好马上就又过时了。<sup>22</sup>

起初，我们决定把那些管理者所讲的话打个折扣。但当我们再对整体状况进一步思考时，才意识到我们已经将这个理性的“设计观点”消除了。我们还意识到，从传统的眼光来看，该公司的正式计划并没有真正发挥作用——公司的中层管理者强调它通常未起作用，但它在公司里还是承担了几项重要的言辞功能。公司通过长期计划与外界（投资者、分析家、其他公司、科学界）进行沟通，公司能够完全控制极其复杂的情况。甚至更重要的是，它为公司里的人思考他们所从事的活动提供了一个架构，

并对这些活动有一种驾驭感。

然而，真正重要的是，这种合理化的言辞并不会干扰管理者真正的行为。计划本身及其应用都极富弹性，不会对管理者带来太大的限制。而且，Amgen 生物科技公司对计划所持的态度创造了额外的弹性：即公司里的科学家和管理者都不会把计划的内容当做信条。计划只是行动的指南，而不是公司实际情况的客观描述。计划只是做事的工具——除此之外，别无其他。虽然很多人认为，拟定计划非常有助于他们了解情况，但这些人也通常声称，计划一旦制定了之后，就不再去看了。和许多公司相反，这些合理化的言辞实际上有助于而非阻碍人们采取强势行动。

## 行动与设计的平衡

Amgen 生物科技公司的例子显示，实际行动本身与关于行动的合理化言辞是一个事物的两个方面，并不一定是互相矛盾的。有效的管理者能认识到并知道这两种管理模式之间的差异，并采取相应的行动。但是，必须避免几个危险。管理者必须牢记，他们的最终目标是把事情做好，而不是进行优美的设计。设计只是手段，而不是目的本身。如果缺乏这种认知，管理者很容易认为问题已经有了合理的解决方案，于是沉迷于设计完美的组织结构、完美的战略或完美的控制系统。

### 设计的诱惑力

我们在本章中所描述的紧张状况——组织与个人之间、理性的计划与强势行动之间，以及稍微深一层次，客观性与言辞之

间——使我们重新思考行动与设计的重要性。尽管在 20 世纪初，泰勒就尝试着应用工业工程技术，重新对工作流程进行设计并让它更有效率。但人们还是希望不断通过正确的组合规则、结构和实践，来科学化地“创造”组织。人们认为，科学有能力设立一个通用的、理性的管理理论，从而消除管理工作的随意性与模糊性。<sup>23</sup>但正如我们所看到的，这显然是不可能的，因为随意性与模糊性本身就是管理工作的一个组成部分。

旧的习惯很难修改。虽然现在泰勒提出的主张已经不再流行，但人们还是倾向于优先考虑合理的设计。今天人们所谈论的已经不再是“制造”公司，而是“再造”公司。<sup>24</sup>最重要的是，要继续强调管理者应该如何在這個新世界，设计出适应的新组织、新战略和新制度。

## 以行动为基础的设计

管理者有时需要做得像一个理性的设计师和建筑学家——但这种态度永远无法捕捉到管理的本质。正是由于这个原因，要以行动为前提，注重管理过程以及个人、团体行动的实用性。行动观点能够更加准确地把管理者描绘成一个崇尚实用主义的人，并对各种需求和问题做出回应，从而完成任务。

我们当然大力支持这种行动观点。但是仍要强调的是，我们也不反对设计。设计也是非常有用的，因为它能让管理者发现新的可能性并察觉新的关系。各种组织结构模型，例如网络型组织和矩阵型组织；新的分析架构，例如波士顿管理顾问公司（BCG）的成长/市场占有率矩阵；哈佛大学迈克尔·波特教授（Michael Porter）的“五种力量”模型；麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）的 7-S 模型，都有助于延伸“仿佛……一样”的模型，以及管理者采取行动所需的知识。这些新的行动模

式有助于管理者增加灵感，以便发动新的攻势及尝试新的实验。它们是有效的言辞工具，管理者可以用来说服他人，并为他们已经采取或者即将采取的行动创造一个合法的依据。

虽然设计有助于预见新的可能性，并且在言辞方面增加吸引力，但如果管理只靠设计，只能增加行动的危险。一方面，形式和组织设计上的先天偏见，通常会把公司里持续进行的活动迅速取消，有时候几乎认为那些活动好像完全不存在一样。设计倾向于把组织的行动“具体化”，让人忘记了组织其实是建立在持续不断的交谈网络的基础之上。由于依赖设计，所以关注的焦点都放在重新设计战略方面，包括：不同的矩阵、起草新型的组织结构设计图以便“确定”公司的结构，或形成一套绩效评估表来公正地衡量公司的业绩表现。至于人们如何针对这些象征性的设计采取行动就很少得到关注。

以设计为导向，意味着把构想与执行分开、公式与实施分开。设计方案起草好了之后再用于实践时，通常强调它的公式，而不是它的实施。但在我们看来，这种分离既不实际也不可能。行动观点强调，将构想与执行分开、公式与实施分开是不可能的。此外，从行动的观点来看，能够想出好的创意固然重要，但把事情做好或把创意付诸于行动，永远是更重大的管理挑战。在一个又一个的公司里，我们已经看到各式各样的计划、蓝图和列示了各种新型组织设计的纸张，放在管理者的书架上布满了灰尘。这些观点是伟大的，但是却从来没有付诸行动。

模式和原则不可避免地具有一般性，没有考虑管理者必须面对的特殊情况。有效的管理者了解大多数设计具有抽象的特征，并利用他们的判断力来加以修正，以适应特殊情况，他们不必担心是否能将事情做得很完美。正如埃利·路西的例子，只要其他同事支持强势行动就行，即使做得不完美也愿意合作。我们知道有些管理者追求完美的设计，但是他们创造出的设计方案，难以

适应自己的特殊情况。

## 从设计到个人

管理者必须牢记，不管今天看来是多么有创意和完美，但没有任何一个新的战略、结构或系统能保证明天的成功。如果不能把持这种态度，往往会导致自满。管理的真正挑战已经超越了设计，它包括推动与引发组织中每一个人的行动潜力。当然，在大多数当代或者早期的新型组织愿景中，都认识到并强调个人主动性的重要性。然而可惜的是，为了最大限度地发挥个人的潜力，惟一能做的就是改变组织本身，重点是关于组织的背景，组织做了什么和不做什么，限制或者鼓励主动性、创新和风险，而不只是个人的行动。<sup>25</sup>

### 行动的意愿

不容否认，组织环境对个人采取主动的程度有相当大的影响。令人感到惊讶的是，在同一个组织里，个人采取主动性的程度有很大的差异。与传统观点不一致的另一个观点是，不考虑环境，每一个人对采取行动的喜好程度差异很大。卡尔·韦克(Karl Weick)认为，人们不采取行动的主要原因是，他们觉得自己的能力有限以及受到环境的限制，不采取行动就无法检验出这些限制条件。他的重要评论引用如下：

以这些测试为基础，人们得出的结论是，在环境中存在一定的限制，个人的反应也存在一定的限制。人们天真地认为，不行动是由于受到了各种限制和障碍，致使行动难以实施。于是，这些限制、障碍、禁止变成了环境中显著的“事件”。当管理者遇到问题，需要考虑及运用多种可选择的方法时，便会受到限制。最后，当这些假定的限制被那些持怀疑态度、天真或无知的人突破时，通常会为自身带来相当大的优势。<sup>26</sup>

有些人就是比其他人更倾向于采取行动（不容易觉察到存在的限制），这是一个古老的话题。<sup>27</sup>这些人在公司里的经历各不相同，有的人成为 CEO，有的人去寻找新的机会，例如创办自己的公司。但是关键在于：在“传统的”公司里倾向于采取行动的人，到“新型”的公司也是一样倾向于采取行动——即使这两种形式之间存在真正的区别。同样，通常把行动的失败归咎于科层制度的人，在网络型组织中也比较容易行动失败，因为存在目标和利益的冲突。

我们可以进一步简化这种说法，有两种人：“一种人主动采取行动；一种人被动采取行动。”<sup>28</sup>那些主动采取行动的人，视不确定性为一种机会，寻找它，甚至去创造它；那些被动采取行动的人，视不确定性为一种威胁，回避它，并想办法消除它。主动采取行动的人视自己为组织的一部分，所使用的技术和所参与的市场都是做事的资源。而那些被动采取行动的人则视组织、技术、市场为限制他们成功的障碍。

## 行动以及新兴的组织

以行动为基础的观点假定      或许太过于乐观      大多数人

都喜欢采取行动。在行动过程中，人们竭尽全力创造和控制结构、系统和战略。组织的目标，是从个人的行动——尤其是能够引发团体行动的个人行动浮现出来的。卡尔·韦克简要地总结说：“行为不是为了指导目标，而是解释目标。”<sup>29</sup>一般说来，人们对自己行为的决定能力，要比人们所知的更大。目标是为了采取行动而创造出来的言辞架构，每一个人都不断地重新解释它。卡尔·韦克说：“当我们回顾这个过程时，只有“行动”才能澄清公司在做什么、经营哪些业务以及计划包括哪些内容。”<sup>30</sup>

如上所述，这种提法与许多管理者常说的工作方式正好相反。对于管理方式，一般常见的说法是，目标设定好，开始采取行动，对变量进行估计之后，进行调整，然后目标（希望能够）实现，管理者获得奖赏。即使目标没有实现，管理者也可能获得奖赏。其中呼声最大的是：“首先我们要制定战略！”尽管今天的大多数理论都强调个人自主权的重要性，但仍然把行为看做是指导目标，而不是解释目标。人们常说“先想后做”，这句话深深地扎根于组织理论的言辞当中。所以，各种愿景宣言、使命宣言、战略、计划和目标，都被视为能产生行动的保证，而事实上它们只不过是言辞工具。

特别是在西方世界里，一个组织如果缺乏为行动而做的设计，往往会被人看做是缺乏领导力。人们认为领导的主要职能是，在采取行动之前建立愿景、使命、战略、计划和目标。我们希望领导者能够具有洞察力，比一般人更能预测未来的发展。然而，正如我们所列示的，领导者除了具备上述条件之外，也可以是一位能够把过去和现在的行动具体化和赋予意义的人。这是一种更可行的、简便的、日趋成熟的领导观点。与其期待我们的领导者对未来具有洞察力，倒不如希望他们是一位强势的行动者——既是对过去有清楚了解的历史学家，又是富有创造力的现代参与者。

## 第四章

身份：寻求特殊性





今天的每一件事情都很奇怪，而昨天的事却一切正常。我很想知道是否我在一夜之间突然发生了变化？让我想想看：今天早晨起床时，我还如往常一样吗？我似乎感到有一点不同。但是如果我已经发生了变化，下一个问题就是：“我现在到底是谁？”噢，这可是一个伟大的谜语！

——Lewis Carroll,《爱丽丝梦游仙境》

到目前为止，我们关注的焦点是人们“如何”在组织中采取行动。正如第三章在讨论强势行动时，我们描述了有效的管理者，如何采用乍看之下不同于常态的方式——实用性、局部性和关注特殊的行动和情况，来有效结合语言与行为。但还有更深一层的问题，也就是“为什么”人会在组织中行动？而这些人又是“谁”？

这就是行动的最后一项要素——身份。正如我们所建议的，组织应该是由一群特殊的人，说和做特殊事情的结合体——这些人不仅仅是雇员、同事、人力资源或人力资产，而是许多在组织中扮演的角色和目标必须具有特殊性的个人，并不是完全一致的。

## 寻求独特主义

到底什么是独特主义（Particularistic）呢？我们先用社会学家卡罗尔·海默（Carol Heimer）的话来说，独特主义包括两件事：“审视一个人，要全面地观察他的全部特征，而不是只观察一个方面；同时，审视一个人要从他与自己和他人的关系背景来

观察。”<sup>1</sup>全面地观察，需要考虑这个人的全部特质，需要仔细关注每一个人的特殊细节——不只是关于他职业上的位置（例如工作、头衔、技能及资深程度），也包括他的优势、劣势、人格特质、个性和人际关系。因为人总是按照自己的身份行事，有效的管理必须时刻考虑一个人的身份。尤其是有效的管理者都知道，由于人们的理解方式因人而异，所以他们所用的言辞必须巧妙地与个人身份相配合。

## 公平问题

不幸的是，由于要求一视同仁地对待每一个人，也就是说，仿佛人从本质上说都是平等的，所以这种独特主义通常被视为有失公平。显然，当两个人受到不同待遇时——例如职务或工作量——很可能被指控待遇不公平，剥夺了人们基本的平等权利（对任何父母和管理者来说，这些角色是交叉的，对这种抱怨应该是很熟悉的）。但一视同仁本身也不一定公平：同等对待事实上各不相同的人，其实本身就是不公平。对组织而言，这也不公平，因为这样做很难发现个人行动的真正潜力。

如果能够正确地使用独特主义，不仅能进行有效的管理，也会让我们重新思考，组织的真正公平包括什么。一方面，我们发现公平是一个模糊不清的问题，因为它有很多层面，而且我们对自己及他人的看法经常改变，没有简单的标准究竟哪一种情况是公平或不公平。在有些情况下，如果以头衔或性别来区分，似乎是不可原谅的。但在其他情况下（例如，在重要的委员会中，妇女代表的名额不足），“不公平”的决定往往可能是最公平的。今天在组织内部关于“机会均等”的争论，都是关于身份的某种维度——例如性别或种族——与其他维度如资深程度或业绩表现等相比，给予了过多或过少的关注。<sup>2</sup>

公平问题并不是一个一次就能够解决的问题，管理者必须每天不断地运用自己的判断力，在一视同仁与差别待遇之间进行权衡，并决定取舍。为了减轻管理者的负担而设立的人力资源系统与战略，只会限制管理者对各种不同情况做出的判断。由于受到各种分类、政策、工作评估系统、薪酬等级等方面的限制，管理者可能会觉得更难做出公平的判断。今天，随着对多样性关注程度的不断提高——从个人以及管制的角度——使得这些制度与政策不是趋向于独特主义，就是重新定义新的类别以及新的维度。因此，这个内部问题变得越来越显著，而且越来越难以管理。

## 面对一视同仁的传统

所有关于管理的书，都会直接或间接谈到人类行为的模式，或关于人们为什么这样做的理论。其中一个最典型的例子，就是道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）在30年前提出的X理论与Y理论之间的差异。<sup>3</sup>麦格雷戈认为，从X理论的观点来看，整个美国企业界是相同的，人们都是被动地面对甚至反抗组织的需求，因此必须被说服、奖赏、处罚或控制——他们的活动应该被指导。<sup>4</sup>显然，这不是一个振奋人心的观点。但麦格雷戈声称，这种行为在组织内非常普遍。然而麦格雷戈也强调，这种行为的存在，不是因为人们天生就是被动、反抗的，而是因为“管理的哲学、政策、实务”才使得他们这样做。他相信，X理论的行为，不是管理方式的原因，而是结果——即管理方式本身被视为问题的核心。X理论可以被总结为：如果你把人做最坏的假设，并依此行事，那么你得到的结果便会是如此。

与之相对照，麦格雷戈提出了Y理论。他认为，Y理论比较接近人们在没有负面环境下的自然状态。这个观点乐观地认为，“人们不是天生就被动或反抗组织的需要，相反，动机、发

展潜力、承担责任的能力、依组织目标采取行动的能力，在人们身上都可以看到”。<sup>5</sup>他认为，管理者的责任就是要认识到这一点，并且“安排组织的情境以及经营方式，以便于人们能够竭尽全力致力于实现组织的目标”。<sup>6</sup>Y理论可以总结为：如果你把人做最好的假设，并依此行事，那么你得到的结果也会是如此。

关于X理论与Y理论有两点很重要的区别：第一，直到今天它仍然很适用。虽然也许没有用白纸黑字写出来，但管理者已经意识到自己对于人类行为的假设，并看到这些假设用在他们公司里的各种人力资源和控制系统上。对于哪一种观点“最有效”或“最实用”，至今仍然争论不休。而且每过一段时间，就有人——例如威廉·大内的《Z理论》，在他所著的关于日本和美国的管理实践的书中——会把麦格雷戈最初所提出的不同点进行翻新。<sup>7</sup>

第二，这两种理论在本质上是一视同仁的。虽然Y理论也许包括了独特主义的要素（人们通过致力于组织目标的实现，从而最终实现他们自己的目标），它假设：所有的人都像它所形容的，而且这些人对新的“一套组织情况和方法”会做出类似的反应。<sup>8</sup>但是，每个管理者从经验可以获知，人是各不相同的。有的人以自我为中心，有的人崇尚利他主义；有的人注重眼前，有的人从长计议；有的人勤快，有的人懒惰；有的人需要被鼓励（无论用什么方法），有的人主动性强（无论遇到任何障碍）。正如第三章所说，即使在相同的环境中，人们采取行动的能力也各不相同。

## 身份的特质

真正需要的是一种能够考虑到每一个人、每一天不同情况的

人类行为模式。同时，为了让这个模式有相当的力量，它必须适用于各种情况和各种人，它必须超越抽象的纯独特主义（pure particularism）和纯普遍主义（pure universalism），从而形成一种实用的独特主义。

## 寻求认同

下面是我们将使用的人类行为模式：“每一个人的主要动机，是去发现和建立自己独特的身份。”这是什么意思呢？首先，我们并无意强调说，组织是像达尔文所说的适者生存，虽然有些关于个人身份的理论会给人留下这种印象，但我们对此并不做太多争论。我们的意思是说，持续地关注每一个人——关注他的每一个行动和言辞的深层次意义——关注个人的发展以及能够与组织内外的其他人，建立有意义的关系。当人弄不清楚自己是谁或想要变成什么样时，就会面临认同的危机，从而造成头晕，甚至精神不稳定的状态。所以说，对于身份的认同问题是非常重要的。

这个模式的特殊性在于每个人都在凸显自己的特殊之处，从而为自己确立身份。如何对一个人进行激励，主要取决于“在某个特定时间、特定环境下，他想要变成谁”。金钱、名誉、权力、尊敬、爱——对一个人到底有多重要，取决于他如何衡量这些事物对身份的影响，以及希望他人如何做的程度。因此，对于常见的问题：“金钱能够对人们产生激励作用吗？”我们必须含糊地做出回答说：“是的，但到底作用如何取决于不同的人。”

这个模式的共同之处在于，每一个人都追求身份。不仅年轻人、科学家、少数民族，还是资深管理人士，都关注这个问题，它是我们每一个人都关注的问题。想要创造一个能促使人们采取正确行动的环境，就必须弄清楚那个人想要变成谁，并了解他要如何做。那些被视为违反或破坏个人身份的行动，将难以实现

(也许在强迫之下能够实现，有时候甚至在强迫之下也难以实现)。至于那些被认为有助于确立个人身份的行动，几乎是很容易、很自然地产生。

## 对激励的再思考

以个人身份概念为基础的人类行为模式，让所有的管理者都问一个最基本的问题：“如何才能对人们进行激励？”答案很快就得到：“因人而异”。人的需求不同，激励方式也应有所不同。激励方式的选择取决于他们想要的是什么，而他们想要什么，又取决于他们想要变成谁。这个简短的回答可能忽略了一个最根本的问题——激励问题本身就存在问题，它假定人们都需要被激励。但我们的模式却显示：人们总是被激励变成他们想要变成的人——例如，包括那些不想工作得太多或太努力的人。<sup>9</sup>要想激励这样的人去做更多的事，等于是忽略了他们确立自己身份的权力和复杂性，这是爱或金钱所无法阻挡的。

因此，“激励”可能并不是谈论这个问题的最佳方式。相反，管理者的主要任务可能是察觉出一个人想要变成谁。不管好坏（永远都包括两者），人都需要被接受——但不是被激励——应当依此原则进行管理。这并不表示，管理者无法试图去影响一个人所追求的身份，然而这样做，他必须考虑那个人的现有身份以及将来的发展方向。一个人的某些层面比较容易受到影响，而有些层面则较难受到影响。想要去激励一个人的神圣不可侵犯的层面，是一种无效劳动，会令大家都感到沮丧。

## 对身份作为处世的策略

上面的论述引发的的问题是，管理者是不是应该有点像业余的

精神科医生？要这样说也无可厚非，但这并不是问题的所在。“为什么”人要变成他想要变成的人，这可能对哲学家和精神科医生是一个重要问题，但管理者却不一定需要回答（他并不是不能问，只是这样询问与询问的技巧密切相关）。管理者需要知道的是这个人想要变成“谁”，以及这个人如何才能实现目标。

这种人类行为的模式，可以说是社会性的，而不是心理性或经济性的，因为它的基础是人的身份，而不是内在的需求与动力。<sup>10</sup>身份可以被察觉——通过行动和言辞而确立，既可以观察也可以解释。正如哲学家汉纳·阿伦茨（Hannah Arendt）所说：“人们在说话和行动时，既可以表现他们是谁，也可以积极地显示他们特殊的人格特质，算是在人类世界中崭露头角。”<sup>11</sup>汉纳·阿伦茨进一步评论：“这个披露出来的‘谁’——他的素质、才能、天赋和缺点，可能表现出来也可能隐藏在内——都隐含在这个人的一言一行中。”<sup>12</sup>

然而，仅仅因为个人的身份能通过言行表现出来，并不表示可以很容易知道和界定它们。个人的身份特质是复杂、变化多端的——是在不断改变，而不是稳定、可界定的东西。身份可以将我们与外在的世界相连接，也可以彼此加以区分，同时，在不断发展以适应新的情况和新型关系。实际上，我们可以用下面的隐喻：身份是个人的一种策略（相反，我们在第五章会提到，组织战略是个人身份的集合）。通过语言和行动，人们会试图去建立特殊之处和联结性，以便让他们在重要的方面获得成功。更广义地讲，人们最关心的就是一个人在世界上角色的发展与演进。威廉姆·怀廷（William Whiting）1923年在《哈佛商业评论》的一篇文章中写到：“对今天的我们来说，一生最重要的事，就是衡量我们在人群当中，离最终目标还有多远。”<sup>13</sup>这个过程从婴儿期努力脱离母亲、追求自我身份时开始，经历了青少年期极力脱离家庭单位、建立自我，一直到最后形成自己特殊的“生存方式”。<sup>14</sup>

## 如何确立身份

在真空的环境中无法确立身份——它永远都需要一个社会组织当背景，包括自己与他人的行动和看法之间的互动。根据著名的社会学家哈里森·怀特（Harrison White）所说：“每个人都像是一个痕迹，自导自演地呈现在他人面前。这实际上是许多过程的混合与互动，以培养同质的人及环境。”<sup>15</sup>如果进一步用学术术语来说，身份是可以在社会中建立的——也就是说，它不仅是社会组织网络的产物，也扮演着塑造社会网络的角色。<sup>16</sup>对汉纳·阿伦茨来说，这个社会组织网络就是一个“人际关系网络”，是所有言行的结果组成的集合。<sup>17</sup>换句话说，一个在孤岛上长大的人，就没有身份可言——他无法知道自己在人类社会网络中占什么样的特殊地位，也无法知道别人对他的看法。

### 身份与声誉

对身份的追求需要不停地与别人比较，不断地重新评估个人行为与社会环境的关系。<sup>18</sup>事实上，正因为身份取决于比较，所以“公平”问题就变成了组织的中心议题。一个人在别人眼中的形象，取决于这些别人是谁，而他们又如何根据别人的看法确立自己的身份。

奇怪的是，自己到底是谁，别人可能比自己更清楚。汉纳·阿伦茨对这一点所持的观点颇具争议，他主张：“那个‘谁’，虽然别人看来很清楚并且不至于被误解，可是本人却无法察觉到，就像希腊宗教里终身陪伴其左右的守护神一样，永远在背后守

护，所以也只有那些相遇的人才能看见他。”<sup>19</sup>这个人们积极想确立的“谁”，永远与别人所知道的“谁”，无法完全一致。这就是为什么身份总是靠不住的深层次原因，也是管理者为什么需要意识到“一个人的身份因人而异”的主要原因。当管理者与一群人一起工作时，为了有效地运用言辞并采取行动，他不仅要知道每一个人的自我看法，也要知道他人对每一个人的看法。

但是，在两个人真正碰面以前，对于身份的主动管理就已经开始。在管理者真正了解一个人以前，他已经通过声誉对那个人的身份有所了解。一个人的声誉是对其身份的简单总结——它在组织里自由散步，而且通过简单地询问就很容易知道。声誉所依据的是个人身份里比较有特色的层面。例如：一个人的声誉可能包括：降低成本、以利润为导向、精通数字、容易相处、善待顾客、不敏感、有抱负、政治化及不值得信赖。声誉是管理者确定一个人采取何种行动的基础，也是他运用适当的言辞的基础。

声誉一旦形成，就会通过葡萄藤一般的人际网络迅速扩散，并可能被具体化，特别是对那些只通过声誉来看待人的人而言。那些直接与他一起工作的人，也是根据他的声誉来调整言行。不管当事人觉得是否适合，声誉一旦形成就难以改变。这就是为什么我们不要总以为自己对身份的看法与别人对身份的看法一定要保持一致的重要原因。

## 在社会网络中的身份

人与人之间的区别——如智力、外表、个性等等——都是塑造身份的重要依据，但不是惟一的依据。同样重要的是，对整个“人际关系网络”的认同。要对一个团体认同——例如一个组织、一种职业或一个国家——就是要将团体认同的维度当做个人认同的重要维度。例如，有些公司提倡与支持更大的社会目标，如环

境保护或人权，对那些重视这些目标的人有很大的吸引力。这些人认为，他们的言行支持组织，也得到了组织的支持，所以能够认同该组织。

赢得诺贝尔奖的组织理论家赫伯特·西蒙（Herbert Simon），告诉我们这种认同在组织中的重要性。他提出了一个问题：“为什么许多人，也许是大多数人，都全力以赴？为什么员工会认同组织的目标？”<sup>20</sup>赫伯特·西蒙认为，答案在于人类对组织认同的基本特性。他说：“对组织的认同成了员工积极向上、致力于实现组织目标的主要动力，这不是利用简单的赏罚就能得来的。”<sup>21</sup>关于这个问题，还有两位作者——彼得·比瑞尔（Peter Brill）与马歇尔·迈耶（Marshall Meyer）——他们认为“认同并不完全是来自意识层面，而且并不一定像意识那样服从理性原则”。<sup>22</sup>

当然，对一个人来说，上班的公司可能就是她惟一的认同来源，他可能比较认同自己的职务和单位，而别人可能认同整个公司或其他的职务与单位，因此会产生冲突。可能更有趣的管理情况是，当一个人强烈地认同公司外部的组织网络时，例如他的专业或社区，就会产生新的认同问题，需要管理者积极加以处理。虽然程度有所不同，但是管理者每天都会遇到这种由于认同不一致而导致的冲突。

由于专业以及专业主义的兴起，产生了一种跨越组织边界的认同。“专业”一词是一个意义模糊不清的词汇关于这个主题的一位领先的学者埃利奥特·费德生（Eliot Freidson）说，早在1915年对“专业”一词的特质就一直缺乏统一的看法。<sup>23</sup>玛根利·萨夫提·拉森（Magali Sarfatti Larson）对“专业”一词的定义捕捉住了认同的关键所在。她认为，专业是指“那些容易变成‘真正的’社会团体里的不寻常的职业，他们的成员共享相对持久的会员关系、认同感、个人的奉献、特殊的兴趣和共同的忠诚度。”<sup>24</sup>最常见的例子就是：律师、医生、软件工程师、科学家和

投资银行家。这些专业人士比较关心他们的专业目标，而不是组织目标；比较关心他们专业上的地位，而不是组织中的地位。因此，他们在自己的职业生涯中会不断跳槽，而不是只在同一个公司中工作。他们主要的忠诚对象属于专业本身，而不是任职的公司。

在个人与组织之间存在不可避免的紧张关系，这对于那些自认为是专业人士的人来说是非常尖锐的，对于那些在自己的专业领域已经获得了明星地位的人来说更是如此。虽然这些专业明星和他人拥有的能力之间的差异并不一定与他们的声誉之间的差异相符，但是明星本人和他任职的公司通常会忘了这一点。由于专业明星极端重视及希望不断提高自己的声誉，所以提出的要求往往对他自己有利，却不一定对整个公司有利。公司需要在满足这些需求和失去明星之间进行仔细权衡——失去明星会使公司连带地失去顾客、收入，甚至公司里其他的专业明星。让专业明星保持满意所得到的好处，也可能比不上公司要付出的代价，尤其是当公平问题和偏爱主义一直是人们关注的重要问题时，更是如此。

## 多重和边缘身份

如上所述，我们对公司的认同发生在多种层面，著名的哲学家和经济学家阿玛塔·申恩（Amartya Sen）解释说：

我们都具有多重身份，“我就是我”不是我们看待自己的惟一方式。社区、国籍、班级、种族、性别、工会……以及革命性的团体组织等等，都按照不同的情况确立身份，这些也影响我们看待我们的福利、目标或行为义务等等。<sup>25</sup>

每个人都站在不同关系网络的十字路口，有的交叉，有的不交叉。正如我们前面所说，这些多重身份可能带来冲突，尤其是当它们的依据是不同程度的认同感时。当一个人是多个网络中的会员时，在尽力保持及整合所有身份的同时不可避免地会产生冲突。

生活由于会员身份（也许是我们最重要的身份和认同标准）有时定义不明确而变得更加复杂。会员的形式与规模有很多种，它也包括各种边缘数字和边缘成员。双重薪金制（新聘用的雇员薪金较低）、公司聘请大量的顾问（包括那些被解雇后重新聘为顾问的员工）、业余安排、职务共享、联合投资、战略联盟等都显示，一个组织中的会员身份到底需要什么条件，并不容易进行诸楚的定义。会员关系有时候由学位来确定，一个人认同什么样的社会关系网以及如何去追求自己在社会关系网中的地位，都会影响到他的会员身份的类别。当会员身份发生问题时，认同也可能出问题。

## 维基·萨托 (Vicki Sato) 的身份

以维基·萨托的职业生涯为例，我们便可以了解身份的动态以及错综复杂的本质。维基·萨托现在是 Biogen——一家总公司设在马萨诸塞州剑桥的著名生物科技公司，负责研发的副总裁。她出生于1948年，在芝加哥市区长大，是日本移民的后代。高中毕业后，她到 Radcliffe 学院读书，然后进入哈佛大学读书，于1972年获得了光生物学专业的博士学位。然后，她在柏克莱的加利福尼亚大学从事博士后研究，主要对生物科学进行深层次研究。那时，她决定不再研究光生物学，而改攻免疫学。在打了

许多次电话和进行了许多次面试之后，她在斯坦福找到了另一个从事博士后研究的职位。也就在这个时候，她与她的医生丈夫离婚。

## 维基·萨托对身份的追求

维基·萨托于1977年回到哈佛大学，开始在分子生物系的免疫学专业申请终身职位，该系答应聘请一位资深的教授当她的私人导师。尽管到最后也没有聘请资深的教授，但是维基·萨托却与著名的分子生物学家沃特·吉尔伯特（Walter Gilbert）建立了良好的关系。沃特·吉尔伯特当时才刚开始对免疫学产生兴趣，后来赢得了诺贝尔化学奖。由于一时的兴致，维基·萨托竟然邀请沃特·吉尔伯特与她一起教授才刚接手的初级免疫学课程。她说：“我之所以邀请他与我一起讲授这门课，主要是由于我对免疫学知之甚少，担心在学生面前感到尴尬，所以想借此减少我的恐惧。”

虽然两个人教得很成功，但沃特·吉尔伯特没过多久就离开了哈佛大学，去担任 Biogen 公司的 CEO，Biogen 是他与其他科学家及风险资本家一起创立的生物科技公司。在哈佛大学任教七年之后，维基·萨托认为自己只是个“B+”程度的科学家——无法在哈佛大学获取终身任职资格，于是在1983年离开了哈佛大学。虽然她希望自己能够在科学领域勇往直前，并跨出一大步，但最终还是由于担心而未能如愿。她替自己解释说：“如果知道自己做不到，又何必浪费时间呢？”

维基·萨托决定对自己的身份做一个大胆的选择：暂时不做科学家，而改做企业家。她利用休假期间，和朋友创立了一家抗体公司。同时，她也没有放弃重返学术界，争取到另一所大学获取终身任职的资格。但当她了解到重返学术界的困难时，她决定

离开学校，并觉得并不像别人所说的那么糟。

然而，维基·萨托作为企业家的寿命很短，一年之后她和合作伙伴分道扬镳，公司停业。由于她需要一份工作，所以于1984年2月接受了沃特·吉尔伯特的邀请加盟 Biogen 公司，当时她已经怀孕四个月（不久前她刚嫁给当地最优秀的生物化学家路易斯·坎特利（Lewis Cantley），她到 Biogen 公司担任生物细胞及免疫学部门的负责人，她的顶头上司是负责研究工作的著名科学家理查德·弗拉维尔（Richard Flavell）博士。没过多久，维基·萨托发现自己已经沉浸在最先进的实验与科学当中，她必须承认自己对一些领域“一窍不通”。当时，生物科技这个领域才刚萌芽，人家对它的发展期望很高，因此公司的工作很紧张也十分费心。维基·萨托发现总有许多事情要去做，她还发现自己从管理和科学领域受益匪浅。另外，初为人母也让她十分操心。

## 与“管理者”这个词并存

维基·萨托在 Biogen 公司工作的第一年，就受到了新上任的 CEO 詹姆斯·文森特（James Vincent）的关注（董事会于1984年要求沃特·吉尔伯特辞职，1985年任命詹姆斯·文森特为新 CEO——来自 Abbott 实验室的前任高级管理人员）。詹姆斯·文森特与维基·萨托在一起工作时，对她的人际关系和领导能力以及与重量级科学家进行互动的能力，印象十分深刻。刚开始，他给她一些特殊的任务，例如研究 Biogen 公司是否应该进入医疗诊断行业等。1988年，当理查德·弗拉维尔决定重返耶鲁大学任教时——这证明了维基·萨托以前的想法是正确的，至少在某些情况下，你可以重返本行——詹姆斯·文森特大胆任命维基·萨托为公司研究部门的副总裁。他事后回忆说：“我们当时对这位女性下了很大的赌注，这是对一个人所下的重要及关键性的赌注。”

这个人显示出了领导者的潜质，而且我们认为——我们希望——她能够开发出我们需要的管理技巧。”

维基·萨托就任公司的副总裁之后，接收了一批无事可做的研究人员。自沃特·吉尔伯特担任公司的 CEO 创建了研究部门以来，并没有开发出任何有商业价值的科学新发现。在接下来的几年里，维基·萨托辛勤努力工作，对科学家的工作进行指导，并积极引进一些公司缺乏的拥有重要技能的科学家。在三年时间里，好几种极具潜力的产品已经在开发当中。

担任研究部门的总裁之后，维基·萨托展示了自己作为管理者的才能，而不只是作为科学家的才能。她现在是 Biogen 公司营运委员会的惟一女性。同时，她也越来越多地开始参与对公司整体运营有影响的决策。令她感到惊讶的是，她发现自己很喜欢把所有的事都整理得有条不紊。例如，当 Biogen 公司需要一些投资资金时，她积极出席各种会议，成了公司最有效率的公共代言人。她在大庭广众的演讲技巧，来自于以前当老师的成功经验。她十分珍惜这些宝贵经验，但可惜的是，像哈佛这种研究性质的大学没有给予足够的重视。

然而，尽管维基·萨托已是一个成功的管理者——更不用提她在迅速发展的生物科技公司所获得的财富——但她还是不太清楚自己所扮演的角色，也不清楚自己到底想要追求什么样的身份。她不太喜欢将自己描述为一个管理者——她承认自己对“管理者”这个头衔有点反感——她比较喜欢将自己描述为“一个管理其他科学家的科学家”。这并不是说，她对管理和商业不感兴趣，因为这显然不是事实。但她根深蒂固地认为，自己是科学界和学术界的一员，因而无法认同那些缺乏特殊资格的管理者。

## 在 Biogen 公司的社会网络中

维基·萨托认为自己从詹姆斯·文森特身上学到了很多管理知识——什么该做与什么不该做。例如：她很欣赏詹姆斯·文森特总是不回避冲突，确保收集所有的信息和观点从而做出最佳决定。她解释说：“詹姆斯·文森特最讨厌回避冲突。他一点也不怕走进雷区，把事情引爆。作为一个日本女性，从来没有人教我直面冲突。”然而，她在这方面的技能随着公司的发展与日俱增。

同时，维基·萨托认为詹姆斯·文森特有控制过度的倾向，这在一个以研究为导向的公司里，会造成很多问题。在这种公司里，在研究功能和营销功能、生产功能、企业开发功能之间存在冲突。因为研究人员一心想要在科学界树立自己的专业声誉，而从事市场、生产、企业开发工作的人却更具有商业倾向，包括那些工商管理硕士和外聘顾问。科学家大部分都对商业应用不感兴趣，而非科学家都不重视科学，这是显而易见的。事实上，这两种人是活在完全不同的世界里，依据完全不同的知识，使用完全不同的语言，因此彼此之间缺乏了解。

科学家通常看不起那些资深管理者，认为他们是“徒有虚表”。正如一位资深科学家所说：“由于他们对背后的科学原理一窍不通，所以他们根本不了解进行决策所依据的信息。”同样，管理者也认为科学家更关心的是发表论文，而不是如何帮助 Biogen 公司成为成功的公司。管理者衡量科学家对公司的忠诚度，主要是看他们工作的努力程度以及是否愿意做“科学性不是很强”但比较具有商业价值的工作。詹姆斯·文森特本人特别关心科学家是否把焦点放在正确的事情上。他最敏感的是，科学家为了提高自己的专业身份而积极发表论文，这些行动可能会降低公司潜在的竞争优势。他解释说：“我最关心的是如何找到极有才

能的、愿意在公司的目标与个人的目标之间寻求平衡的人。”

科学家们从他们的角度觉得，其他管理者对于什么是好的科学该做的事（包括那些具商业应用价值的科学）不够尊重。他们认为，他们所做的工作是一种富有创造性的工作，如果对预算和截止日期进行严格控制，就会缩小创新的空间。有些科学家担心，这种控制正是新总裁所想要的。有一位科学家甚至表示，他现在大部分时间都用于准备报告及说明预算执行情况，而不是在部门内进行最好的科学研究。

维基·萨托作为研究部门的负责人，成为这些冲突的焦点——一方面，詹姆斯·文森特和其他人需要控制企业的发展进程；另一方面，每一个科学家都希望能够接触工作所需的资源（对于生物科技公司的科学自主权，有所谓的 20% 规则：让科学家使用公司提供的材料，将 20% 的时间用于自己所选的研究方案）。有一位科学家解释说：“维基·萨托扮演的角色就是保护我们以免成为徒有虚表的人。”

维基·萨托有效地处理这些冲突，因为她能够讲适用于这两个不同世界的语言。通过自己担任副总裁所积累的经验，她与詹姆斯·文森特交往的经验、曾经参加过的一些培训课程，以及浏览彼得·德鲁克的著作（詹姆斯·文森特要求公司所有的员工都阅读他的著作），维基·萨托学会了商场的语言，并得到营运委员会其他委员的尊敬。她也阅读一些世界一流的科学专刊，以便掌握科学发展的最新动态，并得到了研究部门的信赖——她必须用专业术语与他们进行沟通）。当然，随着责任范围的日渐扩大以及参与业务的日渐增多，越来越难以兼顾这么多事情，特别是随着生物科技知识爆炸式地增长，要想这样做就更加困难。

维基·萨托并不认为她的工作是在协调在本质上没有差别的两个团体。她与每一个人的相处方式都不一样，无论是其他部门的管理者，还是研究部门的管理者及纯研究的科学家。这些纯科

学家以及具有科学家和管理者双重身份的人包括各种类型——从那些喜欢终生都做纯科学家的，到那些想要管理一个小实验室或部门的，再到那些想要完成整个项目或管理整个公司的人。这些科学家“团体”与非科学家“团体”有截然不同的性质。维基·萨托清楚地意识到了这一点，她说：“对科学家进行管理，没有一个通用的模式。”

维基·萨托所管理的不仅仅是 Biogen 公司内部的全职员工，也包括对公司有很大贡献的各种边缘成员。其中，最重要的是 Biogen 公司科学委员会的成员，他们不仅对公司的科学研究进度进行审核，也评估研究部门的效率。委员会的成员包括：沃特·吉尔伯特（不担任 Biogen 公司的 CEO 之后成为 Biogen 委员会的成员之一）、菲利普·夏普（Philip Sharp，著名的科学家、麻省理工学院生物系系主任，曾拒绝担任该校校长的职位）、杰里米·诺拉斯（Jeremy Knowles，哈佛大学著名的化学家，1991 年担任文理学院院长）。要对这些极富声望、智慧、自信心的个人或委员会进行管理，当然是非常大的挑战。维基·萨托也对 Biogen 公司提供支持和赞助的各大学实验室的教授、博士后研究员和研究生的工作进行监督。

## 进退两难的境地

到 1991 年，维基·萨托处于事业的关键转折点，她现在身兼商业界及科学界的两种身份：作为一个科学家，她是一个很不寻常的管理者；作为一个管理者，她又是一个很不寻常的科学家。但维基·萨托认为自己既不是科学家，也不是管理者。维基·萨托坚持说：“我既没有沃特·吉尔伯特那么聪明，也没有詹姆斯·文森特那么有自信。”她现在面临的问题是，她还能身兼这两种身份多长时间？她离开学术界已经太久，要想发表科学文章已不能

达到一流的水平，所以要想重返著名的研究性质的大学，事实上已经不可能。她承认，下一步的明智做法应该是成为一个“全方位”的管理者——例如公司的 CEO。并且她也承认，她想过自己可能会愿意当一名 CEO。然而，她也觉得现在不像以前那么有把握，因为她想知道自己是否喜欢做那些总裁必须做的吝啬、腐败、肮脏的事情。她不断提出疑问自己是否愿意“投入所有的精力”去胜任这个角色。这些疑问令她感到进退两难。

另外一个选择当然是留在 Biogen 公司担任研究部门的副总裁，并继续以优秀的研究管理者的身份出现。由于她管理研究部门的能力非常强，在这个仍然能够吸引大量风险资金的行业里，很多新兴的创业公司和即将组建的公司，都对她给予足够的关注。人型的生物科技公司也不时地对她表示兴趣。但是，她不能确定到底是留在 Biogen 公司还是去其他地方，才能为她的事业取得一个平衡点。“在学术界待上 35 年没有发生任何变化一定会让我一病不起”，在其他方面如果不能有重大发展，也一样是不具有吸引力的。对于这种不确定身份的解释，维基·萨托承认：“我也不清楚我想要成为什么样的人。”

## 生活在由个体组成的社会中

作为一个个体，维基·萨托包括很多关于身份的主题，这个问题在今天尤其明显。想想看，在她的简历中可能包含多个层面：管理者、科学家、妻子、母亲、亚裔美国人、业余的芭蕾舞者，仅仅 43 岁就面临着对未来做出抉择。我们都知道，身份的这些构成要素与社会网络是并存的，维基·萨托的不寻常之处在于，它们集中在一个人的身上。虽然在过去这种确立身份的典型

案例并不多，但是在不久的将来却是越来越常见。

我们已经说过，个人的身份，在所有社会和组织里都是重要的角色。然而，如果说今天组织的发展有什么值得一提，那一定是与 20 世纪末的个人身份特质的变化有关，以及如何追求与培养身份。当然我们曾经强调，对前所未有的变化与创新的声明要持怀疑的态度，我们对这一点必须格外小心。然而，我们希望再次强调，我们并不是说历史上的变化不会发生，事情永远都处于变化之中，将来亦是如此。真正需要考虑的是，在思考时如果特别注意某一个特定事情的改变，是否会对我们有帮助。如果仅仅是就身份的改变而言，我们当然相信它会。

这并不是否认，现代社会一直都是建立在个人主义的基础上，建立在强调个人的强大与进步的伦理观上。在今天的世界里，无论是在组织内或组织外，人们都有更多的选择余地，有更多变化的工作，追求身份的层次也比以前更高。在这种环境中，身份在组织中不再只是背景问题，正如维基·萨托的例子所显示，它是管理者做每一件事时都需要优先考虑的问题。

## 传统的个人主义与当代的个人主义

在某种意义上说，整个现代社会的历史发展趋势越来越强调个体的重要性。从 15 世纪到 18 世纪，文艺复兴和启蒙时代催生了现代的“自我”观念——完全自主的个人的成败，取决于他自己的特点。<sup>26</sup>无论是从宗教还是从世俗的角度来看，这种个人主义的伦理观对资本主义的早期发展是至关重要的。<sup>27</sup>在 19 世纪期间，新的政治自由与经济自由，让人们对自己的生活拥有前所未有的自主权。<sup>28</sup>

到了 20 世纪中期，有越来越多的人开始担心美国社会的这种个人主义（individualism）传统已逐渐被新的趋同性所取代。

在20世纪50年代初期，许多书，例如大卫·里斯曼（David Riesman）所著的《孤独的群众》（The Lonely Crowd），探讨了个人主义的成长和消退，并强调了人们渴望被同事所接受的意愿，创造了以服从社会期望为主要目标的新一代。<sup>29</sup>几年后，威廉姆·怀特的《组织人》（The Organization Man）一书谈到了在年轻的一代中，个人主义消亡的故事。<sup>30</sup>威廉姆·怀特所描写的情景十分灰暗：年轻人愿意到大公司谋得一份安稳的工作，一生的终极目标就是获得薪金，养家糊口。威廉姆·怀特感到担忧：个人身份的确立，只取决于他在既定公司中职位的变化。从威廉姆·怀特和大卫·里斯曼的观点来看，美国人的态度已经变成压倒一切的趋同：保持沉默，不要与众不同。

然而，著名的文化评论家克里斯托夫·拉希（Christopher Lasch）于1979年指出，其实像威廉姆·怀特和大卫·里斯曼等人的担忧是不必要的，个人主义在今天依然十分盛行——只是它的特色与过去有所不同。<sup>31</sup>事实上，从很多方面来看，今天“自我发展”的进程与传统的个人主义相比，黯淡失色。毕竟，在过去的时代里，个人主义受到范围的限制：每一个人都寻找自我，但行动的选择范围却不像想像的那么多。因为每一个身份的各种层面彼此都有关联。阶层、肤色、性别，都会限制身份的选择范围，并且有些选择几乎就是不可能的。尽管像维基·萨托这种人仍然是罕见的，但在威廉姆·怀特和大卫·里斯曼的时代，这种人几乎是不存在的。在倡导“高度个人主义”的19世纪，这种现象几乎是不存在的。过去的个人主义并不像现在能拥有这么多自由的“自我表达”，建立身份的选择范围也没有那么大，这是一个在终点时会相遇的实际问题。正如美国法律学者劳伦斯·弗里德曼（Lawrence Friedman）对以前的个人主义所做的解释：“人们并未‘选择’某一种特殊的生活方式；相反，他们是经过训练去接受一种事先已设计好的存在模式。”<sup>32</sup>

劳伦斯·弗里德曼强调，在最近几十年里，选择问题已经成为个人身份发展过程的核心问题，这是个具有争议的新问题。现在所谓的身份需要利用各种选择（有时候几乎是无限制的）来培养。就生活方式而言，只需到当地的购物中心看看，便知道选择范围到底有多大——而且在购物中心里，它们都在被拍卖。不管是好是坏，美国已经成为选择的大商场。劳伦斯·弗里德曼开玩笑说：“如果托马斯·杰佛逊（Thomas Jefferson）能够起死复生，那么今天的选择范围一定会让他人吃一惊。”<sup>33</sup>由于每一个人可选择的生活方式和生活方式如此之多，所以我们可以说，自我不仅仅是发展出来的，而是“创造”出来的。没有任何合法的“最佳计划”能够告诉人们应该如何去创造他们的生活。<sup>34</sup>

英国社会学家安东尼·吉登斯（Anthony Giddens）认为，现代世界中的每一个人，都必须持续不断地“揭示自己的身份”，并且每天都要问：“我应该如何生活？”<sup>35</sup>就像劳伦斯·弗里德曼在书中对标题的绝妙比喻：我们住在“一个选择的王国”里，这个王国中的每一个人，都可以利用不断地改变选择来确立自己的身份。在1969年，除了彼得·德鲁克之外，没有其他人能够了解这一点。他写到（包括其他转型的提法），年轻的一代由于可选择的东西太多，所以禁不住要问：“我到底应该做些什么？”从他的观点可以看出，组织社会中的众多选择，使得个人很难做出如何去建立自己身份的选择，这些选择迫使人们不断问自己：“我是谁？”“我想做什么？”“我想要如何生活、获得怎样的结果？”<sup>36</sup>

通过不断地自我界定，现代人希望能够创造并展示自己在这个世界上的特殊地位，同时也意识到，即便是已经创立好的身份，也需要不断进行修正。正如哈佛商学院的一位年轻研究人员坦诚地介绍她的经验：“我不认为今天存在一个所谓真正的‘永久’身份。”她认为，由于每个人在生活中都面临数量众多、范围较大的选择，这就表示：一成不变的生活方式是不现实的。她

个人对身份的看法——强调弹性、不确定性、实验性——与本书在前面所谈到的强势行动模式非常类似。

当然，在这个新世界里，强势身份也会带来新的问题与担忧。个人的身份变得极富弹性和短暂性，难以与固定身份的组织或机构进行整合：每一个人几乎都可以按照自己的意愿，自由地穿梭于不同的身份之间（这种情形即使是在社会最低阶层也是如此——例如在城市内部，可选择的身分种类和其他地方一样多，但不一定都有助于解放当地的人）。理查德·米尔曼（Richard Morelman）对美国人这种新型的个人主义进行了研究，他写到，传统上对社会看法的改变，“使得很多美国人从综合性的团体身份和文化中退缩，因为这种解放后的个人（不是社会团体），必须成为基本的文化单位。”<sup>37</sup>理查德·米尔曼将结果称之为“边界松散的文化”（loosely bounded culture）。在这种文化里，个人身份的持续发展，变得比传统的团体身份的凝聚力具有更加显著的特性。<sup>38</sup>

## 在“边界松散”型组织中的多样性

很自然地，这种新型的“边界松散文化”也影响着“边界松散型组织”的兴起。<sup>39</sup>由于社会和人口统计的趋势，已经导致组织内不同身份种类的增加，组织本身用来界定个人身份的作用已趋于下降。实证研究证明，在过去的20年里，员工对管理方式及整个公司的承诺和认同程度已显著降低。<sup>40</sup>

这种组织认同重要性的降低，使得“对公司忠诚度”的想法变得不合时宜，至少在许多圈子里是如此。例如，现在已经很少有人一生中只在一家公司工作，职业上的晋升比较容易以水平的方式发生——较少在同一个公司中垂直晋升，而是当新机会出现时，利用自己的技术和才能，在公司内部或公司之间，从一个项

目进入另一个项目。这种以前只有专业人士才能选择的职业路线，现在几乎人人都能选择。正如罗沙贝斯·坎特（Rosabeth Kanter）所描述的：“有越来越多的人在一生中会为了他们自己，而变换几次职业。他们进出各种公司，或创办和发展自己的事业，或与同事联合为其他行业或公司提供专业服务。”<sup>41</sup>正如埃利·路西，我们前面谈到的强势行动的典型，职业生涯通常是指不停地追求新鲜及有趣的场所从而做出自己的贡献。<sup>42</sup>在这里，水平式晋升的标志是不断提高能力和声誉，而不仅仅是追求“更高阶层”的职位。<sup>43</sup>

由于在边界松散的文化里，职业变成了更要具有个性化的目标，所以我们更要了解现代组织的性质是多么不同。美国在1987年由赫德森机构（Hudson Institute）公开出版的《2000年劳动人口》报告，就收集了许多关于组织成员性质改变的资料。这一点都不令人感到惊讶，“多样性”变成了组织最常见的术语之一，几乎和“授权”一词一样被过度使用和滥用。虽然这个词也许是过度使用，但今天的劳动人口事实上差别真的很大——那种对白种、男性主管的刻板印象，不管在过去是多么适用，现在在许多地方都已经不适合。现在，所谓的少数民族——族别、种族、性别等方面有差异——实际上将会变成多数代表。根据《2000年劳动人口》报告，劳动人口的净增长主要是“妇女、黑人和移民”，他们的占有率全都会上升。<sup>44</sup>报告中还有一项著名的，但常被歪曲解释的统计预测说，白种男人“将会在1985～2000年之间，占劳动人口净增值的15%”。<sup>45</sup>

虽然上述内容都是真实的，但是关于劳动人口多样性的言辞，还是没有捕捉住今天的管理者所面临的真正挑战。过度引用统计数字，反而会使我们忽略了真正的问题。毕竟，多样性也许是新闻，但是——除了语言上的问题和一成不变之外——它本身并没有问题。抛开这些繁重和有点偏执的统计数字，白种男人将

会占劳动人口净增值的 15% 到底意味着什么？大量的劳动人口（估计占 10%）都是同性，对组织来说又意味着什么？

真正的意义不是在说，组织是由用不同方式定义的各种团体组成的。这并不是否认其中的因果关系，或者说这种多样性不会导致团体之间的紧张和冲突（它当然会，而且有些还很严重，对参与的每一个人来说都很痛苦）。但是我们认为，多样性的真正重要之处在于，它扩大了界定身份的维度。例如：1989 年 11 月，我们因为要编写关于一家大型广告公司组织结构的案例，而遇到了这家公司的 CEO 杰克·圣索罗（Jack Sansolo），他告诉我们他获得了哈佛大学的社会心理学博士学位，他也是公开的同性恋者。他这样做，迫使我们和其他人必须考虑构成他的身份的三个主要维度：同性恋、博士和一家广告公司的 CEO。两年之后，他的照片出现在 1991 年度《财富》杂志的封面，文章的标题是“美国公司的同性恋：真相以及企业态度的转变”（Gay in Corporate America: What It's Like, and How Business Attitudes Are Changing）。<sup>46</sup>

由于多样性扩大了界定身份的维度，所以如何确立和管理身份也就变得很复杂。对每一个人而言，不同的参考团体是确定身份的基本依据，然后再按照自己的权衡持续对选择进行调整。维基·萨托就很难决定到底应该成为一位科学家还是管理者，她也很难在妻子、母亲、高级企业主管等角色之间进行权衡。不管她如何寻求一个全面的平衡点，别人对她都会有自己的看法。对其他科学家而言，她先是一位科学家，然后才是管理者；而对 Biogen 公司的其他管理者而言，却恰好相反。

随着组织内多样性的增加，新的组织组合和变更也会产生许多新的身份。要了解他人的身份也就变得越来越困难，特别是当它们与自己的身份不太相同时更是如此。由于了解身份是组织采取行动的关键，所以多样性带给管理者的真正挑战是：了解由于

多样性带来的身份的不同维度。多样性的真正挑战不在于不同的团体必须学会有效地合作（虽然他们必须如此），而在于管理者必须学会适应每天都有所不同（包括他们自己）并且极端复杂的身份。

## 对于独特性的管理

今天，许多组织都认为它们面临着多样性“问题”，可惜的是，很少有人会把它当做“机会”。一般说来，正是人力资源部门负责帮助管理者变得更加敏感，并对这种发展趋势的后果进行管理。人力资源专家为了完成这项任务，通过了各种不同的多样性计划，例如全面质量管理、客户服务、授权、再造流程，以及其他正在进行中的“再造”方案。由于人力资源部门是关于人的部门，所以当然是处理关于“人”的问题的自然选择。

但真的是如此吗？如果我们的声明是正确的，由于劳动人口的多样性已大大改变了人们身份的不断变化的特质，而且成为今天管理面临的重大挑战，那么应该将责任授权给传统上是次级重要的部门吗？当然，提出这个问题似乎有点奇怪：几乎在每一个公司中，从 CEO 的主要谈话都可以听到“人是我们最重要的资产”和“这里的人都是独一无二的”（无论是什么行业，我们还没有听到有人说：“我们的人是中庸的，但没有关系，因为我们的市场占有率居于垄断地位，我们的战略是出色的，我们的技术是专属且领先的，我们的资产是雄厚的”）。但是，虽然大家在口头上都强调“人”的重要性——都将人称之为“人力资产”——但是真正值得重视的人力资源部门是很少见的。应该如何来解释这种奇怪的现象呢？

## 谁来真正管理人力资源？

人力资源部门也遭受着我们所谓的身份危机的痛苦，原因来自这个鲜为人知的秘密：他们根本就没有对公司的人力资源进行管理。彼得·德鲁克早在40年前就已经指出，一个公司的人力资源其实是在进行日常管理。<sup>47</sup>人力资源部门惟一可望管理的，是该部门的专业人士。

本来人力资源政策存在的原因，就是希望提供一个公平、合理的方法，来处理公司内的“人事问题”。但是这样做，他们反而可能给管理者帮了倒忙。我们曾经遇到了一位管理者，称他的公司的人力资源部门为“非人非资源”部门。根据他的经验，这个部门只知道用规则、程序、条例来告诉管理者，为什么他们“不能”把事情做好，而不是在帮助管理者处理不同的个人事件并且将事情做好。

提到这些规则、程序、条例，让我们想起了前面谈论的设计，以及设计在管理中的适当位置。在大多数组织内，为了对人员进行管理而提供的设计工具，就是我们在本章开始时所谈到的“一致性”。他们创立了抽象的种类，并确定在不同情况下应该怎样对待人们。不可否认，这些类别有助于区分什么是公平的评定标准（例如，业绩表现或资深程度），什么是不公平的评定标准（例如，性别或种族）。

当然，公平是最终的关心。但对人只遵循一成不变的一致性分类，也就是否认他们的个性特点——用我们所使用的语言就是指身份。正如海默所说：“官僚制度下成长的规则，倾向于认同一致性，把人和彼此之间的关系加以分类，而不考虑个性的差异、气质特征或不寻常的情况。”<sup>48</sup>真正的问题在这里：除非我们特别留意人力资源的一致性设计，否则对个人差异的认知就难以

得到应有的重视。

最终，管理者还是必须把每一个人当做独特的个体来看待。当然，这样做，他们可以随意利用公司所提供的以设计为导向的工具，或者躲藏在它的后面。例如：管理者在与一个员工谈论他的表现之前，先利用一份年度绩效评估表作为参考资料。在这例子里，管理者利用了正式的工具（公司的绩效评估表），并用它来解决一个特殊的问题——也就是说，引发了与一个人进行交谈的需要。然而在躲藏的情境中，情况却正好相反：管理者通过公司“强加”的设计方案，来回避与员工之间的特殊交谈。例如：如果奖金与业绩表现密切相关，即使管理者可以用别的方法，他还是可能运用奖励制度中的某些规定，来回避与业绩表现不佳者之间的不愉快的交谈。尽管这个战术好像在短期之内解决了问题，但是这只能让管理者回避一时，最终还是必须面对这个问题。正如我们在本章开始时所提及的，在一致性与特殊性之间进行张力的平衡过程，永远都不会结束——将设计作为藏身之道，只能让它暂时看起来好像消失了。

## 独特主义的挑战

管理者该如何做呢？公司大都强调独特性的重要性——仔细考虑个人身份的特质——这是一个显面易见的解决方案，说起来容易，但是具体实施却比较困难。我们再次引用海默的话：“要制定更多限定规则的困难之处在于，一个人必须能想像出有哪些变量可能是相关的、可能经常发生，这些都必须明显地包括在规则中。”<sup>49</sup>如果有太多的例外情况，没有规则可循，那么管理者就必须依靠自己的判断。当一个人身份的某一维度（例如肤色）受到特殊待遇时，很容易就会被指控为歧视。

如果再仔细看看“辨别”（discriminate）这个词，就会让我

们进一步面对管理每一个人所需的特殊评定标准。毕竟，在大部分子典中，对这个词都有两种定义。<sup>50</sup>第一种是“有好的品位或判断力”。这个正面的定义，就是管理个人身份的真正所在——针对每一个人，然后对每个人都给予足够的关注。另外一个负面的定义——这是今天最常见的——是：“加以区分：给予不公平待遇，特别是由于偏见所致。”这个负面的定义反映了人们担心会造成歧视。

我们没有办法给管理者提供简单的答案，让他们把注意力集中在第一个定义上。但是，我们希望让大家了解，采用单一的标准来管理多样性的方法可能是方向有误——他们只会把问题弄得更加混乱，而不是更加清晰。我们需要的是，从独特主义的角度来看待公平问题，如果必要的话，一次只考虑一个人的情况。显然，这需要把重心从公司提供的设计工具，尽可能转到在所有的情况下都运用自己的判断力。当然，用来保证个人权利的法律法规是外在的限制，决定了公司的发展方向。但内在的惟一限制，就是管理者是否愿意承担起公司的职责与对公司做出承诺，开始思考新的公平概念——这不是一项小的任务，对整个公司的行动将会产生极其深远的影响。

## 对第二部分的展望

当我们重新思考身份和公平问题时，也是我们需要承接新任务的时候。现在来思考上面三章对我们所要研究的管理的三大要素：战略、制度和绩效评估有何重要意义。首先从战略这一概念开始，我们将探索以行动为基础的观点，如何引导我们重新思考管理的基本原则。我们将利用第一部分已经设立好的问题作为指

导，逐一探讨：语言如何成为组织中的一项要素？管理者如何才能确保他们是在采取强势行动，而不是在受到设计方案的限制？最后，个人身份在每个转折点到底扮演着什么样的角色？

## **第二部分**

# **对管理基本原则的反思**



## 第五章

### 将战略作为语言 游戏



**我**们不是生活在一个安定和完美的世界里，而是生活在一个不断发展的世界里……

——约翰·杜威，《民主与教育》

奇怪的是，现在我们每天都在使用的“战略”一词与战争密切相关。一般说来，战略是指战争胜败的用兵之术。这种军事用途的形象，在谈到企业战略时也常常遇到。事实上，中国著名的军事战略家孙子于公元前6世纪就写了《孙子兵法》一书，管理学者通常称之为第一本关于战略的教科书。<sup>1</sup>当然，就像将军一样，人们也经常评判管理者战略的高明程度。就像在战场上一样，公司战略的高明程度也取决于它能为公司提供多少竞争优势。然而，和所有的类比一样，军事上的类比可能也隐藏了一些关于组织战略最有兴趣的内容。<sup>2</sup>毕竟，战略不仅仅是指已经“设计好”的东西，也包括“正在发生”的东西——它不断在公司中出现，因为不同的人对公司的身份和目标的反应和重新解释也随时在改变。

## 什么是战略？

用这种方式来探讨战略，并不是说与如何创造竞争优势无关——这可能是非常正确的。但对战略家而言，最主要的问题是，到底是什么导致了可持续的竞争优势。有些人认为，答案在于：通过提供不易让人取代的产品与服务、建立市场进入障碍、与买主和供应商保持强有力的议价地位，建立防止竞争对手侵入

的流动性障碍等，以建立强有力的市场地位。<sup>3</sup>其他人则认为，保持可持续竞争优势的关键在于建立市场占有率。<sup>4</sup>也有人认为，关键在于：建立能兼顾投资与回收的营业项目；<sup>5</sup>只从事与公司有明显竞争优势的活动；<sup>6</sup>全身心地投入以便形成特殊的资源和能力；<sup>7</sup>提供质量优良、别人难以相比的产品和服务，以满足顾客的特殊需要；<sup>8</sup>比别人更有创造力；<sup>9</sup>或比别人更加灵活、快速，<sup>10</sup>等等。

这些不同的观点显示出，现在还没有固定的答案能够使公司获得可持续的竞争优势。我们猜想永远也不能得到这个答案。就像竞争本身，竞争优势也是一种不断移动的目标。正如伊丽·夏皮罗（Eileen Shapiro）讽刺地说，也许我们对企业战略所能抱的最大希望就是，一个公司“能够赚取很多钱，赢得很多时间”。<sup>11</sup>如果事实真是如此，最重要的事情就是，管理者是否能够将竞争优势理论转化为行动。

从行动的观点来看待战略——也就是说，通过言辞、行动、身份——让管理者更有效地实施战略。或许最重要的是，把战略当做一种特殊的言辞，可以让我们真正了解战略在管理者的世界中到底扮演什么角色。愿景、使命宣言、目的、目标、战略计划等例子，都是利用言辞来对过去和未来的行动赋予意义并为将来提供能量。<sup>12</sup>战略为公司各阶层员工提供了通用的语言，以便决定和证明公司各种行动的合理性，并赋予其一定的意义。

## 战略、言辞和语言游戏

事实上，从言辞的观点来看，各种形式的战略都可以被看做是具有哲学家路德维格·威特斯坦（Ludwig Wittgenstein）所谓的“语言游戏”（language games）的特征。由于他对传统的认为

语言只是对真实情况的“描述”这种观点感到不满，所以提出了“语言游戏”的观点，来解释和说明没有一种绝对正确的看待世界的方式。根据他的说法，我们真正有的只是截然不同的语言游戏，来界定大家都同意说和做的约定。他认为，每一种不同的语言从本质上说都是一种不同的“生活形式”，运用不同的语言和行动方式加以表达。<sup>15</sup>从这个角度来看，所选择的语言游戏是否能够代表真实的情况，没有多大意义，因为这就如同寻求获取可持续竞争优势的来源，可能永远都没有答案。但最重要的是，语言游戏的约定和规则对人们经商到底有多大好处？当然，每一种语言游戏到底作用如何，取决于当前的情况和参与者的目标。

有许多种语言游戏——我们也可以称之为“修辞学”——在战略领域，它不时地发挥作用。例如，在20世纪50年代，“长期计划”是一种模糊不清的说法；在60年代和70年代，“战略计划组合”和“多样化”成为最常见的用语；在80年代初期，“竞争分析”和“总体战略”成为核心，“多样化”失去了往日的魅力；到了80年代中期，开始强调“竞争优势的来源”和“重组”；到了80年代末期，流行的术语变成了“战略性思考”、“核心能力”、“全球战略”和“战略联盟”。

就像大多数管理词汇一样，这些战略词汇也是被当做制定战略和获得竞争优势的新型和更好的方法。不可避免的是，每当引进一个新的战略时，总会这样说：“这是一个新概念，与过去的概念有显著的区别。它当然应该受到关注，因为以前的概念已经过时并且不再相关。具有领先优势的公司已经开始采用，而且从中获益。”这些话语充分表明，如果一个公司想具有领先优势，必须运用这些新的用语。

## 战略意图和核心能力：战略的新用语

现在，在战略课程里有两个最流行的术语——战略意图（strategic intent）和核心能力（Core Competence）。正是盖瑞·哈默（Gary Hamel）和普拉哈拉德（C.K.Prahalad）让这两个术语开始普及使用，他们认为传统上制定战略的方法不仅不恰当，反而会有害。他们主张：

随着“战略”一词的蓬勃发展，西方公司的竞争力却趋于萎缩。有人说这也许是巧合，但我们认为并不是这样。我们相信，许多概念的应用，例如“战略的适用性”（资源与机会之间）、“总体战略”（低成本、差异化、集中化）以及“战略体系”（目标、战略和战术），往往会造成竞争力的降低。全球竞争者现在已采用与传统西方管理思想完全不同的理念，来对战略进行探讨。<sup>14</sup>

盖瑞·哈默和普拉哈拉德提出了一种全新的思考战略的方式，即“战略意图”，并对美国和亚洲的公司进行比较。不用说就知道，亚洲的公司有战略意图，而美国的公司却没有。这种全新的思考战略的方式与传统的思考战略的方式之间的不同之处可以用作者自己的语言进行概括，见表 5.1。左边那一栏是传统的战略观点，右边那一栏是作者所提倡的新型的战略观点。由于使用的语言不同，所以立即就会显示出这两种观点的优劣。例如，通过对“有效利用资源以实现看来似乎不可能实现的目标”与“缩小自己的野心以配合可利用的资源”，“发明新的惯例”与“遵循传统的惯例”进行比较，孰优孰劣便立即显现出来。

表 5.1 盖瑞·哈默和普拉哈拉德所介绍的传统战略观点和新型战略观点<sup>15</sup>

传统观点	战略意图观点
缩小自己的野心以配合可利用的资源	有效利用资源以实现看来似乎不可能实现的目标
寻求利基市场	寻求新的规范
通过建立一个平衡的投资和回收计划组合以降低财务风险	通过确保一个平衡的、范围广阔的优势组合以降低竞争风险
符合财务目标	致力于某一特定的战略意图
严格限制企业用来实施战略的手段——建立标准的运营程序、界定服务市场、遵守可接受的行业惯例	致力于中期目标 鼓励低层员工寻找新方法，从而实现公司的目标

盖瑞·哈默和普拉哈拉德在接下来发表的文章里，专门介绍了“核心能力”这一概念。这个概念现在似乎比“战略意图”更受欢迎，以赢得战略计划的流行性。这仍然是个很新的概念，是为了配合作者前面提出的“加强调整内部资源”的概念。他们写到：“核心能力是组织内的集体学习方式，尤其是对不同的生产技能进行协调以及整合各种不同的技术。”<sup>16</sup>

盖瑞·哈默和普拉哈拉德运用了什么战略，让人觉得有一种紧迫感，必须尽快采用“核心能力”这一概念作为一种新的战略言辞？还是采用传统的做法——他们把现在描绘成充满挑战的时代，过去的观念都已经过时。作者声称，“许多公司仍然无法看出什么是在全球竞争中获取优势的最有效的方法”，所以 20 世纪 90 年代的管理者必须“重新思考企业本身”这个概念。<sup>17</sup>就像分析战略意图这个概念一样，他们也把核心能力与传统的战略性事业单位（SBU，strategic business-unit）进行比较。盖瑞·哈默和普拉哈拉德认识到，多元化的公司不仅要进行各种业务的组合，还要进行各种核心能力的组合，主要差异在于这些能力大都是跨行业的。从这里可以看出，如果公司认为理所当然地把自己分为几个战略性事业单位，然后根据每一个单位的情形分配资源的

话，可能会失去建立核心能力的大好机会。此外，谁不想抓住机会建立一个能够给产品增加不可抗拒的便利功能的公司？或者能生产顾客需要，但是还没有设计好的产品？<sup>18</sup>

让我们再退后一步想想。由于这些形容核心能力的言辞，大都保证提供一个与过去截然不同的全新方向，我们可能需要进一步探讨，传统的观点与新观点都是指什么。盖瑞·哈默和普拉哈拉德批评说，情景规划（portfolio planning）方法过于忽略结果，而且方法不够灵活。平心而论，当初介绍情景计划时，也强调这些计划应该影响每天的行动，而不只是一年一度的行动。它强调，在制定某些特定的战略时，应该如何发现内部的优势（是指核心能力吗？），以及实现特定目标所需的灵活方法。<sup>19</sup>对通用电气公司的前任CEO雷金纳德·琼斯（Reginald Jones）而言，战略计划不只是“一个口号或纸上谈兵”，它是一种能够让他人采取行动的工具，从而不断改变公司的业务组合，并获取更多的利润。

虽然核心能力被描绘成新的名词，但它背后的观念其实是旧的。盖瑞·哈默和普拉哈拉德在30多年前就提出了这个概念。有许多作者——例如菲利普·塞尔兹尼克（Philip Selznick）于1957年和埃迪斯·彭罗斯（Edith Penrose）于1959年——已经提出：“一个公司的独特能力是它拥有竞争优势的关键。”<sup>20</sup>从那时起，“公司的独特能力”这个概念，就一直在探讨关于战略的文章中扮演着重要角色。虽然所用的名词也许不同，例如“独特能力”、“公司能力”、“公司的优势和劣势”、“无与伦比的资产”、“看不见的资产”，等等。<sup>21</sup>

这个内部能力的观念——或者称做公司战略的“以资源为基础”的观点——与“以市场为导向”的观点并存（有时是不相容的）。在以资源为基础的模式下，战略是着眼于公司内部的优势。在以市场为导向的模式下，公司本身是一个黑箱，战略优势取决于公司在不同要素和产品市场中的定位。当然，经过深思熟

虑的学者认为，战略家不一定非要在两者之间选一种。例如，安卡加·古玛瓦特（Pankaj Ghemawat）认为，以资源为主和以市场为导向的观点如果能够进行有效结合，则比分开要有效得多。<sup>22</sup>但是在有关战略的文章和课本中，却总是在两种观点之间进行徘徊。

## “核心能力”的终结

人们也许会想，关于核心能力的用语一定有它的周期性。在写这本书的时候，有一些迹象表明情况真的是如此。1992年，《哈佛商业评论》的一篇文章中，波上顿管理顾问公司的副总裁乔治·斯托克（George Stalk）、菲利普·伊文斯（Philip Evans）、劳伦斯·舒尔曼（Lawrence Shulman）——最先倡导情景计划方案——提出了“公司能力”（corporate capabilities）的概念，随之带来了一些新变化。<sup>23</sup>由于乔治·斯托克和他的同事都认为，核心能力只是补充的观点，所以他们觉得有责任指出它的局限性。根据他们的说法：“核心能力特别强调价值链的专业技术方面，而公司能力的定义较广，包括整个价值链。从这个方面看，顾客能够看得见公司的能力，但是却很难看见公司的核心能力。”<sup>24</sup>

若不同意这个观点呢？在战略用词的整个发展历程中都是如此：先说现存的观点有很多缺点，自然就需要产生新的观念。而且一旦新观念在整个语言体系中占据主导地位，很多人就会蜂拥而上，争先恐后地使用。当然，过一段时间之后，这个概念就会过度使用，从而失去吸引力——这时，一个突破性的概念又被引进，新的周期又重新开始。

我们只能猜测未来会用到什么用语，但不妨一试。最常见的现象就是，好的变成坏的。核心能力可能会被批评为过于重视公司本身，而忽略了外在竞争对手和产品市场。重视内在的核心能力，可能会导致公司想要保留和市场有关的能力，而这市场只存

在于他们自己的想像中。为了保持这些能力，公司可能会不惜一切进行投资，结果成了为了能力而增强能力，而不是为了满足顾客的需要。

重视核心能力也可能被批评为，把管理的焦点从公司各事业单位的业绩差异上转移。这十分令人担忧：我们知道，有时候为了某项能力所做的投资，在某些情况下只是支撑一个不赚钱的业务。实际上，这种模糊不清的想法，可能让管理者无法做出他们应该做的强硬决策。

这些核心能力的潜在缺陷被人们识别出来以后，又会怎么样呢？对于那些投资在沒有价值的能力上而致使业绩衰退的公司来说，最简单的解决方法就是把关注的焦点重新回到事业单位本身——它们的业绩表现、它们的竞争实力以及它们未来的潜在贡献。那些具有较高业绩和好的发展前景的事业单位将获得投资，那些展现出强人的市场潜力的事业单位也将获得投资。这些投资将由那些业绩颇佳，但发展前景有限的事业单位提供。业绩表现不佳、又不具有发展潜力的业务将会被淘汰。

这一管理观念又将管理向前推进了一大步。这种新的说法与核心能力相比，更具有前瞻性和先进性。它特别适用于充满不确定性和变化剧烈的世界，而核心能力则假定：今天的技能与明天息息相关。它听起来很像传统的情景规划。

盖瑞·哈默和普拉哈拉德对这种假设性的转变会说些什么？十分有趣的是，他们显然允许这样做，因为在他们的潜意识里也认识到了战略用语的重要性。例如，他们写到：

运用 20 年前管理多元化公司的分析方法，我们无法了解竞争活动的新术语。因为当时的竞争限于国内（通用电气与西屋，通用汽车与福特汽车），而且，所有的主要参与者都使用商学院和咨询公司的相同语言。传统的规定会潜在地产生副作用。<sup>25</sup>

我们将稍微修改这段话，并观察到，所有的规定，无论是新规定还是旧规定，如果运用得不恰当、太简化或由于环境发生了变化，都可能会产生副作用。可以确定的是，新的战略语言有助于我们将注意力集中在重要的问题上，而且给现有的问题增加一点紧迫感。这也许就是为什么管理者愿意运用新的战略概念的主要原因。引进新的语言，是对目前正在流行的组织思维模式的挑战，增加实施新战略的可能性，并让采取的所有行动都在新战略的主题下，有更加合理的解释。一方面，我们要欢迎盖瑞·哈默和普拉哈拉德等人，成功地引进了有助于管理者采取行动的语言。如果他们认为有帮助的话，我们还是鼓励管理者考虑采用更新的语言。另一方面，我们也要建议他们，要特别留意如何使用战略语言，尤其是如何使用新的战略语言。

## 战略言辞的有效运用

为了创造更加有效的战略言辞，了解战略是一种语言游戏是必要的前提条件。毕竟，尽管战略可以被分为几类或某些特定的设计概念，但最终，它们是关于人们在组织里“交谈的种类”。要牢记，战略家在这场游戏中的主要任务，就是关注下面四个主要的言辞问题——以及一个重要的忠告。

### 问题一：界定强有力的核心观念

任何战略语言的核心观念的选择标准，都是看它们是否能够提供新鲜且有价值的洞察力。正是这个基本的标准，使得许多概念例如战略事业单位和核心能力，显得非常有力。<sup>25</sup>这些概念能

够提供一种强有力的方式来假设公司的情形，仔细探讨并采取行动。有趣的是，虽然拥护这些观念的人认为，他们已经将核心能力定义得十分清楚，但它们的真正价值却在于它的模糊不清。当有效的管理者运用它们的时候，刻意把它们解释得非同笼统、公开且相当不清楚。在对几个管理者运用战略的案例进行仔细研究之后，詹姆斯·布瑞恩·奎因（James Brian Quinn）得出的结论如下：

有效的战略家刚开始时都只运用几个综合性的概念、原则或哲学，来帮助合理地说明和引导公司的整体发展方向。他们慢慢地从一般走向具体，并且随着事件的发展，逐步澄清战略。在早期阶段，他们特别注意尽量避免把话说得过于明确，以免削弱了寻求新信息和机会所需的弹性和想像力。<sup>27</sup>

自 1963～1972 年担任通用电气公司 CEO 的弗雷德·博奇（Fred Borch），就是这方面的一个典型例子，他的战略言辞既犀利又模糊。尽管通用电气公司在 20 世纪 50 年代和 60 年代迅速成长，但之后盈利率却一直下降。正是由于这个原因，弗雷德·博奇于 1969 年委托麦肯锡顾问公司（McKinsey & Company）对问题进行分析，并提出一个新的发展战略。麦肯锡顾问公司建议通用电气公司进行重组，改组为能够当做项目进行管理的战略事业单位。<sup>28</sup>弗雷德·博奇对麦肯锡顾问公司提出的解决方案十分感兴趣，并将其作为一种战略地分析事业单位的方式。他通过刻意保持这个观念的模糊性，来灵活运用战略性事业单位的方法。从技术上讲，战略性事业单位可以是一个团体、单位或部门。根据麦肯锡顾问公司的建议，大约 80% 的战略性事业单位都同意，剩下的 20% 需要进行适当的判断。在这些情况下，弗雷德·博奇的选择以业务的具体内容和管理者的特定身份为依据。由于能

够针对每一种情况的特殊性来对战略性事业单位进行界定，所以弗雷德·博奇能够灵活运用这个强有力的战略性事业单位概念。

## 问题二：界定行动的指南

弗雷德·博奇最先引进了可以将单位视为战略性业务单位的语言，但真正制定采取特定的战略行动规则的是 1972 年的继任者雷金纳德·琼斯（Reginald Jones）。在麦肯锡顾问公司的帮助下，雷金纳德·琼斯制定了一个业务组合计划模型，以应对通用电气公司面临的复杂的多样化问题。在这个新的模型里，战略性事业单位分类的标准，取决于它在图 5.1 的九大方格中的位置。业务的分类也取决于它所属行业的吸引力以及它们在行业中的优势来定。以这种分类为基础，模型为每项业务推荐了一种适合的投资战略和行动方向。

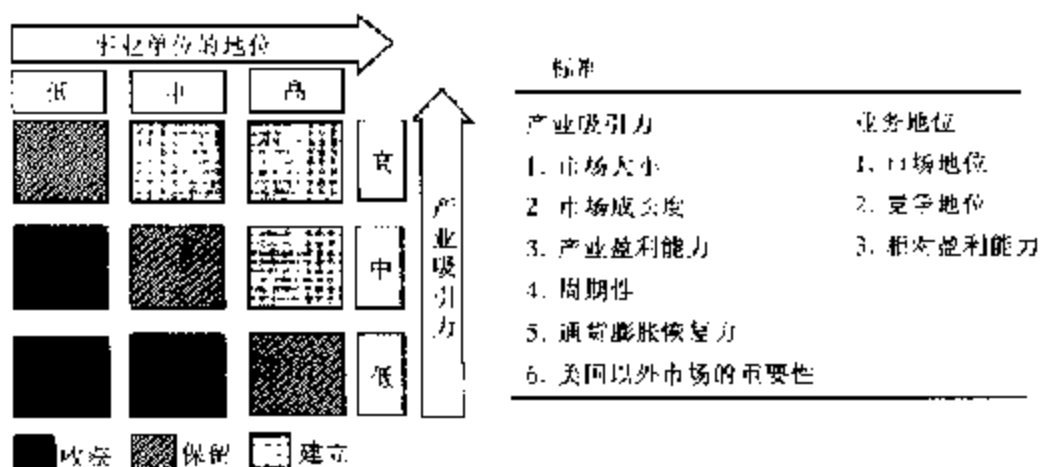


图 5.1 通用电气公司的 CEO 雷金纳德·琼斯使用的业务组合计划模型

资料来源：“General Electric: Reg Jones and Jack Welch,” Case Study 9-391-144, Boston: Harvard Business School, 1991.

根据通用电气公司的一位高级主管所说，雷金纳德·琼斯模型最吸引人之处在于“它不仅包括很多资料，还包括吸引通用电

器管理思维的主观评定标准”。<sup>29</sup>它既具有模糊性，又具有灵活性，还有清楚、明确的决策规则，来决定应该采取的行动。一旦战略性事业单位被列入某一个特定的方格时，这个模型便能够提供清楚的建议，应该设立、保留或收获哪一个行业的投资。雷金纳德·琼斯发现，这种模型非常有助于采取自己所希望的战略行动，以建立“新的通用电气”。总的来说，在他任职期间，通用电气从73种生产线中退出，同时进入了几种新的生产线，其中最著名的是1976年对犹他国际公司（Utah International）的并购，这家公司拥有价值10亿美元的冶金矿产。通用电气公司于20世纪60年代进入后，80%的收入来自电子设备。到1979年，这一比率降低为47%，公司的利润增长为销售收入的6%~7%。

### 问题三：沟通和举例说明

由于战略就是为整个公司确定目标，并引导集体的行动，所以想办法对战略进行沟通，并使得行动明确化是最重要的任务。管理者只要有机会就会利用简单的格言和口号，来捕捉战略的精髓。有一个典型的例子，就是柯默松（Komatsu）的“Maru C”战略，该战略成功地攻击了当时似乎是天下无敌的Caterpillar的战略。<sup>30</sup>

由于图像具有生动活泼的特性，所以这是另外一种战略的表达方式。业务组合计划通过成长/市场占有率矩阵图来表示，在圆圈内的就代表业务。核心能力则是通过树状图来展示公司的战略架构，并将其描述为“顾客需求、科技潜力和核心能力之间不断发展的联系图”。<sup>31</sup>这些图表以系统的方式，对大量的信息进行概括和总结。如果再配合几条简单的规则，这些图表就可以用来清楚地表达资源分配的决定。例如，波士顿管理顾问公司的BCG模式——即成长/市场占有率矩阵或“仓库矩阵”（barnyard matrix），其规则是：从获利高的金牛型业务获取资金、投资明

星业务与问题业务及取消不赚钱的业务。

杰克·韦尔奇在巧妙地运用言辞方面，展示了自己的特殊才能。当通用电气公司在 20 世纪 80 年代设立和取消业务时，杰克·韦尔奇一直想对其他管理者和外界人士，找出一种简明的方式来形容通用电气公司。他想找的是一个对通用电气公司来说具有战略意义，并且能够简单描述公司现状的概念。通过一向敏锐的眼光，他提出了通用电气公司战略的三大概念（见图 5.2）。<sup>32</sup> 通用电气公司的所有业务都展现在这三个相互交叉重叠的圆圈里面或外面。为了要进入任何一个圆圈，每一项业务不仅必须符合杰克·韦尔奇的三大定义之一：“核心”、“高科技”和“服务”，而且必须在那个行业的相关市场上名列前茅。

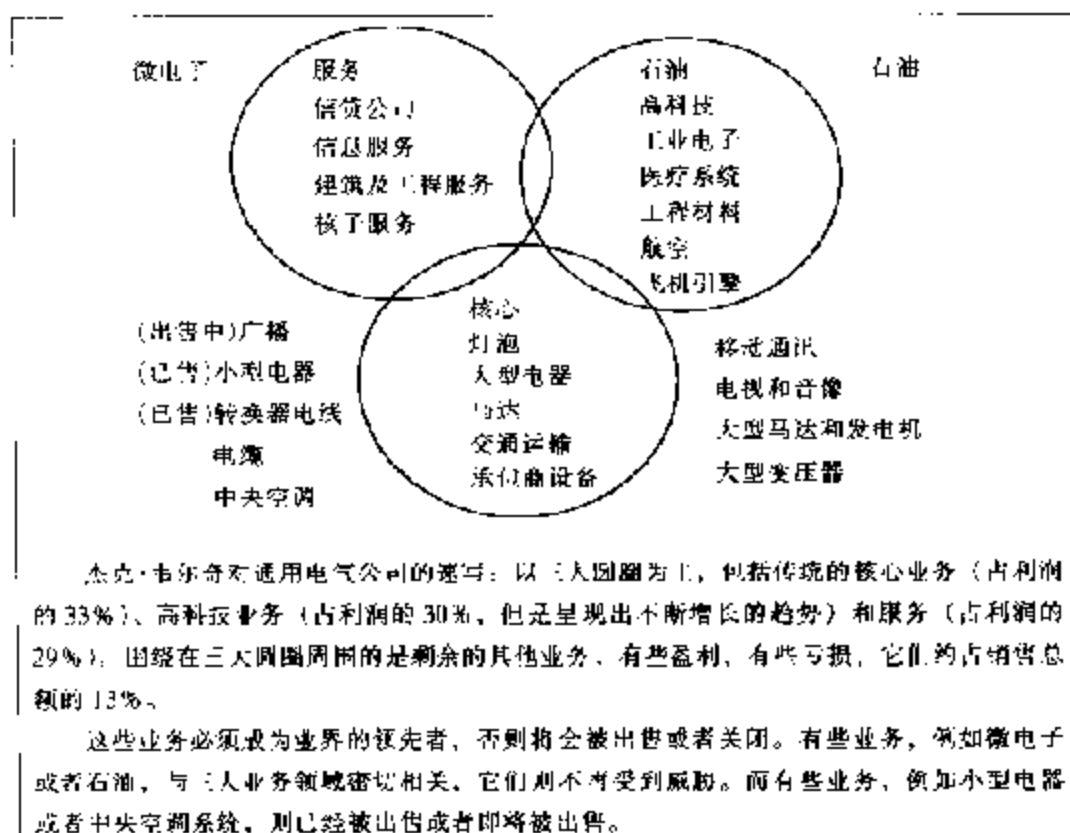


图 5.2 杰克·韦尔奇制定的通用电气公司的新战略

资料来源：“General Electric-Going with the Winners,” *Forbes*, March 26, 1984, p. 106.

生动活泼地传达战略，无疑是相当重要的。但还是没有“说服他人的战略是真实的而不是幻想”来得重要。毕竟，一个好的战略，如果人们不能够付诸实施，又有什么用呢？为了让战略具有说服力并且被认真执行，常常需要有明显、象征性的行动作为战略行动的典范。例如：当雷金纳德·琼斯担任通用电气公司的 CEO 时，他利用放弃计算机行业和并购犹他国际公司作为象征性的例子，以便为战略注入新的活力。同样地，当杰克·韦尔奇就任公司 CEO 时，他又出售了犹他国际公司和通用电器公司的家电事业部（20 世纪初创立，几乎被认为是神圣不可侵犯的部门）来为公司注入新的活力。当他说“数一数二”时，他是认真的。<sup>33</sup>

#### 问题四：使用战略言辞为多重目标服务

高效的管理者往往试图找出最适合的战略言辞来配合他们的目标，并带动各种他们想要采取的行动。例如：管理理论家理查德·哈默迈施（Richard Hamermesh）发现，业务组合计划在最流行的时候被用来激发各种不同的行动。理查德·哈默迈施发现，人们的直觉是业务组合计划就单纯是业务组合计划，CEO 利用这个技巧去实现各种公司和业务单位的战略目标。这些目标，不只包括与业务组合计划相关的简单资源分配问题。<sup>34</sup>理查德·哈默迈施提到了几家典型的公司，例如 Mead Corporation、通用电气公司、Memorex 等等，都看当时需要解决什么特定的问题来决定业务组合计划。有时候它用于整个公司内部资源的分配，有时候它用于业务层的战略，有时候也用于激励公司管理层对公司业务组合的一般性了解。<sup>35</sup>

的确，最有效的管理者就连“最平常的言辞”，也可以当做战略工具巧妙地加以运用。例如：有一个管理者告诉我们说，虽

然公司上下都认为愿景宣言是陈词滥调，但他还是经常严肃地强调它，以便为特定的行动提供支持，否则可能会遭到抵抗。他解释说，一旦他把行动认定是与公司的愿景相一致，他周围的人就可能接受它。当然，这种“事先进行包装”的言辞的最新用法，可能会被认为是虚假的，但仔细思考，为什么管理者本来可以使用这种方法、但是却不用呢？要想建立共识就必须完全按照自己的意愿来使用言辞工具。当然，在有些情况下可能会滥用或操纵性的使用言辞。但在大多数情况下，使用言辞只是生活的一部分，以一种强有力的方式来激励行动，从而不断改善业绩。

## 警告：维持言辞的立场

了解战略是一种语言游戏，只是一个方面——但是要记得它并经常使用它，又是另外一个方面。战略家必须关注这四个问题，他们还必须意识到，任何言辞架构，一旦忘记了它的言辞特性，就很容易变成死板教条和缺乏效率。这对管理者来说是最严重的危机。一旦用一种固定的方式来讲述这个世界时，很容易就会忘记还有一种不同的语言游戏可以选择，对问题的说明方式也会稍有不同。慢慢地，这个世界仿佛真的像那些观念所形容的一样。如果把成长/市场占有率矩阵模式或者“仓库”矩阵模式（见图 5.3）只当做是其中一种有用的代表业务和采取行动的方法，那么整个世界看起来真的就好像是一个由各项业务构成的仓库。当这种情形发生时，真正重要的问题就会没有人再问：“这真的是瘦狗行业吗？有没有让它起死回生的办法？”根据有些人的观察，导致美国商界成群退出某些行业——例如钢铁、纺织、消费电子产品——的真正原因是，这种业务组合架构的反复使用，而国外的竞争对手则从另外一个角度来看待和采取行动，并将瘦狗行业变成了盈利行业。<sup>36</sup>

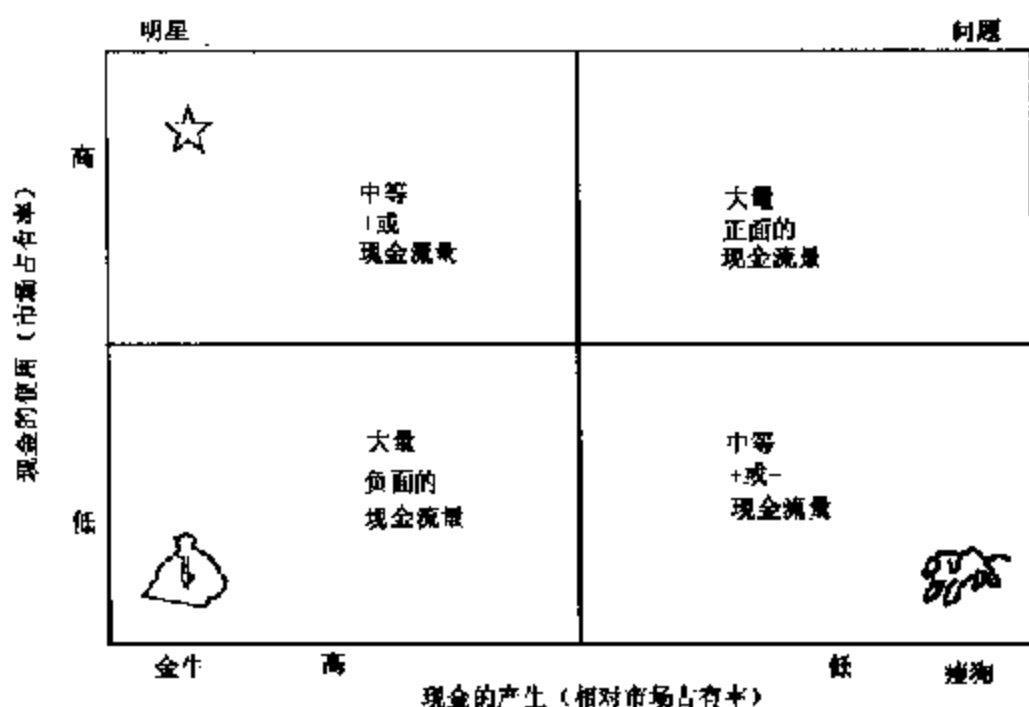


图 5.3 “仓库矩阵”模式：波士顿顾问公司成长/市场占有率矩阵

资料来源：Arnoldo C. Hax and Nicolas S. Majluf. *Strategic Management: An Integrative Perspective*, © 1984, p. 132. Reprinted by permission of Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

另外一种具有相关性和危险倾向的战略“游戏”，就是把形式看得重于功能。杰克·韦尔奇对雷金纳德·琼斯已经建立并且运用得十分成功的计划系统所面临的危险进行了描述，“计划系统刚开始使用时，非常有效。想法很新鲜，但几乎没有什么形式，只是一个点子。然后，我们聘请了一个制定计划的总负责人，他又聘请了两个副总裁和一个工作人员。书变得越来越厚，印刷越来越复杂，封面越来越硬，图片越来越多……。”<sup>37</sup>这正是杰克·韦尔奇所说的“逐步形成”的典型例子，管理者必须极力反对这种倾向（当然，杰克·韦尔奇对这个问题的关注，与他用来变革通用电气公司的言辞战略密切相关）。

虽然任何系统要能够产生或界定战略，都必须认真地执行，

但如果只是为了系统本身而坚持，那将会导致灾难。观念应该相信，但却不是神圣不可侵犯的。观念的取舍，不应取决于它们是否与过去一致，而在于它们是否能引导现在的行动，实现未来的目标。

当我们这样看待战略时，这世界会是什么样子？我们认为这样看待战略，表示我们知道它具有持续的动力：建立共享假设的一种持续过程。这些假设都被当做真的情况来看，直到经验证明它们不是真的，仅仅只是假设而已，而且至少在理论上很容易被改变。如果没有这些共享的假设，就很难在言辞上建立共同的目标，集体行动也变得困难。同时，如果假设被当做是现实，集体行动最后可能会走错方向。简而言之，我们对战略言辞的要求是，介于全盘否定和全盘接受之间。

如果管理者采用的战略言辞强有力，能够对行动和事件赋予意义，那么保持适度的批评态度是很重要的。由于没有一位管理者能够做到无所不知，所以最重要的能力不是预测能力，而是对所发生的一切有全面了解的能力。这种能力之所以重要，主要是因为战略很少能够像表面上看起来那么伟大。通常，战略是一系列复杂行动的产物。有效的管理者能够意识到这一点，并运用他们的判断力激发人们的主动性，必要时提供支持和动力，同时利用言辞战略来引发突然出现的行动。强有力的言辞，是为了采取强有力的行动。

## 将战略视为强势行动

将战略视为强势行动，需要放弃所谓的战略观点。战略不应该被看做是发生在高层管理部门的一种认知活动，然后产生行动

计划并由组织的低层人员进行具体实施，目的在于获得巨大的竞争优势。相反，战略是一种复杂的行动及交谈系统。这个系统有时能通过理性的设计来运作，但大多数情况下都与整个公司内部的人际网络有关——通过这个交谈网络来追求行动。通过这种方式来理解，有效的战略具有以下几个特征：

1. 有效的战略是过去与未来之间的桥梁。作为一个公司的战略家，管理者当然有责任建立公司的未来愿景。但他也需要仔细地思考公司的过去，并了解公司以前遗留下来的能力和语言游戏所带来的约束和机会。好的战略绝不是凭空产生的……它总是具有路径依赖性。无论在什么时候，管理者所能选择的战略，都受到过去的承诺、选择和谈话的影响。这并不是说，管理者能选择的行动战略受到过去的限制。<sup>38</sup>管理者当然能够改变公司的战略方向，并通过并购或撤销业务来进行大幅的改变。但是，管理者必须认识到，用明兹伯格的话来说，就是“战略家总是介于公司过去的能力与未来的市场机会之间”。<sup>39</sup>

当然，管理者无法用太多的时间，同时扮演历史学家和梦想家的双重角色。无论怎样努力，他们都无法逃脱当前真实且紧迫的需求。但是他们若能了解下面这点，或许会有帮助：我们通常在一开始就确定应该采取短期行动或长期行动，这可能是一个错误的选择。因为每一个短期的战略选择，无论多么强大，都会影响到长期战略的选择范围。管理者采取的每一项战略行动，都会影响到未来的战略发展方向。无论喜不喜欢，管理者的每一项行动和言辞，都与未来有关（不必考虑规模）。

2. 有效的战略既是有计划的，也是随机应变的。无论如何，世上都没有一个真正“最好”的方法来制定和实施战略，方法是否吸引人，主要取决于判断力。那些倡导技术和正式计划的人，自然会责怪非正式经营方式所带来的混乱和困惑。那些倡导后者的人，则认为正式计划是多余的、没有意义的做法。

事实上，战略是这些观点的混合，也就是斯坦福大学的罗伯特·博格曼（Robert Burgelman）所称的“引发的”和“自主的”过程。<sup>40</sup>理性的、自上而下的“战略计划”，可以有效地为个人行动提供背景。但是，公司里的员工总是在遵循他们自己的战略议程。这些自主的做法，最后也可能会变成整个公司战略的一个组成部分。正式计划必须具有足够的灵活性以涵盖突发行动，这主要取决于个人的直觉、时机和情况。

3. 有效的战略包括各式各样的行动。与潘加·吉姆瓦特（Pankaj Ghemawat）最近提出的说法不同的是，我们认为，有效的战略不一定是定期对重要的资源进行分配决策，<sup>41</sup>也不像我们另一位同事阿姆·拜得（Amar Bhidé）所说：有效的战略就是不断追求和捕捉机会。<sup>42</sup>“战略”一词包括所有的事情——它只是在关于管理的语言游戏里所使用的一个词，所以它并不是指某种特定的行动。<sup>43</sup>有效的战略不仅包括以上所列示的各种行动，也包括其他类型的行动。而且在某些时候，一种特定的行动方式——一种特定的战略形式——或许比其他的方式更加适合。

在一个充满不确定性和激烈竞争的世界里，管理者必须运用他们的判断力来决定，什么时候该采取不同的行动。正如伊丽莎白·泰斯伯格（Elizabeth Teisberg）所指出的，战略包括：判断什么时候做出承诺和下赌注、什么时候延后承诺、什么时候彻底取消、什么时候退守保住赌注、什么时候冲锋陷阵以及什么时候改变游戏规则。<sup>44</sup>当然，由于每一种情况都互不相同，所以管理者什么时候应该采取什么行动，很难有统一的答案。例如，奎因认为，即使一个人决心通过并购来追求多元化的战略，这也要取决于机会、发展结果、购买情况及每一个公司的管理特征等要素。随着情况的变化，必须对最初制定的愿景和战略进行重塑。<sup>45</sup>同时，采取的所有行动都需要利用适当的言辞来进行包装和推动。

## 战略实例：Biogen 公司的发展史

Biogen 公司自 1978 年设立以来，战略的演变过程似乎可以说明，要设计有效的战略面临许多挑战。最初的两位风险投资家——丹·亚当斯（Dan Adams）和雷·谢弗（Ray Schafer）——想建立一个横跨大西洋、范围广泛的生物科技商业应用公司。公司成立时，公司的成员是由一些科学家组成，他们分布在欧洲和美国各地，利用最初的投资基金，在自己的实验室内致力于完成研究计划，这些计划仿佛都具有最大的商业潜力。因此，事实上，Biogen 公司最初的战略，都是由同意加入该公司的科学家的身份和研究兴趣而定。这些同意加入该公司的科学家，有的是创业团队成员之一，有的是公司科学委员会的合作伙伴和成员。

### Biogen 公司的定位

由于这些研究计划的初步结果令人鼓舞，所以 Biogen 公司的创办人积聚了大量的资金，在瑞士的日内瓦和美国马萨诸塞州的剑桥建立了实验室和制造设备，希望能够把这些研究结果进一步应用在商业上。这个阶段的战略可以描述为多元化战略，目的在于探索生物科技所有可能的收入来源。Biogen 公司蛋白质化学部门的现任负责人乔·罗沙（Joe Rosa）回忆说，当他 1981 年加入公司时：“每一项技术都可以进行尝试，那时候真是可以做到异想天开。接着，我们开始利用生物科技开发 aspartame（一种人工糖精）。虽然我们做得很成功，但是我们意识到，可能永远都无法达到 Searle 公司的规模”（Searle 公司利用传统技术生产

aspartame, 是 aspartame 的主要生产者)。乔·罗沙又补充说：“这是我们第一次了解到科学研究的商业层面。”

当沃特·吉尔伯特最初担任公司 CEO 的时候，他一直强调建立一个能开发、制造、销售各式各样产品、完全整合的生物科技公司。为了能够支持大范围的探索研究工作，沃特·吉尔伯特认为必须把 Biogen 公司先定位为一个签约的研究公司，这种公司进行的研究和开发项目，可以销售给其他公司来生产和销售。但是到了 1983 年，Biogen 公司把他的筹码压在加玛干扰素（gamma interferon，一种抗癌药物）上，他希望这是 Biogen 公司推向市场的第一项专利产品。为了筹措足够的资金，将公司从签约性公司转换为完全整合的独立公司，Biogen 公司的股票于 1983 年上市。

不幸的是，加玛干扰素在重要的临床试验过程中，遇到了意想不到的困难。这一打击——加上 Biogen 公司这几年采取了激进、多样化的研发战略——给公司造成了巨大的损失，公司消耗了大量的资金，可是回收却很少。到 1985 年，Biogen 公司的现金流为负数，许多人开始怀疑公司是否还能继续生存下去。Biogen 公司的董事会由于担心支出失控，所以聘请詹姆斯·文森特取代了沃特·吉尔伯特，成为公司的 CEO。但沃特·吉尔伯特仍然在董事会和科学委员会中任职。

## Biogen 公司的转型

沃特·吉尔伯特失败了吗？尽管沃特·吉尔伯特在公司的资源有效配置方面做得不是很好，但他所执行的广泛探索研究战略，却引导 Biogen 公司度过了生物科技领域前途未卜的时刻。他凭直觉所采取的战略，为公司未来的收益播下了种子，包括：许多研究计划的专利使用费、建立欧洲据点以便 Biogen 公司在欧洲

进行临床试验（在初期，欧洲的管制比较松），因而能够加速新产品的开发。

但是，当詹姆斯·文森特接任时，他面临着一个困难的挑战：如果公司想要继续生存下去，他不仅必须处理一些紧急的问题，而且还必须根据公司的过去，建立公司未来的愿景。詹姆斯·文森特通过采取一系列行动，显示了他具备作为伟大战略家和组织家所具有才能。他不像沃特·吉尔伯特，将公司的愿景定为建立一家多样化的生物科技公司，他对 Biogen 公司进行了重新定义，将公司定位为以人体治疗为重点的“生物医药”公司。

为了将公司变成一个生物医药公司，詹姆斯·文森特在 Biogen 公司发动了一项具有远见卓识的重组计划。他通过放弃在欧洲的经营以及将资源全部集中在那些具有很大的商业潜力的研究计划上，从而降低成本。像艾滋病的治疗、癌症疗法、抗炎剂等等，都被列为最优先考虑的计划，因为它们不仅代表 Biogen 公司的传统专长，也提供了令人兴奋的机会以实现长期成长。詹姆斯·文森特（在营销副总裁的帮助下）为了获得更多的收入，签订了几个重要的合约，大大增加了专利使用权的收入。此外，詹姆斯·文森特积极探索一些研究计划的新方向，例如在临床试验中受阻的加玛干扰素。结果到了 1988 年，公司已经有了稳定的收入可以支付日常开支，银行存款高达五千万美元，并且拥有健全的生产线。詹姆斯·文森特使公司的财务状况发生了极大的变化，他将主要战略筹码放在 CD4 上，这是一种治疗艾滋病的药，用它来取代加玛干扰素，作为公司独立开发自己产品的最佳机会。

在转变期间，虽然詹姆斯·文森特经常公开批评公司过去的纪律太差，但是并没有全盘否定过去。事实上，如上所述，尽管他要做出困难的决定，例如像卖掉欧洲的经营分部，但是他还是竭尽全力利用公司以前制定的战略。他让科学委员会在监督和审

核公司的研究计划方面继续扮演重要的角色，他与公司的过去保持着重要的联系。

总的来说，詹姆斯·文森特为 Biogen 公司带来了新的制定战略的方法。根据他担任经理的经验以及对各种分析工具都比较熟悉，詹姆斯·文森特在 Biogen 公司推广一种更有分析性、更经过深思熟虑的战略思维方式。沃特·吉尔伯特主要是凭直觉和实验来领导，而詹姆斯·文森特却运用有计划的分析来有效配置资源，并实施项目计划、预算和审核，作为对各种不同方案所需的资源，确定优先分配顺序和有效控制的一种方法。虽然詹姆斯·文森特所使用的方法无疑是自上而下的领导，但他还是小心翼翼地不去完全压抑公司自主、自由发挥的文化。他继续让科学家将“20%的自由时间”用于他们自己喜欢的计划，他也继续保留公司传统的周末舞会和“啤酒狂欢”。

## 意想不到的方向

1987 年末，一个叫约翰·玛雷加诺（John Maraganore）的年轻科学家，利用 20% 的自由时间，致力了一项有趣的附带计划。开始时，他尝试着通过连接氨基酸组成一种蛋白质。这种制造蛋白质的方式，是来自于 Biogen 公司科学委员会的一位著名科学家杰里米·诺拉斯（Jeremy Knowles）的建议。杰里米·诺拉斯认为，绕过已经申请专利的蛋白质来创造复制品是一种聪明的方法。当时，约翰·玛雷加诺之所以选择这个项目，与公司战略没有一点关系。对他而言，这只是一个可以追求自己长久以来的兴趣的机会。他之所以选择这种凝血蛋白质，是因为它体积小、成分清楚，并且在心血管领域用途颇佳——简而言之，这是一个好的开始，着手这个计划只是一个有趣的创意。

结果，最初的创意并没有成功。但是在这个过程中，约翰·

玛雷加诺发现了一种相关的分子，具有相当大的抗血凝聚能力。他受到这一新发现的鼓舞，开始替他的新分子——Hirugen——寻求支持力量。他知道，如果将这种新分子作为一种药材，将与公司传统上使用遗传工程技术来制药的战略大相径庭。严格地说，Hirugen 根本不算是生物科技产品，它只是一种合成物，根本不可能在公司内部进行制造。约翰·玛雷加诺后来记得当时有一位科学家告诉他说：“即使你能够成功证明你的肽（peptide）是有用的，Biogen 公司还是会把这种产品的许可证交给别的公司，因为它不在我们公司的战略范围之内。”

由于许多科学家同事对这一事件的反应冷淡，所以约翰·玛雷加诺开始奠定坚实的基础，以便将其列入正式的开发项目。他开始和外界从事这一领域研究的领先专家进行接触，并激发他们对这一发现的兴趣。他甚至说服了一位在大学工作的科学家，在狒狒身上试验他的肽，然后免费提供成果报告。同时，他也在公司内部赢得了蛋白质化学部门的现任负责人乔·罗沙（Joe Rosa）和产品开发与制造部门的负责人彼尔·凯利（Bill Kelley）的支持。除此之外，他竭尽全力让维基·萨托（Biogen 公司研究部门的副总裁）支持这项计划。正如他所说：“我知道维基·萨托不是这一领域的专家，但她一定会向公司内外她所信任的人询问这个计划是否有价值。我尽最大的努力，确保那些她可能会去问的人都有足够的热情。”正是通过如此，约翰·玛雷加诺追求着一个强势战略。他已经做好了充分的准备，利用任何可以得到的机会。

维基·萨托记得自己在接任 Biogen 公司研究部门的负责人时，接收了一个空的生产线。她感到迫切需要生产些东西。她认为，Biogen 公司的研究部门已经开始质疑公司的初期战略所依据的传统技术范式。而且，维基·萨托也对把所有的筹码都放在 CD4 上产生了疑虑。她说：“应该尝试一些新东西。”Hirugen 提供了一种潜在的机会，虽然维基·萨托本人不太热中，但她还是

支持约翰·玛雷加诺,她解释说:“部分原因是由于他逼得我别无选择;另外的原因则是由于他很擅长利用外界领袖人物的支持力量。”

由于得到了维基·萨托和数据资料的支持,约翰·玛雷加诺在1988年11月的年度计划和预算会议上,要求公司提供20万美元的资金来进行临床试验。然而,令约翰·玛雷加诺感到沮丧的是,詹姆斯·文森特拒绝了他的要求,因为另一家公司已经着手Hirugen这个计划很多年了,而且已经申请了很多种专利,所以要想获得Hirugen的专利权是很难的。詹姆斯·文森特决定用自己的方式来处理Hirugen——他坚持他的一贯政策,不把资源浪费在没有很大希望的专利上。对詹姆斯·文森特来说,这是一个不用多加思考的问题。他早已和那家公司进行讨论,但没有任何结果。詹姆斯·文森特知道,那家公司一定会全力以赴保证它的专利权,所以如果不事先解决专利问题,开发Hirugen就是一个错误。尽管詹姆斯·文森特反对立即开发,但并没有撤销这个方案。他与外界及时进行沟通,以便寻找适当的机会,并给约翰·玛雷加诺一笔研究经费,看他是否能够想出一种绕过专利解决问题的方法。

## 从自发的努力到正式战略

虽然约翰·玛雷加诺感到很沮丧,甚至想离开公司,但他还是继续努力。到1989年8月,他的努力有了回报,因为他替Himlog申请了专利。这种合成物比原先的Hirugen更先进,不仅拥有更强的专利地位,活动能力也比Hirugen大。到1989年11月,在科学委员会对研究计划的季度审核会议上,许多委员——包括杰里米·诺拉斯,他一直是约翰·玛雷加诺的支持者——都大力称赞约翰·玛雷加诺的才能。根据约翰·玛雷加诺所说,委员会的高度热情引起了詹姆斯·文森特的高度关注。突然

之间，Hirulog不再是一个与公司有冲突的创意，而是一种需要进行认真考虑以制造新药的对象。詹姆斯·文森特正在进行又一次强势行动，尽最大可能收集信息并研究各种选择机会的可行性。在科学委员会审核之后的年度计划会议中，詹姆斯·文森特批准了约翰·玛雷加诺要求的20万美元，以便为Hirulog申请专利（以“研究性新药”的身份），开始进行临床试验。

约翰·玛雷加诺在拿到了所需资金后，迅速投入工作。到1990年5月，Hirulog已经进入第一阶段的临床试验——这是这个行业从发现新药到临床试验之间，速度最快的记录。这项快速纪录的打破，主要是因为约翰·玛雷加诺有能力将营销、开发、法规、临床试验等人结合，制定和实施新药战略。约翰·玛雷加诺在设计战略时，应用了强势行动的所有方式。“我们在脑子里总是在尽量保持连贯性，这并不是说我可以设计一个决策树，但每时每刻，我都尽量维持很多不同的分支，以便有更多可选的路径以实现目标。事实上，我刻意在每一个阶段，都设立很多选择”。

巧合的是，当Hirulog在第一阶段的临床试验中显示出好的结果时，CD4的第二阶段临床试验结果却令人感到失望（用詹姆斯·文森特的话说，它是个“死鸡”）。在1990年11月的年度计划会议上，约翰·玛雷加诺把这个优势发挥到了极致。在两天的会议期间，他极力争取资源，以寻求关于Hirulog的紧凑的发展时间表。至于CD4计划，在召开计划会议时占用公司约60%的费用，到会议结束时却变得微不足道。在两天的时间里，Hirulog其实已取代CD4成为公司的首选药品。当詹姆斯·文森特于1991年1月与投资对象召开重要的会议时，把Hirulog当成最主要的讨论议题，于是Biogen公司的药品开发战略发生了巨大的转变，变成了一项公开、明显的战略。Biogen公司将公司的使命定义为“建立一个全球化的、以研究为主的医药公司”，现在主要取决于新的赌注——Hirulog。

到 1992 年，Hirulog 已经进展到第二阶段的临床试验，并继续以前所未有的速度通过了测验和批准的过程。同时，Hirulog 的例子也表明了公司现在的战略是以合理的药品设计为主。这种新的战略言辞——詹姆斯·文森特已经倡导了一段时间——早期的研究使用传统的生物技术方法，结合 DNA 和单环抗体（monoclonal antibody）的研究，但新的研究重点则放在肽和蛋白质化学上。约翰·玛雷加诺自己也变成了这项新战略的管理者，带领一个脑血栓症小组，专门鉴别和创造机会以开发心血管领域的新产品。

显然，Hirulog 的进展十分惊人，但是詹姆斯·文森特仍然面临着困难的战略抉择。虽然他希望 Biogen 公司能够打破纪录，尽快将 Hirulog 推向市场，但临床试验的综合性意味着 Hirulog 直到 1994 年才能上市。同时，和 Biogen 公司大约同时成立的其他生物科技公司，有的产品已经上市。为了赶上竞争对手，詹姆斯·文森特想知道是否应该采取大的举动，例如重大的并购。除了这个短期考虑之外，他也在思考 Biogen 公司需要具备什么样的新科技能力，才能与发展迅速的科学界并驾齐驱，并为下一代产品奠定基础。他知道，他所做的选择，与 Biogen 公司未来的发展战略息息相关，并且也会继续塑造公司的身份。在詹姆斯·文森特任职期间，Biogen 公司的身份——在全世界所认定的位置——已与沃特·吉尔伯特时代大不相同。詹姆斯·文森特也知道，根据他对公司在未来世界中的定位，有的管理者将留下，有的则要离开。

## 追求团体身份的战略

如果 Biogen 公司的故事看起来和一般公司里战略的形成方

式有所不同，那也许是因为我们不习惯从行动的角度来看待战略的形成方式。Biogen 公司的故事不属于任何一个模式、矩阵或战略——它只是一连串不断改变的行动、反应、解释和再解释。在这十多年期间，Biogen 公司的身份已发生了很大的改变——发展方向难以预料——变成一个非常成功、公司的任何一个创始人当初都没有预料到的情形。

## 精心确定身份：一个比喻

Biogen 公司的故事，也许没有揭示出任何真正的关于如何获取竞争优势的新技巧。但它揭示了战略是一个过程，而不是一件事——这不是一个可以等闲视之的小事实。尤其是，我们在这里所看到的战略，是一个公司如何建立它在世界中的地位的过程，就像一个人如何建立他在公司中的地位一样。这个过程既不明确也不平静：经过了许多讨论、行动和各种尝试。从这个角度来看，战略并不是什么深奥的道理，而是当面对不确定的情形时，需要不断地应对各种捉摸不定的行动，并且不断地建立、再建立有连贯性的意义。

可以将战略过程比喻为酿酒过程。优秀的酿酒者，是最没有受到重视的战略家：他们自始至终，无时无刻不在关注连贯性；他们要做许许多多不同的判断——但他们几乎每年都仍能生产出品味独特的酒来。他们究竟是如何做的？首先，好的酿酒者考虑的是情况，而不是配方。他们最主要的战略武器，就是要对各种情况有好的判断力，然后不停地做前后关联的决定。事实上，法国 Burgundy 地区最受尊敬的酿酒者迈克尔·拉法哲 (Michel Lafarge)，最喜欢改变发酵战略，以便配合每一个生长季节的特殊情况：每年你都必须问自己：“哪一种酿造方式质量最好？”每年我们都以不同的方式酿造，可能改变时间，也可能

改变温度。<sup>46</sup>总之，要生产一种质量优越、品味独特的酒，需要持续关注各种要素，并愿意运用自己的判断力，在整个过程中的每一时刻，都要决定什么是正确的行动。而且，随着过程的发展，可能会做许多临时的变动。

对组织来说，事情也一样。我们认为，如果大多数组织能够彻底采用酿酒者的方式，一定可以做得更好。一个公司的身份并不是可以凭一次决策就固定，它是依据自己的判断持续不断地做出决策的结果。每个人要持续不断地做出选择，每一次选择都会影响公司的身份，就像个人的身份一样，永远都处于发展过程中。公司进入哪个行业，在哪里销售产品和服务，如何与其他公司进行互动，在某些重要问题上持什么样的立场，雇佣哪种类型的员工——所有这些都会影响公司团体身份的建立，以及个人如何看待公司在世界市场上所起的作用。<sup>47</sup>

## 从多样化中寻找身份

当然，要以各种不同的人和资源为基础建立一个独特、前后一致的身份，并不比把一堆压碎的葡萄变成一瓶优质酒容易。就像个人一样，影响公司持续发展的因素很多，要形成一种团体身份，似乎是一个难以实现的目标。但是，这个目标却非常重要：只有首先拥有这种身份的公司才能获得必要的资源支持。例如，雇员在界定自己的身份以及行为时，部分是依据认同（或者缺乏认同）公司的身份。组织理论家麦茨·埃文森（Mats Alvesson）提出：“强化组织的身份——它的独特性、一致性、稳定性——就可以假定说个人的身份和认同感也会随着它们所做的一切而得到增强。”<sup>48</sup>公司愿景、使命、价值观和信仰，都是言辞工具，其目标是为了让员工产生对公司的认同感。例如，Johnson & Johnson 公司对 Tylenol 公司危机做出的迅速反应，显示了一个公司

的身份影响其员工行动的力量有多大。<sup>49</sup>

同时，团体身份永远都不会藐视组织内部个人身份的多样性。正如我们所见，隐藏在平静表面之下的是，关于个人和团体身份到底是相互冲突还是彼此影响。关于战略选择的理性讨论是强有力的观点。尤其是在当前这个世界里，个人根据多个要素来界定自己的生命和生活方式，建立团体身份永远都是在差异中寻找身份的精致游戏——提供一个共同目标以凸显团体的意义所在。言辞战略力量的大小以及我们对它的追求程度，全都在于如何对个人和团体身份创造一个共同的意义，并随着公司的竞争优势而定。

的确，有些公司的本质会导致形成一个难以实现的目标语言，企业集团就是一个极端的例子。在这些高度多样化的公司中，要想在整个公司内部建立团体身份是相当困难的。这不仅仅对员工来说是个难题：财务分析专家和投资者也面临相同的问题，难以给公司附加上共同的身份，因为这些企业集团的价格/收益指数与行业平均数并不是完全相关。<sup>50</sup>那些对公司失去信心的管理人员经常会抱怨：市场不能够真正了解公司整体的意义。但是这些公司面临的根本问题，不是理解而是意义。市场能够深入地了解公司的局部，但是却不知道公司整体的意义何在。认识到杰克·韦尔奇克服这方面困难的技能，有助于解释通用电气公司为什么在后期有极佳的市场表现。虽然通用电气公司无论从任何标准来看，都是一个企业集团，但是杰克·韦尔奇却有意回避这个词，而用“整合的多样化”一词来形容公司的战略。杰克·韦尔奇通过将通用电气公司不同的业务项目进行整合（这样做并不是很容易），使得市场能够对通用电气的身份有一个统一的观点。

当然，对于任何试图实施多样化经营的公司来说，身份都是一项挑战，甚至对于只谈到要实施多样化的公司来说也是如此，

企业集团只是一个极端的例子。就像通用电气公司一样，非企业集团也试图通过“相关性”或“协同性”来建立身份。<sup>51</sup>科技、核心能力、市场、营销渠道、产品和地理位置，都是用来界定相关性的对象。如果能够做得很彻底和前后一致，即使是对高度多样化的公司而言，例如 3M 公司，也能拥有一个强有力的身份。<sup>52</sup>

尽管有时身份看来似乎已在掌握之中，但它还是可能被一种我们称之为“逐步多样化”（creeping diversification）的过程悄悄地侵蚀掉，并且在这个过程中，相关性的结合力会慢慢地被刻意增加的不同性质的行业所侵蚀（见图 5.4，以一个虚构的 ID 企业公司为例来展示这个过程）。当一个公司从一个行业进入另一个行业时，在每一个阶段可能都会存在强有力的相关逻辑性。但是，相关性的形式会逐渐发生改变。经过几个阶段之后，在某些行业之间已经没有明显甚至不明显的关系存在。如图 5.4 所示，在第一步与最后一步多样化行动之间，包括产品、市场细分、科技、地理位置等关系。最后的结果就像是一个外形奇特的房子，里面装满了近些年来翻新和增添的东西。这时公司已失去了它的身份特征，难以用准确的语言来形容。正如英国的 GEC（General Electric Co., Ltd. 是英国最大的电器厂商）公司的 CEO 曾经说过：“我们可以说，涡轮与变速齿轮有关，变速齿轮与变压器有关，变压器与控制齿轮有关，控制齿轮与电灯有关。但电灯与涡轮之间没有直接的关系。”<sup>53</sup>

如何避免这种逐步多样化？也许惟一能做的，就是事先意识到一个公司有时必须重定方向，而且这属于管理的范畴。无论是通过多样化、扩大业务范围、重新确定重点或重组，每一个公司都难免要经历几个重大的重整阶段。对管理者来说，面临的重大挑战就是为未来的发展方向描绘出清楚的身份特征。

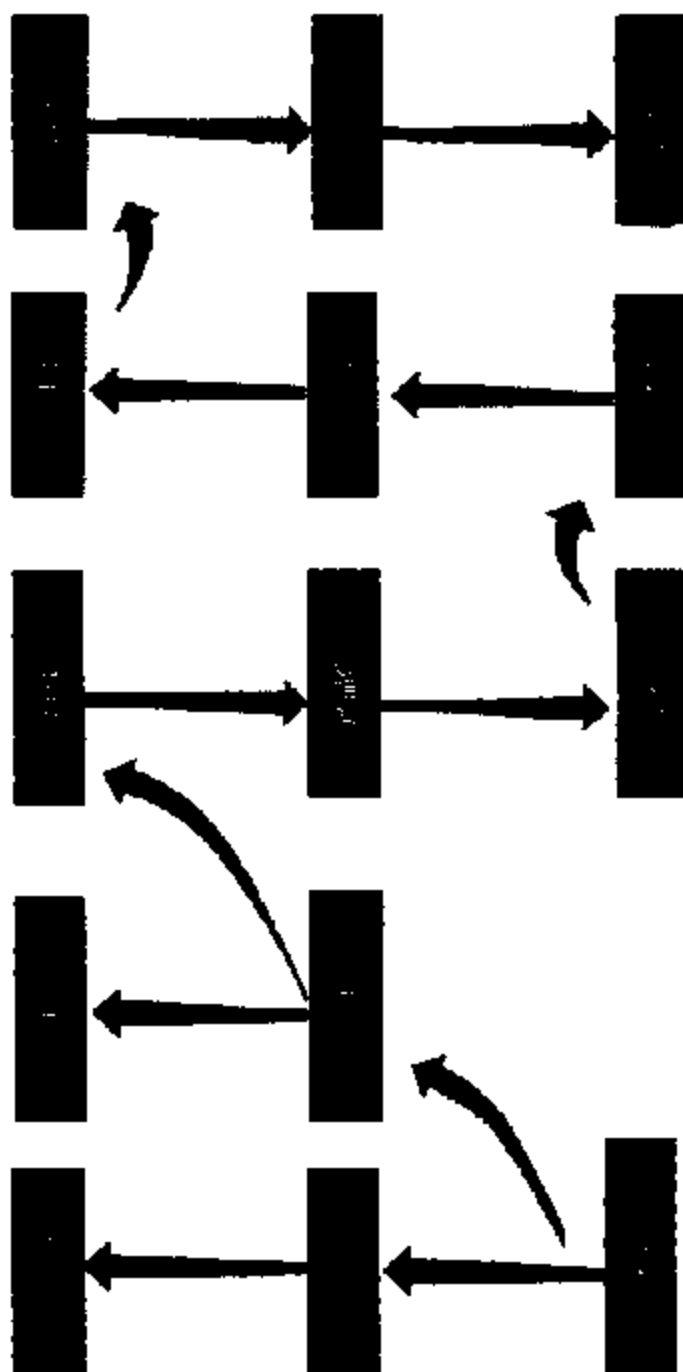


图5.4 ID公司的逐步多样化

## 社会化过程中的战略

建立和维持团体的身份，永远是一个社会化的过程。我们常常可以听到管理者用做人的方式来描述和比较公司。同事、顾问和学术界之间的交流，就是探索和界定团体身份的场所。工商界的贸易刊物、贸易协会的会员身份以及管理者在公司之间的跳槽，都有助于提供进行这种比较的信息。<sup>54</sup>这种辨别和比较的现象十分普遍，所以很难找到一个典型的例子是不用它们来制定战略和身份的。例如：詹姆斯·文森特经常形容 Biogen 公司谨慎的成长战略——公司有效控制资源的使用，直到新产品推出——这与 Amgen 公司实施的战略十分相似，但与 Cetus 和 Genentech 实施的战略则大不相同。

供应商、顾客、股东、战略联盟伙伴及其他，对于公司身份形成的过程，都会产生影响。就像朋友和亲戚一样，他们在共同确定一个公司在这个世界上到底是什么样子时，都会扮演一个重要的角色。例如：供应商会以拥有领先优势的公司做他们的顾客而感到光荣；顾客会强调他们要求供应商实施全面质量管理；股东可能只会对有责任的公司进行投资；战略联盟可能只会发生在有相同文化背景的公司（包括竞争对手）之间。组织层面对彼此身份的认定，也会影响到个人之间的关系，因为这些关系的建立，最终还是取决于个人。

也许这就意味着，当个人的身份变得越来越复杂、影响因素越来越多时，公司也就越来越难以说清楚哪一个团体身份是大家认同的。当然，我们已经亲眼目睹了这些身份的延伸，会如何影响管理者进行战略选择。一方面，将有更多的机会实施特殊的战略，来吸引拥有独特身份的个人——例如安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）的“美体小店”（The Body Shop），这是一家化妆品公

司，专门吸引那些反对动物试验的人。<sup>55</sup>另一方面，还是有很多公司根据大多数人的口味来制定它们的战略。只有时间才能证明，哪一种方式比较有力量。这主要取决于当前的身份难题如何解决。与此同时，管理者必须和过去一样——随着情况的进展，继续用语言来制定强有力的战略。

## 第六章

### 组织结构及其 设计





科层制度已经结束。

——詹姆斯·霍顿 (James R. Houghton)  
Corning 公司的 CEO

管理上的科层制度，是所有大型组织设计中最有效、最艰难和（事实上）最自然的制度。

——埃利奥特·雅克 (Elliott Jaques)  
《对科层制度的赞扬》(In Praise of Hierarchy)

和捉摸不定、脆弱不堪的战略相比，结构乍看之下似乎是一个很坚固的概念。如果战略确定了一个组织的总体目标，那么组织结构就是用来界定人们如何通过合作来实现这个总体目标。一旦战略确定了，结构就会随之产生，成为实现目标的一种设计方式。

但愿事情都是这么简单。时至今日，对于什么是最有效的组织结构争论颇多。但是的确，组织进退两难的处境由来已久，这只是最近的一项争论。一方面，组织当初存在的原因如果是所谓的劳动分工而带来的专门化，那么会有很多好处。另一方面，任何形式的专门化，都会产生如何协调这些不同活动的问题。这会带来令人苦恼的争议，即使在今天这个信息时代，也没有明显的解决方法。正如我们的同事保罗·劳伦斯 (Paul Lawrence) 和杰伊·洛尔施 (Jay Lorsch) 25 年前对这个问题的看法：所有组织中的管理者都必须费尽心思，在“差异化”与“整合”两个相反的力量中寻求最佳的平衡。<sup>1</sup>

## 组织结构的简要发展史

纵览整个组织结构的发展历史，大多数关于组织结构的提议都声称它们提供的是“最佳的”解决方案。在 20 世纪的大部分时间里，官僚的科层制度（bureaucratic hierarchy）——马克思·韦伯（Max Weber）提出的著名的组织模式——一直被认为是比较好的解决方案。<sup>2</sup> 马克思·韦伯与和他同时代的理论家（特别是科学管理学派创始人泰勒）一致认为，科层制度是最合理、也是最好的管理方式。按照他们的观点，组织结构的正确方法就是进行合理的设计。他们的目标则是发表统一、像法律般的原则，能够明确指出如何实现最佳的业绩。他们的立足点是超越时空的，但是表述方式却有点过时——例如需要维持一个适当的控制距离或建立一个指挥链。

在 20 世纪 60 年代期间，新一代学者开始提出质疑，是否有一种更好的组织方式？并且他们把组织结构描绘成“偶然的产物”，<sup>3</sup> 最理想的组织结构必须适合它所依托的组织和环境——取决于多种偶然因素而定，例如公司的科技、员工、规模、生命周期、战略等等。尽管过去使用的那种固定的、解决问题的方案已经不再适用，但是这些持偶然理论的人，仍然重视合理的设计。对组织结构的讨论，还是要从科层制度谈起，只是需要按照不同的情况，设计不同的变量。

当然，近些年来科层制度本身受到了很多的攻击，它通常被看做是造成美国竞争力衰退的首要元凶。组织理论家埃利奥特·雅克（Elliott Jaques）最近提出的观点事实上并不受欢迎。他认为：“科层制度如果结构适当，可以带来活力与创造力，带来合

理的生产力，并提高员工的士气。”<sup>4</sup>但对大多数人来说，这个历史悠久的组织结构已经濒临破产，它对于多变、复杂的全球经济需求而言，既不符合人性化，也不适合。至于什么最适合，目前仍处于争论之中。当前涌现出了各种名词——具体包括后工业时代（post industrial）、后科层制度（post-bureaucratic）、网络型组织、联邦主义（federalism）、学习、自行设计、簇型组织（cluster organization）等等——学者、顾问和实践者，都在争先恐后地对这种新型组织形态的轮廓进行描述，以便取代传统的组织。<sup>5</sup>

然而，我们发现关于现代组织结构的言辞，有一个奇怪的现象，那就是它依然依附在想要摆脱的传统上。即使现在科层制度是个贬义词，大多数管理人士讨论的焦点，仍然是如何完善组织设计。虽然现在企业生存的环境比以前更加混乱、要求更高，但是组织结构仍然被视为是用来设计一种特殊“形式”或者“类型”的组织。这种重视设计的看法，也反应在亨利·明兹伯格的言论中：“把所有的事情都集中在一个已知的形式上，如果都合适的话，它就不是一种不良的组织形式。”<sup>6</sup>

对于这点，亨利·明兹伯格并不是真的错了——只是所谓的“已知形式”，很难真正触及组织结构的核心。我们将会看到，真正有效的结构，可以看做是一种结构设计过程，一种需要运用强势行动的活动。管理者不应该陷入关于现代新型组织形式的言辞争议中，而应该争取主动，把它当做具有伸缩性的工具，解决问题，并且把事情做好。

## 关于组织结构的言辞和现实

所有的结构设计，都真正是言辞的工具。用来形容组织结构

的文字，便是属于我们所探讨的许多言辞种类的一种——包括管理者每天都在使用的商标、概念、设计和架构（甚至术语）。从广义来讲，组织结构就是一个关于言辞的问题，因为有力的言辞能够推动一种特殊的世界观。实际上，有关组织结构的言辞并不是用来形容使用的，而是在某种情况下提供一些能产生行为的想法：

## 科层制度的终结：昨天和今天

现代的论著大都强调应该脱离科层制度，寻找某种新型的组织，这正可以说明组织结构与言辞之间的亲密关系。对科层制度进行猛烈攻击的有很多管理学者和企业主管，包括 Corning Glass 公司的 CEO 詹姆斯·霍顿（James Houghton），他是上镜率最高的人之一。詹姆斯·霍顿宣称：“科层制度的时代已经结束。”他在《纽约时报》（New York Times）发表的一篇文章中描述了 Corning Glass 公司的改革历程：

1854 年，我的曾祖父的祖父创立了一家小型玻璃公司——联合玻璃公司。时至今日，它已经成为一家全球性的公司，叫做 Corning 股份有限公司。就在几年以前，Corning 公司所拥有的传统的组织架构，还和美国大多数的公司一样。然而，这种组织架构比较适合 19 世纪而不是 20 世纪竞争激烈的环境。这种在公司发展历程中根深蒂固的科层制度，完全用组织结构图和对工作内容的详细描述来加以界定。

但是，从 1983 年起，我们开始尝试新方法，以便我们的管理模式能更加配合我们的组织结构。结果，现在 Corning 公司已经成为一个我们所谓的“全球性网络组织”（global network）。<sup>7</sup>

詹姆斯·霍顿在文章中对 Corning 公司这种全球性网络组织的各种特性进行了描述。这种新型组织是由“‘一群’相互有关联、各自有自主权的不同‘行业’所组成”。他解释说：这些行业虽然“种类不同”，但“关系密切”。<sup>8</sup>“联盟”和“合资企业”是这种新型组织结构的主要组成部分，需要新型的心智模式。在网络型组织结构中的各个单位都是平等的，“更大的责任”被“授权”给网络中的团体以及“跨功能”的团队。这些团队是活动进行的场所，它们根据任务的需要随时组成或解散。这些团队能够“发现问题并当场解决，不需要监督或上级管理层的干预”。公司里的所有成员——员工和管理者——都有权力控制他们自己的工作。<sup>9</sup>

通过这些言辞，我们可以了解，詹姆斯·霍顿的全球性网络组织，是一种包含很多特征的综合体，其他管理学者也曾经提出它们是正在兴起的新型组织结构的象征，能够取代传统的科层制度，并赋予公司（按照詹姆斯·霍顿的话说）一定的柔性和繁荣发展的能力。<sup>10</sup>这种全球性网络组织的特性，是以个人的自主权和判断为基础，有相互协调与合作的需要。

詹姆斯·霍顿通过这些言论，到底要达到什么目的？实际上，他是利用关于全球性网络组织的言辞来追求多种目标：解释他所采取的行动、鼓励他人采取行动，增强本公司作为一个积极进取、有能力且愿意面对今日竞争环境的团体身份象征。当然，Corning 公司是否真如他所形容的那样，是一个复杂的问题。答案取决于整个公司上下的观点、行动和他人的意见。

同时，这些言辞背后的目的——例如：通过减少不必要的官僚权威来创造更有弹性和适应性的组织——事实上与过去几十年所强调的并没有两样。就像专业化和协调密切相关一样，利用组织结构来达到个人和团体之间的平衡，永远都是一个难题。例如，在 20 世纪 40 年代和 50 年代，出现了大量的强调分权化组

织结构优点的文章，认为有助于“自由”、“平等”、“团队合作”等等。<sup>11</sup>总的来说，这些文章都强调现代企业面临的压力——例如新技术、产品的生命周期更短、更加激烈的竞争、顾客的要求更高以及员工对工作环境有更高的期望——这一切使得传统的科层制度显得过时。1955年有一篇文章甚至得出结论说：“分权化是如此流行，以至于没有管理者愿意再进行集权化管理。”<sup>12</sup>

将詹姆斯·霍顿关于组织结构的言辞与过去的管理者关于组织结构的言辞进行对比，是具有启示性的。1953年，标准石油公司（Standard Oil）的董事长斯坦堡（A.A. Stambaugh）发表了一篇文章名为《分权化：未来成功的关键》。和詹姆斯·霍顿一样，他也批评规模大且集权化的科层制度，希望能够通过权力和责任的分散来建立新型的组织。他声称，分权化是我们今天听起来十分熟悉的事情：把管理的层次减到最低、强调执行层的责任、由最接近问题的人进行决策、尽量减少员工、组织中所有成员都遵循的工作准则，以及强调团队合作。<sup>13</sup>除了“网络型组织”这个词——在通讯技术快速发展的今天，这个词比较能够引起人们的共鸣——以外，斯坦堡所谈到的分权化组织结构的特征，与詹姆斯·霍顿所倡导的几乎没有什么区别。

就像今天的大多数被贬的管理概念一样，科层制组织也像人人喊打的过街老鼠。大力倡导新型组织结构的人，为了使他们的观点更具有说服力，运用言辞技巧，只描述过去组织的缺点，与他们所倡导的现代组织进行对比。在某种程度上说，只要人们相信，过去的组织是否真如所形容的那样，就不是特别重要了。也许，只要这些言辞技巧能够促使人们采取行动，并改善他们的生活和服务的组织，就算是实现了他们的目标。

## 组织结构言辞的使用和滥用

然而，不要只看言辞的表面含义。组织结构是一个很复杂的问题，要清楚地说明一个组织在 A 时的组织结构与在 B 时的组织结构有何不同，是非常困难的。无论选择哪一个维度来描写组织——从工作性质和单位、报告系统、沟通联系方式、任务的相互依存、身份的差异，到决策的权力——即使是一个中等规模的组织，其组织结构仍然是一个混乱、复杂的问题。首先，在一个组织里总是有很多变量（例如，研发部门就通常与制造部门完全不同，制造部门又可能与销售和市场营销部门不同）。更挑剔地说：组织架构永远都处于变化当中。甚至在正式的组织重组还没宣布之前，公司就已经在变革，因为组织的整体架构或者组成部分在不断变化。

当然，这还不够。另外一个让组织结构问题变得更加复杂的因素是：它不仅是一个客观存在的现实，也是一个观念问题。一旦我们站到正式核准的设计观念的背后来看，关于什么是组织结构，很难有完全一致的看法，因为人们是从不同的角度进行观察，并且所依据的信息也有所不同。从整个组织正式的结构图来看，任何针对公司组织结构的言辞或图片，都应被视为是不完善和不完整的。毕竟，有哪一位管理者声称，自己的组织结构图能够正确且完整地描述公司的“真正运作”情况？<sup>14</sup>要想了解一个公司的正式组织与非正式组织之间的差别，关键在于认识到这一点。

虽然组织结构是很复杂的，但是大多数人仍不得不用简单的几句话来加以概括——以便能够讨论它或者讨论如何改变它。这些词可以是形容词，用来描述组织结构的主要特征（因为我们是一个分权化程度很高的组织），或者是名词，用来描写组织的类

型（因为我们有一个矩阵组织）。这些特性的好处是，它们是相当有力量的，能够向人们传递一些具体的概念。但是它们几乎从未被精确地使用过，并且其用意也各不相同。

例如，回到我们通常引用的例子，当“分权化”一词用在公司的组织结构上时，究竟意味着什么？这个词之所以得到普遍使用，还要追溯到20世纪20年代阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）所提倡的“多单位组织”（multidivisional structure）。<sup>15</sup>他对组织结构有一个相当清楚的描述：权力分散的公司是由一个总公司所领导，实施长期的公司发展战略，将资源分配给各个自治的单位，然后监督这些单位的业绩表现，必要时总公司派人员提供帮助。

但是，理查德·范希（Richard Vancil）后来通过实验研究发现，多单位组织中的各个自治单位真正实现自治的程度有多深，以及总公司控制的方式，差异很大。<sup>16</sup>理查德·范希的发现引出了一个问题，就是一个组织到底需要什么条件，才能称之为“分权化”？依照钱德勒的说法，分权化是指一种与其他组织结构类型，例如“集权化的组织”有区别的组织类型。但是实际上，分权化所包含的范围远远超过这些。<sup>17</sup>

的确，“分权化”一词可以用来形容几乎所有的组织，只要它的主要决策是由比一般所预想得低的层级做出。既然决策层的高低因组织而异，这种广义的用法就很普遍。<sup>18</sup>另外一种比较少用的说法是指：公司的资产分散在各地。<sup>19</sup>当人员、厂房和其他资产散布在国内或世界各地时，就可以称组织做到了权力分散。

我们如何看待这些不同的用途呢？虽然我们经常忘记，但这些不同的用途表明，要描述一个组织就必须运用言辞，但是要想一次说清楚该名词的含义也是不可能的。相同的名词可能被用来指不同的实践，可能是好也可能是坏，看法取决于说话人的观点。那些（例如钱德勒<sup>20</sup>和斯坦堡）视分权化为优良措施的人，

认为在一个多元化的企业里，分权化是一种有创造性的分配资源和制定决策的方式。那些视分权化为不良措施的人，认为它是传统的命令控制型科层制度的变形，对他们来说，分权化的模式就是：上级下达命令，管理者严格遵循财务目标，不鼓励人们去冒风险和采取有效的合作方式。<sup>21</sup>

虽然“分权化”一词还强调有一个“中央”的存在，以至于它在今天相当不受欢迎，但是许多作者还是从不同的角度来谈论它。查理斯·甘迪（Charles Handy）声称：

分权化意味着“中央”将某些任务或职责授权给远离中央的单位，但仍然维持着总体的控制权。中央负责分派任务、开创和指导。对于组织而言，这个不变的结果是：一个组织运营的分散程度越高，就会有越多的信息从中央流进和流出。在分权化的组织里，中央也许没有实际做事，但它却一定要知道：事情做得怎么样了。<sup>22</sup>

查理斯·甘迪用“联邦主义”与分权化进行对比。他写到：“联邦主义是截然不同的。”

在联邦制的国家里，各州是原始的创始团体，结合的主要原因是，有些事情大家一起做比个人做要好（国防就是一个明显的例子）。中央的权力是由远离中心的团体所给予的，这是另外一种形式的授权。因此，中央并不过多地进行指导或控制，而是进行协调、忠告、影响和建议——这些都是跨国企业中常用的词汇，通常由于优先考虑子公司所在地的事务，而被勉强归入联邦主义。<sup>23</sup>

然而，查理斯·甘迪并没有真的给我们最关键的一句话——他只是采用了分权化的一个特殊定义，以便介绍他提出的“联邦主义”这一概念。在某种程度上说，查理斯·甘迪给分权化界定了一个比较正式的意义，他的区分是相当有用的。有些公司的管理者使用分权化所代表的意思，与查理斯·甘迪所描述的大致相同，因此就可以使用“联邦主义”一词，来与分权化进行对比，从而致力于改变行为。但是实际上，现在有些公司所使用的分权化一词和查理斯·甘迪所界定的“联邦主义”一词意义完全相同——即使我们认为查理斯·甘迪的区别是比较适当的，还是很难告诉它们改变言辞的合理性。

分权化的真正意义，在于一个团体内的人如何在做事的过程中使用这一词。<sup>24</sup>对于“分权化组织”这一概念来说，到目前为止尚没有达成一致的定義。对于其他描述组织结构的概念也是如此。当我们在描述组织结构时，我们可以关注路易斯·卡罗（Lewis Carroll）说过的话。在《爱丽丝梦游仙境》的第二部《镜中幻影》（Through the Looking Glass）一书中，汉普提·邓普提（Humpty Dumpty）坚持对持怀疑态度的爱丽丝说：“当我使用一个词时……它的意思正好是我想要表达的那个意思——不多也不少。”<sup>25</sup>爱丽丝反驳说：“问题是，你是否能让那些词代表这么多不同的涵义。”

爱丽丝的洞察力为我们指出了问题之所在：到底谁有权力为“组织”进行定义？汉普提·邓普提坚持回答说，完全取决于“主人”是谁而定。<sup>26</sup>虽然可能过于率直，但是也有几分道理。事实上，许多组织结构的定义都界定得不清楚，不管它们代表什么意思，都是来自于高层管理人员的主张以及大家所认定的主张。除非组织的行为和行动与这些主张前后一致，否则管理者的主张就很容易像汉普提·邓普提的主张一样，让人质疑。

## 组织结构战略

为了运用结构言辞替行动建立一个有意义的架构，管理者会面对多种两难的困境。我们曾经提到，权衡取舍是不可避免的：自治或协调、划分或整合、效率或创新、以市场为导向或以产品为导向、稳定或应变等等。虽然管理者可能希望能够满足所有的需求，但他们还是不得不做出选择。

在进行权衡时，通常有两种基本的言辞战略，每一种都有自己对行动的解释。第一种是开放式的战略，这种战略主张在形容一个组织的结构时，留出更多选择的机会。这种开放式的战略要求详细地描述以及对模棱两可的巧妙运用。第二种是封闭式的战略，这种战略主张组织要不断进行改组，权衡取舍是必要的。这种更加严格、封闭的战略，不仅要求在这一阶段都要清楚、精确，而且一旦发现组织结构设计存在缺陷时，拥有快速变革的适应能力。

### 开放式的战略

采用开放式的战略时，系统本身就是模糊不清的，因为组织结构的整体意义是含糊不清的，所以各种结构的权衡取舍可依照情况进行抉择。这种开放式的战略通常允许各种新的组织结构模式，即可以给予个人一定的自主权，也控制了团体的力量。在 Millipore，一家全球性高科技公司的一位主管曾经以半开玩笑的方式，在一次长达 3 天的战略计划会议上，为公司的 50 位高层管理人员描述了一个理想的“混合型”（hybrid）组织结构。为

了对公司 CEO 约翰·吉尔马丁 (John Gilmartin) 提出的持续强调保持组织的弹性做出回应，这位主管讽刺地定义为：

混合式组织是一种富有创造力的、自上而下、自下而上、斜线交错、垂直整合的组织，利用拥有多个单位的、以功能为导向的小组，以柔性的矩阵形式，相互支持，遵循战略业务单位提出的整合措施。

这个充满矛盾、意义含糊的定义，也许可以让我们清楚地知道，开放式的言辞实际上是如何生效的。事实上，以这种看似矛盾的方式作为组织结构的言辞由来已久。例如，它是我们前面所讨论过的“分权化”多部门公司所必需的。当通用汽车公司开始建立多部门的组织结构时，阿尔弗雷德·斯隆 (Alfred Sloan) 宣布了两项组织的指导原则，这与“混合型组织”的定义一样，充满巧妙的矛盾之处。第一条原则宣称，各部门负责实现自己的目标：“各个部门的主管所应负的责任，应该一点也不受限制。每一个这种组织，都在行政主管的领导之下，功能完整，能够充分发挥自己的自主性和选择发展方向。”<sup>27</sup> 第二条原则宣称，公司的中心必须认真考虑对它自己最有利的事情：“想要合理开发和适当控制公司的活动，发挥某种程度的中央组织功能是完全必要的。”<sup>28</sup>

当 40 年后再来探讨这些原则时，斯隆才意识到有很多内在不连贯的地方存在：“再回顾这两条基本原则时，”他写到：“语言是相互矛盾的，而这个矛盾正是问题的核心。”<sup>29</sup> 斯隆接着说：“组织言辞总是难以表达人们互动的真实情况。一个人在不同的时间通常会强调不同的层面，例如：完全的独立，然后需要进行协调，然后又是一个拥有指导中心的整体概念。”<sup>30</sup> 对斯隆而言，

是因为关于“组织的言辞”是极其有限的，这就需要有时强调这个方面，有时强调那个方面。我们要为斯隆的洞察力再增加一些限制条件——既是语言上，也是观念上——管理者可以拿来利用。毕竟，虽然管理者可能相信人类互动的所有层面都是相当重要的，但是在任何既定的情况下，他也只能强调某一个层面，以便使组织按照一个方向采取行动。

## 封闭式的战略

开放式的言辞战略虽然不是有意循环交替，但是却主张在不同时候采用不同的组织结构。但在对结构进行权衡的封闭式言辞战略里，这个循环则很明显——不容许模糊不清的花招，取而代之的是正式的、固定的设计。许多公司都是在分权化和集权化两者之间进行权衡。有时候公司需要运用集权化的方式，来解决组织内自然产生的许多协调问题。但是过一段时间以后，集权化可能会影响积极主动性的发挥，产生规模不经济并阻碍创新。这时就应该引进分权化——直到老问题又产生，另一次循环又开始<sup>31</sup>（我们应该指出，开放式的战略可能在任何一个阶段模棱两可现象发生时使用）。

Giddings & Lewis 公司的 CFO 威廉姆·法伊夫（William Fife）向我们提出建议，根据他的经验，组织设计周期大约长达十年。威廉姆·法伊夫指出：“分权化可以给予更多的自主权，但是又会产生更多多余的部门”——这些多余的部门可以通过“合理的权力集中方式和降低成本”来取消。当我们最近一次与威廉姆·法伊夫交谈时，他正在领导公司进行大规模的集权化改造，以便将不同部门的成员合并成为总公司的员工，并取消中层管理者。各部门的销售功能也并入公司惟一的销售部门（工程、采购、市场营销、人力资源、管理信息系统也都进行集权化管理），

并计划将现有的一些制造设备进行合并，削减利润中心的数目。威廉姆·法伊夫认为，这些行动是对 Cross & Trecker 公司进行成功整合的重要组成部分，该公司于 1991 年 11 月被 Giddings & Lewis 公司并购，取消了很多多余的职能和成员。

## 寻求最终的设计方案

虽然目前仍无法准确预测组织结构的循环周期，但许多管理者对这些模式都很熟悉。有些把它们当做组织生命中不可或缺的一个组成部分；而其他人——也许是采取开放式战略的人——则希望能找到最终的解决方法，来消除不可避免的权衡取舍。正是如此不断地寻求最佳组织结构，提供了“最佳的可能情况”，让追求新组织模式的力量继续增强，可能最终会解决组织问题。

例如，20 世纪 70 年代，将“矩阵型组织”的产生视为解决组织问题的灵丹妙药。斯坦·戴维斯（Stan Davis）和保罗·劳伦斯（Paul Lawrence）在他们所著的《矩阵型组织》（Matrix）一书的前言中，谈到了传统上必须面对的紧张情势，他们写到：“所有形式的社会组织，常常同时有两种彼此冲突的需要：自由和秩序。”<sup>32</sup>他们将自由和分权化连在一起，秩序和集权化连在一起，将现存的组织形式描写成是代表两者之间优势与劣势的选择。他们声称：“集权化与分权化之间争论的焦点在于，你越是了解其中一个的好处时，你从另外一个得到的好处就越少。”<sup>33</sup>他们的解决方案——附带了一些重要的警告——就是矩阵型组织。对他们而言，矩阵型组织解决了集权/分权面临的困境，但是是以管理和组织的复杂性的日趋提高为代价。<sup>34</sup>而且，由于矩阵型组织具有一定的复杂性，所以他们告诫管理者，只有在情况迫使他们必须采用矩阵型组织形式时，才能采用。

在 20 世纪 70 年代，许多公司都积极采用矩阵型组织，但是

结局各不相同，有的令人非常失望。在最近这几年来里，矩阵型组织形式又重新复活，而且被认为适用于地理位置分散的多国公司。在这种情况下，一些学者例如普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和伊芬斯·都兹（Yves Doz）也认为，矩阵型组织不仅能够满足当地国家的需求，也能维持一个全球性的愿景。<sup>35</sup>

但是，现在矩阵型组织就连这些方面也不受欢迎了。哈佛大学的克里斯托弗·巴特里特（Christopher Bartlett）和 INSEAD 的休曼他·戈夏（Sumantra Ghoshal）在《跨边界管理》（Managing Across Borders）一书中得出的结论是，矩阵型组织不适用于多国组织，因为矩阵公司形成的管理过程，反应速度慢、要求高、成本高<sup>36</sup>（这又是另外一个典型的例子，说明昨天还很热门、领先的观念，今天就被解释成是问题的来源，并因此才追求更新、更热门、领先的观念）。这些作者认为，跨国公司必须另寻其他途径来实现三大目标：全球性的效率、快速的反应能力以及开发和利用世界范围内知识的能力。

克里斯托弗·巴特里特和休曼他·戈夏依据这三大目标之间“不可调和的矛盾”，提出了三种常用的组织模式：<sup>37</sup>

- \* 多国组织：以许多欧洲公司为代表，例如 Unilever，以“分权化的联邦主义”（decentralized federation）方式经营，强调快速的反应能力。

- \* 国际组织：常见于美国公司，例如国际电话电报公司（ITT, International Telephone & Telegraph Corp.），以“协调式的联邦主义”（coordinated federation）方式经营，强调开发和利用世界范围内的知识。

- \* 全球组织：流行于日本公司，例如松下公司，以“集权化枢纽”（centralized hub）方式经营，强调全球性的效率。

克里斯托弗·巴特里特和休曼他·戈夏在对这三种组织结构进行描述之后，提出了自己的观点：

\* 跨国组织 (transnational organization): 以“整合的网络型组织” (integrated network) 的方式经营。

他们强调, 跨国组织克服了现存解决方案之间的冲突, 跨国组织不仅仅是一个组织——它也是一系列的“组织能力”。<sup>38</sup>他们认为, 要想让这种组织发挥功效, 管理过程必须与传统组织有所不同: 它需要新的协调机制以及依照不同的议题、业务、组织单位, 采取不同的措施。就像斯坦·戴维斯和保罗·劳伦斯对矩阵型组织的描述一样, 跨国组织也是“一种不容易开发和管理的组织形式”。<sup>39</sup>

当然, 问题在于, 克里斯托弗·巴特里特和休曼他·戈夏必须显示跨国组织不同于矩阵型组织。他们坚持认为, 跨国组织的协调方式不是依据按正式关系建立的矩阵, 而是依据“管理者大脑中的矩阵”。<sup>40</sup>平心而论, 我们认为, 他们当时也没有把矩阵型组织看做是正式的组织结构关系。事实上, 他们运用下列等式很清楚地描述了矩阵型组织:

矩阵型组织 = 矩阵组织结构 + 矩阵系统 + 矩阵文化 + 矩阵行为<sup>41</sup>

实际上, 矩阵型组织与跨国组织之间真正的差异在于, 看每一个情况如何被描述, 而不是如何描述客观的组织结构设计依据。克里斯托弗·巴特里特和休曼他·戈夏的解决方案, 至少可以帮助我们重新思考, 多国组织的成功行动是如何进行的。但我们一定不要忘记, 这种解决方案只是言辞上的。他们所提出的组织模式的言辞特征表明: “跨国组织所形容的只是一种理想化的组织形式, 而不是特指哪一种公司。”<sup>42</sup>创造一种“理想化的组织形式”是一种有用的言辞工具, 可以引导管理者对任何组织都会产生的矛盾性的压力给予足够的关注。至于言辞方面, “跨国组织”和“整合的网络型组织”的用途, 主要取决于在多大程度上能够让管理者采取行动, 并把这种紧张情势化解到最低限度。

像跨国组织这种创造性的概念证明, 为了解决组织结构问题

而寻求到的超时空解决方案能够产生一些有用的结果。但是，这些言辞模式的使用不应该隐藏一个事实，那就是权衡取舍的情况依然存在：进行选择，处理问题，寻找新的平衡点。即使是那些采用开放式战略的概念，也取决于某种言辞上的力量和模糊不清的特质，以便在接下来的行动中，先强调一件事情，然后再强调另一件事情。组织结构永远都要适合当时的情况，而不是其他时候的情况，而且必须永远被用来应对当时最紧急的情况。

## 高效地利用设计方案

有效的管理者能够认识到任何组织设计中的冲突与两难的困境：他们巧妙地利用言辞，对过去进行描述，然后用来“解释”当前存在的问题。当一个组织业绩表现不佳时，这些管理者就会“发现”过分的官僚主义、制度僵化等问题，他们可以列举出很多例子和故事，来证实他们的论点。但是，这些证据都是基于口头上的观点，不一定能够正确地形容人们当时的感觉，并且很有可能忽略过去为了支持当时组织结构所常用的说法。昨天企业的主动性，变成了今天企业存在的问题：不必要的重复、控制过度 and 毫无意义的多样化。

当变革的需求变得明显时，管理者就针对当前的的问题提出一种新型的组织结构形式，作为一种解决方案。通过结构性的变革宣布问题即将解决，可以显示出结构如何影响行动。一种新型的结构提供了一种强有力的言辞工具，可以让管理者将注意力集中于重要的层面，并激发行动来解决它。

从这个角度来看，很多设计（例如组织结构图）都不是真实情况的描述，而是用来塑造真实情况和行动的工具。<sup>43</sup>在这一点上不要误解我们的意思：不要因为组织结构图是一种设计，就意味着使用它是不正当或不诚实的。我们的真正意思是，必须把它

看做是一种用来引导行动的言辞工具，不多也不少。事实上，组织结构图是一种非常有用的言辞工具，尤其是当它有意被描述成与传统的“直线和框框”的组织结构图有显著差异时。

两种常见的非传统设计是：循环式的组织结构图和倒金字塔式的组织结构图。这些设计和其他有创造力的设计，主要是用来表示这种组织形式与“传统的科层制度”不同，并强调传统的权威已经被减少或消除。当我们访问 Allen-Bradley 公司（一家工业自动化公司）的 ICCG 部门时，这种新型组织结构方式所代表的象征和言辞意义，就变得特别明显：“俄亥俄州分部的副总裁罗迪·沙拉斯（Rody Salas）就是通过利用一个同心圆的组织模式，来宣称组织结构的彻底变革（见图 6.1）。

罗迪·沙拉斯的图示是一个有利的言辞工具，将关注的焦点集中于试图解决的问题和希望产生的行为上。他的“同心”（concentric）组织不仅描述和鼓励他想要的行动，也是一种促进行动的设计。随着工业自动化的变革，顾客不再需要个别的产品，而是试图寻求全面自动化的解决方案。罗迪·沙拉斯觉得 ICCG 分部传统的组织结构设计，是围绕“独特的技术”进行的，已经不适应新的形势。ICCG 分部的产品和任务，通常相互重叠或相互矛盾，所以很难给顾客提供一个统一的解决办法。依他看来，公司真正需要的是跨部门的团队合作，而不是争夺“技术地盘”。

罗迪·沙拉斯所实施的这种同心组织结构，一方面是为了清楚地表达希望能够消除部门之间的边界；另一方面是为了重新组织公司的核心能力和顾客的需要。此外，这种循环式的组织结构也表明，他希望公司能够抛开传统的科层制组织形式，追求跨功能的团队组织形式。当然，仅有组织结构图并不能真正创造一个新型的组织——只有当新的组织言辞被接受，成为公司真实情况的一个合法的组成部分时，才有可能发生。

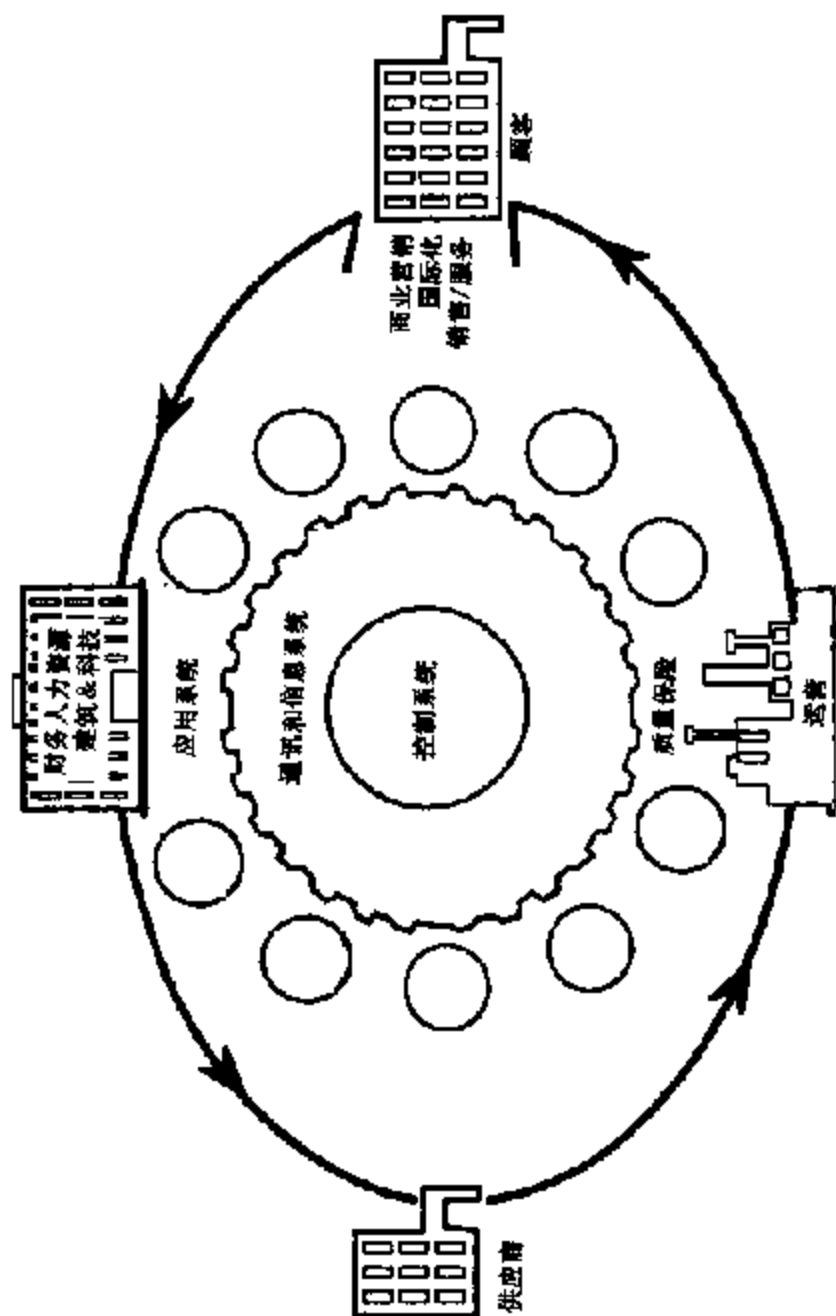


图 6.1 Allen-Bradley 公司的 ICCG 分部 1990 年重组之后的组织模式

资料来源: James Berkley and Nitin Kohria, "Allen-Bradley's ICCG: Repositioning for the '90s", Case N9-491-066, Boston: Harvard Business School, 1991.

罗迪·沙拉斯通过这个同心组织结构，获得了最初的成功，改变了很多行为。但是在新型设计方案实施了几个月之后，有一些怪现象产生：有的人不愿意参加团队，有的人则走向另一个极端——变成了团队的“聚集者”，认为“与最多团队一起奋斗的人就是赢家”。此外，别有用心的高层管理人员，从根本上说还是把团队型组织结构变成了另外一种层级组织结构，利用层层控制和绩效评估方式，让最低层的团队成员与高层管理者的愿景相一致。结果，以团队为基础的组织就面临着概念模糊的现状，最终导致了新的正式控制程序的产生——尽管人们尚未称之为科层制度。

对于那些相信跨功能团队——或可称为“超级团队”——能够提供解决组织问题的灵丹妙药，突破官僚制度的限制，进入一个平等管理的新时代的人来说，ICCG分部的故事是一个重要的教训。<sup>46</sup>民主式的自我管理方式是一种有价值、不受时间限制的理想管理方式，但经过一段时间后，还是很自然地形成了属于自己的控制和层级化方式。虽然团队组织形式是一种新型的组织结构，但还是倾向于创造新的权威和控制方式取代传统的方式，以便形成团队。无论是使用哪一种组织结构言辞，在所有的组织中都会有“逐步官僚化”（creeping bureaucratization）的现象发生——这是因为人们总是试图建立自己的身份及控制周围的环境所导致。

由于人们每天都在使用和改变组织结构，所以它是不断演进的。正如我们所举的例子，罗迪·沙拉斯的ICCG分部的例子证明，要找出一种能够完全解决组织冲突的组织设计方案是徒劳的。他的新型设计解决了某些旧问题，但是也制造了一些新问题。罗迪·沙拉斯有效地利用了关于同心组织的言辞，不受其限制，这使得他能够自由地适应环境所需。

## 如何建立有效的组织结构？

我要再重复一次：所有的组织结构都存在权衡取舍的现象。组织作为一项活动，永远都存在进退两难的困境和冲突，无法用一个完美的设计来解决。我们从 ICCG 的例子可以看出，随着时间的推进，每一种类型的组织都会产生事前难以预料的问题。无论是追求模糊不清的开放式战略，还是精确的封闭式战略，每一种组织结构一次只能解决当时存在的几个特定的问题。最终，不是强调进行彻底的变革（常见于开放式的战略），就是组织结构本身必须彻底地被取代（常见于封闭式的战略）。

### 组织结构以及强势行动

为了追求组织设计的科学原则——适合或配合技术和环境状况——我们盲目地认为，好的管理者都是用组织结构来解决特定的问题或利用特殊的机会，而不是用来适应不同的情况。钱德勒对通用汽车公司、杜邦公司、标准石油公司、西尔斯公司经验的生动描述，显示了相似的组织结构：如何随着高层主管试图解决的特定问题而有所改进。他写道：“斯隆和他的助理在通用汽车公司所形成的组织模式和在杜邦公司建立的组织模式十分相似。但它们都完全是自己创立的，创立的原因也有所不同。”<sup>46</sup>

从这方面来看，把机制当做是解决问题的方法并使用它，可以说是强势行动的一个要素或一种形式。最适当的组织结构——不是最好或最理想的结构——能够立即解决许多问题，同时又能针对难以预见的发展保持足够的弹性，当目的实现后，又不会太

难更换。要想建立一个高效的运行机制，绝不仅仅是简单地提供一个设计方案，然后就让它像机器一样运转。的确，要建立一个完善的机制，需要持续不断地调节行动——对组织中的人和情况不断予以关注。Giddings & Lewis 公司的 CEO 威廉姆·法伊夫 (Bill Fife) 有一次形容他最喜欢的组织结构策略是“先将层级制度扁平化，然后再将它支撑起来”。当部门经理的业务遇到了麻烦时，他会暂时搁置现存的组织结构，由自己来担任经理。威廉姆·法伊夫从实际担任经理的位置，能够比较清楚地了解事情出错的原因，以及下一步应该采取什么行动。在过一段时间之后，他会卸任这个职位，通过重新任命或更换经理，从而将“层级制度再撑起来”。

也许并不是所有的 CEO 都能像威廉姆·法伊夫那样灵活地运用组织结构，但他的态度却显示出结构与行动和身份的重要关系：组织中的人就像是身体里的细胞；它们不是只用米填充一个架构，最重要的是，它们本身就是架构。然而可惜的是，我们总倾向于认为，架构是一个建筑方面的术语，就像是一栋建筑物，可以随意增加或减少里面的人。

但是，和身体一样，一个组织的内部结构是不断发展变化的。当然很多公司，例如 Giddings & Lewis 公司的管理者就明白这一点。在必要的情况下，他们随时都愿意调整组织结构。例如，在 1986~1990 年期间，Millipore 一共进行了 20 次影响整个公司的大规模结构变革——全都得到了大力的支持。但在其他公司，经常地进行结构变革会被看做是高层管理人员无法决定该做什么和如何去做，从一个不正确的解决方法到另一个解决方法，并且宣称——就像汉普提·邓普提到爱丽斯——他们所进行的设计，一定会按照他们的意愿发挥功效。

哪一种态度是获胜的决定性因素？我们应该强调，不要再认为不断地变革结构是有效管理的关键或是组织延续的一种途径。

事实上，在这个强调建立新型组织的时代，许多公司由于不断尝试“新型和更好的组织设计”而感到疲惫不堪。问题在于，这些组织结构是否具有实际应用价值——将设计和行动加以连接，以解决重要的问题——是否能利用言辞，让这些努力发挥应有的功效。

## 塑造组织结构

尽管一般人都认为，公司的组织结构是由公司的资深管理人员负责设计。但实际上，它却是每天由整个公司员工的行动、人们彼此沟通合作以及交换和竞争资源而逐渐形成的。组织结构不是一个人们可以信手拈来并依此行事的具体事物。虽然组织结构会限制个人的行动，但它也受到人们如何针对问题采取行动和建立身份的影响。这些持续不断的行动是组织结构建立的基础，也是不断发生不同程度变化的原因。

传统上对正式组织和非正式组织之间的区分，或许有一些帮助。但是，从行动的观点来看，最终证明它们还是不切实际的。这个区分是以一个关于组织如何运作的误导概念为依据——资深管理人员（正式的）的做法才可以创造真正的组织结构，而其他人（非正式的）的做法，则只是围绕现有的组织结构共同发展。

从实际经验来看，组织结构是组织中的所有成员都忙于建立的东西。虽然有些人（通常是那些最上层的人，即使是在扁平化的网络组织中）的影响力比其他人大，但是每个人都参与组织结构的形成过程。组织中各层次的人都不断地要面对许多亟待解决的问题，这些解决问题的具体行动是组织结构的根源。

## Appex 公司的组织结构设计

Appex 公司是我们所研究的一家移动通信公司，1990 年被《商业周刊》列为美国成长最快的高科技公司。<sup>47</sup>从 1987~1990 年，这家公司的年收入增长了 1600%，员工从 10 人增长到 175 人。从 1988 年 5 月~1990 年 8 月，这家公司的 CEO 谢克哈·戈士（Shikhar Ghosh）使用了 6 种不同的结构，来帮助他应对一个快速成长的新兴公司所面临的问题和挑战。这种快速变换组织结构例子，正好可以说明如何利用组织结构设计来解决问题，包括以前的设计所遗留下来的问题。

### 寻求控制

谢克哈·戈士于 1988 年 5 月加入 Appex 公司。在这之前，他是“波士顿管理顾问公司”的合伙人之一。在那里工作期间，他对创新型组织结构产生了特殊的兴趣。当他来到这个拥有 200 万美元资产和 25 名员工的公司时，面临的挑战是如何扭转这个资金和时间都快用尽，已经经营了长达 4 年的公司的现状。就像许多有科技专长的企业家所创立的小型公司一样，Appex 公司也是一家拥有企业家精神、技术驱动型、以项目为导向、结构非常松散的组织。正如谢克哈·戈士所形容的“每个人都只做自己想做的事情”。客户服务部门的职员应该早上八点来上班，但是他们却在打了一场晨间篮球比赛之后，十点才赶到公司。有一次，客户服务部门的一位职员甚至不理睬一位 CFO 客户的到访，直到比赛结束之后才汗流浹背地与他握手。谢克哈·戈士认为，这种

行为只是公司出现严重问题的一个症状——例如安装日期的延误、产品开发的失败及较高的客户投诉率等等。

谢克哈·戈士用简洁的话概括了问题的所在：“Appex 公司需要控制和机制。”但是，他也不愿操之过急，因为 Appex 公司大部分拥有技术专长的员工都非常敬业——如果公司需要，他们甚至可以工作到夜间两点。由于公司的规模较小且拥有创新型企业家，所以谢克哈·戈士认为这是一个大好时机，可以尝试以前在波士顿管理顾问公司遇到的新型的组织设计方案，希望可以避免传统的科层制度中存在的问题。但因为这是他第一次担任管理职位，所以开始的几步他走得谨小慎微。

经过仔细考虑之后，谢克哈·戈士决定实施一种日本公司使用过的“圆形组织结构”（Circular structure）。<sup>66</sup>虽然这种组织结构的图形看起来和罗迪·沙拉斯的同心组织类似——像罗迪·沙拉斯的模式一样，他也强调组织内部、组织和顾客之间信息的自由流动——但仍然存在一些重要的差异。因为罗迪·沙拉斯担心部门之间界限分明，所以他是依照公司不同的行业来界定不同的圆圈，以便集中精力满足顾客的需求。而谢克哈·戈士却不担心部门之间的边界问题。相反，他担心现存的边界不够分明，很多职责都不知道要从何处开始进行清楚地界定。所以，他依照不同的团体——以高层管理人员作为核心，各种功能作为其次，顾客作为结束——来界定不同的圆圈。

然而，圆形组织结构的成效却并不理想。员工不明白它代表什么意思，要实现什么目标，应该怎样进行。从言辞上来看没有足够的说服力。据谢克哈·戈士说：“加入 Appex 公司的人都期望看到一个比较传统的组织结构图。他们不知道为了将事情做好应该和谁进行交流，他们也不知道权力结构如何以及决策权属于谁。”然而，这个圆形的组织结构至少向员工表明，更多的结构设计是必要的。它也有一个意想不到但很好的结果，就是造成员

工要求更多的结构设计——如果谢克哈·戈士从一开始就使用比较传统的组织结构模式，那么情形就可能完全不同。

## Appex 公司的重组

为了对圆形组织结构面临的困境做出回应，谢克哈·戈士开始采用水平式结构（horizontal structure）——本质上是对功能式组织结构（functional structure）的延伸。这种设计的目的是，提供一个比较清楚、按照功能进行划分的团体，尽量避免产生与层级制度有关的问题。但是，这种组织结构并没有得到大家的普遍认同，反应不是很强烈——特别是各部门的负责人，因为他们的权责具有不确定性，想要召开会议，却没有人来参加。

经过几个月圆形和水平式组织结构的尝试，谢克哈·戈士承认：“我倡导的那些网络型、非层级式、以团队为导向的组织结构，全都没有派上用场。”为了掌握某种程度的控制权，他决定实行一种传统上按照功能划分的层级式组织结构：“我意识到，我首先需要的就是控制权，只有通过传统的层级式组织结构才能实现。”但是，他希望最后还是能够实施不太传统、具有创新能力的组织结构：“在我获得了一定的控制权之后，我就可以瓦解现有的组织结构。但是科层制度也有自己的用途。”

1989年2月，谢克哈·戈士实施了他一直很反对的功能模式。为了能够保留他以前的想法，他把这些功能称之为“团队”。虽然有点创意，但是这种比较传统的组织结构也带来了一些组织设计方面的传统问题。功能应该多么专业化？销售和市场应该属于一个团队还是分开属于两个团队？应该如何确定名称？（谢克哈·戈士在 Appex 公司很快就发现，无论是否处于“信息时代”，人们都很在意名称。）

但没过多久，在功能模式中又开始出现问题。在成长和发展

之后，随之而来的是进一步的专业化，这种逐步专业化的现象，也会造成许多冲突的机会。由于科技人员和刚上任的管理人员之间在文化和价值观方面存在差异，所以员工和部门之间的权力战争开始爆发。

到1989年3月，成长快速的Appex公司已经有一个新上任的资深副总裁保罗·古登尼斯（Paul Gudonis），专门分析功能式组织结构存在的问题。他向谢克哈·戈士建议，建立跨功能的产品团队，以便按照产品的类别加强各部门之间的合作。保罗·古登尼斯提议，每一个产品团队由一个团队经理和各部门的代表组成。谢克哈·戈士赞同这个观点，并开始具体实施。

这个跨功能的产品团队，改进了各部门之间的合作以及信息的交流。但是由于权责分配不清，也产生了一定的问题。产品经理和部门经理为了定价和制造优先顺序的决定权而争。产品经理为了确保在产品团队会议上做出的决策能够在各部门得到执行，竭尽所能吸收高层部门经理加入自己的团队。有些资深主管，几乎将所有的时间都用于参加产品团队会议。

数量较多的产品团队也导致了大量的资源分配问题，只有公司的管理团队才能解决。为了不让资深管理团队负担过重，谢克哈·戈士建立了业务团队，这是另一个介于产品团队和公司管理团队之间的跨功能管理团队。每一个业务团队都包括资深管理团队的成员，负责对相关产品之间的资源分配做出决策。虽然这种方式为公司的管理团队节省了不少用于进行资源分配的时间——因为他们现在只需要把资源大致分配给三个业务团队——但这也使得原本已经复杂的组织结构变得更加复杂。盈利和亏损的责任分散化，大家用于探讨公司管理过程的时间增加，而用于制造和传输产品以及为客户提供服务的时间却相对减少。

管理层的不断增加，也增加了公司的成本支出，因为有越来越多的人需要扮演协调者的角色——为了与规模更大、更具有财

务实力的公司进行竞争，例如：GTE、Cincinnati Bell、McDonnell Douglas 等等，公司的战略取决于具有竞争力的价格。1990 年 8 月，谢克哈·戈士以三个部门为基础实施了新的部门结构，其中两个是以公司的主要业务为中心，另一个则是运营部门，主要是为前两个部门负责生产。<sup>49</sup>

Appex 公司的新型组织结构有很多优点：它改进了责任、预算和计划；它帮助员工实现财务目标；它促进了部门之间的合作；它也减少了谢克哈·戈士用于处理常规事件和解决冲突的时间。简而言之，它成功完成了当初通用汽车公司和杜邦公司首次发明和引进时完成的许多事情。

但是，部门化组织结构（divisional structure）也有自身的问题，包括资源如何在不同部门之间进行分配的冲突以及如何区分和使用共享的资源。为了对这种情形做出回应，各部门经理人员开始增加他们能够直接控制的功能与岗位，而不必与其他部门共享。

另外一个问题是，随着各部门之间边界的建立，部门之间敌对的情形绝不亚于合作的情形，正如在 Allen - Bradley 公司所发生的一样。这些敌对情形的出现，阻碍了原有的产品系列和技术的进一步开发。没过多久，每一个部门都开始像独立的公司一样开发自己的业务程序。最后，各部门开始在自己的财务报表上做文章，以便实现财务目标。这样做阻碍了高层管理人员清楚地了解每个部门以及整个公司的财务状况。

谢克哈·戈士有许多对组织结构进行变革的想法，以处理这些问题。特别是由于公司的全球业务增加，他觉得有快速进行变革的压力（他正在思考如何建立一个国际化的部门）。1990 年 10 月，当公司卖给通用汽车公司的附属公司电子数据系统（EDS, Electronic Data Systems）时，谢克哈·戈士面临着新的挑战：如何使 Appex 公司在更多的机会和约束面前适应更大型的组织。

## 对组织结构应用情况的评估

谢克哈·戈士是一个有效率的组织结构的管理者吗？如果运用收入和盈利的增长率、产品系列的延伸和增加、成功地引进新技术、分散到世界各地等标准进行衡量，Appex 公司是一个完全成功的故事。部分原因——甚至大部分原因——也许是因为谢克哈·戈士不断改变组织结构，来解决急需处理的问题。从这个角度来看，一旦问题出现，他愿意立即进行变革，这是值得庆贺的。Appex 公司的独特之处，不在于结构变革而在于能够在不断成长和获得成功的时间压力下，迅速进行变革。

当然，我们永远没办法知道，如果不这样做会带来什么后果。如果不这样积极地运用各种组织结构，也可能结果会更好。有一个恰当的说法是，谢克哈·戈士本来能够跨越前面两种创新型的组织结构，转而立即采用功能型的组织结构，并从那里直接到采用多部门组织结构。另一个不太令人信服的说法是，他本来能够直接实施多部门的组织形式。但是这两种说法都忽略了谢克哈·戈士的背景和经验。就像组织中的成员要通过他建立的组织结构学会合作一样，谢克哈·戈士本身也在学习如何把组织结构当做一种管理工具来使用。以前当顾问的时候，他只是向他人推荐这些设计方案，但从没真正使用过，也从未置身其中。谢克哈·戈士根据他自己的经验做出评论：“让我感到惊讶的是，随着组织结构的变革，行为也在快速进行变革。”通过言辞，谢克哈·戈士使组织结构的不断变革成为公司合法和有意义的组成部分。这并不是说 Appex 公司的员工不曾对公司的真正组织结构感到困惑。但如果数量适当，这些困惑可能反而会为组织生活增加一点特色。

## 塑造身份

虽然组织结构设计可能只是抽象的蓝图，但是组织结构实际上总是与人有关。通过利用结构设计来解决问题，管理者不得不考虑组织成员的个人身份。在 Apex 公司的例子里，我们到处都可以看到这些身份特质的存在。从一开始，谢克哈·戈士就用富有创造性的圈形组织结构和水平式组织结构进行尝试，他所依据的身份是一个对这方面特别感兴趣的管理者。在实施他的想法的过程中，谢克哈·戈士不断将个人身份列为优先考虑的对象，最终他学会了如何通过组织结构决策来处理个人问题。例如，有一段时间，他让 CFO 去作分部的负责人。他的目的是帮助这个人了解，要想在快速变化的通讯行业中进行精确地计划和预测，是件非常困难的事，同时他也改进了这个部门的预测能力。就像所有最好的组织结构决策一样，谢克哈·戈士的决策也是一石两鸟之计。

### 优先考虑身份

组织结构必须从两方面来理解：它的设计必须考虑个人身份，同时也要有助于塑造个人身份。可惜的是，大部分关于组织设计的理论——都将注意力集中于某一种特定的设计，适合特定的“情况”——倾向于忽略了不管在什么情况下，都应把个人列为优先考虑的对象。到目前为止，大部分关于组织结构的理论，甚至所谓的新型组织理论，仍通常认为，适合某一种情况的最优组织设计，可以不考虑个人的身份即可设计出来，这些人自己会

去适应设计方案中的框框，直线、圆圈或其他各种不同的形状。

但是，擅长运用组织结构的管理者都清楚地知道事情的真相。最有技能的管理者也知道理想的组织结构通常需要妥协，以便适应个人的特殊情况。他们知道，一个能兼顾考虑人的优点和缺点的次优组织结构，总是胜过过分夸大人们能力的最优组织结构。

有效的管理者都知道，如果把当做人当做是大型社会建筑物中的道具，通常会失败——他们知道，组织结构的设计必须做到以人为核心。

显然，这是典型的职务设计。有时，职务的扩大是为了吸收有经验的管理人员，或者是为了留住一个未被提升的管理者。相反，如果新上任的管理者欠缺经验，需要更多的时间来适应更高层次的责任，职务就会缩小。同样，资历尚浅的 CEO，刚开始时注重参与管理的各种细节，尤其是如果有二或三个候选人准备竞争这个位置时更是如此。类似的情况也会发生在所有阶层的管理者身上，他们刚处于扭转局势的初期或刚接任新的工作。<sup>50</sup>通常说来，当管理者接任一个新的工作时，他一般会进行组织结构的调整，以便将注意力集中于特殊的问题，遵循自己的日程表，并让工作符合自己的管理风格。

由于经常对岗位描述进行调整，即使是非正式的，一个组织的整体结构还是取决于扮演特定角色的特殊人的集合体。组织结构在图纸上是相同的，但是实际上，它会随着人的变动而经常变动。这种真实的不断重组的现象，也许不会在组织的结构设计上反映出来，但却永远都存在：人们来来往往，不断改变和积累控制权和经验。

认为组织结构建立在个人以及他们身份基础上的提议，可能会引起一些争议。如果这种变革总是发生，我们又如何判断它是否发生了变化？<sup>51</sup> 17 世纪的英国哲学家托马斯·霍布斯（Thomas Hobbes）把这个问题比喻成一条船，慢慢地进行改建，一次换一块木板。这条船是否发生了变化？它还有相同的身份吗？我们应该用什么标准来判断，一个组织什么时间与传统的组织已经截然不同？

许多类似的哲学谜团，可以用来说明组织结构的困境。假设整个组织在玩“音乐椅”的游戏：当音乐开始播放时（也许是 CEO 打开的），每一个员工都离开自己的位置，开始在组织里四处徘徊；当音乐停止时，每一个员工都赶快找最近的座位坐下（对某些读者来说，这种假设的情形，也许会让它们想起真的有这样的公司）。这个组织的结构真的发生了变化吗？大部分人可能会说没有，但从行动的观点来看，它当然已经发生了变化。现在，要考虑的情况是，组织结构暂时被去除，然后再重新填补（这里我们可以想像一个蚂蚁窝，被摧毁之后，又很奇妙地开始重建它原来的样式）。它是对传统组织的延续，只是暂时被中断了吗？或者它是一种全新的组织吗？和其他问题一样，这个问题的答案也取决于个人如何看待这个问题、如何描述这个问题。从行动的观点来看，它是有价值的，因为这会让我们了解到，组织结构的建立与重建需要持续不断的动力。这些动力我们通常都认为理所当然，未予以重视。

## 通过组织结构建立身份

当然，就像组织结构决策必须适合个人的身份一样，它们也影响身份的建立。现代人们关于建立扁平化组织以及取消科层制度的言辞，并没有消除人们对头衔、办公室大小、奖金以及其他组织地位象征的渴望——只是让人们以更加微妙、更富有创造力

的方式来追求它们。人们之所以不断追求自己的地位，并不是因为人类的本质有缺陷，而是因为一个人在组织系统中的位置，是他个人身份的重要组成部分。

组织结构也通过建立个人所认同的各种单位来提供身份。职务、分部、部门、团体和附属单位，都有自己所属的成员，也是个人认同的基本对象。在 Appex 公司，存在任何正式的组织结构之前，人们认同的对象是整个公司；当职务层级建立时，职务就变成了另一个认同的来源；当多部门的组织结构建立时，部门又成了另一个认同的对象（圈形组织结构存在的问题之一，就是它的单位界定不清，很难得到一致的认同，这个问题与 Allen-Bradley 公司建立的模糊不清的同心圆组织结构不同）。随着 Appex 公司的组织结构变得更加复杂，员工认同的对象也更加复杂化。

在最后的分析中，我们要说明的是，正是由于组织结构与身份之间的关系是相辅相成的，所以组织结构才会成为一个强有力的管理工具。人们把自己在组织中扮演的角色，看做是追求身份的机会。组织结构能够释放出无穷的精力和创造力。不可避免地，无论组织结构界定得是否清楚，都会与追求其他身份的人产生冲突。组织设计可能是为了解决问题而存在，但它们永远无法彻底消除冲突——有时候，它们也一样会制造冲突。

在认识了组织结构与身份之间的亲密关系后，我们就比较容易了解，为什么组织结构的变革经常会遭到抗拒。简单地说，那些身份地位受到威胁的人比没受到威胁的人抗拒得更厉害。一个提议的设计方案实际上可能对人们的威胁程度不大，真正具有影响力的可能是那些用来描述新型组织的言辞以及它想要解决的特殊问题。毕竟，很少有像利用法令来改变身份那样具有威胁力的事物，不幸的是，大多数人都这样看待组织结构的变革。因此，组织结构永远是一个令人感到迷惑和恐惧的对象，也是一个追求新型组织的议题。



## 第七章

### 绩效评估





并不是在有的时候，每一件事都是可能的。

——海因里希·沃夫林，《艺术发展史原理》

从行动的角度来设计战略和组织结构，是一种实事求是的做法。毕竟，虽然战略和组织结构可以用多种抽象的维度来衡量，但它们在组织中的衡量标准还是在于在特定的情况下，如何发挥功效。事实上，只要管理者所选择的战略和组织结构看起来在发挥作用，对公司的整体业绩表现有帮助，那就不会遇到太多的麻烦。另一方面，业绩不良会迅速让一个管理者下台——无论它所实施的战略和组织结构看起来多么恰当。

但是，“业绩表现”（performance）本身与我们前面所探讨的管理概念一样，也是一团谜。当然，我们总是相信业绩很容易被衡量，并且认为它就是战略和组织结构产生的结果，但情况仍然是十分微妙的：任何用来评估业绩的方法，都会反馈到组织当中去并对行动本身产生影响。20 世纪的科学研究发现，用来衡量实体世界的过程，往往会对被衡量的东西产生影响。在企业界道理也一样，完全客观、消极的衡量标准是不存在的。

好的管理者凭直觉就可以知道，并且管理研究也一再表明，组织中的业绩评估总是具有某种程度的不确定性。<sup>1</sup>由于业绩测量十分重要，所以组织中的大多数人，都尽全力以行动为导向进行业绩测量。业绩评估的第一个经验可能就是意识到，完全客观是无法实现的目标——任何测评对象（例如利润）和长期业绩之间的关系，可能比我们所了解的还要复杂得多。

## 业绩陷阱和解决方案

我们承认，之所以不能对“业绩表现”进行准确的定义，主要是由于对“业绩表现”的准确特征不是完全清楚。如果说已经对“问题”进行了评估，就等于回答了问题并使之复杂化。谁来确定评估的对象？为什么对这些内容进行评估，而不是对其他内容进行评估？为什么这种评估方式比其他方式更加准确？当然，对组织业绩进行评估的最常用的方式是财务指标。原因（包括好的）有很多。在我们这种资本主义国家，大多数组织存在的目的就是为了赚钱。公司和整个工商业，为了获取资金、人员、顾客等资源而展开激烈的竞争。而且，投资者、雇主、顾客，都会根据公司的财务业绩做出选择，只是程度不同而已。在这种环境中，财务绩效的评估似乎更加稳定和客观。

### 定义的问题

可惜的是，即使是看似客观的财务业绩，到底应该如何测评也没有达成一致的观点。例如，到底是运用盈利率进行测量，还是运用现金流的分析方式进行测量（现在倾向于运用这种方式），目前还存在很多争议。<sup>2</sup>这些争议有时会演化为言辞的辩论，例如，是否应该用“股东价值”作为公司最终的经济目标。一旦置身于广义的辩论环境中，那么什么是“较好”的测评方式，就会有无数种说法：决定一个公司股票价格的市场，是对利润、还是资金流更感兴趣？要衡量公司的经济价值，哪一种方法更加准确？哪一种方法可能会产生不良的诱因，从而牺牲公司的长期发

展能力来实现公司的短期目标。

由于说法不一，所以关于盈利率和现金流的辩论，将是一个非常复杂，并且不可能完全解决的问题。但它显示出重要的一点，那就是：没有哪一种评估方式本身可以完全衡量出一个组织的业绩。相反，如果仅将注意力集中于一种测评方式，将会导致某些东西达到了最优，而以牺牲其他的東西为代价。同时，如果为了实现更坚固的“控制”而增加测评的次数，那么问题将会更加严重。当某一项评估的报告时间缩短时（例如从季报到周报），每个管理者按照实际情况，对整个公司的各种变量进行平衡的自由度也随之降低。特别是当赏罚措施与测评方式紧密联系时，管理者可能会花太多的时间，致力于实现业绩目标，而不再有多余的时间考虑其他事情。

## 解决方法的第一步

管理者应该怎么做？其中一个明显的解决方法，就是使用各种财务绩效评估方式（例如：收入、支出项目、总毛利额、税前净收入、投资回报率、资产回收率），以及非财务绩效评估方式（例如：市场占有率、质量、顾客满意度、员工士气、安全性、创新度）。虽然我们觉得这并不是什么新观点，但是由于各个公司变得更加疯狂地寻求竞争对策，所以这个方法也开始受到更多的欢迎。虽然还是要维持长期的财务目标，但坚持这种方法的人认为，如果财务数字不是衡量业绩表现的惟一焦点，那么更有可能获得长期的成功。

先举个例子，让我们来看看空气密封公司（Sealed Air Corporation）所建立的绩效评估系统，这在第三章已经提到。在重组之后，空气密封公司对绩效测评系统进行了彻底的改革。<sup>3</sup>在重组之前，每股盈余是主要的测评指标。在重组之后，公司列示了

五项绩效测评指标：

- (1) 顾客满意度；
- (2) 现金流；
- (3) 世界级的制造；
- (4) 创新能力；
- (5) 每股盈余。

将顾客满意度列在业绩评估的首位——例如图 7.1 的小卡片所示。这是强有力的言辞工具，表明公司采用了新的绩效测评体系。这样做，反映了高层管理人员相信，要想在未来的竞争中取胜，必须缩短产品从订购到验收的时间，这是测量顾客满意度的关键，所以就必须对产品和工厂进行追踪。

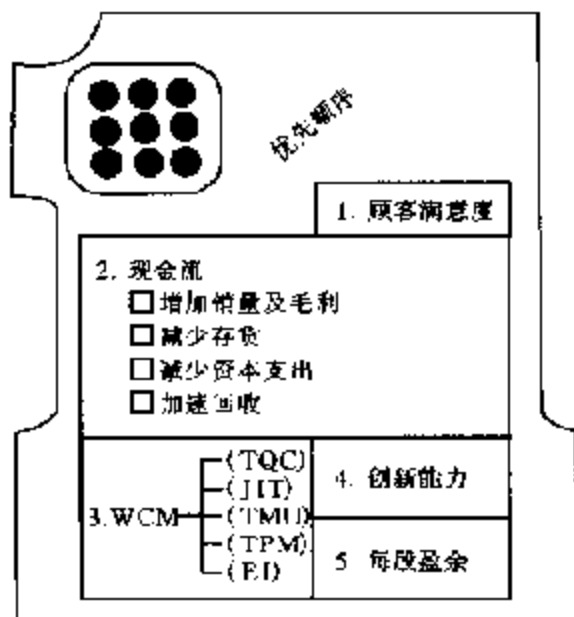


图 7.1 空气密封公司的绩效测评

空气密封公司对自己的新的绩效测评体系非常有信心，以至于公司的 CFO 威廉姆·希基 (William Hickey)，最终想用非财务方面的月报取代财务方面的月报。季度财务报告仍然服务于常规

目标和董事会议。但是一旦高层管理人员采用和理解，威廉姆·希基就想把这种新的非财务形式的报告介绍给董事会。他和其他高层管理人员都相信，如果他们能够实现现金流和非财务形式的目标，那么盈利率和股东价值自然会提高。

这种方法对每天的例行管理工作有什么意义呢？它迫使每一位管理者去思考——如何去协调各种目标以及如何在不同的业绩测评方式之间进行权衡。当多种测评方式被同时使用时，管理者不得不随着情况的变化判断关注的焦点。当然，如果管理者想要有效地思考这些问题，制度必须配合。如果管理者不能了解这个多变量系统的内在涵义，那么很有可能会导致混乱和缺乏重心，同时也无法做出判断。

如何在组织中建立和共享这层意义呢？答案应该从公司使用的语言中寻找。在游戏的每一阶段，如何巧妙地使用言辞说服管理者相信，那些精心挑选出来的绩效测评方式特别具有合理性、意义和重要性，都具有重要的作用。如何使用业绩测评的设计概念，以及它们在整个公司里具有什么意义——也许对业绩测评系统来说是最重要的问题。公司的业绩测评系统运用战略语言提供了一个语言游戏。它提供了人们采取行动所遵守的协定，有助于人们解释这些行动，从而成为了解他们在公司中的身份的重要组成部分。

## 绩效评估所使用的语言

正如我们前面所说的，在以行动为导向的管理方式中有一项重要的因素，就是明确认识到绩效评估所使用的言辞是强有力的。一般情况下，都是用数字来衡量绩效，但总是配有辅助文字

来说明衡量的内容是什么以及衡量所使用的组织单位是什么。这些被测量的单位和使用的变量都需要进行定义，而这些定义则需要合法的言辞来支持。不幸的是，不同公司所使用的言辞有所不同。不管这些定义是以正式或非正式的方式沟通，它们已成为公司语言系统的一个重要组成部分，为管理者提供了一种通用的方法，讨论各项活动和需要进一步采取哪些行动。

## 关于绩效评估的一则故事

将绩效评估视为言辞工具，是一个好的开端，但还远远不够。除此之外，我们还需要进一步对业绩和测评方式加以说明——我们必须了解，业绩表现彻头彻尾是关于言辞方面的事情。总的来说，用来称呼和定义绩效评估方式以及单位的用词，讲述了一个关于管理者如何将组织的世界表达出来的故事。这个故事不仅说明了管理者对这个世界的看法，也影响着他觉察整个世界的认知结构。每一个组织世界都由许多个利益中心组成，允许甚至鼓励它们彼此竞争——例如 Citibank——只有几个协调中心，所使用的言辞都有所不同，就像 IBM 的例子。每一种情况特征都描述着一个截然不同的公司。由于 IBM 正在试图变成一个灵活、具有竞争力的公司，所以公司里的言辞也在发生改变，以便讲述一个完全不同的故事。

我们常说：“会计是企业的语言”，这可以清楚地说明绩效评估是言辞上的事情。虽然会计事实上只是绩效评估的一个小部分，但是它或许代表了发展最完善、最高度制度化的言辞，并将财务会计标准委员会所设立及监督的一般会计准则列为条文。最近有一本教科书提到，会计具有正规性与模糊性双重特征，要学会会计就等于是要学会一种新的语言。<sup>4</sup>罗伯特·安东尼（Robert Anthony）和詹姆斯·芮斯（James Reece）提到过，不同的会计

从业人员对于事件的报告方式也有不同的看法，“就像不同的文法学家对于句子结构、标点、用词，都有不同的看法”。<sup>5</sup>（他们还警告说，“就像有劣质的英文一样，也有劣质的会计”<sup>6</sup>）斯坦福大学著名的社会和政治学家詹姆斯·马奇（James March），把英文与会计的对比说得更加透彻（无疑会让很多未受重视的会计师感到高兴）：“会计报告应该以一种诗的形式出现，运用数字、账簿和比率等语言，来开拓我们的视野和增强我们的理解能力。”<sup>7</sup>

明确地将会计视为一种语言——这种比喻已经超越了认为会计像一种语言——使得判断力在会计领域中起着至关重要的作用。就一般会计准则而言，还是存在许多回转的余地，例如，如何定义成本与收入等基本问题。其他可以选择的问题还包括：如何定义销售、如何对各种不同产品和服务的收入进行划分、如何分配联产品与副产品的成本、公司的管理费用是否应该分配、如何分配以及内部交易的物品、如何确定转让价格等等。实证研究发现，在实践中可以使用多种方法，每一种方法都可以利用言辞加以合理化，以适应特定的战略、结构、文化及目标等等。<sup>8</sup>

虽然经济理论提供了一个有用——但是也许并不完善——的起点来分析其他替代方式，但对于这些测评问题，却没有一个正确的答案。每一种选择都有它的优点和缺点，究竟应该选择哪一种，取决于管理者当时想要采取的行动。从这一点来看，管理者必须运用言辞，把他所选择的定义的优点尽量夸大，缺点尽量缩小。

## 定义单位

定义单位就像定义测评方法一样，都是语言或言辞的问题。当然，这两者通常是相互关联的，因为主要的评估内容（例如利

润)通常被用来定义单位的性质。一个组织单位究竟应该承担什么责任,是一个令人头痛的管理问题,因为它牵涉到应该如何对某些变量进行评估。虽然做出这些决定可能比较困难,但大部分定义都可以一目了然。利润中心是衡量利润表现的单位;成本中心是衡量实际成本和标准成本之间差异的单位;收入中心是衡量销售收入的单位;投资中心则是衡量投资回报率<sup>9</sup>的单位。

不同的责任中心都有一套自己的奖励方式(这些奖励方式是探讨这些问题的焦点),这些单位如何给自己命名,对其成员来说意义深远。事实上,名称的选择对于角色和关系的确定,通常要比奖励方式具有更加深远的意义。例如,一个利润中心或投资中心经理的身份和地位,几乎永远都比成本或费用中心经理的身份和地位高。前者被视为控制收入和成本的企业家或总经理,受到市场规则的制约,负责实现公司的利润目标。用来形容利润中心经理所扮演的角色的言辞,过于夸大了事实。实际上,所有“利润中心”的绩效测评对象就是利润。同样,那些在公司内部被称为“企业家”的利润中心经理,比那些“产品经理”所起的作用更大。虽然这两者衡量利润的方式都一样,但前者鼓励自主性和自治性,并且所起的作用也更大。

相反,关于成本中心的言辞,通常将“成本中心”形容为利润或投资中心的“服务单位”,所以与它们相比,充分显示出它的次重要性。糟糕的是,成本或费用中心被称为是充满“编制内”人员的“管理费用”单位:因为他们不受市场规则的制约,因此也容易受到缺乏效率的指控以及利润中心经理的干预。这种言辞——常见于许多公司中——等于是在说,成本中心是一个必要的累赘,它对公司的价值取决于它对利润中心业绩做出的贡献。

言辞对于定义责任中心起着至关重要的作用,因此常常会有人尝试发明新的名称。例如,彼得·德鲁克在讨论新的信息组织

时提到，当管理者知道他们需要什么信息以及如何使用这些信息时，管理信息系统（MIS）部门，就会变成“它们应该变成的‘成果中心’（results centers）”，而不是它们现在所称的成本中心。<sup>10</sup>虽然彼得·德鲁克没有用过多的时间去定义什么是成果中心，但他的话显然表明，“成果中心”比“成本中心”要优越得多。

## 绩效语言系统

言辞在绩效评估中所起的作用，远远超过对测评方式和单位的定义和描述。在组织里，各种各样的交谈都微妙地流露出绩效测评所使用的言辞。这些言辞通常包括“权力”、“责任”及“控制能力”等等。如何使用这些词，成为管理者掌握绩效测评的重要组成部分。通过这些措辞，管理者先提出应该如何了解业绩及其测评方式的理论，然后再把这些理论转化为实践。

例如，我们常说：“权力与责任应该对等。”这可以解释为：管理者被测评的内容，应该只限于他个人能够控制的部分。<sup>11</sup>按照这个说法，如果部门经理无权确定管理费用的用途，那么这些费用就不应该分配给他们。

然而，另外一种关于责任的看法也可以这样说：利润中心的经理就像真正的企业家一样，应该把他能够控制或不能控制的成本都从收入中扣除。按照这个说法，利润中心的经理要负责实现底线目标，无论这是否属于他的职责控制范围之内。如果市场价格的上升导致成本的增加，那么经理就必须采取行动——变得更有效率或提高价格——以便实现理想的利润目标。

了解了这些问题的言辞层面会使我们意识到，对于什么是最正确、公平、最优的措施的争论，最终会产生误导。问题的重点在于，用来界定一个世界观的言辞一旦被大家接受，就成为管理

者建立的游戏规则。当这个世界观被认为能够提高绩效时，它的言辞就可以被看做是有效率的。虽然正确、公平、最优这些字眼可以用来形容这个世界观，但它们总体上说还是具有说服力的，不应该与追求真理、寻找正确答案相混淆。

绩效测评的言辞特征，可以应用到各个方面。质量、顾客满意度、创新能力、人力资源开发——这些衡量内容与传统的衡量内容一样，都必须依靠有效的措辞。甚至这些不太传统的衡量项目，更容易受言辞的影响，因为这些使用范围较广的实践并没有一个统一的、普遍认可的定义。

惟一一个可能的例外，就是对于质量来说没有那么多言辞的变化。由于“美国国家质量奖”（Malcolm Baldrige Award）的设立，创造了很多共同语言。在哈佛商学院任教的质量专家大卫·加文（David Garvin）提出，这个奖“创造了共同的语言和价值观，架起了公司与企业之间进行沟通的桥梁”。<sup>12</sup>通过设立标杆和其他活动，共同语言的形成有助于公司互相学习彼此的经验（这项学习实际上正是设立这个奖项的初衷之一）。

对于质量而言，在整个公司内部共享一个语言系统是非常重要的，但最重要的也许是存在于组织内部的强有力的语言系统。1988年，美国国家质量奖得主摩托罗拉公司就是这方面的一个典型的例子。在20世纪80年代初期，摩托罗拉公司为了对来自日本的竞争威胁做出回应，设立了广为流传的“六个希格玛质量计划”（Six Sigma Quality）（请注意这个名称的效果），希望到1992年能够实现99.99966%无缺陷产品的目标。当时公司的CEO罗伯特·加尔文（Robert Galvin），将质量列为董事会的首要议题，以显示它的重要性。<sup>13</sup>不久之后，质量概念已扩大到包括各种活动——从组织的领导到内部、外部的沟通，甚至到清洁服务。由于质量概念与其他业绩问题密切相关，例如员工的参与度和顾客满意度，它变成了公司语言系统中的基本议题，并且必须

纳入公司的培训计划。摩托罗拉公司的现任 CEO 乔治·费希尔 (George Fisher) 说：“我们在世界各地使用‘六个希格玛’语言”，可以看出公司现在建立在一个“共同的语言基础之上”。<sup>14</sup>

在使用“六个希格玛”语言之前，摩托罗拉公司在进行绩效测评时侧重于财务方面。但是，由于质量日益成为公司语言系统中越来越重要的组成部分，所以情况发生了变化。“六个希格玛”语言的使用，改变了摩托罗拉公司对整体业绩的定义。也许摩托罗拉公司的例子比较特殊，但这种动力却不是前所未闻。每一家公司都有自己的语言系统来对业绩加以界定，每一个管理者都使用言辞来确定它的意义和连贯性。这些言辞的功效如何以及这个语言系统的作用如何——这才是摩托罗拉公司与其他公司的不同之处。

## 从评估到行动

公司的设计观念和整个语言系统对业绩的定义，为行动提供了一个背景。换句话说，就是要小心选择评估的内容，因为你很可能会得到它。当采用一种评估方式，并且通过会议、讨论和正式的绩效评估来强调它时，所有的行动都会沿着这个方向前进。

### 评估如何影响行动

下面以 Cypress 半导体公司为例，来说明绩效评估体系如何影响行动。尽管半导体行业具有高度的不确定性，Cypress 半导体公司的 CEO 罗杰斯 (T.J. Rodgers) 还是坚信能够完成季度收入和利润目标。为了实现既定的目标，罗杰斯建立了一套评估体

系，在十五分钟内就可以知道下列指标：每个员工的平均收益（与竞争对手相比如何）、拖欠的订单、每条生产线的平均质量以及产值、成本、每一种产品的制造周期。这些每周都必须过目的数据库还包括公司经理确立的短期目标，让公司能够对意料之外的竞争发展做出迅速的回应。<sup>15</sup>在任何一个星期里，共有 6000 个目标要实现。

有些公司目标，例如对主要客户的送货日期等，会受到所谓的“杀手软件”的监控，如果没有完成这一目标，经理的计算机系统会自动关闭，而且这个不良纪录将汇报给 CEO，直到问题真正解决之后，计算机才能重新启动。<sup>16</sup>这种详细具体的、以短期为导向的评估系统无疑能让 Cypress 半导体公司的员工专注于目标，并采取行动配合目标的实现。对于致力于实现短期目标的好处是否大于坏处，实在很难说，但罗杰斯显然是这样认为的。

就像进行组织结构决策一样，评估决策需要有既定的目标作为前提。事实上，结构和绩效评估是一个硬币的两个方面：一个界定关系，一个界定变量，两者都朝着既定的方向迈进。绩效评估与组织结构一样，最好被当做是一种具体、实用的活动，可以不断满足管理者的特定需求。

Hill-Holliday-Connors-Cosmopolos 广告公司，是一家运用绩效评估方式来实现特定目标的典型案例。<sup>17</sup>就像许多广告公司一样，这家公司也根据它内部的作业，例如一般广告、市场调查、直接营销、公共关系等建立利润中心。每一个利润中心都为客户提供服务。但是，当市场有变化、广告业不景气时，显然就应该进行变革了。顾客变得更加关注成本，提供的各项服务变得难以整合，也更难以吸引人才。为了解决这些问题，公司进行重新改组，以客户组别为依据成立利润中心，包括多种服务项目。除了在每一个利润中心内部增强相互依赖性以外，这项变革也希望能够让利润中心彼此之间为了客户而展开竞争。当然，主要的评估

内容——利润——仍然保持不变，但是要评估的结构单位却已经发生了变化，以便应对公司面临的顾客需求减少和变化的挑战。当公司的状况有所改善时，再回到运用最初的结构和测评系统。

## 针对不同的行动采取不同的评估方式

值得一提的是，Hill-Holliday-Connors-Cosmopolos 广告公司的例子，向我们表明了一件人们常常忽略的事：就是选择绩效评估方式，关键在于看到底什么单位和方式最适合应对特定的挑战。按照情况的不同，收入也许比利润还重要，成长也许比边际贡献还重要，质量也许比盈余还重要，顾客满意度也许比员工士气还重要——或者情况正好相反。这并不是说，两者之间一定要进行权衡取舍，尽管这种权衡取舍的情况永远都存在，关键在于如何在公司内部强调和解决这些问题。但是通过绩效测评所强调的变量，很有可能会被完美化，因此迫切需要同时掌握不同的评估方式，从而在不同的情况下使用。

显然，这种绩效评估的看法，与另外一种提倡长期固定评估（通常是财务方面）的看法相去甚远。而且我们承认，固定的评估系统有特别吸引人的地方，它们让公司易于比较过去与现在业绩的差异。用我们前面所讲的话说，这种稳定性往往被认为有助于人们对于“绩效测评”的内涵有一个固定的理解。

虽然固定的绩效评估系统有它的优点，但这种方法也有三个缺点：第一，固定绩效评估方式就限制了它成为一种影响行动工具的可能性。虽然每一种绩效评估方式都有可能引发某些行动，但固定的系统比较难以让绩效评估方式与不同的情况之间产生关联。第二，既然绩效评估方式提供了管理者使用的游戏规则，在过一段时间后，管理者会学会如何巧妙地利用这些游戏规则。当这种情况发生时，绩效评估方式可能会变成一个产生负而效应的

游戏。第三，由于绩效评估方式一般都代表过程的结果，所以它们不一定能够对发生在这些过程背后的实际情况提供最真实、准确、完整的信息——或者显示出这些过程在大环境中是如何相互关联的。

认识到这些问题，尤其是第三个问题，引发了一大堆文章探讨这个主题，提出必须要形成绩效评估的新范式。更具体地说，一般都提倡用其背后非财务的评估项目，来补充和完善传统的评估结果。为了对后现代管理实践做出贡献，本书的作者之一罗伯特·艾克尔斯大声疾呼，应该对绩效评估方式进行革命。罗伯特·艾克尔斯宣称：“在未来的5年之内，每一个公司都必须重新设计它的绩效评估方式。”<sup>18</sup> 为了强调他的首创性，他在1991年的《哈佛商业评论》中就已经提出，要把非财务的评估项目，例如质量、顾客满意度、创新能力、人力资源开发等，和传统的财务评估项目列在同等重要的位置。其他的学者、顾问、经理最近都赞同这种说法。<sup>19</sup> 许多公司，例如IBM、杜邦公司，都已经开始尝试使用这种“新”方法。

将非财务的评估项目和传统的财务评估项目列在同等重要的位置，并不是什么新理念。在《失去的关联性》（Relevance Lost）——这是一篇回顾会计在企业组织中重要性渐失的文章——托马斯·詹姆森（Thomas Johnson）和罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）提醒我们：“在20世纪20年代以前，管理者都依赖基本的过程、交易和事件所产生的财务数字作为主要信息。”<sup>20</sup> 他们认为：“呼吁使用更多的非财务指标，等于是呼吁回到最原始的、以运营为主的管理会计系统。”<sup>21</sup>

托马斯·詹姆森和罗伯特·卡普兰的研究并没有调查，到底今天所使用的非财务评估项目和几十年前所使用的非财务评估项目有多少差别。但显然今天应该包括更多的非传统项目。通用电气公司在拉尔夫·科迪纳的领导下，从1951年开始实施绩效评估计

划，并聘请彼得·德鲁克为顾问。<sup>22</sup>这个计划提出了 8 种不同的评估项目：盈利率、市场定位、生产力、产品领先地位、人员开发、员工态度、社会责任及短期与长期目标之间的平衡。十年之后，也就是 1962 年，麦肯锡顾问公司的一位顾问写了一篇文章，批评大多数公司的信息系统都未能提供通用电气公司所提供的（但未完全实现）范围广泛的评估项目。<sup>23</sup>

事实上，运用非财务的评估项目来补充财务评估项目的说法，每次被提出来时，情况都是大致相同的。下面是一个简要的概述：

(1) 使用非财务的评估项目，可以避免管理者只注重狭隘、短期的业绩表现。尤其是当评估财务项目的间隔很短，而且与赏罚连结在一起时，引用非财务的评估项目，能扩大管理者的视野，转而以长期为导向；更进一步区分内部的非财务项目（例如质量）和外部的非财务项目（例如顾客满意度和标杆管理）。尤其是外部的资料，对公司的自我业绩评估提供了核查的依据。

(2) 为了掌握管理实践中最有意义和有价值的变量，非财务评估项目是必要的。财务评估项目与管理者日常的现实情况相差甚远，因此并不是特别可行。很多研究显示——管理者从经验中得知——以会计为主的评估项目可以提供目标，但它们很难提供如何实现这些目标所需的信息。<sup>24</sup>事实上，管理者通常自己设计手册或者以个人计算机为基础的制度，以便获得决策时所真正需要的评估项目。这些评估项目通过正式的方式进行收集可能会更好。无论如何，收集非财务方面的信息，例如生产量、运送量、市场定位等等，显然比单独使用财务数字更能提供一个有意义的组织业绩状况。

(3) 非财务项目可以作为财务成果的主要指标。既然非财务项目通常都能反映产生财务成果的过程，所以它们可以用于象征未来的财务业绩（图 7.2 显示了主要指标与财务成果之间的关

系)。显然，许多管理者和投资者都有兴趣知道，是否某些投入变量（例如销售需求）与未来的财务成果有明显的相关性。当一种认定的主要指标上升或下降时，管理者可以采取行动，把预期的影响力降到最小或增到最大。

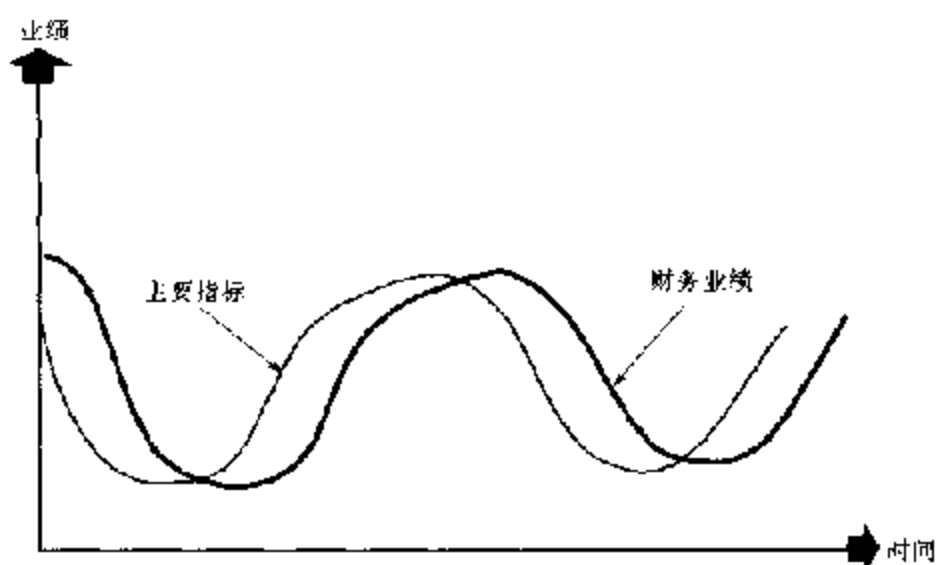


图 7.2 寻找主要指标

## 使绩效评估成为强势行动

除了单纯的财务数字之外，还要有更广泛的绩效评估方式，主要是基于两个基本事实：

第一，没有任何一种绩效评估方式能为行动提供一个完美的背景。当人们竭尽全力试图寻找一个能够产生“理想结果”（例如：利润应该较高，差异应该为零）的绩效评估方式时，希望的与不希望的行为都会出现。不同的绩效评估方式——财务方面和非财务方面——可以扩大行动的层面，也可以让管理者更深入地了解可能需要采取的不同行动。

第二，即使有足够的时间，还是没有一种绩效评估方式能够完全涵盖业绩的所有层面。沃顿商学院的马歇尔·梅尔（Marshall Meyer）教授在一篇争议颇多的文章中指出了本文自始至终解释的观点：“我们常用的绩效评估方式可能通常会产生分歧，有时候情况甚至会更加严重。”马歇尔·梅尔戏谑地称之为“对组织的绩效进行评估的报应”。<sup>25</sup>如果投资、质量、顾客满意度、员工士气等等的回报率都完全彼此相关，那么只需要一种绩效评估方式就可以了。仅仅通过这种方式，管理者就可以知道公司在使用其他绩效评估方式时的业绩表现。但是，由于绩效评估方式彼此之间关系复杂，有时甚至不太清楚，所以采用多种绩效评估方式永远都是必要的。

如果使用恰当，多重绩效评估方式是采取强势管理行动的关键。采取强势行动的意思是指，随着情况的不断变化以及行动结果的显示，所强调的重点也要不断做出调整。拥有多种绩效评估方式，包括非财务项目，管理者就有更多的言辞来激发行动。它能够使许多关于行动的讨论合法化，其对结果产生的影响，绝不是只注重底线就能达到的。在有些时候，为了改进质量，可以将注意力集中于质量。接下来可以将注意力集中于顾客满意度上，以便进一步进行追踪评估。

当然，如果大家都没有采取多种绩效评估方式，就很难对他们进行探讨，尤其是当大家都重视财务成果时更是如此。以财务绩效为导向的陷阱之一，就是它让人们理直气壮地说，只要他们能达到那些数字，所有的行动都是天经地义、无可争议的。但是为了让业绩显示出真正的意义，必须公开讨论它的特性——拥有各种绩效评估方式，是确保相关谈话能够顺利进行的方法之一。

我们提倡这种方式并不是没有它自己的陷阱，其中最重要的陷阱就是我们所谓的“逐步数字化”（creeping numeration）。它是指我们总想把每一种评估方式都看做是正式评估系统里最关键

的一部分。一旦决定扩大评估项目，从一项扩大为三四项，而每一项又有四或五种评估方式时，公司立即就会有 20 种或者以上的主要业绩评估指标。

这里存在的最显而易见的问题是——并不是每个东西都是一蹴而就的。面对这么多评估方式，注意力和意义已经分散化，作为一个普通人实在很难有效处理它们。大多数管理者几乎不可能同时关注 20 种评估项目——更不必说做得最优化——尽管公司的言辞促使他们这样做。哪些评估有意义，主要取决于个人的情况。所有的可能性永远无法在同一时间内全部实现。告诉人们每一个评估项目都是同样重要，只会让想要设计一个有意义的绩效评估方式的人们感到更加气馁。

当然，管理者都担心，一旦放松对那一个评估项目的关注，往往会导致那个项目完全被忽略。但是，要处理这一大堆的评估项目，还是有可行的策略。其中之一就是管理者清楚地确定出优先顺序，正如空气密封公司的例了。管理者甚至可以制定一个商业模式，来说明他所认为的评估变量之间的因果关系（见图 7.3，就是这种模式的一个典型例子，常见于许多公司中）。

由于大多数管理者都运用他们的经验来判断评估项目之间的关联性，所以他们通常一次选择两三个变量，而且很少全部集合在一个通用的模式中。这种模式很难建立而且不一定有用，除非它们能够不断地修正，才能跟上环境变化的步伐。但是，试图去做还是有一些好处的。解释一种商业模式，是一种用来形容世界运转方式的强有力的言辞。也许这世界并不完全如这模式所形容的那样，但是如果人们接受这种模式并采取行动，让它们所隐含的关系变成现实，那么这种模式就可能会实现。

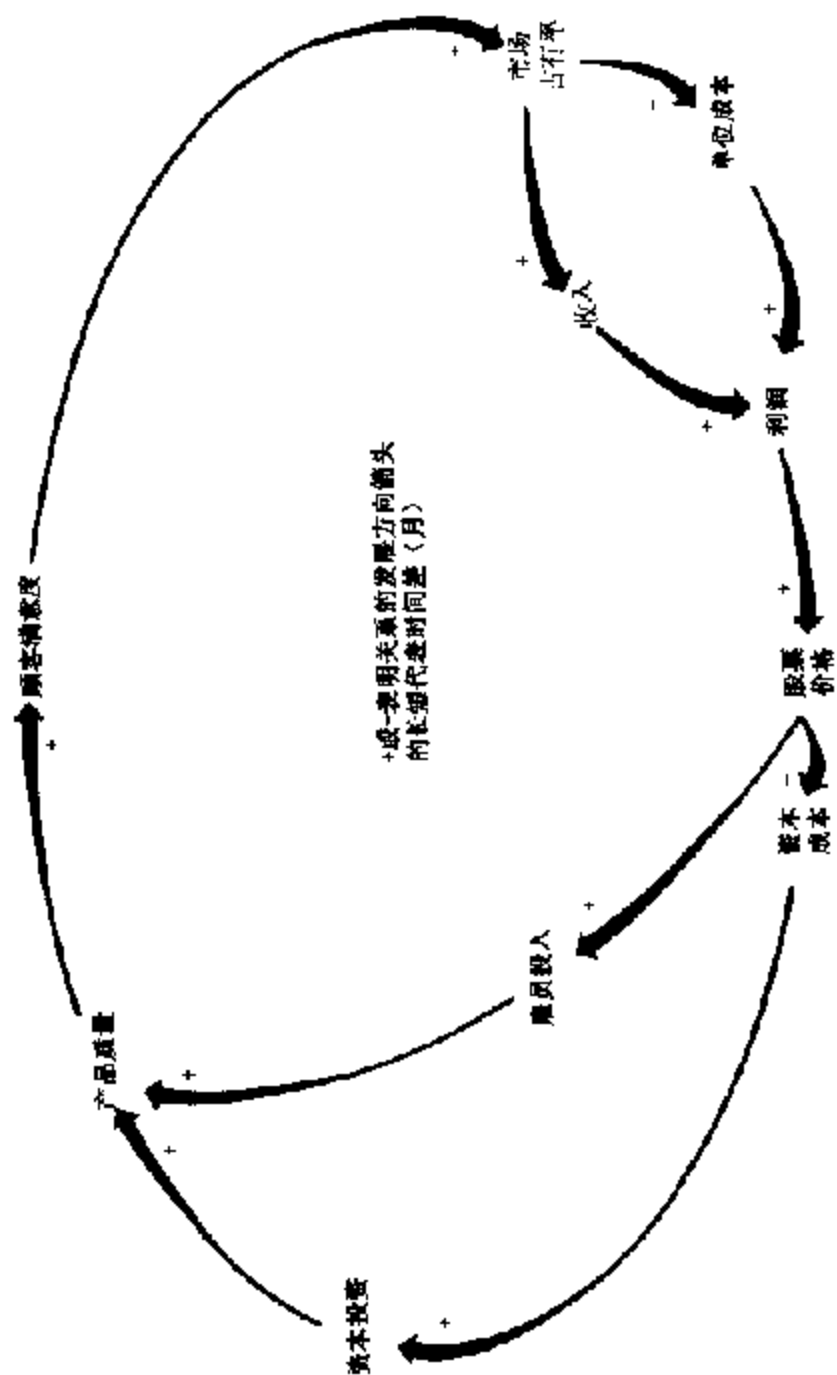


图7.3 “讲述一个关于业绩的故事”：个商业模式案例

## 留出判断的空间

无论一种商业模式明确与否，以多重评估项目和强势行动为基础的绩效评估战略，必须要有弹性、随时能够改变。一种真正强有力的绩效评估系统，必须让判断扮演重要的角色：应该多久报告一次；报告内容的格式应该一致到什么程度；什么时候应该增加和取消评估内容；什么时候应该强调和不强调评估内容。

目前，大多数公司都按月编制财务报告——每个月结一次账。但是，当评估项目不仅仅包括财务数字时，报告的期限就应该调整。有些项目经常发生变化，也比较容易得到，例如生产线的收益率。信息技术已经能够让我们在瞬间内就获得大量的资料，<sup>26</sup>有多少资料应该作为绩效评估内容进行报告、报告周期取决于它们改变的速度以及它们对决策的重要性，在有些情况下，评估项目应该每周、每天，甚至每小时报告一次。

其他项目，例如市场占有率和整体的顾客满意度，变化比较慢，每季，甚至每年评估一次也许就足够了。实际上，那些无法从公司内部过程立即得到、费时费力且资金投入较多的绩效评估项目，不能经常报告。对绩效评估来说，不应有一个固定的样板来规定多长时间报告一次，报告时间的长短应该针对不同的评估项目而有所不同。另外，这不仅仅是在探讨关于提供财务报告的时间问题，更是在探讨在既定的时期应该对哪些特定的项目进行评估的问题。

当一个公司的战略需要一些有意义的多样化时，报告形式应该有所变动。目前对每一个行业来说，使用相同的财务报告形式本身就令人质疑。到底什么项目重要、应该多久评估一次、它们的相对重要性如何、隐含的企业经营模式是什么，都可以依照不同的行业而有一定的差异，这并不会妨碍整体的一致性。因此，

每一个行业可以用稍微有些差异的词汇、定义、语法和言辞战略来确定自己的绩效评估方式。少数几个综合的财务指标，或许可以给不同的行业一种共同和公平的感觉。

最后，评估方法应该随着时间的变化而变化，评估项目也不例外。就像语言中的文字一样，随着新词汇的出现，旧词汇变得过时而不再使用，绩效评估方式也会随着时间的变化而变化。至于什么时候应该改变，什么时候应该拒绝改变，这是判断问题。在一定的时期内使用相同的绩效评估方式的优点在于，它能够进行历史上的比较，也能够对以往使用的经营模式进行验证。不利之处是因为新的绩效评估方式总会不断出现，而且可能都很重要，如果现存的绩效评估方式不被取消，那么结果就会逐步地形成数字化。所以，停止使用不相关的绩效评估方式，其作用不当被低估。

## Crompton Greaves 公司的 绩效评估方式

Crompton Greaves 为印度的企业集团，是使用多种方法进行绩效评估的一个典型案例。<sup>27</sup>公司的 CEO 是诺瑞亚（K. K. Nohria），公司的员工都称他为 KKN，1985 年他出任公司的总裁兼总经理，当时公司面临着严重的财务危机。他建立和实施了一套绩效评估系统，是使印度的这家规模最大的公司获得成功的关键。Crompton Greaves 公司的例子生动地显示出，言辞、行动、身份等问题，在一个公司的绩效评估系统中是错综复杂地交织在一起的。

## KKN 建立绩效评估系统

Crompton Greaves 公司的绩效评估系统包括三类评估项目：运营管理、改进管理和战略管理。KKN 所选择的术语是：运营管理是指财务结果，改进管理是指产生这些结果的过程；战略管理是指前两项因素所造成的外部和长期的结果。虽然这三者之间没有优先顺序，但显然隐含着一个简单但清楚的企业经营模式，包括来自公司内部和外部的各种财务及非财务评估项目。

\* 运营管理类的评估项目，包括五项标准的财务指标：息税前利润、收入、现金流量、人力成本、资本支出。

\* 改进管理类的评估项目，有助于改进管理过程的结果，包括生产力、质量、成本节约、员工参与。

\* 战略管理类的评估项目，以与主要竞争对手相关的绩效评估项目为主，例如市场占有率、顾客偏好等等。

在每一季度中，当每一个部门经理将这些项目的业绩表现整理齐全之后，所有的部门再根据部门各个指标的优先顺序排序。最后公开结果，以强调它们的重要性。清楚地比较和沟通，也有助于管理者增强个性与声望。

从这个基本系统所得到的评估内容，对 KKN 和各个部门经理来说都相当有用。对 KKN 来说，这些内容可以用来从多个层面对公司的各个部门进行评估。他对哪些项目最关注，取决于每个行业的性质、战略和问题。由于评估项目繁多，加上 KKN 愿意随着时间的推进，在各个部门之间变换强调的对象，所以这种方法提供了有效的模糊性。依据他当时所关心的事情和他对某一个部门的日程安排，KKN 对那些与他想要谈的话题有关的评估内容给予足够的关注。KKN 和他的经理交谈的内容非常广泛，不是在那里对一项指标为什么没有实现进行解释或者争辩。

由于评估的项目根本无法完全相关，所以几乎没有一个部门能够做得相当好或者相当差。由于每一种评估项目之间的差异较大，加上管理者只能在既定的时间内把其中的一小部分做得完美，这样落后的就显得很突出，当然，也就给管理者添加了改进的压力。即使是那些一般来说表现较好的部门，从业绩的某些层面来看，仍有值得改进的地方，KKN 经常强调这一事实。

以各种评估项目为基础建立了绩效评估系统之后，KKN 不再以利润或成本差异为绩效评估的主要单位。他取消了利润中心和成本中心，引进了比较中立的名词：“业绩中心”，来代表公司中的每一个单位。他解释说：“利润中心和成本中心是会计师的用语，不是管理者的用语。”通过这些用语，他试图表明，所有单位的管理者——产品部门、市场区域甚至公司功能——对单位以及整个公司的业绩都负有责任。把所有的单位都叫做业绩中心之后，他取消了利润和成本中心之间不必要的比较、区分和指责，因为现在所有的单位都是地位相同的成员。他使单位之间的相互依存性更加明确化，并强调大家对结果共同负责。

## 实现目标的具体做法

为了确保各个单位的经理能够全身心地投入致力于实现公司的目标，KKN 让他们制定自己的目标。他常说：“我让经理制定他们自己的目标，仅修正不利于实现公司目标的部分。”KKN 不仅强调个人的责任和合理性，还运用很多种方法避免目标制定得不够远大。

第一种，管理者必须在他们的同事面前承诺，就像公开对业绩进行评估一样，承诺也要公开。由于这个公开的场合是一个显示自己才能的机会，所以管理者通常会自愿提出相当宏伟的目标。有时候，KKN 会给经理一个机会降低这些目标，甚至还会

给好几次机会。不管他们是否这样做，这项措施都进一步强调他们必须致力于实现自己制定的目标——这些目标是他们自己确立的，而不是 KKN 确立的。控制系统的副总裁兰基·达吉塔 (Ranjana Dasgupta)，对让经理自己确立目标的解释如下：

如果我无法对自己在经营方面的结果做出承诺，那么我必须负责。既然没有人告诉我该做什么，而我又无法实现自己的诺言，就意味着我的判断力或我的行动是失败的。这两者都是不可原谅的。甚至如果问题是出在意想不到的突发情况，值得同情，但是我还是要承担责任。我应该对这些突发情况的影响做出准确的预测，所以我还是负有责任。

第二种，促使实现既定目标的方法是，KKN 根据国际标准设立了长期的基准点，不断促使管理者前进。例如，KKN 宣称，国际质量标准是零缺陷（我们可以补充一句，这是个聪明的说法），所以他提议，每个部门的合理目标是，每年将缺陷率减半，以便“最终”达到国际标准。由于 Crompton Greaves 公司有些部门的缺陷率高达 10% 以上，所以这个提议实际上是个很适度的提议，要求持续不断地改进业绩。

## KKN 实施绩效评估系统

KKN 用各种不同的方式使用绩效评估系统，以利于采取强势行动。从根本上说，通过对各单位和评估项目进行重新命名和定义，这个新的评估系统在公司内部创造了一种新的语言。加上 KKN 使用它采取的各种行动，使得这个新的语言系统有助于管理者形成一种使命感和责任感——一种来自于他们自己想要建

立共同身份的使命感，而不是 KKN 利用外在标准所施加的压力。

Crompton Greaves 公司实施的绩效评估系统所使用的新语言，开拓了管理者的视野。很多有创意的思想都是产生于这种新的评估方式——例如零库存日、打电话与客户联系的项目以及各种基于价值工程的项目等。每一个思想显然都与绩效评估系统中业绩的改进有关。

绩效评估也有助于资源的分配和提升的决定。虽然绩效评估系统与薪酬或资本支出没有直接的关系，但是管理者还是会通过所谓的“达标率”意识到他们的业绩表现。这个比率反映了他们实现目标的次数，或者成功地创立了一项在市场上名列第一、第二或第三的新业务。就像业绩评估系统一样，达标率也有点模糊不清，因为它不是一个正式的数字。KKN 可以按照自己想要的方式对它进行界定，以便支持自己所做出的资金或人事决策。因此，虽然他喜欢说他已经使绩效评估系统透明化，仅仅数字本身就能够确定谁应该得到提升——这样可以摆脱政治或偏爱因素的干扰——但是事实上，这个达标率却给他留出了很大的判断空间。

由于 KKN 随时都在修订绩效评估方式，所以它是强有力的。新的评估项目不断增加，不相关的项目不断删除。随着他们的进步，国际标准也在不断修订。KKN 不让这个系统成为固定的形式，因此它本身不会变成一个目标。他总是想办法不断地改变这个系统的性质，以免经理要花招。这些持续的变革清楚地显示，这个系统只是用来改进业绩的一个工具，随着情况的变化，它会不断做出适时的调整。最终，KKN 所关注的是业绩本身，而不是评估方式。

## 业绩表现与个人

虽然公司的业绩永远是正确的目标，但我们还没有完全考虑到，每个经理在实现目标的过程中所扮演的角色。从 Crompton Greaves 公司的例子中可以清楚地看出，绩效评估对个人来说至关重要，因为评估项目是他们身份的重要组成部分。但是，如何把应用在一般绩效评估上的强势行动也应用在评估个人的绩效上呢？

### 对个人的奖赏

当探讨个人在绩效评估中所起的作用时，第一个令人想到的问题就是奖赏。对于个人的表现是否值得奖赏、奖赏多少、用什么方式奖赏，是管理者面临的两难困境。<sup>28</sup>奖赏——通常是财务方面——以“按照业绩付酬”的方式，清楚地将业绩与对个人的奖赏紧密相连。为了让人们能够了解业绩和薪酬之间的真正关系，这种系统必须允许有底薪 + 50% 以上的额外奖金，而且不能让奖金被视为给予的权利 (entitlements)。当然，说比做起来容易，因为这种系统需要绩效等级分散化，这在实践中是难以实现的。

即使能够实现有意义的等级分散，这种方法还是有它的问题：“按照业绩付酬”的系统越是公式化，它就越可能被视为陈规陋习、需要破除。每一个经理（谁能责怪他们？）都在寻找新的方式来超越这个系统。就像牌桌上的计分员一样，他们知道什么样的业绩会得到什么样的奖金，从而相应地调整行动。

平心而论，这种公式化的奖励制度有它的好处：它可以让负责具体实施的管理者看起来客观、公平，并且让每一个人都确切

地知道，他们的付出将会得到什么样的奖赏。但是，一旦个人的业绩评估方式太过于公式化，数字、衡量项目、公式的客观性，就可能开始变得不太切合需要。当然，任何绩效评估系统——尤其是与薪酬有关的——都必须把自己的观念和评估方式当做是正确的。但这很快又会导致过度重视数字的现象发生，让人们以为数字能完全正确和完整地代表实际情况。当这种情形发生时，必须注意确保真正的评估方式与计划的评估方式一致，并利用所有的行动或决定来改进绩效评估方式。

说得极端一点，当把评估内容看成是衡量个人成就的惟一标准时，人们就可能要花招。他们开始时可能只注重得到正确的数字，好炫耀他们的评估报告，甚至不惜采取可能对整体业绩有害的行动。这些行动从虚假或保守的预算和预测（加上一套要想实现目标如何困难的言词）到调整不同会计期间的收入和成本，直到完全做假。”如果这些行动变成了常规，那么绩效评估就失去了对真实情况的代表性，成了随意编造的结果。

“按照业绩付酬”的另一个问题在于：它不会创造行动。在通常情况下，被强调的评估项目往往会激发创造力。管理者一旦明确评估项目，自然就知道什么不是评估的对象——因而就会放心地忽略。

当然，管理者也可以不依赖绩效评估方式。虽然某些行业的企业家和管理者也许会使用这种方式，但实际上很难找到一个完美的形式。然而我们通常会发现，用来管理业务的评估项目，并不用于决定薪酬。在这种情况下，津贴的发放是依据薪酬管理系统，强调工作等级、层级高低、资深程度等等。至于奖金的多少，取决于利润共享的原则，从事相同种类工作的人获得相同的报酬。

对这种方式持否定态度的人认为，它不能给人们提供足够的诱因而追求真正卓越的业绩表现。同时，人们不会太重视数字，

评估方式就会失去引导人们行动的意义；人们将会寻找其他目标来引导他们的决策，例如追求权力和闲暇时间等等。奇怪的是，如果过于看重数字，结果也许会完全相同。评估内容变得与组织的真实情况脱节，而被看做是一些不相关的变量。一场没有规则的游戏与一场规则过多的游戏的结局是相同的。

## 针对个人的评估项目

这里，我们必须承认使用相当透明的言辞策略，来形容关于评估方式和个人的两种极端情况。但是我们要先假定，强势行动或许可以为我们提供一个有效，但是难以捉摸的中间基础。一般说来，采取强势行动的途径意味着，我们将把前面一直提倡的言辞立场，同样地运用在绩效评估方面。评估内容被当做真实情况来看待，但有一定的限制。它们被视为是运用言辞架构起来的真实情况的代表，而不是真实情况本身。可以对任何单一的或综合的评估方式的精确性和完善性持怀疑的态度，而且，主要评估项目和内容都要不断进行更新。在这情况下，需要判断什么时候应该将多少注意力放在评估方式上，什么时候应该改变整个系统。

但是，进行判断最需要的也许就是个人的身份。评估方式必须与奖励联系在一起，但也包括许多管理方面的判断：确定评估对象以及评估内容和奖励应该如何来个别进行解释。在实践中，这意味着许多人看似担任同样的工作——例如公司内的部门经理——绩效评估方式却需要做不同的考虑。它也意味着，根据公式制定的奖励制度，必须让位于根据个人情况制定的奖励制度，以便有效地激发行动。

当然，强势行动所带来的模棱两可，可能会导致主观和不公平的控诉。与其他人正在接受的、以过于夸张的概念为依据的感情是不相关的：这只是管理者必须面对的混乱现实的一部分。在

真实的世界里，管理者必须客观地运用自己的判断力做出选择，同时还必须意识到完全的客观是不存在的。因此，管理者在追求强有力的绩效评估系统时，面临的最基本的挑战永远是相同的：将评估方式、奖励和言辞进行有效的结合，对组织业绩和个人角色给予公平、合理的说明。



# 第三部分

## 来自当前的教训



## 第八章

使知识系统生效





知识必须来自行动；除了尝试之外，你无法知道哪一个不是奇特的。

——索非霍克斯 (Sophocles), 《Trachiniae》

显然，今天的管理者需要大量的知识——包括各种不同种类的知识——以便在组织中做事。也许就是认识到了这一点，“知识”一词在管理中随处可见。一个大家都很熟悉的说法是，由于知识在快速增长，所以在以信息为基础的服务经济中，应该对知识予以高度重视。<sup>1</sup>而且，在这个知识爆炸的时代，管理者、专家和工人知识库的开发，需要特别关注，以在竞争中取胜。

## 重新思考管理知识

我们通常会忘记事情的另一面：采用多种形式来制造和使用知识的需要，并不是什么新观点。管理者总是在关注他们是否拥有必备的技能来从事工作。1946年，罗伯特·科金斯 (Robert Calkins) 就曾说过：“通常情况下，商业就只是一种制造和交换的艺术……数十年来，它变得更技术化、更复杂、更高度组织化……并且受到更严格的管理。”<sup>2</sup>我们可以问，从过去到现在是否曾经有什么时候，组织——不仅仅是企业组织——不关心管理知识的收集和应用。<sup>3</sup>

### 知识的根源

为了激发行动，管理者在每个关键时刻都要依赖知识。这些

知识到底来自何处，是个很复杂的问题。如果要问的话，大多数管理者都会告诉你一个关于信息来源如何影响他们思考和行动的有趣故事。的确，管理知识来自每一个地方：它来自管理者自己的实践经验、来自他人的经验、来自关于各种主题的书籍和文章、来自管理者和管理学者的录像带和现场演讲、来自商学院的工商管理硕士和行政主管的正式课程、来自培训课程，以及越来越多的咨询公司。每一个管理者对整个世界的独特知识，最终在经过过滤之后，都融入了他的言辞和行动当中，影响他在组织中的一切言行。

另外，从行动的角度来看，还有一个重要的教训就是行动不只是跟随知识——它也创造知识。通过意料中与意料之外的言行产生的结果，管理者多多少少可以有一些清楚的概念，到底什么起作用，什么不起作用。这些模式或理论会影响管理者未来的行动，然后行动产生回馈作用，再次修正管理者的知识基础。哈佛商学院的教授科瑞斯·阿吉瑞斯（Chris Argyris）是这种“行动科学”的先锋，他用了多年时间来研究管理者和其他人如何了解他们的世界。<sup>4</sup>他注意到人们会“设计行动来实现预期的结果，并督促自己去了解行动是否有效。他们使所有参与的行动都赋予意义，从而了解环境，而这种做法反过来也会引导行动。”<sup>5</sup>

管理者得到的知识也会让其他人受益。那些人在观察了管理者的行动之后，会不断得出教训，然后再添加到自己的知识库里。当学者、顾问、新闻人员对管理者的行动进行研究，并以社交或官方的形式传播这些知识时，更加正式的学习模式就会产生。而且，这些观察管理者行动的人，并不都是被动的偷窥者；相反，他们经常在研究中扮演主动、重要的角色——换句话说，这些人可称之为外在的“改变基因”。<sup>6</sup>但是，不管这些互动如何产生，最重要的一点是，那些参与为管理者创造知识的人，完全依赖管理者收集的资料以及创造知识的洞察力。我们必须牢记，

管理者既是知识的生产者，也是知识的消费者。

这些知识正确吗？能够完全、客观地反映这个世界吗？显然不能，但这并不会对它的知识地位大打折扣。管理知识永远以言辞的形式存在、存在于不同的概念和语言系统里，永远无法来解释每一种管理情况。许多管理者都将管理知识应用在各种不同的情况中，但是永远都无法做到完美或完整。众所周知，它来自某些管理者利用某些机会解决某些问题的实践经验。将来自许多特殊情况资料进行整理，辨别它们的形态，以作为更一般性的理论或模式的基础。但是，由于这些一般的理论总是应用在某些特殊的情况下，所以必须不断进行调整。管理者的责任，是针对特定的问题使所有的理论都富有意义。

知识与行动，理论与实践及思考与应用，交替出现。谁先谁后，通常很难说，到最后也并不重要。<sup>7</sup>真正重要的是，管理者要从自己的经验和别人的经验中学习，并利用知识来采取有效的行动从而实现目标。

## 正式研究的意义

当然，传统上说，制造知识的任务一直被认为属于学术界的范畴。我们称之为“正式研究”，因为它是在制造各种知识。通常说来，正式研究的有效性，就像我们判断好的“科学”研究一样，例如统计方面的意义、应对复杂性的能力及预测能力。<sup>8</sup>

经过这种正式研究创造出来的知识，对管理者来说可能有用，也可能没用。平心而论，过程本身往往就是一种学习，由于正式研究通常包括和参与研究计划的管理者之间产生互动，管理者很容易就会从这种互动中拿走一些立即的奖赏，当然可能多也可能少。

但是，问题仍然存在：到底商学院的教授通过正式研究得出

的成果对管理者来说作用如何呢？结果是很不幸的，看来好像一点用处都没有。《商业周刊》的一篇文章曾提到，排名前二十位的商学院，一年预计要投资 2.4 亿美元进行研究——它的标题正好说明了这个问题：“象牙塔里的研究是‘模糊、不相关、虚假的吗？’”对这些问题的立即回答一定是相当肯定的：“是！”<sup>9</sup>更糟糕的是，不能只把这种说法当做是新闻记者的夸张而置之不顾，它得到了商学院两位教授从事的一项综合研究的支持。莱曼·波特（Lyman Porter）和劳伦斯·麦基宾（Lawrence McKibbin）发现：“很多重要的管理者和行政主管，几乎或完全不关注这种研究及其成果。”<sup>10</sup>他们得出了一个严肃的结论：“如果要评估管理者每天的行动是否受最新的研究文章和学术书籍的影响，那么我们得出的必然结论是，这种效果几乎为零。”<sup>11</sup>Biogen 公司的 CEO 詹姆斯·文森特，也是沃顿商学院审核委员会的一员，尽管也保留一些批评意见，但是口气温和得多：“显然商学院的教授们知道什么是相关的问题，但他们常常过分注重技巧和公式，却牺牲了人和领导的问题。”

虽然管理者对商学院的正式研究相关性不大一定不会感到惊讶，商学院的教授也不会感到惊讶，但它们对思考是有用的。毕竟，商界的情况与其他的专业领域，例如科学、工程、医疗保健等研究领域的情况大不相同。例如医疗保健行业的专业人士——包括医院、制药公司、生物科技公司和其他各种机构雇用的医生和科学家——都紧紧跟踪着他们领域里的研究，有时候他们自己也做研究。在有些专业领域里，拥有最前沿的知识被认为是生存的必要条件。例如 Biogen 公司负责研发的副总裁维基·萨托，就花大量的时间去研读科学刊物，例如《细胞》、《科学》、《自然》等等。对她而言，这不是日常的细小追求：为了能够做出反映生物知识现状的明智的资源配置决策，阅读这些刊物是绝对必要的。

很显然，关于管理的正式研究本身，在组织中并未扮演如此重要的角色。我们或许可以把商学院研究的相关性差归因于 1959 年公开发布的两份报告，这两份报告是由福特基金会和卡内基公司做出的。<sup>12</sup>在许多关于改进商学院质量的类似建议中，它们呼吁对基础社会科学和数量原理进行深入的研究，例如心理学、社会学、经济学、数学等等。卡内基报告的作者弗兰克·佩尔森（Frank Pierson）对管理知识的看法进行了总结：“只有资料包含能够‘解释事实真相’的原则或原理，研究才能够得到大家的重视。”<sup>13</sup>至于说要强调写作方式和案例教学的研究，这是不充分的，因为案例研究不太可能会对整个商业行业的知识有重大的帮助。<sup>14</sup>

福特基金会和卡内基公司报告提出的建议得到了实施。今天，商学院的教师大都拥有社会科学或计量学科的博士学位，或其他混合领域的类似学位，例如组织行为学、市场营销学、企业政策等。1990 年一份关于管理教育的报告，正好反映了福特基金会和卡内基公司的研究，它指出：“在过去的 30 年里，社会和管理科学完全主宰了大多数商学院的课程和研究方案以及大多数师生的日常活动。”<sup>15</sup>越来越多的商学院所从事的研究，包括了数学模型、实验室的模拟装置或大型的样本调查，以便控制除了新生的以外的所有变量。这项研究的最终目的是什么？主要说来，似乎是用来发展或测试那些从事研究的人提出的理论。

具有讽刺意味的结果是，虽然在过去的 40 年里，商学院教授的学术地位得到了大幅提高，但却牺牲了与管理者之间的关联性。甚至在福特基金会和卡内基公司的研究报告提出之前，1948 年一份对行政主管进行的关于管理教育的调查就已发现：“很多人都认为，大学传授太多的理论，太少的实践。”<sup>16</sup>从那时起，使商学院的研究更加“科学化”的成功运动，都只能让问题更加恶化。

## 管理者作为研究者

今天，管理者和学术界使用和制造知识的方法几乎完全不同。商学院教授主持的大多数正式研究，都是通过理性控制狭义的变量，以便探寻设计的一般原则。然而，管理者却几乎不能忽略任何变量（除了极少数之外），尽管他们必须按照不同的情况决定什么变量是最重要的。虽然管理者也按照一般关系进行推论，但这些关系是随着情况变动的，而且大都是以实际的看法而不是理性为主导。管理者与研究人员有所不同——他们有机会从大量的例子中收集资料——管理者必须根据从自己和他人的经验得来的少量资料来确定整个模式。

显然，管理者无法等到资料收集齐全并证明有意义之后，才开始采取行动。而且，即使管理者意识到已有研究报告显示，在统计上有相关性，也并不意味着这一定有助于他们在特殊情况下决定应该采取什么行动。在正式研究里可以控制的变量，极少是管理者能够直接控制的；事实上，假使有的话，刚开始也很难管理。因此，他的情况几乎永远与学术界为了产生统计上有意义的关系而人为编造的情况相同不了。

有效的管理者追求知识的情形，处于完全的无政府状态：他们先控制第一个变量，然后再控制另外一个。至于为什么要这样做，他们并没有合理的解释（事实上，哲学家保罗·费依班德（Paul Feyerabend）曾经大力提倡：“无政府主义”是每一个人创造知识的最佳方式，而且，大多数科学上的真正发现也都是在这种情况下产生的<sup>[7]</sup>）。如果控制某一个变量的结果证明是有效的，那么这个变量就保持不变，直到管理者认为有必要改变时再做改变。如果控制的结果未能达到预期的目标，那么管理者就会继续试验直到实现目标为止——或者直到证明这个问题不相关为止。

在经过一段时间之后，这些经验便会融入管理者拥有的各种实用模式里。通过利用言辞强调它们的合理地位，这些模式便会成为公司语言系统的一部分。

尽管按照这种方式创造的模式和语言系统可能有助于引导行动，但如果使用不当，可能会带来很大的问题。根据某一特殊的观点所采取的行动在过去是有效的，并不意味着采取相同的行动现在也会有效，因为事情在不断发生变化。有时候，这些改变意味着需要新的思维和谈话方式。正如艾琳·夏皮罗（Eileen Shapiro）在《公司的真理如何变成竞争陷阱》一书中所写：“按照我的经验……当组织内的‘真理’不正确时，它们会造成一连串不良决策，直到这些‘真理’被修正，决策也才有可能正确。”<sup>18</sup>不知道什么时候需要新的模式，是许多公司业绩下降的主要原因之一。因此，从其他公司聘请管理者的最重要的原因之一——更不必提保留咨询公司的服务或者参与学术研究——就是去接触不同的模式，取长补短。知道什么时候一个人的知识不再够用时，即是智慧的开端。

## 对于管理者来说，什么样的知识才是有用的？

虽然经验可能是管理知识最重要的来源，但是有效的管理者随时随地都在吸收新知识。他们不停地在寻找可以应用在他们的情況中的、简单有力的概念、模式、架构、图表、用语和故事。<sup>19</sup>这些工具被采用并不一定是因为它们“正确的”，而是因为它们是创造行动的有用的言辞工具。例如：我们在第六章谈到的波士顿管理顾问公司的成长/市场占有率矩阵，它能表达出真

实的情况吗？同样，一些公司的传奇故事——例如 3M 公司的一位工程师，虽然得不到支持却锲而不舍地开发出了便利贴（Post-it TM）——必须完全正确，才能算做是一种特殊的知识吗？管理者永远都在寻找能够马上转换为行动的知识，而大多数正式的研究都无法做到这一点。大多数真正影响实践的观念，并没有首先在学术刊物上发表，而且学术界通常认为这不是以正确的研究为基础得来的。

## 让知识变得强有力

追求强势的行动，需要有强势的知识，可以随需要进行延伸、调整和解释。管理者特别想知道的是，别人已经实践过的具体案例——能够揭示出真实世界的复杂性的案例。这对于那些持一般的管理观点（不确定和模糊性较高）的人来说尤其是正确的。例如，Biogen 公司的 CEO 詹姆斯·文森特说，当他读一般性的管理文章时，他会对其他公司和行业的经验特别感兴趣，以便了解事情发生的模式和原因。他又说，他对于与“组织行为和领导力”的作用有关的文章也很感兴趣。至于界定比较清楚的功能方面的问题，例如财务和市场营销问题，他则声称在时刻寻找做事的特殊技巧，例如设定“标杆”（bench marking）。

大多数管理者都和 Biogen 公司的 CEO 詹姆斯·文森特一样，吸收和传播他们从媒体和一般流行出版物收集来的大量信息，其中的有些管理者甚至订购大量的书籍和文章。<sup>20</sup>从传统来看，学术界并不认为这些渴求信息的人是在从事真正的研究。《财富》杂志公开发表的一篇文章曾经嘲笑这种做法，他谈到“关于企业和企业领导人的书籍越来越受到欢迎”，得出的结论是：“它们可能永远无法成为在这一领域最有思想的书籍”，因为它们“偏好轶事而不是严谨的研究与分析”。<sup>21</sup>

然而,《财富》杂志的评估,误解了什么是对管理者最有用的知识以及管理者用哪种标准来评估知识的相关性。只要有丰富的、值得记忆的细节,就足以让管理者来决定,个案对自己这种情况的使用价值如何。有时候,甚至只要一个案例,只要具有足够的说服力,就足以让管理者采取某种特殊的行动,即使从科学的角度来看,这是完全缺乏效力的。而且,如果管理者能够说服他人也接受这个例子,那么他人也会采取相同的行动。当然,这个案例来源的公司或管理者的信誉如何,也会大大影响案例的可信度。尽管以这种方式散播的知识,在科学上也许是不严谨的,但是却是强有力的,因为我们可以用各种方式将其运用到实践当中。

案例研究和其他丰富的描述形式,有助于管理者创造出可以付诸行动的知识,其主要原因之一是,它们所接受的教训是强有力的。在对案例进行讨论时,每一个参加者的个性和经验都不同,这就意味着很难形成完全一致的看法。对于身处不同情境的管理者来说,甚至有可能得出正好相反,但同样有效的教训。同样,不同的教师也通常运用案例来显示不同甚至完全相反,但同样有效的管理教训。事实上,最有技巧的教师通常会根据听众的不同,对案例所表达的意义做出不同的解释。

案例研究之所以强有力,主要是因为它们的意义会随着时间的推移而发生变化。昨天表现优异的管理方式,对今天的管理来说可能并不适合——甚至可能会导致行业竞争力的下降。

管理知识这种经常发生变化的现象,可以用哈佛商学院的教材中所描述的案例——1964年帝国玻璃公司(Empire Glass Company)的案例中所描述的严密的财务控制系统来加以说明。<sup>22</sup>这个案例发生于1963年,描述了一个投资多元化公司里的一个部门的预算过程和绩效评估系统。如果翻开20年前的教材,我们可以发现,将工厂视为利润中心似乎不符合直觉,但是却是合

乎理性的，因为这样做可以改进质量和客户服务。但是，从今天的视角来看，这个案例令人感到惊奇之处在于，它过于强调财务评估和控制。事实上，根本就没有关于质量和顾客服务方面的评估资料，尽管案例和教材中一再强调它们的重要性。而且，即使过去的教材没有真正谈到评估这些事情，现代再讨论这个案例时，这个问题一定还是不可避免的。

事实上，不仅因为我们重新关注非财务的绩效评估项目，导致了今天的读者发现了帝国玻璃公司案例的缺陷，而且我们甚至可以断定该公司的做法是完全有害的。当然，旧的教材指出，在一个投资多元化公司（股价取决于季度盈余的平稳增加）里的一个部门中实施严格的财务控制系统能带来一定的好处。但是，现在随着企业集团的兴起和快速发展，以及大量投资和重组的流行，帝国玻璃公司如果还一味地痴迷于财务评估和控制，就意味着没有高效利用公司的资产。

## 究竟什么是卓越？

同样，我们来看看汤姆·彼德斯（Tom Peters）和鲍伯·沃特曼（Bob Waterman）在《追求卓越》一书中，通过对卓越公司进行研究得出的管理经验。<sup>23</sup>有几位作者，包括理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale），也提及了其中许多公司的衰落。在《追求卓越》这本书出版之后5年，理查德·帕斯卡尔对书中提到的43家公司进行了分析，其中只有14家还称得上是卓越，10家比较稳定，但已经渐渐失去了领导地位，11家已处于衰败之中，6家实际上正面临着财务危机。<sup>24</sup>仅仅过了5年，已有差不多一半的卓越公司的业绩衰退（我们也许可以再加上两个当时被理查德·帕斯卡尔评为卓越的公司：DEC和IBM，现在也遭受了巨大的财务损失，并且裁员高达上万人）。

另一个作者米歇尔·克莱曼 (Michelle Clayman)，对按照标准普尔 500 指数评出的 29 家表现卓越的公司的业绩进行评估，也确认了这一结果。她引用了《追求卓越》一书中“令人温馨的”描写：有创造力的管理者真的会亲自拜访工厂和办公室，以了解实情。她承认那些卓越的公司拥有我们都希望自己的公司所能拥有的素质。<sup>25</sup>但是她也发现，如果用汤姆·彼德斯和鲍伯·沃特曼所使用的衡量标准来评估他们的财务状况，实际上从它们被选为“卓越”的公司那一天开始，就已经开始走下坡路了<sup>26</sup>。米歇尔·克莱曼决定做一个实验：她开始“追求惨败”，运用汤姆·彼德斯和鲍伯·沃特曼所用的 6 种财务特质，寻找结果最糟糕的公司。得出了令人感到困惑的结果：那些被认定为业绩表现不佳的公司，每年标准普尔 500 指数为 12.4%，而被认定为卓越的公司，每年则只有 1.1%。<sup>27</sup>

我们如何来解释这种现象呢？那些业绩表现衰退的卓越公司是否真的不卓越了呢？那些曾使公司变得很卓越的管理方式，是否失去了往日的力量了呢？例如：雅芳 (Avon) 和露华浓 (Revlon) 这两家卓越的公司出了问题，是因为没办法坚持到底，还是因为它们中止了和顾客的密切关系呢？<sup>28</sup>那些在 5 年之后仍然保持卓越的公司，是否为了适应新的环境而改变了它们的管理方式？而那些业绩衰退的公司是否无法跟上时代的潮流？今天的卓越公司会是明天的一般公司，或者是相反吗？

要回答这个问题是很困难的，因为这需要运用传统学术研究的方法来确认因果关系。但是，从管理者的工作性质来讲，他们无法一直等待这些在统计上有意义的因果关系显示出令人感到信服的结果。而且，即使真能显示出这种结果，它们可能对管理者来说用处也不大。管理者最感兴趣的是“新观念”和“最佳管理案例”。他们感兴趣的观念，必须来自有声望的某一个特别的国家（例如，日本）、公司（例如，通用电气公司）、管理者（例

如，杰克·韦尔奇）、咨询顾问公司（例如，麦肯锡咨询顾问公司）、教育机构（例如，斯坦福大学）或是某一个特殊的观念、模式、架构、图表、文字、故事来源的教授兼顾问（例如，彼得·德鲁克）。

当把这些最佳的观念应用到自己的管理实践中时，管理者总是要创造出属于自己的意义——或与别人共享的、能够促使行动成功的意义。这些新的意义来源于一个新的词汇，必须融入公司现有的语言系统中。近期《INC》杂志曾有一篇文章提到了一个读书计划，包括德州一家合同制造商 Web Converting Inc 的 210 位员工，可以显示出这个过程是多么令人注目。在这篇文章中，营销副总裁丹尼·奥图（Daniel Ott）提到，他的公司采用了彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提及的“学习型组织”（learning organization）和“地方性”（localness）等词。<sup>29</sup>丹尼·奥图的话生动地显示出，一旦一个新词或者一句话被引进公司，它的意义就会变得具体化。

因此，某些名词的准确含义是因公司而有所不同的，甚至在同一公司里也会不一样。有些时候，“授权”和“参与”被看做是同义字，而另一些时候，则有明显的区别。在有些公司中，愿景和使命宣言是相同的；而有些公司则不同。每一家公司都花很多时间通过培训项目、咨询计划、管理会议等等，来决定词的意义。无论是在组织内部或组织之间，普遍适用的意义（学术界进行正式研究所必须的）是不存在的。<sup>30</sup>

## 对语言使用周期的管理

虽然管理者在推出一个新观念时，会担心一个词或一句话的清楚程度（有时候很多，有时候很少），但这个词或这句话事实上在别的地方是否会引起不同的共鸣，则无需担心。管理者使用

这个观念的目的是为了激发行动。一家资产达上亿美元的公司分部的总经理在和我们谈到核心能力这个概念时，把这一论点讲得很清楚。当他被问到如果这个词在其他公司有不同的定义是否有关系时，他回答说：只要自己公司的员工不知道就没关系。他担心，如果他们知道了，可能会变得无所适从，那时再让员工按照要求去运用这个概念就会变得很困难。

他的担心显示出，在管理实践中使用概念所面临的基本困境：一方面，一个概念或名词的推广能增强可信度，并且有助于建立它的意义。另一方面，随着概念的传播，开始对不同的人代表不同的意义。Bain 的波士顿分公司的经理奥利特·盖迪施（Orit Gadish）解释说：“一个词在不同的公司代表不同的意义”，是因为“管理者用它来讨论不同的问题”。经过一段时间后，这可能导致困惑，并让这个概念退化成一个口头语或一种时尚，破坏了它原先的可信度和使用价值，尤其是当同一个词在同一个公司里有很多种意义时。最后的结果就是，可能需要用新词来取代已失去可信度的旧词——整个过程又重新开始。

显然，新词的使用通常会带来很多好处。就像旧衣服一样，随着情况的改变，使用了一段时间的词会逐渐失去往日的吸引力。即使用来形容问题的旧词还是很醒目，意义也很明确，但是运用新词能够带来活力。例如，当拥有各种不同工作经历的人被公司雇佣时，他们不仅带来了技术，同时也带来了以前的公司使用的新词——通过这些新词来描述人们对事情的看法，增加了许多采取行动的机会。新词的使用也表明，管理者和公司都在使用最先进的管理方式。

但是，如果过分追求新的管理思想，在解决问题的同时又会产生新问题。人们很容易就会识别这种运用新词来表达旧概念的言辞战略。他们会认为自己受到了愚弄或无所适从，可能想知道为什么当初会有人想要进行变革。虽然总是有很多正当的理由引

用新词，但是管理者需要对它所产生的问题进行认真思考。奥利特·盖迪施面对这种两难的困境找不到更好的解决方法，他承认：“大多数时间，人们都能看穿大多数事情。但是，除了使用新闻以外，没有其他更好的方法来改变沟通方式。最终，新概念的存亡取决于它自己的优点。”

## 知识的社会生产

传播新词和新观念的许多商学院学者、顾问、新闻人员和管理者，也许会给企业管理者带来言辞上的困惑——但我们必须记住，他们最终的目的是为它们服务。我们都知道，管理者是一个庞大的组织机构的中心——整个社会系统都致力于制造管理知识。从理论上说，没有这些人帮忙，管理者还是可以存在，但如果反过来就不是这样了。如果没有管理者和公司，这些其他行业的人就失去了传授、研究、提供咨询和写作的对象。

### 重视交流的作用

虽然扮演这些角色的人彼此之间不是十分满意，但是实际上他们经常互动，有些时候角色甚至是重叠的。其实，我们接触到的每一家公司（研究、案例报告、咨询报告），都与一家或几家咨询公司有关，都有商学院的毕业生作为它们的职员，在许多情况下还会包括商学院的教师。商学院的教授、顾问与管理者一同商讨任务、研究计划和产品开发。管理者去攻读工商管理硕士、参加商学院的行政主管教育课程，并从有签约关系的独立培训公司处接受培训。在整个职业生涯中，一个人可能会从许多不同的

角度经历管理知识的社会生产，有时候甚至是同时发生。

因此，管理者会嵌入一个浓密的关系网中——这些关系是相当活跃和长期的——包括各式各样关心管理知识发展的人，他们也经常依靠管理者所提供的资料和洞察力。同时，管理者也能够有机会与持有不同观点和受过不同训练的人探讨问题，这样就能够将不同管理者的经验进行比较。这种持续不断的互动关系，对管理者来说是无价之宝，因为这可以让他们有机会来思考理论与实践之间的关系。

这个知识生产系统拥有丰富的人力资源，管理者应该尽可能地有效开发和利用。管理者自己可以最直接地根据每个人的身份，运用言辞并激发人们采取行动。但是，他也是拥有最少时间进行深思以及最不能停下脚步来评估自己的情况与别人的情况是相似，还是不同的人。

## 学术界能够提供什么？

学术界的情况正好和管理者相反。他们置身于实际情况的机会比较少，但有很多时间和训练来思考这些现象，从而能够得出对实践有用的观念。问题是，他们有没有兴趣这样做。一般说来，学者比管理者 and 顾问受过更好的训练，懂得更多最新的管理理论。但是，学者也需要知道这些理论是否能在实践中发挥最大的效用。

大多数管理者都认为学术研究与实践不相关，这并不意味着他们对学术界拥有的知识不好奇。事实正好相反，学者以教师和顾问的身份所传达的观念和案例，经证明通常是很有用的。最理想的情况是，他们灵活地将理论知识运用到实践当中，并通过非学术性的用语进行沟通。我们当然不主张学术界停止做能归纳出理论的研究，也不认为他们用自己的语言进行沟通就毫无价

值——因为每一个行业都是如此。我们真正想提出的建议是，学术界再努力一些，把研究和教学/咨询这两个差异相当大的角色融合在一起。

当然，要想把以实用为主的研究与学术界更好地结合在一起，需要与管理者进行更好的合作。管理者必须了解，他们不仅仅是学术资料的来源，他们在提供和批评学术界提出的观点方面扮演着十分有价值的角色。例如，当我们写这本书时，我们从与管理者的交谈中大大受益，获得的不仅仅是资料。我们有很多机会一起讨论观点，提出新的研讨方向。我们还经常回到计划阶段。最终，管理知识的生产就像是一个通力合作的社会化过程。

当然，学术界如果想更加强调与管理者之间的沟通，并将管理实践中产生的问题提上研究议程，必须克服一些障碍。其中最主要的一项就是，大多数学术机构不提倡和奖励这种做法。<sup>31</sup>因此，这种研究和写作很少是由非终身任职的教授来做。学术界从事以问题为导向的研究或者将理论知识应用到实践当中的范围是相当有限的，大部分都是由终身任职的教授来做。在学术环境里，以问题为导向的研究需要有更加合法的地位，并建立清楚的评估标准（通过学者、管理者 and 咨询顾问之间的紧密合作），表现出色的人需要受到奖励。

这可能是显而易见的解决方法，但要想付诸于实践却是相当困难的，因为学术界有根深蒂固的学术传统，大学里有审核终身职称的标准。在很多商学院，说服院长和职员接受以管理为导向的研究和写作以及以学术为导向的研究和写作是同样重要的观点，是相当困难的。要想说服商学院的院长和校长接受这些观点则更加困难，因为这些人很少是来自商学院的教授。

## 咨询师能够提供什么？

如果依照制造管理知识的角色来看，顾问的位置刚好介于学者与管理者之间。尽管他们与实践工作者比，和纯学术界有更直接的联系，但他们又不像提供咨询的管理者那样直接参与——除了他们在自己公司里承担的一些管理责任。

顾问比管理者更加熟悉正式的理论，但仍然比不上学者。由于他们比学者花更多的时间与管理者在一起，所以更加了解管理者所面临的迫切问题。但是由于有按时计酬的经济压力，所以他们还是很难把收集到的所有资料进行详细整理并写出心得体会。有时候，因为害怕失去知识的专利优势，所以他们甚至不愿意这样做。他们也受到客户的限制，因为他们不愿意让某些资料公开。

尽管有这些限制条件，但咨询公司，尤其是大型咨询公司，都在从事有价值的研究。事实上，因为他们有很自然的经济动机，必须制造知识以有助于他们的工作和增进与客户之间的关系，所以有些以问题为导向的研究，都是这些咨询公司做的。大多数咨询公司内部都有受过正式研究方法培训的人，他们可能以前当过教授——只是研究性质通常与学术界有所不同。

咨询公司所从事的以问题为导向的研究，用多种不同方式与客户进行联系——从实地访问到所谓的“多重客户研究计划”（multiclient research programs）（一般来说，参加的公司提供部分资金，并派代表定期出席会议，以共同学习）。通过这种研究产生的知识，也通过学术界所使用的传播方式——例如书籍、企业和贸易期刊上的文章、教育课程、会议、录像带等进行传播。虽然顾问很少在学术性较强的刊物上发表文章，但是他们也有类似的传播途径，例如公司赞助的新闻信、报告，甚至杂志等等。

顾问涉及到的关系网是相当复杂的。也许就因为如此，它也被认为是很多冲突的来源，例如智力资产、实地研究权和收入来源。但是，从两方面来说，我们认为这些冲突都言过其实——毕竟，学者的大部分时间都用于教学和研究，而不是提供咨询服务——而且，更糟的是，他们还排除了建立更富有建设性的工作关系的可能性。一个可能性就是，安排学术界与咨询公司合作，整理公司累积下来的知识，并使之公开。在资料与客户经验方面，咨询公司拥有大量的半成品宝石，这些宝石需要进一步精雕细刻，才能更加名贵。虽然时间和日程安排通常不允许这种精雕细刻，但是学术界还是有能力帮助咨询公司整理资料，就像咨询公司有能力帮他们的客户精炼和分析资料一样。

## 最大限度的利用系统

最终，管理者可以从我们对管理的社会网络的描述中得到什么呢？我们的中心论点是，他们应该寻找创新的方式，充分利用他们所接触到的各种不同的技巧和观点。管理者必须意识到，他们在制造管理知识的社会化过程中所扮演的核心角色，并承担直接责任。特别是，他们应该和学者、顾问以及其他管理者一起合作，开发出适合他们自身情况的观念和言辞。正如我们通常所说，从“货架”上买来的观念不太可能会生效，因为这些观点都适用于一般情况。管理者必须结合自己的经验和公司现有的语言系统，创造出符合自己的特殊情况的观点。

在有些情况下，为了让言辞尽可能有效，有些基本术语可能要做些改变。无疑有些学者和咨询公司可能会对这项建议感到不太舒服，因为这样做有时会导致紧张和冲突。人们和公司是根据某些有特定名称的观点来建立他们的专业声誉和身份地位，他们很在意别人在没有适当的原因和经济补偿的情况下，拿走“他们

的”观点。例如版权和服务标记，就是个人和公司依附这些名称来区别身份地位的做法。又如：波士顿管理顾问公司就把“以时间为导向的竞争”当做它的服务标记。其他咨询公司也这样做：例如 CSC/Index 的“企业流程再造”（business reengineering）、Booz, Allen & Hamilton 的“战略驱动系统”（strategy-driven systems）。

这种保护知识产权的做法是可以理解的，并且不会消失。但实际上，要保护它们是相当困难的：在这世界上，真正新的、有专利的产品很少。即使有，知识也会以各种新的方式传播，就像实体产品一样，也会通过再造绕过专利的限制。具有讽刺意义的是，就在人们大力倡导保护观点的专利权之际，由于附带而生的概念的传播，同一个名词可能已经代表不同的意义。另一个问题——我们认为是最核心的问题——是这个名词会被公司的其他人视为，只是从咨询公司或学者那里买来，流行一时的管理术语。

由于意义是随着情况而发生变化的，所以管理者也可以直截了当地这样做。从咨询公司、学术界或其他公司得来的核心观点，应该与管理者积极合作得以发展——在内容和言辞两方面——以便让这些观点能够有效地产生意义和行动。结果，同样的观点在不同的公司，可能措辞不同。而那些提供言辞的人可能会发现，由于他们自己能够将言辞转化为行动，所以价值提高，而不是只能把名字和某一个词或句子联系在一起。对于那些以“使用”目前最流行的术语并以增加价值为目标的咨询公司而言，这一点是尤其重要的。如果“使用”就是指采取行动，那么这些公司应该更关注产生正确的行动，而不是关注它们的用语是否被客户采用。

显然，关键不在于语言的区分，而在于语言的使用是否能够让管理者采取有效、强势的行动。学者和顾问如果在使用过程

中，不只是说说而已——必须对这些观点进行测试——他们就必须将管理者作为知识开发过程中的合作伙伴。这意味着，对于什么言辞合乎什么特殊情况，管理者将有主动、有时候甚至是绝对性的决定权。用来代表观点的语言，应该永远与观点本身密不可分。

## 第九章

### 正确看待变革





# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：**13684609885 0451—88342620**  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

已有的事，后必再有；已行的事，后必再行。日光之下，并无新事。

——《圣经》(Ecclesiastes)

万物皆流通，无物静止不动。

——希波克拉提斯 (Heraclitus, 公元前 5 世纪)

在本书的开始，我们就提出疑问，在一般的商界和社会里，是否正在进行大规模、转型的变革？虽然我们认为，一味地沉迷于这个问题是天真的，而且阻止了管理者了解什么才是真正有效的管理，但这个问题本身还是存在的。毕竟，从大体上说，我们所描述的管理知识系统，仍然致力于宣传某些历史上的不连贯性，需要组织内部进行彻底的变革。在得出结论之前，我们需要先考虑我们对这些变革所持的看法。

以行动为基础的观点给我们带来了什么？其中之一就是，认为最近大家疯狂地追求变革和转型，可能是偏离了重心。如果从言辞、行动、身份三个角度来看管理，我们就会发现组织和整个世界都在逐渐发生变化，这种变化一天都未曾停止。<sup>1</sup>我们承认，这与大多数人对变革所持的看法截然不同。但最终，这才是管理者应当采取的最有效的方法。

## 重新思考关于变革的言辞

变革是世界的本质。传统的西方思潮——这里我们所指的不

只是过去的几十年，而是指过去的几个世纪——深信变革就是进步，而进步就是好的。<sup>2</sup>变革就是能够做出反应、适应、竞争——甚至变得更加优秀。从传统上说，各个组织都坚持要进行变革，并列举出它的许多优点，竞争对手的行动、顾客的需要、员工的需求、科技的进步——所有这些都是让组织每天都在发生变化的因素。不管我们到哪里，都很难找到要维持现状的主张，更难找到要保护现状的主张。

所以，为什么所有这些关于一个新世纪迟早会来临的说法，会打破传统的组织惰性呢？也许，目前我们疯狂地追求组织的变革是因为我们倾向于采取一种所谓的“标点式的均衡变革观点”（punctuated equilibrium perspective on change），这种观点认为世界是由几段相对平静的时期与几段大变动时期交叉构成。<sup>3</sup>我们每天都在说，我们正在经历一个重大且不连续的变革时期——一个社会正从一种均衡状态转型到另一种均衡状态，这种转型需要组织比以前进行更加强有力的变革。<sup>4</sup>

运用这种方式来看待世界有错吗？不尽然。许多作者已经找出并记录下来各种不同形式的不连贯性，显然目前世界真的有非常有趣的事情正在发生。然而如果只看观点的表面，将很难知道管理者对于变革最想知道的是什么。毕竟，有趣的不连贯性一直都在发生。至少，管理者应该知道，要以具体、实际的方式来了解这些重大的变革——它们如何运作、背后支持者是谁，以及使变革成为可能甚至必要的特殊游戏和战略。

## 信息时代的变革

下面以信息技术的影响力为例，它是导致组织的本质和工作的性质发生转型最常提到的力量之一。彼得·德鲁克提出的“新型组织”就是以信息为基础。<sup>5</sup>肖斯哈纳·朱布夫（Shoshana

Zuboff)也谈到了“信息化组织”(informed organization)的兴起。<sup>6</sup>查理斯·甘迪则认为,是“信息经济”的兴起——现代信息技术和偏爱知识工作的经济环境的结合——导致了不连贯的变革和非理性时代。<sup>7</sup>每一位作者都提到,信息技术的不断进步,完全打开了新型组织的窗口,这将有助于塑造未来的组织。

信息技术为组织引进了很多新的机制,这一点毋庸置疑。但是,让我们从另外一个角度(历史的角度)来看这个问题。如果组织所关心的事情,一直是如何有效地协调知识和人员,那么新技术就仅仅代表公司为了处理“永恒的”问题所吸收的最新事物。这并不否认计算机和通讯技术提供了一些进行协调的最新战略;事实上,它们的确允许某些公司能够追求新的组织结构和战略。同时,信息技术带来的变革,并不一定都如想像得那么有规律性和革命性。

我们不希望被认为是像《圣经》中所说的那样:“日光之下无新事。”恰恰相反,对信息技术来说,最有趣的正是它在不断发生变化,充满了不连贯性和机会,即使有些时候这些不连贯性比其他时候更加明显。当电报、电话、打字机、计算机、计算器、传真机等和组织的功能一起发挥作用时,影响相当深远。但就像近代历史学家指出的,只把一个或一系列的事件当做变革的分水岭,就等于是忽略了决定变革的形式和它如何发生的各种持续不断的力量。<sup>8</sup>

最后,在带来变革的过程中,通常被忽略的是人的作用——也因此可知一个过程的变革是多么不稳定。肖斯哈纳·朱布夫对信息技术的洞察力,来自于她坚持只有在考虑实际的人为情况下——多或少——技术变革的结果才能发挥作用。她对信息技术在工作场所中的运用进行了研究,强调的不是不同组织阶段的简化性,而是组织转型的复杂性,尤其是当事情都不确定,未来很难预测的时候。她感兴趣的并不是新技术本身,而是在特殊的情

况下，通过特殊的人，新技术会产生怎样富有创意的，甚至相反的结果——以及这些发展将会朝哪个方向前进。<sup>9</sup>

变革总是基于很多特殊情况——特殊的事情、特殊的人、特殊的斗争。一般来讲，组织变革不会来自瞬间的转型，或来自平静、平稳的进展。相反，它的产生是个人利用信息技术，不断追求自己身份的过程。从表面上看，或许是武断的、无序的。个人所做的选择以及他们运用资源采取行动的持续创新性——这才是变革的真正动力。

## 变革的政治环境

我们的建议是，管理者必须深入了解变革是如何发生的。了解变革的基础意味着人以“政治的”眼光来看待组织，包括正面和负面的意义。从正面来讲，政治是指组织一群身份和利益可能有很大差异的人采取集体行动，它愿意以创新的方式利用冲突和混乱。从负面来讲，当然是指要想协调这些因权力斗争和组织游戏而带来的不同利益，有时对他们的职业生涯反而是有害的。<sup>10</sup>

### 联盟如何使变革发生

无论何时，组织内部总是充满了彼此之间相互竞争的政治联盟，他们进行着合法、非法的冲突，这些行为影响着公司的议程和行动方向。<sup>11</sup>要进行变革十分困难，并不是因为人们拒绝它，而是因为他们对于什么才是必要的行动或变革持各种不同的观点。当人们拒绝变革时，并不是因为他们反对变革本身，或者是他们只想在变革中有一个共同的声音，就像很多组织方面的专家

要我们相信的。相反，常常是因为人们反对提议中的某个特定的变革或行动。人们并不笨：即使是抽象难懂的变革，大多数人都能很快知道，它对我们个人会产生什么样的影响。

虽然人们或许会抗拒那些他们认为有威胁或不赞成的变革，但大多数人从根本上说并不反对变革本身。我们不同意像查里斯·甘迪等作者的说法，如果完全不管，大多数人都会选择维持现状。<sup>12</sup>恰恰相反，我们相信，大多数人每天都在自然、主动地寻求变革。真正的问题不在于很难采取行动，而在于各种联盟不断地展开激烈的竞争，以决定到底应该采取什么行动。社会学家依瑞克·雷弗（Eric Leifer）和卡瑞森·怀特（Harrison White）把这种“自由自在的处理方式”（wheeling and dealing）看做是组织变革的真正来源。他们告诉我们，这是组织生活的一个组成部分。<sup>13</sup>

因此，当管理者面对变革问题时，首先应该了解组织的变革特征。对政治进行有效管理，包括运用言辞和行动来协调——总是混乱的，不完善的——相互冲突的集体和个人的利益。那些以行动为目标的人，愿意接受混乱和不完善；而那些愿意把变革当做是一种计划周全的转型阶段的人，则不习惯组织中的政治特征，并常常隐藏在它后面，作为无法采取有效行动的理由。

## 政治联盟的言辞

关于“不景气”和“需要变革”的组织用语一直存在，并不是因为这个世界真的是一个不景气的地方，而是因为政治联盟运用这种言辞来强调它们的议程。一个特定的联盟通常以急需克服某些组织的情性来形容它们的未来愿景（这与国家政治运作大致相同）。另外一个联盟可能不赞成这个愿景，就会被贴上“拒绝变革”的标签。目前，资深管理者最喜欢对中层管理者提出这种

控诉。例如，Hercules 公司的 CEO 艾尔·吉可（Al Giacco）就将这层管理称为“永久层”。<sup>14</sup>

很自然地，中层管理者并不把自己看做是为了拒绝变革而存在的后卫联盟。从他们的视角来看，他们很努力地采取他们认为能够提高公司效率的行动。他们甚至还认为资深管理层是个障碍，或者至少对于组织变革如何进行没有善尽其责。然而，问题的另外一个方面是，中层管理者通常从一开始就不是一个经过良好组织的联盟——他们的人数很多，利益又有冲突。事实上，通常是由资深管理层来确定谁是问题的一部分，谁是解决问题的人。

虽然资深管理层有决定性的权力，但是我们不要忘记，强有力的联盟每天都在形成和发生变革——这些集团有力量创造变革和将变革制度化。小事情不断地在发生：混乱爆发、权力斗争出现、个人和联盟利用各种不同手段谋取位置。若想要以更加直接、广泛的方式创造变革，必须先意识到，变革是以组织中的微政治学（micropolitics）为基础并受其影响，仅仅用法令是难以行得通的。

## 如何促成组织的变革

那么，如何才能变革呢？变革过程具有无序和政治特征，这意味着管理者想要引发变革主要是看如何在非常动荡的环境下激发行动。变革不是一个充满神秘色彩的东西——它是关于行动的东西，就这么单纯和简单。詹姆斯·马奇（James March）说，我们倾向于把组织变革描述得很伟大，这反而让我们无法看清它的真面目。“组织变革的理论，与组织中描述行动的理论是截然不同的。”<sup>15</sup>

## 如何促使变革发生——如何阻止变革发生

不幸的是，大多数关于组织如何进行变革的理论都不是很有用。几乎所有的理论都有一个错误的前提，那就是变革很难实现，这主要是由于人们害怕、不确定、懒惰而抗拒变革。结果，他们都错误地把强调的重点放在寻找新方式来说服人们接受变革。

传统的组织变革计划包括下列要素：强调激励员工、试图建立一个希望能够实现的清晰的愿景、特别关注做事的逻辑与方法、全面的沟通、鼓励全面参与、参与培训活动和其他形式的支持员工活动、详细的行动计划，以及衡量这些计划成效的方法。实际上，这些努力通常会形成一个有特别主题的变革计划（几乎任何主题都可以转变成一个计划：质量、授权、按业绩付酬、文化、客户服务、成为世界一流的竞争者等等，这只是其中的几项）。

虽然它们在今天的媒体中随处可见，但是这些所谓的以活动为中心的做法，其价值却是个未知数。管理顾问罗伯特·谢弗（Robert Schaffer）和哈维·汤姆森（Harvey Thomson）坚持认为：“尽管还没有证据证明，有大量的投资押在它们上面，但是实施这些计划的动力却在不断加速。”<sup>16</sup>根据罗伯特·谢弗和哈维·汤姆森的说法，这些计划常常无法传送——但仍然继续存在，因为上百个会员协会、专业学会和咨询公司，都在鼓励以活动为中心的过程，所以它们至今仍然受到欢迎并具有合法地位。<sup>17</sup>

在迈克尔·比尔（Michael Beer）、拉塞尔·艾森斯特（Russell Eisenstat）和伯特·斯佩克特（Bert Spector）所著的《企业振兴之路》（The Critical path to Corporate Renewal）一书中，他们用“程序上的变革”（programmatic change）一词来形容这些程序背后的观点，<sup>18</sup>而且他们对这些程序所产生的结果也持谨慎的态度。他们的研究得出了如下结论：许多被 CEO 和资深的人力资源主

管所描述的重大变革，不仅无法对公司文化有任何重大的改变，而且具有讽刺意味的是，让未来的努力更加困难。<sup>19</sup>迈克尔·比尔和他的同事对于为什么这些程序会受到欢迎提出了自己的理由：①程序代表可以立即发挥功效的行动。②管理者喜欢模仿著名的成功故事。③程序是有形的，所以容易测量。<sup>20</sup>

为什么这些经过精心设计的尝试没办法使变革发生呢？我们认为（回到我们以前谈到的行动原则）对于行动、特别是集体行动所做的清楚、合理的计划，没有考虑到这个世界真正运行的方式。在许多企业程序里，变革都是以分析的方式严格地划分为言辞和行动两个部分，彼此之间关联不大。当然，首先是言辞部分：一大堆让人看了害怕的咨询研究和调查，演讲、专题小组讨论、面访、计划、备忘录、新闻信、图表、图形、表格以及厚厚的活页夹。这些言辞的目的，是想掌握整个公司的真实状况。行动应该会随之产生。

当情况需要时，我们并不反对要有清楚、直接参与的言辞。但言辞不仅仅是为了“激励”行动以朝着既定的目标迈进，而是能够“带动”行动，只有当过程正在进行中时，才能变得很清楚。劝导性的言辞通常能够被用于炒作一些事情——但所产生的行动反过来也能够变成进一步形成言辞的基础，并赋予行动一定的意义。言辞和行动必须快速地交替出现，并相互补充，在混乱中获得一定的收获。

## 引发和管理变革：一个来自 摩托罗拉公司的案例

我们所谈到的一个关于变革过程的经典案例，是鲍勃·加尔

文在1983年担任摩托罗拉公司的CEO时率先做的。<sup>21</sup>这一情况被当做哈佛商学院的研究案例——不是因为其变革过程适合作为教科书，而是因为变革的方式和传统的方式截然不同。<sup>22</sup>

## 动态的变革

鲍勃·加尔文通过1983年4月24日在公司周年纪念会议上的一场针对153位高层官员所做的演讲中，确切地提出公司的变革处于动态的发展中。虽然当时公司的业绩颇佳，前景是辉煌的，但是鲍勃·加尔文却认为事情并没有表面看起来那么好：有太多的层级；太多官僚化的斗争；产品研发周期过长；以技术为导向而不是以客户为导向；强调短期结果甚于长期竞争战略。简而言之，他看到摩托罗拉公司也犯了美国其他公司的通病。让高层管理团队和人力资源主管感到惊讶的是，鲍勃·加尔文在演讲中号召管理者以全新的眼光来看待他们的组织，以便形成更小、目标更集中的单位，取消管理层级，让管理层更接近产品和服务。

大家对他的演讲做出的反应是感到困惑：他到底在讲什么？没有人知道他这样说的原因是什么，虽然有人猜测大概是因为他刚去了一趟日本，途中又读了《追求卓越》一书，因而引发了他的一些想法——也许是因为这本书对摩托罗拉公司的关注并不像其他表面上看起来更优越的公司那么多。

不管是什么原因，鲍勃·加尔文认为应该是冒险的时候了。虽然已经决定冒险，但是对于公司到底应该如何变革却还没有特别的良方。他只是做了一个预告性的宣言：“当两年之后我们再见面时，我们将报告和分享所做的变革以及得到的启示。”<sup>23</sup>虽然他所传达的信息有紧迫性和针对性，但也是非常含糊不清的。他让大家不停地在那里猜测，为什么他要大谈摩托罗拉公司的组织

结构，他是否把成长和销售的增加看做是一个问题，或者他是否也想为公司拟定一个新的主管培训课程。

当一切都还在议论中时，鲍勃·加尔文开始在某种程度上加以澄清。首先，他写了一个备忘录，谈到需要进行“管理变革”。他详细说明需要一个反应能力更强的组织，但还是故意不特别指明是什么行动，以及这些行动会产生什么结果。鲍勃·加尔文真的希望其他人能够自己确定这些行动是什么。然而，尽管鲍勃·加尔文的经理很习惯他的这种管理作风，但是他们还是希望鲍勃·加尔文能够对为什么要采取这些行动说得更清楚些，并需要更具说服力的理由。在接下来的几个月里，摩托罗拉公司率先对1000位高层管理者进行问卷调查，聘请了一位外部顾问，<sup>24</sup>准备了好几份“指导方针报告”的草案，以便界定出公司变革过程的方法和目的。<sup>25</sup>这位顾问和人力资源部的行政主管负责写第一份草案，鲍勃·加尔文接着写其他几份。到年底时，这份报告还是没有完成。

大家议论纷纷，认为摩托罗拉公司将会变成一个杂乱无章的“大拼盘”，这时，鲍勃·加尔文把这些措施称之为“组织效率过程”（OEP，Organizational Effectiveness Process）。<sup>26</sup>公司政策委员会的成员（公司的12位高层行政主管）被要求去找出可以开始应用OEP的几个主要领域和突破性方案。鲍勃·加尔文与每位高层主管亲自会面，说明这个过程的重要性。指导方针报告被修改成长达16页。然而，尽管指导方针一直在修订，但是真正以公文、定义、指导原则方式出现的却很少。鲍勃·加尔文仍然拒绝清楚说明应该采取什么行动。虽然人力资源部的主管不断要求更清楚的加以说明，但是鲍勃·加尔文担心，如果把OEP制定得太快，恐怕人们就会按照程序办事，难以发挥创造力和想像力。最后，这份指导方针报告列示出了48个问题，而不是48个行动步骤。

## 从困惑到行动

当时的 OEP 的确含糊不清并且令人感到有些困惑。但是很快地，有趣的事情发生了：整个公司上下都开始采取行动——各种各样的、创造性的、自发的。有的管理者将 OEP 当做是一个机会来进行新的、有创意的实验；有些管理者则加快脚步做自己已经在做的事情；有的管理者什么都没做，只把当前行动称做是 OEP 的例子。行动的内容包括从组织结构的设计，到新的管理控制系统的设计，再到努力减低产品研发的时间和成本。有些特别成功的行动被称之为突破性的 OEP 计划，并在公司内部广泛流传。这些行动的产生有助于从言辞方面来澄清 OEP，并成为其他行动的基础。

虽然将 OEP 制度化的压力从一开始就存在，但直到 1985 年整个计划实施了一段时间之后，制度化才真正开始发生。为了使成果在公司内部广泛流传，各式各样的设计工具纷纷出台。制度化的方法包括：随着年度财务和质量计划一起产生的 OEP 计划；实施 OEP 的 7S 模式；工作间；OEP 与现有培训课程的结合；将 OEP 的评估方法与公司的激励机制相结合；开发一套“行动框架”（在 1985 年摩托罗拉公司召开的高级官员会议中提出），包括的四大重点为：战略、结构、过程和业绩。OEP 的正式设计并不是从一开始就有，而是过了两年之后才逐步形成的。

## 对成果的理解

摩托罗拉的例子是个很复杂的故事，但我们能不能从这些事实的背后，对到底发生了什么有一个概念性的了解。要形容这样一个活跃的、混乱的过程，用比喻可能最恰当。当组织的变革过

程像摩托罗拉公司那样时，它可以被比喻成“冶炼”——一种利用加热后再冷却以得到新的晶体的化学过程。埃里克·雷弗和哈里森·怀特曾经建议，用“冶炼”来形容在大规模的“混乱”组织里推动变革的模式。<sup>27</sup>下面是他们对“冶炼”的描述：

在晶体的形成过程中……高温下的分子系统可以用很慢的速度冷却，让它在每次温度改变时都可以形成均衡的结构。当晶体开始形成时，冷却过程可以反复使用，直到得到一个令人满意的初步结构为止（这形成逐步精炼的过程）。反复运算是冶炼过程的关键，它能够避免区域性的“不良”条件。<sup>28</sup>

为了在摩托罗拉公司进行变革，鲍勃·加尔文一开始时在脑子里并没有一个明确的目标；相反地，他遵循冶炼原则——他只是把事情搅热后等待冷却，看以什么预料不到的方式进行变革。在整个变革过程中，他避免列出清楚的变革计划，他让管理者充分利用他在演讲中所开启的自由发挥机会。<sup>29</sup>的确，鲍勃·加尔文利用各种方式——例如，调查和含糊不清的指导原则——创造了政治舞台，激励人们充分发挥自己进行管理的主观能动性，这最终将有助于变革的整个过程。鲍勃·加尔文愿意让制度“从坏到好”，<sup>30</sup>他也愿意偶而点燃火花，好让现存的相互交叉的模式瓦解，再重新进行组合。

## 变革的含糊性

就像我们在摩托罗拉公司所看到的一样，变革遵循的这个

“冶炼”原则，包括定期将事情搅动一番，以便在权力结构上寻找裂缝，让新的个人和新的行动能够出现。当然，这个过程面临的关键挑战之一在于，什么时候该把事情搅热，什么时候该让它们冷却。这个比喻表明，当管理者认为组织的行为已经进入一种他们认为不够完美的模式时，就该把事情搅热。但是，他们又该如何评估随之产生的结果呢？

## 评估变革面临的挑战

要想确切地知道什么时候以及如何发动变革，或许是一种只有从经验中才能获得的技能。<sup>31</sup>同样，要评估组织的变革永远只是判断上的问题。下面以评估摩托罗拉公司的变革过程为例。在1985年秋季，大家对OEP的反应分歧很大。有的人觉得它能让公司完成很多事情，并带来巨大的成功；人们也称赞OEP有助于实现以顾客为导向；其他人则持怀疑的态度，他们觉得这个实施项目过于含糊，难以立即实施；还有些人则觉得它流传得不够广。人力资源部的副总担心“OEP可能是摩托罗拉公司的一个保留秘密”。<sup>32</sup>

对变革的程度和结果进行评估相当困难，或许表明最好的方式就是把焦点放在组织绩效的测评上——评估变革的结果。如果变革的底线就是要影响公司的底线，那么也许这就是最重要的。如果有人担心到底有多少变革正在发生或已经发生，或许我们应当看看“财务绩效”。<sup>33</sup>

我们不同意这种看法。要想知道原因，就让我们来看看摩托罗拉公司的数字所提供的复杂景象。表9.1显示了摩托罗拉公司自1980~1990年期间的收入、净收益和平均股价。从表中我们可以看到，1983~1986年的销售量增加，尤其是1983~1984年当OEP刚刚发展时，进步最大。同期间的净收益也增加了很多。

1985 年公司的业绩表现不佳，当时公司开始将 OEP 制度化。在这一期间，摩托罗拉公司的股价下跌，然后在 1990 年反弹，几乎为 1985 年的两倍。事实上，从 1985~1990 年，公司的收入和利润的成长也都十分稳定。

表 9.1 摩托罗拉公司的财务绩效

年 份	收入 (百万美元)	净收益 (百万美元)	股价 (美元)
1980	3098.760	186.081	19.29
1981	3335.865	174.990	22.89
1982	3785.845	177.961	22.43
1983	4328.000	244.000	41.48
1984	5554.000	387.000	37.10
1985	5443.000	72.000	34.35
1986	5888.000	194.000	40.60
1987	6707.000	308.000	54.19
1988	8250.000	445.000	44.64
1989	9620.000	498.000	52.12
1990	10885.000	499.000	65.88

可惜的是，这些数字不能告诉我们 OEP 的成功程度。我们能够从这些数字认定，在 20 世纪 80 年代中期 OEP 刚引进时带来了混乱，这是造成短期业绩衰退的原因吗？或者我们能否就此断定，实施 OEP 的长期好处在 10 年之后已开始出现？股价的上升所反应的是公司价值和业绩的真正改变，还是华尔街股市的捉摸不定？

这些数字之所以没有意义，主要是因为我们看不出其他因素对摩托罗拉公司的财务绩效会产生如何的影响。实施的其他措施，例如参与式管理、六个希格玛、新产品的开发与销售、战略和结构的变革、鲍勃·加尔文的退休以及乔治·费舍尔的接任、新技术的兴起、市场环境的变化等等，这些因素都有助于摩托罗拉公司在 20 世纪 80 年代的辉煌业绩。有些可能受到 OEP 的影响

并反过来影响它。显然地，我们无法从这些资料断定 OEP 对实现财务绩效的影响。

## 面对不确定的挑战

的确，人们对于变革过程有效性的认知差异很大——也许应该如此。参与变革过程的每一个人都不是客观的、毫无偏见的观察者。每个管理者的经历都是不同的，鲍勃·加尔文作为方案的主要设计者，对 OEP 的影响持肯定的态度，而其他批评者可能还是继续持怀疑的态度，这是不足为奇的。

即使是那些处于变革过程之外的人——例如学者和顾问——也无法做到客观。这些人带着他们自己的理论、模式、信仰和偏见来进行观察。虽然他们可以提供丰富的意见，或许还可以激励亲自参与过程的人重新进行评估，但我们还是没有理由把这些外部的评估当做真实情况来对待。

对评估来说，没有固定的标准。变革过程的每一项评估都是一种言辞行动，它也变成过程本身重要的一个组成部分。鉴于过程的政治本质，一定会有“到底什么才是正确”的争议。在组织里，不同的人将会把不同的事件、情况当做是变革正在发生或不发生的“证据”。也许人们将会开始延长工作时间，也许产品研发的时间会大大缩短，但是有一件事可以确定：当人们在协调他们对社会和组织的真实情况的看法时，言辞上的斗争一定会存在，也应该会存在。事实上，这些斗争——可能会暂时带来有益处的混乱和失调现象——这些现象通常表明，有意义的变革正在进行当中。



## 第十章

---

### 重新探索管理的 实践





**管**理者必须学会运用语言，了解那些词汇以及它们所代表的意义。也许最重要的是，他们必须懂得尊重语言，并把语言当做是（我们）最宝贵的才能和财产。管理者必须了解言辞的古老定义是：“一种吸引人们爱好真正知识的艺术。”

——彼得·德鲁克，《管理的实践》

40年前，彼得·德鲁克巧妙地说出了本章的核心内容：若想要以正确的眼光来看待管理，管理者首先必须认真地看待语言。这位管理前辈在许多年前就提出了这一观点，并不令我们感到惊奇。相反地，就像我们所呼吁的要回到管理的根本一样，我们非常兴奋地发现，某些我们认为极其重要的东西虽然已有人说过，但我们并不赞同这预示着管理新世纪的到来。我们希望本书所显示的是：宣称变革和创新只是触及表面，要想深入了解管理实践，小心地探讨语言是必要的。

虽然语言一直是本书的基石，但是我们更希望通过三个词——言辞、行动和身份——的特殊运用，提供一个前后连贯的管理概论。这个观点，我们称之为“行动愿景”，是思想、研究和经验的结合，而且我们很高兴地提到，有效的管理者已经开始实施。

可惜的是，由于行动愿景的一个重要观点就是，管理者必须根据他们自己的情况来选择使用词汇和概念，所以我们无法提供一个关于“下一步你应该怎么做”的简单结论。当然，我们希望你读了本书之后，能够对自己的情况更具洞察力，当机会出现时，你就可以加以运用。简而言之，我们要利用这个机会，针对我们已经使用过的概念提出一些问题：通过这些问题希望能够反映出，你究竟是如何运用管理者的身份和地位的。

## 塑造身份

在你工作的组织里，你是什么样的人？我们已经将身份定义为：“一个人想要在这个世界上建立的特殊位置。”我们也认为，对身份和地位的追求，取决于个人的选择。金钱、地位、权力、专业成就、利他主义，只是建立身份的几项举动。一个人对于这些和其他事情的要求取决于他对自己的期望，以及他希望别人如何看待他。我们认为，身份来自于行动和言辞两方面，与“是什么”和“变成什么”息息相关。

因此，在你的组织里，你想要成为什么样的人？你想要实现什么目标？你想对公司的战略做出什么贡献？毕竟，战略不是“外在”的东西。你就是战略的一部分，因为就在你建立自己身份的过程中，你已对公司的战略产生影响。反过来，公司的战略也会影响你是什么和想要成为什么样的人的个人战略。

假定你知道自己想要创造什么样的身份，你会如何去实现呢？你会如何实施你的个人战略？你的个人战略与公司战略之间的强化点和冲突点是什么？你如何在日常工作中塑造你的身份？

例如，你如何运用言辞，与他人讨论你想要成为什么样的人？众所周知，语言是建立身份最直接和明显的方式。你怎样表现自己、你怎样评价别人、你怎样将自己与他人进行比较，都是呈现你是怎样的人的重要层面。你怎样评价别人就是怎样评价自己——不管你有意无意，别人就是这样在倾听你的话。

你的行动是建立身份的另外一个因素。你想要变成什么样的人，会影响你的行动，而你的行动也会影响你对身份的感觉。由于行动的结果是无法预测或无法完全控制的，所以你可能会发

现，你的管理身份有一些意想不到的变换。

的确，身份永远不可能完全受你的控制。与你一起工作的人，会以他们自己的方式解释你的言行，形成他们自己对你的看法。你所说的不一定总是与别人所听的一样。你的意图不一定总是与别人所想的一样，而且，真正发生的也许与你希望发生的不同。对于那些认识你的人，看你在这个世界是怎样的人与你看你自己是怎样的人，可能会很接近，也可能相去甚远。

你如何看你自己——你想要变成什么样的人——永远都与别人如何看你不自在地并存着。这个紧张状态很难管理，因为你对自我形象的了解，一定比别人对你形象的了解清楚得多。但是你必须记得，从实用的目的来看，对别人来说，他们对你的看法就是真正的你。所以，知道他人如何看待你，是采取有效行动的必要条件。

当然，要发觉自我身份的这一层面并不容易。这取决于他人的言辞技巧，以及他们表达自己对你的看法的意愿。这也取决于你是否愿意问别人：“你怎样看我？”——虽然不会有太多的人愿意回答这个问题。当他人知道你如何看待自己时——通常情况下——他们会不愿意挑战你的看法，这点是容易理解的。听到他人说你缺乏胆量、才智或能力，并不是一个令人感到愉快的体验。

但是，要想发现他人如何看你，取决于你是否能够不设防地接受同事的意见。为了更加了解人们对你的身份的评价（与自己想要建立的身份进行对比），作为一个“听众”，是最重要的技能。要成为自己想要做的人，取决于真实地了解他人对你的看法。当组织内产生了分歧，需要进行说明和调解时，这种知识特别有用。

因此，你的管理身份取决于你自己的意向和他人的解释之间的复杂互动。它永远无法完全固定或定义清楚，而是随着个人和

时间而变动。每天，无论是你有意还是无意，你都在塑造自己的身份，你对这个持续不断的过程察觉了多少呢？

## 采取行动

我们前面已经提到，你的管理身份是通过行动和语言形成的。你采取什么样的行动，更广义地说，你行动的效率如何，或许是决定成功与否的关键因素。既然一个管理者的职责就是不断做出决策，那么我们必须问：你采取行动的能力如何？

你对这问题的立即反应不太可能是：“不怎么样。”大多数人都认为自己至少是相当有能力采取行动并且擅长进行理性的分析，为什么有些事情行得通，有些行不通。大多数人都是目标性很强，并尽最大努力将事情做好。但在这里我们所关心的是强势行动——能够实现短期目标、又能够保持长期弹性的行动。因此，你采取强势行动的能力如何呢？

强势行动不会在真空的状态下产生。当你行动时，别人也在行动。这些人以自己想要建立的身份为依据，确立了自己的行动步骤和目标。他们试图影响公司的战略，利用结构来解决自己的问题，并以提高他们的身份为目标来衡量绩效。为了成功地采取强势行动，你必须不断地关注别人的行动和其背后的意图。你必须想办法利用能够支持你的力量采取行动，并与对抗力量作斗争。这听起来也许有些刺耳，但采取行动和阻挡行动是一样重要的——尽管前者总是比后者更难以做到。

当然，不能用简单的“输/赢”两字来说明强势行动的结果。在组织的生命周期中充满了模糊性，胜利者和失败者的定义并不像在其他领域界定的那么清楚。失败可能会转化为你的优势，正

如胜利的结果也可能对你不利。有效的强势行动是指，与别人的行动和反应一起并行，尽可能实现个人和团体的目标。即使这能以卓越的技巧实现，但是对于管理者来说还是需要权衡取舍。

就像本书第二部分所显示的，战略、结构和绩效评估，都是在追求强势行动的过程中进行权衡取舍。对于战略而言，我们可以看到，战略的成功取决于如何巧妙地运用言辞，来推动未来的行动和解释过去的行动。同样，对于结构而言，我们也看到，应该如何运用言辞，既要清楚地说明行动方向以影响别人的行动，又要保持含糊好让人家自己决定什么行动是最适合的。最后，对于绩效评估而言，我们看到，弹性的言辞如何根据个人的变动情况，来指导行动和评估方式。

强势行动强调模糊性和弹性，这意味着你必须依靠自己的判断力来判断，在既定的情况和目标下自己是否做对了事情。这种自我评估需要约束和诚实，就像面对与你身份相关的问题一样。

例如，你必须严肃地反省自己以前采取的行动，哪些更加有效？绩效评估和管理理论当然可以帮你回答这个问题，但它们永远不够完善，必须用你自己的判断来加以补充。我们一再强调，没有一种单一的途径可以采取有效的强势行动。要想擅于做到这一点，需要从你的成功经验中学习，并抛弃那些已经不再生效的战略。

## 运用言辞

言辞不仅是管理者身份的一个重要因素，它本身也是一种特殊的行动方式。虽然管理者也许不愿承认，他们在采取行动方面做得不是特别有效——毕竟，他们在管理方面已经做得十分优秀——他们也可能更不愿意承认，他们其实是更有效的言辞学

家。许多人觉得，他们在公开演讲、处理复杂的人际关系以及改进写作和沟通技能方面，能做得更好。“行动胜过言辞”这句陈词滥调，并未抓住问题的本质：言辞对于促使组织行动的发生或抑制组织的行动，具有相当大的潜力。

本书的基本论点是：没有正确的言辞并以正确的方式使用，就不可能产生正确的行动。言辞真的很重要——它们非常重要。没有言辞，我们就无法表达战略观念、组织结构形式或绩效评估系统的设计。最终，行动和言辞是分不开的。观念和设计为行动的发生提供了一个言辞上的架构，而且反过来说，言辞也是从行动中产生的。很显然，语言实在是太重要了，管理者绝对不能视为理所当然或者加以滥用。

因此，接下来的问题就是：“你擅长运用言辞吗？”这个问题等于是在问你采取强势行动的能力如何。你采取强势行动的能力，取决于你作为一位演讲者和倾听者有效使用言辞的能力。你作为一位演讲者和倾听者使用言辞的效率，决定了你激励别人做事的能力；你作为一位演讲者和倾听者使用言辞的效率，也决定了你理解别人和替他们做事的能力。

在本书中，我们以各种不同的方式使用“言辞”一词，以表示语言在管理中扮演各种不同的角色。当然，第一种是我们最常见的定义：用语言来说服。我们认为，管理者要花很多时间进行一对一的交谈、小组讨论和大型发布会，才能以特定的方式来描述情况，并影响他人采取特定的行动。你对你所传达的信息给听众带来的反应察觉如何？由于某些形式的言辞过于常见（例如呼吁变革的需要、回到基本的价值观、把握时机等等），很容易就掉进言辞的漩涡。除非你十分精通语言的魅力，否则你就必须对你的言辞进行慎重的选择。而且你应该富有创造性的来思考如何改进它。

管理者使用的另外一种言辞，我们广义地称之为设计观

念——也就是指组织环境中的理性制度、组织结构和架构。虽然这些设计通常看来并不像言辞，但我们试图表明，这些观念并不是只会中立地代表具体情况，而是以特殊的言辞来加以描述。我们也一再表明，将这些设计观念用于你自己的特殊情况是你的责任。所以我们要问：对于与你一起工作的人而言，你所使用的观念是否有意义并具有带动力量，或者只是一堆口号？要了解他人是否正确看待你的言辞，与要了解他人如何看待你的身份一样困难。但为了确保你的话不被当做耳边风，及时、准确地回馈是相当必要的。

管理者使用的最后一种言辞，是指存在于组织内部和组织之间的语言系统。每一个组织都有它自己的谈话方式，包括以各种特殊的方式来使用各种设计观念。这里的问题是：“我的行动，包括我所介绍的文字，对公司的语言系统有什么影响？”

这方面的评估包括两个要素：第一，评估你如何使用别人介绍过的言辞，尤其是新的言辞。例如，领导者提出的“核心能力”、管理信息系统介绍的“流程再造”、人力资源部门提出的“授权”等等，都是你可以使用的言辞工具。如果它们在组织中能够得到广泛使用，并且能够做出明显的贡献，那么你就应该自如地运用这些词来达到自己的目的。第二，评估你为公司介绍的词是否有效。在与公司相关的一大堆术语中，你必须谨慎使用，尤其是当你想要引进新的管理理念时更是如此。你要不断地问自己，引进这些术语究竟是能促进你还是阻碍你采取行动。

## 基本概念

在对本书的三大基本概念——身份、行动和言辞——进行总

结时，我们问了很多关于如何管理这些基本要素的问题。我们这样做的目的，是要提供一个以个人为基准的观点，重新利用这些已进入我们思维体系的主要概念。这些问题的价值在于是否能够让你反思自己的管理实践，并开始思考如何从这里前进。

我们并不提倡你制定一个行动计划，一个关于行动和结果的决策树。因为组织世界过于模糊、不确定、又复杂，采用这种方式不会有太多的用处。我们想要提倡的是，你采取一种以行动为愿景的观点，意识到管理的目标就是促进行动，并让行动对个人和团体都有意义。正如我们前面所提到的，这需要的不仅仅是巧妙地运用言辞，而且更普遍地说，需要将言辞立场与管理实践进行对比。这个言辞立场是指，对管理文献中提及的“快速解决之道”提出质疑。虽然其中有一些可能有用，但它们本身并不能确保你或你的公司能生存得更加长久。这是你和你的同事每一天的责任。接受了这份责任后，你才能够超越现代的浮夸，重新探索管理的本质：有效地运用语言，把事情做好。

# 注 釋





## 序 言

1. Robert G. Eccles and Nitin Nohria, "The Post-Structuralist Organization" (Boston: Harvard Business School Working Paper, 1991). Eager to join the new organization bandwagon, we wrote:

In the past decade, a great deal has been written by academics, managers, and journalists about the need for a new management paradigm in response to dramatic changes in the business environment and the characteristics of organizations. This new management paradigm is being shaped by firms that are experimenting with new approaches to structure, systems, strategy, resource allocation, and human resource policies... But because these experiments are still in their early stages in most companies... it is too early to expect a definitive statement of this emerging paradigm.

We should add that the term *post-structuralist* was by no means our own. Instead, we had merely appropriated it from recent theoretical work in the humanities, where this term has come to be used in a fashion that is perhaps more in line with the present book than with the above paper.

2. Jeremy Main, "Manufacturing the Right Way." *Fortune* (May 21, 1990): 54-64.

## 第一章 如何才能超越管理困境

1. Charles Handy, *The Age of Unreason* (Boston: Harvard Business School Press, 1990).

2. Kenichi Ohmae observes: "On a political map, the bound-

aries between countries are as clear as ever. But on a competitive map, a map showing the real flows of financial and industrial activity, those boundaries have largely disappeared" (Kenichi Ohmae, "Managing in a Borderless World," *Harvard Business Review*, 67 [May-June 1989]: 153).

3. The term *post-industrialism* is one that has been around for quite some time. As discussed in Chapter 2, it has been used at least since the time of World War II to identify a "new" social and technological regime marked by a decreased importance of traditional forms of large-scale industrial production. The term became widely popular only later, however, after the publication of Daniel Bell's well-known book, *The Coming of Post-Industrial Society* (New York: Basic Books, 1973).

4. William B. Johnston and Arnold H. Packer, *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century* (Indianapolis, Ind.: Hudson Institute, 1987).

5. Michael C. Jensen, "The Eclipse of the Public Corporation," *Harvard Business Review*, 67 (September-October 1989): 61-74.

6. Tom Peters, "Get Innovative or Get Dead (Part one)," *California Management Review*, 33, No.1 (1990): 9-26; and Peters, "Get Innovative or Get Dead (Part Two)," *California Management Review*, 33, No.2 (1990): 9-23.

7. See Mary Parker Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, eds. Henry C. Metcalf and L. Urwick (London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1941). Suffused with a range of knowledge that spanned psychology, philosophy, law, economics, and the sociology of industrial organization,

Follett's work remains a remarkably fresh statement of creative interdisciplinary thinking about management. In particular, her ideas about management (and life itself) as a continuous *process* serve as important forerunners of the ideas that will be developed throughout this book.

8. Follett, "The Meaning of Responsibility in Business Management," in *Dynamic Administration*, 147.

9. Ibid., 148.

10. Ibid., 158.

11. Ibid., 154.

12. American sociologist Daniel Bell has captured this celebration of the new particularly well in his writings about art and culture. In his view, modern society shows "a dominant impulse toward the new and original, a selfconscious search for future forms and sensations, so that the idea of change and novelty overshadows the dimensions of actual change." He continues: "Indeed, society has done more than passively accept innovation; it has provided a market which eagerly gobbles up the new, because it believes it to be superior in value to all older forms. Thus, our culture has an unprecedented mission: it is an official, ceaseless search for a new sensibility" (Daniel Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism* [London: Heinemann, 1976], 33-34). We hope it does not prove controversial to argue that whether a practice is new or traditional is unimportant as long as it is effective.

13. See Frank H. Freeman, "Books That Mean Business: The Management Best Sellers," *Academy of Management Review*, 10 (1984): 347; "Dieting, sex, whimsy, food, money, and gossip are no longer first in the hearts of bibliophiles... *Publishers*

*Weekly* exclaimed, 'Without contest, business was the hottest bestselling subject in 1983.'... [Yet] this publishing event may not be so much a unique event as it is just another sign that we are now in the *business decade*. Corporate America is back in good standing, along with the reemergence of pride and hope in the business citizenry." The distinctly early-1980s optimism that Freeman recounts, however, would soon—with the October crashes and the return of recession—turn sour.

14. The share of worldwide motor vehicle production occurring in the United States fell from 28% in 1970 to 22% in 1989. Similarly, U. S. market share in the semiconductor industry fell from 57% in 1982 to 37% in 1989. Japanese industry, not surprisingly, shows the reverse trend. For example, between 1970 and 1989 the Japanese share of the motor vehicle market (counting only vehicles produced *in* Japan) went from 18% to nearly 27%. In semiconductors, the Japanese share went from 33% in 1982 to 50% in 1989. (Automotive data are taken from *World Motor Vehicle Data*, 1991; data on semiconductors are taken from Richard Brandt, "The Bad Boy of Silicon Valley," *Business Week* [December 9, 1991]: 64–70.)

15. An infatuation with Japanese management has been an American fixture for over a decade. In particular, many books were published during the recession of the early 1980s, arguing that American companies needed to start taking lessons from the Japanese. See for example William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1981); and Richard Pascale and Anthony Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for*

268

*American Executives* (New York: Simon & Schuster, 1981).

Given signs that the Japanese economy of the 1990s is entering its own period of difficulty (with Tokyo's Nikkei Stock Average down almost 50% from its 1989 peak as of March 1992), one has to wonder how resilient the model of Japanese management will ultimately prove. One also has to wonder what our prescriptions of good management would be like today if Germany, which has also witnessed a period of enviable economic progress, had instead become the focus of our attention through the publication of a hypothetical *Theory G* in the early 1980s. With the arrival of Europe 1992, and if Germany creates an even greater economic powerhouse by successfully integrating East Germany, we may yet see something like this come to pass. (Nikkei data from Robert Neff, "Can Tokyo Keep the Nikkei from Going Through the Floor?" *Business Week* [March 2, 1992]: 34.)

16. See Peggy Langstaff, "Success Stories: Business Books That Lead to the Top," *Publishers Weekly* (August 9, 1991): 15-23.

17. "Is Anybody Listening?" *Fortune* (September 1950): 176.

18. Aristotle, *On Rhetoric*, tr. and ed., George Kennedy (New York: Oxford University Press: 1991), 22.

19. In recent decades there has been a resurgence of interest in the concept of rhetoric which has resulted in several works that might be seen as forerunners of our discussion here. For example, in economics, see Donald N. McCloskey, *The Rhetoric of Economics* (Milwaukee: University of Wisconsin Press, 1985); in literature, see Wayne Booth, *The Rhetoric of Fiction* (Chicago: U-

niversity of Chicago Press, 1961) and “The Revival of Rhetoric” in Martin Steinmann, ed., *New Rhetorics* (New York: Charles Scribner’s Sons, 1967); and in science, see Alan G. Gross, *The Rhetoric of Science* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990). An important, less-disciplinary treatment of rhetoric is in Chaim Perelman and L. Olbrechts-Tyteca, *The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation*, John Wilkinson and Purcell Weaver, trs. (Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press, 1958, 1971).

20. Now over two millennia old, the debate over rhetoric has been a remarkably constant one. Indeed, Plato’s fascinating dialogues (written in the fourth century B. C.) use a highly rhetorical style to argue that rhetoric is (mainly) a bad thing, thus laying the foundation for most contemporary attitudes about language. See in particular the “Gorgias” and “Phaedrus” dialogues, in Edith Hamilton and Huntington Cairns, eds., *Plato: The Collected Dialogues* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1961). For an overview of the debate that seeks to restore rhetoric’s good name, see Chapter 20, “Rhetoric,” in Stanley Fish, *Doing What Comes Naturally: Change, Rhetoric, and the Practice of Theory in Literary and Legal Studies* (Durham, N. C.: Duke University Press, 1989).

A discussion of language’s “framing” role in management can be found in Jay A. Conger, “Inspiring Others: The Language of Leadership,” *Academy of Management Executive*, 5 (1991): 31–45. The idea that our everyday use of language dictates the way we see (and act in) the world has been of paramount importance to philosophers throughout the twentieth century, although it is per-

haps only in recent years that the implications for management science have begun to be appreciated fully. Among numerous philosophical discussions of the role played by language in determining our understanding of the world, see J. L. Austin's *How to Do Things with Words* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962); Richard Rorty's *Philosophy and the Mirror of Nature* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1979); Ludwig Wittgenstein's classic *Philosophical Investigations*, tr., G. E. M. Anscombe (Oxford: Basil Blackwell 1974); or, in a slightly more analytical vein that stresses the importance of "conceptual schemes," Hilary Putnam, *The Many Faces of Realism* (LaSalle, Ill.: Open Court, 1987). An interesting attempt to apply Wittgenstein's notion of language games to managerial behavior can be found in Louis R. Pondy, "Leadership Is a Language Game," in Morgan W. McCall, Jr., and Michael M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?* (Durham, N. C.: Duke University Press, 1978).

21. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, 1968), 194.

22. In addition to Follett and Barnard, we might cite such theorists as Karl Weick, David Silverman, and Chris Argyris as examples of others who employ some variety of action perspective in their writings on organizations. See Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed. (New York: Random House, 1979); David Silverman, *The Theory of Organizations: A Sociological Framework* (New York: Basic Books, 1971); Chris Argyris and Donald Schön, *Organizational Learning: A Theory of*

*Action Perspective* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978); and Chris Argyris, Robert Putnam, and Diana McLain Smith, *Action Science* (San Francisco: Jossey Bass, 1985). Peter Drucker has been another important advocate of an action perspective, although—as discussed in Chapter 2—his varied writings have at times emphasized newness and design in ways we have protested against. Yet see Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954), for a comprehensive discussion of management that certainly merits mention here (and to which we will return in this book's conclusion).

## 第二章 言辭：語言的功效

1. Brian Dumaire, "The Bureaucracy Busters," *Fortune* (June 17, 1991): 36.

2. Like most popular terms in contemporary management theory, the precise genesis of the term *adaptive organization* is difficult to trace. Alvin Toffler, the author of *Future Shock*, wrote a report for AT & T in 1972 entitled *The Adaptive Corporation*, although the term may well predate his use of it. See Alvin Toffler, *The Adaptive Corporation* (London: Pan Books, 1985).

3. William H. Whyte, Jr., *The Organization Man* (New York: Simon & Schuster, 1956).

4. Regarding this early use of the term *post-industrialism*, see for example Paul Meadows, "Post-Industrialism," *Technology Review*, 49 (December 1946): 101–103 ff. Meadows's article outlined the development of a "post-industrial" society a good twenty-five years before Daniel Bell's announcements in the early 1970s.

He wrote in terms that sound strikingly contemporary:

[Post-industrialism] suggests a new system of industrial technics, evolved out of the old, and already present in many forms; it refers to reaction tendencies generated by industrialism itself. . . It expresses a dissatisfaction with the forms of industrial life as we have known them; it is tired of big business, big industry, big cities, big labor, and big government. . . Post-industrialism is a decentralized way of life: its key word is decentralization. . . Production revolves around more flexible machine arrangements, and remote control of industrial operations becomes possible and necessary. Automatic manufacturing becomes of increasing importance and a new type of industrial worker emerges . . .

5. That the concerns of the 1950s were not that unlike the concerns of more recent times can be demonstrated simply through glancing at the management literature of the past. See for example George R. Price, "How to Speed Up Invention," *Fortune* (November 1956): 150; and Armand Feigenbaum, "Total Quality Control," *Harvard Business Review*, 34 (November-December 1956): 93.

In particular, Feigenbaum's article on quality control provides the opportunity to examine a specific situation in which the current rhetoric deceives us into stereotyping and misunderstanding what really has gone on in management. To look at most recent books and articles, one would think quality to be an invention of the last decade. In truth, however, much of what is today said in the name of "total quality" has been said, in various ways, for quite some time. Feigenbaum's *Harvard Business Review* article anticipated much of the current emphasis on quality and customer satisfaction, and couches these concerns in a language of competitiveness almost identical to what is tossed around as new thinking today. The author proclaimed then what is now chanted as a new mantra:

To design, process and sell products competitively in the 1956 marketplace,

American businessmen must take full account of crucial trends: Customers—both industrial and consumer—have been increasing their quality requirements very sharply in recent years. This tendency is likely to be greatly amplified by the intense competition that seems inevitable in the near future. These trends spell out the twin quality objective that 1956 competitive conditions present to American business management: (a) considerable improvement in the quality of many products and many quality practices, and at the same time, (b) substantial reductions in the over-all costs of maintaining quality.

Was the American management establishment not listening, or do we have a short memory?

6. Perrin Stryker, "The Subtleties of Delegation," *Fortune* (March 1955): 94–97, 160–164.

7. Ibid., 95.

8. Ibid.

9. Ibid. There are of course some differences to be noted in the use of the terms *decentralization* and *empowerment*, but their effect upon organizational practice runs the risk of being overstated. In particular, the 1950s rhetoric of decentralization usually retains connotations of hierarchy and the division of labor. The newer rhetoric of empowerment, on the other hand, tends to minimize all notions of structure and coordination, stressing instead the sense of fuzzy "boundarylessness" that has become fashionable today. Whereas it might be said that empowerment extends deeper into an organization, this would be to ignore two things: first, that many defenses of decentralization (such as Ralph Cordiner's below) have clearly been meant to apply to practices outside the domain of the high-ranking executive or manager; and second, that—rhetoric to the contrary—issues of coordination and control cannot be made to

disappear. The confusion surrounding the precise meaning of decentralization today will be further treated in Chapter 6.

10. These lectures, substantially as delivered, were published as; Ralph J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers* (New York: McGraw-Hill, 1956).

11. Peter F. Drucker, "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review*, 66 (January-February 1988): 53.

12. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, 87.

13. *Ibid.*, 21.

14. *Ibid.*, 47. We concede that some interesting arguments have been made for seeing today's new "rage for smallness" as indicative of a transition to an entirely new form of capitalism, one often known by such labels as "flexible accumulation," "Post-Fordism," or even "late capitalism." Even so, it is important to acknowledge that management values did not simply switch from big bureaucracy to nimble "smallness" overnight; rather, the values of bigness and smallness tend to interpenetrate each other in every age, even if they ultimately are expressed in different ways. For more on this see for example David Harvey, *The Condition of Post-Modernity* (Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1989) and Michael Piore and Charles Sabel, *The Second Industrial Divide* (New York: Basic Books, 1984).

15. *Ibid.*, 49-50.

16. Jack Welch, "Management for the Nineties," speech delivered April 27, 1988, in Waukesha, Wisconsin (General Electric: GE Executive Speech Reprint, 1988).

17. As Welch remarked in an interview: "Don't forget, we built much of this company in the 1950s around... POIM: plan, organize, integrate, measure. We're trying to make a massive cultural break [from that]." See Noel Tichy and Ram Charan, "Speed, Simplicity, Self Confidence: An Interview with Jack Welch," *Harvard Business Review*, 67 (September - October 1989): 112.

18. Indeed, the rhetoric of change and of the need for a new model of organization and management was as salient in the 1960s as it was in the 1950s. As early as 1960, Robert L. Katz declared in a *Harvard Business Review* article that "the conventional way of thinking about how an organization should be organized and administered is obsolete" (Robert L. Katz, "Toward a More Effective Enterprise," *Harvard Business Review*, 38 [September - October 1960]: 80). And in an article called "The Firm of the Future," H. Igor Ansoff similarly outlined this new vision:

The forces which will shape the future firm are already at work. In fact some of them have been at work for a number of years. . . . All available evidence suggests that acceleration of product changes is going to continue. New technologies will continue to spawn new products and to invade older technologies and the life cycles of products will become shorter. . . . Demand is shifting to new market areas. . . . By the 1980s, a majority of U. S. firms will be trading in truly international markets; many firms will become multinational. . . . The future firm will remain a profit seeker, but its search for profit will be strongly affected by an awareness of social consequences. Extrapolating the external forces which are at work today, we thus see that the keynote of the next two decades is change: growth of new products and services, expansion and restructuring of markets, and a redefinition of the firm's relationship with society. The fact that the prospects are for radical changes should not be surprising to students of the business scene. *Change has been the*

*dominant note throughout the entire history of American business.* (II. Igor Ansoff, "The Firm of the Future," *Harvard Business Review*, 43 [September–October 1965]: 162, emphasis ours)

Finally, we might consider the imagery of the "free-form corporation" as proposed by Max Ways in another *Fortune* article of July 1966:

As it stands today on the threshold of the final third of its first century, modern management seems pregnant with another metamorphosis... Whatever of truth there once was in the myth of the modern organization as a tyrannical machine has been diminishing for fifty years. The myth never took account of the modern organization's essential involvement in change. As this involvement has deepened, reality and myth have drifted even further apart. In the sixties, a typical company makes scores, perhaps hundreds or thousands, of products which it knows it will soon have to abandon or drastically modify; it must select others from millions of possibilities. Most of the actual and possible products are affected by rapidly changing technologies of production and distribution.

In this situation, a company cannot be rigidly designed, like a machine, around a fixed goal. A smaller proportion of decisions can be routinized or precoded for future use. The highest activity of management becomes a continuous process of decision about the nature of the business. Management's degree of excellence is still judged in part by its efficiency of operation, but more by its ability to make decisions changing its product mix, its markets, its techniques of financing and selling. Initiative, flexibility, creativity, and *adaptability* (emphasis ours) are the qualities now required—and these are far more "human" than the old mechanical desideratum, "efficiency." (Max Ways, "Tomorrow's Management: A More Adventurous Life in a Free-Form Corporation," *Fortune* [July 1, 1966]: 85).

19. Drucker, "The Coming of the New Organization," 53.

20. Peter F. Drucker, "Long Range Planning: Challenge to Management Science," *Management Science*, 5 (1959): 238 – 239.

21. Themes of unprecedented change and discontinuity run throughout Drucker's work. Compare for example: Peter F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow* (New York: Harper, 1959), ix-x: "At some unmarked point during the last twenty years, we imperceptibly moved out of the Modern Age and into a new, as yet nameless era"; Drucker *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* (New York: Harper & Row, 1968), 9-10: "The last half-century has been an Age of Continuity... Now, however, we face Age of Discontinuity in world economy and technology"; and Drucker, *Managing in Turbulent Times* (New York, Harper & Row, 1980), 9: "In predictable times, such as we lived through in the 25 years between the Marshall Plan and the OPEC cartel, the fundamentals [of management] tend to be taken for granted."

22. For an interesting account of this genealogy, see Cornelis J. Lammers, "Transience and Persistence of Ideal Types in Organization Theory," *Research in the Sociology of Organizations*, 6 (1988): 203-224.

23. Drucker, *The Age of Discontinuity*, 272.

24. See Mary Parker Follett, *Dynamic Administration*, eds., Henry C. Metcalf and L. Urwick (London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1940).

25. For a thorough account of the comings and goings of various management rhetorics, see Stephen Barley and Gideon Kunda, "The Cognitive Cage: Cycles of Control in Managerial Thought" (Cornell University Working Paper, 1990). Barley and Kunda posit that the history of management discourse is not linear but cyclical, with periods of "soft" normative discourse alternating with

“hard” rational discourse in approximately thirty-year cycles.

26. See for example Elliott Jaques, “In Praise of Hierarchy,” *Harvard Business Review*, 68 (January-February 1990): 127-133.

27. Although the role of hierarchical authority is consistently downplayed in rhetoric about the new ideal organization, the legitimacy of management’s role is typically reaffirmed via two different types of rhetorical claims. The first is the claim that management is becoming more professional and that managerial practice is becoming less capricious, less arbitrary, less irrational, and more scientific, more consistent, and more rational. Thus management is characterized as becoming more and more a coherent body of scientific knowledge possessed by professional managers and less and less an intuitive set of ideas used by untrained managers.

The rhetorical claim that management is becoming more professional appears to be made more often during periods of growth and competitive success such as during the period up to the Great Depression and during the two decades of growth following World War II. During more gloomy periods, such as the depression era and the period following the oil shocks of the 1970s, when American firms experienced a competitive decline, a different rhetorical claim is made. Greater rhetorical emphasis is placed on managers as leaders, and management is seen as becoming more visionary, inspirational, and charismatic. The image of management in this rhetoric is no longer that of the calm, rational professional making plans and decisions to maximize growth and increase prosperity but that of a gritty, indomitable leader fighting fires to stem decline and chart a new path to renewed prosperity.

28. Peter F. Drucker, *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management* (London: Heinemann, 1977), 19.

29. For an interesting discussion of fads in the field of business ideas see Richard T. Pascale, *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead* (New York: Simon & Schuster, 1990). See also John A. Byrne, "Business Fads: What's In—and Out," *Business Week* (January 20, 1986): 53.

30. Karl Marx, "The Communist Manifesto," in Robert C. Tucker, ed., *The Marx-Engels Reader* (New York: W. W. Norton, 1972), 476.

31. An interesting attempt to reach a compromise on the question of whether the status of flux has changed in the transition from Marx's era to our own "post-modern" era can be found in Harvey, *The Condition of Post-Modernity*.

32. Stanley Fish, *Doing What Comes Naturally: Change, Rhetoric, and the Practice of Theory in Literary and Legal Studies* (Durham, N.C.: Duke University Press, 1989) 485. Of course, the view that management is a socially (and hence rhetorically) constructed field has been developed before. See for example W. Graham Astley, "Administrative Science as Socially Constructed Truth," *Administrative Science Quarterly*, 30 (1985): 497 – 513; and Dan Gowler and Karen Legge, "The Meaning of Management and the Management of Meaning: A View from Social Anthropology," in Michael J. Earl, ed., *Perspectives on Management: A Multidisciplinary Analysis* (New York: Oxford University Press, 1983): 197 – 233.

33. There is a considerable body of empirical evidence that sug-

gests, to quote organizational theorists Davis and Luthans, "that the modern manager's world is a verbal, specifically, oral one." T. R. V. Davis and F. Luthans, "Managers in Action: A New Look at Their Behavior and Operating Modes," *Organizational Dynamics* (Summer 1980): 65; also see Richard L. Daft and John C. Wiginton, "Language and Organization," *Academy of Management Review*, 4 (1979): 179 - 191. The role of verbal communication in everyday management situations will be considered in further detail in Chapter 3.

34. Jay A. Conger, "Inspiring Others: The Language of Leadership," *Academy of Management Review*, 5 (1991): 32.

35. Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), 282 - 283.

36. *Ibid.*, 283.

37. That it is the *use* of a concept that determines its meaning is an idea commonly associated with the philosopher Ludwig Wittgenstein. As Louis Pondy has written paraphrasing him: "The meaning of a word is *the set of ways in which it is used*" (emphasis ours) Louis R. Pondy, "Leadership Is a Language Game," in Morgan W. McCall, Jr., and Michael M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?* (Durham, N. C.: Duke University Press, 1978), 93.

In making our claim about reading being an *active* rather than passive activity, we are also consciously following the lead of many recent literary and social theorists who have argued that reading is never simply a matter of "consuming" the written wisdom of an author. *Reading needs to be reframed as a creative activity*, one in

which people are free to draw highly original conclusions about what any given text really says. In the words of the late French philosopher Michel de Certeau, the reader always “invents in texts something different from what they ‘intended’... He combines their fragments and creates something unknown in the space organized by their capacity for allowing an indefinite plurality of meanings.” See “Reading as Poaching” in Michel de Certeau, *The Practice of Everyday Life*, tr. Steven Rendell (Berkeley: University of California Press, 1984), 165–176. The creative ways that managers use concepts they find in the world might also be seen as akin to the anthropologist Claude Lévi-Strauss’s account of “*bricolage*,” a process by which people inventively make do with whatever assortment of concepts and theories they can combine toward a particular end. See Claude Lévi-Strauss, *The Savage Mind* (Chicago: University of Chicago Press, 1966).

38. This model of the relationship of action and imagination has been distilled from the work of philosopher Paul Ricoeur. According to Ricoeur, the “heuristic force” of imagination is in the

capacity to open and unfold new dimensions of reality by means of our suspension of beliefs in an earlier description... The first way human beings attempt to understand and master the “manifold” of the practical field is to give themselves a fictive representation of it... Without imagination, there can be no action. It is indeed through the anticipatory imagination of acting that I “try out” different possible courses of action and that I play... with possible practices... It is in the realm of the imaginary that I try out my power to act, that I measure the scope of “I can...” (Paul Ricoeur, “Imagination in Discourse and in Action,” in Kathleen Blamey and John B. Thompson, eds., *From Text to Action* [Evanston, Ill.: Northwestern University Press, 1991], 176–187).

39. Peter M. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, 32 (Fall 1990): 9-10.

40. Quoted in Alex Taylor, "What Hath Roger Smith Wrought?" *Fortune* (September 25, 1989): 233. See also Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors* (New York: Morrow, 1989).

41. These examples are drawn from the letters to stockholders in the 1980 and 1981 General Motors annual reports.

42. General Motors Annual Report, 1987.

43. Letter to Shareholders, General Electric Annual Report, 1990.

44. General Electric Annual Report, 1989.

45. See Letter to Stockholders, General Motors Annual Report, 1981.

46. Conger, "Inspiring Others: The Language of Leadership," 39.

47. General Electric Annual Report, 1990.

48. For more on the use of these devices see B. R. Clark, *The Distinctive Collage: Antioch, Reed, Swarthmore* (Chicago: Aldine, 1970); John W. Meyer and Brian Rowan, "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83 (1977): 159-179; Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (Berkeley: University of California Press, 1957, 1984); and Alan L. Wilkins, "The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems," *Human Resource Management*, 23 (1984): 41-60.

49. See Joanne Martin and Melanie E. Powers, "Organizational Stories: More Vivid and Persuasive than Quantitative Data," in B. Staw, ed., *psychological Foundations of Organizational Behavior* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1983), 161–168. According to Martin and Powers, stories are effective at "articulating through exemplars the philosophy of management and the policies which make the organization distinctive." On the story's role as bond between past and future, see Ricoeur, "Imagination in Discourse and in Action," 177: "The function of the project, turned toward the future, and that of the narrative, turned toward the past, [in imagination] exchange their schemata and their grids, as the project borrows the narrative's structuring power and the narrative receives the project's capacity for anticipating."

50. Tichy and Charan, "Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch," 113.

51. For a more detailed discussion of the role of ambiguity in creating effective rhetoric, see W. Graham Astley and Raymond F. Zammuto, "Organization Science, Managers, and Language Games," forthcoming in *Organization Studies*: "By avoiding empirical precision, linguistic ambiguity increases the conceptual appeal of a theory by increasing the range of empirical phenomena to which the theory's conceptual vocabulary may potentially refer." Astley and Zammuto in turn cite Murray S. Davis, "That's Classic! The Phenomenology and Rhetoric of Successful Social Science Theories," *Philosophy of Social Science*, 16 (1986): 296. Davis writes: "An ambiguous theory can appeal to different—even hostile—divisions of its audience, allowing each subgroup to interpret the theory in congenial, if mutually incompatible, ways."

52. See Pfeffer, *Managing with Power*, 289–290.
53. Vaughn Bryson, “Seven Essentials of Success,” Eli Lilly videotape (1991).
54. Senge, “The Leader’s New Work,” 14.

### 第三章 行动：管理的现实

1. Among other sources, much of the perspective of this chapter is developed from the important work of Terry Winograd and Fernando Flores on management and everyday life as applied to the issue of computer design. See Terry Winograd and Fernando Flores, *Understanding Computers and Cognition* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1986). They write: “The word ‘management’ conveys the sense of active concern with action, and especially with the securing of effective cooperative action” (Ibid., 151).

2. Karl E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed. (New York: Random House, 1979), 34.

3. See Eric Leifer, *Actors as Observers: A Theory of Skill in Social Relationships* (New York: Garland, 1991).

4. A moment’s thought suggests that this is unlikely. Because of what mathematicians call “combinatorial explosion,” the number of possible outcomes reaches almost infinitely high after a few hypothetical rounds. Our point about robust action in chess should be differentiated from the discussion of Tom Peters and Bob Waterman in *In Search of Excellence*, where similar research about chess masters is used to document the importance of pattern-recognition in management. While we do not dispute the importance of pattern-recognition in management, we are here more concerned with the “forward-

looking” aspects of managerial action. See Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: harper & Row, 1982), 66 – 67.

5. Kenneth Arrow, *The Limits of Organization* (New York: W. W. Norton, 1970), 29.

6. Geoffrey Love and Robert G. Eccles, “Compaq Computer Corporation,” Case Study 9 – 491 – 011. Boston: Harvard Business School, 1990.

7. See Karen Hopper Wruck, “Sealed Air Corporation's Leveraged Recapitalization,” Case Study 9 – 391 – 067. Boston: Harvard Business School, 1990, rev. 1991. Additional information on Sealed Air is taken from a presentation made by the firm's CFO, William Hickey, at the Harvard Business School on December 12, 1991.

8. Adapting from the earlier work of Henri Fayol, Luther Gulick coined the acronym POSDCORB, which quickly became the textbook model of the nature of management work. See L. H. Gulick, “Notes on the Theory of Organization,” in L. H. Gulick and L. F. Urwick, eds., *Papers on the Science of Administration* (New York: Columbia University Press, 1937), 13. See also Henri Fayol, *General and Industrial Management* (New York: IEEE Press, 1984); and Stephen K. Blumberg, “Notes on the Art of Administration,” *Midwest Review of Public Administration*, 14, No. 3 (September 1980): 191 – 199.

9. See Winograd and Flores, *Understanding Computers and Cognition*, 71. They explicitly use the philosophy of German philosopher Martin Heidegger to reach the same conclusion about hu-

man action and management, writing: "We do at times engage in conscious reflection and systematic thought, but these are secondary to the pre-reflective experience of being *thrown in a situation* in which we are always already acting. We are always engaged in acting within a situation, without the opportunity to fully disengage ourselves and function as detached observers" (emphasis ours).

10. In academia at large, the rhetoric of planned, rational action is certainly on the defensive these days. Building on the earlier work of philosophers such as Heidegger, recent developments in sociology, cognitive science, and artificial intelligence (a leading example being the work of Winograd and Flores) have begun to stress the inadequacy of models of action based on the notion of rational planning. In computer science in particular—a field that shares much in common with managerial science—there has been a bona fide paradigm shift away from the rhetoric of planning to a new rhetoric of "situated action" as a way of thinking about the nature of intelligence. In addition to Winograd and Flores, see Philip Agre, *The Dynamic Structure of Everyday Life*, Ph. D. diss. in Computer Science, MIT, 1988, forthcoming from Cambridge University Press. Also, Pattie Maes, ed., *Designing Autonomous Agents: Theory and Practice from Biology to Engineering and Back* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990); Rodney A. Brooks, "Planning Is Just a Way of Avoiding Figuring Out What to Do Next," MIT Artificial Intelligence Lab Working Paper 303, 1987.

11. Jane Hannaway, *Managers Managing: The Workings of an Administrative System* (New York: Oxford University Press, 1989), 39.

12. Ibid., 37. See also John P. Kotter, *The General Man-*

agers (New York: Free Press, 1982).

13. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), 31. More recently, managers studied by Lee Sproull showed similar patterns. During the course of a day they engaged in fifty-eight different activities with an average duration of nine minutes. (See Lee S. Sproull, "The Nature of Managerial Attention," in L. S. Sproull, ed., *Advances in Information Processing in Organizations* [Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984], 15. Interruptions also appear to be a natural part of the job. Rosemary Stewart found that her managers worked uninterrupted for one-half hour only nine times during the four weeks she studied them. See Rosemary Stewart, *Managers and Their Jobs* (London: Macmillan, 1967).

14. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 44 (emphasis ours). The importance managers attach to building and maintaining their network of contacts is also discussed in Kotter, *The General Managers*.

15. See Pondy, "Leadership Is a Language Game," in Morgan W. McCall, Jr., and Michael M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?* (Durham, N. C.: Duke University Press, 1978).

16. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 38.

17. The listed points are adapted from Winograd and Flores, *Understanding Computers and Cognition*, 34–35.

18. Although only selectively mentioned in Winograd and Flores, a wide variety of recent philosophers have explored the ways that language functions as a kind of action. In particular, the branch of philosophy known as speech act theory has sought to create

a comprehensive theory of language that highlights its “performative” aspects—the ways that language “does things” to the world and to our perceptions of it. See for example J. L. Austin, *How to Do Things with Words* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1962), and John Searle, *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1969).

19. Winograd and Flores, *Understanding Computers and Cognition*, 147. See Peter G. W. Keen and Michael S. Scott-Morton, *Decision Support Systems: An Organizational Perspective* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978), 58.

20. See Alfred Schutz, “Acting and Planning,” in Helmut R. Wagner, ed., *On Phenomenology and Social Relations* (Chicago: University of Chicago Press, 1970), 134: “As Professor John Dewey has pointed out, in our daily life we are largely preoccupied with the next step. Men stop and think only when the sequence of doing is interrupted. . . .” A similar perspective is applied to artificial intelligence in Brooks, “Planning Is Just a Way of Avoiding Figuring Out What to Do Next.”

21. Philip Selznick, “Preface to the California Edition,” in *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (Berkeley: University of California Press, 1957, 1984), vii. See also William James, *Pragmatism* (Indianapolis, Ind.: Hackett Publishing, 1981); and John Dewey, *The Essential Writings* (New York: Harper & Row, 1977).

22. The Arngen paradox is recounted in James D. Berkley and Nitin Nohria, “Arngen Inc.: Planning the Unplannable.” Case Study N9-492-052. Boston: Harvard Business School, 1992.

23. See Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: W. W. Norton 1911, 1947).

24. For an interesting discussion of the hype surrounding the term *reengineering*, see Paul Hemp, "Preaching the Gospel," *Boston Globe* (June 30, 1992), P. 35.

25. Actually, there is a movement afoot in many companies to take account of individuals in a way that may initially seem radical: conducting "New Age" personality testing. Nevertheless, these tests—Are you left-brained or rightbrained? Introverted or extroverted? —often fall back on simplistic distinctions that give organization members little more than a lot of buzzwords and a fixed sense of their own unique characteristics as a manager. The trend deserves to be taken seriously, however, if not so much for its distillation and appropriation of psychological theory as for its acknowledgment that (as will be developed in the next chapter) individuals need to be restored to the center of attention.

26. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 149 – 150.

27. See David A. Nadler, J. Richard Hackman, and Edward E. Lawler III, *Managing Organizational Behavior* (Boston: Little, Brown, 1979), 28 – 38. See also John W. Atkinson, "Motivational Determinants of Risk-taking Behavior," *Psychological Review*, 64 (November 1957): 359 – 372.

28. For one version of this dichotomy, see David C. McClelland, "The Urge to Achieve," in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, eds., *Management and Organizational Behavior Classics* (Homewood, Ill.: BPI Irwin, 1989): 392 – 401. (Reprinted from *THINK Magazine*, 32, No.6 [November-De-

cember 1966]: 19–23). “Most people in this world,” stated McClelland, “. . . can be divided into two broad groups. There is that minority which is challenged by opportunity and willing to work hard to achieve something and the majority which really does not care all that much.”

29. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 195.

30. Ibid., 245.

## 第四章 身份：寻求特殊性

1. Carol Heimer, “Doing Your Job and Helping Your Friends: Universalistic Norms about particular Others in Networks,” in Nitin Nohria and Robert G. Eccles, eds., *Networks and Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

For the interested reader, a moment should be taken to differentiate our argument from the kind of particularism often attributed to the influential “Human Relations” School, which similarly argued that the techniques of personnel management should be geared around a consideration of “the whole worker.” The human relations tradition forms an important backdrop for all contemporary theorizing about organizations, yet it is hardly without its problems. In fact, Herbert Marcuse made an argument for seeing the particularism of human relations approaches as an ideological weapon: by “translating” universal concerns (bad wages, bad working conditions, managerial oppression, and so forth) into “personal” ones, he argued, the human relations approach served essentially to suppress worker dissent. (See Herbert Marcuse, *One Dimensional Man* [Boston: Beacon Press, 1964], 108–114; the positions he

criticizes can be found in F. J. Roethlisberger and William. J. Dickson, *Management and the Worker* [Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939], 590 – 604.) Clearly, such is not the brand of particularism we mean to advocate here. As we well argue, it is important to *respect* the collective identifications of others, rather than merely trying to explain them away.

2. For a somewhat hyperbolic argument about the unfairness of affirmative action policies that illustrates much of the contemporary backlash against them, see Dinesh D'Souza, *Illiberal Education: The Politics of Race and Sex on Campus* (New York: Free Press, 1991).

3. See Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise," *Management Review*, 46, No.11 (November 1957): 22 – 28, 88 – 92.

4. Ibid., 23.

5. Ibid., 88.

6. Ibid., 89.

7. See William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981), which describes how certain American companies (Theory Z) have adopted Japanese management practices (Theory J), which make them more effective than the typical American company (Theory A). According to Ouchi, Theory Z companies use a model of human behavior that "suggests that involved workers are the key to increased productivity." Ouchi noted that Theory Z was very similar to Theory Y, with the former referring to a type of organization and the latter referring to a type of manager. (See Ouchi, *Theory Z*, 4.)

8. McGregor, "The Human Side of Enterprise," 88 – 89.

9. This view of motivation takes McGregor's Theory Y as its point of departure, but diverges from it in an important fashion. For McGregor, "motivation" has been misunderstood because it has been assumed to be a matter of applying a certain external force in order to extract work. See McGregor, "The Human Side of Enterprise," 88 – 89: "The motivation, the potential for development, the capacity for assuming responsibility, the readiness to direct behavior toward organizational goals are all present in people. Management does not put them there. It is a responsibility of management to make it possible for people to recognize and develop these human characteristics for themselves." While we similarly stress the internal nature of motivation, we further add that the multiplicity of dimensions along which it typically occurs make it a poor way of framing the issue in the first place.

10. Sociologist Harrison White explains, "Psychologists are looking in the wrong place to find identity. Identity is created not inside but outside our bodily integuments." (See Harrison White, *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action* [Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1992.])

11. Hannah Arendt, *The Human Condition* (Chicago: University of Chicago Press, 1958), 179.

12. Ibid.

13. William Whiting, "Industrial Conduct and Leadership," *Harvard Business Review*, 1 (April 1923): 323.

14. See the work of Erik H. Erikson, especially *Childhood and Society*, 2d. ed. (New York: W. W. Norton, 1965). The phrase "being in the world" is borrowed from the work of German philoso-

pher Martin Heidegger; see his *Being and Time*, trs., John Macquarrie and Edward Robinson (New York: Harper & Row, 1962).

15. White, *Identity and Control*, 20–21.

16. As suggested above, the notion that individual identity is produced *out of* social networks is a compelling idea that is of much interest to sociologists, who have not always been satisfied with attempts to ground identity in psychological theory. See for example Chapter 2, “Networks from Identities,” in White, *Identity and Control*.

17. Arendt, *The Human Condition*, 183–184.

18. For the major statement of how “social comparison” shapes identity, see Leon Festinger, “A Theory of Social Comparison Processes,” *Human Relations*, 7 (1954): 117–140.

19. *Ibid.*, 179–180.

20. Herbert Simon, “Organizations and Markets,” *Journal of Economic Perspectives*, 5, No.2 (Spring 1991): 34.

21. *Ibid.*

22. Peter Brill and Marshall W. Meyer, “Organizational Empowerment and Organizational Identification,” unpublished manuscript, Wharton School, 1992. This paper contains a very good discussion about the meaning and bases of identification, and the relationship between identification and empowerment.

23. Eliot Freidson, *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge* (Chicago: University of Chicago Press, 1986), 30.

24. Magali Sarfatti Larson, *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis* (Berkeley: University of California Press, 1977), 294.

1977), x. See also Joseph A. Raelin, *The Clash of Cultures: Managers Managing Professionals* (Boston: Harvard Business School Press, 1985).

25. Amartya Sen, "Goals, Commitment, and Identity," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1 (Fall 1985): 348.

26. Much has been written on the peculiarly Western invention of "selfhood" as a concept. See for example Francis Barker, *The Tremulous Private Body: Essays in Subjectivity* (London: Methuen, 1984); for a different, more analytical approach see White, *Identity and Control*. The following section resonates with much in Kenneth J. Gergen's recent book, *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life* (New York: Basic Books, 1991), although we confess to having encountered Gergen's book too late to make more use of it here.

27. See Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, tr., Talcott Parsons (New York: Charles Scribner's Sons, 1958).

28. Lawrence Friedman, *The Republic of Choice: Law, Authority, and Culture* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990), 18 - 50. The following discussion of American individualism draws heavily from Friedman's interesting and highly readable account.

29. See David Riesman, *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1950).

30. See William H. Whyte, Jr., *The Organization Man* (New York: Simon & Schuster, 1956).

31. See Christopher Lasch, *The Culture of Narcissism* (New

York: W. W. Norton, 1979).

32. Friedman, *The Republic of Choice*, 33. Friedman's discussion of the changing nature of individualism draws heavily in turn from the important work of Robert Bellah et al., *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life* (Berkeley: University of California Press, 1985).

33. Friedman, *The Republic of Choice*, 26. Many contemporary observers are horrified as well, arguing that the range of choice in post-modern society serves to fragment the self and disrupt the social bond in general. See Steven Waldman, "The Tyranny of Choice," *The New Republic* (January 27, 1992): 22 – 25. For more on the question of post-modern identity, see Gergen, *The Saturated Self*; and Douglas Kellner, "Popular Culture and the Construction of Postmodern Identities," in Scott Lash and Jonathan Friedman, eds., *Modernity and Identity* (Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1992): 141 – 177.

34. For some writers, it is this very disappearance of a master plan that is characteristic of contemporary, post-modern society; the argument is that Western society has by and large dispensed with the idea that there is a single, proper way to conduct one's life—or a single, proper way to conduct anything for that matter. In the words of the French philosopher Jean-Francois Lyotard, contemporary society features a "breaking up of the grand narratives" and (in a phrasing borrowed from Wittgenstein) their replacement by a "dissemination of language games." (See Jean-Francois Lyotard, *The Post-Modern Condition: A Report on Knowledge*, trs., Geoff Bennington and Brian Massumi [Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984], 15 – 17.) Needless to say, there are in

teresting parallels between such an argument and the arguments we have been advancing about the place of rhetoric and robust action in management.

35. Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1991), 14.

36. Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* (New York: Harper & Row, 1968), 248.

37. Richard M. Merelman, *Making Something of Ourselves: On Culture and Politics in the United States* (Berkeley: University of California Press, 1984), 30.

38. A similar argument is made by Jean-Francois Lyotard who writes that "the old poles of attraction represented by nationalities, parties, professions, institutions, and historical traditions are losing their attraction. And it does not look as though they will be replaced, at least not on their former scale" (Lyotard, *The Post-Modern Condition*, 14). For Lyotard too, the individual has become the primary social unit.

Some writers clearly mourn the waning of traditional social identifications and the new individualism that has resulted. Christopher Lasch's *The Culture of Narcissism* used the term *apotheosis of individualism* to dissect the way the "development of the self" had come—pathologically, in his view—to be the center of existence. (See Lasch, *The Culture of Narcissism*, 127–134.) Much the same argument is to be found in Daniel Bell's earlier, and more intellectually robust, *The Cultural Contradictions of Capitalism* (London: Heinemann, 1976).

39. The possibility that organizations are more loosely bounded than in the past helps explain the recent hysteria over “organizational culture” in both organizations and management literature. In an interesting sense, it is only when the cohesiveness of organizations becomes strained that rhetoric about this cohesiveness begins to proliferate. See Chapter 1, “The Limits of Cultural Vision,” in Merelman, *Making Something of Ourselves*, 1–26.

40. See Brill and Meyer, “Organizational Empowerment and Organizational Identification.” The data Brill and Meyer report in their working paper are proprietary and as of the writing of this book not available for release. The statistics they cite are based on data collected by Stanard & Company’s SRA Attitude Survey. While the surveys are not formal random samples of the population, each one contains hundreds of thousands of respondents and so they can be assumed to be representative of American industry as a whole.

41. Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s* (New York: Simon & Schuster, 1989). The trend Kanter notes will be reinforced by the fact that the growth rates of jobs already classified as professional (such as scientists, health care professionals, and lawyers) as well as of others known for high turnover (such as sales and service) are higher than those of other occupations. See Table 3–7: The Changing Occupational Structure, 1984–2000, in William B. Johnston and Arnold H. Packer, *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century* (Indianapolis, Ind.: Hudson Institute, 1987), 97.

42. Even the most vocal supporters of lifetime employment, such as IBM, have backed off their earlier commitments in the face

of these changes. Various attempts have been made to theorize (and hence rhetorically legitimate or even celebrate) the trend toward lateral rather than vertical careers. (A relatively early celebration of this style of career is to be found for example in Alvin Toffler, *Future Shock* [New York: Random House, 1970], 49 – 182.) In these “post-entrepreneurial careers,” the term used by Kanter to describe them, a person can hold jobs in a given organization at several different points in time, interspersed with jobs in the organizations of customers, suppliers, competitors, and even her own venture. (See Kanter, *When Giants Learn to Dance*, 310 – 311.) Examples abound, some of which are highly publicized, of people who are today shaping careers of this nature. Yet exactly how widespread the practice is and how dominant it will become is difficult to determine.

43. Kanter also emphasizes the importance of reputation in the post-entrepreneurial careers cited above. See Kanter, *When Giants Learn to Dance*, 310 – 311.

44. Johnston and Packer, *Workforce 2000*, 95.

45. Ibid. The common misinterpretation of this “factoid” is that white males will only number 15% of the *total* workforce. While this could ostensibly happen, it is far awry at current projections.

46. Thomas A. Stewart, “Gay in Corporate America: What It’s Like, and How Business Attitudes Are Changing,” *Fortune* (December 16, 1991): 42 – 56.

47. For an early framing of the problem that foreshadows some of our diagnosis here, see Chapter 21, “Is Personnel Management Bankrupt?” in Peter F. Drucker, *The Practice of Management*

(Harper & Row, 1954): 273 – 288.

48. Heimer, “Doing Your Job and Helping Your Friends.”

49. Ibid.

50. *Oxford American Dictionary*, Eugene Ehrlich et al., eds. (New York: Oxford University Press, 1980).

## 第五章 將戰略作為語言遊戲

1. Sun-Tzu, *The Art of War*, tr., Thomas Cleary (Boston: Shambhala, 1988).

2. The landmark statement of the “competitive advantage” perspective is to be found in Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985). For a fuller critique of the military analogy, see Karl E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed. (New York: Random House, 1979), 49 – 51.

3. For an excellent exposition of this view based in the economic theory of industrial organization see Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

4. The case for market share as the key to competitive advantage has been made by Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan, “Market Share—A Key to Profitability,” *Harvard Business Review*, 53 (January-February 1975): 97 – 106. A contrary position which reveals how elusive the competitive advantage issue can be is to be found in Carolyn Y. Woo and Arnold C. Cooper, “The Surprising Case for Low Market Share,” *Harvard Business Review*, 60 (November-December 1982):

106 - 113.

5. The case for a portfolio approach to gain competitive advantage is well argued by Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell, and Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, 52 (March-April 1974): 137 - 145. See also Philippe Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits," *Harvard Business Review*, 60 (January-February 1982): 58 - 74.

6. On this see Porter, *Competitive Advantage*; G. Bennett Stewart III, *The Quest for Value* (New York: Harper & Row, 1990); and Donald B. Ewaldz, "How Integrated Should Your Company Be?" *The Journal of Business Strategy* (July-August 1991): 52 - 55.

7. See C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68 (May-June 1990): 79 - 91; and Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991).

8. See Kenichi Ohmae, "Getting Back to Strategy," *Harvard Business Review*, 66 (November-December 1988): 149 - 156.

9. The importance of innovation has been stressed by Rosabeth Kanter, *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation* (New York: Simon & Schuster, 1983); Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit, 1986); and most recently by Tom Peters, "Get Innovative or Get Dead (Part One)" *California Management Review* 33, No. 1 (1990): 9 - 26.

10. The most recent source of competitive advantage is seen to be in time or speed. See for example George Stalk, Jr., "Time—

The Next Source of Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 66 (July-August 1988): 41 – 51; and Joseph L. Bower and Thomas M. Hout, "Fast-Cycle Capability for Competitive Power," *Harvard Business Review*, 66 (November-December 1988): 110 – 118.

11. Eileen Shapiro, personal communication.

12. The rhetorical nature of strategic language has received consideration before, although usually not in these terms. See Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed. (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1987), 15 – 16: "Whether you wish to think of a view of the total corporation as its *vision*, or a statement of purpose as its *mission statement* . . . is up to you. The language for describing so central an activity as choice of purpose is infinitely varied. . . In the meantime, remember that what you are doing has no meaning for yourself or others unless you can sense and convey to others what you are doing it for."

13. See Ludwig Wittgenstein, *Philosophical Investigations*, tr., G. E. M. Anscombe (Oxford: Basil Blackwell, 1974). The *Investigations* — written toward the end of Wittgenstein's life—forms a sharp break with his earlier work, which attempted to trace just the kind of logical view of thought and language he would later criticize. The notion of language games has since been used in various capacities in the management literature, most notably in Louis R. Pondy, "Leadership Is a Language Game," in Morgan W. McCall, Jr., and Michael M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?* (Durham, N. C.: Duke University Press, 1978).

14. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent,"

*Harvard Business Review*, 67 (May-June 1989): 63.

15. The entries in Table 5 - 1 are excerpted from Hamel and Prahalad, "Strategic Intent."

16. Prahalad and Hamel, "The Core Competence of the Corporation," 82.

17. Ibid., 79.

18. Ibid., 80.

19. John D. C. Roach, "From Strategic Planning to Strategic Performance: Closing the Achievement Gap," in Robert B. Lamb, ed., *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984).

20. See Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (Berkeley, Calif.: University of California Press, 1957); and Edith T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford: Basil Blackwell, 1959).

21. See Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* for the notion of corporate competence; Howard Stevenson, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses," *Sloan Management Review* (Spring 1976): 51 - 68 for the related notion of corporate strengths and weaknesses; Charles W. Hofer and Dan E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West, 1978) and Michael A. Hitt and R. Duane Ireland, "Corporate Distinctive Competence and Firm Performance," *Decision Sciences*, 15 (1984): 324 - 349, for the notion of distinctive competence; S. A. Lippman and Richard P. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency Under Competition," *Bell Journal of Economics*, 13 (1982): 418 - 438 for the idea of inimitable assets; and Hiroyuki Itami, *Mobilizing Invisible*

*Assets* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987) for the idea of invisible assets. Even a cursory reading of these sources will clearly show how closely related these concepts are and how similar they are to Prahalad and Hamel's idea of core competence.

22. Pankaj Ghemawat, "Resources and Strategy: An IO Perspective" (Harvard Business School Working Paper, 1991). For a further discussion of the duality between the resource- and market-based views of the firm, see David J. Collis, "Organizational Capability as a Source of Profit" (Harvard Business School Working Paper 91-046, 1991); and Robert M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* (Spring 1991): 114 - 135.

23. George Stalk, Philip Evans and Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 70 (March-April 1992): 57 - 69.

24. Ibid., 66.

25. Prahalad and Hamel, "The Core Competence of the Corporation," 86.

26. For a discussion of how to define strategic business units, see Derek, F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980); for the value chain.

27. James Brian Quinn, "Managing Strategies Incrementally," in Robert B. Lamb, ed., *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984), 37 - 38.

28. Francis J. Aguilar and Richard Hamermesh, "General Electric: Strategic Position 1981," Case Study 9 - 381 - 174.

Boston: Harvard Business School, 1981. 2 - 3. In McKinsey's definition, an SBU was defined as having "a unique set of competitors, a unique business mission, a competitor in external markets... the ability to accomplish integrated strategic planning, and the ability to call the shots on the variables crucial to the success of the business."

29. Francis J. Aguilar, Richard Hamermesh, and Caroline Brainard, "General Electric: Reg Jones and Jack Welch," Case Study 9 - 391 - 144. Boston: Harvard Business School, 1991.

30. See Christopher A. Bartlett and V. S. Rangan, "Komatsu Ltd.," Case Study 9 - 385 - 277. Boston: Harvard Business School, 1985.

31. Prahalad and Hamel, "The Core Competence of the Corporation," 89.

32. See Aguilar, Hamermesh, and Brainard, "General Electric: Reg Jones and Jack Welch."

33. Ibid.

34. See Richard G. Hamermesh, *Making Strategy Work: How Senior Managers Produce Results* (New York: John Wiley, 1986), 21 - 22. Hamermesh's findings were later confirmed by Philippe Haspeslagh in a larger survey. He too found that managers used portfolio planning in a wide variety of ways, often improvising and adapting the technique to make it suit their particular needs. It is perhaps because of these virtues of being a legitimate and flexible tool for action that Haspeslagh estimated that a full 45% of the *Fortune* 500 companies had introduced the portfolio planning approach to some extent. (See Haspeslagh, "Portfolio Planning.")

35. Hamermesh, *Making Strategy Work*, 67.

36. The dangers of how the BCG matrix came to be used are discussed at length by Stuart St. P. Slatter, "Common Pitfalls in Using the BCG Product Portfolio Matrix," *London Business School Journal* (Winter 1980): 18 - 22. For one of the most provocative arguments about how the rote application of such models led to the decline of American competitiveness, see Robert H. Hayes and William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, 58 (July-August 1980): 66 - 67. Also see Ronald Henkoff, "How to Plan for 1995", *Fortune* (December 31, 1990): 70 - 77.

37. Francis J. Aguilar, Richard G. Hamermesh, and Caroline Brainard, "General Electric, 1984," Case Study 9 - 385 - 315. Boston: Harvard Business School, 1985.

38. The path - dependence of strategy is most apparent from a reading of Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*.

39. Henry Mintzberg, "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, 65 (July-August 1987): 66.

40. Robert A. Burgelman, "Intra-Organizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, 2 (1991): 239 - 262. On this, see also Quinn, "Managing Strategies Incrementally," 36: "The processes used to generate major strategies are typically fragmentary and evolutionary with a high degree of intuitive content. Although one usually finds in these fragments some very refined pieces of formal analysis, overall strategies emerge as a series of conscious internal decisions blend and interact with changing external events to slowly mutate key managers' broad consensus about what patterns of action make sense for the future."

41. See Ghemawat, *Commitment*.

42. See Amar Bhidé, "Hustle as Strategy," *Harvard Business Review*, 64 (September—October 1986): 59–65.

43. To make this point about strategy as a concept is to stay close to Wittgenstein's later ideas about language games and the very concept of language itself. For example, in the *Philosophical Investigations*, Wittgenstein poses the example of the concept of "games" and shows that the great variety of different kinds of games cannot be subsumed under a single, definable concept of what a game is. The concept is simply defined by practice—by the variety of different situations in which people use the word *game* to describe what they are doing. See section 66 in Wittgenstein, *Philosophical Investigations*. See also the discussion in Stanley Cavell's essay, "The Availability of Wittgenstein's Later Philosophy," in Stanley Cavell, ed., *Must We Mean What We Say?* (New York: Cambridge University Press, 1976), 44–72. According to Cavell: "There is no one set of characteristics... which everything we call 'games' shares... Language has no essence" (Cavell, 50). Our argument here has certain parallels to what management theorist Louis Pondy has already argued about the nature of "leadership" as a concept—namely, that it is best seen as a language game that covers a "pastiche" of different practices rather than a single essence. See Pondy, "Leadership Is a Language Game."

44. Elizabeth Olmstead Teisberg, "Strategic Responses to Uncertainty" (Harvard Business School Working Paper, 1990).

45. Quinn, "Managing Strategies Incrementally," 40.

46. Per-Henrik Mansson, "Volnay's Veteran Vintner," *The Wine Spectator* (January 31, 1992), 30.

47. For a discussion of corporate identity, see Walter P. Margules, "Make the Most of Your Corporate Identity," *Harvard Business Review*, 55 (July-August 1977): 66-74. Also see Walter Olins, *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design* (Boston: Harvard Business School, 1990).

48. Mats Alvesson, "Organization: From Substance to Image?" *Organization Studies*, 11 (1990): 373-394.

49. For the Johnson & Johnson story, see the case and video on the company's philosophy and culture prepared by Francis J. Aguilar and Arvind Bhambri, "Johnson & Johnson (A): Philosophy and Culture," Case Study 9-384-053 and video 9-884-525. Boston: Harvard Business School, 1984. For a more general discussion of the role that vision statements and the like play in building strong employee identification with a company's strategy see Terrence E. Deal and Anthony A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982).

50. The importance of focus and its performance implications have been studied at length by Cynthia Montgomery and Birger Wernerfelt. (See Montgomery and Wernerfelt, "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's  $q$ ," *Rand Journal of Economics*, 19 [Winter 1988]: 623-632.) Our own research has confirmed these findings. For a sample of conglomerates we found that their average ROE, ROA, and ROI for the period 1969-1988 were 12.5%, 2.79%, and 7.4%, respectively. For the S&P 500 for the same period, the average ROE, ROA, and ROI were 13.05%, 3.66%, and 8.01%. See Nitin Nohria and Robert G. Eccles, "Corporate Capability" (Harvard Business School Working

Paper, 1991).

51. The idea of relatedness is discussed at length by Richard Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974). The argument for synergies as a way of justifying expansion can be found in Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s* (New York: Simon & Schuster, 1989).

52. For other examples of conglomerates that manage to preserve a coherent identity (such as GE, TRW, and Raytheon), see Nohria and Eccles, "Corporate Capability."

53. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), 305. The original quote is from Sandra Salmans, "Demergering Britain's G. E.," *New York Times* (July 6, 1980): F7.

54. There are numerous ways in which companies are compared with each other that shape their reputations. An explicit attempt to judge the relative reputations of firms is to be found in *Fortune* magazine's annual Corporate Reputations survey which in 1990 covered 305 companies in 32 industry groups and ranked them in terms of reputations along the dimensions of management, quality, innovation, investment value, financial soundness, people development, social responsibility, and use of assets. For more, see Sarah Smith, "America's Most Admired Corporations," *Fortune* (January 29, 1990): 58-92.

55. The story of Roddick's store is told in Anita Roddick, *Body and Soul: Profits with Principles, The Amazing Success Story of Anita Roddick and the Body Shop* (New York: Crown,

1991).

## 第六章 组织结构及其设计

1. See Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967).

2. See Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Vol. 2 (Berkeley: University of California Press, 1978).

3. Some of the most important early statements of the contingency theory perspective include Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961); Lawrence and Lorsch, *Organization and Environment*; Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review*, 32, No.2 (April 1967): 194-208; Arthur L. Stinchcombe, "Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study," *Administrative Science Quarterly*, 4 (September 1959): 168-187; and Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Oxford: Oxford University Press, 1965). Another excellent but later book in this tradition is Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).

4. Elliott Jaques, "In Praise of Hierarchy," *Harvard Business Review*, 68 (January-February 1990): 127.

5. Jaques's opinion of these arguments is that "the theorists' belief that our changing world requires an alternative to hierarchical

organization is simply wrong, and all their proposals are based on an inadequate understanding of not only hierarchy but also human nature" (Jaques, "In Praise of Hierarchy," 127).

6. Henry Mintzberg, "The Effective Organization: Forces and Forms," *Sloan Management Review*, 32, No.2 (Winter 1991): 66. Although this article identifies five different organizational "forms," Mintzberg emphasizes that he is rethinking his own earlier work which emphasized "configuration" and "natural coalignment" to take greater account of the need for organizations to "build their may combine characteristics of different forms, the metaphor Mintzberg uses (the LEGO™ toy) is still a design-oriented one.

7. James R. Houghton, "The Age of the Hierarchy Is Over," *New York Times* (September 24, 1989): Sec. 3, P. 3.

8. Ibid.

9. Ibid.

10. Ibid. For more on Corning, see Ashish Nanda and Christopher A. Bartlett, "Corning Incorporated: A Network of Alliances," Case Study 9 - 391 - 102. Boston: Harvard Business School, 1990; also see Keith H. Hammond, "Corning's Class Act: How Jamie Houghton Has Reinvented the Company," *Business Week* (May 13, 1991): 68 - 76.

11. For examples of the flurry of interest in the use of decentralization during the 1940s and 1950s, see : John Allen Murphy, "What's Behind Today's Trend Toward Decentralization," *Sales Management* (October 1, 1946): 37 - 39; John Allen Murphy, "How the Wheels Go Round under Decentralized Management," *Sales Management* (October 15, 1946): 50 - 58; John Allen Murphy, "How to Keep Your Product Alive, Your Management

Alert? - Decentralization!" *Sales Management* (November 1, 1946): 50 - 57; Raymond Villers, "Control and Freedom in a Decentralized Company," *Harvard Business Review*, 32 (March-April 1954): 89 - 96; Perrin Stryker, "The Subtleties of Delegation" *Fortune* (March 1955): 90 - 97, 160 - 164; Waino W. Suojanen, "Leadership, Authority, and the Span of Control," *Advanced Management* (September 1957): 17 - 22; and Bennett F. Kline and Norman H. Martin, "Freedom, Authority, and Decentralization," *Harvard Business Review*, 36 (May-June 1958): 69 - 75.

12. Stryker, "The Subtleties of Delegation," 95 (italics in original).

13. A. A. Stambaugh, "Decentralization: The Key to the Future," *Dun's Review and Modern Industry* (September 1953): 53 - 54.

14. Writing more than fifty years ago, Chester Barnard observed that "one will hear repeatedly that you can't understand an organization or how it works at or even watching its personnel." (Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* [Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, 1968], 121.)

15. See Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962).

16. See Richard F. Vancil, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design* (Homewood, Ill.: Dow Jones - Irwin, 1979).

17. As we argue, terminological confusion between "decentralization" and "divisionalization" is better understood when one

takes a rhetorical stance and recognizes that there is ultimately no "correct" definition for each. Nevertheless, providing such definitions is precisely what David Solomons attempted to do in his classic study, *Divisional Performance: Measurement and Control*. He began his book by addressing the confusion:

The terms "divisionalization" and "decentralization" are sometimes used as if they were interchangeable. They are, however, not synonyms, for the devolution of authority to make decisions, which is the essence of decentralization, is often carried to considerable lengths in businesses which are not divisionalized. Such businesses may have widely dispersed plants, sales offices and research facilities, each the responsibility of its own manager who may be given wide latitude as to how his operation is to be conducted. Divisionalization, however, adds to decentralization the concept of "delegated profit responsibility." (David Solomons, *Divisional Performance: Measurement and Control* [Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965], 3).

For Solomons, decentralization is a matter of dispersed decision making, divisionalization a matter of profit responsibility. By his definition, a divisionalized firm could be centralized along important dimensions—although he hardly discusses this possibility and instead focuses on the decentralization of decisions that accompany divisionalization. Somewhat ironically, however, he later commits the same fallacy he warns against when he describes a situation wherein each unit—purchasing, training, labor relations, traffic, accounting, and so forth—is a profit center as an instance of "complete decentralization" (Ibid., 14–15). Alas, such are the traps into which the best of us fall when we set out to discover the true meaning of management terminology.

18. Vancil, for example, found that decentralization was common even "in relatively homogeneous businesses with sales of

\$100 million or less,” a finding that challenged Chandler’s thesis that strategies of diversification are the cause of decentralized structures (Vancil, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, 3).

19. This definition was perhaps more common at mid-century when such geographic dispersion was first becoming widely evident. See for example Paul Meadows, “Post-Industrialism,” *Technology Review*, 49 (December 1946): 101–103, 120, 122.

20. See Chandler, *Strategy and Structure*. In describing decentralization as a philosophy of management, Chandler refers to a paper written by Donaldson Brown in 1927 when he was an executive at General Motors. See Donaldson Brown, “Decentralized Operations and Responsibilities with Coordinated Control,” *Annual Convention Series*, Vol. 57 (New York: American Management Association, 1927).

21. For an example of this view, witness Peter Drucker’s stereotype of the “command-and-control organization of today, with its emphasis on decentralization.” (Peter F. Drucker, “The Coming of the New Organization,” *Harvard Business Review*, 66 [January-February 1988]: 53.)

22. Charles Handy, *The Age of Unreason* (Boston: Harvard Business School Press, 1989), 118.

23. Ibid.

24. Again, this rather polemical statement follows in the footsteps of “ordinary language” theorists who, following Wittgenstein, argue that it is *practice* that determines meaning and not vice versa. See for example the discussion (already cited) in Louis R. Pondy, “Leadership Is a Language Game,” in Morgan W. McCall, Jr.,

and Michael M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?* (Durham, N. C.: Duke University Press, 1978).

25. Lewis Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland and Through the LookingGlass* (Oxford: Oxford University Press, 1971), 190.

26. Carroll writes: " 'The question is,' said Humpty Dumpty, 'which is to be master—that's all.' " (Ibid).

27. Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors* (Garden City, N. Y.: Doubleday, 1963), 53.

28. Ibid., 57.

29. Ibid., 58.

30. Ibid.

31. Other example of such explicit cycles might be seen in alternations between product and market structures, between function and product structures, between geography and product structures, and between functional and geographic structures.

32. Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, *Matrix* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), xi.

33. Ibid.

34. Ibid.

35. For this argument, see C. K. Prahalad and Yves Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987).

36. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989), 32.

37. Ibid., 57.

38. Ibid., 59.

39. Ibid., 57.

40. On this, see Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, A Frame of Mind," *Harvard Business Review*, 68 (July—August 1991): 138 – 145.

41. Davis and Lawrence, *Matrix*, 18.

42. Bartlett and Ghoshal, *Managing Across Borders*, 57.

43. In the language of speech act theory, one could say that structural design concepts often have the characteristics of a "performative utterance" — that is, they are not so much descriptions of the world as they are ways of *acting upon it* through language. See J. L. Austin, *How to Do Things with Words* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962). Austin's highly readable account is especially interesting for his treatment of what makes certain performatives situationally ineffectual, an issue related to our earlier discussion of Humpty Dumpty and managerial legitimacy. The adventurous may also consult the more radical French philosopher of language Jacques Derrida, who comments on Austin's distinction by noting that the performative "produces or transforms a situation" (Jacques Derrida, "Signature, Event, Context," in *Margins of Philosophy*, tr., A. Bass [Chicago: University of Chicago Press, 1982], 321).

44. James D. Berkley and Nitin Nohria, "Allen-Bradley's IC-CG: Repositioning for the '90s," Case Study N9 – 491 – 066. Boston: Harvard Business School, 1990.

45. The virtues of teams have been extolled by none other than *Fortune* reporter Brian Dumaine, author of "The Bureaucracy Busters" article which began Chapter 2. In a recent *Fortune* cover

story, he writes: "If superteams are working right, *mirabile dictu*, they manage themselves. No boss required. A superteam arranges schedules, sets profit targets, and a gulp may even know everyone's salary. It has a say in hiring and firing team members as well as managers. It orders materials and equipment. It strokes customers, improves quality, and, in some cases, devises strategy" (Brian Dumaine, "Who Needs a Boss?" *Fortune* [May 7, 1990]: 52). Of course, cross-functional activity is not really a new idea—it has figured prominently in the writings of such earlier management thinkers as Mary Parker Follett. See for example Follett's 1926 description of a factory with a system of "interlocked committees," a development she pointed to as "perhaps the most important trend in business organization" (Mary Parker Follett, "The Meaning of Responsibility in Business Management," in *Dynamic Administration* [London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1941], 157.).

46. Chandler, *Strategy and Structure*, 161.

47. All information on Appex is from Julie Gladstone and Nitin Nohria, "Appex Corporation," Case Study 9-491-082. Boston: Harvard Business School, 1991.

48. We do not know which Japanese companies have used such a structure. In fact, when we have taught this case at the Harvard Business School we have had Japanese students remark that they were unaware of such a structure in Japanese companies. Perhaps Ghosh was engaging in the always-effective rhetorical technique of invoking Japanese management practices to legitimize an innovation.

49. The use of the term *division* for the Operations cost center illustrates the flexibility managers have in the terms they use to describe a structure. In other companies, the term *division* is re

served for units that are profit centers, i. e., which both earn revenues from external sales (versus internal transfers) and incur costs.

50. See John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

51. A stimulating discussion of the "Ship of Theseus" and other such identity conundrums can be found in Eli Hirsch, *The Concept of Identity* (Oxford: Oxford University Press, 1981), esp. 68–71.

## 第七章 绩效评估

1. The classic example of this in the social sciences is to be found in the famed Hawthorne Experiments conducted at the Western Electric Company in the 1920s and 1930s. These experiments, which laid the groundwork for the emerging human relations school of management, showed that workers participating in experiments were acutely aware of being observed—and that their awareness of the situation had an enormous impact upon their productivity. See the discussion in George C. Homans, *Fatigue of Workers* (New York: Reinhold, 1941), 56–65.

2. For arguments about the problems with emphasizing accrual accounting measures see Michael T. Jacobs, *Short-Term America: The Causes and Cures of Our Business Myopia* (Boston: Harvard Business School Press, 1991); H. Thomas Johnson and Robert S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987); Dana Wechsler Linden, "Lies of the Bottom Line," *Forbes* (November

12, 1990): 106–112; Donald A. Curtis, “The Modern American Accounting System: Does It Really Measure Corporate Performance?” *FE: The Magazine for Financial Executives*, 1, No.1 (1985): 58–62; and Donald A. Curtis, *Management Rediscovered: How Companies Can Escape the Numbers* (Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1990). For arguments in favor of focusing on cash as the key performance measure see Yuji Ijiri, “Cash-Flow Accounting and Its Structure,” *Journal of Accounting, Auditing, and Finance*, 1, No.4 (1978): 331–348; and Yuji Ijiri, “Recovery Rate and Cash Flow Accounting,” *Financial Executive*, 48 (March 1980): 54–60. For a critique of cash flow as a performance measure see D. A. Egginton, “In Defence of Profit Measurement: Some Limitations of Cash Flow and Value Added as Performance Measures for External Reporting,” *Accounting and Business Research*, 14, No.54 (Spring 1984): 99–111.

3. Data on Sealed Air Corporation are taken from Karen Hopper Wruck, “Sealed Air Corporation’s Leveraged Recapitalization,” Case Study 9–391–067. Boston: Harvard Business School, rev. 1991; and from a presentation made by the company’s CFO, William Hickey, at the Harvard Business School on December 12, 1991.

4. Robert N. Anthony and James S. Reece, *Accounting Principles*, 6th ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1989), 13–14.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. James G. March, “Ambiguity and Accounting: The Elusive Link between Information and Decision Making,” *Accounting*,

*Organizations, and Society*, 12, No.2 (1987): 165.

8. See Richard F. Vancil, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design* (Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1978); Robert S. Kaplan, *Advanced Management Accounting* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982); Robert G. Eccles, *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985); and Robert G. Eccles and Dwight B. Crane, *Doing Deals: Investment Banks at Work* (Boston: Harvard Business School Press, 1988).

9. See Richard F. Vancil, "What Kind of Management Control Do You Need?" *Harvard Business Review*, 51 (March-April 1973): 75-86. Vancil argued that strategy and structure must be taken into consideration when determining which performance measure is best and thus what kind of responsibility center an organizational unit should be.

10. Peter F. Drucker, "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review*, 66 (January-February 1988): 50 (emphasis ours).

11. For some traditional but thoughtful discussions of these issues see Vancil, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*; and Kenneth A. Merchant, *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

12. See David A. Garvin, "How the Baldrige Award Really Works," *Harvard Business Review*, 6 (November-December 1991): 80-95.

13. Brian M. Cook, "In Search of Six Sigma: 99.9997% Defect Free," *Industry Week* (October 1, 1990): 60-65.

14. Lloyd Dohyans and Clare Crawford-Mason, *Quality or Else: The Revolution in World Business* (Boston: Houghton Mifflin, 1991), 138.

15. T. J. Rodgers, "No Excuses Management," *Harvard Business Review*, 68 (July-August 1990): 85.

16. Ibid. See also Richard Brandt, "The Bad Boy of Silicon Valley: Meet T. J. Rodgers, CEO of Cypress Semiconductor," *Business Week* (December 9, 1991): 64-70.

17. See Nitin Nohria and Cynthia Cook, "Hill, Holliday, Connors, Cosmopolos, Inc. Advertising (A)," Case Study 9-491-016. Boston: Harvard Business School, rev. 1991.

18. Robert G. Eccles, "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*, 69 (January-February 1991): 131.

19. For some examples of arguments for nonfinancial measures see Robert Bittlestone, "Executive Information and Strategic Control," text of address on October 1, 1990, at London Conference, *Executive Information for the Finance Function* (London: Metapraxis, 1990); Robert Malchione, "Making Performance Measurements Perform," *perspective* (Boston: The Boston Consulting Group, 1991); "Performance Measurement: Impact on Competitive Performance," *Out-look, Industrial Competitiveness*, 6, No.4 (Boston: Harbor Research, no date); Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, 70 (January-February 1992): 71-79; and Ray Stata: "Organizational Learning—The Key to Management Innovation," *Sloan Management Review*, 30, No.3 (Spring 1989): 63-74.

20. Johnson and Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, 259.

21. Ibid., 125. We should emphasize that even today—despite the emphasis often placed by senior management on accounting-based Performance measures—managers continue to supplement accounting-based measures with other types of information in making decisions. See for example Sharon M. McKinnon and William J. Bruns, Jr., *The Information Mosaic* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

22. See Ronald G. Greenwood, *Managerial Decentralization* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1974).

23. S. A. Spencer, "The Dark at the Top of the Stairs: What Higher Management Needs from Information Systems," *Management Review*, 51 (July 1962): 4–12. Spencer listed the number of calls made, the speed of service, the on-time delivery performance record, the level of quality, the frequency and nature of complaints, share of market position, productivity, absenteeism, waste, remakes, and parts turnover as examples of measures that should be used to supplement financial ones.

24. See McKinnon and Bruns, *The Information Mosaic*.

25. Marshall W. Meyer, "The Performance Paradox" (Wharton School Department of Management Working Paper, undated).

26. See William J. Bruns, Jr., and F. Warren McFarlan, "Information Technology Puts Power in Control Systems," *Harvard Business Review*, 65 (September-October 1987): 89–94.

27. Data on Crompton Greaves are taken from Nitin Nohria and Julie A. Gladstone, "Crompton Greaves Ltd. Case Study 9—

491-074. Boston: Harvard Business School, 1990.

28. For a good discussion of many of the issues involved in linking rewards to performance see Merchant, *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*.

29. For a discussion of some of the pitfalls in managing by the numbers see Thomas A. Stewart, "Why Budgets Are Bad for Business," *Fortune* (June 4, 1990): 179-190. A useful analysis of why budgeting is so problematic in most companies can also be found in M. Edgar Barrett and LeRoy B. Fraser III, "Conflicting Roles in Budgeting in Operations," *Harvard Business Review*, 55 (July-August 1977): 137-146. The authors show the conflicts that emerge when a budget is simultaneously used for planning, evaluation, and motivational purposes.

## 第八章 使知识系统生效

1. Joseph L. Badaracco, Jr., *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances* (Boston: Harvard Business School Press, 1991), 27. Badaracco's book presents an interesting argument about the causes and extent of the growth of knowledge in contemporary society. See also Chapter 3, "The Dimensions of Knowledge and Technology," in Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society* (New York: Basic Books, 1973), 165-266.

2. Robert D. Calkins, "Objectives of Business Education," *Harvard Business Review*, 25 (Autumn 1946): 47.

3. In fact, it is tempting to see the steady accumulation of managerial knowledge as one of the central features of modern soci-

ety. Governments, armies, schools, and other institutions have all depended on this constant accumulation of managerial technique as a means of consolidating power and building social legitimacy. The question of exactly how institutions have developed “power/knowledge” was central to the work of the late French historian Michel Foucault. see for example his *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (New York: Vintage Books, 1979) and *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings* (New York: Pantheon Books, 1980).

4. Chris Argyris, Robert Putnam, and Diana McLain Smith, *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 36.

5. Ibid., 80 – 81. In his theory of action science, Argyris distinguishes between what he calls “espoused theory” —what people say their theory of action is —and “theory-in-use,” which is the theory actually implicit in the person’s actions.

6. For Argyris and others, “action science” —by this and other names such as “intervention theory” —is about generating useful knowledge about organizations through making “interventions” on them in the form of efforts to create “organizational change.”

7. An interesting case where theory clearly preceded practice has been documented in Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962). As we touched on in Chapter 6, Chandler shows how General Motors, Du Pont, Standard Oil of New Jersey, and Sears independently yet almost simultaneously groped their way to the invention of the multidivisional form based on separate profit centers out of the large functional structures

which predominated in the 1910s and 1920s. Just as interestingly, several decades went by before this new structure received any kind of formal academic exposition.

8. The exact criteria that determine good formal research are open to loud debate, and have been for some time. For two varied approaches to this problem in the management literature, see W. Graham Astley and Raymond F. Zammuto, "Organization Science, Managers, and Language Games," forthcoming in *Organization Studies*; and Samuel B. Bacharach, "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation" *Academy of Management Review*, 14 (1989): 496 - 515. For more directly philosophical approaches to the issue (which have tended lately to stress the lack of any firm criteria for defining "good science"), see Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2d. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1970); and, for an avowedly anarchist approach, Paul K. Feyerabend, *Against Method* (New York: Verso, 1988).

9. See John A. Byrne, "Is Research in the Ivory Tower 'Fuzzy, Irrelevant, Preentious'?" *Business Week* (October 19, 1990): 62 - 66.

10. Lyman W. Porter and Lawrence E. McKibbin, *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* (New York: McGraw-Hill, 1988), 170.

11. Ibid., 180. For other discussions of the limited utility of formal research to managers, see John S. Fielden and Jean D. Gibbons, "Merit Myopia and Business School Faculty Publications," *Business Horizons* (March-April 1991): 8 - 12; Alan Deutschman, "The Trouble with MBAs," *Fortune* (July 29, 1991): 67 - 79; Benjamin M. Oviatt and Warren D. Miller, "Irrelevance, Intransi-

gence, and Business Professors," *The Academy of Management Executive*, 3 (1989): 304 - 312; Janice M. Beyer and Harrison M. Trice, "The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings," *Administrative Science Quarterly*, 27 (1982): 591 - 622; Paul Shrivastava and Ian I. Mitroff, "Enhancing Organizational Research Utilization: The Role of Decision Makers' Assumptions," *Academy of Management Review*, 9 (1984): 18 - 26; and Kenneth W. Thomas and Walter G. Tymon, Jr., "Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences," *Academy of Management Review*, 7 (1982): 345 - 352.

12. The Ford Foundation report was written by Robert Aaron Gordon and James Edwin Howell, *Higher Education for Business* (New York: Columbia University Press, 1959); the Carnegie report by Frank C. Pierson et al., *The Education of American Businessmen: A Study of University-College Programs in Business Administration* (New York: McGraw-Hill, 1959). As the reader might well expect, the reports emphasized external forces as creating pressures for change. Gordon and Howell for instance note: "The need for competent, imaginative, and responsible business leadership is greater than ever before; the need becomes more urgent as business grows ever more complex and as the environment with which it has to cope continues to change at an accelerating tempo" (Gordon and Howell, *Higher Education for Business*, 4).

13. Pierson et al., *The Education of American Businessmen*, 313.

14. *Ibid.*, 353.

15. Commission on Admission to Graduate Management Edu-

cation, *Leadership for a Changing World: The Future Role of Graduate Management Education* (Los Angeles: Graduate Management Admission Council, 1990), 20. This report similarly noted: "The leadership of management schools will be tested as never before by the massive changes taking place in the environment today" (Ibid., 2). The three changes cited by the report as most important are technological change, globalization, and demographic diversity.

16. S. A. M. Committee on Relations with Colleges and Universities, Society for the Advancement of Management, *Management Education: A Report on the Survey Among Business and Educational Leaders* (New York: Society for the Advancement of Management, 1948), 3. Interestingly enough, educators did not voice a similar concern.

17. Seen through Feyerabend's account of what makes for good science, the sloppy and anarchistic research methodology of managers is actually much closer to the way real scientific progress happens than we might think. See *Against Method*, where the author argues that "theoretical anarchism is more humanitarian and more likely to encourage progress than its law-and-order alternatives," adding later that most accounts of the scientific method give "an inadequate account of the past development of science and are liable to hinder science in the future" (Feyerabend, *Against Method*, 9, 163–164).

18. Eileen C. Shapiro, *How Corporate Truths Become Competitive Traps* (New York: John Wiley, 1991), xi.

19. Obviously these categories are not mutually exclusive. Stories imply models, diagrams imply frameworks, and so forth. But

knowledge is often captured in a particular form of rhetoric that embodies its other elements.

20. Book writing by CEOs — often accomplished with the help of ghost writers — has become a popular pastime. The most successful has been Lee Iacocca, whose book with William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (New York: Bantam Books: 1984) was the number one best seller in 1984 and 1985 with 1055000 and 1520000 copies, respectively.

21. Christopher Knowlton, "The Buying Binge in Business Books," *Fortune* (February 13, 1989): 101–103.

22. See David F. Hawkins, "Empire Glass Company (A)," Case Study 109–043. Boston: Harvard Business School, 1964.

23. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), 3–26.

24. Richard T. Pascale, *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead* (New York: Simon & Schuster, 1990), 16–17.

25. Michelle Clayman, "In Search of Excellence: The Investor's Viewpoint," *Financial Analysts Journal* (May-June 1987): 56.

26. *Ibid.*, 54.

27. *Ibid.*, 59, 62.

28. See Peters and Waterman, *In Search of Excellence*, 156, 292.

29. Leslie Brokaw, "Books That Transform Companies," *INC* (July 1991): 34 (emphasis in original).

30. The problem this natural linguistic ambiguity creates for

doing scientific research is enormous. Without a clear and common definition of a term such as *empowerment*, it is impossible to determine what contributes to empowerment and what detracts from it, or even to measure whether it has increased or decreased over time. As we suggested in Chapter 6, the same difficulty exists with concepts like "decentralization," "formality of structure," and "degree of authority." Studies by Richard F. Vancil (see *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design* [Homewood, Ill.: Dow-Jones-Irwin, 1978]) and the Aston Group, for example, did not have much success in establishing clear relationships about what variables determine particular structural characteristics. (For reviews of the work of the Aston Group, see Sergio E. Mindlin and Howard E. Aldrich, "Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group," *Administrative Science Quarterly*, 20 [September 1975]: 382-392; and Howard E. Aldrich, "Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group," *Administrative Science Quarterly*, 17 [March 1972]: 26-43.) Establishing such relationships in the social sciences is notoriously difficult. Consider, for example, the enormous efforts that have gone into determining exactly what I. Q. tests measure and the controversies that still rage about their potential racial and ethnic biases.

In organizations, a related problem with conducting such formal research is that managers always have their own values, opinions, and agendas; they bring their own "baggage" to the research situation and will often respond accordingly. Consider a hypothetical investigation into the prevalence of empowerment in organizations.

Without really knowing what a researcher means by empowerment, a manager may tailor her answers according to how much she is concerned about confidentiality — especially if the CEO has been talking about how empowered the middle managers are. She may be reluctant to say she doesn't feel empowered for fear of being labeled as someone who doesn't have what it takes to be empowered. Or she may respond negatively in the hopes of sending a message to top management about the inadequacy of their commitment to the cause.

31. In an interesting form of insitutional self-examination using a tool developed for managers, Oviatt and Miller use Michael Porter's five-forces framework to explain why business professors resist attempts to make their research more pertinent to managers. See Oviatt and Miller, "Irrelevance, Intransigence, and Business Professors," 304.

## 第九章 正确看待变革

1. On this, see for example James G. March, "Footnotes to Organizational Change," *Administrative Science Quarterly*, 26 (1981), 563: "Organizations are continually changing, routinely, easily and responsively." March notes that studies on implementing change indicate "not that organizations are rigid and inflexible," but instead, "that they are impressively imaginative."

2. For a good discussion of the ideology of change in Western intellectual history, see Roland N. Stromberg, *European Intellectual History Since 1789*, 5th ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1990): esp. 139 – 140.

3. For an explanation of this perspective and its application to

organizations, see Connie J. G. Gersick, "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," *Academy of Management Review*, 16 (1991): 10 – 36. Along similar lines, Michael Tushman and Elaine Romanelli describe organizations as passing through reorientations, which they describe as "relatively short periods of discontinuous change where strategies, power, structure, and systems are fundamentally transformed towards a new basis of alignment" (Michael L. Tushman and Elaine Romanelli, "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," in L. L. Cummings and Barry M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7 [Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985], 173). See also Michael L. Tushman, William H. Newman, and Elaine Romanelli, "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution," *California Management Review* (Fall 1986): 29 – 44; and Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution As Organizations Grow," *Harvard Business Review*, 50 (July-August 1972): 37 – 46.

As Gersick discusses, punctuated equilibrium models currently enjoy wide popularity in a number of disciplines. For a related approach to biology, see Stephen Jay Gould, *The Panda's Thumb* (New York: W. W. Norton, 1980); to the scientific method, see Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2d ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1970); and to the world in general in a "grand theory," Ilya Prigogine and Isabelle Stengers, *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature* (New York: Bantam Books, 1984).

4. The communications theorist James Beniger puts this atti-

tude in some perspective, noting that since the 1950s we have constantly been told that “one or the other social transformation is now in progress” (James R. Beniger, *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society* [Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1986], 2).

5. See Peter F. Drucker, “The Coming of the New Organization,” *Harvard Business Review*, 66 (January-February 1988): 45–53.

6. See Shoshana Zuboff, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power* (New York: Basic Books, 1988).

7. Charles Handy, *The Age of Unreason* (Boston: Harvard Business School Press, 1990), 17.

8. As Beniger rightly observes, important changes in society “do not result from single discrete events, despite the best efforts of later historians (or contemporary observers) to associate the changes with such events” (Beniger, *The Control Revolution*, 2). Our position on historical change has also been informed by Michel Foucault. See Michel Foucault, *The Archeology of Knowledge*, tr., A. M. Sheridan Smith (New York: Pantheon Books, 1972).

9. See for example the preface in Zuboff, *In the Age of the Smart Machine*, xi-xv.

10. Like politics, the word *power* too often gets a bad rap. Jeffrey Pfeffer attempts to right this by defining power “as the potential ability to influence behavior, to change the course of events, to overcome resistance, and to get people to do things that they would not otherwise do” (Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* [Boston: Harvard Business School Press, 1992], 30). Pfeffer's book shows how the ability to

use and understand power is crucial to effective management.

11. In their classic book *A Behavioral Theory of the Firm*, Richard A. Cyert and James D. March suggested: "Let us view the organization as a coalition. It is a coalition of individuals, some of them organized into sub-coalitions" (Richard A. Cyert and James D. March, *A Behavioral Theory of the Firm* [Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963], 27). For more on how such coalitions work, see also Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1972); and Pfeffer, *Managing with Power*.

12. Handy, *The Age of Unreason*, 3.

13. Eric M. Leifer and Harrison C. White, "Wheeling and Annealing: Federal and Multidivisional Control," Chapter 13 in James F. Short, ed., *The Social Fabric: Dimensions and Issues* (Beverly Hills: Sage Publications, 1986): 223 - 240.

14. Jane Linder and Robert G. Eccles, "Hercules Incorporated: Anatomy of a Vision," Case Study 9 - 186 - 305. Boston: Harvard Business School, 1985.

15. March, "Footnotes to Organizational Change," 563.

16. Robert H. Schaffer and Harvey A. Thomson, "Successful Change Programs Begin with Results," *Harvard Business Review*, 70 (January February 1992): 80.

17. Ibid., 82.

18. Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector, *The Critical Path to Corporate Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1990), 39.

19. Ibid., 23.

20. Ibid., 39 - 40.

21. Data for this example are taken from a series of Harvard Business School cases prepared by Todd Jick. See Todd Jick, "Bob Galvin and Motorola, Inc. (A)," Case Study 9-487-062, rev. March 1989; "Bob Galvin and Motorola, Inc. (B)," Case Study 9-487-063, 1987; and "Bob Galvin and Motorola, Inc. (C)," Case Study 9-487-064, 1987. All from Boston: Harvard Business School.

22. This assessment appears in Jick's own teaching note for the Motorola case series: "What makes the case particularly provocative is that Galvin's actions are so unlike the textbook description of how to lead change" (Todd Jick, "Bob Galvin and Motorola, Inc. (A) (B) (C)," Teaching Note 5-491-100. [Boston: Harvard Business School]).

23. Jick, "Bob Galvin and Motorola, Inc. (A)," 8.

24. The consultant was Robert Schaffer, co-author of the *Harvard Business Review* article cited in Note 16 above.

25. Jick, "Bob Galvin and Motorola, Inc. (B)," 2.

26. Jick, "Bob Galvin and Motorola, Inc. (C)," 1.

27. Leifer and White, "Wheeling and Annealing," 238.

28. Ibid.

29. Ibid., 239.

30. Ibid., 240.

31. Leifer and White observe: "Knowing where to encourage system 'crystallization' may thus be the paramount skill of the very top" (Ibid., 239).

32. Jick, "Bob Galvin and Motorola (A)," 9.

33. "For the argument that managers should emphasize measurable shortterm performance goals in their change program method-

ologies (an approach that we ourselves resist), see Schaffer and Thomson, "Successful Change Programs Begin with Results."



## 参考文献

---





## I. 人文科学

Arendt, Hannah. *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

Aristotle. *On Rhetoric*. Tr. and ed., George Kennedy. New York: Oxford University Press, 1991.

Austin, J. L. *How to Do Things with Words*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962.

Barker, Francis. *The Tremulous Private Body: Essays in Subjection*. London: Methuen, 1984.

Baumeister, Roy F. *Identity: Cultural Change and the Struggle for Self*. New York: Oxford University Press, 1986.

Bell, Daniel. *The Cultural Contradictions of Capitalism*. London: Heinemann, 1976.

Bellah, Robert et al. *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. Berkeley: University of California Press, 1985.

Booth, Wayne. *The Rhetoric of Fiction*. Chicago: University of Chicago Press, 1961.

———. "The Revival of Rhetoric." In Martin Steinmann, ed., *New Rhetorics*. New York: Scribner's, 1967.

Carroll, Lewis. *Alice's Adventures in Wonderland and Through the Looking-Glass*. Oxford: Oxford University Press, 1971.

Cavell, Stanley. *Must We Mean What We Say?* New York: Cambridge University Press, 1976.

de Certeau, Michel. *The Practice of Everyday Life*. Tr.,

Steven Rendall. Berkeley: University of California Press, 1984.

Derrida, Jacques. "Signature, Event, Context." In *Margins of Philosophy*, A. Bass, tr. Chicago: University of Chicago Press, 1982.

Dewey, John. *The Essential Writings*. New York: Harper & Row, 1977.

D'Souza, Dinesh. *Illiberal Education: The Politics of Race and Sex on Campus*. New York: Free Press, 1991.

Ehninger, Douglas. "On Systems of Rhetoric." *Philosophy and Rhetoric*, 1 (1968): 131 - 144.

Feyerabend, Paul K. *Against Method*. New York: Verso, 1988.

Fish, Stanley. "Rhetoric." In *Doing What Comes Naturally: Change, Rhetoric, and the Practice of Theory in Literary and Legal Studies*. Durham, N. C.: Duke University Press, 1989.

Foucault, Michel. *The Archeology of Knowledge*. Tr., A. M. Sheridan Smith. New York: Pantheon Books, 1972.

———. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Ed. and tr., Colin Gordon. New York: Vintage Books, 1979.

———. *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings*. New York: Pantheon Books, 1980.

Friedman, Lawrence. *The Republic of Choice: Law, Authority, and Culture*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

Gross, Alan G. *The Rhetoric of Science*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

Harvey, David. *The Condition of Post-Modernity*. Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1989.

Heidegger, Martin. *Being and Time*. Trs., John Macquarrie and Edward Robinson. New York: Harper & Row, 1962.

Hirsch, Eli. *The Concept of Identity*. Oxford: Oxford University Press, 1981.

James, William. *Pragmatism*. Indianapolis, Ind.: Hackett Publishing, 1981.

Kellner, Douglas. "Popular Culture and the Construction of Postmodern Identities." In Scott Lash and Jonathan Friedman, eds., *Modernity and Identity*. Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1992: 141-177.

Kennedy, George A. "Prooemion." In *Aristotle: On Rhetoric*. New York: Oxford University Press, 1991.

Lasch, Christopher. *The Culture of Narcissism*. New York: W. W. Norton, 1979.

Lévi-Strauss, Claude. *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

Lyotard, Jean-Francois. *The Post-Modern Condition: A Report on Knowledge*. Trs., Geoff Bennington and Brian Massumi. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.

Marcuse, Herbert. *One Dimensional Man*. Boston: Beacon Press, 1964.

Marx, Karl. "The Communist Manifesto." In Robert C. Tucker, ed., *The Marx-Engels Reader*. New York: W. W. Norton, 1972.

McCloskey, Donald N. *The Rhetoric of Economics*. Milwaukee: University of Wisconsin Press, 1985.

Merelman, Richard M. *Making Something of Ourselves: On Culture and Politics in the United States*. Berkeley: University

of California Press, 1984.

Perelman, Chaim and L. Olbrechts-Tyteca. *The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation*. Trs., John Wilkinson and Purcell Weaver. Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press, 1958, 1971.

Plato. *Plato: The Collected Dialogues*, Edith Hamilton and Huntington Cairns, eds. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1961.

Polanyi, Michael. *Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi*, Marjorie Green, ed. Chicago: University of Chicago Press, 1969.

Putnam, Hilary, *The Many Faces of Realism*. LaSalle, Ill.: Open Court, 1987.

Ricoeur, Paul. "Imagination in Discourse and in Action." In *From Text to Action*. Trs., Kathleen Blamney and John B. Thompson. Evanston, Ill.: Northwestern University Press, 1991: 176-187.

Rorty, Richard. *The Linguistic Turn*. Chicago: University of Chicago Press, 1967.

———. *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1979.

Searle, John. *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1969.

Stromberg, Roland N. *European Intellectual History Since 1789*, 5th ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1990.

Sun-Tzu. (6th century B. C.) *The Art of War*. Tr., Thomas Cleary. Boston: Shambhala, 1988.

Toffler, Alvin. *Future Shock*. New York: Random House, 1970.

Waldman, Steven. "The Tyranny of Choice." *The New Republic* (January 27, 1992): 22–25.

Weber, Max. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Tr., Talcott Parsons. New York: Charles Scribner's Sons, 1958.

Wittgenstein, Ludwig. *Philosophical Investigations*. Tr., G. E. M. Anscombe. Oxford: Basil Blackwell, 1974.

Wölfflin, Heinrich. *Principles of Art History: The Problem of the Development of Style in Later Art*. Tr., M. D. Hottinger. New York: Dover, 1932.

## II. 社会学、认知科学和自然科学

Agre, Philip. *The Dynamic Structure of Everyday Life*. Ph. D. diss. in Computer Science, MIT, 1988. Cambridge University Press (forthcoming).

Arrow, Kenneth. *The Limits of Organization*. New York: W. W. Norton, 1970.

Atkinson, John W. "Motivational Determinants of Risk-taking Behavior." *Psychological Review*, 64 (November 1957): 359–372.

Bell, Daniel. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books, 1973.

Beniger, James R. *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1986.

Brooks, Rodney A. "Planning Is Just a Way of Avoiding Figuring Out What to Do Next." MIT Artificial Intelligence Lab Working Paper 303, 1987.

Clark, B. R. *The Distinctive College: Antioch, Reed, Swarthmore*. Chicago: Aldine, 1970.

Davis, Murray S. "That's Classic! The Phenomenology and Rhetoric of Successful Social Science Theories." *Philosophy of Social Science*, 16 (1986): 285-301.

Erikson, Erik H. *Childhood and Society*, 2d ed. New York: W. W. Norton, 1965.

Festinger, Leon. "A Theory of Social Comparison Processes." *Human Relations*, 7 (1954): 117-140.

Freidson, Eliot. *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press, 1986.

Gergen, Kenneth J. *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books, 1991.

Giddens, Anthony. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1991.

Gould, Stephen Jay. *The Panda's Thumb*. New York: W. W. Norton, 1980.

Johnston, William B. and Arnold H. Packer, *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-first Century*. Indianapolis, Ind.: Hudson Institute, 1987.

Kuhn, Thomas. *The Structure of Scientific Revolutions*, 2d ed. Chicago: University of Chicago Press, 1970.

Lammers, Cornelis J. "Transience and Persistence of Ideal

Types in Organization Theory." *Research in the Sociology of Organizations*, 6 (1988): 203-224.

LEINSON, Magali Sarfatti. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1977.

Leifer, Eric. *Actors as Observers: A Theory of Skill in Social Relationships*. New York: Garland, 1991.

Leifer, Eric. M. and Harrison C. White. "Wheeling and Anouncing: Federal and Multidivisional Control," In James F. Short, ed., *The Social Fabric: Dimensions and Issues*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986: 223-240.

Lippman, S. A. and Richard P. Rumelt. "Uncertain Imity: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency Under Competition." *Bell Journal of Economics*, 13 (1982): 418-438.

Macs, Pattie, ed. *Designing Autonomous Agents: Theory and Practice from Biology to Engineering and Back*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990.

McClelland, David C. "The Urge to Achieve." In Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, eds., *Management and Organizational Behavior Classics*. Homewood, Ill.: BPI Irwin, 1989: 392-401. Reprinted from *THINK Magazine*, 32, No.6 (November-December 1966): 19-23.

Meyer, John W. and Brian Rowan. "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, 83 (1977): 159-179.

Penrose, Edith T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

Perrow, Charles. "A Framework for the Comparative Analysis

of Organizations." *American Sociological Review*, 32, No.2 (April 1967): 194 - 208.

———. *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1972.

———. *Organizational Analysis: A Sociological View*. London: Tavistock, 1974.

Piore, Michael J., and Charles E. Sabel. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

Prigogine, Ilya and Isabelle Stengers. *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bantam Books, 1984.

Riesman, David. *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1950.

Schutz, Alfred. "Acting and Planning." In Helmut R. Wagner, ed., *On Phenomenology and Social Relations*. Chicago: University of Chicago Press, 1970.

Selznick, Philip. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press, 1957, 1984.

Sen, Amartya. "Goals, Commitment, and Identity." *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1 (Fall 1985): 341 - 355.

Silverman, David. *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. New York: Basic Books, 1971.

Simon, Herbert. "Organizations and Markets." *Journal of Economic Perspectives*, 5, No.2 (Spring 1991): 34 - 38.

Sproule, J. Michael. "The New Managerial Rhetoric and the Old Criticism." *Quarterly Journal of Speech*, 74 (1988): 468 - 486.

Stinchcombe, Arthur L. "Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study." *Administrative Science Quarterly*, 4 (September 1959): 168 - 187.

Weber, Max. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Vol. 2. Berkeley: University of California Press, 1978.

White, Harrison. *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1992.

Winograd, Terry and Fernando Flores. *Understanding Computers and Cognition*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1986.

Woodward, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press, 1965.

Zuboff, Shoshana. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books, 1988.

### Ⅲ. 管理学

Abell, Derck F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.

Aldrich, Howard E. "Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group." *Administrative Science Quarterly*, 17 (March 1972): 26 - 43.

Alvesson, Mats. "Organization: From Substance to Image?"

*Organization Studies*, 11 (1990): 373 - 394.

Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*, 3d ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1987.

Ansoff, H. Igor. "The Firm of the Future." *Harvard Business Review*, 43 (September-October 1965): 162 - 167.

Anthony, Robert N. and James S. Reece. *Accounting Principles*, 6th ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1989.

Applegate, Lynda M., James I. Cash, Jr., and D. Quinn Mills. "Information Technology and Tomorrow's Manager." *Harvard Business Review*, 66 (November-December 1988): 130 - 131.

Argyris, Chris, Robert Putnam, and Diana McLain Smith. *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Argyris, Chris and Donald Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

Astley, W. Graham. "Administrative Science as Socially Constructed Truth." *Administrative Science Quarterly*, 30 (1985): 497 - 513.

Astley, W. Graham and Raymond F. Zammuto. "Organization Science, Managers, and Language Games." *Organization Studies* (forthcoming).

Bacharach, Samuel B. "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation." *Academy of Management Review*, 14 (1989): 496 - 515.

Badaracco, Joseph L., Jr. *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Boston: Harvard

Business School Press, 1991.

Barley, Stephen and Gideon Kunda. "The Cognitive Cage: Cycles of Control in Managerial Thought." Cornell University Working Paper, 1990.

Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, 1968.

Barrett, M. Edgar and LeRoy B. Fraser III. "Conflicting Roles in Budgeting in Operations." *Harvard Business Review*, 55 (July-August 1977): 137 - 146.

Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

———. "Matrix Management: Not a Structure, A Frame of Mind." *Harvard Business Review*, 68 (July-August 1991): 138 - 145.

Beer, Michael, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector. *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

Bennis, Warren. *Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Beyer, Janice M. and Harrison M. Trice. "The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings." *Administrative Science Quarterly*, 27 (1982): 591 - 622.

Bhide, Amar. "Hustle as Strategy." *Harvard Business Review*, 64 (September-October 1986): 59 - 65.

Bittlestone, Robert. "Executive Information and Strategic Control." Address text from London Conference, *Executive Infor-*

*mation for the Finance Function*. London: Metapraxia, 1990.

Blumberg, Stephen K. "Notes on the Art of Administration." *Midwest Review of Public Administration*, 14, No.3 (September 1980): 191 - 199.

Bower, Joseph L. and Thomas M. Hout. "Fast Cycle Capability for Competitive Power." *Harvard Business Review*, 66 (November-December 1988): 110 - 118.

Brill, Peter and Marshall W. Meyer. "Organizational Empowerment and Organizational Identification." Unpublished manuscript, Wharton School, 1992.

Brown, Donaldson. "Decentralized Operations and Responsibilities with Coordinated Control." *Annual Convention Series*, Vol. 57. New York: American Management Association, 1927.

Bruns, William J. and F. Warren McFarlan. "Information Technology Puts Power in Control Systems." *Harvard Business Review*, 65 (September-October 1987): 89 - 94.

Burgelman, Robert A. "Intra-Organizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research." *Organization Science*, 2 (1991): 239 - 262.

Burns, Tom and G. M. Stalker. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.

Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan. "Market Share - A Key to Profitability." *Harvard Business Review*, 53 (January-February 1975): 97 - 106.

Calkins, Robert D. "Objectives of Business Education." *Harvard Business Review*, 25 (Autumn 1946): 46 - 57.

Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge,

Mass.: MIT Press, 1962.

———. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977.

Collis, David J. "Organizational Capability as a Source of Profit." Harvard Business School Working Paper 91-046, 1991.

Commission on Admission to Graduate Management Education. *Leadership for a Changing World: The Future Role of Graduate Management Education*. Los Angeles: Graduate Management Admission Council, 1990.

Conger, Jay A. "Inspiring Others: The Language of Leadership." *The Academy of Management Executive*, 5 (1991): 31-45.

Cordiner, Ralph J. *New Frontiers for Professional Managers*. New York: McGraw-Hill, 1956.

Curtis, Donald A. "The Modern American Accounting System: Does It Really Measure Corporate Performance?" *FE: The Magazine for Financial Executives* 1, No. 1 (1985): 58-62.

———. *Management Rediscovered: How Companies Can Escape the Numbers*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1990.

Cyert, Richard A. and James D. March. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.

Daft, Richard L. and John C. Wiginton. "Language and Organization." *Academy of Management Review*, 4 (1979): 179-191.

Davenport, Thomas A. and James E. Short. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign." *Sloan Management Review*, 31, No. 4 (Summer

1990): 11 - 27.

Davis, Stanley M. *Future Perfect*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.

Davis, Stan and Bill Davidson. *2020 Vision: Transform Your Business to Succeed in Tomorrow's Economy*. New York: Simon & Schuster, 1991.

Davis, Stanley M. and Paul R. Lawrence. *Matrix*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.

Davis, T. R. V. and F. Luthans. "Managers in Action: A New Look at Their Behavior and Operating Modes." *Organizational Dynamics* (Summer 1980): 64 - 80.

Deal, Terrence E. and Anthony A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

Dobyns, Lloyd and Clare Crawford-Mason. *Quality or Else: The Revolution in World Business*. Boston: Houghton Mifflin, 1991.

Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.

———. *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper, 1959.

———. "Long Range Planning: Challenge to Management Science." *Management Science*, 5 (1959): 238 - 239.

———. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row, 1968.

———. *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. London: Heinemann, 1977.

———. *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper

& Row, 1980.

———. “The Coming of the New Organization.” *Harvard Business Review*, 66 (January-February 1988): 45 – 53.

Eccles, Robert G. *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985.

———. “The Performance Measurement Manifesto.” *Harvard Business Review*, 69 (January-February 1991): 131 – 137.

Eccles, Robert G. and Dwight B. Crane. *Doing Deals: Investment Banks at Work*. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

Eccles, Robert G. and Nitin Nohria. “The Post-Structuralist Organization.” Harvard Business School Working Paper, 1991.

Egginton, D. A. “In Defence of Profit Measurement: Some Limitations of Cash Flow and Value Added as Performance Measures for External Reporting.” *Accounting and Business Research*, 14, No. 54 (Spring 1984): 99 – 111.

Ewaldz, Donald B. “How Integrated Should Your Company Be?” *The Journal of Business Strategy* (July-August 1991): 52 – 55.

Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. New York: IEEE Press, 1916, 1984.

Feigenbaum, Armand. “Total Quality Control.” *Harvard Business Review*, 34 (November-December 1956): 93 – 101.

Fielden, John S. and Jean D. Gibbons. “Merit Myopia and Business School Faculty Publications.” *Business Horizons* (March-April 1991): 8 – 12.

Follett, Mary Parker. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Henry C. Metcalf and L.

Urwick, eds. London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1941.

Foster, Richard. *Innovation: The Attacker's Advantage*. New York: Summit, 1986.

Freeman, Frank H. "Books That Mean Business: The Management Best Sellers." *Academy of Management Review*, 10 (1984): 345 - 350.

Gabarro, John J. *The Dynamics of Taking Charge*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

Garvin, David A. "How the Baldrige Award Really Works." *Harvard Business Review*, 69 (November-December 1991): 80 - 95.

Gersick, Connie J. G. "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm." *Academy of Management Review*, 16 (1991): 10 - 36.

Ghemawat, Pankaj. "Resources and Strategy: An IO Perspective." Harvard Business School Working Paper, 1991.

———. *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press, 1991.

Gordon, Robert Aaron and James Edwin Howell. *Higher Education for Business*. New York: Columbia University Press, 1959.

Gowler, Dan and Karen Legge. "The Meaning of Management and the Management of Meaning: A View from Social Anthropology." In Michael J. Earl, ed., *Perspectives on Management: A Multidisciplinary Analysis*. New York: Oxford University Press, 1983: 197 - 233.

Grant, Robert M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *Califor-*

*nia Management Review* (Spring 1991): 114 - 135.

Greenwood, Ronald G. *Managerial Decentralization*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1974.

Greiner, Larry E. "Evolution and Revolution As Organizations Grow." *Harvard Business Review*, 50 (July-August 1972): 37 - 46.

Gulick, L. H. "Notes on the Theory of Organization." In L. H. Gulick and L. F. Urwick, eds., *Papers on the Science of Administration*. New York: Columbia University Press, 1937: 1 - 46.

Hamel, Gary and C. K. Prahalad. "Strategic Intent." *Harvard Business Review*, 67 (May-June 1989): 63 - 76.

Hammer, Michael. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate." *Harvard Business Review*, 66 (July-August 1990): 104 - 112.

Hamermesh, Richard G. *Making Strategy Work: How Senior Managers Produce Results*. New York: John Wiley, 1986.

Handy, Charles. *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

Hannaway, Jane. *Managers Managing: The Workings of an Administrative System*. New York: Oxford University Press, 1989.

Haspeslagh, Philippe. "Portfolio Planning: Uses and Limits." *Harvard Business Review*, 60 (January-February 1982): 58 - 74.

Hayes, Robert H. and William J. Abernathy. "Managing Our Way to Economic Decline." *Harvard Business Review*, 58 (July-August 1980): 67 - 77.

Heimer, Carol. "Doing Your Job and Helping Your Friends:

Universalistic Norms about Particular Others in Networks." In Nitin Nohria and Robert G. Eccles, eds., *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Hitt, Michael A. and R. Duane Ireland. "Corporate Distinctive Competence and Firm Performance." *Decision Sciences*, 15 (1984): 324 - 349.

Hofer, Charles W. and Dan E. Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, Minn.: West, 1978.

Homans, George C. *Fatigue of Workers*. New York: Reinhold, 1941.

Hopper, Max D. "Rattling SABRE—New Ways to Compete on Information." *Harvard Business Review*, 68 (May-June 1990): 118 - 125.

Ijiri, Yuji. "Cash-Flow Accounting and Its Structure." *Journal of Accounting, Auditing, and Finance*, 1, No. 4 (1978): 331 - 348.

———. "Recovery Rate and Cash Flow Accounting." *Financial Executive*, 48, No. 3 (March 1980): 54 - 60.

Itami, Hiroyuki. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987.

Jacobs, Michael T. *Short-Term America: The Causes and Cures of Our Business Myopia*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

Jaques, Elliott. "In Praise of Hierarchy." *Harvard Business Review*, 68 (January-February 1990): 127 - 133.

Jensen, Michael C. "Agency Costs of Free Cash Flow: Corporate Finances and Takeovers." *American Economic Review*, 76 (May 1986): 323 - 329.

———. “Active Investors, LBOs, and the Privatization of Bankruptcy.” *Journal of Applied Corporate Finance*, 2, No.1 (Spring 1989): 35 – 44.

———. “The Eclipse of the Public Corporation.” *Harvard Business Review*, 67 (September-October 1989): 61 – 74.

Jensen, Michael C. and William M. Meckling. “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.” *Journal of Financial Economics*, 3 (1976): 305 – 360.

Johnson, H. Thomas and Robert S. Kaplan. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

Kanter, Rosabeth. *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster, 1983.

———. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. New York: Simon & Schuster, 1989.

Kaplan, Robert S. *Advanced Management Accounting*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton. “The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance.” *Harvard Business Review*, 70 (January-February 1992): 71 – 79.

Katz, Robert L. “Toward a More Effective Enterprise.” *Harvard Business Review*, 38 (September-October 1960): 80 – 102.

Keen, Peter G. W. and Michael S. Scott-Morton. *Decision Support Systems: An Organizational Perspective*. Reading,

Mass.: Addison-Wesley, 1978.

Keller, Maryann. *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors*. New York: Morrow, 1989.

Kline, Bennett E. and Norman H. Martin. "Freedom, Authority, and Decentralization." *Harvard Business Review*, 36 (May-June 1958): 69-75.

Kotter, John P. *The General Managers*. New York: Free Press, 1982.

———. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press, 1990.

Kotter, John P. and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.

Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.

Likert, Rensis. "Measuring Organizational Performance." *Harvard Business Review*, 36 (March-April 1958): 41-50.

March, James G. "Footnotes to Organizational Change." *Administrative Science Quarterly*, 26 (1981): 563-577.

———. "Ambiguity and Accounting: The Elusive Link between Information and Decision Making." *Accounting, Organizations, and Society*, 12, No.2 (1987): 153-168.

Marguiles, Walter P. "Make the Most of Your Corporate Identity." *Harvard Business Review*, 55 (July-August 1977): 66-74.

Martin, Joanne and Melanie F. Powers. "Organizational Stories: More Vivid and Persuasive than Quantitative Data." In B.

Staw, ed., *Psychological Foundations of Organizational Behavior*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1983, 161-168.

McGregor, Douglas. "The Human Side of Enterprise." *Management Review*, 6, No. 11 (November 1957): 22-28, 88-92.

———. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1965. McKinnon, Sharon M. and William J. Bruns, Jr. *The Information Mosaic*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Meadows, Paul. "Post-Industrialism." *Technology Review*, 49 (December 1946): 101-103, 120, and 122.

Merchant, Kenneth A. *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

Meyer, Marshall W. "The Performance Paradox." Wharton School, Department of Management Working Paper, undated.

Miles, Raymond E. and Charles C. Snow. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

Miller, Danny and Peter H. Friesen. *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984.

Miller, J. A. "Contingency Theory, Values, and Change." *Human Relations*, 31, No. 10 (October 1978): 885-904.

Mindlin, Sergio E. and Howard E. Aldrich. "Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group." *Administrative Science Quarterly*, 20 (September 1975): 382-392.

Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New

York: Harper & Row, 1973.

———. “Crafting Strategy.” *Harvard Business Review*, 65 (July-August 1987): 66 – 75.

———. “The Effective Organization: Forces and Forms.” *Sloan Management Review*, 32, No.2 (Winter 1991): 54 – 67.

Mohrman, Susan A. and Thomas Cummings. “Self-Designing Organizations: Toward Implementing Quality of Worklife Innovations.” In R. Woodman and W. Pasmore, eds., *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1987: 275 – 310.

Montgomery, Cynthia and Birger Wernerfelt. “Diversification, Ricardian Rents, and Tobin’s q.” *Rand Journal of Economics*, 19 (Winter 1988): 623 – 632.

Nadler, David A., J. Richard Hackman, and Edward Lawler III. *Managing Organizational Behavior*. Boston: Little, Brown, 1979.

Nohria, Nitin and Robert G. Eccles. “Corporate Capability.” Harvard Business School Working Paper, 1991.

Ohmae, Kenichi. “Getting Back to Strategy.” *Harvard Business Review*, 66 (November-December 1988): 149 – 156.

———. “Managing in a Borderless World.” *Harvard Business Review*, 67 (May-June 1989): 152 – 161.

Olins, Wally. *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

Ouchi, William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley,

1981.

Oviatt, Benjamin M. and Warren D. Miller. "Irrelevance, Intransigence, and Business Professors." *The Academy of Management Executive*, 3 (1989): 304-312.

Pascale, Richard T. *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York: Simon & Schuster, 1990.

Pascale, Richard and Anthony Athos. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon & Schuster, 1981.

"Performance Measurement: Impact on Competitive Performance." *Outlook, Industrial Competitiveness*, 6, No.4. Boston: Harbor Research, undated.

Peters, Tom. "Get Innovative or Get Dead (Part One)." *California Management Review*, 33, No.1 (1990): 9-26.

———. "Get Innovative or Get Dead (Part Two)." *California Management Review*, 33, No.2 (1990): 9-23.

Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.

Pfeffer, Jeffrey. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Pierson, Frank C. et al. *The Education of American Businessmen: A Study of University-College Programs in Business Administration*. New York: McGraw-Hill, 1959.

Pondy, Louis R. "Leadership Is a Language Game." In Morgan W. McCall, Jr., and Michael M. Lombardo, eds., *Leader-*

ship: *Where Else Can We Go?* Durham, N. C.: Duke University Press, 1978.

Porter, Lyman W. and Lawrence E. McKibbin. *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* New York: McGraw-Hill, 1988.

Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

———. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

Prahalad, C. K. and Yves Doz. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press, 1987.

Prahalad, C. K. and Gary Hamel. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, 68 (May-June 1990): 79 - 91.

Quinn, James Brian. "Managing Strategies Incrementally." In Robert B. Lamb, ed., *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984: 35 - 61.

Raelin, Joseph A. *The Clash of Cultures: Managers Managing Professionals*. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

Reece, James S. and William R. Cool. "Measuring Investment Center Performance." *Harvard Business Review*, 56 (May-June 1978): 26 - 40.

Roach, John D. C. "From Strategic Planning to Strategic Performance: Closing the Achievement Gap." In Robert B. Lamb, ed., *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984: 209 - 222.

Roddick, Anita. *Body and Soul: Profits with Principles*,

*The Amazing Success Story of Anita Roddick and the Body Shop*. New York: Crown, 1991.

Roethlisberger, F. J. and William J. Dickson. *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939.

Rodgers, T. J. "No Excuses Management." *Harvard Business Review*, 68 (July-August 1990): 84 - 98.

Rumelt, Richard. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974.

S. A. M. Committee on Relations with Colleges and Universities, Society for the Advancement of Management. *Management Education; A Report on the Survey Among Business and Educational Leaders*. New York: Society for the Advancement of Management, 1948.

Schaffer, Robert H. and Harvey A. Thomson. "Successful Change Programs Begin with Results." *Harvard Business Review*, 70 (January-February 1992): 80 - 89.

Schoeffler, Sidney, Robert D. Buzzell, and Donald F. Heany. "Impact of Strategic Planning on Profit Performance." *Harvard Business Review*, 52 (March-April 1974): 137 - 145.

Senge, Peter M. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations." *Sloan Management Review*, 32 (Fall 1990): 7 - 23.

Shapiro, Eileen. *How Corporate Truths Become Competitive Traps*. New York: John Wiley, 1991.

Shrivastava, Paul and Ian I. Mitroff. "Enhancing Organizational Research Utilization: The Role of Decision Makers' Assump-

tions." *Academy of Management Review*, 9 (1984): 18-26.

Slatter, Stuart St. P. "Common Pitfalls in Using the BCG Product Portfolio Matrix." *London Business School Journal* (Winter 1980): 18-22.

Sloan, Alfred P. *My Years with General Motors*. Garden City, N. Y.: Doubleday, 1963.

Solomons, David. *Divisional Performance: Measurement and Control*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965.

Spencer, S. A. "The Dark at the Top of the Stairs: What Higher Management Needs from Information Systems." *Management Review*, 51 (July 1962): 4-12.

Sproull, Lee S. "The Nature of Managerial Attention." In L. S. Sproull, ed., *Advances in Information Processing in Organizations*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984: 9-27.

Stalk, George, Jr. "Time—The Next Source of Competitive Advantage." *Harvard Business Review*, 66 (July-August 1988): 41-51.

Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, 70 (March-April 1992): 57-69.

Stainbaugh, A. A. "Decentralization: The Key to the Future." *Dun's Review and Modern Industry* (September 1953): 53-54.

Stata, Ray. "Organizational Learning—The Key to Management Innovation." *Sloan Management Review*, 30, No.3 (Spring 1989): 63-74.

Stevenson, Howard. "Defining Corporate Strengths and Weak-

nesses." *Sloan Management Review* (Spring 1976): 51-68.

Stevenson, Howard H., Michael J. Roberts, and H. Irving Grousbeck. *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1989.

Stewart, G. Bennett III. *The Quest for Value*. New York: Harper & Row, 1990.

Stewart, Rosemary. *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan, 1967.

Suojanen, Waino W. "Leadership, Authority, and the Span of Control." *Advanced Management* (September 1957): 17-22.

Taylor, Frederick W. *The Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton, 1911, 1947.

Teisberg, Elizabeth Olmstead. "Strategic Responses to Uncertainty." Harvard Business School Working Paper, 1990.

Thomas, Kenneth W. and Walter G. Tymon, Jr. "Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences." *Academy of Management Review*, 7 (1982): 345-352.

Tichy, Noel and Ram Charan. "Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch." *Harvard Business Review*, 67 (September-October 1989): 112-120.

Toffler, Alvin. *The Adaptive Corporation*. London: Pan Books, 1985.

Tushman, Michael L., William H. Newman, and Elaine Romanelli. "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution." *California Management Review* (Fall 1986): 29-44.

Tushman, Michael L. and Elaine Romanelli. "Organizational

Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation." In L. L. Cummings and Barry M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

Vancil, Richard F. "What Kind of Management Control Do You Need?" *Harvard Business Review*, 51 (March-April 1973): 75-86.

———. *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1979.

Villers, Raymond. "Control and Freedom in a Decentralized Company." *Harvard Business Review*, 32 (March-April 1954): 89-96.

Weick, Karl. *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed. New York: Random House, 1979.

Whiting, William. "Industrial Conduct and Leadership." *Harvard Business Review*, 1 (April 1923): 322-330.

Whyte, William H. Jr. *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster, 1956.

Wilkins, Alan L. "The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems." *Human Resource Management*, 23 (1984): 41-60.

Woo, Carolyn Y. and Arnold C. Cooper. "The Surprising Case for Low Market Share." *Harvard Business Review*, 60 (November-December 1982): 106-113.

## IV. 企业出版物

Brandt, Richard. "The Bad Boy of Silicon Valley: Meet T.

J. Rodgers, CEO of Cypress Semiconductor. "Business Week (December 9, 1991): 64-70.

Brokaw, Leslie. "Books That Transform Companies." *INC* (July 1991): 35-36.

Byrne, John A. "Business Fads: What's In — and Out." *Business Week* (January 20, 1986): 53.

———. "Is Research in the Ivory Tower 'Fuzzy, Irrelevant, Pretentious'?" *Business Week* (October 19, 1990): 62-66.

Clayman, Michelle. "In Search of Excellence: The Investor's Viewpoint." *Financial Analysts Journal* (May-June 1987): 54-63.

Cook, Brian M. "In Search of Six Sigma: 99.9997% Defect Free." *Industry Week* (October 1, 1990): 60-65.

Deutschman, Alan. "The Trouble with MBAs." *Fortune* (July 29, 1991): 67-79.

Dumaine, Brian. "Who Needs a Boss?" *Fortune* (May 7, 1990): 52-60.

———. "The Bureaucracy Busters." *Fortune* (June 17, 1991): 36-50.

Faltermayer, Edmund. "The Deal Decade: Verdict of the 80s." *Fortune* (August 26, 1991): 58-70.

Freedman, David. "The Myth of Strategic I. S." *CIO* (July 1991): 42-48.

Hammond, Keith H. "Corning's Class Act: How Jamie Houghton Has Reinvented the Company." *Business Week* (May 13, 1991): 68-76.

Hemp, Paul. "Preaching the Gospel." *Boston Globe* (June 30, 1992): 35.

Henkoff, Ronald. "How to Plan for 1995." *Fortune* (December 31, 1990): 70 - 77.

Houghton, James R. "The Age of the Hierarchy Is Over." *New York Times* (September 24, 1989): Sec. 3, p. 3.

Iacocca, Lee. *Iacocca: An Autobiography*. With William Novak. New York: Bantam Books, 1984.

"Is Anybody Listening?" *Fortune* (September 1950): 176.

Knowlton, Christopher. "The Buying Binge in Business Books." *Fortune* (February 13, 1989): 101 - 103.

Langstaff, Peggy. "Success Stories: Business Books That Lead to the Top." *Publishers Weekly* (August 9, 1991): 15 - 23.

Linden, Dana Wechsler. "Lies of the Bottom Line." *Forbes* (November 12, 1990): 106 - 112.

Main, Jeremy. "Manufacturing the Right Way." *Fortune* (May 21, 1990): 54 - 64.

Malchione, Robert. "Making Performance Measurements Perform." *Perspective*. Boston: The Boston Consulting Group, 1991.

Mansson, Per-Henrik. "Volnay's Veteran Vintner." *The Wine Spectator* (January 31, 1992): 30.

Murphy, John Allen. "What's Behind Today's Trend Toward Decentralization." *Sales Management* (October 1, 1946): 37 - 39.

———. "How the Wheels Go Round under Decentralized Management." *Sales Management* (October 15, 1946): 50 - 58.

———. "How to Keep Your Product Alive, Your Management Alert? —Decentralization!" *Sales Management* (November 1, 1946): 50 - 57.

Naisbitt, John. *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books, 1982.

Neff, Robert. "Can Tokyo Keep the Nikkei from Going Through the Floor?" *Business Week* (March 2, 1992): 34.

Newman, George. "The Absolute Measure of Corporate Excellence." *Across the Board*, 28, No. 10 (October 1991): 10-12.

Price, George R. "How to Speed Up Invention." *Fortune* (November 1956): 150.

Salmons, Sandra. "Demergering Britain's G. E." *New York Times* (July 6, 1980): F7.

Smith, Sarah. "America's Most Admired Corporations." *Fortune* (January 29, 1990): 58-92.

Stewart, Thomas A. "Why Budgets Are Bad for Business." *Fortune* (June 4, 1990): 179-190.

———. "GE Keeps Those Ideas Coming." *Fortune* (August 12, 1991): 40-49.

———. "Gay in Corporate America." *Fortune* (December 16, 1991): 42-56.

Stryker, Perrin. "The Subtleties of Delegation." *Fortune* (March 1955): 90-97, 160-164.

Taylor, Alex. "What Hath Roger Smith Wrought?" *Fortune* (September 25, 1989): 233-236.

Treece, James B. "Is Another Smith Headed for the Top at GM?" *Business Week* (March 26, 1990): 78, 80.

Verity, John W. and Gary Mc Williams. "Is It Time to Junk the Way You Use Computers?" *Business Week* (July 22, 1991): 66-69.

Ways, Max. "Tomorrow's Management: A More Adventurous Life in a Free-Form Corporation." *Fortune* (July 1, 1966): 84 - 87, 148 - 150.

Weber, Jonathan. "The Productivity Paradox: Computer Revolution Fails to Light Fire Under Output." *Los Angeles Times* (March 8, 1992): D1, D13.

Welch, Jack. "Management for the Nineties." General Electric Executive Speech Reprint, 1988.

White, Joseph B. "GM's Problems Have Overtaken Stempel's Go-slow Approach." *The Wall Street Journal* (December 16, 1991): Sec. B, p. B1.

## V. 案例研究

Aguilar, Francis J. and Arvind Bhambri. "Johnson & Johnson (A): Philosophy and Culture." Case Study 9 - 384 - 053, Video 9 - 884 - 525. Boston: Harvard Business School, 1984.

Aguilar, Francis J. and Richard G. Hamermesh. "General Electric: Strategic Position 1981." Case Study 9 - 381 - 174. Boston: Harvard Business School, 1981.

Aguilar, Francis J., Richard G. Hamermesh, and Caroline Brainard. "General Electric, 1984." Case Study 9 - 385 - 315. Boston: Harvard Business School, 1985.

———. "General Electric: Reg Jones and Jack Welch." Case Study 9 - 391 - 144. Boston: Harvard Business School, 1991.

Bartlett, Christopher A., Kenton Elderkin, and Krista McQuade. "The Body Shop International." Case Study 9 - 392 - 032. Boston: Harvard Business School, 1991.

Bartlett, Christopher A. and V. S. Rangan. "Komatsu Ltd." Case Study 9 - 385 - 277. Boston: Harvard Business School, 1985.

Bartlett, Christopher A. and Michael Y. Yoshino. "Corning Glass Works." Case Study 9 - 381 - 160. Boston: Harvard Business School, 1981.

Berkley, James D. and Nitin Nohria. "Amgen Inc.: Planning the Unplannable." Case Study N9 - 492 - 052. Boston: Harvard Business School, 1992.

———. "Allen - Bradley's ICCG: Repositioning for the '90s." Case Study N9 - 491 - 066. Boston: Harvard Business School, 1990.

Elderkin, Kenton W. and Christopher A. Bartlett. "General Electric: Jack Welch's Second Wave." Case Study 9 - 391 - 248. Boston: Harvard Business School, 1991.

Gladstone, Julie and Nitin Nohria. "Appex Corporation." Case Study 9 - 491 - 082. Boston: Harvard Business School, 1991.

Hawkins, David F. "Empire Glass Company (A)." Case Study 109 - 043. Boston: Harvard Business School, 1964.

Jick, Todd. "Bob Galvin and Motorola, Inc. (A)." Case Study 9 - 487 - 062, rev. March 1989; "Bob Galvin and Motorola, Inc. (B)." Case Study 9 - 487 - 063; "Bob Galvin and Motorola, Inc. (C)." Case Study 4 - 487 - 064. Boston: Harvard Business School, 1987.

———. "Bob Galvin and Motorola, Inc. (A) (B) (C)." Teaching Note 4 - 491 - 100. Boston: Harvard Business School, 1991.

Linder, Jane and Robert G. Eccles. "Hercules Incorporated:

Anatomy of a Vision.” Case Study 9 – 186 – 305. Boston: Harvard Business School, 1985.

Love, Geoffrey and Robert G. Eccles. “Compaq Computer Corporation.” Case Study 9 – 491 – 011. Boston: Harvard Business School, 1990, rev. 1991.

Nanda, Ashish and Christopher A. Bartlett. “Corning Incorporated: A Network of Alliances.” Case Study 9 – 391 – 102. Boston: Harvard Business School, 1990.

Nohria, Nitin and Cynthia Cook. “Hill, Holliday, Connors, Cosmopolis, Inc. Advertising (A).” Case Study 9 – 491 – 016. Boston: Harvard Business School, rev. 1991.

Nohria, Nitin and Julie A. Gladstone. “Crompton Greaves Ltd.” Case Study 9 – 491 – 074. Boston: Harvard Business School, 1990.

Wruck, Karen Hopper. “Sealed Air Corporation’s Leveraged Recapitalization.” Case Study 9 – 391 – 067. Boston: Harvard Business School, rev. 1991.

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：13684609885 0451—88342620  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)