

| 第一部分 |

People and Performance |

什么是管理



- 第 1 章 为什么是管理者
- 第 2 章 管理：根源及兴起
- 第 3 章 管理：回顾与展望
- 第 4 章 管理的维度
- 第 5 章 管理的挑战

第1章 |

People and Performance

为什么是管理者

管理者是企业的基本资源。完全自动化的工厂（在如今的一些地方已经出现了，比如现代化炼油厂）可能只需少量高度熟练的技术人员和专业人士，几乎不需要其他工人，但管理者是一定会有的！事实上，较之过去充满了半熟练机器操作员的落伍工厂，现代工厂需要更多的管理者。流水线上的工头监管 50 个人，而自动化工厂的管理者只管理团队里的三两个人，只不过，他们每个人所拥有的自主权、责任度和决策力，都比传统大规模生产厂里的工头要大得多。

管理者是大多数企业最昂贵的资源，也是贬值最快、最需要不断补充的资源。建立一支管理团队要花上很多年，但很短时间就会迅速贬值。管理者的人数，以及每一名管理者所代表的资本投资——既表现为社会对管理者的教育投资（每名大学毕业生要花掉 40 000 美元以上的教育费），也表现为雇主对管理岗位的直接投资，必然稳步上涨（当今美国，每一个管理岗位的直接投资为 50 000 ~ 500 000 美元，具体投资额取决于不同的行业和管理职能，例如，是在实验室、制造厂还是会计行业），因为过去半个世纪里的趋势一直是这样。与此同时，企业对管理人员的能力也提出了更高的要求。今天的管理者，哪怕是相

当低层的管理者，雇主也希望他熟知分析和定量方法，深刻洞察人类行为，而在不到一代人以前，这两者还都是“高深”科目。这些需求每一代人就翻一倍，故此没有理由指望这一趋势会在未来数十年间放缓。

企业中管理者的管理水平以及对管理者进行管理的水平，决定了它能否实现业务目标，这也在很大程度上决定了企业对工人及工作的管理水平。工人的态度基本上反映了管理层的态度，它直接反映管理层的能力和结构。工人的工作效力，在很大程度上又是由企业的管理方式决定的。

过去 25 年，各地的管理者一直听着各种讲演和训练项目的教诲，他们告诉彼此，管理者的工作就是管理手下的人，他们敦促彼此优先履行这一职责，向彼此提供大量的建议和许多昂贵的设备，进行“向下沟通”。但我还没有碰到过哪一位管理者（不管是从事任何工作、置身哪一级别），不主要关注对上关系和向上沟通的。每一位副总裁都觉得，和总裁的关系才是真正的问题。下至一线主管、生产领班或者行政办事员，所有的人都非常肯定：只要“老大”和人事部别老插手，自己就能与手下人好好相处。

这并非人类反常本性的标志。管理者关心对上关系非常正确。要成为管理者，意味着为企业绩效分担责任，不被期望承担这一责任的人不是管理者。独立贡献人、研究工程师、税务会计、现场销售员等被期望为企业绩效和结果负责的人，其实同样是管理者，即使他们不是“老板”，没有下属，只管理自己。

福特公司的兴起、衰败和重生

亨利·福特的兴起、衰败，还有他孙子亨利·福特二世复兴公司的故事多年来辗转流传，已经变成了民间传说。故事是这样的：

- 1905 年，亨利·福特白手起家，15 年后建成了全世界规模最大、利润最丰厚的制造企业。

- 20世纪20年代初，福特汽车公司主导并几乎垄断了美国汽车市场，在全世界大多数其他重要的汽车市场也保持着领先地位。
- 它从利润里累积了总计10亿美元的现金储备。
- 但仅仅几年后，即到了1927年，这个看似固若金汤的商业帝国陷入了一团糟的局面，它丧失了领先地位，只能可怜巴巴地屈居市场第三，连续20多年每年亏损，几乎无法撑过第二次世界大战期间的激烈竞争。
- 1944年，创始人的孙子亨利·福特二世接手企业，当时他年仅26岁，毫无经验可言，也没有受过训练，他在一场“宫廷政变”中罢黜祖父的亲信，引进了一支全新的管理团队，拯救了公司。

但一般人并未意识到，这个戏剧性的故事远远不止是一个个人成功和失败的故事。更主要的，它是一个管理不善的故事。你或许可以把它看成一场对照试验。

福特一世之所以失败，是因为他坚信，企业不需要管理者和管理。他认为，企业只需要老板和老板的“帮手”。福特和他同时代的大部分商人（美国及其他地方）的唯一区别在于，亨利·福特毫不妥协地坚持自己的信念。他应用这套信念的方法——比方说，只要他的帮手胆敢自视为“管理者”，不听福特吩咐就作决定、采取行动，既使他再能干，福特也会炒掉他，或者撤他的职——只能说是在验证假说，最后彻底证明这套假说站不住脚。

事实上，福特故事的独特之处（也是重要之处）在于，福特能够验证这个假说，一部分原因是他活得足够久，另一部分原因是他手里有10亿美元来支持自己的信念。福特的失败不是因为他的个性和脾气，而是因为他拒绝接受管理者和管理层是企业必需的东西，也是执行任务、履行职能的基础，而不能仅仅是受“老板”“派遣”。

通用汽车公司——对立的例子

20世纪20年代初，福特动手证明管理者毫无必要的时候，通用汽车公司新上任的总裁小艾尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan, Jr.）则开始检验相反的假说。当时的通用汽车公司受如日中天的巨人福特汽车碾压，虽然是市场老二，但实力很弱，几乎没法生存下去。它差不多算是金融投机的产物，是把若干无力与福特竞争的小型汽车公司拼凑在一起成立的。它的产品线上没有一款畅销车，它没有经销商组织，更谈不上资金实力。从前的业主拥有自主权，实际上意味着他们可以继续按管理失当的做法经营从前属于自己的企业。但斯隆彻底厘清了通用汽车公司的业务和结构，并把这群散漫的大亨变成了一支管理团队。短短5年，通用汽车就成了美国汽车行业里的领头羊，而且自此以后一直是老大。

斯隆取得成功20年后，亨利·福特的孙子再一次检验了斯隆的假设。那时候，福特汽车公司已濒临破产：20世纪20年代初存下的10亿美元现金资产，全用来弥补之后的赤字了。1946年，年轻的亨利·福特二世刚接手公司，就打定主意要把斯隆20年前在通用汽车做的那一套搬到福特汽车公司来。他设计了管理结构，组建了管理团队。5年内，福特汽车公司就恢复了国内外的发展和盈利潜力。它成为通用汽车公司的主要竞争对手，在快速发展的欧洲汽车市场甚至超越了通用汽车。

福特故事的教训

福特故事的教训是，管理者和管理层是企业的特定需求，是它特定的器官，也是它的基础结构。我们可以很有把握地说，企业不能没有管理者。不能认为管理层就是听业主的吩咐办事。需要管理层不仅是因为企业的工作太多，任何一个人都无法单独完成，更因为管理企业从根本上不同于管理个人

产业。

亨利·福特未能看出有必要转为依赖管理者和管理层，因为他相信，一家复杂的大企业能从个体小铺子有机地“发展”起来。诚然，福特是从小店起家的，但发展带来的不仅是规模的变化。等过了临界点，量变就成了质变。到了临界点，福特就没法经营“自己的生意”了。福特汽车公司变成了企业，也就是一种需要不同结构、不同原则的组织，一种需要管理者和管理层的组织。

法律仍然认为管理就是从所有者那里接受委托。但正在缓慢演变的法律实践原则是，管理先于所有权甚至优于所有权，至少在大企业是如此。就算是对大企业的完全所有，也需要依赖适当的管理。如果业主拒绝服从企业的管理需求，他的所有权在法律上尽管仍不受限制，在事实上却会遭到削减甚至被剥夺。

这一新兴的法律原则，最初应该是美国空军在 20 世纪 50 年代与霍华德·休斯及休斯飞机公司接洽时提出来的。休斯从头到尾拥有整个公司，他拒不让职业经理人经营，坚决要自己来干，就像 30 年前福特做的那样。于是，休斯飞机公司的主要客户——美国空军给休斯下了最后通牒：要么你把股份放入信托基金，之后由专业管理人员来接管；要么我们让公司破产，彻底逼你离开。休斯靠自己的一家基金会保留了所有权，但彻底放弃了控制权。

接下来的例子仍与霍华德·休斯有关。他是另一家美国重要航空公司 TWA 的完全所有人，据说，他将 TWA 的利益置于自己拥有的其他航空公司之下。从业主的角度来说，这种行为完全合法，因为他有权随心所欲地处置自己的财产。但是 TWA 的管理层对休斯提起了诉讼，索取 1.5 亿美元的赔偿金。这场官司一直打到了最高法院，1973 年，最高法院根据一个技术性问题裁定原告败诉（但在两家下级法院，原告都是胜诉方）。最高法院认为，这事属于民用航空委员会的管辖范围，普通法院无权决断。但业主必须以管理者的身份行使这一原则，至少在大型企业里，是毫无争议的。

故此，可以这么说，个人管理的小作坊发展壮大，从遗传上是不会演变

出管理层的。从一开始，管理层就是专为复杂的大企业设计的。

美国庞大的铁路系统覆盖了极其广阔的国土，更要与错综复杂的种种任务角力：它有着铺设路床的工程任务，有着筹集大笔资金的财务任务，有着获得许可、土地授权和津贴的政治关系任务，可以这样说，它是第一家能够称为得到了“管理”的企业。事实上，内战后不久为美国第一条长途洲际铁路设计的管理结构，直至今日仍基本保持不变。大约在同一时间，欧洲大陆也为第一批明确针对国家而非地方的银行设计了管理层。在遥远的日本，明治时代所谓“财团”（大型商业团体）的建立者，也就是三井、住友以及三菱的继任者岩崎，也对传统的日本方法进行了全新的改造，同样为复杂的大企业创造出了一套管理系统。

直到三四十年后，也就是19世纪向20世纪过渡的那几年，管理的概念才从创办时规模就很大的企业移植到逐渐发展壮大的企业。当时，安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）和小约翰D.洛克菲勒（John D. Rockefeller, Jr.）分别把管理引入了钢铁和石油行业。稍后，皮埃尔·杜邦（Pierr S. du Pont）对家族公司（E. I. du Pont de Nemours & Co.）进行了重组，为它带去了管理层，让它发展壮大，同时保持了家族的控制权。皮埃尔·杜邦在1915 ~ 1920年为家族企业设计的管理结构，几年后成了通用汽车公司建立“专业管理”的起点。当时，杜邦公司获得了这家几近破产、举步维艰的汽车集团，并把小阿尔弗雷德·斯隆放到了总裁的职位上。

管理是“相变”

从一桩“老板”靠“帮手”就能经营的小买卖，变成一家需要管理层的大企业，这种变化，物理学家称为“相变”，也就是水从液体到固体的那种变化。这是物质从一种状态、一种基本结构，跃进到另一种状态、另一种基本结构的过程。斯隆的例子展示了同一家组织里发生的这种变化。但斯隆对通

用汽车公司的重组还表明，只有基本的概念、基本的原则和个人的愿景发生根本性的变化，才能完成这一任务。

我们可以把老福特想要经营的企业和斯隆设计的企业比喻成两种生物，前者是昆虫，靠坚硬的外壳结合在一起；后者是脊椎动物，要靠骨架来支撑。英国生物学家达西·汤普森（D'Arcy Thompson）指出，靠坚硬外壳支撑的动物，在体格和复杂程度上都要受一定限制。超出此范围，陆生动物就需要有骨骼了。但从遗传上看，骨骼不是昆虫坚硬外壳逐渐演进而来，它是一种不同的器官，有着不同的来历。类似地，一旦企业达到一定的规模和复杂程度，管理层就成为必需。虽然管理层取代了业主这一“硬壳”结构，却并非其继承者，它是彻底的更换。

企业什么时候到达从“硬壳”到“骨骼”的转变阶段呢？界线大概会划在 300 ~ 1 000 名员工的规模。更重要的一点或许是，业务复杂性的增加，各种任务全都需要合作、同步和沟通才能完成，这样的企业就需要管理者和管理层了。如若不然，事情就会失控，计划变不成行动，也有可能更糟糕——计划的不同部分以不同的速度、在不同的时间、朝着不同的目标去执行，讨好“老板”变得比绩效更重要。到了这时候，产品或许还很优秀，员工也干练而专注，老板可能是个能力极强（一般也确实如此）、很有影响力的人，但企业会开始挣扎、停滞，会很快走下坡路——除非它转型，获得管理者和管理层的“骨骼”。

亨利·福特不想要管理者，结果是，公司管理不善，组织不当，导向错误，打压、妨碍了管理人员。在管理和不善两者之间，机构只能二选一，但管理者不可或缺。管理的工作不能回避。管理的好坏，在很大程度上决定了企业是繁荣发展还是衰败垮台。