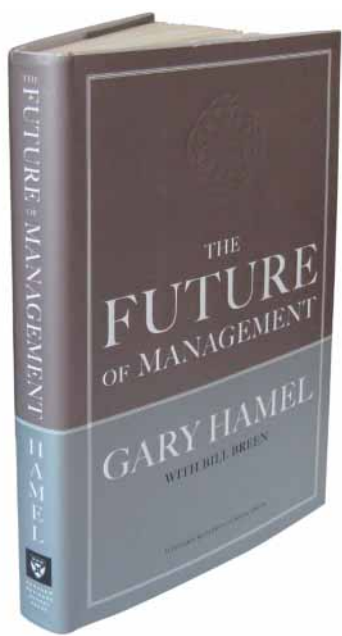


你是否拥有管理创新基因？

管理创新是实质性改变管理工作被执行的方式，或者显著改变传统机构形式并以此推进机构目标的任何事情。了解自身基因的局限，及时地实施基因工程，把未来的管理融入自身，将是企业进步所需迈出的一步。文：吴伟农



The Future Of Management

出版时间：2007年12月

Harvard Business School Press

人们可以展望科学的未来、技术的未来。管理的未来，也同样可以展望，需要展望。也许你会说，当代的管理已经达到了非常专业、复杂、发达的程度，管理还能往什么方向发展？管理学教授盖瑞·哈默尔和比尔·布里恩对此有其深刻的见解。在他们的新书《The Future of Management》（《管理大未来》）中，两位教授为致力管理创新的商业精英提出了精辟的建议，其中包括，揭开企业自身的

管理DNA并学会有效重组管理DNA。

管理遭遇S型变革曲线

既然谈论管理的未来，哈默尔和布里恩必然会给出管理创新的原则。但是，两位教授并非一开篇就描绘出管理未来的景象。相反，他们首先还是在回顾商业管理的历史，从历史中寻找创新的发展历程。在19世纪末，绝大多数美国公司雇用的人员不会超过4个人，那时的企业老板如果来到今天，势必会为数万人的大企业感到汗颜。20世纪60年代的CEO们也无疑会为今天的即时供应链和全天候的客户服务能力而叹为观止。成本会计的引入，则为更精确地计算利润、衡量成本竞争力等提供了有效的方法，这同样会让半个世纪前的管理者赞叹当今管理的精妙。

然而，他们也会惊讶地发现，今天的管理程序与一两代之前主宰企业生命的管理方式相比改变极少。公司里的层级可能变得更平坦，但它们并未消失。一线的员工可能更精明，所受培训更优良，但他们依然被期望整齐划一地服从管理者的决定。中层管理者依然是由高层管理者来任命，战略还是由上层制定，响亮的口号依然是由身处高位领取高薪的人所提出。在雇员名单上，中层管理者的人数可能比以前少了，但他们的工作并没有

变化：制定预算，分派任务，评估绩效，激励下属努力工作。

为什么管理会出现这种停顿不前？也许我们到达了管理的尽头，也许大多数管理难题已经被攻克。也许不是。事实上，当管理无论作为一门艺术，还是一门科学，发展到一定程度，必然会遭遇一个S型变革曲线，放慢前进的脚步。新的世纪虽然刚刚开始，但它早已孕育了大量与前辈们所遭遇的截然不同的管理挑战。哈默尔和布里恩列出了以下挑战：

- ① 随着变化步伐的加快，越来越多的企业发现他们处在变革曲线的错误一端。最近的研究表明，行业领袖地位更迭频繁，竞争优势比以往任何时候更快地遭受削弱；
- ② 对新技术的控制的放松使得一系列行业的进入门槛得以显著降低，无论是出版、电信，还是金融和航空。因此，横行多年的寡头企业正在分化，竞争“无政府状态”日益加剧；
- ③ 当今的企业日益发现它们身陷“价值网”和“生态系统”之中，而它们仅有有限的控制力。由此，竞争结果是更少的市场势力的产品，而更多的是艺术谈判的结果；
- ④ 数字化威胁着任何一家依靠知识产权生存的企业。医药企业、电影工作室、出版社以及奢侈品生产商等，都在

努力适应信息和观念“需要自由”的世界；

⑤ 因特网正在迅速将讨价还价的权力从生产商转到消费者手中。过去，客户的“忠诚”经常是昂贵的信息搜索成本和有限的信息的产物，企业经常从消费者的无知中获利。如今，消费者身处一个近乎完美的信息世界，平庸的产品和服务将越来越少；

⑥ 战略的寿命周期利益缩水。企业的发展速度加快，但与此同时，最初的策略得以更快地实现，企业更快地到达顶峰，也更快地衰老；

⑦ 锐减的通信成本和全球化为许多行业接纳大批全新的、低成本的竞争对手打开了大门。

激励、使命、工作满足感也创造经济价值

哈默尔和布里恩指出，为了应对这些新现实，企业将必须建设打造新的机构和管理能力。为了在日益分裂的世界中发展强大，企业将需要做到既能运营上实现高效，又能战略上灵活多变。为了保证盈利能力，他们将需要引入打破陈规的创新。

那么，什么是管理创新？两位学者认为，管理创新是实质性改变管理工作被执行的方式，或者显著改变传统机构形式并以此推进机构目标的任何事情。为此，哈默尔和布里恩列举了五个企业的例子，来说明管理创新在帮助企业建设经久优势方面的决定性作用。例如，通用电气在管理科学研究方面的创新，让爱迪生成为高产发明家；杜邦公司在资本分配方面的新决策工具帮助它成为美国最强大的工业巨人之一；宝洁公司在无形资产



“创建一个有理想”的社区也是作者观点的一个重要部分。

方面的管理创新让它成为世界上最著名的品牌之一；丰田公司注重持续改进，这种管理创新激发了每个员工的创造力，让每个普通员工成为复杂问题的解决高手；维萨卡则让银行在争夺客户的同时，在基础设施、标准和品牌建设方面结盟。

事实上，从以前的管理创新实践，每个企业的管理精英都能学到许多经验教训。哈默尔和布里恩同样以企业案例来说明管理创新方面几种可借鉴的实际行动。以健康食品市场公司(Whole Foods Market)为例，一个企业可以通过建设一个有目标的社区来实现管理创新。

戈尔(Gore)公司则是在企业内部创造创新民主的例子。

谷歌案例，说明了瞄准进化优势的管理创新。谷歌还提供了这么一个经验：最大胆、最有用的创新点子往往不是那些正在管理各种流程的人提出的。

管理创新六大挑战

但是，要打破原有的管理体系，追求管理创新，首先要了解自身的管理基因或者是管理DNA。哈默尔和布里恩指出，就像人们往往不知道自己的遗传基因一样，一个企业的管理者也往往不了解自身的管理DNA。为了起程寻找新的管理原则，我们需要理

解自身管理基因的局限。为此，哈默尔和布里恩剖析了生命、市场、民主、信仰以及城市的特征，以此找出适应力的基准。如同生命的进化是个自然选择过程，企业的发展、管理的创新也会经历适者生存的过程。了解自身基因的局限，及时地实施基因工程，把未来的管理融入自身，将是企业进步所需迈出的一步。不过，如两位教授所说，改变企业的管理DNA需要时间。

那问题自然落到如何去创新？哈默尔和布里恩提出，要实现管理创新，需要应对6个挑战：

◎ 第一，如何创造一个人人可以发表意见并得到聆听、各种观点在价值基础上竞争的机构？如何建设一个观点的民主机构？

◎ 第二，如何将普通的员工变为超凡的创新者？如何放大人们的想象力？

◎ 第三，如何加速资本和人才的重新部署？如何动态地重新分配资源？

◎ 第四，如何确保决策充分反应组织机构的集体知识？如何综合集体的智慧？

◎ 第五，如何防止高层的过时信仰阻碍策略的更新？如何将旧的思维模式的影响最小化？

◎ 第六，如何将应征入伍的士兵变为志愿者？如何给每个人选择加入的机会？

虽然谈管理的未来，但《The Future of Management》不是一本工具书，创新是需要管理者去实践的。不要期望在哈默尔和布里恩的书中找到有关未来管理的现成的答案。但至少，这本书让人回顾、展望，促使管理者去思考：你的管理DNA里有没有创新的基因？

作者系美敦力中国区企业传播与公共关系部经理，美国弗吉尼亚大学达顿商学院MBA