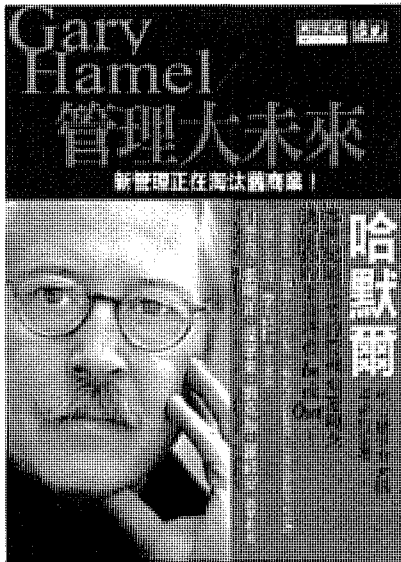


# 《管理大未来》



**总裁书香轩**

2008年6月21日导读活动报告

**作者：**

盖瑞·哈默尔 ( Gary Hamel )

比尔·布林 ( Bill Breen )

**整理：**

利蕙南

**导读主席：**

利蕙南

**导读组员：**

江培生·杜培杰·郑来发·陈瑞莲

## 作者简介

### ■ 盖瑞·哈默尔 ( Gary Hamel )

自1983年便任职于伦敦商学院 ( London Business School )，现为该校的策略与国际管理客座教授，同时也是『管理创新实验室』 ( Management Innovation Lab ) 的共同创办人，这是一个由顶尖商业思想家和先进企业共同组成的联盟，致力于打造管理的未来。

哈默尔有件出名的故事是他带着手机大厂诺基亚的一群主管到伦敦都会区中的国王路 ( King's Road ) 『逛街』，原来『他希望这群主管了解，今日手机的功能已不全是电话，而是一种时尚饰品。过了几个月后，诺基亚便推出一系列华丽夺目的彩色手机。』

### ■ 比尔·布林 ( Bill Breen )

《高速企业》 ( Fast Company ) 创刊资深编辑和资深专案编辑。

#### 本书核心论点

管理必须创新的理由，是来自人性。管理所隐含的目的，是要让人更服从、更易于控制，也就是必须让思想自由、行动自由的人，能够准时到公司『上班』，按时完成任务。但我们必须改变管理方式，让人的工作更有人性。两大管理挑战更创新、更有调适力。

哈默尔这本新著的核心论点在于：未来的管理以极具竞争力的组织，必须能够充分反映人性中对自主性的需求，从而释放个人无穷的创新能量。而个人对组织使命的认同与行为自主权才是创新与成长的原动力。

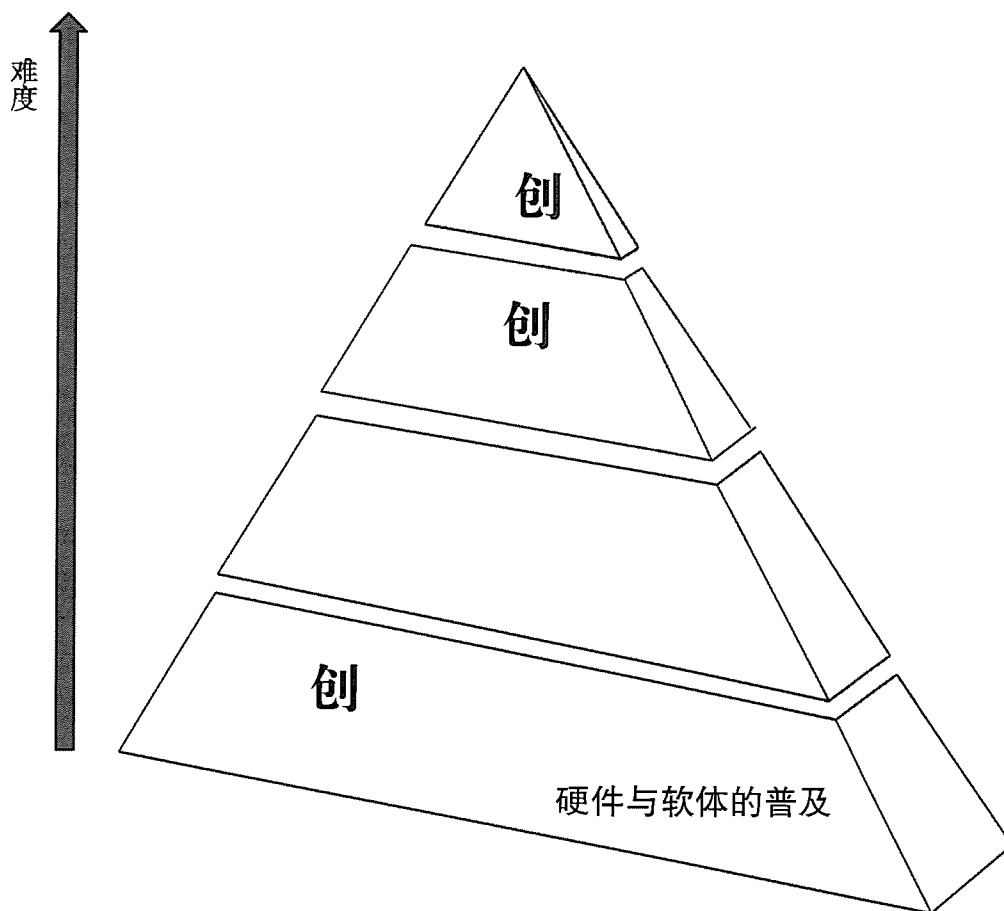
### ■ 给读者的话：

组织中的人在管理的驱策下，是可以做些新的尝试和改变，但时间一久，我们又走回老路……同样的管理DNA，也有共同的问题，例如它们的调适能力似乎都不足，也无法让员工全力投入、发挥最大的能力。

让一家公司主宰整个产业的优势，并不是来自某些产品、科技，而是因为一家公司创造了新的管理方式来组织他们的人力和所有资源，才让公司跨越了绩效表现的门槛，达到竞争对手所不能为的境界。

### ■ 管理面创新的内涵

创新有许多种：营运创新、产品创新、策略创新、（当然还有）管理的创新。每一种创新都能带来不同程度的成功。假如我们将这些不同类型的创新加以排序，而越高的位阶代表越高的价值创造力与竞争优势，那么管理的创新会被排在最高一阶（请见图）。当你要公司投入管理的创新时，你必须要先了解位阶为何如此排序的道理。



### ■ 创新金字塔：

- 在这个好像金字塔的创新排序里，最底层是『营运创新』。要在这个极度竞争的世界里生存，卓越的营运绩效是必要条件。营运创新很难创造决定性的长期优势。这个概念基于几个明证。首先，卓越的营运绩效通常极度仰赖企业资讯系统的基础建设。很遗憾的，硬体与软体的发展很快就会普及化，因此，由于资讯系

统而产生的优势将难以维持。其次，今日有许多企业将各种工作外包，而这些受委托的第三方业者通常在同产业内会有多个顾客，绝不愿只为某一个顾客创造显著的优势。最后，还有一大群焚膏继晷的企业顾问，他们致力于将杰出企业的最佳实务转移给平凡的企业，这也会让杰出企业原有的营运优势消失殆尽。

- 往上一阶的是『产品创新』。毋庸置疑，明星产品可以在很短时间内让原本默默无闻的企业一跃成为产业界巨星。然而，假如没有专利权保护，大多数的产品也很快就会失去锋头。此外，科技发展的快速脚步往往让新兴公司有机会超越昨日的领导者。突破性的产品很难让企业长期保有产业界的领导地位。金字塔再往上一阶是『策略创新』，这类大胆创新的商业模式往往会让业界内的领导厂商也要绷紧神经。一个独特的商业模式甚至比跳脱常规的管理系统还要容易被对手接收与反制。并非所有种类创新都生而平等。在处理一个庞大复杂的问题时，管理的创新具有难以被复制的独特优势。

### ■ 别误解创新：

并非所有管理的创新都能创造竞争优势。有些管里面创新的效果是逐渐显现的，有些则搞错了方向，还有许多毫无成果。管理的创新与其他种类创新一样，都遵循着幂次法则。创新是一个数字的游戏：尝试的次数越多，成功的几率就越高。

#### 『第一部』管理的创新，事关紧要？

关于未来，我们能确定的恐怕只有这件事：在未来十年内，你的公司将被迫以前所未见的方式改变。你的公司不是调适成功、就是败下阵来，不是组织革新、就是经历痛苦的组织再造。

### ■ 主题：管理创新

所谓的管理创新其实是在建立一套组织管理的想法，绝非只是采用一个管理的做法；管理体系强调的是内在一致性。创新是可以培养及训练的，拒绝接受是一般领导的通病。想让员工付出更多，领导应少管一点。只有在高度信任，没有恐惧的环境里，员工才能发挥最大绩效。员工需要的，不是监督，而是引导和支持。单位里的人越多，员工决策权越小。

### ■ 企业挑战：

如何让员工享有创新的时间和空间  
成功企业的人力资源素质需求比率

热情	35 %
创造力	25 %
主动性	20 %
聪明才智	15 %
勤奋	5 %
服从	0 %
.....	100 %

- 一位有热诚的员工，胜于40位有兴趣的人士。如何制造热诚效应？
  - ★ 清晰，具挑战性和可达成的目标
  - ★ 身体力行的领导
  - ★ 标准化和系统化管理
  - ★ 上下齐心的团队效应
- 组织为培养管理创新者，应避免的误区。
  - 管理太多，自由太少
  - 阶级太多，社群太少
  - 敦促太多，理想太少

#### ■ 组织培育管理创新须知

- 消除阶层，不断强化“人人都有创新能力”理念，将不同技能员工安排在一起，以促使公司每个人成为创新者。
- 以同济为基础的流程分配资源，以确保管理层信念不扼杀创新。
- 挪出10%工作时间给“没预算”或“超出工作范围”的计划，让员工拥有创新的时间与空间。

「人」、而非「技术」，才是组织与管理的核心，而创新的潜能必须回归人性的本质。

#### 『第二部』管理的创新进行式

- 你可以建立一个人可自由找任何人谈事情的公司吗？
- 你可以建立一个没有老板、主管、副总裁的公司吗？
- 你可以让员工自由选择自己想做的工作，而不指派工作给他们吗？
- 你可以创造一个没有『核心』事业的公司吗？

#### 第四章 创造一个有理想的社群 ——健全食品的超高坪效之秘

##### ■ 个案分享一

- 公司名称：健全天然食品市场（Whole foods Natural Market）
- 创立时间：1980年
- 创立地点：Austin（USA）
- 人数：19人
- 产品：有机与天然食品
- 顾客概况：
  - ★ 愿意多花一点钱买“好的食物”（好吃且有益环境的食物）
  - ★ 穿勃肯鞋（Birkenstock）
  - ★ 开富豪汽车（Volvo）
- 市场的潜在力：有越来越多的的人想选择更环保的生活方式
- 独特卖点：格外新鲜且环保，店里的设计让顾客感觉在参观食材大展
- 成就：
  - ★ 1992年上市，公司股价成长3000%

- ★ 2002-2007年,单店营业成长率是同行的3倍
- ★ 每平方尺的营业收入是同行的2倍
- ★ 2007年的销售额: 66亿美金  
2010年预计销售额为: 120亿美金
- ★ 1998年至2008年,连续11年成为“100 best companies to work for”(前100家最想进入的公司)之一。2008年排名第16位
- ★ 270间分店分布在美国、加拿大和英国
- ★ 员工人数: 54, 000人
- ★ 总裁兼创办人John Mackey在2008年颁奖典礼上说: “an amazing achievement and a validation that we are honoring our core value of 'Supporting Team Member Excellence and Happiness' by creating an empowering work environment,”

中心思想(核心理念)



拟定

独特管理原则:  
爱、社群、自主、平等、公开、使命



制定

专业的管理流程



指导&督促

团队成员的日常行动

- 成功的要素
  - ★ 崇高的理想和使命
    - ☆ 环保 — 健全的食品, 健全的人, 健全的地球
  - ★ 管理上的创新
    - ☆ 结合与传统向逆的价值观
      1. 民主与纪律
      2. 信任与责任
      3. 社群与激烈的内部竞争

★ 组织结构

☆ 基本的组织单位是团队，不是分店

☆ 每间分店有8个团队

☆ 新员工先在某团队试用4周

☆ 新员工在试用后，需要得到三分之二团队成员的同意，才能留下

★ 每四个星期计算获利，成绩超过标准可得额外奖金

★ 高度的信任

☆ 无机密的管理哲学

★ 公平

☆ 任何员工的薪资不得超过公司平均薪资的1.9倍

★ 强烈的利润概念

☆ “除非我们强劲获利，否则无法完成使命” 利润只是手段，不是目的

★ 读者欲了解“WHOLE FOODS”，可连接<http://www.wholefoodsmarket.com/>

## 第五章 创新的民主 — Gore 的点子王国

### ■ 个案分享二

• 公司名称：W.L Gore Associate

• 成立时间：1958年

• 公司成就：

★ 年营业额20亿美元，--员工8000人

★ 全球有45间工厂分布在德国、苏格兰、日本等地

★ 2008年被评为：“100 best companies to work for”（前100家最想进入的公司）之一，排名第16位

• 产品：创新布料【Fluorocarbon polymers, polytetrafluoroethylene (PTFE)】革命性的透气和防水特性。应用在：靴子：南北极探险队，外套：太空人的太空衣，医药：人工血管。

• 成功的要素

★ 企业文化

☆ How we work sets us apart.

☆ Gore encourages hands-on innovation, involving those closest to a project in decision making.

☆ Teams organise around opportunities and leaders encourage

☆ CEO的梦想 — 要创造可激发人类想象力的公司

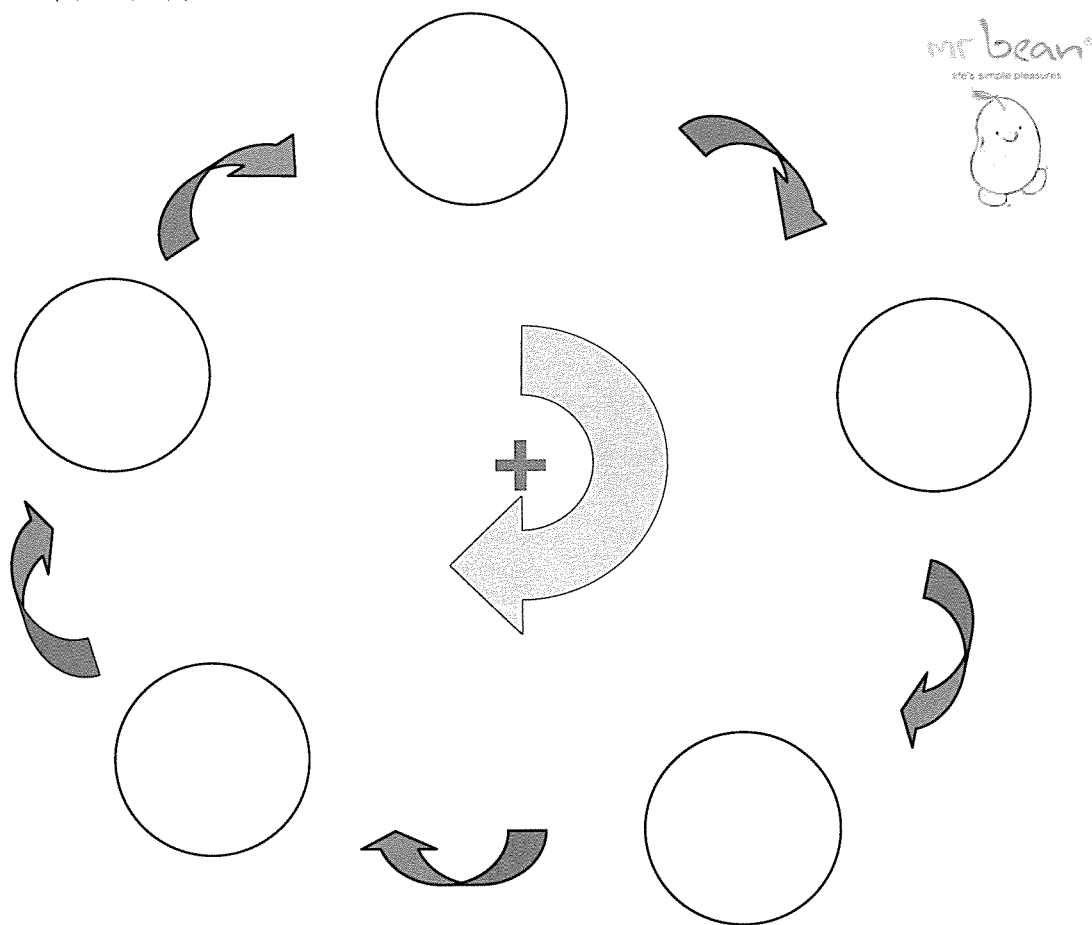
★ 共同目标

☆ 赚钱与玩乐

★ 格子状的组织结构

☆ 没有管理阶层，也没有组织图

- ★ 没有老板，只有领导者
  - ☆ 老板、副总裁等字眼，明文禁止使用
  - ☆ 用脚投票领导者
  - ☆ 公司10%员工都拥有“领导者”称号
- ★ 自由实验
  - ☆ 每星期都有半天的涉猎时间
- ★ 员工对自己的承诺
  - ☆ 报酬与贡献度成正比
  - ☆ 接下过量的工作又无法兑现，影响薪酬
  - ☆ 12%的薪资是以股票形式给予
- ★ 规模大，却亲近
  - ☆ 规定没有一个工厂可以超过200员工
  - ☆ 单位的人数越多，决策权就越小
- ★ 给员工更大的发挥空间，专注于PTFE与其他聚合物的专业领域做任何延伸
- 总结一个人的阅读心得



## 第六章 以进化性优势为目标 — 搜寻Google里的创新

- 『第三部』想象管理的未来
- 以后的竞争优势，较少来自于对未来事件的『计量』，更多仰赖对未来可能发生情势的持续探索。

## 第七章 脱下手铐和脚镣

- 你需要的是一套有系统的方法来培养管理新思维。
- 虽然创新不能照着预定的剧本进行，但是只要有适当的材料，你就可以增加那种（我想到了！）创新发生的机率。
- 这些适当的材料：训练有素的程序、能够彰显新做法的管理新原则、采用怪异但使有效管理方法的组织。
- 例子：胃溃疡是辛辣饮食、压力，和酗酒所导致的。但有两位医师提出不同的解释：胃溃疡是细菌造成的。两位医师马歇尔虽有挫折感，但仍继续坚持自己的理念，终于成功发明根除大多数病患的胃溃疡的传统治疗方法。
- 另外的例子：台湾姜淑惠医师与美国雷久南博士的生机饮食治疗法，破除一般对于癌症抗战勇士起了巨大的贡献。日本 Dr Ohno 的《Do No Harm》里有关的药物对于人体治疗重病的影响有了新发现和新理论。
- 所以：
  - 在旧科技上有得利益的人，绝不会是拥抱新科技的人。
  - 总是在外围的人，在现况中分不到任何好处，他们才会有兴趣去改变。
  - 有兴趣改变的人，往往是持续深入探讨问题，他们不屈服在暂时的真理，他们会不断向前人质疑，追问《为什么？》
  - 书中案例：赛氏企业总裁的特立独行的管理方法。Pg 168到 172。

## 第8章 拥抱新原则

- 现代管理的发展，就是无止境的寻求将不规则的事物变为规则，它从最不容易规范的员工开始下手，经由标准、控制、计划和程序而达成了常规性，使管理者的工作变得容易。
- 它帮助主管们在发现差异时，能够及时纠正。
- 它让企业领袖能够预测未来，并能够按照预测行事。
- 它也使中阶主管较不容易受到上司的责难。
- 意思是它让管理阶层保有令人心安的，一切在掌控中的幻觉。
- 实际上，时事万变，而所有的突变都是一种考验。
- 试想，如果每一次的DNA合成都没有错误的话，演化过程将会停止。



■ 所以，尝试胜过计划。人类有一种自然的倾向，想要《事事在控制中》。我们希望我们的未来照着我们的计划来展开。

■ 但，在现今的世界，想用现状来准确预知未来，越来越难以实现了。

■ 信仰：从意义中寻求勇气 Pg 198 到 202。

■ 终身奉行严苛道德准则的信徒，可以经由神学回报他超越时空限制、强调人生选择的重要价值。

■ 这里面的信息是：你不只是个原形质块，不只是徒具形象，偶然成形的尘土。

■ 你的存在是有目的的。

■ 因此，使命变得很重要了！

■ 例如：豆奶对于人类社会所带来的贡献是什么，有那些值得赞颂的吗？有编写这一类的歌曲吗？员工们有同感吗？等等……

■ 就像我从事保险行业一样……

#### 第9章 从边缘学习

■ 六个问题，六个挑战。Page 219 到 221。

■ 把边缘做法带回家。 Page244。

『第四部』建构新管理 — 记住，你大部分的同事都盼望他们工作的企业能永远保持领先、崇尚各个层面的创造力、激发人类的创意和热情。问题在于，深陷于尘封各个管理模式的他们，不知道如何打造这样的企业。

■ 重工业没有因为知识经济的来临而销声匿迹，主管和管理者也不会因为管理经济的崛起而从世界上消失。

■ 不过它确实揭示了一个管理工作者越来越少由<管理者>担任的未来。

#### 第10章 成为管理创新者

■ 四家管理流程创新的标竿

- 奇异 (GE)
- 宝侨家品 (P & G)
- 惠而普 (HP)
- IBM
- VISA

■ 打造IBM的成长引擎 (案例)

IBM 成长的障碍：

- 满足现有的顾客，而不是争取新顾客
- 高层管理执着于事实确凿的分析和详细的财务预测

- 没有人敢投资新事业的不确定性和风险
- 无法招徕一流人才
- 谨慎而保守的企业文化

### ■ IBM-EBO（新兴事业机会）

1999 - 2000 错失良机（个人电脑）

1999年9月 — 发现<生命电算技术>

总裁葛斯纳才终结了长期的亏损

2000 — 2005 进行25EBO实验

失败 — 3 项

成功 — 22 项目

### ■ EBO的管理问题

1. 新市场空间沦为三不管地带
  - 谁来负责？
  - 指派老将汤普森（John Thompson）直接指挥（10亿）
  - 管理团队与销售团队不断和客户对话产生了每年数百个EBO。
2. 育成中心 = 公司托儿所
  - 各个新事业的育成中心能成为发展新事业的<安全港>但通常也会让新兴事业与营运单位现有的关键技能隔绝。
  - 维持正常营运VS育成中心
  - 混合架构:EBO策略部门/领养部门，共享双边资源。
3. 难于让资深主管全心投入不确定，但是具有高潜力的机会。  
EBO负责主管有以下好处：
  - 在公司高层主管面前有极高能见度。
  - 取得全国筹借资源的许可证。
  - 获得对抗传统思想的自由。
  - 可以网罗优秀的人才。
4. 当预算紧缩时，新事业方案很可能被牺牲
  - EBO计划必须列入年度绩效评估。
  - IBM 财会部门提供各项EBO的投资金额月报表给上层。
5. 要扼杀新事业最好的方法就是以获利数据评量它，而不是用累积多少学习经验。
  - 过早要求新事业获利将扼杀学习和经验。
  - EBO流程的精神：失败要早，损失要少

### ■ IBM的EBO流程史，为管理创新者点出10项重要课题

1. 要解决系统性问题，就要了解问题的深层根源。找出公司内部妨碍有机成长的系统性障碍。
2. 补强通常比取代容易。<专注于今日的业务，打造明日的业务>，目标不在于摧毁旧有的系统，而是以新补旧的系统。

3. 着眼革命性目标，但采取渐进式步骤。EBO是在尝试与犯错误的过程里一点一滴拼凑起来的。
4. 评量指标是必要的。包刮EBO的件数，导入的量产，投资水准，产品发展速度，营收成长。
5. 再接再厉，持之以恒。有些管理实验，数日可成，而且不花钱。可是要改造根深蒂固的管理行为，不是数月，就是数年。
6. 把政治风险降到最低。薪资奖励是管理创新不能碰的禁忌议题。
7. 从自愿者着手，找一批理念相同并热切参与的。必须得到的许可证越少越好。同时创造学习新事物的机会。
8. 把创新实验当成游戏，保持非正式性质。你就能在实验结果出炉前尽量减低反对势力形成的风险。
9. 新、旧流程同时并行，以尚未完备，未经证实的新事物替代一个行之多年的流程，风险很高。
10. 顺序渐进，一开始就大张旗鼓，绝对是错误的做法。

## 第11章 打造管理 2.0

### ■ 管理创新的基本条件

#### 1. 开创的勇气

除非你有勇气搞定别人不敢或因短视而不愿承担的问题，否则就无法建立管理优势。

为了打造不懈的管理创新能力，你必须愿意问一个问题：“什么样的管理新挑战一经克服，就能赋予我们独特的绩效优势？”不见得只有大型企业或声誉卓著的企业才能成为管理的开拓者，不过管理开拓者绝对不能畏首畏尾。你必须愿意深入龙潭虎穴。

#### 2. 无处不在的对话

我在前几章描述了管理创新公式：坚守有胆识的目标、解构传统思维、接纳有力的新原则；还有，从『良性异端』中学习。这些都是点燃想象力的火花。你的工作就是轻轻煽风点火。你的目标是点燃一场受到谨慎控制的火，以开拓一片供创新嫩芽生根成长的园地，最后让公司走出管理实务的绝境。如何才能让创新之火又明又亮？你大可不必设计某种涵盖里外上下的全方位转化方案。你需要的不是一颗氢弹，而是一股风势稳定、能助长管理创新星星之火燎原的微风。你必须让管理技术的创新机会成为全公司上下的热门问题。你必须让他们开始动脑筋，想想如何把管理变成竞争优势。管理创新必须成为无处不在、避无可避的话题，出现在每一场关于公司未来的严肃讨论里。

#### 3. 治本重于治标

为了确保公司的管理创新所涵盖的范围够广泛，你可以先建构一张简单的矩阵图。第一个维度包括抑制组织成长力、调适力或达成其他绩效目标等各项能力的障碍。第二个维度则涵盖公司各项关键管理流程。针对由此两个维度交错而成的各个方格，你必须问：该管理流程如何加剧该项能力的恶化？凡是找出任何因果关系时，

打开你的创新百宝箱：找出该管理流程背后潜藏的传统思维是什么？它能够根据更有建设性的新原则进行改造吗？我们能从组织的边缘学到任何可能找出新方法的事物吗？这种详细图示能帮助你确保全盘性的问题能以全盘性的方法解决，而不只是片面而零碎的治标。

#### 4. 责任感

如果你想要创造快步调的管理面创新能力，就必须要求内部流程掌权者为创新突破负起责任。业务主管必须为产品产销动线的顺畅负责，同理，公司幕僚也必须为管理创新动线的顺畅负起责任。

#### 5. 破坏许可证

企业改造管理流程时最重要的一件事，大概就是给一般员工和基层主管『破坏』管理流程的机会。别误会，它指的不是准许总务人员销毁员工手册，而是创造一个论坛，让公司全体员工都能自由发表不同于现行管理办法的建议。

### ■ 管理 2.0 看起来应该像网络

- 网际网络毕竟是人类发明中最具调试力，创造力，和渗透力的事物。在很多方面，网路正是管理的新技术。
- 为人熟知的现代管理工具和方法，虽然是为了解决大型组织面对的控制和效率问题而发明的，我们仍然可以预见管理有个更广泛的目标，那就是扩张人类的成就。由此看来，管理的目标首先是扩大并结合人类的力量，也就是借由赋予适当的工具、诱因和工作条件，以提高个人贡献，接着结合这些贡献，好让人类合力达成无法独立达到的成就。我们可以用二维平面图描绘这些目标（如下图11-1所示）。当企业创造出扩大并总合个人贡献的较佳方式，也就是把个人和整体成就的边界向外推时，就具备了某种绩效优势。这是管理的创新的最终目标。

### ■ 管理2.0是什么？

- 人人都有发言权
- 发挥创造力的工具普及化
- 实验容易进行而且成本低廉
- 能力比资历和头衔重要
- 参与出于自愿
- 权力来自基层
- 权威是流动的,而且视创造的附加价值高低而决定
- 唯一的层级是<自然>层级
- 社群出于自我界定,资讯给予个人丰沛的力量
- 几乎所有事物都是分权化
- 各种观念具有相同的竞争立足点
- 买卖双方易于撮合
- 资源可以自由选择机会
- 决策出于同辈意见

## 结论

打造一个真正能激发，尊重，珍惜人类自主精神，创意和热情的21世纪管理模式，你就能够拥有一个完全人性化，为未来的绝佳机会做好万全准备的组织。 P 296

## 总结

哈默尔认为只有彻底改变日渐僵化的管理思维，从根本上调整对管理与组织的认识，才可能达成所谓的『管理创新』；他更认为，没有『管理创新』，任何『策略创新』与『营运创新』所创造出来的优势，都将只是短暂的。

『人』、而非『技术』，才是组织与管理的核心，而创新的潜能必须回归人性的本质。所谓的管理创新其实是在建立一套组织管理的想法，绝非只是采用一个管理的做法；管理体系强调的是内在一致性。

