



管理效率3法则

10年沉思笔记

大威 著

3条组织效率法则

揭示管理图景和整体框架，明晰组织管理是什么

20余个核心概念

洞悉管理学的逻辑要义，建构组织管理的概念脉络

100余个趣味故事和生动案例

轻松、直观、有趣地搞懂组织管理学



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



管理效率3法则

10年沉思笔记

大威 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理效率3法则：10年沉思笔记 / 大威著. — 北京：
人民邮电出版社，2016.2
ISBN 978-7-115-41612-4

I. ①管… II. ①大… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第014070号

内 容 提 要

普通人阅读管理学图书时有几个非常典型的感受。第一是众说纷纭，莫衷一是。读者常常迷失在“管理学丛林”之中，“只见树木不见森林”，没有一个清晰和完整的框架来说明白“组织管理如何有效”。第二是枯燥严肃，读之无趣。面对高大上的企业案例，读者往往无感；聆听作者的谆谆教诲，读者往往无获。第三是“道其然，未道其所以然”，很多图书停留在“传经布道”阶段，可是“为什么就要这样做，为什么不能是那样做，这背后究竟是什么原因”，往往解释不清晰、不深入。

本书在巴纳德、德鲁克、马奇、明茨伯格、汉迪等管理学者的学说基础上，用浅显易懂的“大白话”来解释深奥复杂的管理学原理，并提出了一个简单清晰的组织管理框架，使得读者不仅能够“既见树木，还见森林”，还能够有“会当凌绝顶，一览众山小”的感受；其次，本书用大量生活中的事例和有趣的历史事件分析，来构建读者的“替代经验”，使得没有组织管理经验的读者也能够非常直观地明白“管理学原理究竟讲的是什么”，能够使得读者明白“为什么是这样，为什么恰恰是这样”。

总的来说，这是一本讲解组织管理的原理和方法，“道其然，道其所以然，道其所以必然”的有趣有料的图书。

◆ 著 大 威

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16 彩插：2

印张：13.25 2016年2月第1版

字数：192千字 2016年2月北京第1次印刷

定价：42.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

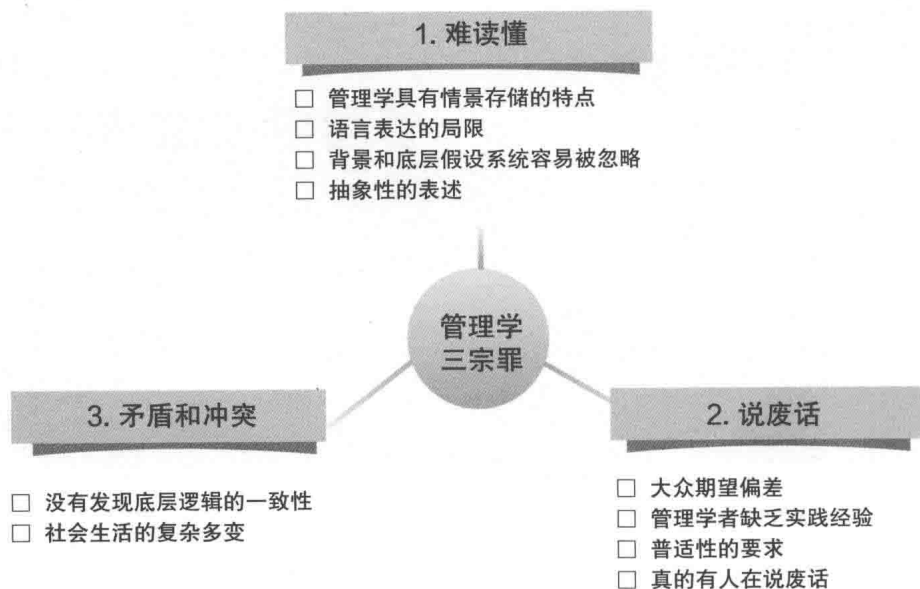
反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

自序

管理学三宗罪

从来没有任何一门学科像管理学一样，如此混乱、庞杂却又被寄予厚望。数学困难，但是其内在的秩序井然和优美足以抵消这种畏难情绪；医学算不上逻辑优美，但是其实用价值和效果显著。而管理学似乎两头都不沾边，处于一个尴尬的地位。这当然有与学科发展阶段相关的原因，用哈罗德·孔茨的话来说，就是我们仍然处于“管理学丛林”时代。但除此之外，管理学的一些特点也是导致自身陷入此种境地的原因。管理学往往给人一种尴尬的印象：难读懂或者常常说正确的废话，有时还会矛盾，我们可以称其为“管理学三宗罪”。



罪过一：难读懂

既然谈到“懂”，那咱们就先琢磨一下：什么是“懂”？我们先从两个成语聊起：“对牛弹琴”和“高山流水，知音难觅”。一首曲子，人听来是美妙的音乐，牛听来可能就是高分贝的噪声；俞伯牙琴声里的巍巍高山和潺潺流水也只有钟子期能够懂得。这其实说明，“懂”实际上是一种双方的建构。“懂得某项知识”既跟传授者有关，也跟学习者本身的知识背景有关。所以，知识的建构性是“懂”的第一层含义。

“懂”的第二层含义，就是它描述了知识或情景片段在人脑中从无序走向有序的一种变化过程。从控制论的视角来看，那就是事物的“可能性空间”在我们脑中变化（大部分情况下是减少），或者说我们脑中知识的“熵”变化的过程。例如，明天可能下雨或者不下雨，这里有两种状态，对应的可能性空间至少有两个元素；但是如果天气预报告诉我们明天是个大晴天，那么就变成一种状态了，可能性空间就只有一个元素，那就是“不下雨”。再比如，“产品和体验变得更加重要”“渠道重要性变小”“口碑变得更加重要”“移动互联网突飞猛进”“信息传播模式发生改变”“专注、极致”等，这些信息在我们脑海中，它们构成的链接方式有很多种（数学好的同志们，可以用排列组合公式计算一下），这在我们脑中是一个无序的存在。而“因为在移动互联网时代，信息从中心化传播变成了网络式传播，口碑变得非常重要，消费者更加注重产品体验和口碑宣传。同时，消费者购买场景也发生很大变化，不一定在大卖场才能完成购买行为，所以物理空间的

渠道重要性在下降。这样的背景下，企业竞争就回归到产品本身，那么企业将注意力转移到产品本身，追求极致的产品体验和产品质量就变得理所当然，而要达到这个目标，在资源约束下，当然应该专注。”这样的解释，就会使得原来混乱的信息开始变得有序，所以，从无序到有序是“懂”的另一层含义。

具体回到管理学来看。管理学著作，尤其是一些大部头的经典著作，很多人的感受就是，“每个字都认识，搁在一块儿就不知道它究竟说什么”，之所以会出现这种情况，有几方面的原因（除了翻译的原因之外）。

首先，管理学知识“情景存储”的特点。我们可以把管理学的很多知识看成一种“情景存储”，例如“说某句话，对方会产生什么反应”“采取某项措施，相关方的短期反应是如何的，长期反应又是如何的。这些反应又会造成什么样的连锁反应”等，这些管理学的知识碎片，如果缺乏实际的体会，单从逻辑上展开思考，效果会比较差。而这些“情景存储”的知识碎片往往又是人类语言难以描述的部分，或者说为了描述一个简单的知识碎片，需要写上大段的语言来从多个角度勾勒和描绘，才能使得读者有个大致的了解，管理学者们显然没有耐心也没有精力做这样的事情。这就造成了“有体会的人，看了很有感触；没有体会的人，看了也不知道什么意思”的现象。

其次，语言表达的局限。这是因为人类语言具有多义性，一个词在不同的听众脑中可能激发的“图景”和“情绪体验”是不同的，同一个词每个人脑海中对对应的情绪体验和经验情景也不同。

再次，管理学知识产生的时代背景和底层假设系统容易被忽略。很多前人的著作都是为了回答当时社会环境中最迫切的管理问题，但是时过境迁，由于对背景信息了解不够，我们甚至不知道管理学者为什么会提出某个主题来研究。同时，虽然很多管理知识和工具都可以便捷地获取，但是如果不理解这些方法、工具、模板背后的假设系统和理论根源，那么也很难称得上“读懂了”管理学著作。例如，波士顿矩阵是大家经常用到的模型，但它主

要是设计给国际大公司使用的，因为大公司的CEO对于众多的业务不可能都熟悉，所以需要有一个评价各个业务板块的方法和标准。如果不了解管理工具产生的背景信息和假设系统，那么也不算真正读懂了管理。

最后，管理学者为了使得自己的理论具有更广泛的指导性，往往不断进行抽象性的表述，甚至会生造许多不存在的词语，这必然又增加了读者了解其思想的难度。即使管理学者实证的过程和结论都是对的，但是对于一个外行来说，光是明白这些词语指代的具体内容就要花费很高的学习成本。也就是说，即便管理学者发现了很多精妙的规律，学习者要懂得管理学者在“说什么”，花费的成本也够吓人的。再退一步讲，即使你明白了管理学者在“说什么”，在现实中能否很好地识别出某个管理规律的前提条件是否已经发生，也是个大问题。

罪过二：说废话

除了难读懂外，管理学另一个特征就是常常说一些正确的废话。造成这种情况的原因，主要有以下几个方面。

首先，大众期望有偏差。经常会有企业经营者向管理学者寻求建议，但是最后发现管理学者们往往说的都是“正确的废话”。但这种情况，就好像家里的电视机出现故障，户主希望电子工程专业的工程师们告诉他如何修理电视机一样。修理电视机固然需要电子信息方面的知识，但是具体导致问题的原因可能是多种多样的，具体情境不同，解决方法就会不同。这其实就是管理权变学派强调的“情境性”。既然管理学者们无法听凭询问者的简单描述搞清楚事情的真相，又怎么能期望他们不说一些正确的废话呢。

其次，管理学者缺乏实践经验。直到20世纪的前半叶，很多管理学者往往也是管理实践者。例如，法国工业家亨利·法约尔是管理过程学派的创始人（古典管理理论的主要代表人之一），可是他一直就是企业管理的实践者，而且还是非常成功的管理者。他从1860年被任命为矿井组工程师开始，一步一步走到了公司管理最高层，1918年他退休时的职务是公司总经理，并且此后一直担任公司董事，直到1925年去世。再比如，切斯特·巴纳德是系统组织理论创始人，被誉为现代管理理论之父。他从1909年进入AT&T（美国电话电报公司）开始自己的职业生涯，1922年，他被提拔为宾夕法尼亚贝尔公司副总裁，很快又升任总裁。1927年，AT&T创办了子公司——新泽西贝尔公司，并任命巴纳德为总裁。我们可以看到，巴纳德其实是一个实践与

理论的“两栖派”。还有通用汽车公司的副经理詹姆斯·穆尼，他算是管理过程学派的集大成者。再如英国巧克力公司的总经理欧利文·谢尔顿、厄威克和奥尔管理咨询合伙有限公司的董事长林德尔·厄威克等。这些人往往都是“两栖派”：既有丰富的管理实践经验，又有管理理论开发和构建的能力。但是，学科快速发展的需求让许多缺乏实践经验的研究者开始进入各大商学院和管理学院（当然，这可以理解。毕竟兼具丰富实践经验和高度理论概括与开发能力的人总是少数。如果等待这样的天才出现，那么这个学科发展必定很缓慢，所以只好退而求其次），这样的情况下，虽然理论不断得到扩展和完善，但是理论却开始缺乏“实践的温度”。所以企业实践者总是感觉和管理学者们格格不入。

再次，一种知识如果要具备广泛指导性，就必然显得“不具体”。一个建议或者一种知识越是“可以直接运用”，那么它的适用范围也越是狭窄。因为，每一种“具体的”“可以直接运用的”知识，都必须结合很多情境因素，一旦这种知识获得了具体的“适用性”，就会损失掉广泛的“普适性”。而管理学要解决的问题，是寻找纷繁复杂的世间万象中的普遍管理规律，那么越是追求底层的规律，这些规律听起来就越像是正确的废话。例如“企业经营要以客户价值为导向”似乎是一句万金油式的话语，可是它确实也是最根本的一条管理规律。这有点类似于经济学：一个经济学家说市场是万能的，另一个说市场不是万能的，你很难分辨出两者水平高低。因为其中一个人可能已经把另一个人思考的结果又纳入自己的体系之中，是在更高的层面谈论这个问题了。

最后，还有一个重要的原因就是：确实有部分人就是在说废话。

罪过三：矛盾和冲突

如果只是难懂也就罢了，很多时候，这些理论和知识之间看上去还是矛盾和冲突的。例如，我们听说过“木桶理论”，要求我们补充能力短板，因为短板决定了木桶能够装下多少水；我们又听说“长板理论”，要求我们尽量发挥自己的长处，增强自己的优势。这些人究竟在搞什么呀！我究竟是弥补短板还是增强优势呢？如果有人跑出来持调和论的调调说，你应该增强自己的优势，同时尽量弥补自己的劣势，那么，这跟废话有什么区别呢？我们就是因为资源约束，才考虑究竟是要“鱼”还是“熊掌”。之所以出现这种混乱，主要有几方面原因。

首先，很多管理的经验结论提出之后，对于背后的底层逻辑思考并不深入，所以并没有发现矛盾现象背后统一的本质。例如，木桶理论（补短）和打造优势矛盾吗？其实并不矛盾：现在社会是个大分工的社会，人们首先应该发展自我优势，从而与别人交换或配合。但是，有时候某种“可交易”能力（看吧，有时候真是不得不造词）不是单一构成的，是多因素构成的。为了“出售”你的“可交易”能力就需要弥补你的短板。例如，一个电脑天才，可以不懂做饭，他的电脑技能就是一项单独的可交易能力或者产品。对于一个领导来说，决策能力很重要，但是如何表达，如何说服别人来听从，这一技能也很重要。试想，一个领导决策能力很好，但是不知道如何表达和如何说服，那么他的决策能力就很难作为一项单独的可交易能力或产品进行出售或者与他人协作。

其次，社会生活复杂多变，因此一些学者有可能得出相互矛盾的结论。物理世界也是复杂的，但是它比较老实。牛顿定律在宏观世界里可能几亿年甚至几十亿年都不会变化；但是，一旦某个管理规律被大众所熟知，大众的行为本身也会因此而改变。同时，很多变量是无法通过现有的管理研究工具测量的，管理学者们想通过量表的形式来测定一些模糊、易变的因素，基本上是徒劳的。正因如此，针对同一个研究主题，管理学者在某个阶段很可能得出截然不同的结论，这也并不奇怪。

如何应对

小时候一到夏天，家里就会买西瓜，我总是积极争取切西瓜的工作。可是，如何切西瓜却是个问题，是横着切、竖着切还是斜着切呢？是切得薄一点，还是厚一点呢？如果西瓜切得不合理，那么吃起来就费劲，例如不好啃或者容易脸部周围全沾上西瓜汁。所以，通过长期生活实践，我总结出来一个道理：西瓜要想切得好，办法必须用得巧！切西瓜既跟西瓜形状有关，也跟吃西瓜的人有关，还跟工具有关。

其实，管理学科发展也是如此。如果认为管理是一门面向现实的、活生生的、实践导向的学科，那么就必须以能够“直接指导实践”（也就是管理过程学派的观点）的角度来构建管理学框架，这也是哈罗德·孔茨一直强调的观点。

本书构建过程中，也是采用这种视角，希望建立一个“能够指导实践”的、逻辑线条清晰的组织管理框架。本书从亚当·斯密的分工理论出发，将分工与协作引入组织内部，重点关注组织效率问题。并且，从个人和团体协作两个层面分别论述了组织效率的来源和应对方法。“个体效率”又从“双能”出发来构建框架，“团体协作”主要从协作对象、协作方式、权力分布等来构建框架。用一句话来讲就是：组织最基本的工作就是分工和协作。分工到最后就分到每一个具体的员工身上，协作就是员工之间、部门之间的协作。那么，组织效率其实就是分工后的效率和协作的效率。一个员工的效率由什么决定呢？就是看他“愿不愿意干”“能不能干”。要是员工既愿意干

并且又非常能干，是不是就万事大吉了呢？如果员工之间互相配合不好，那也是白搭。所以，员工之间的协作也很重要。那么协作究竟有几种呢？大致可以看成2类4种。从协作产生的背景或者目的来分类，可以分为“解决新问题的协作”和“提升效率的协作”。具体对应4种协作方式：相互沟通、指挥监督、工作内容标准化、工作产出标准化。

本书力求打造成一本有深度、有厚度、有温度、有趣味的“四有新书”，继而编写一套“深趣管理学”丛书，使得读者能够“读起来有趣”“读起来有料”“读起来有用”。例如，我们讲到“员工能动性”的提升，就是按照“指导实践”的要求从众多的激励理论中进行挑选，最终选择期望理论作为主线，认为激励员工就是要建立“个人努力→个人成绩（绩效）→组织奖励（报酬）→个人需要”的全链条激励。简单地表述就是，个人的努力能够带来个人的成绩，而个人的成绩能够得到组织的奖励，而组织的奖励是个人非常需要的，这样个人积极性就会被大大激发。例如，家长对孩子说“好好学习，考到了第一名，我就给你买iPad”。小孩是否努力学习，取决于“努力之后是否能够考到第一”的判断，也取决于“我老爸上次就说给我买个东西，这次不会又忽悠我吧”的判断，还取决于“iPad太大了，我不喜欢，我其实更喜欢iPhone”这一真实需求。在此基础上，再把其他激励理论（例如，双因素理论或者公平理论）作为上述主线的一种辅助支撑和扩展完善。

需要说明的是，管理学的知识都是一种概率知识，也就是说它描述的因果关系都是在巨大的条件变量共同作用下的某个结果。因此，本书内容不敢宣称是什么绝对真理，但是可以作为参考，希望给大家献上一本有趣有料的管理参考书。

行笔至此，我不由得想起伟大的组织学家巴纳德的一句话：今年，不看《管理效率3法则》，就不算看过管理书哦。

引子

一场奇怪的战役：巨鹿之战

公元前208年至公元前207年左右，由三天口粮改变的一场战争影响了一个王朝和国家的覆灭，这就是后来历史上著名的巨鹿之战。战斗双方的主力军队分别是秦军和楚军。

实力对比表

军队	代表人物	战斗力
秦军	王离	☆☆☆
	章邯	☆☆☆☆☆
楚军	项羽	☆☆☆☆☆

事件一：秦二世二年（公元前208年）九月，秦军上将军章邯打败并杀死楚国反秦起义军首领项梁（项羽的叔父）后，认为楚地已不足虑，于是渡过黄河攻打赵军（起义军）并攻下了邯郸。这时候，赵国的领导们（赵歇为王、陈余为大将、张耳为国相）都逃进了巨鹿城。

事件二：秦军将领王离（秦朝名将王翦之孙、王贲之子）也率领北边抵御匈奴的秦军加入了这场战争。章邯命令秦军将领王离、涉间他们包围巨鹿，自己的军队驻扎在巨鹿南边，筑起两边有墙的甬道给他们输送粮草。

事件三：被围困在巨鹿城中的赵王派使者向楚怀王以及各国诸侯（起义军）不断发出SOS信号，请求救援。秦二世三年十二月，项羽率领楚军到达巨鹿县南边的黄河，立刻派遣英布和蒲将军带领2万起义军渡河援救巨鹿。英布和蒲将军渡河后初战取得小胜，被围困在巨鹿的赵军将领陈余再次催促楚军加紧救援步伐。

事件四：项羽率领全军渡过黄河，命令全军破釜沉舟，烧掉房屋帐篷，只带三天口粮，以示“不胜则死”的决心，以“迅雷不及掩耳之势”直奔巨鹿，击败保护甬道的秦军，断绝王离的粮道，包围了王离军队。楚军把王离的军队包围之后，个个士气振奋，以一当十，越战越勇。经过九次激烈战斗终于打退章邯，活捉了王离，杀死了秦将苏角，秦将涉间举火自焚，其他秦军将士则被杀的被杀、逃跑的逃跑，围困巨鹿的秦军就这样土崩瓦解了。

战役结果：这就是改变秦帝国命运的巨鹿之战，也是历史上以少胜多的著名战役。这场战役太神奇了，大家都好奇究竟是咋发生的，为什么项羽能够以少胜多、一战成名，甚至改变了秦帝国乃至中国历史发展的轨迹。