



席西民
经济管理丛书

席西民◎著

茶蘼集

管理之道

反思与重构



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



席酉民◎著

管理之道

茶蘼集

反思与重构



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

席西民，这位“和谐管理理论”的创立者，虽然驰骋在管理理论研究的海洋里，但其目光从未离开过现实，而现实一到管理学家手里，怪异出现了规律，平常孕育了真理。人生无处不管理，作者从日常生活中悟出了许多深刻的道理，汇集成诸多管理智慧小短文。无论你是管理者还是希望成为一名管理者，都不应该错过这本《管理之道：反思与重构（茶蘼集）》。

图书在版编目（CIP）数据

管理之道：反思与重构：茶蘼集 / 席西民著.
—北京：机械工业出版社，2012.12
（席西民经济管理丛书）
ISBN 978-7-111-40471-2
I. ①管… II. ①席… III. ①管理学-文集 IV.
①C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 276554 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：廖 岩

责任编辑：廖 岩

版式设计：张文贵

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·18.5 印张·1 插页·236 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-40471-2

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

序

“管理之道”系列图书收集了我管理研究和实践中的所思和感悟，试图透过平凡的工作、日常的生活和通俗的现象，提炼点“有思想的学术，有学术的思想”，并沿着她，一步一步走向深远、走向智慧；还试图通过她，与他人分享管理思考和智慧，以相互启发和提升！

这是“管理之道”系列的第五本，在第一集“仙人掌”的指引下，得到了第二集的“林投”发展模式，收获了第三集朴实无华的“无花果”，使我们终于走到了第四集以“结香”花为媒介“结树求梦”、梦想成真的境地。依据以植物命名的惯例，这一集我将以“茶藨花”来称谓，不是欣赏“开到茶藨花事了”的凄美，而是寓意繁华斗妍后的孤傲或重生，因为这才是管理所追求的本色及新环境下反思与重构的必要，也是成功的领导者之所以能走向胜利必备的性格和眼力，特别是在当今日趋复杂、不确定、模糊的全球化和网络化世界，在几乎所有事情都要重新思考其新版本（web2.0）之时。

茶藨，蔷薇科，落叶小灌木，攀缘茎，茎上有钩状刺，羽状复叶，小叶椭圆形，花白色，有香气，夏季盛放。茶藨过后，无花开放，因此人们常常认为茶藨花开是一年花季的终结。苏轼诗：“茶藨不争春，寂寞开最晚。”任拙斋诗：“一年春事到茶藨。”王琪诗：“一从梅粉褪残妆，涂抹新红上海棠。开到茶藨花事了，丝丝天棘出莓墙。”开到茶藨花事了，意味着茶藨花开时，春天那些五色斑斓、美艳不可方物的各类花儿，都悄悄地把喧嚣让给即将到来的如火如荼的夏天。

有人说“开到茶藨，三春色尽，花事已了，茶藨代表着雪白，清

香，凄绝。”茶蘼花开代表女子的青春已成过去。茶蘼花开，表示感情的终结。爱到茶蘼，意蕴生命中最灿烂、最繁华或最刻骨铭心的爱即将失去。但反过来看，关于花的“十友”中茶蘼花为“茶蘼韵友”，茶蘼可以韵一字代之。茶蘼的花语是“末路之美”，虽不能与百花比美，但可一枝独秀。能成为百花灿烂后的不败者、佼佼者，孤傲江湖，岂不是日益激烈竞争环境下人们的向往？告别韶华盛极，独自活得潇洒……人生不也如此！领导的远见卓识，管理的精密高效，更是要追求群雄竞争中的异军突起，一片哀鸿时的不屈和坚强，别人茫然我独醒的高瞻远瞩。

茶蘼是最后盛开的，前面的灿烂与它无涉，以后的凋零也与它无关，虽不能说是孤芳自赏，但可谓之傲视世间起起落落，做一个真实的自我。

茶蘼自开自落，来得干脆利落。该结束的就让它结束，该放弃的毅然放弃，不需任何期限……不再朦胧，不再迷茫……就是这样自在，只有清晰视野、坚定信念、深厚底气者，才有资格和实力不理睬别人如何精彩与灿烂，只在乎自己多么平淡与清雅。要知道，我行我素，也是至高的境界。独来独往，可是纯粹的空间。拿得起放得下，收放自如，只有高人、智者才做得到，管理和领导何尝不是这样的追求！

茶蘼花开，夏天到来。为什么要叹息春天的离去，尽管花开得灿烂，但终究要过去。茶蘼花开，可以是人生、事业的惊喜，结束了期待、萌动甚至忧郁的春季，开始阳光充沛的夏季，方向明确，充满动力、健康而快乐，或许还可迎来新的发展高潮、深情浪漫的仲夏之夜……设想当你歇斯底里地高歌王菲的《开到茶蘼》，很多人也许觉得你疯狂、你放纵，但偏执狂者往往成为屹立于世界的成功者，敢于孤傲者才可能成为英雄，长于反思与重构方有新生……而这一切都是成功的管理和领导者的重要特质。

目录

序

第1章 管理的反思 >>>

- ◆ 管理的“短路” 2
- ◆ 人“道”、医“道”与管理的“道”和“度” 4
- ◆ “鲶鱼”的管理 7
- ◆ 不确定与模糊性：理性的挑战 9
- ◆ 管理的基本功：管理意识 12
- ◆ 现代管理面临的三大挑战及应对策略 15
- ◆ “制度化”与“制度化”的突破 24
- ◆ 管理“波”与无常管理 27
- ◆ 在“好人”的假定下研究管理环境与管理者 30

第2章 多余的序言 >>>

- ◆ 与“大师”同行 34
- ◆ 《新科学管理》之新 41
- ◆ 团队创新及支持 44
- ◆ 管理之“悟” 46
- ◆ 成功企业的基因 49
- ◆ 描绘“中国的管理大象” 52
- ◆ 案例的真谛 55

第3章 领导者的眼力 >>>

◆ 领导的眼力	58
◆ 成功者的“镜子”	61
◆ 金融风暴：老虎与老鼠	64
◆ “拒贿次数”与 KPI	67
◆ “老大”	70
◆ 金融危机 vs. 管理危机	73
◆ 不稳定与健康发展	76
◆ 执行力 vs. 思想的巨人行动的矮子	78
◆ 权力“恐怖”与“板凳理论”	81

第4章 决策的升华 >>>

◆ 只有自己快乐，才可能使别人快乐！	86
◆ KPI、健康与生命周期	88
◆ Bottom Up 与 Top Down	91
◆ 多脑组织与分散决策及其整合	93
◆ 贪欲、规则、止损	96
◆ 工具、技能与境界	98
◆ 企业家的减法	100
◆ 有思想的管理者	103

第5章 创新的逻辑 >>>

◆ 焦虑教育：管理的努力	106
◆ “洋鸡”与“土窝”	109
◆ 多个萝卜一个坑	113
◆ 乔布斯、袁隆平、蔬菜大棚	115
◆ 独立思考与商业模式	118
◆ 变革创新、强企强国	121

第6章 社会的忧思 >>>

- ◆ 大公无私与公共文明 126
- ◆ 道德底线：管理的忧思 129
- ◆ “驻京办”关得了吗 132
- ◆ 商战与市场文明 134
- ◆ 要客、焰火、发展与公平 137
- ◆ 裸郭与裸官、裸管、裸 140
- ◆ 从“坐而论道”到“动而论道” 143
- ◆ “制造”新闻还是创造故事 146
- ◆ “他是个学者” 148
- ◆ 不确定性与“现代迷信” 151
- ◆ 高考的价值？ 154
- ◆ 新版“叶公好龙” 158

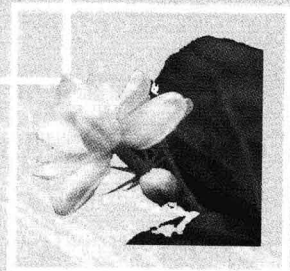
第7章 智慧的碰撞 >>>

- ◆ 席酉民、王文京——用心追梦 162
- ◆ 席酉民、陈强——全球化整合 181
- ◆ 席酉民、张新国、慕云五——“和谐”管理 201
- ◆ 席酉民、赵涛——家族式继承与社会化进程 219
- ◆ 席酉民、冉新权——长庆，长庆 240

第8章 人生应答 >>>

- ◆ 做管理型的教育家 264
- ◆ 西交利物浦的“邓布利多” 268
- ◆ 大学校长：建造智慧城邦的魔法师 272
- ◆ 通往教育的心路历程 276

管理的反思



|| 管理的“短路” ||

短路，就是电源未经过负载而直接由导线接通成闭合回路。短路电流是指不接用电器时的电流，相当于直接找个导线把电池的正负极相连接时的电流。在供电系统中，电线短路后，由于电流未能通过用电器具，电线中的电流会突然增大，在短路的部位容易产生强烈的火花或电弧，大电流产生的热导致电线熔化和绝缘层烧毁缺损等情况。这种强烈的短路电弧和熔化的金属熔球，其热度足以引燃可燃物而发生火灾，会对电力系统的正常运行造成严重影响和后果，同时火灾也会对人民生命和财产造成恶果。因此，短路是一种严重的应该尽可能避免的电路故障。

因短路的负面影响，人们有时也习惯用短路来形容一些愚蠢的行为，如“肚子饿死了，用高压锅煮了稀饭，气还没跑完，饥肠辘辘的我脑筋‘短路’，竟然忍不住用我长长的小指甲尖戳一下气门塞子，噗——”。由于现代组织及其管理日益网络化，管理也常常出现与“短路”类似的行为。例如，某合资公司的高管层由中外人士构成，外国高管 A 习惯且强调纵向管理，但当其负责的重要事项推进不力时，中国高管 B 设法帮助，并与 A 的下属 b 商定解决方案，但 b 在没有及时向 A 汇报的情况下跨过 A 的另一下属 d 直接向其旗下 S1 和 S2 发布指示。这使得 A 很不高兴，严厉批评 b 不应直接越过他和 d 向 S1 和 S2 布置任务，如果真需要安排工作，也需通过他和 d 来进行。实际上 b 是在高管 B 的指示下给 S1 和 S2 安排任务的，且事先也与 S1 和 S2 沟通过，是利用业余时间非正式地开展这项工作。在知道 A 不

高兴且 b 受到批评之后，B 立即发信给 A，说这事是我让 b 干的，如果要批评，该批评的是我。但从内心来讲，B 心中并不服气，心想在某种意义上我是在帮你，而且事先也沟通过要推进此事，何况单位还在积极推进团队工作文化，鼓励员工在分工不明确领域或模糊领域或突发事件来临之际，应学会主动上前一步，积极和创造性地开展工作，A 完全没必要如此较真和严肃地批评 b。

公司领导在知道这些矛盾或摩擦发生之后，首先肯定了 B 的动机是对的，积极主动的团队精神是值得提倡的，但这个过程确实有一些问题值得思考和改进，比如，应该怎样处理好团队工作与规范性正式组织流程间的关系，如何沟通和协调等。在这一事件中，B 试图利用熟悉中国情况的优势帮助 A 推进工作，A 是知情并同意的，这是首轮沟通的成果；在 B 与 b 商定方案，并知道 S1 和 S2 也乐于利用其业余时间帮助单位完成此项任务的情况下，b 如果非正式地通过私下与 S1 和 S2 交流完成此事，就不会产生矛盾和不快，因为大家经过沟通，愿意以这种非正式的方式帮助公司发展；该事件的问题出在 b 是通过邮件正式地向 S1 及 S2 直接布置工作，这样做会令 A 和 d 很尴尬，因为有人直接越过他们给其部下“正式地”布置任务，尽管此事的缘由是因 d 甚至 A 推动不力才导致 B 主动伸手帮忙的。如果在 B 组织的临时团队商量好思路后，由 B 直接与 A 联系，A 再通过正式组织关系即通过 d 来组织 S1 和 S2 实施，就不会出现这样的不快或摩擦。

从以上事例可以看出，组织管理上的“短路”，从操作上来看尽管有时更便捷，但也会对组织行为和绩效产生很负面的影响，应注意避免和防范。解决管理“短路”的关键而有效的工具有三：一是尊重公司已有制度和流程，即使发现现行制度和流程的错误或不足，也应经过规范程序调整；二是非正式组织活动也需要在进行的过程中逐步使其流程尽可能清晰，并以其出现的频繁程度确定是否需要将其制度化；三是加强及时和恰当的沟通。

《管理学家》2009 年第 8 期主编寄语

人“道”、医“道”与管理的“道”和“度”

我有一个学生，小时候经常窒息，后来，懂医道的家人猜测孩子可能是对某种东西过敏，但没想到居然是对牛奶过敏，只要邻居煮牛奶的蒸汽飘过来就可能导致其窒息。所以医生预测他活不长，因为人一生中几乎无法杜绝碰到牛奶，但人“道”的奇迹出现了：他不仅活了下来，而且成就了很大的事业，掌管着近千亿资产的大公司。其实，人自身有极强的自修复功能，如人在某个方面功能受损或比较弱，则会在另一些方面比较强以补充之，若视觉不好则其听觉和其他感官系统必很敏感。我这位学生因其对牛奶过敏危及其生命，在成长的过程中就逐渐形成了非常敏感的“检测”系统，可以使他远离牛奶并免受影响。

道的原始含义指道路、坦途，以后逐渐发展为道理，用以表达事物的规律性。人是一个非常美妙和复杂的大系统，人类现有知识积累远没有挖掘出人“道”的全部，但认识到其自组织、自适应、自复制、自修复等特性，亦足以让人类受益匪浅。

我有数位医术高明的医生和研究生理学的朋友，因相互熟悉，我经常“攻击”他们，说大部分医生已经“堕落”成一个机器或统计学家，言下之意是他们离开仪器无法看病。他们看病的基本方法是病人的各种指标是否超越了健康范围（度），如果超度，则为病态，需要吃药打针等治疗。这里的度，其实是医学研究上依据统计规律得出的均值，实际上有很多人因其自身特性主要指标虽偏离了“健康”的

均值，但已经形成了其系统性和自身均衡，依然是健康的，但大部分医生依然会将他们打入病人之列，因为他们超过了度，如我的一位博士虽可以健康生活和工作，但因其心跳过缓一直被认为是病人且长期治疗不果。

“度”指一定事物保持其质的稳定性的数量界限，即制约着其质的稳定性的限度、幅度、范围。凡事应该讲度，但因事物的复杂性，不能仅仅局限于讲度。其实统计学家也非常清楚，经常有许多偏离统计规律的奇异点或现象。对于人来说，更是如此，因为人体过于复杂，个体差异太大，在利用统计规律的“度”的时候更要特别小心。实际上，高明的医生不只是知道统计规律和各种度，更重要的是他们可以看到规律性背后的个体特殊性，这才是真正的医“道”。

另外，医道中还有一个非常重要的度问题，即积极治疗还是消极治疗，换句话说，是利用人体自身的免疫和恢复能力还是利用药物（如补充胰岛素）或设施（如心脏起搏器）替代人自身免疫与恢复系统，或这两者共用。在人体自身功能可用时，应尽量靠人体自身调节能力，这不仅会解决病痛，而且会锻炼和增强其自身功能，只有在人体靠自身功能难以维持均衡的情况下，才适宜利用药物或设施帮助人体渡过难关，于是又产生一个问题：这个度在哪里？怎么把握？这实际上是检验一个医生医道高明与否的重要标志，其高低决定于医生的境界、知识、技能、经验、智慧等。

管理与医道有很多共同之处，甚至可以说管理之道与医道是完全相通的，它们的基础就是人道。度在其中都扮演着非常重要的角色。关于管理的度论述众多，大都是在谈如何把握或拿捏管理的度，特别是严格管理的度。如在管理中，要把握适度原则，防止“过”或“不及”，现实中，管理的度体现在方方面面，且度是难以衡量的，因为有复杂性，有“变”，所以就有度的“变”。因此，度是很难把握的，如同医道一样，把握度的水准也是管理者管理水平和管理艺术的

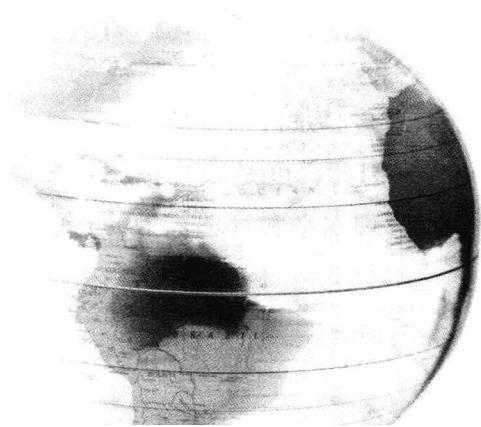
重要体现。

这里无意于为五花八门的把握度的理论、技巧、建议等再增加一条，而是想进一步谈谈如何看待管理的度！

很多年前，我曾针对社会上经常议论的左和右撰文谈其间界限，其中也有一个度的问题。如果将一条路线看成一条精确的线，则很容易划分出左和右，但如果路线本身就是在摆动和探索中，如邓小平先生讲的摸着石头过河，那左右就很难界定了。特别是在复杂环境下处理复杂的问题时，这个度往往是无法把握的。于是就有了“先探索、不争论”“实践是检验真理的标准”等说法。这实际上是一种科学的态度，因为此情此景下人类还没有可以借鉴的“度”，于是做事的度将上升为一种目标，如“过河”，有利于目标的实现就成为更高层次的“度”。

管理理论大都是统计规律，都有特例，是一种弱规则，只是给人们一种启示。管理上符合统计规律不见得就一定能成功，不符合统计规律也不一定就失败，符合统计规律只说明成功的可能性大一些而已。好的、高明的管理一定是在借鉴理论的基础上认真分析自身独特性后作出决策，所以，应正确认识和对待管理的理论或各种各样的管理的“度”，这才是更大、更高层次的“度”的把握问题。

《管理学家》2009年第10期主编寄语



“鲶鱼”的管理

在管理领域，“鲶鱼效应”似乎已经是常识，即利用群体和组织中的“鲶鱼”，刺激其他成员（沙丁鱼），从而增进和保持团队和组织的活力。如羊群中引入狼，才利于促进羊的品质和生存能力的改进；再如改革开放后国际企业的进入虽抢占了中国企业的市场，对其生存产生了威胁，但随着“与狼共舞”，中国企业也在与高手较量中不断成长和成熟，等等。

从大家对鲶鱼效应的理解和广泛应用可以感受到，没有人会怀疑“鲶鱼”的积极作用，但如何控制其消极作用则未受到大家充分的关注！之所以有如此感悟，是管理案例和实践经历使然。

某国际企业 CEO 正在办公，高管 A 与其下属的一位主管 B 面带不悦地突然而至，这种没有约定的“闯入”预示着某种特殊情况的发生。原来 B 因一份合同手续不全与高管 A 发生争执，A 认为 B 作为下属已怀疑自己解决该问题的能力，再争下去也无助于问题的解决，因此决定找 CEO 作为相对独立且有权威者仲裁，以求得争执的平息。在 CEO 面前，作为下属的 B 依旧咄咄逼人，对高管 A 严厉追问和求证，CEO 发现 A 的工作中确实有很值得改进的地方，于是在肯定了大家都是为了工作之后，对不当之处和 B 的行为进行了指正，并提出相应的建议。然后，B 到 A 的办公室又进行了数小时的长谈，随后，高管 A 给 CEO 发了一封很长的邮件，对下属 B 的动机和能力进行了充分肯定，并且建议给下属 B 增加新的责任并加以提升，说是利用

“鲶鱼效应”改进工作，而对其不当行为鲜有指责。

CEO 颇为迷惑：B 作为下属居然来用如此激烈的行为，当着自己的面“训斥”自己的上司 A，而 A 不但没有太多指责，还要对 B 进行提拔重用？是 A 大度、以工作为重，还是 B 真有大本事？难道 A 有把柄握在 B 手中？或 B 不可取代，以致其有资本向自己的上司 A 如此叫板？

CEO 发现，B 平日不苟言笑，与同事有距离感，其行为方式确有人格格不入的“鲶鱼”特点，但能耐并非达到可以如此趾高气扬的程度。进一步了解后，得知 B 乃是公司元老级人物，有不少员工认为他与高管走得较近；还有不少人极不喜欢 B 的行为和工作方式，认为无法与其合作；B 的手下也很惧怕他，但当越级抱怨时，总被 A 推回到 B 的手中，久而久之，B 的下属对 B 敢怒而不敢言。这些信息使得 CEO 对 B 的“鲶鱼”的作用产生了怀疑，担心在利用其积极作用时会产生消极作用。由于历史原因，企业里还有个别不合适的人事安排，很多员工实际上在观察领导如何对待这些像 B 一样“独特”的人员。如果对这几个人做出调整，虽会影响这几个人的积极性，但会让更多人认识到领导的清醒、组织的公平性，从而调动更多人的积极性，这何尝不是另类的“鲶鱼效应”？

“鲶鱼效应”其实有正负之分。“鲶鱼”对组织惰性、不良行为确有刺激作用，利用得好可以增加组织活力和促进组织行为改进，但对“鲶鱼”的不恰当使用则会破坏组织的公平感和合作氛围，从而影响其他更多员工积极性的发挥，最后影响到组织整体行为。所以，利用“鲶鱼效应”，首先需要弄清利用“鲶鱼”可能产生的正、负影响，然后把握好利用其积极影响的度；其次，还可以通过对“鲶鱼”的管理，发扬其积极成分，抑制其消极成分和影响，从而放大“鲶鱼效应”！

总而言之，“鲶鱼”本身和“鲶鱼效应”的利用也需要管理！

《管理学家》2009 年第 12 期主编寄语

|| 不确定与模糊性：理性的挑战 ||

还在国际金融危机的余波中挣扎的人类，又遭遇日本强地震引发的核辐射的折磨，比核辐射影响更可怕的是由此导致的无尽的心理蹂躏。核辐射看不见、摸不着、闻不到，人们不知道自己是否受到影响，如果可能被辐射，后果到底有多严重？面对新闻的杂乱和社会公信力的丧失，面对公告和各种建议，信还是不信？加上认知、素养等因素，无可奈何地上演了抢购盐等社会骚动，等等。新的地震、2012 的预言、受辐射的尘埃和海水逐步的扩散、是否还有潜在的更严重的核辐射发生、甚或新的天灾人祸的降临……不少人因此惶惶不可终日。

人类科学研究、知识学习、能力培养的目的是不断提升自我管理和应对环境的理性。但日益复杂多变的世界和人类活动恰恰挑战着人类的理性。首先，错综、复杂、快变的影响关系往往使人们无法真正认知一件事情的来龙去脉或事物发展变化的因果关系，尽管复杂科学可以证明“蝴蝶效应”的存在，但无法预知是那只蝴蝶小的扰动会产生灾难或巨变，如金融危机发生至今依然无人能准确认知其发生的真正原因，使人们常茫然不知所措，想应对而无从下手；其次，全球化和网络化不仅导致了复杂，而且导致了快变和极速传播，快变的复杂更加剧了对人类理性的摧残，行动的风险剧增；再次，人类活动影响关系的日趋紧密遭遇人类因环境复杂快变而强化了的认知有限理性，使得有机联系的活动经常被肢解，等等。我常用复杂（因果律？）、快