经理人新知书架

你不得不知的50个管理忠告

——挑战商业潮流、商业迷思及商业时尚

Management and Myths

（英）艾德里安·弗恩海姆（Adrian Furnham） 著

燕清联合 刘小萌 庞海嫦 等译

中国劳动社会保障出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目（CIP）数据

你不得不知的 50 **个管理忠告** /（英） **弗恩海姆著；刘小萌等译** . —**北京：中国劳动社会保障出版社，**2005

经理人新知书架

书名原文：Management and Myths

ISBN 7 - 5045 - 5031 - 0

Ⅰ. **你…** Ⅱ. ①**弗…** ②**刘…** Ⅲ. **企业管理** Ⅳ. F270

中国版本图书馆 CIP **数据核字（**2005**）第** 047147 **号**

First published in English under the title Adrian Furham，Management and Myths，1st edition by Palgrave Macmillan，a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01 - 2004 - 6031

中国劳动社会保障出版社出版发行

（北京市惠新东街 1 **号 邮政编码：**100029**）**

出 版 人 ：张梦欣

*

新华书店经销

××××**厂印刷 ××××装订厂装订**

787 **毫米** ×960 **毫米 16 开本 11.25 印张 178 千字**

2005 **年** 10 **月第** 1 **版 2005 年** 10 **月第** 1 **次印刷**

印数： 册

定价：23.00 **元**

读者服务部电话：010－64929211

发行部电话：010－64911190

出版社网址：http：//www.class.com.cn

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

目　　录

导论 …… （1）
工作中的意外事故 …… （18）
沟通能力 …… （20）
咨询依赖 …… （23）
巴南效应 …… （26）
欺凌弱者的老板 …… （29）
不缺钱，缺时间 …… （32）
会议压力 …… （35）
太多的评估 …… （37）
支配狂 …… （39）
面对坏消息 …… （42）
发展规划 …… （45）
指导行之有效吗 …… （48）
情绪劳动 …… （51）
期望值以及管理方法 …… （53）
昂贵的专家 …… （56）
生意失败 …… （59）
修理者与创造者 …… （62）
培训效果评估 …… （64）
如何选择咨询顾问 …… （67）
伪善的管理层 …… （69）
开场白 …… （71）
诚实 …… （75）
内在动机 …… （78）

判断智商 …… (81)
辞退员工 …… (84)
知识管理 …… (87)
云雀型与猫头鹰型 …… (91)
了解智力 …… (94)
在面试中撒谎 …… (97)
MBA 还未过时 …… (100)
管理扫盲 …… (103)
市场营销要点 …… (105)
工资保密 …… (108)
士气 …… (110)
游牧工作者 …… (112)
乐观主义 …… (114)
性格测试 …… (117)
董事会的问题 …… (120)
商界中的心理学家 …… (123)
囤积心理 …… (125)
选择错误 …… (128)
办公方式的选择 …… (131)
战略规划：谁需要它 …… (134)
CEO 的支持者 …… (138)
教老狗新把戏 …… (141)
告诉客户他们想知道的 …… (144)
伊卡洛斯的错误 …… (147)
开启智慧 …… (151)
总部的来访者 …… (153)
组织商业会议 …… (156)
商业中的智慧 …… (160)
工作与生活相平衡 …… (162)
结论 …… (165)

导　论

说到改进工作的建议，现代经理人似乎有很多的选择。你清晨收到的邮件中有很多是出版商为其风靡一时的最新“必备”管理图书所做的广告，广告大肆鼓吹这些书是解决棘手的管理问题的灵丹妙药。此外，每天还有无数封宣传各种书籍、学术会议、研讨会和专题小组会议的电子邮件轰炸着我们的信箱，向我们宣传最新、最前沿的管理思想。

各种媒体都会连篇累牍地报道管理问题。有些广播电台和电视台节目以及不少日报专栏都把管理问题作为唯一的主题，极少涉及其他内容。专业杂志也希望能够满足人们对管理思想的渴求。提供理念的“营销时间”栏目对商界和管理界来说，显得格外引人注目。为什么呢？因为管理工作毫无疑问是困难的，所有管理者都想找到一剂灵丹妙药。

所以管理界很容易受到频繁变化的管理时尚的影响。管理时尚像服装时尚一样，几年流行一次；当其再次流行时会重新包装、改头换面，但本质上是一样的。更加糟糕的是，管理领域内的错误理念比比皆是。有些方法根本不会像人们想象的那样发挥作用。头脑风暴法就是一个绝佳的例子。无数的研究表明，独立工作的个人比集体讨论产生的想法更多、更好。所以头脑风暴法只是一种错误的观念，或者只是一个神话而已，类似的错误观念还有很多。

请思考下列问题。

管理潮流

所谓潮流是对某些事物的狂热追捧，是指人们在较短时期内对于特定

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的某种想法或做法近乎疯狂的热衷。从这个意义上说，潮流是短命的；在某一时期的潮流在另一个时期很可能就过时了。玩具制造商都明白，人们对玩具的偏好特别容易受到潮流的影响。无论在市场调研上做多大努力，有些玩具的市场仍然疲软，而有些玩具却惊人地畅销，其需求有时候大得让制造商和经销商感到不可思议。但是，当这些最新潮流的产品再次塞满商场货架的时候，这股风潮已经过去了。在流行初期和高潮时明显供不应求，到最后存货又太多，这简直就是制造商的噩梦。

商界追逐潮流。夏皮罗（Shapiro，1996）给追逐潮流下了这样一个定义："追逐最新的管理万灵药的热潮，然后及时投身下一个追逐的热潮中去；追逐潮流总是对经理人特别有吸引力，也总是能让顾问们有利可图，却为组织机构带来灾难性的后果。"她认为，商界有很多所谓"世界级""突破性"的方法。比如建立起公司的愿景目标并不断学习，与客户保持紧密的联系；同时减少公司的管理层级，向管理人员授权，并改变公司的文化。许多人都相信，只要做到这些，所有问题都能迎刃而解。但是，"摆在大家面前的残酷事实是，世界上根本没有什么灵丹妙药，这些新方法的出现只是带来了一些管理技巧，或者它们只是一些经过重新包装后推出的旧方法而已。但管理仍然需要勇气去评估各种情境，建立统揽全局的过程或确立工作重心，认真权衡所有备选方案，制定工作计划，采取行动，修正计划，学习经验教训并继续努力发展，这是经久不变的。在我看来，在这个事事都要立刻给出答案的时代，这种勇气比任何东西都更宝贵。"

下面介绍一些当前的潮流：

■ 规划工作方面的潮流。战略联盟就是一种时髦的观点，指的是公司之间的合作往往会跨越国界，比如说组建合资企业。采取这种做法的有航空公司、电信公司和汽车制造商等。

■ 组织工作方面的潮流。企业文化指的是员工共有的价值观和信仰，以及普遍的行为方式。有人认为只要企业文化能够得到正确地计划、设计和控制，公司的所有弊端都能迎刃而解。

■ 人力资源方面的潮流。公司的员工不仅要胜任工作，而且还要保持良好的体魄。这就要求公司实施员工保健和健身计划，同时还要为员工

减轻工作压力。

■ 根据业绩发薪。按照业绩发薪在当下也非常流行，就是说根据业绩衡量单个员工的贡献并给予相应的报酬，至于如何衡量员工业绩的问题，却往往被人们所忽略。目前很流行的另一种观点是组织精简，或者称为精简编制、编制合理化，这不过是解雇员工或者将管理人员特别是中层管理人员降职的一种委婉的说法而已。

■ 领导方面的潮流。内部创业者就是在组织环境里的创业者。人们一般把内部创业者形容成“组织内部创新行动的直接负责人”。组织要寻找和培养这种人。

■ 控制方面的潮流。质量圈的说法在日本得到了广泛的应用，如今被看作是改进质量、提高美国产品的市场竞争力的捷径。

潮流也有生命周期（弗恩海姆，2001）。一种管理潮流通常要历经以下 7 个自然发展阶段：

1. 学术发现：追溯潮流观点的源头，我们会发现，有很多的潮流都来自沉闷而且不追求潮流的学术界。针对某个普通的发现而写就的学术论文可能揭示了两个与工作环境相关的因素之间的因果联系。虽然这些论文语言晦涩、内容复杂，但却是比较严谨的。学者们重视所有相关的实际以及潜在因素的复杂性，却大都对理论的直接应用不感兴趣。他们的工作只是理解世界，而不是改变世界。

2. 对研究情况的描述：这个过程可能会持续很长时间，经常需要对细节进行详细描述，也可能会歪曲很多事实。有人读了这篇论文后所做的摘要可能省略了其中的复杂细节。然后，又会在很有影响力的演讲中提及这一发现，有人听到之后就会向别人重复，但内容就会被简化一点。因此，每重复一次，研究成果就被强化一次，而其中的复杂细节也会被弱化一些。选择性记忆让人们记住了关键的发现结果并进行大肆渲染。在这个阶段，研究人员可能无法认出这些发现就是自己的研究成果。这就是研究成果朝潮流发展的第一个阶段。

3. 大众化是最畅销的卖点：这个阶段通常是最重要的。商业作家或泰斗听说了相关的发现，并给这个发现一个醒目的名称。这样，一个单一、简单的想法就变成了一本书。的确，这就是商业书籍为什么通俗易

懂、言简意赅的原因。一般经理人阅读了一些关于这类书籍的评论，就会想方设法买一本。他们渴望，只要掌握了那些技巧，照着去做就可以得到丰硕的成果。在这个阶段，这个潮流就转化为一个时髦的、所有的经理人都觉得有必要知道和使用的术语。

4. 顾问言过其实的宣传及推广：推动潮流的既不是那些学者，也不是作家，而是一批管理咨询顾问，他们努力使自己看起来站在管理理论的前沿。因为这些管理理念易于理解并被说成是有广泛用途的，管理顾问们都想方设法把它们用到每一个地方，当然，付出些代价是不可避免的。这个术语一旦被发现，就犹如野火一样迅速传播。很快，好像每个人都不得不重塑自我甚至需要 360 度的大转变，每个人都需要接受情商方面的培训。那些不赶一下时髦的人，觉得自己像是个守旧的老顽固，用呆伯特（漫画人物 Dilbert）的话说就是，他们注定要失败。

5. 忠实信仰者的完全承诺：从这个观点上看，福音传道者们从管理顾问转变为经理人。对于少数公司来说，这些方法似乎已经快速地为他们带来了巨大的利益，心甘情愿地成为产品的拥护者。没有谁敢怀疑和挑战这些“成功的证据”。有时，通过事后的认识，很难解释为什么这种方法会有这样的影响。心理学家们经常用“霍桑效应”一词来解释它——当有人关注的时候，工人们就会表现得很好——或称作“安慰剂效应”。他们有时也谈论“自发性复原”，意思是说通过自身的努力而得以恢复。事实上，当某个潮流过时以后，几乎没有哪个潮流信仰者能够对它保持当年的那种忠诚了。

6. 疑惑、怀疑、冷嘲热讽及背叛：经过多年强劲的产品推销，人们对某一潮流的热衷在不断地减退。市场开始饱和，“创新及改良”版本推出了，狂热却消逝了。然后，滑坡开始了。先是管理层的疑惑，然后是学术界的怀疑，新闻工作者的冷嘲热讽和管理顾问的背叛接踵而来。这个过程开始于人们指出引进这一潮流的欠缺“成本—收益”结果。或者是有人追溯其最初的发现，并找出最初示范与实际操作之间存在的巨大差异。然后，管理记者们嗅到了一丝血腥味。找到一些不满意、不相信这一潮流，并乐于抱怨、泄气的经理人并不是件难事。他们指出，人们为极小的回报而付出了无数倍的努力。而那些管理顾问曾经迫不及待地追逐某一潮流，如今也是他们最早将它抛弃。

7. 新发现：潮流的尾声是培训讲师、作家及顾问发现缺口及进入市场的理想时机。他们知道市场对神奇解决办法不可抑制的渴望。那些真正聪明的人开始判断前一个潮流自然生命周期何时结束，因此他们有充分的时间去撰写畅销书，以便在新潮流来临的初期进入市场。

典型的潮流能够持续多久？它取决于时代思潮，取决于是否有牛市或熊市，以及企业家对作家及管理顾问的渴求程度。但我们都清楚，潮流的中年受害者和年轻受害者在数量上是差不多的。

伯恩鲍姆（Burnbaum，2001）一方面专注于高等教育的研究，另一方面也关注潮流的生命周期，从早期的狂热到广泛传播，再到后来的滑坡，直至最后的衰落。他的模型分为 5 个发展阶段：创建一种为拥护者/管理顾问所支持的理念，源于他们绘声绘色的阐述，但这些阐述是未经证实的。样本技术提供了非同一般的成效。完全有必要进行组织机构/部门的整体改造。对事件或观点叙述的演进即“故事”的全方位发展。一些反对意见被拒绝，被冠以保守、没有意义、自私自利之名。时间的拉长使潮流支持者开始更独立、更客观地对它进行评估。当潮流为越来越多人所接受的时候，警戒信息也随之增多。随着越来越多失败报告和不满的出现，传播发展走向滑坡。非派系评论报告指出，最初的主张是夸大其词的，没有给机构带来发展或把进展保持下去。索性执意将这一潮流的失败推给以下因素：缺乏领导艺术、追随者不协作、执行得不恰当或者资源的缺乏。有的人则在责备完别人以后，仍然相信过时的方法，只是重新包装后供将来使用。

Bacal & Associates ’训练顾问公司网站列举的 10 大潮流：

- 一分钟经理人；
- 全面质量管理；
- 学习型组织；
- 业绩巅峰；
- 卓越；
- 混乱；
- 目标管理（MBO）；
- 矩阵管理制；

需要全本请访问 www.ertongbook.com

- 团队式管理；
- 企业流程再造。

他们提出，时髦的管理方法确实是有一定根据的，并经常有改善组织机构的潜力。他们认为潮流也有积极的一面：激发思考和讨论；引起变化，从而促使组织机构对现有的方法提出质疑；以兴奋感觉激励经理人；再者，他们普及了管理理念。

但是，从消极的一面来看，他们浪费了大量的时间和金钱，甚至招来冷嘲热讽。确实，潮流行动的一次执行失败会使将来的改进变得更加困难。结果往往会适得其反。如果潮流的修饰不能契合现实情况，那么只能留下后患。

为了防止人们成为一些宣传得很好但极具误导性潮流的牺牲品，他们提出了 6 条建议：

1. 确定你在使用潮流方法前就完全了解它。
2. 潮流是一种工具：经理人需要非常清楚为什么要采用它，如何衡量它的效果。
3. 制造表面的改变及行动的感觉是容易的。但是，确定这种改变是否行之有效及能否带来效益是困难的。
4. 继续支持那些潮流：掌握好稳定的进程。不要一遇到挫折或阻力就搁置不用。过程和程序的稳定是需要时间的。
5. 要有心理准备，评估/衡量潮流的效果是需要花费一定的工夫的。大多数单一的测量方法是有缺陷的，但运用不同形式的测量方法来衡量使用的效果必定能得到一个合理满意的答案。
6. 不要因为时尚是过时的而感到遗憾。要看理念的本质所在，而不是潮流。

管理的谬见

所谓谬见就是带有欺骗性质的言论。根据字典上的解释，这些言论不能满足有效的推论条件。

如今以证据为基础的经理人非常少。即使是工商管理硕士 （以下简

称 MBA）的培养，也没运用科学的方法。因此，他们往往不会评估那些伪科学家的主张。和其他人一样，比起专家科学的看法，经理人更容易相信所谓的商业诀窍。

心理学家马克思（David Marks）和卡曼（Richard Kammann）（1980）对超感官知觉（ESP）、预知（precognition）、透视（clairvoyance）、心理感应（telepathy）、意志力（Psychokenesis，PK）以及其他相关的现象提出了辨证的分析主张。他们在名为“怀疑的艺术与基本原理模式（modes for rationales or art of doubt）”的附录中对他们所著的书做了总结：

■ 如果—怎样—那么—怎样——通过问那些理论预知什么，使那些理论家更加明确他们的具体观点。

■ 反驳能力——询问那些理论家可以用什么论据来反驳他们的理论。

■ 进行大量试验——让理论家自己去验证或证实他们的观点胜于你的怀疑。

■ 选择性思维方式——其他的现象（居间变量）也像理论家引证的现象一样，可以用于解释他们的观点。

■ 忽略反面案例——往往因为一些反面案例（那些用于反驳某个理论的案例）被忽略了，而使数据看起来比较强大。需要找到这些反面案例。

■ 亲身观察——主观认定远远不够，应该结合现实情况，记录详细的观察结果。

■ 证明书——亲身经历是劣质的证据，因为通常情况下，人们意识不到他们所受到的压力或他们真正的需要与动机。

■ 资料来源——检验理论的可信度是有价值的——它是哪里发行的，哪里辩论的等，因为这些来源往往使理论值得怀疑。

■ 情感的承诺——个人感情投入越多，对一个理论的评估就越缺乏理性，越难以辨证的眼光看待理论。

■ 从个人偏好出发的技巧——“首先，信徒会相信一些权威人士绝对可靠，并引用他们的观点作为论据。再者，他会把那些意见不一致的信徒列为坏人，并立即拒绝他们的意见。然后，他会转而以你为敌，谴责你是用心不良或者愚昧无知的。所有的这些观点都是胡言乱语，人们要识别

并不要采用它们。这样的目的是从中学习知识，而不是要赢得辩论。”（马克思与卡曼，1980：226）

谨防极度圆滑、极度自信的管理顾问，特别是那些来自名气比较小的学府而拥有较高学历的管理顾问。有些顾问学会了“视读剧本（cold-reading）”的秘技，使经理人相信了他们的见识及敏锐的洞察力。这篇文章列举了 13 个观点（第 26～29 页），矛头直指看手相的人、笔相家以及道德水准比之更差的管理顾问。在成为管理顾问之前，请考虑一下以下 13 点建议：

1. 记住，信任是具备洞察力的关键要素。如果你给人的印象和行动都表现出你相信自己所做的事情，你就能够在你涉及的所有领域推广你阐释的观点，哪怕是有缺陷的阐释。

2. 创造性地运用最新的统计数据摘要、民意测验以及调查。这可以提供关于我们的社会相信什么、做什么、想要什么、忧虑什么等各种各样的信息。例如：如果你明确地知道客户来自哪个城市，他所成长的城市的大小，他的父母的宗教信仰以及职业，他的受教育程度以及年龄等，你就可以很大程度地预知他的选票倾向，他对很多事情的信仰，以及其他显著特征。

3. 使你的阐释成为可能。对你的才能表示谦虚。不要发表过多的言论，这会使你跑题。你不是要挑战他的才智。你可以从他的表情读到很多东西，你可以根据他的关注程度看出他是否相信你。

4. 事先得到他的合作。强调阐释的成功不但有赖于你的努力程度，同样有赖于他诚心合作的程度（毕竟，你暗示自己已经拥有一个解读性格特征的成功职业。不是你在尝试——而是他）。由于语言和沟通的困难，你可能不能完全准确地表达你所想要表达的意思。在这种情况下，他需要努力将你所表达的信息重新解释成他自己的语言以及生活。

5. 运用一些小把戏，例如水晶球、塔罗牌或者手相术。运用手相术有两个重要目的。它给你的阐释注入了新奇的气息；但更重要的是，它掩饰了你在拖延时间，并为你组织下一个陈述提供了缓冲的机会。当你正努力想下面要说些什么的时候，你看起来却是在仔细地研究新的手纹。从而，除了以上出人意料的情感妙方之外，握住双手是另一个察觉客户对当前谈话主题反应的好方法（原理与肌肉读心术一样）。

6. 准备一个备用措辞清单。即使你所做的一切都是没有任何准备的表演，如果在你常规的阐释中能自如地运用备用措辞，将会丰富你阐释的内容，并能在你组织更多准确的描述时，填补时间空缺。在演讲中，你可以运用这些陈述作为开端。在你承担最初的解读风险之前，记忆少量的备用措辞。手相术、塔罗牌以及其他算命工具也是丰富的好措辞的源泉。

7. 保持警惕。同样地调动你的其他感官。我们已经看到怎样从衣着、首饰、言谈举止来品评一个客户。甚至是在这些基础上得到很粗糙的分类也能为你的解读提供充分的信息。很快，当“击中要害”或者“坐失良机”的时候，你就可以体会到。

8. 运用“捕鱼”的技巧。这仅仅是一个工具，让他告诉你所有关于他的事情。然后，你把他所告诉你的信息重新整理成格式一致的概要并回应给他。捕鱼的一种方法是把每一个陈述整理成问题的形式，然后等待他的回应。如果反应是积极的，解读者就会把陈述转变为正确的主张。他给出的反馈往往会回答隐含的问题；之后，他就会忘记自己是你的资料来源。通过把你的陈述转换成问题，也可促使顾客努力在他的记忆中找到具体事件，以迎合你泛泛的陈述。

9. 学会聆听。在你了解客户的过程中，客户可能非常迫切地希望谈论所有相关的事件。好的倾听者会让客户畅所欲言。有一次，我发现了一个“偷工减料”的倾听者。实际上，那个客户谈了 3/4 的时间。后来，当我向客户问起这次谈话时，客户坚决认为自己在交谈的过程中未置一词，却称赞了这个倾听者，推广的内容实际上正是出自客户自己之口。

聆听的另一个价值在于：大部分寻求阐释服务的客户实际上是想有一个人聆听他们所遇到的困难。另外，很多客户早就决定了他要做出什么样的选择。他们仅仅是希望有人支持他们的决定，从而将他们的决定付诸行动。

10. 戏剧地表现你的阐释。将你拥有的信息回馈给客户，哪怕信息量很少。每次收集一点信息，但一定要令它看起来不止这些。在每次透露的时候，构筑语言画面，尽情发挥。不用害怕表演过火。

11. 总是让人以为，你了解的比所说的多。成功的倾听者，像家庭医生一样，总是装扮得好像他知道很多。一旦你说服了你的客户，告诉他你知道关于他的一项信息，而你通过正常渠道是不可能获得的时候，客户会

自动假设你知道了关于他的全部信息。从这一点来看，他就会明显地向你袒露胸怀，向你倾诉。

12. 一有机会，就要夸奖你的客户。一个临时的客户表面上会反对这样的夸奖，但内心里仍然会很高兴。在这种情况下，你可以进一步夸奖他说："你总是怀疑称赞你的人。你总是认为如果不是另有所图，别人绝不会称赞你。"

13. 最后，记住告诉你的客户他想要听到的东西。

为了帮助人们批判地思考问题，巴里·利维（Barrie Levy，1998）为成长中的思想家提供了 30 种工具。虽然他针对的是心理学家，但这 30 种工具同样适用于经理人。阅读并记住他们，可以帮助你更理性地看待新的管理理念，并帮助你更准确地评估它们。

A. 概念化现象

■ 描述就是规定。管理的语言通常是评估性的，也是描述性的。几乎每一个行为不仅可以用积极的术语来描述，也可以用消极的术语来描述："节俭的"与"小气的"，"狂妄的"与"有进取心的"，"有责任心的"与"沉迷的"。语言的运用结合了个人的价值取向和看法。用于描述自己与他人行为的措辞不同，"喜欢"与"厌恶"也是不一样的。描述使"义务"以可以接受的、确实需要具备的行为形式呈现出来。

■ 抽象的概念并不能反映真实的全部。仅仅是给予程序或现象一个名称，例如"更新"，并不代表它真正存在。很多管理概念不是发现的，而是发明的；不是找到的，而是构想的。你既触摸不到道德，又无法拥抱灵感。因此，人们只思考管理的实用性而忽略其准确性，听上去这是个很好的主意。

■ 我们需要并使用多层面的描述和分析：将个人层面、团队层面、公司层面或者国际层面等作为一个整体。工作中的行为可以用不同层面来描述，但我们必须假设各个层面可以互相作用。确定不同层面的描述，然后挑选一个适合我们特定目的的，对于我们来说是重要的。

■ 命名不等于解释。给一种行为模式起一个名字，例如能力，但不等于我们进行了解释。管理理念有很多循环重复的思想。比如，什么是性

格外向的人？一个性格外向的人指的是喜欢交际、对人友善、行为冲动之类的人。什么是喜欢交际、对人友善的人——他们是性格外向的人。管理理念中有很多新发现的无序的东西，例如有潜力能飞跃进步的人或有创造力的天才，都是有名无实的谬见——他们或许会（或许不会）描述某些东西，但他们不会探讨导致这些东西的原因。

■ 质量与数量是不同的。我们能够发现，有些东西容易被区分为两个不同的类型，例如男性/女性，缺席/出席——他们在质量上是不一样的。但我们在管理理念中描述的多数变量是连续变量：多产的/无产出的，利润/亏损。我们经常把连续变量看作是对生变量：黑与白，成熟与幼稚。然而，把一些连续变量归类为简单的二元种类不仅是人为的，而且是不准确的。

■ 通过考虑现象的反面来探究现象。因为概念性的存在，事物对立的两极（乐观与悲观、聪明与愚笨、利润与亏损、膨胀与紧缩）是相互依赖、相辅相成的。事实上，缺少了其中一个，另外一个也就消逝了。因此，当定义现象的时候，问一下它的反面是什么是有帮助的。

■ 所有的现象都彼此相似又同时彼此不同。相似抑或不同取决于评估采用的标准（尺度），取决于它们的参照对象。

■ 实然与应然总是存在差距。带有主观色彩的判断会混淆客观的描述。普遍的、典型的或“正常的”事物不一定是好的。统计频率与道德价值无关。

■ 小心万能的个性描述。对某一个体的特有信息进行描述不是难事，但并没有帮助。这些概括性的描述并没有错误，然而，因为它们是如此的普遍、大众化和具有弹性，这些对个体的描述实质上是没用的，它们需要大量的或很大程度的修改才能派上用场。

B. 解释现象

■ 相互联系并不等于有因果关系。尽管相互之间的联系可以帮助我们从一个变量预测出另一个变量，但并没有提供解释。再者，我们无法从中得到如同从因果关系中得到的那种清晰的结论（利维：214）。

■ 相互关系通常是双向的，也是单向的。也就是说，我们有无数因

果关系的循环，通常称为良性循环和恶性循环。不同因素之间可以相互触发。因此，失业有可能导致精神疾病（由于赋闲无事、缺乏自尊、被免职），但精神疾病同样导致失业（因为人们不会雇用精神病人）。因此，恶性循环使得个人越来越不容易被雇用。

■ 大多数的行为会有很多决定因素。高效率不是由寥寥可数的几个至关重要的因素导致的，但经常是各种因素的结合。同样，受到消极因素的影响确实存在：经常是由于遇到巨大的挫折、社会的反对、缺乏自尊以及受到不好榜样的影响。

■ 不是所有的原因都是等同的。导致心理现象的不同原因产生效果的程度不同。很有可能有一个原因比其他的原因具有更大的影响力。从这个意义上说，对于心理现象的原因可以根据它们的影响力做出排序。

■ 不同的原因可以导致相同的结果。任何有效的心理现象都由不同的原因导致。人们可能会因为一些同样的笑话而大笑不止，因为同一部电影而痛哭流涕，但是让他们笑或哭的原因是不一样的。

C. 共通的错误归因

■ 容易低估外部影响对行为的作用。人们倾向于高估个性特征或行为方式的影响力，忽略或不重视环境、社会或形势因素。他们认为个性、价值观和能力是主要的原因，忽略了重要的社会和环境因素，例如他们的管理人员或工作规定。原因有两个：认知的偏好以及动机的偏好。前者是指寻找“捷径”的想法。这就是指观察者关注的是行为者（或发言人）并把成功或失败完全归因于他们；而行为者关注的是具体的情况（或观众），并以此（观众赞成还是反对）为根据解释现象。动机的偏向仅仅是为了使我们自我感觉良好——通过伪造事实或歪曲真相来使我们看起来健康、快乐和能够适应环境。

■ 知道治疗的方法不表明知道问题所在。这个曾经被称为干涉原因的谬见（intervention-causation fallacy），是指即使我们有能力改变、修正问题并进行整顿，也不表明我们知道引起问题的原因。因为药物治愈——或者至少减轻——忧郁症，并不意味生物（精神药物）因素导致了忧郁症。阿司匹林对宿醉有帮助，但缺少了阿司匹林并不会导致宿醉。导致问题（人

员流失、事故、顾客的抱怨）的因素可能与解决问题的方法没有什么联系。

■ 行动的效果与意图不符。我们不能完全根据其他人的行动确定其意图。除了直接结果所显示出的信息，行为方面也存在很多提供信息的渠道。为什么人们会习惯性地迟到？他们住得很远，他们没有手表，他们没有组织性，他们想惩罚那些等着他们的人，他们错误估计了完成事情所需的时间，等等。

■ 我们对一件事的感觉不一定准确无误。每一个人群和每一个个体都有令他们觉得舒服满意的真理或谎言；同样，也存在苦涩的真理与谎言。我们的感觉往往并不值得信赖，它们不能准确地指导我们认识真理。情感在观察他人与自身的情况中扮演着十分重要的角色，却无法准确地反映真理。

■ 超常的事件不一定需要超常的原因。大多数人偶尔都会有奇特、与众不同或幸运的经历。我们经常听说双胞胎在出生后分开了，50 年中彼此未曾谋面，却有相似的习惯、嗜好、偏好和问题等共同之处。但是随机挑出的两个成年人，如上情况也可能会出现。一般来说，同一个家庭的两个孩子彼此相同/不同的程度无异于随机挑选的其他孩子。常见的原因可以导致极其超常的结果。

D. 调查现象

■ 对问题进行推理时，既可以用演绎法又可以用归纳法。演绎式的推理是理论主导型的，推理过程呈倒三角形：这种逻辑可以用来生成假设，但它也容易出错。例如，我们知道销售人员性格是外向的：比尔（Bill）是一个销售人员，所以他是性格外向的人。这是一个有缺陷的逻辑。归纳法是数据主导型的，推理过程呈正三角形。在这里，我们尝试从具体而特别的观察报告中推断一般规律和程序。然而，如果数据没有代表性，或者不够充分，又或者存在偏差，这种做法很容易以偏概全。

■ 监视可以改变行为。当人们知道他们在工作的时候正被监视，他们会相应改变行为举止。这个问题在管理中是普遍存在的。特别是招聘面试、民意测验以及媒体意见都容易产生这个问题。监视就是打扰。因此，那些“时间—动作（time-and-motion）”研究专家，为了不让人们知道正

需要全本请访问 www.ertongbook.com