

管理短长书

王圆圆 著

014061077

C93
843

管理短长书

王圆圆 著



北航

C1748686

93

843

生活·读书·新知 三联书店

Copyright © 2014 by SDX Joint Publishing Company

All Rights Reserved.

本作品版权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可,不得翻印。

图书在版编目(CIP)数据

管理短长书/王圆著. —北京:生活·读书·新知三联书店, 2014. 7
ISBN 978-7-108-05056-4

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—文集 IV. ①C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 122882 号

责任编辑 麻俊生

封面设计 周小溪

责任印制 黄雪明

出版发行 生活·读书·新知 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

印 刷 同济大学印刷厂

版 次 2014 年 7 月第 1 版

2014 年 7 月第 1 次印刷

开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32 印张 6.5

字 数 121 千字

定 价 28.00 元

序 言

本书书名《管理短长书》得益于《读书》杂志“短长书”栏目。除了内容全部讲的是管理学以外，整体布局也涵盖了“短”、“长”、“书”三大特点。各篇文章的字数短只有一千，长不过七千。同时半数文章采取问答的形式通俗化写作，就好像给远方的好友写信一样娓娓道来。不仅三分之一的内容与读书有关，所有文章都有一定的思想性、科学性、可读性和现实性。笔者不追求内容与格式的整齐划一，只争取每篇文章都能给读者一些启发。既适合单独抽出几篇阅读，也适合前后连贯通读全书。

本书兼顾学术性与“悦”读性，综合科学著作与通俗读物的特点，将比较高深前沿的理论与思想深入浅出地介绍给大众读者，使读者在获取知识的同时，能够培养和锻炼思考能力，不仅认识管理问题，而且思考管理问题。本书在写作过程中力争做到文字简练、生动活泼、逻辑清晰、旁征博引，努力形成“新、信、达、雅”四个特点。“新”，即文章有新发现、新视角；“信”，即论据和逻辑可信，方法科学；“达”，即观点要明确；“雅”，即让读者乐意通读下去，行文流畅。力争使普通读者能够读得懂，专业读者能够读出新意。

本书共 26 篇管理学随笔，按照它们的主要读者对象分成三

类:读书指导类、管理技巧类和研究思考类,分别呈现给经管书籍读者、经营管理者和管理研究者。当然,每一篇文章都通俗易懂,适合各种类型读者阅读。第一部分讲如何科学读书、读哪些比较好的书,全部是笔者结合现实案例和中国人思维特点对一些畅销书进行系统整理和重新解读,以避免译者翻译国外书籍时因“遵从原意”造成我们阅读的艰涩。第二部分着重回答了笔者与管理人员交往过程中了解到的现实管理难题,解答问题时不仅更加系统、全面、深入,也考虑到了社会发展与时代特色。第三部分与管理研究同行探讨了一些值得注意的管理问题,也算是对大行其道的“科学研究”、“模型研究”的一点有益补充。

一位学界泰斗以“左手写管理学论文,右手写管理学随笔”来形容自己文章和思想的深入浅出,笔者也一直以此作为追求的境界。管理研究需要真正地“为人民服务”,愿以此书作为抛砖引玉之尝试。

王圆圆

2014年6月于湖北大学

目 录

序言 / 1

书海寻踪

怎么读商业畅销书 / 3

向出井伸之学管理 / 11

专业企业家的四种能力 / 17

打造中国人的即战力 / 26

企业创新:从封闭到开放 / 34

解集作用:导致模块化的创新 / 46

企业“卓越”的心理基础 / 55

锦上添花的《基业长青》/ 66

实践指南

如何制定有效的集体决策 / 75

如何既解决问题又不承担责任 / 81

如何让员工更忠诚 / 85

如何管理 80 后员工 / 97

如何管理消费者预期 / 105

- 如何进行产品命名 / 113
- 如何进行虚拟经营 / 118
- 如何面对管理时尚 / 125
- 如何认识管理咨询 / 131
- 如何选择正确的企业家心态 / 141
- 如何认识企业中的新矛盾 / 147
- 为何要重视管理理论 / 150

理论丛林

- 国学与管理 / 155
- 宗教与管理 / 164
- 文化与管理 / 172
- 管理解释的四个层次 / 179
- 管理理论的道与术 / 187
- 管理的修辞与事实 / 193

书海寻踪

本部分的几篇随笔写给经济管理类畅销书籍的读者。今天,能够成为畅销书的除了文学书籍就是经管书籍,后者的影响也越来越大。第一篇随笔总体介绍了如何正确有效地阅读经管书籍,后面的几篇随笔分别涉及个人修养、能力提升、企业创新、反思流行等主题,均是对笔者比较注重的几本经管畅销书的总结和思考。

怎么读商业畅销书

中央电视台的《对话》节目于2002年初做过一个嘉宾问卷调查,在回收的近100份答卷中,有26位嘉宾在“正在读的书”一栏中填上了《杰克·韦尔奇自传》。显然,大家都希望能从这本被全球翘首以待的经理人奉为“CEO圣经”的传记里学到韦尔奇成功管理的秘诀。对这本书的学习效果也许会因人而异,但是大部分读者恐怕都会因为没有实现期望而有点失望。商业书籍已经多得汗牛充栋,并且每年还有约3500本畅销书上市。这么多的书,应该怎么“去伪存真”(目前存在大量的“伪书”,以及质量低劣的商业书籍,通过促销,它们都可能成为畅销书)?找到一本好书,应该怎么读才能发挥最好效果?以下是一些建议。

管理书评家的建议:读书有窍门

莫里斯(Robert Morris)是亚马逊(Amazon)网站排名前十位的评论家,也是屈指可数的专门评论商业畅销书的权威之一。他总共读过1500多册商业书籍,并为亚马逊和其他网站撰写了900多篇商业畅销书评论,对商业畅销书有着自己的深刻认识。

莫里斯认为,最好的作者在书的前言就会告诉读者:这本书中提出了一个什么重大的现实问题(如《从优秀到卓越》一书开头就

提出“一个优秀的企业如何成长为卓越的企业”这个深刻的问题)，然后再通过实实在在的研究来解答这个问题。能不能开门见山地提出企业界迫切需要解决的问题，是衡量一本商业畅销书价值的第一项标准。

在书的前言部分，读者要留心哪些话是作者强调的，以及作者是不是围绕着上述问题展开讨论。有一些畅销书存在明显的“文不对题”，读者就像挖到最后都没找到水的挖井工人一样辛苦地啃读，到最后一页才发现作者说的都是废话。读者还要关注作者对畅销书的结构所作的说明，因为这可以使你在阅读正文之前对书有一个整体认识，同时关系到你是否能比较轻松地消化书中的内容。

读者应该在阅读正文之前大致地看看作者有没有在书内标示出重点内容。有一些作者会把自己强调的内容用特殊形式显示出来，读者仍然需要鉴别是不是你需要的内容。有一些作者则不会突出显示任何内容，这需要读者自己抓住重点。读者还要检查一下作者选取了哪些案例。有些畅销书选取的案例是“非典型的”，有些选取的是“古董型的”，有些则是作者编造的，这些畅销书都需要读者谨慎对待。畅销书中的案例最好是典型的，这有助于读者检查作者有没有从众所周知、无法造假的案例中提出新观点的“真材实料”。

莫里斯最喜欢的阅读方法是：把书籍目录当成学习指南，先浏览每章的标题，了解它们要解决的问题是什么，然后在这些问题的引导下得到答案。对于畅销书中那些“夸大”的主张，他建议读者格外谨慎，但不要完全抵制，因为即使是最伟大的思想，在诞生之时也总是乳臭未干的。例如，《企业再造》出版了几年之后，哈默

(Michael Hammer)仍在纠正误解并不断澄清其中的要点。

管理学教授的建议:别读到什么就信什么

全球著名管理学家、斯坦福大学教授菲佛(Jeffrey Pfeffer)提出了五个基本原则,帮助读者从管理思想的“大卖场”中淘到真货。

1. 找到“真方法”比找到“新方法”更管用

不是所有新的管理理论都是最好的,读者需要找到适合自己的理论(“真方法”),而不是盲目追逐管理时尚(“新方法”)。福特汽车公司厌烦了全面质量管理中单调的细节,想尝尝信息技术创新和互联网的味道。结果,它把对细节的关注丢到了一边,而这正是设计与制造优质汽车必不可少的。与之相反,丰田公司却始终坚持全面质量管理,并且精益求精。两种做法孰优孰劣,只需看看两家公司各自的业绩,便不言自明了。丰田公司多年来的利润比福特汽车公司和通用汽车公司两家加起来的还要多。

2. 对“故事”保留一份戒心

讲故事是生动阐明观点的有效手段,但是,故事的斑斓色彩可能会遮掩黑白分明的事实,让人看不清某种方法是否真的奏效。现在很多商业畅销书都通过讲“绝对通俗”的故事来得出某种结论,但是事物时间上的先后顺序,只是判断某一事件是否导致另一事件的必要条件,而非充分条件。很多商业畅销书所表达的只是事物外在特征与结果之间的相关性,但是却把这种相关性鼓吹为事物的因果关系本质。比如,作者观察了寥寥几家成功的企业,找出这些企业似乎共有的一些做法或特征,然后据此撰写一本书,讲述所有企业的成功之道。此外,为了提高冲击力,故事可能会省略

某些关键性的细节。而有时,那些错综复杂、无法言传的细节恰恰是最重要的。

3. 当心“局部真理”

商业畅销书中那些半对半错或者时对时错的观点称为“局部真理”,许多观点都属此类,例如物质奖励(或精神奖励)的重要性。如果作者能在提出建议时,承认这一建议的不足之处,并给出弥补的方法,那么这些建议就会更有价值。但是作者往往不愿意承认其理论为“局部真理”,或者即使作者指出了理论的注意事项,出版商也会故意将这些“负面信息”减至最少。

4. 了解自己的认知偏见

认知偏见是读者潜意识中的一种本能,这些偏见可能是读者总想听到的好消息,也可能是读者总喜欢接触到与自己相同的观点,或是喜欢跟自己持相同观点的作者。但是,读者更需要从建设性的批评意见中获益良多,正是这些批评,使我们把事情做得更好。虽然最好的管理建议不一定苦不堪言,但正如那些有关瘦身的建议一样,如果一点苦头都不让你吃,那可能也不会有什么效果。

5. 别相信那些自诩“大师”的人

多年以来,“大师”这个词已经越来越多地与畅销书和天文数字般的演讲费联系在一起,而与独创性思维和认真的实地考察渐行渐远了。“大隐隐于市”、“大音希声”,畅销书作者需要的是读者的“口碑营销”,而不是“王婆卖瓜,自卖自夸”。凡是自诩为“大师”的作者,对其作品,读者一定要慎之又慎。

问题导向阅读法

对于读者尚且不多的商业书籍,如果作者比较有名,我们还是

应该阅读一下。张瑞敏就经常走在国内其他企业家的前面,许多国外的商业书籍尚未进入大陆市场时,他的办公桌上就已经摆着外文版或者台湾的繁体版了。对于商业畅销书,我们也可以阅读一下,不过需要注意以下问题:

1. 对于传记类畅销书,要弄清楚是企业家自己写的,还是请他人代笔的

目前大量的传记是由他人“捉刀”的,而作者对于企业家的众多经历并不一定非常清楚,尤其是连企业家自己都觉得运气成分比较大的经营决策的制定过程。传记作者很多时候看到的是企业家成功的实践,却未看到这些做法背后的科学原理。在传记里,作者也往往倾向于添油加醋地将企业家“英雄化”、“神化”,这对于读者并没有多大用处。另外,商业传记并不具备提供普适性管理理论的功能。

2. 畅销书的内容是叙述式的,还是分析式的

一些畅销书完全成了著名企业的“经营流水账”,而比较优秀的畅销书则加入了作者的深入分析。对于前者,作为研究企业史的文献还不错,要想从中获得有益的借鉴恐怕比较难。

3. 畅销书的内容侧重于人身修养,还是企业经营

对于前者应该多读,因为目前的管理者实际上更需要的是提升自身修养,而不是掌握企业经营技巧。

4. 畅销书的内容侧重于思维方法,还是具体操作

对于前者应该多读,企业经营靠的是思维方法,企业之间的竞争也是思维方法的竞争。思维方法可以有效实现差异化与双赢,而操作方法却会导致同质化与两败俱伤。要知道,在你读一本侧重于具体操作的畅销书的时候,可能有一万个管理者已经掌握了

那些操作方法,并且可能有一千家同类企业已经在运用那些操作方法了。

在中国企业界,普遍存在一种轻理论而重实践的倾向,认为学者专家们都是纸上谈兵,中看不中用,而企业家在实际工作中积累的经验才是真东西。这导致《杰克·韦尔奇自传》之类的传记越来越畅销,而稍微深奥点的管理理论书籍就要用“门可罗雀”来形容了。许多学者与张瑞敏交谈后发现,连这些学者都不清楚的一些管理理论,张瑞敏却能如数家珍;这些学者研究多年的管理理论,张瑞敏却能结合自己的实践经验提出新的看法。因此,对于追求“从优秀到卓越”的管理者来说,还是应该多读一些理论性比较强的商业畅销书。在读任何一本畅销书的时候,我们若要学习其中的管理理论,需要思考以下五个问题:

1. 管理理论的来源

畅销书中的管理理论是对极少数优秀企业(有时甚至只有一家企业)的管理经验的总结?还是对大量优秀企业(如将世界500强中的大部分作为研究对象)管理经验的总结?对于前者,可能会由于研究样本不足导致管理理论的不完善。对于后者,虽然说书中的管理理论会比较有用,但是那些优秀企业的差异之处(而非共同之处)却可能正是它们优秀的原因所在。管理者一定要分清是哪些特征保证了企业生存,又是哪些特征使企业达到了优秀。

2. 管理理论是作者感悟出的,还是研究出的

很多畅销书提出了管理理论,但是它们的形成却截然不同。有的是作者感悟出的,可能“瞎猫撞上死耗子”,恰好与学术传统一致。但也有可能与学术传统不一致,这种理论表面上看来很合逻辑。

辑,但实际上却经不起推敲与检验。举个例子,这就好比你见到很多小孩子之所以成绩优秀,是因为父母很凶,一不听话就打或骂,然后感悟出“棍棒之下出秀才”这样一个结论。研究出的管理理论符合学术传统,是源于长期实践,又高于长期实践,并能够经受长期实践检验的。

3. 管理理论的内容构成

畅销书提出的管理理论中的要点是并列式的,还是串联式的?即管理理论的要点是缺一不可的,还是只要有一方面改进就有利于企业绩效的改进?《专业主义》提出管理者如果要成为一名“专业企业家”,必须依次具备先见能力、构思能力、讨论问题的能力和适应矛盾的能力,因此是一种串联式的管理理论。全面质量管理、价值链管理等,也是明显的串联式的管理理论,应用起来会比较困难,但实施效果会比较好。《基业长青》提出了优秀企业的12个特征,也许我们只要做到一个就已经很不错了。若要把12个特征全部做到,那对于大部分企业来说几乎等于将丑小鸭变成白天鹅这样的高难度,因为这是一种并联式的管理理论。这就好比人无完人,越是天才越具有众多的毛病。

4. 管理理论的侧重点

畅销书提出的管理理论侧重于提升企业生产管理方面的效果?还是侧重于提升企业人力资源管理方面的效果?如果是前者,那么这种管理理论在企业内的推行可能会受阻,因为提升企业生产管理方面的效果有两条途径:降低成本、增加产品差异化,无论哪条途径对员工来说都意味着更加辛苦。如果是后者,那么这种管理理论的实施要顺利一些,因为往往要求对员工进行激励,这是员工乐意接受的。

5. 管理理论的应用需要管理者多大程度的领悟

好的管理理论具有“权变”的特征,这不仅指需要管理者针对环境特点灵活运用管理理论,而且指需要管理者领悟管理理论的精髓。如果畅销书中把某种管理理论的所有应用要求全部罗列了出来,并提示管理者只需要“照单抓药”就可以事半功倍,那么,管理者还是谨慎对待比较好,因为管理理论无非是为了提升企业的竞争能力,任何一种管理理论只要大量的同类企业同时在应用,它的效果就会大打折扣。

管理者读商业畅销书是一种好事,但是一定要注意方法。方法对了,好书会对你更有用。方法错了,好书也会有害。