

人靠谱

幸福生

事办成

马浩 著

一群相对志同道合而又比较通达靠谱的人

有幸聚集在一起

尽量心境舒展地用正确的办法做正确的事情

力争达到大家共同的目标和各自的期许

管理的境界

人靠谱 | 事办成 | 幸福生



机械工业出版社
China Machine Press

管理的境界

人靠谱 | 事办成 | 幸福生

马浩 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

管理的境界：人靠谱、事办成、幸福生 / 马浩著. —北京：机械工业出版社，2014.6

ISBN 978-7-111-46963-6

I. 管… II. 马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 122958 号

管理的理想境界在于，一群相对志同道合而又比较通达靠谱的人有幸聚集在一起，尽量心境舒展地用正确的办法做正确的事情，力求达到大家共同的目标和各自的期许。以管理的境界为主旨，本书具体涉及企业管理的人才、战略、创新、使命等 4 个主要领域，以期对管理实践者与研读企业管理的读者有所启发。本书的内容既有鲜明的观点、系统的框架，也有具体的方法和鲜活的案例。

管理的境界：人靠谱、事办成、幸福生

马浩 著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：戚妍

责任校对：殷虹

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：12

书号：ISBN 978-7-111-46963-6

定价：35.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



献词

献给
活跃于 20 世纪 80 年代的
中国管理学前辈

序言

管理的境界（代自序）

基于在下对管理学近 30 年的研读与思考，窃以为，组织管理的终极理想境界也许是这样一种状态：一群相对志同道合而又比较通达靠谱的人，有幸聚集在一起，尽量心境舒展地用正确的办法做正确的事情，力争达到大家共同的目标和各自的期许。这种状态的实现与保持，有赖于至少三个方面的契合：多种目标之间的均衡；战略与管理之间的契合；人员与组织文化的匹配。

多种目标之间的均衡

大家通常会认为，组织中的成员是为了某个共同的目标才走到一起来，建立起一个新的组织，或者选择加入某个既有的组织。实际上，问题也可以从不同的侧面定义。也就是说，我们都是来自五湖四海，为了各自不同的目标走到一起来。之所以建立或者参与某个组织，是因为大家各自的目标之间有了足够的交集。如此说来，一个组织的目标，必然要在一定程度上反映和体现其成员的目标。一个没有共同目标的人群，只是散兵游勇的偶然聚合，难以形成长期稳定和有效的组织。同样，一个不能满足成员个体目标和诉求的组织，它所标榜的组织目标往往是虚幻和不切实际的。

一个组织必须持续不断地提供足够的理由，吸引它所需要的成员加入并使之长久地留在该组织内。这种理由，就是组织目标和个体目标的交集，包括务实和务虚两个方面的平衡。一方面是要齐心协力干成一些事儿，另一方面是要觉得所干的事儿有意义。当年红军的诱人之处，就在于能够满足目标成员群体的实际需求。大家一起打土豪、分田地，实打实地解决吃饭问题。红旗插遍全中国、解放全天下受苦人，这是事业和理想问题，旨在增进归属感和凝聚力。显然，大家的目标之间不会完全重叠，个体的目标与组织的目标也不会完全一致。但组织的成员需要相对的志同道合，组织要在实现自己使命的同时，最大限度地满足成员个体的期许。

战略与管理之间的契合

战略管理的实质，在于用正确的办法做正确的事情。战略，把握方向性和有效性，亦即所谓做正确的事情。管理，注重行动细节和秩序，亦即用正确的办法做事，讲究做事过程本身的效率。古人云，大行不顾细谨。如果战略方向正确，即使效率稍低，速度稍慢，也许无甚大碍，不必过于计较战略执行中的些许纰漏和瑕疵。反之，如果战略方向错误，实施和执行的效率越高，则战略失败越快。当然，也不排除另外一种可能性，那就是，如果管理内功得当，执行能力超强，一个组织也可能会比较迅速地纠正错误，在战略调整和变革中有比较出色的表现。现实中，这种现象倒是相对比较少见。

正确的战略，意味着组织的作为顺乎外部环境的潮流和趋势。而正确的战略实施，则意味着组织的管理能力亦符合企业战略的要求。在模拟移动通信时代，摩托罗拉和诺基亚无疑是占尽先机，走在战略正确的康庄大道之上。而在数码时代，当年的先锋企业已经不再代表主流的发展方向。同样，柯达在传统成像业务上的管理效率和既定优势，使得它过度沉迷于昔日的辉煌，长期坚持用自己习惯的正确办法做已经不再正确的事情，最终与数码成像时代的战略潮流失之交臂。广义而言，一个组织的管理效率体现在它的资源与能力组合以及组织体系与管理流程。组织的管理体系与其战略方向需要保持一定程度的动态契合，二者皆需与时俱进。

人员与组织文化的匹配

组织的业绩和成败最终落实在人的因素上。一个优秀的组织，主要特质之一在于它能够不断地吸引一批又一批比较通达靠谱的人员加入其中并做出长期承诺。通达，意味着智识丰沛、眼界宽广，并且学习能力极强，可以辨识潮流、提升自己；靠谱，体现在训练有素和职业专精，可以在某些领域独当一面、发挥特长。由通达靠谱的职业人士构成的组织，就像一个处于巅峰状态的精英平台，汇聚的是同类可比的组织中最为出众抑或顶尖的人才。组织成员的通达靠谱，有利于大家对个体目标与组织目标的理解和尊重，有利于大家共同用正确的办法做正确的事情。

组织文化乃组织中共享的价值体系。一个健康的组织，其文化通常会有助于平衡组织对任务的关注和对人员的关注，既鼓励大家协同作战、促成组织目标的实现，又关照组织成员作为个体的期许和诉求；既强调努力踏实地干事儿，也注重成员的情感需求和精神感受。也就是说，组织要力争使其成员尽量心境舒展地在组织中行事，切实地体味工作的意义、职业荣誉感和组织归属感。组织人员与组织文化的匹配，落脚点恰恰在于大家的相对志同道合，在根本价值观念方面的共识和认同。试想，一个信奉业绩至上、末位淘汰的企业，如果兼并一家温情脉脉、以人为本的企业，文化的冲突可能使原本通达靠谱的人变得郁闷抓狂。

诚然，这里勾勒的是组织管理的一种理想境界。也许，这种境界可遇不可求。然而，**比较通达靠谱，相对志同道合，尽量心境舒展，力争实现目标**，这些要素里所着重强调的，都是一种颇为值得努力的方向和尝试。一个组织，有了这种追求、这种气场，才可能使这种通常不可求变得偶尔可遇，使得精英人才的有幸聚集变得更加可能。

有关“管理的境界”之思考，乃是贯穿笔者近期研究和写作的主要焦点。收在这里的文章，在最近两年大多以各种删节版的形式刊发于《北大商业评论》、《清华管理评论》和《中欧商业评论》，在此恢复笔者初始构思的完整版本，分别编入以下四个部分：**人才篇、战略篇、创新篇和使命篇**，在主题上大体对应“管理的

境界”之构成要素：通达靠谱的人，做正确的事情，用正确的办法做正确的事情，心境舒展地追求组织和个人的目标。

笔者呈现于此的思考与阐述，虽粗鄙浅陋，希望对研读和践行组织管理的读者诸君或有些许启发。如是幸甚。

马浩谨识

2014年2月6日于北京

目录

序言 管理的境界（代自序）

人才篇 聚集通达靠谱人才

- 第1章 群英荟萃：巅峰场中的巅峰人士 / 003
- 第2章 不卑不亢：职业人士的职业风范 / 018
- 第3章 人才发展：管理培训的管理启示 / 022

战略篇 把握正确潮流方向

- 第4章 观念革命：从产业链转向价值球 / 035
- 第5章 逆向思维：数字时代的模拟逻辑 / 048
- 第6章 顺乎潮流：食品巨头的美国布局 / 060
- 第7章 创造未来：在黑暗中机警地摸索 / 074
- 第8章 明珠暗投：斯文扫地于环境错乱 / 078

创新篇 正确办法做正确事情

- 第 9 章 顶层设计：刻舟求剑与当下遭遇 / 085
- 第 10 章 流程创新：信息技术与组织沟通 / 089
- 第 11 章 创新主体：个体天才与组织机构 / 099
- 第 12 章 创新路径：模仿替代与组合分拆 / 115
- 第 13 章 内部创业：制度环境与创新举措 / 136

使命篇 心境舒展追求目标

- 第 14 章 以人为本：内部利益至上企业观 / 151
- 第 15 章 群己兼顾：集体与个人利益并重 / 161
- 第 16 章 重塑归属：幸福企业与幸福员工 / 166

后记 / 179

人才篇

聚集成通 靠谱人才

群英荟萃：巅峰场中的巅峰人士
不卑不亢：职业人士的职业风范
人才发展：管理培训的管理启示

聚集通达靠谱人才

企业的实质是人，通达靠谱的人，职业、专业、敬业的人。企业间的竞争，归根结底是人才的竞争。能够吸引并保留优秀人才的企业才是有长久希望的企业。本章为“人才篇”，由3篇文章构成，分别阐述优秀人才的特点，职业人士的做派，以及人才培养的挑战。

群英荟萃：巅峰场中的巅峰人士。本文系统描述精英人才的主要特点，阐释人才集聚与企业作为职业平台的相互依存关系。长期而言，精英人才势必要选择与最优秀的企业为伍。人才的集聚与流转，是企业盛衰的晴雨表。巅峰企业如果不能持续吸纳和留住巅峰人才，其巅峰地位注定岌岌可危、风光不再。

不卑不亢：职业人士的职业风范。本文以企业家鲁冠球的精彩事例为基础，旨在勾勒职业人士从容自信与业务专精的标准形象和风范做派。自卑和自傲都是不自信的表现。自信，必定不卑不亢，从容怡然。这种自信，通常来自存身立命的手艺和实力，专长凸显，业务精良。

人才发展：管理培训的管理启示。本文从培训课程的设置与评估入手，探究企业人才培训的管理含义和启示。人才发展，需要企业一把手亲自重视和参与。企业自身应该做好管理培训的总承包商，依据企业使命和人才发展战略去组织培训资源，而不应该把这项重任随便轻易地打发给咨询公司或者培训机构。

第1章 群英荟萃

巅峰场中的巅峰人士

天下没有不散的宴席。在这一残酷无情的铁律下，我们能够苟且谋求的次优境界，也许不外乎如下一些可能：让宴席丰盛美满一些，参加宴席的人风采多趣一些，宴席欢愉得持久一些，丰盛美满、多趣、欢愉的宴席可以举行得频繁一些。做企业，也类似办宴席。历经辉煌的百年老店，盛宴的次数自然重复得相对较多，开宴的时候自然会格外丰盛美满、多趣、欢愉。当然，也有盛极一时的企业，在某一特定时期引领风骚、光彩夺目、人气旺盛。

虽然一个企业的生命可以远远地超越自然人的生命，但没有一个企业可以经久不衰，永久存活。一个企业，不过是一个载体和平台，既见证和传承其创始人和历代守护者的初衷及愿景，也寄托和支撑着现有托管者当下的梦想与诉求。企业追逐人才，人才寻求企业，这是一个动态的双向选择。无论是基业常青还是昙花一现，一个企业在其鼎盛之际，可以被看作一个盛宴恢弘的“巅峰场”，为各方“巅峰人士”提供一个崭露头角和施展抱负的平台与契机。

一个企业能否长期辉煌，就在于它能否打造并保持其巅峰场的地位和吸引力，从而不断地招致巅峰人士与潜在巅峰人士在其旗下聚

合。毕竟，巅峰人士是跟着宴席走的，不只是跟着宴席的场所本身走的。曾经提供巅峰场的企业，如果宴席本身的成色下降，或者在可比范围内有品质更好抑或更新鲜时尚的宴席出现，其巅峰场的地位便会岌岌可危，可能渐次丧失，也可能顷刻坍塌。尚有选择机会的巅峰人士注定会在新的巅峰场重新积聚组合。同时，新一代巅峰人士也会伺机登场。

什么是巅峰人士呢？简言之，所谓的巅峰人士（PEAK），就是通达进取的职业精英。他们或多或少地具有以下几个鲜明突出的特性：职业专长（Professional）、精英人才（Elite）、进取雄心（Ambition），以及通达眼界（Ken）。所谓的巅峰场，其实是一个人才选拔和展现机制，它不仅吸引、笼络和收编各处的巅峰人士于此聚集互动，而且提携、造就或催生潜在的巅峰人士，令场中的各类巅峰人士之巅峰状态得以淋漓尽致地发挥与显扬。（见表 1-1）

表 1-1 PEAK：巅峰人士的特性

职业专长 (Professional)	精英人才 (Elite)	进取雄心 (Ambition)	通达眼界 (Ken)
行业技能 (Trade Expertise)	同代最优 (Best of the Breed)	自发自励 (Self-Motivation)	常识稳健 (Common Sense)
职能专长 (Functional Skills)	本地最佳 (Best of the Locale)	目标驱动 (Mission-Driven)	智识丰沛 (Wisdom Galore)
自律约束 (Self-Discipline)	当期顶尖 (Best of the Moment)	荣誉尊严 (Pride & Esteem)	学识精进 (Continuous Learning)

准确地说，只有巅峰人士的数量和种类之规模达到某种关键聚集成度的时候，一个企业才算是一个真正的巅峰场。显然，即使是一个超强的巅峰场，也不可能所有的领域和层面都由巅峰人士充斥。同样，由于各种原因，真正的巅峰人士也可能存身于资源与机会相对匮乏的弱势场。而且，还有另外一种可能，由于偶然侥幸游走于巅峰场中，

某些实际上的非巅峰人士也会被认为是巅峰人士，至少是疑似巅峰人士。如此，从纯粹概念上说，巅峰场与巅峰人士并不是完全匹配的。

在相对比较匹配的情形下，二者通常是两相映衬，彼此见证，互为表里，实至名归。巅峰场烘托并成就了巅峰人士，巅峰人士也装点并强化了巅峰场。但在名实不符的情形下，自诩的巅峰场可能并没有形成巅峰人士的实质性积聚。而且，在二者关系发展的负循环里，风光不再的昔日巅峰场可能拖累甚至最终毁灭那些因执迷不悟而没有及时放弃沉船的巅峰人士。那些信奉“识时务者为俊杰”的巅峰人士，其顺应潮流地转换场地，也会加速某个过气巅峰场的衰落与破败。

如何识别和鉴定以及吸引并保留巅峰人士？这是希望成为巅峰场的企业自然要关注的话题。本文试图按照上述的 PEAK 框架解析巅峰人士的特点，从而帮助回答这一问题。首先，需要说明几点假设。

第一，并不是所有企业都希望或者能够成为巅峰场，也不是所有企业都需要或者适合巅峰人士。巅峰场与巅峰人士致使企业成功的概率虽然非常大，但他们既不是企业成功的必要条件也不是充分条件。与其说他们是实现企业成功的路径和手段，不如说其本身就是一种价值偏好，是一种目标和境界。

第二，巅峰场可能自其诞生就居于巅峰，由强势并掌控资源的巅峰人士从其他巅峰场延展、拓建、拆分、组合而成。它也可能是由一群原先的边缘人适时努力、挣扎折腾而创立。本文并不主要探讨这一演进过程，比如创业抑或动荡裂变的产业环境，而是专注于勾勒和描述现有巅峰场中的巅峰人士的一般性和理想性的常态。

第三，上述所谓的常态关乎两个重要前提。首先，游戏正规化。企业所在的行业与业务基本属于正规军之间相对常规持久的阵地战，并且存在相对明晰的游戏规则。游戏不正规时，混沌自然大于秩序。丛林战

略下，如果无处不场，则无所谓场。游戏没规则时，人的能动性和重要性可能抵不过随机偶然性。其次，人员职业化。企业经营的各个人才领域，比如财务、营销、人力资源管理等职能领域，都具有相对清晰的职业规范和业界公认的才能判断机制。而且，存在着比较自由和有序的人才流动机制。各个领域的人才可以在其领域内游走于不同的企业之间。专才职业，方可分出高下。宴席聚散，必然存在流动。

职业专长

巅峰人士首先是职业人士，不是草莽英雄，也不是万金油。职业人士，根据定义，隶属于界定清晰的某些职业或行业，通常具有良好的职业素养与较强的职业认同感，讲究的是职业手艺、做派、气场和操守。职业性，或者职业化，意味着正规和专注。每个职业，都具有特定的进入门槛以及专业范围，要求相关的人员必须具有一定的从业资质和业务专长，并且存在一套大家公认的和明晰的行为规范与准则以及对从业者和业内机构进行认证、评估、监管和服务的行业治理机制，比如行会。

我们可以从三个纬度来剖析巅峰人士的职业专长（**professional**）：特定行业或者业务领域的行业技能（**trade expertise**）、特定职能领域的职能专长（**functional skills**），以及职业人士的自律约束（**self-discipline**）。

首先，职业通常意味着某个特定的行业、产业或者业务领域（**industry, trade, or business**），比如广义的零售业、制造业、金融业等大的行业类别（**sector**），或者如医生、教授、演员等比较具体的职业（**profession**）。每个行业都有各自的使命定位与服务对象，要求相

应的人才特点和技术专长，遵循某种操作规范与业务流程。职业精英的造就，需要在自己特定的行业内长期地历练与浸淫，积累经验、增长见识、提升能力、创造业绩、建立信誉和人脉。

其次，职业也可以从具体的职能领域来界定，比如市场营销或者物流与供应链管理。这些企业经营活动中常见的职能应用广泛，可以横跨与贯穿不同的行业及产业。而有些情况下，某些职能领域既可存在并服务于某些具体产业内的企业，也可以成为自己独立的行业，比如律师/会计。这时的专业人士，可以选择在专业的律师事务所或者会计师事务所发展，也可以进入某个行业内的企业，去担纲法律顾问或者内部会计职能。这里的职业性讲的是职能领域内的专注与专长。

再次，职业人士，除了做事规范和手艺专精之外，最大的特点就是严谨自律。只做自己专业能力所允许和擅长的，不勉为其难地染指自己专业能力以外的事体。所谓的隔行如隔山，说的正是职业之间的差别甚至鸿沟。跨界运作，首先是对职业规范的蔑视，在常态下的成熟的职业间是比较难以行得通的。有自律约束的职业人士，在乎自己的手艺和牌子，敬畏职业的尊严与合法性。没有金刚钻，不揽瓷器活。无论专家如何权威，在自己专业领域之外发言行事，大家都是外行。

有句广告词说得好，“因为专业，所以领先”。巅峰人士，职业、专业，这是必须的。有人习惯于抱怨说，很多企业中人缺乏系统性和全局观，过于单一狭隘，只关注自己的一亩三分地。其实，现在的问题，不是专才太多，通才太少，而是所谓的专才和通才都不够职业，真正懂行管用的职业人士太少，业务专精的专业人才尤其缺少。场面上漂浮的通常是大量的跨界专家、万能嘉宾，以及所谓的公共知识分子，什么事儿都明白，什么事儿都要给个自感权威和公正的解读与说法。