

刘澜◎著

[illegible]

管理十律

商学院不教的管理法则

Ten Disciplines of Management

刘澜◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理十律：商学院不教的管理法则 / 刘澜著. —北京：中信出版社，2011.6

ISBN 978-7-5086-2786-1

I. 管… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 077069 号

管理十律——商学院不教的管理法则

GUANLI SHI LÜ

著 者：刘 澜

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：19.75 字 数：189 千字

版 次：2011 年 6 月第 1 版 印 次：2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2786-1 / F · 2324

定 价：45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

Ten Disciplines of
Management

商学院不教的管理法则

这是几年前的事情，发生在我主持的题为“自我管理 with 自我领导”的工作坊上。一个学员刚刚听完第一个单元，就在课间休息的时候来对我说：太有收获了！她自我介绍说自己在国外读MBA毕业，当时在国内某知名商学院担任部门主任，在该商学院也听了很多课。但是，她说不管在国外还是国内，她听过的那些课都不能解决她工作中的实际问题。而听了这一个单元，她认为已经找到了症结所在：没有管理好自己！^①

她说商学院课程不能解决经理人的实际问题，并不让我特别惊讶。通过跟众多经理人的接触，加上以前在哈佛商学院学习时（以及后来自己在长江商学院工作时）的观察，我发现了这样一条“悖论”：商学院往往不教管理。

^① 她听的那个单元，就是本书“第一律 做自己的CEO”开头的部分内容。

对于经理人所需要的最实际、最关键的那些管理法则，商学院往往是不教的。因此，许多人虽然读了MBA，其实并不懂得管理。

■ 商学院不教的管理问题

那么，商学院教什么？美国商学院教的绝大部分东西，属于“商”。虽然叫“工商管理硕士”，但是只侧重于“工商”，也就是MBA中的B，既忽略了“管理”的部分，也忽略了其中的“硕士”层面，即研究生教育所应该注重的对思想的塑造。中国很多商学院则侧重于经济学。不管是侧重工商还是经济学，商学院至少忽视了对于管理者非常重要的三大类内容。

第一类是任何组织中的管理者，不管是企业中的财务经理、销售经理、生产主管，还是医院的科室主任、大学里的系主任，都需要掌握的关于怎么管理人的内容。既包括怎么管理下级、团队，也包括怎么管理上级、平级，尤其关键的是怎么管理自己。

第二类是“组织为什么存在”这样的终极问题。企业存在的目的是什么？员工是资源还是人？我是谁？我们是谁？我们向何处去？这些问题超越了单纯的商业和经济学的逻辑，进入哲学的范畴，商学院要么难以作答，要么给出错误的回答。然而并不只有哲学爱好者才需要思考这些问题。企业和管理者的行事方式，归根到底是由对这些问题的回答决定的。

第三类是领导力的问题。领导力同时具有上述两类问题的特征。一方面，每个组织管理者，不论行业和职能，在具体工作中都有发挥领导力的

责任。另一方面，领导力跟认识自己、成为自己，以及组织的目的是什么这些终极问题密切相关。

■ 商学院为什么不教管理

那么，商学院为什么不教管理？

在中国，首先是因为“无能”——商学院或者管理学院不懂管理。这听起来像讽刺，但在很大程度上就是实情。商学院在中国是新生事物，经济学者往往近水楼台先得月，成为商学院的主宰。而来自西方的经济学，传统上是把组织看做一个黑匣子，不关心也不懂得其中的管理问题。

诺贝尔经济学奖创设几十年来，只有一个研究组织的经济学家获奖，就是赫伯特·西蒙，这可以作为经济学者不关心管理的旁证。而担任北京大学光华管理学院党委书记的陆正飞，在2007年评价当时的院长张维迎引发的多起风波时说，北大和其他高校的管理学院，管理问题往往是各个院系中最多的，管理水平也总是落后的，这可以作为经济学者不懂得管理的旁证。

当然，还有个原因，就是“无为”。非不能也，是不为也。不为，可能是因为重学术、轻实用。美国的商学院，一直存在“经验知识”与“学术知识”这两条路线的斗争。早期的商学院被认为学术性不强，于是美国商学院从20世纪五六十年代起大力发展学术知识。现在的商学院又被认为矫枉过正，脱离实际太远，南加州大学商学院教授、著名领导力大师沃伦·本尼斯就持这样的观点。

然而，在终极问题上的不为，则更多是重市场、重实用造成的。举

个例子，在 2010 年哈佛商学院第三届年度领导力论坛上，我和哈佛商学院的拉凯什·库拉纳教授以及即将就任西北大学凯洛格商学院院长的莎莉·布劳恩特教授同组交流，讨论在商学院进行价值观教育的问题。布劳恩特说，关于商学院该怎么对学生进行伦理道德教育，还没有很好的研究，而她很怀疑是否能改变一个成年人的价值观（我对她的说法的解读是：教价值观不够实用）。库拉纳则说，很难在商学院传授价值观，因为学生会说我们是顾客，我们交钱上商学院不是来学这个的。回到开头那个经理人的例子，为什么商学院不教她自我管理？因为学生很可能说，我们交钱上商学院不是为了学会管理自己，而是为了学会怎么管理别人的。

在无能与无为之上，还有个更深层次的原因是对教育的本质和大学的功能的“无知”。组织领域的学术大师、斯坦福大学商学院（以及教育学院、政治学系、社会学系）教授詹姆斯·马奇说，教育的本质有三个要素：第一，对学习的信念。这是对知识的美感与优雅、受过训练的智力和学术胜任力的信仰。第二，对成人的追求。教育的追求就是让儿童脱离幼稚，成为成人。第三，乐观主义精神。教育与其说是为了成功的结果，不如说是展现人性意志的人生历程。

因此，马奇说，大学只是偶尔是个市场，它更像是寺庙。高等教育是愿景而非算计，是献身而非选择。学生不是顾客，而是侍僧。教书不是工作，而是圣礼。研究不是投资，而是见证。请允许我接着马奇的话加一句：归根到底，工商管理硕士要培养的是硕士，而非硕鼠。

■ 管理的十条黄金法则

马奇并不完全反对把商学院比做市场，他认为这样比喻也能够提供有益的启发，只是那不是教育的本质。同样，管理者所处的职场，或者说人生，就跟马奇所说的大学一样，它是一个市场，更是一所寺庙。因此，我所说的管理的十条黄金法则，尽管可以包装为职场成功指南，但它们更像是僧侣的修行法则，所以也称为“管理十律”。

管理者遵循这十律，最重要的理由是因为这是管理者应该做的。基督教的黄金法则是“己之所欲，施之于人”，儒家的黄金法则是“己所不欲，勿施于人”，都不是说你这么做能得到什么好处，而是说这是做人的本分。所谓管理的黄金法则，也作如是解：这是管理者的本分。

管理者的本分，来自管理者的定义。我一般举三个关于管理者的定义。第一个来自《现代汉语词典》，管理者是“负责某项工作使顺利进行”的人。第二个来自管理大师德鲁克，管理者是“对影响自己业绩的所有人的业绩负责的人”。第三个也来自德鲁克，“在一个现代组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者”。这三个定义都说明，管理者追求成果，而非成功；管理首先是责任，而非权力。管理十律，就是管理者追求成果、承担责任的十条守则。

■ 管理自己

管理十律中的前三律，是关于怎么管理自己。

第一律：做自己的CEO。也就是说，管理者首先要管理自己。管理大师德鲁克说，知识工作者要做自己的CEO。实际上，一切组织的工作者，即使你只是一个普通的文员或者销售员，也可以做自己的CEO；而即使你已经是一家大公司的CEO，你也需要先做自己的CEO。

英特尔公司前CEO安迪·格鲁夫劝告经理人说：“无论你从事哪一行，你都不只是别人的员工——你还是自己的职业生涯的员工。”格鲁夫自己也是这么做的。他说：“我的背景是工程师，而现在是高科技公司的经理人。但同时我也和你一样，是我自己职业生涯的老板，每天都得提高自己的产能，提供更好的产品和服务以满足我的客户。”你是自己的员工，更是自己的老板，要对自己的人生负责，为自己制定战略并执行。

第二律：既要计划，又要梦想。管理者的四大职能中，第一项就是计划。管理者做计划、做预算、做方案，不仅设定结果目标，而且要设定过程目标。但是，管理者常常忽视了梦想，管理文献也忽视了梦想。有哪一所商学院开课，教大家“管理梦想”（沃伦·本尼斯有一本书以此命名）呢？大师马奇指出：梦想、愿景，以及其他的想象，是把我们从现实中解放出来的一种手段。

对自己的人生负责，既要计划，又要梦想。梦想帮助我们为变化做计划。计划是地图，梦想是指南针。计划让我们脚踏实地，梦想让我们仰望星空。没有计划可能走不动，没有梦想肯定走不远。只会计划而没有远大的梦想的人，不管职位多高，也只能称之为“打工者”。只有梦想而没有实现梦想的计划的人，那他只是一个空想者。既有梦想，又能把梦想转化为行动计划的人，是积极的梦想者。长远的成功，属于积极的梦想者。

第三律：学而时习之。这句话有三个关键词：学、习和时。学指的是模仿、效法，习指的是实习、实践，时指的是适时、合时。首先，经理人

要学。所谓的管理者的三大能力（技术能力、人际能力、概念能力），除了天生的部分，都靠后天学习而来。其次，学习是学加上习，习并非复习、温习，而是实习、练习，是实践。再次，学习要适时，要在适当的时候实践，不要学而乱习，不要因为只学会了使用锤子，就把任何时候遇到的问题都看做钉子。

《论语》的第一句话是：“子曰：学而时习之，不亦说乎！”第二句话是：“有朋自远方来，不亦乐乎！”学者李泽厚在注释这句话时特别指出：“在古希腊，‘朋友’也是关于哲学、智慧的讨论者。”美国著名哲学家爱默生就是这种传统的发扬者，据说他见到久未谋面的朋友，喜欢问这么一个问题：“自从我们上次见面，你又搞清楚了什么？”也就是说，管理者不仅要自己“学而时习之”，还要与人分享，团队学习。

■ 管理他人

管理十律的第四律和第五律，是关于怎么管理他人。

第四律：用人之长。管理大师德鲁克经常举林肯任用格兰特的例子。美国南北战争时，林肯总统任命格兰特将军为总司令。有人向林肯投诉说格兰特嗜酒贪杯，难当大任。林肯说：“我倒想知道他喝的是什麼牌子的酒，我想给别的将军也送上一两桶。”用人之长说起来只有简单的四个字，但是其内涵相当丰富，要求我们见人之长（因此也要容人之短）、识人之异，还要求我们见团队之长、识团队之异。

用人之长，还要求我们育人之长。中国企业家曾经很流行学杰克·韦尔奇，有人学多元化，有人学“数一数二”，有人学强制排名，其实都是在

学皮毛。韦尔奇的精髓，在于育人。韦尔奇之所以了不起，之所以被称为“世纪经理人”，是因为他培养出了几十个世界 500 强公司的 CEO。不管你是总经理、部门经理、车间主任，还是大学校长、医院院长、政府机关的处长，要学韦尔奇，首先要学他的育人。

第五律：管理你的上司。不要让你的上司管理你，而要让他被你管理。但是，你还不能让他有“被管理”的感觉。过于天真的经理人认为只要埋头苦干就行，过于世故的经理人认为只要拍好马屁就灵，都是对管理上司的误读。管理上司，是为了更好地创造成果。

管理上司，也要用上司之长。具体说来，要见上司之长、识上司之异、急上司之急。就拿识上司之异来说，你一定要发现上司独特的工作风格。他是喜欢下属口头汇报，还是书面汇报？如果他是阅读型的，你就不要老是给他打电话，而是写书面报告。如果他是倾听型的，你就不要老是给他发邮件，却为等不来回复而苦恼，而是找他当面汇报，或者打电话。

■ 管理组织

管理者三大能力中概念能力的主要表现，就是能够在组织的层面思考问题。有三个问题在组织的层面至关重要：怎么对待顾客？怎么对待员工？企业的目的是什么？管理十律中的第六、七、八律，就是对这三个问题的回答。

第六律：别把顾客当上帝。这有两层含义。第一层是要重视顾客，因为管理大师德鲁克说，企业存在的唯一目的就是创造顾客。第二层则是不要过分重视顾客，把顾客当上帝，就是过分了。要重视顾客，就要进行向

外走动式管理，要重视不满的顾客、矛盾的顾客、愤怒的顾客。要抓住狂热的顾客。不要太重视顾客，就要知道顾客有时是错的，有些顾客需求不能满足，要重视顾客之外的非顾客，还要区分顾客与客户。伟大的公司，是驱动市场的公司，走在顾客的前面。

第七律：把员工当人。员工不是人力资源，也不是人力资本，更不是人力成本，而是人。管理学者亨利·明茨伯格说，人力资源是管理中最糟糕的词汇，因为这个词把人“非人化”。明茨伯格说：“一种资源是一件东西。我是一个人，不是一个人力资源。我认为这种词汇贬低了人。叫做人力资本或者人力资产则更糟。”

这不只是怎么叫的问题，更是怎么做的问题。如果把员工当成本，动词就该是节约；把员工当资源，动词就该是利用；把员工当资本，动词就该是回报最大化。如果把员工当人，动词应该是什么？在2008年，我针对一个管理网站的用户做了三次调查，问的是同一个问题：企业对员工的动词应该是什么？三次得到的结果几乎一模一样，排在前四位的动词都是激励、尊重、培养、关心。也就是说，把员工当人，应该激励他们、尊重他们、培养他们、关心他们。

第八律：超越利润。怎么对待员工，从一个侧面反映了对企业的目的是怎么看的。如果认为企业的目的就是创造利润，那么员工肯定会被当做成本、资源或者资本。的确，企业没有利润不可能长期生存。但是，利润不是企业的目的。这就像人不呼吸氧气不能生存，但是呼吸氧气不是人生的目的一样。

几十年前，惠普公司共同创始人、前CEO戴维·帕卡德就说：“一群人结合到一起，以我们称之为公司的机构存在，是为了能够合力完成一己之力无法做到的事情——为社会作出贡献。”惠普公司是入选《基业长青》

一书的 18 家“基业长青”的公司之一。该书发现，这 18 家为众人景仰的公司都有超越利润的目的。

■ 领导力

经理人有两个责任：管理的责任和领导的责任。管理十律的最后两律，是关于领导力。

第九律：动员群众解决难题。经理人要解决两种问题：技术性问题和变革性难题。这也是经理人的两种责任：管理和领导。领导力大师约翰·科特这样评价美国的许多企业：“组织中有很多人擅长管理，但是他们缺乏领导力。”对于许多中国企业来说，更准确的表述也许是：组织中有很多人不仅不擅长管理，而且缺乏领导力。

管理是解决技术性问题，是维持现状，维持一个组织、一个事物的正常运转；领导是解决变革性难题，是挑战现状，实现变革。因此，领导力的核心是动员群众解决难题。难题之难，在于必须变革，必须依靠群众改变现有的思想、行为方式、价值观才能实现，而群众的改变不是轻而易举的，所以必须动员、激励和鼓舞，不能靠命令和控制。

第十律：修炼领导力。领导力不是一种可以教的技能，而是长期的一点一滴的修炼。修炼是困难的，甚至是痛苦的，因为修炼的内容往往是违背我们本性的。比如，人的本性是喜欢听赞扬、听好话，而领导力的修炼要求我们听逆耳忠言，甚至要培养唱反调的人。人的本性是遇到失败觉得灰心丧气，而领导力的修炼要求我们把失败当做财富，遇到失败依然从容，甚至为失败而高兴。

围绕动员群众解决难题这个核心，我概括了八项领导力的修炼。其中包括三项动员群众的修炼：密切联系群众、讲故事、当老师；三项解决难题的修炼：从失败中学习、反思、深思；还有两项自我修炼：认识自己和成为自己，这是前面六项修炼的基石。

领导力的修炼，也就是人生的修炼。而最重要的领导力修炼也许是最最后一项：成为自己。在本书中，我强调了三个成为自己的要点，最重要的也许是最后一个：坚守自己的身份。对于经理人来说，坚守自己的身份就是问自己：作为一个经理人，我该怎么做？管理十律，就是我提供给你的参考答案。

目 录

Ten Disciplines of
Management

前 言 / 商学院不教的管理法则 / XIII

□ 第一篇 管理自己

第一律 / 做自己的CEO / 3

经理人的普遍误区	3
管理是什么	4
“哭”是不是管理	5
管理者不一定有下属	6
有下属不一定是管理者	6
管理者的三层境界	7
管理有五个维度	8
五个维度不简单	9
伟大首先在于管理自己	10
帝王思想的基因	11
积极的自我认识	11
沃伦达因素	12
长处、做事方式与价值观	13
去哪里工作与贡献什么	14
四位美国总统的自我管理	15
CEO照镜子	17
CEO的“自我审计”	19
传不习乎	20
管理学院管理水平最落后?	20

为什么是皮萨罗俘虏阿塔瓦尔帕	82
技术、知识、组织和病菌	83
当心来自西方的“病菌”	83
向德鲁克学习	85
韦尔奇之师	86
发明了管理学的旁观者	87
树木之外，要见森林	88
整合思考与无知	89
流畅而雄辩的作家	90
管理的十本必读书	91

□ 第二篇 管理他人

第四律 / 用人之长 / 97

用人不要看缺点	97
用人像是下象棋	98
完人、牛人与常人	99
用人之长的心态	100
职位设计	101
员工评估不能装样子	102
员工评估不是医生看病人	104
容人之短	105
识人之异	105
白金汉的五个问题	107
育人之才	108
打造教导型组织	109
向韦尔奇学什么	109
六西格玛是末，育人是本	110
多元化是大厦，育人是地基	112
帕卡德定律	113
从个人到团队	114
团队的五个要素	114
团队有三种	115

用团队之长	117
用企业团队之长	118
团队管理者的三个角色	119
当队长、拉拉队长和教练	120
管教	121
说教与身教	122
请教与传教	123
“满园花开”	123

第五律 / 管理你的上司 / 125

管理的对象不是人	125
管理有五个维度	126
管理上司是你的责任	127
上司也是常人	127
见上司之长	128
识上司之异	129
李玉琢的失误	129
急上司之急	130
我为上司提供了什么价值	131
了解关系的另一半	132
沟通你的目标	133
迂回管理上司	133
当上司向你授权时	134
不要对上司索取太多	135
为什么上司不胜任	136
管理不胜任的上司	136
遇上糟糕的上司	137
听取韦尔奇的建议	138
特殊的下属——二把手	139
二把手的七种角色	140
怎样当好二把手	141
四种下属	141
四种上司	143