

叶匡时管理小品集

总经理的面具： 掌握管理的情境

The
General Manager's Masks:
Gripping the Context of
Management

叶匡时 著

● 一本透过人性看管理的书

——许士军（台湾元智大学远东管理讲座教授、台湾管理科学学会理事长）

● 物理作用与化学作用兼顾的管理小品

——郝明义（台湾大块文化公司董事长）

总经理的面具：掌握管理的情境

·叶匡时管理小品集·

著 者 / 叶匡时

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssdph.com.cn>

责任部门 / 编译中心

(010) 65286768

项目经理 / 祝得彬

责任编辑 / 祝得彬

责任校对 / 林 之

责任印制 / 同 非

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 客户服务中心

(010) 65285539

法律顾问 / 北京建元律师事务所

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 北京智力达印刷有限公司

开 本 / 889×1194 毫米 1/32 开

印 张 / 8.5

字 数 / 139 千字

版 次 / 2004 年 10 月第 1 版

印 次 / 2004 年 10 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80190-298-X/F·109

著作权合同 / 图字 01-2004-3646 号

登 记 号

定 价 / 20.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社客户服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

一本透过人性 看管理的书

管理，自其基本意义而言，应有其管理的对象，那么，这对象是什么？

笼统言之，这一问题的答案似乎应包括“人、事、物”，他们都是管理的对象。尤其早期的管理常发展于工厂的环境中，所针对的为机器的布置或物料的供应之类，偏重于物的管理；再如甘特图及统计品管之类技巧，则偏重于事的管理。但是，探究到最后，管理真正的对象，都是有关人的问题；换言之，不管是“物”的管理，或是“事”的管理，都要靠“人”产生构想，更要配合“人”的意旨、态度和行为。诚如近日常听到的一句广告词所说：“科技始终来自于人性”，科技如此，管理更是如此！

也许上面所说的道理是十分浅显的，但却是十分关键的，主要来自一种观察：有许多时候，人们探讨管理，将其简化为纯然属于数字或逻辑问题，竟然把人的因素全然排除，这种做法，似乎有违管理的本质。

每次拜读叶匡时教授有关管理的论著，从他过去所出版的《总经理的新衣：打破管理的迷思》、《总经理的内衣：透视管理的本质》到如今的这本《总经理的面

具：掌握管理的情境》，它们所给人的强烈感受，就是浓郁的“人”味——一切论点都离不开以“人”为核心，或自“人”的立场与本性以探讨管理的道理。

有如弗洛伊德分析人格发展，将其分为“本我”（id）、“自我”（ego）与“超我”（superego），在叶教授的论著中，似乎将管理者以及管理对象的人，也兼顾了“人性”、“人情”和“人格”三方面的特质。例如他论及“私心”和“自我”的关系，或“面”与“心”的善恶结合，“知识”、“见识”与“胆识”问题，无非是强调一个基本道理，管理应建立在对于人性的彻底了解以及“因势利导”上面。

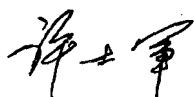
凡是探讨人的问题，必不会疏忽其和环境因素间的关系，后者包括其生活的群体、社会以及文化。我们也从叶教授的书中发现，他对于管理理论的诠释，不同于一般教科书者，在于透过他对于当前台湾社会以及整个中国文化的了解，将许多理论具体反映在他对于社会上所流行成语的大量使用上，例如“勤能补拙”、“群龙无首”或“面恶心善”之类。基本上，像这些成语所描述的人情世故，具有强烈的社会文化意涵，这是在西文书中所找不到的。

拜读叶教授的文章所能获得最大乐趣和启发，常来自他的一些不同于世俗观念的见解以及明心见性的快人快语，例如他认为优秀的领导人并不是“无私无我”，而应当是“无私而有我”的人；“群龙无首，有何不可”；经营企业应当是“专注事业”，而非“专注本业”等。他也指出，台湾过去的国际竞争优势乃来自“以第一流人才从事第二流事业”，但是今后所能努力者，即如何将所经营的能够提升到从事“第一流事业”上，这种讲法无疑代表对于中国企业界的一大挑战。

叶教授所讨论的管理，是一种超脱狭隘意义下的管理，譬如他重视企业领导人的“格局”问题，自哲学、文化和历史观点以

透视他们“面具”下的真我。同样地，在他的文章中也经常流露出他个人对于企业经营的哲学思考和历史眼光，譬如他将培根的话应用到企业身上，认为“企业思，故企业在”，因此企业“惟一不能外包的工作，就是企业的思考”；他也将达尔文的进化论应用于企业身上，将原文改为“业竞天择，试者生存”，这些地方不但言简意赅，发人深省，而且令人有妙趣盎然之感。

非常高兴，叶教授再次出版他的著作，让我们可以分享他对于管理的见解和悟解，他的文章不但让我们获得知识上的营养，更难得的，乃是同时所带给我们阅读的乐趣，这是许多管理论著所没有的。匡时兄，这该是我拜读阁下这本书的感言吧！



许士军

台湾元智大学远东管理讲座教授

台湾管理科学学会理事长

物理作用与化学作用 兼顾的管理小品

出版业是个很奇特的行业。过去，我们称之为文化事业，近来，则经常称之为文化产业。从“事业”到“产业”，固然已经是迈进了一步，把出版业和其他行业在许多层面拉上了一个共同的讨论基础，但毕竟前面还冠了“文化”两字。也因为“文化”这两个字的作用，出版业的管理和其他的产业相比，不论从别人的观感或自我的认知上，总有些“异类”的感觉。



出版业之所以会在管理上“异类”，我一向认为要归因于出版的两种作用。

一种是物理作用，一种是化学作用。

物理作用，指其中有规律，可以量化，可以计算，可以推论的那个部分。

化学作用，指其中大有变化之学，上次实验和下次实验所得，可能天南地北的那个部分。

印制成本的控制、会计报表的呈现、仓储货架的管理，甚至发行通路的铺货，都算是物理作用。你可以设

计一套机制、模式、方法，来进行数字的管控。在一个物体上以什么角度出多大的力，这个物体做出多大的功，是可以计算出来的。

选题的策划、编辑的概念、美术的设计以及促销与宣传的配合，却很像是化学作用。你可以有理论、有归纳、有数据，然而，很奇怪地，同样的配方，却不见得得出同样的结果。同类的创作，这位作家的作品总是受到欢迎，那一位却总是被冷落；同样一位作家，上一本作品还大受欢迎，下一本却大不如前。一本书的书名变动两个字，封面设计变换一个颜色，结果能造成完全不同的销售结果，这种化学变化差异性之大，就更不必说了。

所以，我们也可以换个说法。

物理作用，发挥在“产业”上，是一种组装的作用，也可以说是理性的作用。

化学作用，发挥在“文化”上，是一种调合的作用，也可以说是感性的作用。

有的出版公司，物理作用很强，因此即使是缺乏化学作用的能量或爆炸，靠一定的机制就可以向前运作。

有的出版公司，化学作用很强，因此即使是物理作用颠簸难行，三不五十还可以靠化学作用的能量或爆炸，向前推进。

但是，出版公司在发展到一定规模之前，可以在物理作用与化学作用之间，择一而行；出版公司要发展到一定规模之上，却非物理作用与化学作用兼有其妙不可。

□

读叶匡时先生的《总经理的面具》，让我首先想到的是，出版业的“物理作用”与“化学作用”，其实也存在于其他产业。这一点，使我亦喜亦忧。亦喜的是，毕竟有许多事情是可以参考

别人的规则与经验；亦忧的是，出版业的管理做不好，没什么“异类”的借口好找，只能乖乖地用功了。

另外，作者把经营者要面对的“领导角色”、“企业定位”、“公司治理”、“组织学习”等一个个领域，用很生动的角度，轻松的文笔写下来，从文章的本身，就体现了“物理作用”与“化学作用”的兼顾，难能可贵。

尤其看匡时先生《如何选读管理书》的那一篇，一方面很高兴我自己对阅读的一些看法获得共鸣，另一方面他在管理书籍这个领域里所做的分类与推荐，也又勾起了我进一步思索与阅读的兴趣。

就一个读者而言，很感谢。



郝明义

台湾大块文化公司董事长

自

序

这是我的第三本管理小品集。我的第一本书，《总经理的新衣：打破管理的迷思》重点在破，破除市面上许多似是而非的管理理论。我的第二本书，《总经理的内衣：透视管理的本质》重点在立，建立读者理解管理的观点与方法。这一本书，《总经理的面具：掌握管理的情境》重点则在行，希望读者能够在面对各种不同的管理情境时，知道如何具体执行管理工作。

面具，听起来有些虚假。难道担任经营者要随时换上不同的虚假面具吗？这本书倒不是要表达经营者的虚假面貌，而是想要用面具作为角色扮演的隐喻。经营者常常要面对许多不同的情境，虽然这些情境都与企业经营相关，经营者要知道变换角色，唱演不同的戏。

我在写作前两本书时，并没有经营企业的实务经验，当时我对企业的理解主要来自于个人的学术研究、参与顾问及观察。此次出版第三本书，其中的论点不仅仍然包括我的研究与观察心得，也有很多来自于过去几年我实际“下海”到企业参与管理的实务经验。

2000年11月，我卸下台湾中山大学传播管理研究所所长的职位，借调到太平洋联网科技公司担任营运长的工作。太平洋联网公司当时是台湾第三大的有线电视

系统经营商，旗下拥有 11 家有线电视系统、60 万客户与 1000 多名员工。一年半的营运经验，不仅让我对企业经营实务有更深刻的体认，同时也更深入地理解台湾企业赖以生存的基层社会。我辞去太平洋联网公司的工作重返学校之后，又因为其他的机缘，担任灿坤实业公司以及百略医学科技公司的独立董事，因而有机会近身观察到这两家企业创办人的思维与决策模式，对我而言，这又是另一趟非常特殊、珍贵的学习之旅。除了这些实务经验之外，这些年来我还陆续参与了数家企业的创立与经营，因而对于企业的创立与成长所可能面对的种种问题，体会颇深。

作为一个管理学者，我感到非常幸运自己能拥有丰富的实务经历，它让我更坚信行动的重要。经营者最重要的一种能力就是知道自己处在什么情境，知所反省，并能即知即行。因此，我将这本书的副标题定为“掌握管理的情境”。

书中所收录的绝大部分是 1999 年之后陆续发表在报章杂志的文章，经过重新编辑整理后成辑。其中《什么是 CEO》、《难做的 CEO》、《CEO 的五顶面具》发表在《诚品阅读》，《惠普公司的变与不变》在台湾《工商时报》发表，《企业与员工的心理契约》发表在《天下杂志》，另外《如何选读管理书》以及《知识管理一二三》则为新作，未曾发表。其余的文章则都在台湾《经济日报》副刊刊登过。1999 年中到 2001 年年底，我曾为北京《京萃周刊》撰写管理小品文，因此，本书中有不少文章是在《经济日报》与《京萃周刊》同时发表的。

一如前两书，我要感谢许多我在学界与商界的朋友，他们提供我丰富的写作内容与灵感，我无法在此一一致谢。但是，我要特别感谢下列朋友的协助：台湾《经济日报》的陈启明女士给我的鞭策与鼓励，使得我能持续在《经济日报》撰写《企业广角镜》专栏。曾经有“纸上风云第一人”美誉的资深媒体人高信疆先生，让我有机会在北京《中国青年报》撰稿，开启了我与大陆

读者接触的窗扉。另外，我要感谢黄梅英女士，协助我完成这本书的主要编辑工作。如果不是她的跟催，这本书的出版可能还遥遥无期。

我也非常感谢台湾管理学界的泰斗许士军先生以及大块文化的创办人郝明义先生为这本书写序。许先生治学与为人的精神与态度，一直是我学习的榜样。郝先生是我最尊敬的出版人之一，他所发行出版的书籍，大大地提升国人的视野，所出版的《网络与书》，尤其令人折服钦佩。当然，我一定要谢谢我的妻子苏彩足教授对我的宽容，在我学界商界两头忙时，她总会适时而智能地协助我找回我自己，如果说书会反映作者的本质的话，那么这本书中应该也找得到我妻子的影子吧。

领导角色篇

- 什么是 CEO / 3
- 难做的 CEO / 6
- CEO 的五顶面具 / 10
- 柔性领导与刚性纪律 / 13
- 面恶心善与面善心恶 / 15
- 无私无我与无私有我 / 17
- 企业领袖的五力 / 19
- 企业领袖的角色 / 22
- 企业领袖的年龄 / 25
- 企业领袖的性别 / 28
- 企业领袖的国际化 / 31
- 企业领袖的知名度 / 33
- 企业领袖的办公室 / 36

目 录

The General Manager's Masks:
Gripping the Context of Management

企业领袖需要教练 / 38
群龙无首有何不可 / 40
如何建立领导团队 / 42
管理十要 / 45

企业定位篇

企业思故企业在 / 51
企业的先天条件 / 53
企业都要 B2B 与 B2C / 55
企业多角化的发展策略 / 57
多角化与风险管理 / 63
专注事业或专注本业 / 65
知所不选才是策略 / 68
企业与弃业 / 71
业竞天择、试者生存 / 74
包二奶与企业转型 / 77
上驷对下驷的竞争策略 / 80

目 录

The General Manager's Masks:
Gripping the Context of Management

- 先合而后能争 / 83
- 大不等于强 / 86
- 格局要与时俱进 / 88

公司治理篇

- 公司与私司 / 93
- 什么是公司治理 / 95
- 董事会的组成与运作 / 100
- 独立董事的五 C / 103
- 公司治理与组织变革 / 106
- 空降兵应有的特质 / 108
- 引进空降兵的程序 / 110
- 康柏解聘总裁的启示 / 113
- 惠普公司的变与不变 / 116
- 家族企业之死 / 121
- 创业家的两难：成也萧何，败也萧何 / 124
- 树立光荣退休的典范 / 128

目 录

The General Manager's Masks:
Gripping the Context of Management

组织学习篇

- 如何选读管理书 / 133
- 没知识谈什么知识管理 / 142
- 知识管理一二三 / 145
- 设定目标要 SMART / 149
- 用制度改变行为 / 152
- 过去式与未来式的经营模式 / 154
- 官大学问大 / 157
- 勤不能补拙 / 159
- 员工学习要针对需求 / 161
- 责任性与课责性 / 163
- 企业的组织资本 / 165
- 有 Power 无 Point / 167
- 由上而下或由下而上 / 169
- 新竹科学园区能创新吗? / 171

人才发展篇

- 人生而自我平等 / 175
- 知识、见识与胆识 / 177
- 学历、经历、潜力与能力 / 179
- 位子与脑袋 / 181
- 向上提聘人才 / 183
- 企业与员工的心理契约 / 186
- 聆听“聆听力” / 188
- 注意“注意力” / 190
- 随时想、随便想、不要怕 / 193
- 如何、为何、何不？ / 196
- 好人为何要出走 / 198
- 是怀才不“欲”，还是怀才不“遇”？ / 201
- 见好就收的离职策略 / 203
- 求人与助人 / 205

目 录

The General Manager's Masks:
Gripping the Context of Management

定量管理 / 207

不要 e 化人情味 / 210

社会观察篇

全球华人市场，空中楼阁罢了 / 215

改善企业基金会的运作 / 218

网际网络的冲击 / 220

网际网络真的没疆界？ / 223

电子邮件引发的伦理争议 / 226

政府需要向企业取经吗？ / 228

惠普公司的移动式办公室 / 231

沃尔玛百货的时代意义 / 234

农人与商人 / 239

e 时代的休闲管理 / 242

Last Mile First / 244

从路名说起 / 247

出京、出京、唉！ / 249