

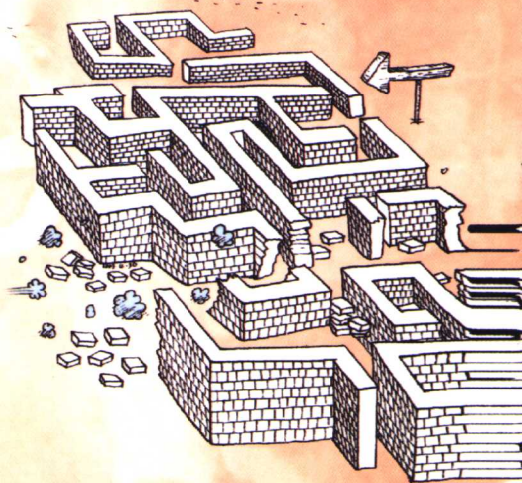
经理人智慧

余丛著



挑战经验管理的新思维

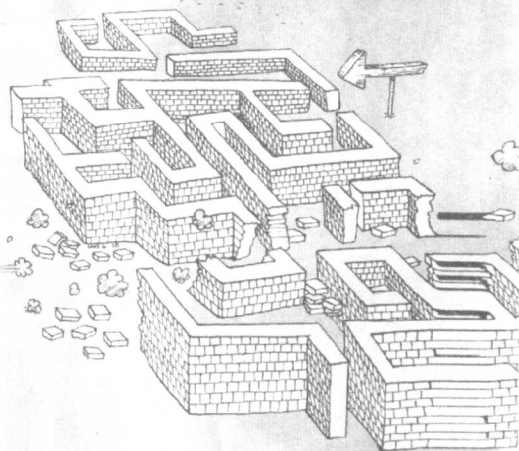
下的大地是无经验的地球



余丛著

经理人智慧

挑战经验管理的新思维



珠海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人智慧/余丛著. —珠海: 珠海出版社, 2004. 10

ISBN7-80689-300-8

I. 经… II. 余… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 071079 号

经理人智慧——挑战经验管理的新思维

作 者: 余 丛
插 图: 魏 克
终 审: 罗立群
策 划: 姜 蓓
责任编辑: 李一安 姜 蓓
封面设计: 吕唯唯

出版发行: 珠海出版社
地 址: 珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层
电 话: 0756-2639346 邮政编码: 519001
邮 购: 0756-2639344 2639345 2639346
网 址: www.zhchs.net
E - mail: zhchs@zhchs.net

印 刷: 广东省台山市金利达印刷包装有限公司
开 本: 850mm×1168mm 1/32
印 张: 5.875 字数: 100 千字
版 次: 2004 年 10 月第 1 版
2004 年 10 月第 1 次印刷
印 数: 1-6000
书 号: ISBN7-80689-300-8/F·41
定 价: 13.80 元

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

作者简介

余丛 本名徐海东，财经管理作家。他的许多文章被国内多家商学院及数十家知名咨询公司的网站推荐，万科周刊网站设有专栏，《丽珠集团报》特约评论员。本书文章多发表于《21世纪人才报》、《赢周刊》、《粤港信息日报》、《商界》、《商战》、《职业圈》等报刊。

余丛曾从事企业管理、市场营销和广告策划等工作，并担任过多家中小型企业的咨询顾问。现供职于某大型国有企业，潜心于企业文化、领导力、人性管理和发生学的研究。

责任编辑：李一安
姜蓓

封面设计：吕唯唯
插图：魏克

内容简介

《经理人智慧》是一本标榜反经验管理的书，但它所倡导的发生学观点，却建立在传统管理大师的思想精髓里。本书最大的贡献在于迁善我们的思想，它所阐释的管理正在改变我们的认识，即使那是非常武断又有点偏激的观点，但是适合我们的现在。同时，它能够帮助管理者厘清愿景，找到管理的目标。

从本书中我们能够了解到：

人才是条理性的河；

避免被煮青蛙的命运；

创新存在于细节之中；

与时俱进的发生主义；

企业家的“非典型”精神；

执行是惟一的试金石；

管理的迁善之道。

我为什么要反对经验?

太多的人在谈论企业管理了，那些商学院教授、管理顾问、商业杂志及游医式的企业“领袖”，也包括喜欢班门弄斧的我。然而，管理到底是个什么东西，公说公有理，婆说婆有理。如果学会中庸一点，两边都讨好的话，就称之为见仁见智。因此，我所写的这本书，也并非是无懈可击的真理，充其量是勇敢、偏激和感悟式的论断。即使我所推崇的发生学观点本身就是荒谬和理想主义的，但这并不影响我所经过深思熟虑和富有价值的思考。

有了驴唇不对马嘴的自我批评后，我终于可以斗胆地说：“为什么要反对经验管理？”先得承认，我的写作不过是对许多前人经验的七拼八凑，而后堂而皇之地贴上“发生主义”的标签。事实上，经验从来都是不存在的，不过是权威的幌子；存在的只是方法和案例，以及过来人的智慧。那些对经验管理夸夸其谈的人，无疑是因循守旧的保守主义者，而经验只能是束缚他们手脚的枷锁。现在，我想提供的仅仅是这把开启自由和理想的钥匙，它强调的是现在进行状态的有效管理。换

企业管理绝不是学术性的简单定义，它是企业运营状态下的现在进行时，它的行为是与经验无关的。发生主义是直面于企业变化的一种管理模式，而对发生不可确定性的追逐，将产生企业机制的非经验创新。

句话说，反经验就是反对一切腐朽的失效的力量。

看上去很美很崇高的经验，就像一道不断堆积的山脉，背负在那些职业经理的身上，使他们的创造能力越来越弱，甚至变得谨小慎微、顽固不化。如果我能成为一名现代愚公，那末将用毕生的精力搬掉这座阻挡我们前进的经验之山。管理不需要经验的纠缠，需要的是持续创新，是与时俱进的应变能力。领导者就应该学习西西弗神话的精神，不停地把一块块巨石推上山顶，又滚落下来。因此，周而复始地反经验管理，在企业里并非是无效无望的劳动。我情愿做西西弗这样荒谬的英雄。

哗众取宠的发生主义，也许并不像我想象的那样标新立异。发生主义就是提高企业的应变能力，即适应内外部环境审时度势的能力，这也是管理创新的目的。西方哲人说：“一个人不能同时进入两条河流。”同样，任何一种管理经验并不会适合两个企业，但实践却是检验真理的惟一标准。实践就

是发生，不发生的管理只能是毫无意义的管理。发生主义就是要解决当下的问题，以“望闻问切”的中医术为企业把脉诊断，提供一种全新的管理思想。只可惜我才疏识浅，还走在半路上，或者是为了应验古人的“无为在歧路”。

有一句谚语是这样说的，如果你给一个人一条鱼，那么他只是有了今天的食物，但是如果你教会了他如何钓鱼，那么他就一辈子都有吃的了。作为本书的制造者，我只能诠释自己良好的愿望，但离真正的想达到的目的还很遥远。我仅仅能提供的也只有鱼杆、鱼线和鱼钩了，诱饵掌握在你自己的手里，那么钓鱼的技术则依赖于你的悟性。王婆卖瓜尚且会自卖自夸，我能够说这么多废话，也全凭读者的耐性。

企业管理绝不是学术性的简单定义，它是企业运营状态下的现在进行时，它的行为是与经验无关的。发生主义是直面于企业变化的一种管理模式，而对发生不可确定性的追逐，将产生企业机制的非经验创新。

目 录

前 言 我为什么要反对经验? / 1

第一章 人才是条理性的河

- 01: 用人要领导有“方” / 2
- 02: “赛马”与“伯乐相马” / 6
- 03: 起用“不好用”的人才 / 10
- 04: “野鸭精神”与人才定型 / 14
- 05: 企业人才要“兼容” / 18
- 06: 避免被煮青蛙的命运 / 23
- 07: 人才到底需不需要个人品牌? / 27

第二章 人的大地是无经验的地球

- 08: 从“鲶鱼效应”到习惯性防卫 / 32
- 09: 组织结构需要“扁平化” / 36
- 10: 发生主义就是要废除经验管理 / 41

企业管理绝不是学术性的简单定义,它是企业运营状态下的现在进行时,它的行为是与经验无关的。发生主义是直面于企业变化的一种管理模式,而对发生不可确定性的追逐,将产生企业机制的非经验创新。

- 11: 一件睡袍的“配套效应” / 45
- 12: 做正确的事情, 反对“无用工” / 49
- 13: 引爆员工的“自我激励” / 53
- 14: 团队管理的翁格玛利效应 / 57
- 15: “泛文化”的革新 / 61

第三章 向左转, 向右转

- 16: 企业家的“非典型”精神 / 68
- 17: 做实干的理想主义者 / 72
- 18: “管理者”的墓志铭 / 77
- 19: 影响力取代权威 / 82
- 20: 职业经理人的“游戏” / 87
- 21: 企业教练的“智慧” / 92
- 22: 领导向左转, 管理向右转 / 96

第四章 “杯子半满”还是“杯子半空”

- 23: 观念的变化 / 102
- 24: 创新存在于细节之中 / 105
- 25: 执行是硬道理 / 109
- 26: 沟通从心开始 / 113
- 27: 让信息流动起来 / 117
- 28: 速度决定一切 / 121

- 29: 将信任进行到底 / 125
- 30: 为企业培训“喊冤” / 129
- 31: 只有学习, 才能保持鲜活思维 / 133

第五章 变则立, 不变则废

- 32: 以人为本, 与人为善 / 138
- 33: 先天下之忧而“忧” / 142
- 34: 带着情绪工作 / 146
- 35: 人而无信, 不知其可? / 151
- 36: 变则立, 不变则废 / 155
- 37: 没有最好, 只有更好 / 160
- 38: 失败之花, 成功之果 / 164
- 39: 管理的迁善之道 / 168

附录 参考文献 / 172

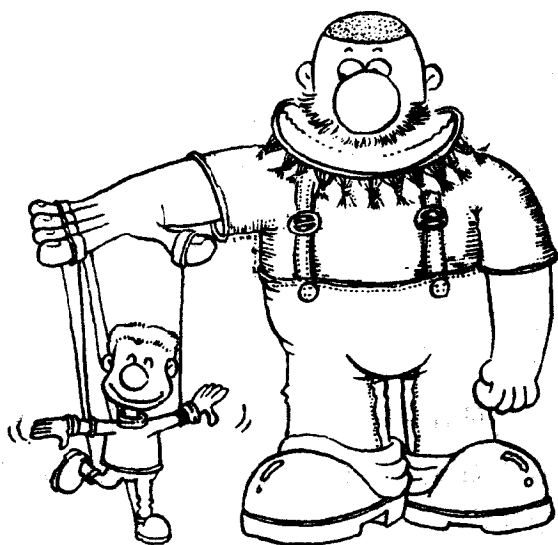
企业管理绝不是学术性的简单定义, 它是企业运营状态下的现在进行时, 它的行为是与经验无关的。发生主义是直面于企业变化的一种管理模式, 而对发生不可确定性的追逐, 将产生企业机制的非经验创新。

用好一个人，往往会激活满盘棋。在企业里，擅长用人和追求利润并不矛盾，一个只会想到“我得到什么”的领导，是不会成功的。美国的一家知名化妆品公司的老板玛丽·凯对用人就有独到的见解，她认为只要你帮助部下获得他们想要的，你就会得到你想要的。万科《职员手册》上有句话：人才是条理性的河，哪有低谷就向哪里汇集。

用人要领导有“方”

俗话说，用人有道。这个“道”也可以称之为领导有方的“方”，如果把“道”理解为精神，那么“方”就是一种管理行为。怎样的用人才算领导有方呢？100个领导肯定有100种用人的方法。著名管理顾问尼尔森（Bob Nelson）认为，未来的企业用人的重要趋势之一，即是管理者不能再如过去般扮演权威角色，而是须设法以更有效的方法，间接引爆人才潜质，才能创造企业最高效益。

《第五项修炼》一书认为，今天的领导将扮演着设计师、仆人、教师这三种角色。为此，企业的管理者必须要创造一个支持性的工作环境，运用影响力来引导员工实现共同愿景。在联想集团，强调的是以人为本的管理原则，尊重、理解和关心人才，并把人才看作“主人翁”而非“被雇佣者”。原通用电气公司掌门人杰克·韦尔奇的个性虽然很强，但在他的公司里却最



如果说领导是门艺术，那么用人则是其中的精致艺术。

用好一个人，往往会激活满盘棋。美国某知名化妆品公司老板玛丽·凯认为只要你帮助部下获得他们想要的，你就会得到你想要的。万科《职员手册》上有句话：人才是条理性的河，哪有低谷就向哪里汇集。

忌讳“管理”二字，因为管理意味着压抑人、管束人，韦尔奇认为这是最低层次的做法，他喜欢“领导”二字，领导者意味着引导人、激发人。

如果说领导是门艺术，那么用人则是其中的精致艺术。首先，用人一定要合乎人性，就是要以人为本。企业是由不同的人组成的，各人的性格与能力千差万别，而领导扮演的角色犹如音乐会的指挥，需要把各种乐器所演奏的声音组合成谐音。其次，用人一定要授权，授权的目的则是为了授责，让员工有责任感。作为领导，要让被授权人清晰地知道：要赢得别人的尊重，必须负起责任。第三，用人一定要建立有效的激励机制，只有激励才能调动人的积极性和激发人的创造性。能否让员工在激励中与企业共同取得双赢，是衡量领导才干的重要标志。

世界上的扭亏高手 Unisys 掌门人温白克说：“一家企业要成功，关键是一定要用好你的员工，并帮助他们，否则他们就不会帮助你的企业。”这虽是企业用人的一种很普通的境界，但是很多领导者却做不到，却一味要求被用的人要对企业忠诚。海尔集团董事长张瑞敏对他的同仁有过一句劝告：“千万不要认为你

比你的员工还聪明。”企业领导只有自己忠诚用的人，才会获得被用的人忠诚，这就是人才管理的哲学。说得通俗一点，用人不仅要用其才，还要用其心，只有人心所向的人尽其才，才能体现出领导力。

用好一个人，往往会激活满盘棋。在企业里，擅长用人和追求利润并不矛盾，一个只会想到“我得到什么”的领导，是不会成功的。美国的一家知名化妆品公司的老板玛丽·凯对用人就有独到的见解，她认为只要你帮助部下获得他们想要的，你就会得到你想要的。万科《职员手册》上有句话：人才是条理性的河，哪有低谷就向哪里汇集。在这里，“低谷”如同用人的一种方向，领导者则肩负着挖掘低谷的责任。

用好一个人，往往会激活满盘棋。美国某知名化妆品公司老板玛丽·凯认为只要你帮助部下获得他们想要的，你就会得到你想要的。万科《职员手册》上有句话：人才是条理性的河，哪有低谷就向哪里汇集。

“赛马”与“伯乐相马”

挪威一家远洋捕捞公司发现，存放在水槽中的沙丁鱼不喜欢游动，而半死不活的鱼如同冷冻的鱼一样丧失了鲜味。直到几年后，他们才解决了这个难题，办法其实很简单：在每个水槽中放进一条鲰鱼，原本懒洋洋的沙丁鱼一看见鲰鱼，立刻就感到威胁，为避免被鲰鱼吃掉而迅速游动起来，于是整个鱼槽都被“激活”了。

企业在用人方面也是一样，如果善于引进能干的人才，其他的员工自然会感到紧张和压力，以至于要拼搏进取。由此一来，整个团队就生气勃勃，充满了生机。用人要重视“鲰鱼效应”，就是希望企业要不断地引进人才来进一步地激活人才，为企业创造有序的人才竞争环境。说到底，在提拔和使用人才时，单靠“伯乐相马”是不够完善的，还需要在企业内部营造出“赛马”的氛围，让更多的人才得到锻炼并脱颖而出。