



管理三部曲之

项保华◎著

管理之理

困惑与出路

第2版

Puzzles and Solutions in
Sensing Management



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

管理三部曲之

管理之理

困惑与出路

第2版

项保华◎著



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理之理:困惑与出路/项保华著. —北京:华夏出版社,2013.1
(管理三部曲)

ISBN 978 - 7 - 5080 - 7222 - 7

I. ①管… II. ①项… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 245905 号

管理之理:困惑与出路

作 者 项保华
责任编辑 陈小兰

出版发行 华夏出版社
经 销 新华书店
印 刷 三河市李旗庄少明印装厂
装 订 三河市李旗庄少明印装厂
版 次 2013 年 1 月北京第 1 版 2013 年 1 月北京第 1 次印刷
开 本 720 × 1030 1/16 开
印 张 19
字 数 263 千字
插 页 2
定 价 38.00 元

华夏出版社 地址:北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028
网址:www.hxph.com.cn 电话:(010)64663331(转)

若发现本版图书有印装质量问题,请与我社营销中心联系调换。

序

基于“战略是大决策、决策是小战略、管理就是决策”的考虑，本书“管理之理”，作为管理三部曲之一，着重讨论做出战略、决策以及相关管理论断的隐含假设或事实依据。管理的困惑在于，这些假设或依据常常未经推敲，就被当作真理而加以宣讲与运用。

事实上，现实管理中存在的许多说法，乍一看，似乎都在理，细思量，发现均存疑。之所以如此，主要因为对于管理，人们通常做得多、想得少，主见多、推敲少，久而久之，在无意中就形成了习惯，以主观判断代替事实依据，以理论假设当作最终结论。

探讨管理之理的困难不在质疑批判，而在创新建言。本书针对许多习以为常的管理提法或做法，采取一事一议的方式，试图阐明其潜隐的理论内涵与实践疑难，弄清体现在其背后的前提假设与事实依据，揭示造成现实管理困惑的深层原因，寻求更好的破解之道。

本书的每篇文章，内容相对独立，既指出困惑，也给出建议，可根据各自兴趣与需求，随意选读，无碍理解。各章的小标题——理所当然、自我超越、人际互动、战略构建、实力打造、瓶颈突破、知行合一、招无定式，提供读者主题分类指引，便于按需查阅。

本书的最初想法，形成于笔者从事战略与决策的研究过程，其中所产生的许多有意义的想法，因为既不能归入战略体系，也不适合决策框架，又一时找不到合适的逻辑主线，可以将这些想法整合成新的体系，所以，就顺其自然地保持原状，以小短文的形式完成。

这些完成的小短文，有些曾在国内一些杂志、书刊中发表过。此次结集再版，重新在本书第1版的基础上，根据笔者目前的认识水平与研究积累，对短文的原稿及全书的结构再次进行了认真的修订，并补充了几篇自本书第1版出版以来发表的短文资料。

本书的许多提法，完全基于中国大陆的人文背景及用语习惯，其中有些思想观点的形成，借鉴了许多中外研究资料，吸收了大量的企业战略、决策与管理的实践经验与教训，经过了长期的正反论证。基于此，可以认为，本书的内容具有一定的原创启示性。

当然，对于管理之理，仁者见仁、智者见智，要想真正弄清“仁”或“智”的真实内涵，这一工作极富挑战性。迎接这一挑战，从管理实践问题入手，捕捉管理提法背后的原理，探求改进管理实践的对策，这是本书写作所追求的目标，也是笔者长期努力的方向。

最后，需要说明，对于本书所涉内容的研究，得到了国家自然科学基金项目（批准号：70672044）的资助。本书的编辑出版，得到了华夏出版社的大力支持，特别是本书的责编陈小兰老师，认真审阅了全书，提出了许多宝贵的修改意见。谨此致谢！

复旦大学管理学院 项保华

2012年10月18日

目 录

序	i
1 理所当然	1
管理之“理”	2
理性之“谜”	5
“傻帽”战略	8
跨期取舍之难	10
顾客理念的本质	13
你真的理解企业战略吗?	18
商业伦理浅析	27
伦理困境四则	31
战略决策的伦理准则	35
2 自我超越	40
自我超越 16 字	41

归因偏差与因果探源	48
战略思考三层面	51
顺势而为话“打假”	58
大企业衰退 未必是坏事	61
建设性对话：管理者的必备技能	66
创新项目的论证之难	74
3 人际互动.....	76
忠诚关系之本质	77
以貌取人、信者则灵	81
制度设计与人性假设	84
将“狼”变成人	86
人际互动陷阱：负面暗示	88
购并悖论与启示	92
企业战略与环境——五力竞争还是六力互动？	97
企业代际传承与持续发展——基于华为“轮值 CEO”做法 的思考	111
4 战略构建.....	119
中国企业十年战略：成长与困惑	120
企业战略管理构架——三问题、三假设、三出路	128
战略：精心设计？机缘巧合？——兼评明茨伯格的“匠构 战略”	136
企业发展的价值观定位	144
创造企业的未来——兼议“‘画出’企业的未来”	149
企业战略的内涵——兼评《蓝海战略》	154

解读波特“竞争三部曲”	162
谨防战略丛林之陷阱	173
5 实力打造	180
企业实力三要素——产品内涵、顾客偏爱、终端可获	181
企业资源与能力辨析	183
持续竞争优势构建	186
企业优势/实力综合	192
企业目标：状态与趋势	196
模式、特色与创新	200
信息时代与企业战略创新	203
6 瓶颈突破	211
瓶颈、多环互赖与产业链共生战略	212
“挑担”、“瓶颈”与“木桶理论”	218
危机管理之危机	221
抓球游戏的启示	223
多元化发展试探	225
警惕大企业病	231
均值回归与“富不过三代”	237
7 知行合一	240
想到不等于做到	241
态度与行为的关系	244
情境、语境、心境	246
创意与激情是怎么没的？——从活鱼、死鱼到鱼干	250

激励管理三论	255
风险控制：谨防决策心理陷阱	261
“抓阄”与企业制度	264
8 招无定式.....	266
战略无中心	267
电子商务的泡沫	272
咨询公司的作用	275
不确定情况下的战略思考	283
从全球经济危机看企业战略应对	287
顾客忠诚度与企业业绩	289
慎用“80/20 法则”	291
国际通行未必中国可行	295

1 理所当然

要点提示

判断管理理论或实践的优劣，所依据的标准是什么？过程、结果、科学、艺术、道德、个人、群体、社会，不同的角度会有不同的结论。特别地，就战略与顾客这两个概念的内涵而言，表面上人人都懂，实际上分歧颇多。弄清这些看似理所当然的问题，是化解管理理论困境与实践难题的根本之所在。

管理之“理”*

管理之理涉及科学求真、道德求善、艺术求美之精神，“管理就是让人做事并取得成果”这一通俗定义，可更为全面地表达为“管理就是让人愉快高效地做正确的事”。

管理就是管得有“理”，而对于“理”，不同的人会有不同的诠释。对于这种“理”，有时可以开诚布公，既能说又能做；另有时却须背后操作，只能做不能说；再有时似乎言行不一，只说不做；还有时表面不说不做，但心中有数，待机而发。乍一看，这些“理”似乎都是有意识理性思考的结果，细思量则发现，还常常受到人们内心深处萌动的某些无意识情感因素的影响。

对于“理”，各有各的说法，这本不是坏事，只要人们相互信任，就可通过广开言路，加强相互交流，从而活跃思想、增进理解。这里需要谨防的是现实中可能存在的管理陷阱——无理之理，也就是为个人目的刻意编造出某种不成为理由的理由。正如本杰明·富兰克林在其自传中所说的，“做一个‘有理性的生物’是这样的方便，他自己想干什么事总会找出或制造理由去干的”。例如，有时仅仅因为此前有人或者自己曾经做过，就认为这是继续做的理由，而不管当初做事的原因是否仍然存在。

* 本文根据项保华发表于《企业管理》2002年第1期的文章修订而成。

对同一人、事、物的认识会因人而异，是否意味着实际上管理会无理可依呢？回答是既肯定又否定，也就是不存在一般性的结论。说是无理可依，主是要由于管理所涉及的每一人、事、物，都是有着不同特色的个例，需根据具体情况进行具体分析，不可能一招打天下。说是有理可依，主要是由于管理所涉及的人、事、物的切入点是人，都是通过人的主观能动作用而展开的，把握住了人性也就把握住了本质。

“理”字从“王”，是否有权就有理呢？至少在现代社会组织中，这并不一定行得通。从创新的角度看，对于领导者个人来说，可能需要真正奉行的管理之理是“无理”，这就是在面对新情况时，尽量不要先入为主，不要事先预设答案，以便破除成见，真正做到集思广益。当然，对整个组织的运作来说，其关键在于要能对最后的决策形成共识，在行动上做到同心协力、步调一致。

从动态角度看，“理”是在人际、群体、组织、社会甚至国家之间通过长期冲突碰撞、妥协谦让、调和共识中逐渐形成、演化发展而来的。显然，一个只认自己的“理”为理，而从不承认他人之理为理的人，短期内也许可以依靠权位、暴力、金钱、才智等猖獗一时，但长期看还是会被当作认死“理”的人而众叛亲离的。所以，能在现实管理中持续通行的“理”，必须是能够得到社群多数认可的“公理”，而绝不是只代表少数个人观点的“私理”。

管理之“理”涉及待人、接物、处事三方面。在可能的情况下，待人之“理”需考虑艺术性，使人在共事中能够身心愉悦，既可享受工作过程之乐，也能分享工作成果之喜。接物之“理”需考虑科学性，准确把握事实规律，遵循自然演化之道，从而提高做事效率与效益。处事之“理”需考虑道德性，以人类共同接受的伦理价值准则指导现实行为，实现多方主体的利益共享，确保个人、企业、社会甚至生态环境的协调发展。

管理之理所关注的科学性、道德性、艺术性，分别强调的是求真、求善、求美的精神理念。在这里，科学求真，“由知，而信，而行”；

道德求善，“由信，而知，而行”；艺术求美，是“由行，而知，而信”或者“由行，而信，而知”。由此可见，管理之理的本质就在于“真、善、美”的统一，“知、信、行”的协同，基于此，“管理就是让人做事并取得成果”这一通俗定义，可更为全面地表达为“管理就是让人愉快高效地做正确的事”。

理性之“谜”*

以人类之有限认知能力，探世界之无限可能变化，既无必要追求极端的绝对理性，也不必排斥有时的非理性。

从最一般的意义上看，“理性”是指更有助于个体或组织“活得了、活得好、活得久”之目标的达成，它既可以在事后根据人们对于所追求的目标或结果的实现程度或水平来衡量，这被称为实质理性；也可以在事先根据人们对于所采取的手段或途径的满意程度或水平来评估，这被称为过程理性。简言之，实质理性关注行动结果是否最佳，而过程理性则重视行动程序是否适当。

现实中，如果能够真正把握事物运行规律，找到事先过程与事后结果之间所存在着的必然因果联系，则只要能够真正做到按照过程理性行动，自然就可达成实质理性的结果，也就是能够同时实现过程与实质的双重理性。只是对于管理者的真正挑战在于，有时遵循社会组织的过程理性原则，例如，按职责、规则、惯例等行事，并不一定保证最终能够取得预想结果；另有时遵循管理决策的实质理性原则，采取能够达成最佳行动结果的做法，却并不一定正好符合通行的办事程序与规范。

就具体对于理性程度的水平评估而言，如果说衡量“活得了、活

* 本文根据项保华发表于《财经界/管理学家》2007年第9期的文章修订而成。

得久”，主要关乎管理行为的科学性，尚可找到相对客观的指标，如凭借企业整体运行的盈利多少、效率高低等加以评判；而衡量“活得好”，则主要关乎管理行为的道德性与艺术性，需要考虑人际公平与个人情感，如涉及带有一定主观性的指标，只能借鉴社会规范、价值体系、个人偏好、幸福感受等加以评判。

“理性”程度的评判标准，需要综合考虑道德性、科学性、艺术性等多向度因素。一方面，由于各向度因素之间存在质性差异，难以找到统一的衡量尺度，无法对不同向度的因素进行量化加权，因而不可能获得归一化的统合衡量指标；另一方面，即使能够找到这样的统合衡量指标，也会因人、时、地、情境等的动态变化而难以保持持久的有效性与可信度。此外，由于人类大脑的注意力总是有限的，人们不可能对现实存在的所有信息做出反应，而只会基于自己主观意识到的那部分所谓客观信息做出判断，这在事实上使得所有的理性衡量指标均带有个人主观选择的性质。

就人们对于自身行为的真正把握而言，受组织或个人有意设定的目标任务、长期无意形成的活动习惯等因素的综合影响，现实中，人们有时可以清楚地知觉自己的行动与方向，从而做出冷静、科学的有意分析；而有时可能对自己的行动与方向有点模糊不清，只能凭感性直觉加以大致判断。即使如此，在此过程中，仍很难回避个人对于信息的感知、加工、运用中所存在的主观性及其对于分析、直觉、情感的影响，这就使得行为的绝对客观理性成为不可能。

在现实管理中，很难做到绝对的客观理性，但这并不意味着人们的行为一定就是非理性的。应该看到，任何人总是生活在一定的社会与组织框架之中的，这决定了其行为必然或多或少地受到组织与人际互动因素的影响，如他人及自我的信念预期、规则惯例、角色意识等，即使是基于无意的直觉判断或情感响应的行为，实际上仍带有一定的社会可预见性，也就是体现在由生物基因与社会文化共同演化所决定的实际行为选择之中的理性。

理性可能意味着根据标准、规范、常识等行事，这自然隐含着对

于管理目标、决策依据、可能方案等情况具有完全的信息。而在现实世界中，面对模糊不确定的未来，有时看似非理性的做法，却有可能获得比理性更好的效果。这意味着，作为一般性考虑，理性并不等同于最佳，非理性也不一定无效。特别是在应对创新、竞争、变化，需要突破思维定势时，采取看似非理性的做法，可能反而能够取得比理性做法更好的效果。例如，在利益冲突的对抗性博弈中，不惜采取鱼死网破之类的做法，从而使他人难以按常规、常理、常情应对，有时反而能够起到更好的作用。

总之，对于管理之“理”，是否完全可衡量、可统合、可分解？时时处处讲理性，一概排除非理性，到底该不该？能不能？面对动态变化的组织环境，管理的结果可衡量性、过程可控性、价值稳定性、规则持续性等均受到了严重挑战，若进一步注意到备选方案与目标体系、个人偏好与未来预期等也都会呈适应性调整，可见，以人类之有限认知能力，探世界之无限可能变化，既无必要追求极端的绝对理性，也不必排斥有时的非理性。对于这一点，在讨论管理行为中的理性问题时，须引起人们的特别注意。

“傻帽”战略*

作为企业经营者若能够真正甘于以“傻帽”的姿态现世，定可少却许多殚精竭虑、心劳日拙之烦恼，注意到这一点，至少对于那些看起来似乎有点精明过度、事事苛求，从而使自己体力与心力不堪重负的管理者来说，显得尤为重要。

战略管理（Strategic Management）英文简称“SM”，而“SM”又正是中文“傻帽”一词的汉语拼音 Shǎ Mào 的缩写，使人不禁想到，战略管理是否就是“傻帽”？这里的“傻帽”不是“大智若愚”，也不是“难得糊涂”，而是返璞归真，令人与其交往感觉到自然、洒脱，若欺之会觉得有点不义更不忍，甚至会不由自主地生出一种希望扶他一把的古道热肠。“傻帽”不会有城府很深、用心过度的“察见渊鱼者不祥”之虞，也不会有精明过头、使人远离的“水至清则无鱼，人至察则无徒”之患，更不会有损人反害己的“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命”之忧！

与“傻帽”交往无须戒心，会令人非常轻松，还常常在不经意间使人生出一丝占尽便宜之感。即使在你对“傻帽”做出主动谦让、经济利益上似乎有所吃亏时，也还是会在胸中涌起一股好像自己正在“助人为乐”的侠义情怀，从而在精神上获益匪浅。这样，久而久之，无

* 本文根据项保华发表于《企业管理》2002年第1期的文章修订而成。