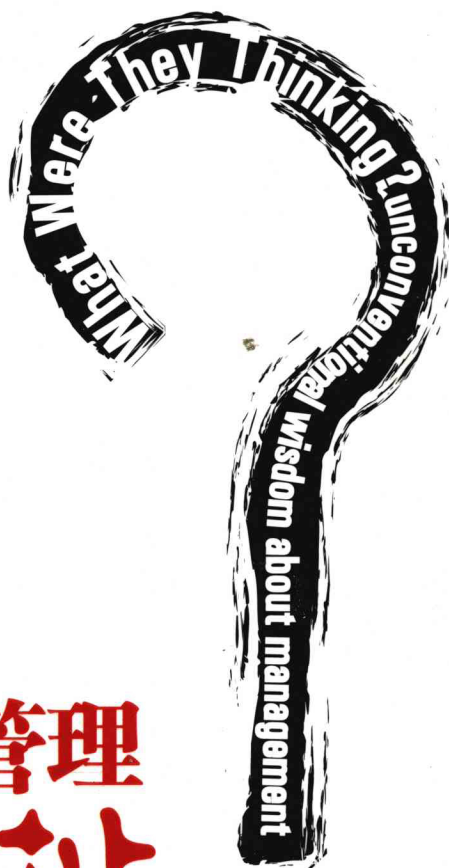


企业发展不好，政府是罪魁祸首吗？
奖金肯定是花在刀刃上的钱吗？
员工上班网购，管还是不管？
达成预期目标是否就可以犒赏三军？
做假账的高管比小偷更高尚吗？
一日战战兢兢、如履薄冰的管理者们，
是时候了解管理的真相了！



你所知道的管理 都是胡扯

[美] 杰弗瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) 著 王恒 阎佳 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

都是胡扯
你所知道的管理

What Were
They Thinking?
unconventional
wisdom
about
management

[美] 杰弗瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) 著 王恒 阎佳 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

你所知道的管理都是胡扯/(美)菲佛著;王恒,闫佳译.

北京:中国人民大学出版社,2009

ISBN 978-7-300-10465-2

I. 你…

II. ①菲…②王…③闫…

III. 企业管理—组织管理学

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 039730 号

你所知道的管理都是胡扯

(美) 杰弗瑞·菲佛 著

王恒 闫佳 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2009 年 4 月第 1 版

印 张 10 插页 2

印 次 2009 年 4 月第 1 次印刷

字 数 123 000

定 价 29.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

湛 (Zhan) 庐 (Lu)

铸剑大师欧冶子「十年磨一剑」，炼就了「天下第一剑」湛庐剑。

——
《吴越春秋》记载

以不同的方式读非凡的见解

现在，管理方面的书浩如烟海，动不动就拿成本、绩效、战略等术语唬人。读者往往陷入其中，沾沾自喜于自己掌握的管理真知，但又常常困惑于这些管理真知为什么解决不了实践中的管理问题。

是时候拨开迷雾了！这本书不跟你讲什么大道理，而是从管理中常见的 27 个似是而非的理念入手，语言浅显生动，每章的篇幅都很短小，让你轻松愉快地认清管理中的失误。

在读这本书的时候，你不必像读其他的书，必须从头开始。你可以翻开目录，看看哪一章最刺激你的神经，你就先读哪一章。

另外，告诉你一个小窍门，这本书各章是有内在联系的。你在读这本书的时候可以循着以下线索，也许对你来说，这是条捷径。

第 2 章到第 6 章是与人有关的管理，其中的人包括员工、客户和公司管理者；第 7 章到第 13 章与创造适宜的工作环境有关，其中涉及工资、奖金、福利、加班等；第 14 章到第 20 章是关于如何当领导的，它告诉领导者应该如何沟通、如何倾听、如何表现自我；第 21 章到第 25 章是关于如何界定企业成功，以及如何实现成功。预期目标、股东回报哪个更说明问题？第 26 章到第 28 章是关于企业及企业家的社会责任的，难道真的是笑贫不笑娼？

不管你怎么来读这本书，你都会有所收获，也许你还会庆幸自己读到了这样一本不同寻常的管理书。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

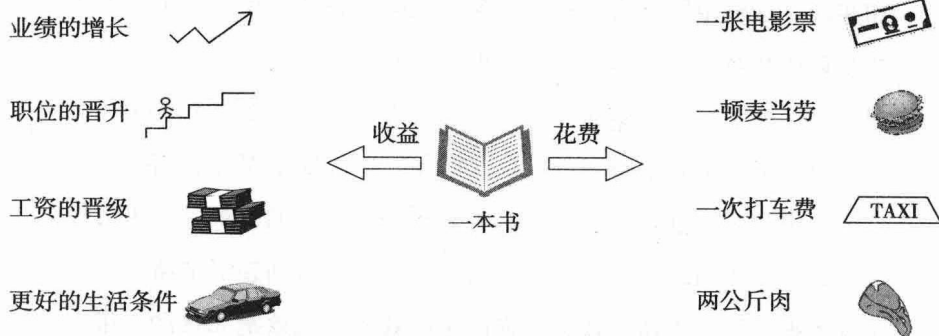
a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。



中文版序

What Were They Thinking

去年爆发的金融危机证明了本书所述的不少真理。

比方说，本书的一大主题是忽视反馈，薪资体系的设计导致反生产行为。在美国金融业，很多企业不重视反馈的行为引爆了此次金融危机。直至今日，很多银行和大型信贷公司的不少信贷人员仍按照他们放出的贷款数额拿薪水，却不管这些贷款能不能及时还款。此外，股票期权——管理者薪酬体系的重要组成部分，也怂恿高管们采取冒险行为。因此，金融公司的高管们拿着其他人的钱去冒险，银行家们靠放贷大赚票子，打包式证券变成了毒药就统统不足为奇了。薪酬体系并不是导致金融危机的唯一原因，但很明显是成因之一。

本书有不少章节感叹：许多公司光是仿效别人，却不深入思考相关证据和逻辑。我们会看到公司怎样不经大脑地照抄别人的战略和实践。这种跟风行为导致了系统性风险，高管们独立决策，不再共享集体智慧。人人都做一样的事，造成了群体的盲目性，不同公司的所作所为，尤其是同一行业里的公司，存在很高的关联度。

应对本次金融危机的举措也同样欠妥。正如本书所提出的不智行为，不少公司削减了向客户提供的产品和服务的质量，结果丢掉了业务。不少组织裁减人员，增加了员工的恐惧和怨恨情绪。员工士气不振，压力大增，裁员对提高生产效率和绩效毫无帮助。很多

案例中，裁员并未如愿降低成本，因为随着资深员工的离去，运作系统、完成工作所需的专业技术也随之消失。

如果说由此可能也带来了一个好现象，那大概便是其他国家不再盲目追随美国企业和政府的做法了，开始反思我们在本书中提出的种种管理失误。我们应该意识到，没有管控，公司不可能总是做正确的事。没有工会，收入不平等现象会加剧，钱和权力都集中到少数人手里。如果这些人尚存理智，倒也罢了，可要是他们大做蠢事，保护国家与人民免受失误所害的抗衡力量就显得不够了。

对中国的商业人士，以及所有国家的领导者来说，了解事实、检验不同政策与事件背后的逻辑，都是非常重要的。审慎思考我们在做什么、我们是怎么做的，以便从经验中学习，并对各项决策严加分析。

我希望本书能帮助中国同行们更充分地理解组织管理，以便建立能持久造福经济和社会的企业。

Contents 目录

第1章 管理者最擅长的就是胡扯 1



第2章 花在软件上的钱都是打水漂 8

第3章 公司可能成为大家庭吗 13

第4章 命苦不能怨政府 18

第5章 抓住机会多犯错 23

第6章 一手遮天鼓励“搭便车” 29



第7章 裁员减薪不是万金油 35

第8章 医疗保险、退休计划，永远的痛 41

第9章 员工上班网购，该不该管 46

第10章 天道酬勤不再是真理 51

第11章 奖金不一定是绩效推动剂 56

第12章 节省福利，适得其反 62

第13章 什么人是最优的CEO人选 67



- 第14章 野心勃勃，让别人嫉妒去吧 72
- 第15章 总裁的诚实难道会有害 77
- 第16章 花点时间闲扯 83
- 第17章 让我们到一线去 88
- 第18章 别再对我说甜蜜的小谎 92
- 第19章 识时务者不一定是俊杰 96
- 第20章 闭嘴，我不想听你的借口 101



- 第21章 达到预期目标≠100分 106
- 第22章 只盯着股价会让你近视 111
- 第23章 榜样的力量不是无穷的 116
- 第24章 并购只是一种冲动 121
- 第25章 漂亮的战略不能当饭吃 126



- 第26章 工会其实很可爱 130
- 第27章 别再晒高管的工资了 136
- 第28章 高管犯罪一样让人瞧不起 142

第1章

管理者最擅长的就是胡扯

What Were They Thinking

公司、非营利组织和政府部门的领导，面临着纷繁复杂的挑战。首先一条便是，面对与经济利益相关的高风险局势，高层管理者必须做出数不清的决策：人事聘用、员工安置、如何竞争、如何领先、如何应对各类不同的外部支持者和政策问题，如何管理自己的事业，基本上，也就是找出行得通的办法，对诸多重要事宜采取行动。其次，对于这些事情，当今的管理者需要行动指导和建议，但不能，也不会花大量时间翻阅长长的论文。第三，要是公司随大流，按照传统的做法去干，他们一定会发现，大多数传统做法都是错的。

本书的用意，在于唤起人们的反省和思考。我的写作目的，跟我平常大多数活动一样，是要“教育”读者。我在商学院做了30多年教授，我逐渐理解到，所谓教育，不是告诉人们已知的事情，也不是提出他们本来就同意的观点。教育的重点，是帮助人们用不同的方式看待和理解事物，质疑固有的假设和观念，推动人们思考、提问，从而揭示一些基本的见解。

本书各章涉及了多方面的管理主题，为帮助读者理清这些讨论的共同之处，让我们来看看几条贯穿大多数章节的线索。

共同的主题

几乎每一天，甚至一天里有好几回，我都会读到一篇有关某家

组织的文章，或是看到一家公司及其领导的所作所为，令我会忍不住叫出声来：“他们在想什么呀！”组织管理的现实往往跟呆伯特的漫画相差无几，只不过，前者给公司和员工造成的影响可要严重得多。然而，组织的领导者们大多是努力的、严肃的人，他们花了大把的时间和精力想把工作做好。可这个问题跟努不努力、够不够聪明没关系。为什么会有那么多公司、那么多管理者做了那么多错误的事情？质量管理运动教导我们，要深挖问题的根源，以便从头解决难题。同理，组织面对的不少问题，根子其实在人们的思维定式和行为上。

有三大重要观点，贯穿了本书的各章，并有助于解释公司为什么会做出糟糕的选择。第一，要重视反馈，因为行动往往会造成意想不到的后果；第二，对组织和人过分简单化、机械化的认识，似乎在理论和实践中都颇为盛行；第三，本来相当明显的选择和认识被过度复杂化。仔细思考这些观点及其含义，我相信，这有助于你更好地理解该做什么，并做出更为明智的判断。

重视反馈

有行动，就有结果。有决策，就有反响。公司对人们做了什么事，人们就会有反应。由于在行动之前，我们没有料到可能出现的结果、反响和反应，于是出了问题。这类情况实在太多了。在后面的章节中，以及在我们的日常生活中，这类忽视反馈的例子很多。以下略举几则。

不少公司一碰到财务麻烦，就动手削减工资和福利。削减员工支出，降低劳动力成本，照理说应该能够缓解组织糟糕的财务状况。可这么做大多事与愿违，读者可能能想到其中的原因。

向高层管理人员授课的时候，我有时会做下面这个小小的思维实验。我会走到某个人身边，对他说，“假如你在我的公司工作，你工作称职、经验丰富、做事努力，竭尽全力想把工作做好，因为

你认为这是自己份内的事。然后我跑来对你说，‘组织陷入了艰难时期，哦，对了，这可能是战略失误造成的，总之跟你无关。为了恢复公司的利润率，保持财务上的可持续发展能力，我们必须减薪1/4，同时降低福利等方面的员工支出。’你对此会有什么感觉？你会采取什么样的应对行动？”我还从来没碰到哪位高层管理者回答说：“为了维持公司的运营，谢谢你做出了这样艰难的决定。”相反，人们一般会有两种反应。第一种，立刻辞职，另谋高就。而且，出于可以理解的原因，他们这么说的时候，会很生气，很有情绪。第二种，因为劳动力市场方面的原因，他们没法立刻走人，他们的反应会是，偷懒，磨洋工，该做的事尽量拖，甚至故意把事情搞乱，借机报复管理层。

减薪固然能立刻减少工资支出，但它的副作用呢？首先，它迫使人们离职而去。而什么样的人能够立刻找到新工作？通常，是那些技术最好、经验最丰富、绩效最高的能干的员工。能干的人走了，公司的处境会变得更艰难，因为重上轨道所必需的技能都流失了。其次，即便是那些留下来的人，减薪也使他们不想干活，不想献计献策，甚至故意消极怠工。很明显，这些反应会让组织绩效变得更差，更难于改进。因此，公司往往会陷入恶性下滑，看看到底是削减成本来得快，还是削减成本所带来的恶果对组织绩效的消极影响来得快。

再举一个例子。写这本书的时候发生了这样一件事：由于《洛杉矶时报》的发行人拒绝执行将编辑部人员削减1/4的命令，该报的母公司把发行人给炒了。很多报业公司似乎对媒体行业的竞争环境以及成功来源存在一个有趣的认识。面对来自电视和因特网等新闻媒体的激烈竞争，报业公司的典型反应就是削减报道成本和其他编辑支出。虽然采写新闻的员工数目减少了，可报纸的版面照样得填满。于是，他们就从网上新闻等渠道摘选内容，填充版面，甚至

直接转载其他报纸的文章。

想想赫斯特出版集团（Hearst Corporation）下属的《旧金山纪事报》吧。星期日那天的报纸，新闻版的文章大量转载自《纽约时报》（其他日子也差不多）。人们不禁要问：为什么还要买这份报纸？由于对员工的投入不足，报纸品质下降，独特性逐渐丧失，它的存在还有什么意义？为什么不直接去买《纽约时报》？毕竟，这份报纸舍得在自己独具特色的新闻采编方面下功夫。这就是问题的症结：报纸质量越差，人们就越不愿意订阅。于是订阅数下滑，再次裁员，就这样一步步陷入了恶性循环。在媒体市场饱和的情况下，唯有文章的质量和新鲜的观点，才能带来足够的竞争优势。在报纸，或者其他任何行业，低质量的、无差别的、非原创的产品，救不了公司的命。

我们是有办法在采取行动前考虑可能的反馈，以及可能造成的结果的。有些成熟的分析方法需要建立正规的模型，比如，在麻省理工学院的系统动态实验室，纳尔逊·瑞朋宁和约翰·斯塔曼就在从事这一工作。但在公司安排下一步行动的时候，花点时间想想该举措可能产生的后果，并将相关反应考虑在内，根本用不着什么正规模型和场景分析。

激励和成功没那么简单

第二桩给公司带来麻烦的事情，大概是对人的行为和组织绩效持有过分天真、简单且不准确的认识，并以此作为采取行动的依据。本书中这类例子不少，现实生活中更多。

对人的行为的主流看法，几乎可用呆板来形容。如果你想让员工做事，要么施加正面的诱导，要么就威胁他们、惩罚他们，或者两手都来。而我们的公司，就凭借这样的认识采取措施！他们似乎以为，没有外部因素，人就只会傻站着不动——就跟牛顿第一定律说的一样，没有外力作用，静止物体保持静止。

但我们知道，这种看法是不对的，而且奖惩机制存在的问题也很多。有了外在动机，即便是做自己不喜欢、不相信的事，人们也觉得是合理的。因此，使用物质刺激会削弱甚至破坏人们的内在动机。通过奖惩措施控制人们行为的做法，会激起人们的逆反心理，也就是说，人们会对着干——不让做什么，就偏要去做什么。大多数激励是僵化的干涉手段，所以我们不时会碰到事与愿违的情况。比方说，学校奖励能提高学生考试分数的教师，结果却发现，学生考试分数的提高，靠的是各种作弊手法。

对于组织的成功，以及组织如何取得成功，我们的看法同样过分简单化。我们崇拜成本最低的组织。我们仰慕规模最大的公司。但在不少行业，只有各方面配置最佳的公司才能实现成功，而那些成本最低的公司却不见得能兴旺发达。举个例子，在食品零售行业，全食公司（Whole Foods）在很多方面的成本都颇高，但利润却比竞争对手们更丰厚，因为人们愿意多花钱买自己真正想吃的东西。同样道理，在不少行业，利润最丰厚的公司，并不是规模最大的公司。光看销售额，丰田比不上通用，可利润却一直比通用高许多。西南航空公司规模并非最大，可利润却一直最高。类似的情况数不胜数。

如果公司按照这些过分简单且不正确的人类行为及组织绩效理论采取行动，必然会做出不当的决策，造成拙劣的结果。有志于克服这些问题的公司，可以多花点时间，获取必要的事实、记录以及其他行为理论。不错，这得花时间、花精力。但多点远见，多些学习，能避免惨痛的失误。

有时候正确答案很明显

“让公司陷入麻烦的第三大问题，是把事情过分复杂化。乍一看，这似乎跟上述观点互相矛盾，其实不然。事实上，人和组织的行为，一般都是可以理解的，也很容易弄明白，只不过，靠不少广

为人知的传统观点却解释不了。

比方说，“互惠规范”是个简单而有力的概念。说它简单，因为它的意思是：好感和恶意都是相互的。在与他人的交流互动当中，人们希望彼此的好恶能大体保持平衡，要是自己的努力一直得不到回报，他们就不愿意为别人做事。别人对你不友善，你对他们也不会友善。说这个概念有力，是因为互惠是个放之四海皆准的规范，在已知的所有社会形态中，你都能看到它的身影。

现在让我们来看看互惠规范对公司人事管理决策有什么样的帮助。如果公司为员工提供培训，舍得在员工身上投资，那么员工就会以忠心和努力回报公司。如果公司提供的薪水和福利很慷慨，比市场标准，也就是乔治·阿克洛夫（George Akerlof）等经济学家所谓的效率工资高一些，那么人们很可能会用无条件的投入和依恋来回报公司的大度。反之亦然。削减培训，削减员工福利，人们会觉得不平衡，对公司自然就不那么忠心耿耿，干活也不那么卖命了。

这些章节的中心思想在于，行动之前要先思考，要把反馈效应考虑在内，分析问题不光要靠行为学的确凿实证，还要靠我们的常识和观察。活生生的现实说明，有常识的人不多，愿意深思熟虑的人也少。但这同时也意味着，只要人们愿意为此付出努力，超越传统的管理理论并非难事。

怎样读此书

当今不少商业书籍会用大量篇幅来阐述同一个观点。我的目标则是一页涵盖许多观点，让你在一个地方就了解许多不同的主题和洞见。因此，本书有一个很简单却很重要的阅读方式。判断你当前对哪个主题感兴趣，想深入研究，以及你此刻面临的最重要的决策