

管理之理

管理之理——困惑与出路

Puzzles
and
Solutions
in
Sensing
Management

项保华 著

国家自然科学基金资助项目

[批准号: 70672044]

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



管 理 之 理

——困惑与出路

项保华 著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理之理——困惑与出路/项保华 著.

-北京:人民邮电出版社,2009.3

ISBN 978-7-115-20443-1

I. 管… II. 项… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第018592号

管理之理——困惑与出路

- ◆ 著 项保华
策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 陆 瑜
装帧设计 陶建胜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-84937150 (市场部)010-84937152
(教师服务中心)010-84931276
北京中科印刷有限公司印刷
新华书店经销
- ◆ 开本: 710×1000 1/16
印张: 16
字数: 230千字 2009年3月第1版 2009年3月第1次印刷
ISBN 978-7-115-20443-1/F

定价: 39.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)84937153

内 容 提 要

本书针对许多习以为常的管理提法或做法，采取便于阅读的一事一议方式，探讨体现在管理论断或建议背后的隐含理念或理由，即前提假设与事实依据，揭示造成现实管理困惑的深层原因，帮助企业经营者寻求更好的破解之道。

本书各章所讨论的理所当然、自我超越、人际互动、商业伦理、战略构建、实力打造、瓶颈突破、知行关系、招无定式等管理分析框架与解题思路，可供从事企业管理的实践者与研究者参考，也可用作高等学校管理类专业“战略”、“决策”、“沟通”等课程教学的补充读物。

序

管理之理，从根本上看，就是指体现在各种管理提法背后的理念或理由，即隐藏在管理论断或建议中的假设或依据。管理的困惑在于，这些假设或依据，常常未经仔细推敲，就被看成是值得依赖的真理，不加质疑地宣扬与运用。

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，看法多、推敲少；久而久之，在无意中形成了习惯，以主观判断代替事实依据，以理论假设当作最终结论。

管理之难不在质疑批判，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，给出相应的解决对策。

本书的每篇文章，内容相对独立，既剖析困惑，也给出建议，可随意选读，无碍理解。各章的标题——理所当然、自我超越、人际互动、商业伦理、战略构建、实力打造、瓶颈突破、知行关系、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，当时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主线，可以将这些想法串到一起，所以，就基本保持原状，作为小短文完成。

这些完成的小短文，有些曾在国内一些杂志、书刊中发表过。此次重新结集出版，已根据笔者目前的认识水平与研究积累，再次进行

了认真的修订，消除了原稿中存在的一些文字及内容谬误，删节了原来各篇独立成文在内容上存在的不必要重复。

本书的许多提法，完全基于中国大陆的文化背景及用语习惯，尽管有些思想观点的形成借鉴了许多外文资料，但在进行重新表达时，则已完全融入中文语境，很难找到直接对应的英文描述。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，仁者见仁、智者见智；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，本书的内容研究，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，得到了人民邮电出版社的支持，特别是本书的责编陆瑜老师，细心审阅了全书，提出了许多非常有价值的修改意见。谨此致谢！

复旦大学管理学院 项保华

2008年11月20日

目 录

序	iii
1 理所当然	1
管理之“理”	2
理性之“谜”	4
“傻帽”战略	7
跨期取舍之难	9
顾客理念的本质	12
你真的理解企业战略吗	17
2 自我超越	25
管理突破：自我超越16字	26
战略思考三层面	33
顺势而为话“打假”	40
建设性对话：管理者的必备技能	42
创新项目的论证之难	49
3 人际互动	51
忠诚是什么	52
“以貌取人、信者则灵”	56
“性善”、“性恶”的误区	58
将“狼”变成人	60
人际互动陷阱：负面暗示	62
战略与环境：五力竞争还是六力互动	65

竞合思维与产业集群	79
4 商业伦理	81
商业伦理浅析	82
商业伦理四则	86
战略决策的伦理准则	90
企业家心态与代际传承	95
企业目标：状态与趋势	97
5 战略构建	101
企业战略管理构架：三问题、三假设、三出路	102
战略：精心设计？机缘巧合？	110
创造企业的未来	117
企业战略的内涵	122
解读波特“竞争三部曲”	130
谨防战略丛林之陷阱	141
6 实力打造	147
企业实力三要素：产品内涵、顾客偏爱、终端可获	148
企业资源与能力辨析	150
保持优势持续的六准则	153
企业优势/实力综合	158
模式、特色与创新	162
信息时代与企业战略创新	165
7 瓶颈突破	173
“挑担”、“瓶颈”与“木桶理论”	174
危机管理之危机	177
抓球游戏的启示	181

多元化发展试探	183
警惕大企业病	187
均值回归与“富不过三代”	193
购并悖论的启示	195
8 知行关系	199
想到不等于做到	200
态度与行为的关系	202
创意与激情是怎么没的	204
激励管理三论	209
风险控制：谨防行为选择的心理陷阱	215
“抓阄”与企业制度	218
9 招无定式	221
战略无中心	222
电子商务的泡沫	227
咨询公司的作用	230
高顾客忠诚度不等于高业绩	238
慎用“80/20法则”	240
“国际通行”未必中国通行	244

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，是化解理论困惑与实践难题的根本之所在。

管理之“理”^{*}

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，而实际上则更多地受到人们内心深处某种不由自主的潜意识的影响。

各人有各人的“理”，这本来不是坏事，只要广开言路，加强相互交流，就可以活跃思想。需要提醒注意的是，由此可能产生管理陷阱——无理之理，这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存在。

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，难有普适的做法。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

^{*} 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。

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，尽量不先入为主，事先预设答案，以破除成见，集思广益。对整个组织的运作来说，这里的关键在于，最后的决策要形成共识，从而在行动上做到步调一致，以形成合力！

从动态观点看，“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”的人而遭受冷遇的。所以，能在现实管理中持续通行的“理”，必须是能够得到众人认可的“公理”，而绝不是只代表某些专制者个人观点的“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，准确把握科学规律，遵循自然之理，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，而“管理就是让人做事并取得成果”这一通俗定义，可以更为全面地表达为“管理就是让人愉快高效地做正确的事”。

理性之“谜”^{*}

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的是否最佳，而过程理性则重视行动程序的是否适当。

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。一般情况下，常常出现这样的两种情况：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、活得好、活得久”，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

^{*} 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。

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，往往涉及带有一定主观性的指标，如只能借鉴社会规范、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主观性。

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、长期无意形成的习惯活动等因素的综合影响，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，仍不能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，最终使得行为的绝对客观理性成为不可能。

尽管在现实管理中，很难做到绝对客观理性，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，也就是体现在生物基因与社会文化共同演化之中的理性。

理性可能伴随着标准、规范、按常识行事等，这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。而现实中，面对

模糊不确定情境，有时看似非理性的做法，却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、变化以及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，管理结果可衡量性、过程可控性、价值稳定性、规则持续性均受到了挑战，注意到备选方案与目标体系、个人偏好与未来预期也会呈适应性调整，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*

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，若欺之会觉得自已有点不义更不忍，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，也不会有精明过度、拒人千里的“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，无形之中就使得“傻帽”能比常人拥有更多的朋友，得到更多的支持，从而也就增加了更为持久的生存发展机会。更何况，“傻帽”所表现出来的毫无心机、不明事理、懵然无知的态度，所采取的不

* 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。

循常规、不遵常理的做法，却在有意无意间产生了无理性之理性的作用——因为出其不意，招无定式，使他人无法以常情之理性来应对，从而产生了无招胜有招、无用变神奇的结果。

战略管理以追求个人与组织的“活得了、活得好、活得久”为目标，战略无非是想从整体上回答“做什么、如何做、谁来做”这三个问题，对于任何个人或企业来说，如果能在做强、做大的过程中，有意无意地贯彻一点“傻帽”精神，是否可以营造起更好的合作做事氛围，从而建立起更为持续的经营优势，自然能够产生如老子所说的“后其身而身先，外其身而身存”的结果呢？无庸讳言，作为企业经营管理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精明过度、事事苛求，从而使自己体力与心力均不堪重负的管理者来说，显得尤为重要。