

管理不分黑白对错

管理存在无间之道

管理无间道

100多位
职业经理人的
**观点
大碰撞**

诠释
同一管理难题的
黑白
两面



珠海出版社

经理人杂志社 编著

管理不分黑白对错 管理存在无间之道

管理无间道



图书在版编目 (CIP) 数据

管理无国境：经理人能志计学著——直译：李海林等译. —2005.11

ISBN 7-80689-457-8

I. ①管… II. ①李… III. ①企业管理—教材—译文

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 193613 号

管理无国境

◎ 经理人能志计学

译者：李海林

策划：黄玉刚

责任编辑：王二霞

封面设计：李缺点工作室

出版发行：珠海出版社

地 址：珠海市银桦路 566 号 展业大厦 11 楼

电 话：0756-2639346 邮政编码：519000

邮 箱：0756-2639341 2639345 2639346

网 址：www.zhdc.com

E-mail: zhdc@zhdc.com

印 商：广东省肇庆新华印刷有限公司

开 本：787×1092mm 1/16

印 张：12.25 字 数：200 千字

印 次：2005 年 11 月第 1 次

2005 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80689-457-8 (p.s.)

定 价：25.00 元

版权所有 翻印必究

（凡印刷错误及印后加工问题请与本厂联系）

无间之道存乎一心

——编者的话

含混年代的管理

乔·欧文在《管理魔鬼词典》里指出，现在是“一个含混的年代（An age of ambiguity）”。激情投入了，忠诚却消逝了；有海量的数据，但有用的信息却没有了；组织扁平了，人们却被搅进双重老板的矩阵中；我们原本是要被授权的，现在却比以往打更多的报告；业界的大师们有所有问题的答案，但是所有的答案都不相同，没有人知道问题出在哪里。

也许这就是我们今天必须面对的管理现实。我们追求到 A，却不知不觉失去了 B；要解决问题 C，结果却是加重了问题 C；想知道自己身在何处，结果却找不到自己的位置；努力朝着成功迈进，结果却发现走到了失败的悬崖边上。

很多理论和命题，独立看起来都是正确的，但是如果做了不恰当的理解、组合、嫁接、操作，所得到的却是一种荒谬的结果。比如“X、Y、Z 理论”：

X 理论的假设是人们厌恶工作；需要运用正式的奖励和处罚机制促使人们工作；人们厌恶风险，喜爱确定性。

Y 理论的假设是人们喜欢工作；人们需要的不只是金钱，还需要得到承认；只要值得，人们会很灵活并能承担风险。

Z 理论的假设是人们需要金钱不仅是为了眼前利益，还为了自尊。正式的奖励和处罚是有力的激励武器；人们渴望得到承认，并且得到地位，希望既有正式价值也有非正式价值；面对责任，人们需要自由和权力，也喜欢安全感。



P1



在乔·欧文的“魔鬼词典”中，这些“正确”的理论同样被他以黑色幽默的风格“解构”了：“X理论把你带到理性主义学校盛行的时代和机器人那里；Y理论把你带到一对蹦蹦跳跳的卷毛小孩那里仔细审查你的童年时代；Z理论将两者中和后，最终把你干掉。”

任何一种管理和解决方案都需要建立在一个基本的假设之上，但是假设越来越复杂，选择越来越多越来越混乱，管理实践越来越成为假设前提的“证伪”而不是“证实”，我们越来越发现自己处在“我的身体在这儿，我的身体在那儿”的二元分裂的状态之中。

就像电影《无间道》里的刘建明和陈明仁，我们是否也身陷“无间”状态？

含混管理的艺术

含混年代的管理，第一个特点是问题越来越多，第二个特点是答案和选择越来越多，每一个问题都与你的管理息息相关，每一个答案都“疑似正确”从而增加你选择的难度。

放弃选择的自由和权力，你会轻松很多，也简单很多，就像一个只会机械重复的机器；否则，你就要肩负起责任和义务，这关乎态度，也要求你具有较高的智慧和能力。比如以下这些问题，答案并不是轻易能够给出的。

——公司领导者的个人魅力是不是障碍？权力是否应该分享？“外来人”可以做接班人吗？策略与胆略哪个更重要？先有战略还是先有文化？经济不景气是裁员还是减薪？公司薪酬制度是透明还是保密？产品线与资源线孰轻孰重？

——中层经理是不是一群官僚主义者？忠于老板还是忠于商业规则？高层经理能否跨级行使职权？指导力与执行力哪个更重要？不能量化的工作要不要考核？团队跳槽接收不接收？

——员工要不要有“老板思维”？员工激情能不能培养？是员工第一还是客户第一？应不应该在员工中培养“线人”？员工离职之后想回来要还是不要？

你对这些问题的任何回答都是正确的，都会有一种自成体系的逻辑关系支撑，但它同时也是无意义无价值的。当你在一个不恰当的时机选择了一个看似正确的解决方案，你肯定得不到你想达到的效果。管理说到底是一种实

践，离开了公司具体的实际，任何答案都可能沦为一种娱乐含量较高的游戏。

比如公司领导者的个人魅力主要用于外部树立公司的形象就不会是一种发展的障碍，而在公司内部因个人魅力而导致盲目崇拜就肯定是一种障碍；高层经理在公司常规运作中跨级行使职权是对规则的破坏，而在公司运作异常时期则是独具创造极负责任的灵活变通；在公司草创和竞争激烈时期培养“线人员工”是防范风险的必要手段，而在公司进入稳定发展时期如此操作则会制造矛盾破坏团队信任和协作的氛围。

也许把诸多答案视为一个完整解决方案的要素和组件更为恰切，就像是一串串音符，你需要自己用这些音符谱写出动人的乐章。管理是科学但不仅仅是科学，他更应该是艺术。一如彼得·德鲁克的定义：管理是一门综合艺术，综合是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；艺术是因为管理是实践和应用。

当把管理看成是一种艺术，管理的“含混性”就是一种合理的存在，而且是高智慧的存在。乔·欧文对“含混时代”也充满溢美之词：“对于勇敢者来说，含混是绝妙的，是他创造了忽略、打破和改变那些旧有规则的机会。”正是因为“含混”，才给了艺术创造（管理创新）的广大空间。

含混艺术的弹性

2001下半年，经理人杂志社社长于绍文先生聘请美国资深传媒人士 Bruce Humes（徐穆实）担任出版顾问。9月，在 Bruce Humes 先生指导下，《经理人》进行改版。经过一个多月的紧张运作，日后成为《经理人》品牌栏目的“白与黑”第一次亮相。

亮相的匆忙并没有掩盖这个栏目的精准定位、独特的阅读价值以及眼球吸引力。“白与黑”栏目的文章逐渐产生了影响，拥有了一部分固定的读者群。很多人拿到新的一期杂志，首先阅读的就是这个栏目；有的读者花钱买杂志的冲动主要就是这两篇文章；在《经理人》回收的读者调查表的反馈结果中，这个栏目受欢迎程度一直名列前茅；在中国经理人网站上，这个栏目文章的跟帖非常多；其他门户网站和专业网站定期转载，因为这些文章刺激了该网站点击率的上升。

这个栏目受到如此欢迎的原因，无非是以下两点：



第一，选题来自于本土公司的管理实践。文章分析的都是“棘手的管理问题”，是中高层经理人每天必须面对的、困扰他们很久的、需要解决的问题。这些问题唤起了他们感同身受的共鸣和体验。有的人在“YES”和“NO”之间左支右绌，不知道如何权衡；有的人则深受这种冲突带来的痛苦，茫然困惑，一经“白与黑”点明，才深受启发，才对这个问题有了深刻的认识。

第二，“展示两种截然对立、相反的观点”。“白与黑”每期都是围绕一个问题，找两位经理人撰稿，一个说“黑”，一个说“白”。两个人的观点是对立的，冲突的。这种对立和冲突，至少产生了如下效果：

1. 互为启发。读者在阅读时，会得到两种全然不同的观点、角度和分析，即使他同意或者倾向于“黑”，也不会忽略“白”，读者获得的是双重的阅读价值。

2. 营造弹性空间。抓住一个问题的“黑白”两极并尽可能扩大，就形成了一个尽可能大的弹性空间，这个弹性空间的一个或几个“节点”，就会成为对读者至关重要的突破口。游走在这个弹性空间中，读者的大脑会更大程度地被“激活”，活跃的思维会使读者得到更多对自己有价值的东西。

3. 形成自己的解决方案。正是这种对立和冲突，使得经理人获得了阅读和判断的主动性，他不会单纯地附会某一种观点，而是使这些观点和建议为我所用。换句话说，这个栏目的文章与其说是给出现成的解决方案，不如说提供了解决方案的“组件”，经理人可以据此组合成自己的独具针对性和适配度的解决方案。

第一点体现了对读者的关怀。选题不仅是读者关心的，更是读者身处其中迫切需要解决的；第二点则体现了对读者的尊重。《经理人》不把解决问题的自信留给自己，而是转让给读者，《经理人》相信经理人自己能够找到解决自己问题的方案，《经理人》提供的是“渔”而不是“鱼”。

这种解释或许会被认为是一种“聪明的偷懒”。仅仅提供启发，对读者是否能够带来价值的最大化？仅仅提供解决问题的“组件”，是否能够确保读者形成正确的解决方案？如果答案是否定的，所谓的尊重读者是不是一种不负责任？

无论如何回答这个问题，有一点都是最重要的。那就是，“白与黑”文章的真正价值，就是前面所说的，是尽可能拉伸“白”与“黑”这两极之间的空间和弹性，尽可能增加两极之间的节点，这宽阔、“含混”的两极地

带，为经理人挥洒自己的管理艺术提供了无限可能。

含混弹性的无间

选择《管理无间道》作为书名，不是要渲染管理如在地狱里饱受煎熬的恐怖和痛苦。如果非要在“管理”和“无间道”之间作出一种逻辑解释，我希望是这样：

“无间”就是“不间断”，有五种“不间断”：“时无间”，时间没有间断；“空无间”，空间一样没有间断；“器无间”，器具没有间断；“平等无间”，不管是什么身份，都是平等的；“生死无间”，死亡并不意味着结束。

管理是每时每刻的；管理是随时随地的；管理是不排斥任何器具的；管理是没有身份限制的；管理也是被记录和留存的，无论是在纸上还是在人们的心里。

“管理无间道”，强调的是一种状态，就是通过对“道”的掌握，掌控管理，掌控“无间”。那么“道”是什么？这是一个内涵最少、外延最大的概念，是一个非常“含混”的概念，能否把握，存乎一心。

张玉阁

（作者系原经理人杂志社执行总编）

[致谢] 感谢本书的多位作者，感谢他们无私奉献出在管理实践中感受和认知到的真知灼见。本书在编辑过程中，未能联系到全部作者，请这些作者和经理人杂志社联系。



编者的话	001
------------	-----

CEO 无间道

中国式管理：利耶，弊耶?	003
--------------------	-----

- ☺ 有利：管理科学只有和当地的风土人情结合在一起，其效力才能够增强。
- ☹ 有弊：“中国式”的管理大道可以造就最精明的管理者，但如果放大到企业群体，就贻害无穷。

个人魅力是不是障碍?	008
------------------	-----

- ☺ 是：过分依靠领导者的个人魅力和影响力肯定会把企业带到一个错误的方向。
- ☹ 不是：在企业发展初期，企业家人格魅力的影响比机制文化的建立更有现实意义。

权力：分享，不分享?	013
------------------	-----

- ☺ 分享：胡志标要能分享权力，爱多就不至于那么短命。
- ☹ 不分享：分享权力的结果，往往演化为一场公司斗争。

“外来人”可以做接班人吗?	018
---------------------	-----

- ☺ 可以：“外人”能够接班，等于完成了一次企业的自我更新，它是企业突破发展瓶颈、走向第二次飞跃的征兆。



- ☹️ 不可以：“外来人”有几个难以逾越的弱点，主要表现在对企业软肋了解不深入，需要更改的地方太多，下猛药很容易把企业治死。

策略与胆略：哪个更重要？ 023

- ☹️ 策略：成功的企业对风险有清醒的认识，并有制定良好的回避风险战略的能力。
- ☹️ 胆略：惟大赌者才能大赢，胆略可谓是成功企业的充分条件。

先有战略，先有文化？ 028

- ☹️ 战略：很多成功的民营企业，他们的理念不是很清晰，文化底蕴也不足称道，但他们的战略思路却都非常明确。
- ☹️ 文化：战略必须要有一个执行的文化作依托，才能实现预期目标，而执行文化的建立是一门学问。

“半路和尚”与专业人士：你更看重谁？ 033

- ☹️ 半路和尚：“半路和尚”的加盟，有时可以起到“鲶鱼效应”。
- ☹️ 专业人士：有些专业性的东西，很难通过短时间的学习来获取。

经济不景气，裁员，减薪？ 038

- ☹️ 裁员：裁员才是你应对经济环境不景气的杀手锏。
- ☹️ 减薪：裁去了老员工，你准备自己从头再来创业吗？

产品线与资源线：孰轻，孰重？ 043

- ☹️ 产品线：以产品线来保证以客户为中心，以市场为导向，才能保证产品的成功。
- ☹️ 资源线：资源线建设可以充分利用企业内部资源，提高员工专业技能，降低综合成本。

品牌先行？产品先行？ 048

- ☹️ 品牌：没有一个品牌会割裂于产品本身而独立存在，也没有一个优秀产

品能无视品牌而长期逍遥。

☹ 产品：产品最能体现消费的情感利益点，体现消费者所需的价值。

启蒙你的客户：要，不要？ 053

☹ 要：没有启蒙哪来的顾客？

☹ 不要：启蒙客户并不一定会获得多少好处。

行业利润缩水：坚持，转行？ 058

☹ 坚持：做企业总有艰难的时候，笑到最后的一定是那些在所有人都坚持不下去的时候还能咬牙坚持的人。

☹ 转行：在利润极小或者没有利润的行业中苦苦坚持，只能使企业资源耗尽。

风险投资：收缩，出击？ 063

☹ 收缩：风险投资的成功关键是能否退出，而不是投资行为本身。

☹ 出击：风险投资是雪中送炭式的投资，绝对不是跟在人家后面捞取效益的投机性资本运作。

经理人无间道

中层经理——一群官僚主义者：是，不是？ 071

☹ 是：想要引入一个重大的改变举动么？注意中层经理——那是你将会遇到最大阻力的地方。

☹ 不是：当一个企业遇到重大改变的时候，中层经理将是最强大的推动力。

以“事业经理人”取代“职业经理人”：有价值，无价值？ 076

☹ 有价值：经理人有如火车，“职业”是铁轨。能否高速，得看“事业”地形的承载力。

☹ 无价值：所谓经理人就是受人之托，解决实际问题的，虚名多了，就是轭。





忠于老板，忠于商业规则？ 081

- ☹️ 老板：职业经理人在规则与商业利益中的权衡，可能要更多倾向于后者。
- ☹️ 商业规则：老板的思维不一定正确，他永远是从自己的根本利益出发的。

先提升企业，先提升老板？ 086

- ☹️ 企业：企业内部管理控制极端薄弱，这样的企业在急速扩张中必然走上不归路。
- ☹️ 老板：为中层管理者搭建起拥有足够自由度的管理框架，确保没有人能越过边界就可以了。

高层经理跨级行使职权：能，不能？ 091

- ☹️ 能：没有这种双向交叉式的跨级组织氛围，惠普的发展可能会出现较大危机。
- ☹️ 不能：高层管理者跨级管理是一种非常态状况下所产生的不正常现象。

指导力与执行力：谁更重要？ 096

- ☹️ 指导力：一个优秀的营销管理者，应是切实指导执行的“指导者”。
- ☹️ 执行力：一个执行力不够的人，他的指导力同样受限。

不赚钱的单：接，不接？ 101

- ☹️ 接：订单赚不赚钱事小，对公司内外、现在、将来的影响事大。
- ☹️ 不接：承接数量小而不赚钱的订单，是一种蛮干，更是一种自杀。

不能量化的工作：要考核，不要考核？ 106

- ☹️ 要：将定性的东西量化，可以提高其客观准确性。
- ☹️ 不要：对不能量化的工作进行考核，往往使得管理的流程变得复杂。

团队跳槽：接收，不接收？ 111

- ☹️ 接收：企业应该通过接收这个团体，让自身变得更开放、更透明，能包

容更多的人才。

- ☹ 不接收：企业在管理不规范、制度不完善、激励机制不健全的情况下接收团队跳槽的成本可能难以承受。

外行的声音：听，不听？ 116

- ☹ 听：站在绝顶处的“外行”，因为“无知”，反而“有智”。
- ☹ 不听：多听外行的声音容易导致顾虑太多、多谋寡断，犯管理的大忌。

流程执行“欺软怕硬”：该，不该？ 121

- ☹ 该：最好把业务关注点缩到最小范围，能够达成共识的流程比设计最优的流程更重要。
- ☹ 不该：选择一个正确的战场，做到打不赢的仗我不打，打就一定要赢！

执行管理“一竿子插到底”：要，不要？ 126

- ☹ 要：唐僧如果任孙悟空或者猪八戒来管理的话，他们早就回水帘洞或者高老庄了。
- ☹ 不要：为中层管理者搭建起拥有足够自由度的管理框架，确保没有人可以越过边界就可以了。

部门庆功会：开，不开？ 131

- ☹ 开：让团队满意的最佳方案就是让他们选择喜欢的方式去庆祝。
- ☹ 不开：部门庆功会作为激励团队的一种方式，其实是很不成功的。

员工无间道

员工要不要有“老板思维”？ 139

- ☹ 要：让员工进行战略性思考的一个重要作用，就是能够为企业发现和培养人才。
- ☹ 不要：员工战略思考有时并不必要，让所有员工都具备战略思考能力也不现实。





员工激情能不能培养? 144

- ☹ 能: 每个人都有激情, 关键是这种激情在什么时候迸发出来, 能不能使之迸发出来。
- ☹ 不能: 工作中的培训对一个人的态度、性格和认知程度的培养作用是极其有限的。

员工第一, 客户第一? 149

- ☹ 员工: 从企业长久竞争力来讲, 员工一定是第一位的。
- ☹ 客户: 员工第一是一种理念, 说到底还是客户第一。

员工应不应该在企业内部流动? 154

- ☹ 应该: 流动 = 机会 + 能力 + 提升
- ☹ 不应该: 提倡“内部流动”, 就等于教人短期打算, 做一行扔一行。

员工可不可以企业内部兼职? 159

- ☹ 可以: 惠普商学院的所有教师都不是全职, 而是惠普公司内各领域各部门的骨干员工或管理者。
- ☹ 不可以: 最重要的原因来自对本职工作的影响而导致组织管理的混乱。

在员工中培养“线人”: 该, 不该? 164

- ☹ 应该: 利用“线人”来收集信息, 实践证明颇为有效。
- ☹ 不应该: 企业管理的效率与成败, 最终来源于“人心占有率”。

公司薪酬制度: 透明, 保密? 169

- ☹ 透明: 保密薪酬制度已经无法保密, 薪酬制度透明是必然趋势。
- ☹ 保密: 片面地追求薪酬公开, 容易引起攀比心理, 使员工注意力不是放在工作上。

满足销售明星的特殊要求：有必要，无必要？ 174

- 😊 **必要：**杰克·韦尔奇在第一年的时候曾经想离开 GE，就是因为他得到了和庸才一样的待遇。
- 😞 **无必要：**人人都去争取制度外的特殊待遇，谁会把精力放在争取更好的业绩上？

容忍“非常之才”：能，不能？ 179

- 😊 **能：**关键是上司要有开放和包容的心，并且善于把“非常之才”用在合适的岗位上。
- 😞 **不能：**“非常之才”的桀骜不驯，对团队具有强大的破坏力，严重影响团队其他成员的工作状态。

员工离职之后想回来：要，不要？ 184

- 😊 **要：**通过曲折的磨合与反复接触，双方更容易达成一种共识。
- 😞 **不要：**公司应该态度鲜明地拒绝曾经离职的人员再次回来的要求。

CEO 无间道



管理无间道 I
GUANLIWUJIANDAO

