



席西民 经济管理从

(仙人掌集)

管理之道



席西民 著

THE
SENSE
OF
MANAGEMENT



机械工业出版社
China Machine Press



席酉民经济管理丛书

管理之道

席酉民 著

(仙人掌集)



机械工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理之道：仙人掌集/席酉民著. —北京：机械工业出版社，2000.4

(席酉民经济管理丛书)

ISBN 7-111-08014-9

I. 管... II. 席... III. 经济管理-文集
IV. F2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 06537 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：刘 辉 版式设计：霍永明 责任校对：贾立萍

封面设计：李雨桥 责任印制：路 琳

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000 年 7 月第 1 版第 2 次印刷

787mm×1092mm^{1/16}·13.75 印张·214 千字

3 001—6 000 册

定价：25.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、68326677-2527

谨以此书献给我的妻子

侯宁霞 女士

她说她是我的镜子

从她那儿

我可以真正发现我的缺点和不足！

感谢她在生活上对我无微不至的关怀！

感谢她对我事业发展上的热忱鼓励和全方位的支持！

丛书总序

从务农，到学习自然科学、工程科学，再到学习管理科学和从事管理教学、研究、咨询和实践，越来越深刻地认识到管理作用的广泛和伟大，感受到管理研究的博大和精深，了解到管理教育的难度和精髓，体会到管理实践的复杂和困难。面对管理这样一个复杂、博大、神秘的对象，再多的思考、研究、体会也不会显得多余。这就是我们之所以敢在现在各种各样管理类书籍铺天盖地的情况下与机械工业出版社合作出版这套丛书的原因。

这套丛书敢集了最近几年我们对管理的思考、体会和部分研究结果。如《管理研究》一书是在多年研究和博士生教学的基础上形成的，成们试图形成一个关于管理的系统体系，使得学生、研究者或管理实践者利用该书对管理有一个整体的概念，包括对管理思想、哲学、管理主要涉及的基本内容、方法、过程的基本了解和掌握，并对进一步深刻的思考和研究有启发性质的引导或参考作用。《管理之道》是我数年来从事管理教育、研究、咨询和实践的随笔，每篇文章都针对一种经济社会现象，利用管理或经济的道理进行分析或给出笔者的体会和思考，以使读者在闲暇翻阅时能有所启示。该书已在台湾以繁体字出版，受到好评，且其中有些文章也已在报刊或杂志上发表，许多读者建议整理成书年日出版。《谈判机理》一书是在井润田博士和我关于谈判问题研究的基础上形成的，除了系统介绍谈判的主要理论和艺术之外，也收集了我们对谈判研究的体会和主要成果，对学习、研究谈判和谈判实践都会有启示和指导意义。《公司治理与中国企业改革》一书是在吴淑琨博士和成关于企业治理问题研究基础上形成的，我国国有企业改革十多年波浪起伏几乎都与公司治理有关，现代公司制

度的建立也在很大程度上涉及公司治理机制的建立和完善，但理论界和实践中对公司治理和公司治理结构等概念和体系的认识有一定偏差，加上没有有效地将公司治理和公司管理这两者有机地联系起来，使得研究和实践都受到一定影响。本书在对企业概念和公司治理深入分析的基础上，提出了公司治理和公司管理的系统化模型，对我国企业改革进程中存在的问题从理论方面给出了新的解释，而且在我国上市公司实证研究的基础上展望了我国未来企业治理的目标模式。《拍卖理论与实务》是在与刘晓君博士在这方面研究的基础上写成的，系统介绍了国内外拍卖理论和实践的进展及我们对我国招投标、拍卖中存在问题的研究成果，对我国拍卖、招投标的理论发展和实践活动有参考价值。这套丛书随着我们研究工作的进展还将进一步扩展，以反映我们对社会经济所关注的管理问题的最新研究和思考，目的是能对读者提供面临问题的最新的、比较系统的知识和认识，与读者共同探讨，以使我们的生活和事业发展更智慧、更丰富、更顺利！

在浩瀚如烟的管理知识海洋中，这套丛书算是我们注入的一点一滴，当她要面世的对候，我们有点诚惶诚恐，我们深知其中有不足和难以尽如人意的地方。好在人类对知识和未来的探索永远都没有完美的时候，于是我们可以稍微坦然一点，期待着读者的批评、朋友的忠告和进一步完善的建议！

最后我要利用这套丛书出版的机会，衷心地感谢多丰来一直给予我大力资助的国家自然科学基金委员会，感谢给予我良好工作环境和施展才能机会的西安交通大学管理学院，给予我指导、帮助和支持的老师、前辈、同事和我的学生们！还要感谢机械工业出版社及其编辑刘辉先生，没有他们的支持和辛勤工作，就没有这些书的出版！

席酉民

1999.8.28 于西安交通大学

序

大千世界，有的光怪陆离，有的平淡无奇，却难得有人去细心推敲琢磨。席酉民教授不拘泥常规，在管理研究中其思维虽然驰骋在理论的海洋里，但其视觉从未离开过现实。而现实一到管理学家手里，怪异出现了规律，平常孕育了真理。他的新著《管理之道》，就像宋代朱熹说的那样：“一棒一条痕，一捆一掌血”，从日常生活中悟出了许多深刻的道理。

——中国留美经济学会会长徐滇庆教授

自序

现实、困惑、思考、启示

小时候也写过日记，但越大越懒得动笔。后因在多种场合发表自己的一些观点和感受颇受欢迎，故想，作为管理研究者和教育者，除探讨有关理论和方法外，还应利用它解决实际问题，更重要地是传播新的、优秀的管理思想和方法，使更多的人播受并应用，从而起到一种放大器的作用。因此，有空便记下了一些自认为有意义和传播价值的思想，并尽自己笨拙的笔，使其尽可能短小精悍、富有趣味，使大家有点像读微型小说一般不经意地领会其中的管理思想、观点和技巧，并对每日伴随在自己身边的现象和事务作出智慧的处理！

管理研究大体可分为三个方面：一是管理的思想、意识和观念，二是管理的理论、方法和技术，三是管理的应用、分析和实践。本集短文有对社会经济活动中某些现象的思考，也有研究中的某种感受，还有自己的或与别人争论后形成的观点，自然也包括对一些管理、经济、社会等方面理论的体会和认识。所涉及的内容覆盖了上述管理研究的三个方面。

新加坡国立大学一位朋友读了其中几篇短文后讲，有些小短文提出的问题可以作篇博士论文，也许他言重了。但总体来讲，有些短文可作为进一步深入研究的基础，大部分对日常生活、工作都有现实的指导意义或集种思想上的启示，……。当然，若其能发挥这些作用，我会因为没有浪费大家的时间而心满意足！也会为大家更有效的生活尽了绵薄之力而高兴！

这是一本短文集，其中有些文章已在报刊（如《中国教科书》、《中外管理》等）上发表。我不知这本小书该算作哪类，说专著但研究的严密性和深发不足，说杂文又有很浓的研究味道，

说研究却又很具普及性和通俗性，实际上可算杂文、议论和研究论文的复合品，权且称作研究随笔吧。由于以后可能还要写下去，甚至编辑出版别的小集子，为了区别，故称此为“仙人掌集”(Cacti)。取名的意思首先是仙人掌浑身是刺，扎人。而本集中有些文章似乎也有点儿刺，有人看了可能会感到不舒服。不过千万不要对号入座，小小文字只想说明其中的道理，便子人们更合理地做事。其次，虽未探究仙人掌名字的来由，但字面理解是“仙人的手”，可能有指点迷津、帮人排忧解难的作用，虽不敢说集中短文有这么大的功效，但作者确实有此意图(请恕作者大言不惭地直言)。第三，仙人掌是沙漠植物，在非常恶劣的环境下可以生存，作者想藉此表达一种愿望，即期望这些短文所表述的思想和观点也能像仙人掌那样富有生命力。

没有职业的限制，没有高低贵贱之分，任何人都可以是本书的读者！作者深知自己智慧的洞察能力有限，笔头上的功力不足，也无法保证每个思想和观点完全正确，只是觉得有必要讨论之，便把自己的想法和观点赤裸裸地奉献给读者，愿与机敏聪慧的读者朋友们共同研讨。另外，书中对短文大体上进行了归类，但这完全是为了读者阅读起来更方便。实际上可以说，这些短文大部分无先后顺序和上下衔接关系，可以根据兴起任意达读。书前选了作者过去写的两三篇东西，书后附了一篇关于作者的报通及作者对几位企业管理者的采访，目的—是便于大家对作者有个了解，更易体会其中思想的形成过程；二是为了进一步丰富书中的思想内容。

现在让我用一个小故事结束这篇自序：

一位年轻人很喜欢在海里潜水，于是购买了潜水服和必需的器械，经过潜水学校的训练，终于可以潜入水中开始海底探险。他看到了美丽的海鱼、变化万子的难以想像和描绘的多彩世界，当然还有暗礁与旋涡。一天，潜水半小时后，他突然看见有一个人慌乱地划动手臂、蹬着腿向他游来，且只穿条游泳裤。他非常吃惊地看看未人，并掌着可以在水中使用的塑料笔

记本和特制的笔，在本子上写道：“您在这里干什么？”然后将本子递给来人。那人拿过笔在本子上写道：“快要淹死了！”他看了后，略加思索，将那本记着他的观察、思考和体验的大塑料本交给来人，说：“也许它会帮你浮上去并学会潜水。”

席酉民

1995年6月书于加拿大西安大略大学

1996年9月修改于西安交通大学

目 录

丛书总序

序

自序

我与管理	1
1. 我	2
2. 生日自画像	3
3. 我心中的管理	5
4. 我的研究观：“问题导向”与“方法导向”——谈系统工程的 研究思路	19
观察与思考	23
一、领导与组织	24
1. 委托与代理	24
2. 借来的权力	26
3. 不介意不受欢迎	27
4. 无须提醒大家：我是管理者	28
5. 管理者与被管理者的辩证关系	29
6. 识势、造势与借势	30
7. 领袖、头马、企业家	31
8. 知识、见识和胆识	32
9. 将将与将兵	34
10. “随机领袖”	35
11. “大处着手，小处着眼”	36
12. “老黄牛”与“千里马”	37
13. 瑕与瑜	38
14. 纲与籓	39
15. 疏与堵	40
16. 台前与幕后	41

17. 领导的自荐与选拔	42
18. 也谈“摸着石头过河”	44
19. 培养与造就	44
二、人与制度	45
1. 发展波与常胜不衰	45
2. 人性与制度	46
3. 硬约束与软约束	48
4. 冲突与价值观	49
5. 压力与动力	50
6. 常规与创造	51
7. 大人物与大事情	53
8. 社会分层与阶层隔膜	54
9. 牙医与社会保险制度	55
10. 道德灾难	56
11. 主流与定位	57
12. 制度与纳什均衡	58
13. 自利与整体利益	60
14. 自利与尊重别人	62
15. 个人主义与公共道德	63
16. 证明你是最棒的	64
17. 人才的选拔机制	65
18. 惰性与后悔药	67
19. 竞争与阴谋	68
20. “刮风”现象与主体意识	69
21. 月缺与月圆	70
22. 顶峰与衰退	71
23. 大树底下好乘凉吗?	72
24. “大树成林”的机制	74
25. 没有免费的午餐	75
26. 行为、文化与机制	76
27. 乐观与悲观	77
28. 顺从与投机	78
29. 约束与创造性	80

30. 制度与态度	80
31. 踏踏实实与保守	81
32. 做人与做事	82
三、市场与机制	83
1. 伦理与市场	83
2. “看不见的手”与机制	84
3. 球场与市场	86
4. 游戏规则	87
5. 寻租浪费与信号价值	88
6. 合作的社会	89
7. 私有信息	91
8. 契约的利弊	92
9. 经济核配置	93
10. “酒文化”真的无奈吗?	94
四、经营策略与管理技巧	95
1. 合作的哲学	95
2. 契约与信誉	97
3. 经营策略与诚实	98
4. 奖励与惩罚	100
5. 最优停止的困惑	101
6. “不”字与管理艺术	102
7. 群体决策与管理效率	103
8. 比较优势与发展契机	104
9. 激励的技巧	105
10. 债务观	107
11. 利他主义	108
12. 双赢策略	110
13. 从小老板的困惑看现代企业管理的难题	111
14. 企业与部落	112
15. 要命的信息(系列)	113
16. 姜昆买西红柿(1)	114
17. 商场价格策略(2)	115
18. 照相的故事(3)	116

19. 质量信息(4)	117
20. 信息研究及产业(5)	118
21. “Made in China”的管理思考	120
22. “Garage Sale”的启示	122
23. “公共商品”及其管理难题	123
24. 也谈“目标管理”	125
25. 目标与自适应	126
26. 算命与决策	127
五、研究思想与方法	128
1. 公正与偏见	128
2. 科学进展与研究方法	129
3. 科学的大树与自信	130
4. “管理科学”的再认识	131
5. 观察与分析的艺术	133
6. 求真的“路子”	134
7. “手”论	135
8. 研究也要“识势、造势与借势”	136
六、其他	138
1. 学术活动的政治化?	138
2. “猎枪与面包”的反思	139
3. 直言	140
4. 学问	141
5. 挑战与进步	142
6. 声音的力量	143
7. 吃偏饭能胖吗?	144
8. “常正确的批评家”	145
9. 挫折教育	146
10. 面对挫折	146
11. 花园国的思考	148
12. 洛基山的胸怀	149
13. 诚与成	150
14. 生命和力量	151
15. 成功与快乐	152

16. 打洋工和洋打工	153
17. 祖国心	155
18. 梦醒时分的胡思乱想	157

附录	161
----------	-----

1. 报道：耕耘正是好年华——记席酉民	162
2. 企业发展趋势：国际化、集团化、多元化——访新加坡吴氏 集团总经理吴学文先生	169
3. “丑小鸭”的起飞——访江苏省长江电器集团徐广福董事长 ...	173
4. 西方现代大工业内部管理探秘——访西门子某机电有限公司 项目经理叶芷飞博士(Dr. Jeffrey Z. Ye)	178
5. 商场制胜的秘密武器：善、诚、智、勤——访陕西省伟志 集团总裁向炳伟先生	194

后记	201
----------	-----

永恒的发展方程组	202
----------------	-----



我与管理

席

1. 我……

当别人问我获奖后的感受时，除了感到我比别人幸运一点外，还有一幕浮现在我的眼前。

西安外文书店专售影印科学著作的大厅里，一个十七八岁的小伙子，脚穿磨破了底的草鞋，浑身尘埃，裤腿还撕破了一个近尺长的大口子，怯生生但又执拗地站在那里，环视着书和周围的一切。

他就是15年前的我，利用进城拉肥料之机到此一“游”。当然，书是不认识的，去那儿的力量也许是中学时代的一个念头：“将学上到顶”。当时面对周围各种复杂的眼神，阿Q精神油然而生，尽管很自卑，心里却在想：如果有机会，我将比你们干得更好。

幸运得很，1977年我终于成为教育改革后第一届入学的大学生。然而，入学后接踵而来的是一连串的打击，各种考试经常不及格，这与高中“教育回潮”时创下的6门功课平均99.85分、回乡后事事走在前头的情形形成极大反差。结果当然是不服气，两年苦读，成绩果然名列前茅。

使我懂得社会的复杂是4年充满各种运动的农村生活，然而，我对人生认识的真正升华，是在读研究生之后。

从小学到大学，可以说一帆风顺，事事不落后于人。但达到这种状态的动力是“你能干好我也能干好”的朴素认识加吃苦精神。在西安交通大学读研究生之后，学校里开放、科学的气氛及周围的人和事使我眼界顿开，真正发现天外有天，人上有人。但此时的感受已不再是简单的不服气，而是真正体会到人生“追求永无满足，做人永有榜样”。

此后，对我影响最大的是突然吃惊地发现，“以前的我是一个极缺乏自信心的人”。干事时若不作横向比较，往往感到心里不踏实，对自己的行动没有充分的把握。

这一发现使我的人生发展又上了一个台阶。当然，缺乏自信心的发现本身就是自信心增强的表现。但到国家科委协助工作一年后，我才真正体会到增强自信心的不容易。只有达到一定的境界，才能真正树立自信心，否则可能成为“初生牛犊不怕虎”式的瞎胆大。这种境界与知识有关，但不怕缺乏某些知识，就怕你不知道自己某些知识的缺乏。

还有一些机遇使我跨上了人生更高一层台阶，至今念念不忘。由于一个极偶然的机会，使我有幸投到了汪应洛、李怀祖教授的门下。后来在国