

HZ BOOKS
华章经管

席酉民管理随笔系列

▶▶▶▶▶ 林 投 集

席酉民 著



管理之道

THE SENSE OF MANAGEMENT



机械工业出版社
China Machine Press



城市之道

THE SENSE OF

MANAGEMENT

城市之道

席西民管理随笔系列

▶▶▶▶▶▶▶▶ 林 投 集

管理之道

席西民 著

THE SENSE OF MANAGEMENT



机械工业出版社
China Machine Press

本书是席酉民教授推出的又一部力作，之所以取名“林投集”，是因为“林投”这种植物有很多值得企业借鉴的特点，作者希望这本书也能像林投一样对管理者们有点启示。书中囊括了作者对社会经济活动中的管理、经济、社会、制度等方面的思考与认识，文风活泼，富有趣味，使大家像读散文一样在不经意之中领会了管理的思想和技巧，是一本少见的具有现实指导意义的管理著作。书中另外还收集了席教授的一些论文，以及记者访问席教授的一些文章，读者可以从多个角度了解席教授的管理观点，从而对这本书所倡导的管理之道有更深入的理解。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

管理之道：林投集/席酉民著. — 北京：机械工业出版社，2002.1
ISBN 7-111-09562-6

I. 管… II. 席… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第081802号
机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）
责任编辑：李文静 版式设计：赵俊斌
北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行
2002年1月第1版第1次印刷
787mm × 1092mm 1/16 · 19.25印张
定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换



没有读者的赞誉、批评
和鼓励，就不会有
本书的诞生！

没有妻子明镜般地、不
加掩饰地随时反射
我的不足，就不会
有我不断的进取和
努力！

今天我的儿子以稚嫩之
躯迈上了自己独立
人生的征途，其勇
气和能力也许在
《管理之道》仙人掌
集中得到了滋养！

谨将本书献给尊敬的读者
以及我的妻子侯宁霞和儿子席拓

134346 / 01

序 言

在编辑仙人掌集时，我曾经打算将《管理之道》以不同的集子延续出版下去，以使自己管理研究、教学和实践中的心得和体会让更多人讨论和共享，从而对改进和提高我国经济社会活动管理水平尽微薄之力。但当我将编好的仙人掌集送交某理工大学出版社后，其主编告诉我，说该书是文学作品吧，语言没有文学味道；说是学术著作，学术的味道又不足，故决定不予出版。但我并不死心，又将文稿送到另一省级出版社，他们的回答是文中有些观点不合潮流而委婉拒绝。两次拒绝使我已经放弃了该书的出版，而只是将书中有些文章以经济管理随笔的方式在一些报纸和杂志上系列发表。

1996年，我应邀赴台湾讲学，期间在与台湾华泰书局（知名的经济管理类书籍专业出版商）老总谈到该书时，他很感兴趣，在阅读和审查书稿内容后，欣然决定出版该书，于是《管理之道》繁体字版终于于1997年在台湾出版。1999年当机械工业出版社编辑刘辉与我约稿时，我又提到该书，他甚感兴趣，于是有了2000年出版的《管理之道》仙人掌集。

说实话，书出来自然高兴，但也很担心，书中许多内容是数年以前有感而发的，随着时间的推移，尽管其中的管理道理依然有效，但文章的影响显然已远不如当时，书会不会得到读者的认可，心里一直在打鼓，随时竖着耳朵捕捉有关该书的反响。一次假期驾车去另外一个城市旅游，当途经一个城市吃饭时，突然想到前不久一次会议上曾经遇到过该市管工业的副市长，便顺便打电话问个好。没想到该市长十分高兴，不让我们继续前行，一定要我们留下来深谈并在该市考察，随后立即带着他企业界的朋友来酒店见我们。席间从他对《管理之道》仙人掌集的赞叹，我才知道他为什么对我们这么热情。他说，他很少敬佩人，但看了这本书后对我很敬佩。他说，他将书就放在床头，有时晚上读到一篇文章拍案叫好时，会立即打电话给有关企业家谈感想，他指着身旁的企业家说你不信问他们，或者我们现在可以到我家去看。另外，一些企业家对此书也很感兴趣，他们说书中有

些现象我们天天面对，有的我们视而不见，有的我们常常理不出头绪，但读了书中有些文章后感觉到眼前一亮，豁然开朗。另外，还有些搞理论的学者告诉我，书很有意思，读后对学术研究很有启发。……总之，听到了不少溢美之词。当然也有人正面地批评说，如果此书能早点出就更好了。这些评论，使我觉得这本书的出版还是有价值的，也使我有决心将《管理之道》系列出下去，从而也就有了这本呈现在读者面前的林投集。

林投的命名，主要是因为台湾一自然保护区发现了一种被称做“林投”的植物，其本身具有许多生物特性的奥妙使我感慨万千，联系到企业及企业集团的发展，若企业能从这种植物身上学点东西并得到点启示，一定会受益匪浅（参见书中“企业集团发展的‘林投’模式”一文）。人类在进步的过程中从仿生学中得到了很大的收益，人类进步过程的管理照样会从仿生学中得到很多启示。

愿这本小书能给你带来讨论的话题，批评的靶子，也同样希望通过讨论和批评，能使我们的生活和管理更加有效、更加智慧！

席酉民

2001年9月25日于北京

我与企业管理及我的管理哲学

我大学时学的是物理，自然科学的熏陶使我看待问题比较理性；硕士研究生时读的是管理系统工程，虽然专业名称涉及管理，但学习和研究的主要是系统工程方面的内容，即使与一些管理问题搭界，也主要是工程管理问题；真正接触管理是读博士期间，但主要研究思路仍然是对面临问题的系统分析，主要研究内容是宏观系统如区域经济、整个组织系统的发展和管理问题，博士论文虽然提出了“和谐理论”和深入探讨了战略研究方法论，案例中虽也涉及了一些企业发展问题，但重点还是宏观性的和一般系统论的分析，仍未真正深入到企业管理层次。这种训练和熏陶使我在分析问题时比较注意全面和系统性，可以比较准确地把握管理的整体思路，习得了洞察管理问题的敏锐性。我真正开始研究企业问题是从实践开始的，获得博士学位后，我曾代表学校在北京、海南开办过公司，尽管当时规范运作的公司还很少见，但此时对企业的管理实践有了真实的、初步的感受。对企业管理问题更深刻的认识和热爱产生于出国合作研究期间，对经济范畴企业研究相关理论的学习和改革开放深入后企业管理问题的日益增长，特别是近年来对大量企业管理实践的接触和参与，更加深了我对企业管理问题的关注及对其研究的热情。因受教育和训练形成的看待问题的理性、分析问题的系统性、观察问题的敏锐性，使我不仅在企业管理理论研究上有了更大空间，而且在实践中得到了许多企业家的厚爱，从而产生了自己的关于企业管理的一些著述和很受企业欢迎的大量讲座及管理咨询。

在进入系统工程和管理领域的近20年里，适逢中国经济体制改革实践的机遇，并且我对管理研究和实践怀有浓厚兴趣，促成我在该领域取得了一些成果。随着研究和实践的不断深入，我对管理研究的哲学和方法论也日渐清晰，于是便有了家中客厅里墙上的一段文字，这里简单介绍，以利大家更好地理解和分析书中文章的观点。这段文字共12列，每列4字，共48个字。前24个字主要总结了中国古代的管理思想，即“以人为本，以德为先，以和为贵，以法为教，中庸之道，无

为而治。”这6句话看起来是儒家、法家和道家思想的罗列，实际上我将其放在一起的用意是只有儒家和法家思想的有机结合，才可能达到道家畅想的“无为而治”的最高境界。这有点类似于江泽民总书记近来倡导的“依法治国，以德治国”，换句话说，只有“法”和“德”的有机结合，才能赢来国家的安康和昌盛。后24个字是我的管理哲学和研究方法论，即“问题导向，技术支持，环境依赖，林树统观，螺旋推进，和谐管理。”意思是管理研究一定要从实际问题和现象出发，这样才有针对性和富有创造性；另外应尽可能利用有关理论和技术支持管理研究及经济社会活动的管理；三是管理问题放在不同的环境下会有不同的处理方法，因而不能盲目地生搬硬套其他国家、企业的先进经验，而是要“追求在所研究问题的环境下最有效或最满意地解决问题”；四是要将东方文化的“只见森林，不见树木”和西方文化的“只见树木，不见森林”的优点结合起来，形成“既见森林又见树木”的总体论；五是管理很难等到明确知道所有情况后再采取行动，而是要及时快速反应，因此管理只能做到“在可预期情况下追求最优或最满意”，从而形成了一种不断改进的螺旋推进的局面。若真正能做好以上几个方面，就有可能达到一种管理的最高境界，即“和谐管理”，既有客观的、比例得当的、科学的“谐”的完美，又有主观的、感觉良好的、情感的“和”的融合。

市场经济，企业是主体。也正是大量企业在错综复杂、快速多变的市场中的竞争与合作，演绎出了令人激动和眼花缭乱的管理现实，观察它、思考它、驾驭它也会孕育出快乐、智慧、丰富的人生。这正是为什么我会越来越乐于与企业打交道，与企业家交朋友的原因。与他们在一起，分享其成功的快乐，化解其失败的痛苦，共同探讨管理的奥秘，就像享受一顿丰盛的创造性想法和人生智慧的套餐，我今后还将会乐此不疲！

作者简介 席酉民

1957年生。教授，博士生导师（1993年）。

现任 西安交通大学副校长

学历 1982年获物理学学士学位

1984年获系统工程硕士学位

1987年获我国大陆第一个管理工程博士学位

兼任 国家软科学指导委员会委员，国务院学位委员会工商管理学科评议组成员，教育部工商管理教育指导委员会主任委员，教育部学科发展与专业设置委员会委员，国家自然科学基金委员会委员及评审专家，教育部科技委员会委员及管理学科部副主任，全国MBA教育指导委员会委员，中国系统工程学会常务理事及青工委主任，陕西省政协委员、西安市人大代表等

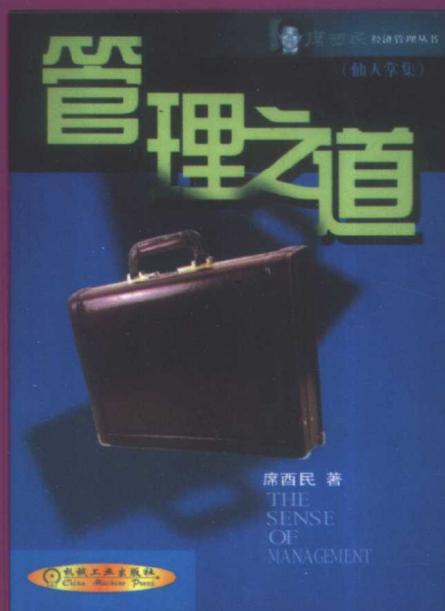
荣誉 做出突出贡献的中国博士学位获得者，中国青年科技奖，中国青年科学家奖，全国优秀留学回国人员，国家级有突出贡献的中青年专家，国家杰出青年基金

已主持和参加科研课题数十项；获部、省级以上科研成果奖10余项；出版著作10余部；发表论文200余篇。研究工作主要集中在：大型工程评价和决策；组织发展机制和战略研究；决策与DSS的理论和实践；管理行为与企业管理。已指导硕、博士生数十名。

策划编辑：刘辉

装帧设计：雨桥工作室

席西民管理随笔系列 ///



《管理之道》（仙人掌集）

The Sense of Management

2000年5月 机械工业出版社出版

总编信箱：chiefeditor@hzbook.com

北京市西城区百万庄南街1号 100037

读者热线：8006100280 (北京地区) (010) 68995259

www.China-Pub.com

目 录

序言

我与企业管理及我的管理哲学

第一篇 面临的挑战和如何应战

大家都需学点经济管理基础知识	3
爱因斯坦不及格	7
从CEO到CEO+CIO+CKO	9
从牢骚声中掘宝	11
代理成本与现代企业管理难题	13
发展波与企业永续发展	18
个性化、知识化、感觉化需求和创造性大量定做	24
“木桶”理论与短木板	26
再论“木桶”理论	28
消防队的启示：实力与应变机制	30
压力与活力	33
重新审视价值链：事业定位	35
求真的“路子”	37

第二篇 难以说清的管理

管理对联或妙论	41
---------------	----

光的波粒二象性与现代组织	44
成功的支点：管理资源观念的转换	47
个人成功与管理观念的转变	50
管理新概念：磁化与环境控制	53
忙、累、乱、低效与“随机管理”	55
美妙的“虚拟”管理	58
一般和个别与管理的科学性和艺术性	60

第三篇 热点话题与政策建议

为什么会“因噎废食”	65
“黑哨”与政府行为	67
摆正角色，脚踏实地	69
公司治理：中国企业艰难的选择	73
“泥石流”中的国有企业该怎么走	78
企业集团发展的“林投”模式	81
西部大开发机遇的把握需要良好的管理环境	83
基于技术创新的西部开发战略	86

第四篇 人、观念、制度、方法与感想

从找零钱看商品观念和服务观念	91
翡翠与大白菜	93

规矩与成本和效率	96
竞争优势与优势因素	99
人的潜能与激励	101
做学问的境界	108
也谈素质教育	110
一张机票的“管理”故事	116
色板与眼力	118
游戏规则与行为	121
站着服务与服务观念	123
关于“上有政策，下有对策”的反思考	125
“唯上主义”与“上有政策、下有对策”	127
“抓紧”而不是“喊紧”	129

第五篇 永远没完的领导思考

走进“黑箱”	133
体会干部素质	136
领导、头马、木匠、空气与和谐管理	138
木匠与医生对领导行为的启示	141
领导的科学与艺术	143
领导放权的艺术	146
领导刚柔相济的艺术	148

XII

领导与冲突	150
领导与群众相结合的艺术	152
领导与制度	155
领导者与管理者	157
审计干部的“不作为”	159
顺序与领导策略	161

第六篇 论文选辑

新世纪：中国管理科学界的挑战、机遇与对策	165
21世纪的管理与管理研究	179
21世纪组织管理的创新思考	190
知识经济时代的管理活动特征与挑战	200
复杂系统管理方法研究	212
代理成本与效益“黑洞”	222
不对等契约关系与国有企业改革	231
企业与西部开发	242
陕西与西部开发	248

第七篇 访谈录

发挥优势，规避风险

——与席酉民教授谈陕西非公有制企业发展	257
---------------------------	-----

XIII

关于中国“硅谷”的思考

- 答《南风窗》杂志记者（蔡强，谢丹）问259

管理专家趣谈现代企业管理

- 陈雪莲采访著名管理学家席酉民教授267

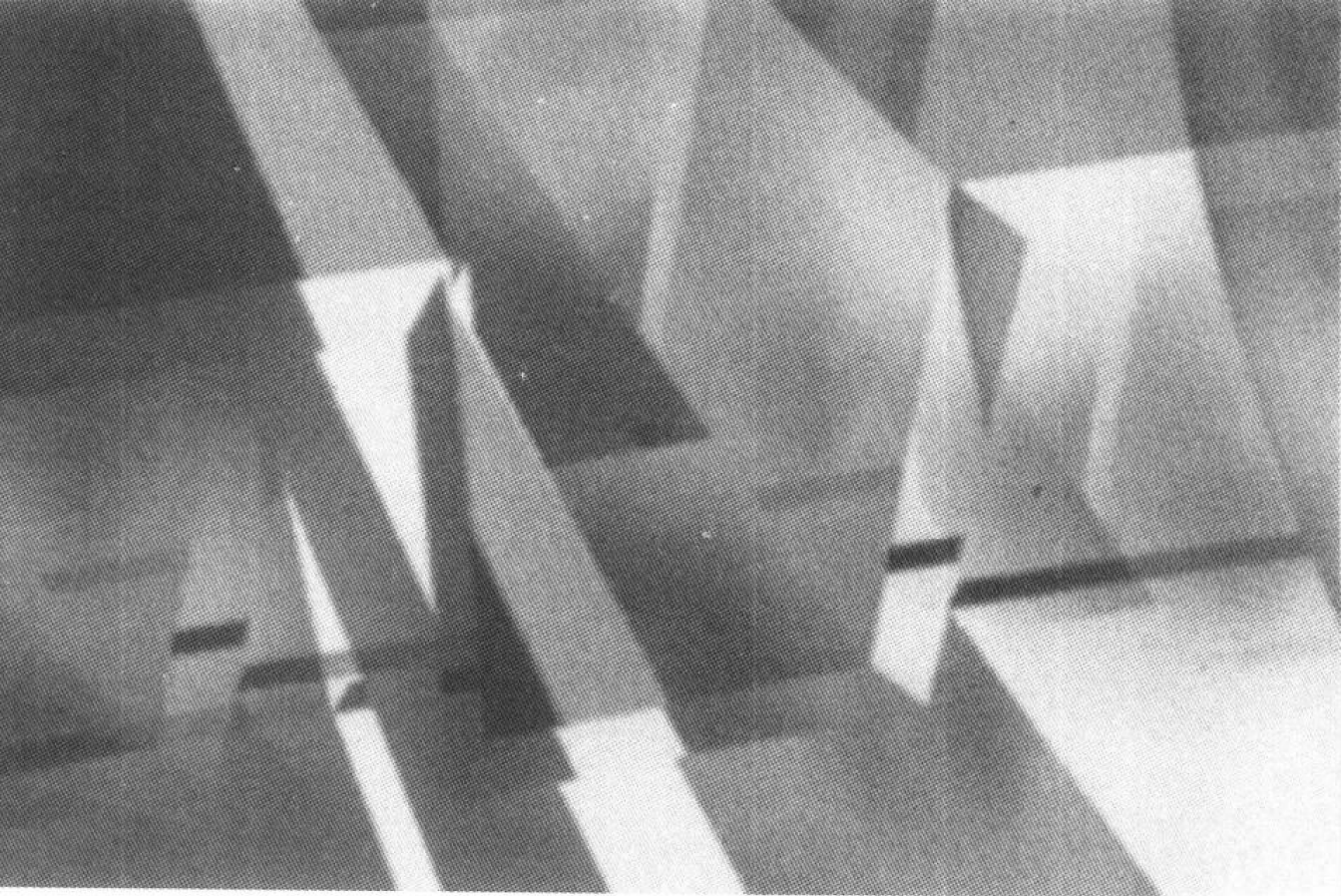
如不正视生存基础，必受经济规律制裁

- 访经济学家席酉民博士274

知识经济对管理的挑战

- 西安交大副校长席酉民访谈录279

附录：《管理之道——仙人掌集》的书评.....283



第一篇

面临的挑战 and 如何应战