

“卓越领导之道”书系04 清华大学经济管理学院 杨斌博士 主编

管理的真相

——事实、传言与胡扯

Hard Facts: dangerous half-truths & total nonsense

[美]

杰弗瑞·菲佛
(Jeffrey Pfeffer)
罗伯特·萨顿
(Robert. Sutton)

阎佳 邓瑞华

著 译

当代顶尖商学大师的突破性观念
走出管理的迷思，走出企业的迷失
面对真相做个有智慧的领导人



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



Hard Facts: dangerous half-truths & total nonsense

管理的真相

——事实、传言与胡扯

[美] 杰弗瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) 著
罗伯特·萨顿 (Robert I. Sutton)

阎佳 邓瑞华 译

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

图书在版编目(CIP)数据

管理的真相/(美)菲佛,(美)萨顿著;闫佳,邓瑞华译.

北京:中国人民大学出版社,2008

ISBN 978-7-300-09389-5

I. 管…

II. ①菲…②萨…③闫…④邓…

III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 079731 号

管理的真相

——事实、传言与胡扯

[美] 杰弗瑞·菲佛 著
罗伯特·萨顿

闫佳 邓瑞华 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 北京京北制版印刷厂

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2008 年 7 月第 1 版

印 张 16.25 插页 2

印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷

字 数 214 000

定 价 46.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

循证管理 势在必行

当你捧着一本畅销的管理学书籍认真研读的时候，你可曾质疑过其中的观点？对于我们大多数人来说，都有迷信书本及权威的倾向。古语说得好，“尽信书，不如无书。”

以下观点你是不是奉若真理：工作应该和生活隔绝开，最佳的组织拥有最出色的员工，经济奖励能推动组织绩效，企业战略决定命运等。

然而，太多的商业格言都并非建立在对事实客观公正的分析基础上，太多的商业格言被吹嘘成“万能药”。倘若领导者基于这些可疑的知识做决策，会把组织送上风口浪尖。

其实用不着如此的。杰弗瑞·菲佛和罗伯特·萨顿为我们指明了一条更好的道路：循证管理。循环管理脱胎于循证医学。在医学上遵循证据是很好理解的，但早期医生行医，靠的大多是经验。比方说“放血疗法”，在西方盛行了很久，从来没有人怀疑过它是否有效。要怎样才能证明“放血”对病人的病情没有改善作用？这需要对不同的人群进行长期的对照控制实验，同时排除一切可能的影响因素。在证据的基础上提出对某种治疗的观点。当然，随着各方面技术的不断发展，循证医学的思想已经得到了大范围的推广。循证医学的方法及理念逐渐推广到教育和公共政策领域。

在本书中，两位作者告诉管理者为什么要根据证据来管理组织，如何寻找并利用更好的证据，为什么这一方法能带来良好的结果。

循证管理，即企业领导者直面确凿的事实，根据最佳的证据展开行动，从而在竞争中赢得胜利。对于流行的管理观念，他们采取理性的怀疑态度。为说明这类观念中潜藏的危险，两位作者分析了核心管理领域流传的六大片面传言，其中包括领导力、战略、变革、才干、经济奖励，以及工作与生活的关系。菲佛和萨顿向管理者们阐明了该如何辨识和应用最适合本公司的管理理念，而不是盲目信奉在其他地方看似可行的做法。他们提出一系列的指导原则。

管理者们必须坦率地面对事实，不管事实是多么糟糕，多么让人难以接受。必须把循证管理视为组织生活的正道，把这种方法作为企业管理最普遍的做法。

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。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉



前言

好多人对我们上一本书《知行差距》（*The Knowing-Doing Gap*）大表赞赏。不少公司里都有经验丰富、才智兼备、行动力强的员工，他们明知道该怎么做，可没法子或是不能够照着自己掌握的知识去行事。我们指出了造成知行差距的主要原因，告诉组织该怎么消除障碍。我们还发现，此问题并非工商企业所独有。教育界人士痛陈学校的教学实践无视数十年来积累的有关研究知识。2005 年秋，也就是我们撰写这篇前言的时候，同样的悲剧再度上演。可怕的卡特里娜飓风袭来，差点从地图上抹去了整个新奥尔良市和大半个湾岸区，一时间生灵涂炭，更糟糕的是，最初的救援行动组织不当，开展不力，引得民怨沸腾。要如何减轻飓风带来的灾难性后果，如何加速救灾赈灾行动，这些知识，人们早就知道，甚至提前数年就做了相应规划——可惜白费了功夫，没人重视，没人执行。由此可见，不管是在私营还是公共领域，知与行的差距，都是个大问题。

写完《知行差距》后，我们很快又碰到一个全然不同且出乎意料的管理问题。好多人都跟我们说，为把知识付诸实践，他们做了些绝妙的事情——可这些事情，似乎跟组织与人事的既定现实发生了冲突，有时甚至背道而驰。在调查过程中，我们发现，不少管理者都曾受了研讨班、书籍或咨询师的怂恿，做出根本行不通的事情。于是，我们将之称为“行知”问题——不了解情况，或是还没弄清楚情况，就先动了手。

怎么会存在这样的问题呢？该怎么解决它呢？我们完全被这个问题迷住了。在研究过程中，那些一次次传进我们耳朵的真假传言，同样叫我们感到好奇。这些想法和原则，靠谱的时候固然有，但更多的时候，则是把组织往火坑里推。“最好的组织拥有最好的员工”，“战略就是命运”，“伟大的领导成竹在胸，而且理应如此”，诸如此类的观点，粗看上去或许有一点道理，但要是人们以为这就是放逐四海皆准的真理，适



用于一切项目的决策与设计，那必然会在公司经营、管理事业、员工忠诚度、个人心理健康等方面造成莫大的损失。与此同时，我们还发现，教育人们以事实为基础开展实践，哪怕你用心再好，人们也不乐意听，于是努力白费，数亿投入泡汤。因为之前有不少我们的学生是医生，他们在从业实践中都相当重视研究，所以我们注意到，医学界讲究看病下药用证据说话。我们开始想，有没有什么普遍适用的原理，能帮助人们做出更为明智的决策和行动呢？毫无疑问是有的。美国国立卫生研究院出版的《保障患者安全》一书中，赫然便有一章名为“管理靠证据”。

所以，我们动身去研究组织，广泛阅读，深入思考，强调最佳逻辑、证据与管理实践的关系。最终，我们拿出了这本书。它宣扬管理以事实为基础，这么做会带来什么样的影响，怎么去做。本书同时指出，在实践此一方法的过程中存在哪些障碍，领导者该采取哪些步骤克服这些障碍。我们还花了大量篇幅，指明哪些传言最具危险性，应该如何应对。

透过此书，我们再次认识到，管理与领导组织是一件多么艰巨的任务，而管理者为了磨炼技艺，需要投入多少时间与努力。我们同时还强烈地意识到，以事实为基础的管理，何其有助于管理者更好地学习及开展工作，于艰辛中少些麻烦，多点成功。要说有什么简单容易的办法，没有；但办法的确有：使用更好的方式思考商业知识，进一步以事实为基础理解管理实践。本书愿与各位读者分享我们知觉的现象，我们研究、思考、阅读的结果，当然，还有我们与您辩论得出的真知。

目录

CONTENTS

第一部分

准备工作 1

第1章 为什么每家公司都需要靠证据进行管理 3

第2章 如何实践循证管理 29

第二部分

管理组织和人的危险传言 57

第3章 工作和生活存在根本不同吗，应该如此吗 59

第4章 最佳的组织拥有最出色的员工吗 88

第5章 经济奖励能推动组织绩效吗 115

第6章 战略注定决定命运吗 140

第7章 要么改变，要么灭亡吗 163

第8章 伟大的领导必须掌控公司吗 192

第三部分

从证据到行动 221

第9章 循证管理让你受益无穷 223

译者后记 245

第一部分 准备工作

1

HARD FACTS

第1章

为什么每家公司都需要靠证据进行管理

Synoptics 和 Wellfleet 是两家通信公司，规模差不多大，总部分别设在美国东西海岸。它们两家刚合并为海湾网络（Bay Networks）的时候，收入曾跟主要竞争对手思科不相上下。可要是你没听说过它的大名，千万别吃惊。不管从哪个角度来看，这都是一次失败透顶的合并。海湾网络在经济上陷入低谷，在技术上被思科和其他公司远远抛在身后，最终为北电（Nortel）所收购。至于北电，也是一家麻烦重重的网络公司，也因为合并惹了一身骚，经营问题多多。合并一般都没什么好下场。还记得保险与金融服务公司康赛可（Conseco）吗？它买下了绿树信贷（Green Tree Lending），后者专为贫困家庭购买活动房屋提供贷款。好啦，如今康赛可破产了，CEO 斯蒂芬·希尔伯特（Stephen Hilbert）卷起铺盖走人了。或者，你可记得著名玩具公司美泰（Mattel）吗？它想在芭比娃娃之外另开业务新战线，收购了学习公司（Learning Company），这是一家偏重于技术的教育公司。这笔不成功的买卖不仅叫美泰亏了一大笔钱，还让公司股价直线下跌，CEO 吉尔·巴拉德（Jill Barard）也因之去职。还有戴姆勒与克莱斯勒，美国在线与时代华纳，惠普与康柏，以上合并皆以失败告终。

这算不上什么不可思议的新现象——失败的合并案例实在太多，早就引起了媒体的关注。一项又一项的研究表明，大多数合并（有人估计在 70% 以上）无法实现预期效益，反而倒破坏了公司的经济价值。最近，有人对专业刊物上发表的涉及 200 000 起合并案例的 93 份研究报告做了分析，结果表明：合并对公司股价有着明显的负面影响，合并消息宣布一个月之内，公司股价必定暴跌，并将随着合并的进行不断下挫。

希望根据事实进行管理的企业领导者，在采取合并行动前，会先找



出不利因素，从而克制住合并的冲动。更有想法的领导者或许走上思科那条路——对历次成功不成功的合并进行分析，找出相关因素，并用所得结论指导自己未来的行动。1993年，思科的CEO约翰·钱伯斯（John Chambers）和他的高层管理团队决定，必须加速企业发展，不断开发新的网络技术，而要实现这一目标，需部分仰仗收购这一途径。于是思科确立了一套积极收购新技术和新公司的政策。1993—1998年，它平均每个季度收购一家公司。而到了1998年之后，它并未放慢步伐，甚至还稍有提速。可《财富》杂志上一篇有关合并问题的文章却指出，“网络底层技术巨头思科吞掉了57家公司，却不曾有过消化不良。”

要说思科和其他公司有什么区别，倒不是因为思科运气特别好，找准了该买的东西，也不是因为高级管理团队魅力超凡，总能令合并皆大欢喜。思科的成功在于，它系统化校验了其他公司合并成败的证据。它发现，规模差不多大的公司合并，鲜见成功的例子，因为双方的管理团队必定会对合并后实体的控制权展开激烈的争夺战（汽车公司戴姆勒对克莱斯勒是这样，投资银行添惠对摩根士丹利也是这样）。思科的领导者们还发现，假如双方公司在地理位置上靠得近，合并后协调起来容易得多（Synoptics和Wellfleet两公司不仅规模一样大，中间还隔着足足2500英里）。此外，组织文化的兼容性对合并的成功也十分重要，这一点也为其他不少公司所忽视。

但正如我们所述，思科是个异数。开发客户关系管理软件的希柏公司（Siebel），就又是一家陷入失败并购的企业。举例来说，它买下了一家行业推销培训公司，结果在不到五年的时间内，公司年收入从7500万美元降到了1000万。希柏的业务发展经理承认，该公司的每一起并购都失败了，内部研究暗示，每一次失败的原因都是因为“文化上的冲突”。与此相反，思科总是冷静地分析自身文化和目标公司存在哪些重大的差异，双方能否匹配。如果少了文化上的契合，思科宁愿放弃收购计划。

最后，或许也是最重要的一点，思科利用合并后的整合过程，确保



员工会继续待在公司，视公司如家，愿意用自己的知识为公司做贡献。整合活动事先经过精心的规划，并在合并后立刻执行，根本不给麻烦冒头的机会。与此同时，思科不断对自己的并购方法以及寻找合并对象的业务发展方法进行调整，通过不断的学习，继续提高自己出众的收购能力。

思科的成功并购的经验以及失贬的教训，并不难于理解，也不是什么商业秘密，这方面的著作汗牛充栋。你或许指望企业能从这一切经验中有所心得，尽量减少糟糕的合并决策。你大概还以为，在当今这样一个“动态竞争”的世界里，企业每年花十几亿用于咨询，花几十亿建设内部网络，又花几十亿寻找见多识广的高级主管，还花不计其数的钱进行员工培训，全都是为了获取和利用知识。既然公司和领导者力争找出每一个竞争优势，既然成功能带给企业老总金钱和地位上的丰厚回报，那么，管理层肯定会根据最可靠的证据做出决策，管理者肯定会系统化地汲取经验教训，组织的实践肯定是深思熟虑与彻底分析后的产物。

但要是你这么想，你就错了。经验告诉我们，很多商业决策都建立在希望或忧患的基础上，是跟着别人亦步亦趋，是看高管们过去干过什么，是揣度他们的心意，是迎合他们确信的意识形态，简而言之，除了事实，什么都想到了。尽管医学界早就学会了靠证据说话；教育界虽说迟了一步，可总算开始了尝试；但在管理领域，以及大多数公司的实际经营活动中，此一做法影响甚微。要是医生们给患者看病，用的是公司管理业务那种凭感觉的做法，保准会让患者病情加重甚至没命，进监狱的医生也不知道会多出来多少倍。

不幸中也有万幸，公司领导者们不必灰心。正如我们所说，靠证据来管理，既不神秘，也不太难，还能带来更好的结果。此外，它还能创造持久的竞争优势，因为这么做的组织和管理者太少啦，遭人模仿的可能性不高。

在正式讲解靠证据管理是怎么一回事，该怎么去做之前，我们先要



向你解释，有些众所周知、无人怀疑的决策方式为什么要不得，你和你的组织该怎么放弃这些做法。退一步来说，就算你不打算靠证据管理，先放弃那些要不得的做法，也能令你的公司少受些伤害。我们先从要不得、该回避的做法说起，之后再讲到底什么是靠证据管理，应该怎么做。

发现糟糕的决策

糟糕的决策，种类实在太多，这里，我们重点来看看三种最常见、对公司伤害最大的做法。

随意找标杆

学习他人经验并没有什么错。和直接经验一样，间接经验同样是人与组织学习如何在世界寻找通途的一种重要方式。更何况，从别人的失误、挫折和成功中汲取教训，总比把所有管理难题都当成别家组织没碰到过的怪毛病要便利、容易得多。所以，寻找标杆——利用其他公司的绩效和经验，来确定你自己公司的标准的做法是合乎情理的。毕竟，绩效的好坏，在很大程度上是根据其他人做得如何来界定、测量的。

问题出在人们通常找标杆的方式：太“随意”了。绩效最好的公司采用的方法，背后蕴含着什么逻辑，为什么这种方法管用，在其他地方该怎么做才行，这些东西人们不做研究，只是一味模仿。这里举几个例子。1994年，联合航空公司决定与西南航空公司争夺加利福尼亚市场，试图仿效后者的做法。如让检票人员和空乘人员穿便服；只飞波音737；给这项服务取了个不同的名字，“联合穿梭”，并分派单独的飞机和机组；飞行期间不再提供食品；增加航班次数，缩短飞机在地面所花的时间，照抄西南航空公司著名的快速往返。然而，自打联航效法西南航空公司，后者在加州的市场份额反倒变得更高了。联合穿梭服务宣告失败，现已被迫停运。



美国汽车公司一度决心效仿世界汽车制造业的领头羊丰田，采用全面质量管理体系（total quality management），于是有不少企业照抄了丰田在基层工厂的做法。他们安装了警报拉绳，一旦工人注意到产品的缺陷，就可停下流水线；他们采用了即时库存管理系统，统计流程控制表。可即便是在十多年后的今天，美国大多数汽车厂商的生产效率（组装一辆汽车所需的时间），依然落在丰田之后，还有不少公司在质量和设计方面也比不过丰田。照抄诺思绰姆（Nordstrom）销售提成制度，希望提高服务品质的零售商，也饱受类似失败的折磨。还有诸多试图模仿通用电气绩效排名制度的组织，纷纷大跌跟头。

在上述以及无数其他例子当中，随意找标杆的做法，存在两个基本的问题。首先在于人们照抄的是最可见、最明显、大多也是无关紧要的做法。西南航空公司的成功，归根结底在它把员工置于首位的文化和管理哲学上（9·11惨剧巨创美国航空业之后，西南航空没有解聘一名员工），而不在于它的检票员和空乘人员穿什么衣服，选用什么型号的飞机，如何安排飞机的时间。同样，丰田成功的奥秘，不在于某套技术，而在于它的哲学——全面质量管理、不断改进的思维方式，以及公司和员工之间的关系。我班上有个聪明的企业主管，他对仿效他人的做法评论说，“我们选错了标杆。我们不该照抄别人怎么做，而该模仿他们怎么想。”

这位主管说对了一半，但说得还不够深入。第二个问题是，不同的公司，大多有着不同的战略，不同的竞争环境，不同的业务模式，这也就是说，公司要想取得成功，要做的事情跟别人不一样。对这家组织有利的事情，对那家公司可能有害。公司借用本行业组织的经验，都免不了出岔子，更不要说借用其他行业的经验了。

根本的症结在于，这些公司在急着仿效别人的时候，没有几家公司问过以下这个基础问题：为什么某件事能够提高绩效？倘若你碰到以前没见过的难题，你最好别忙着立标杆，别忙着在没法给你带来回报，相反可能带来负面效果的东西上花工夫。投资之前，你先问问自己：