

经济管理丛书
席酉民

席酉民◎著

管理之道

战略对准

执行对准战略 行动对准目标

结香集



机械工业出版社
China Machine Press



经济管理丛书
席西民
席西民

席西民 著

管理之道

战略对准

结香集


机械工业出版社
China Machine Press

这位“和谐管理理论”的创立者，虽然驰骋在管理理论研究的海洋里，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。人生无处不管理，作者从日常生活中悟出了许多深刻的道理，汇集成诸多管理智慧小短文。无论你是管理者还是希望成为一名管理者，都不应该错过这本《管理之道》。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理之道：战略对准：结香集 / 席酉民著. —北京：机械工业出版社，2008.6

(席酉民经济管理丛书)

ISBN 978-7-111-23924-6

I. 管… II. 席… III. 经济管理-理论研究 IV. F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 052446 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：谢小梅 版式设计：张文贵

责任校对：侯 灵 责任印制：李 妍

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·19 印张·1 插页·241 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-23924-6

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：(010) 68326294

购书热线：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

序

百折不挠，实现梦想——结香树的启示

结香树是瑞香科结香属落叶灌木，又名打结花、三叉木等。首先，因其先花后叶，枝条柔韧，可以任意缠绕打结而不会折断，花朵又有浓郁的芬芳，故名结香。结香每年分枝一次，每枝分出三个小枝，如此成长，结结成三叉状，故叫三叉木。其次，据说如果人在夜晚做了梦，早上在结香树上打个结，是好梦就可以实现，是噩梦就可以化解，因此有“梦花”、“梦树”之称。再次，结香喜好温暖湿润的气候，耐半阴，耐干旱，也耐日晒，且萌蘖能力特别强，易于分株繁殖。最后，结香还是一种高级木本纤维植物，其枝干皮层含纤维40%左右，纤维长2.9~4.5毫米，是制造高级纸张和人造丝、人造棉的上等原料。另外，还有驱虫作用，如在房前种植，就可防治白蚁的侵害，故还有人称之为“灭蚁树”。而且，其根、茎、花有药用功效，如舒筋活血、消肿止疼，似乎全身有用。

对照管理，要在目前日趋复杂多变的环境下，面对日益激烈的全球化竞争，取得成功，首先需要像结香树那样的“百折不挠”的精神；其次，不仅要有愿景和使命的追求和梦想，而且有能力实现梦想，像结香那样好梦成真，化解噩梦；再次，要不断打造和磨炼，增强发展（分蘖）壮大的能力，扩大地盘和市场占有率，以浓郁的（品牌）芬芳赢得更多客户；最后，像结香那样，不仅花香，而且周身有实用价值，正如管理不仅追求效率，更加关注效果，要使所有的努力

Preface

开花结果。由于这个系列一直用植物命名，又因结香对管理有如此丰富的启示，故有了这本《管理之道：战略对准（结香集）》。

冬天里，结香树落光了叶子，桠枝嶙峋地站在风里，让人想起红褐色的珊瑚，或者黎红苍老的手指，犹如恶劣环境下的组织或企业，苦苦地、艰难地支撑着，争取喘息的机会，反思顺风时的自负和昨日的不足，探寻新的生长空间，重组整合，朝向那些具有生息的方向。而那些被打结了树枝，又充满了一种神秘的气息，可能预示着以退为进，也可能倔犟地昭示其能屈能伸、百折不挠的发展性格。

在草长莺飞的二月，历经苦寒的花骨朵们也终于长大了。它们松开紧紧环抱的小手指，在和暖的春风里自由地呼吸着阳光。然后，在一天清晨，就有那么一两朵等不及的花儿挣脱那层厚厚的绒毛，在阳光下绽开它们明黄柔软的小花瓣了。经过严冬的考验和艰苦的积蓄力量，是金子总要发光，遇机会总会峥嵘一露，但成功的光芒和久违的成就依赖于长期的寻觅、苦苦的坚持、持之以恒的力量积蓄、理性的组织和智慧的选择及整合！人们绝不能忽视成功光环后面的努力和实力，更不能期待没有努力和实力的辉煌成功！尽管结香有圆梦的传说，但其实现也需要打结的劳动，而那些不经努力梦想只能成为梦想！

最先开的是最接近地面的那层花朵，许是离地面近些，得到的养分多一些的缘故吧。事业的发展何尝不是如此，积累得多，管理到位，成功的机会就多，目标就容易实现。再看那些花儿们也是由外向内有次序地层层开放，一个大的花骨朵是由四五十个小花骨朵组成的头状花序，有些羞涩地微微低垂着，并不张扬它们的美丽。细细地看，每朵花都是四个花瓣，明黄的花瓣，橘黄的小花心，加上一个长长的筒状花萼，像一只只小小的喇叭。凑近了去闻，有阵阵清香入鼻，它连香味也是这样收敛着的。做事业同样需要如此，如果没有层

Preface

次、秩序、节奏和谦逊的态度，迎接你的可能不是漂亮的花朵，而是混乱。结香花并不那么漂亮诱人，仔细看好像是经过各种努力，挣脱种种羁绊露出一脸！也正由于此，我对之感到好奇和喜爱，因为有奋斗才可能开花结果，艰苦的过程使得果实更加甘甜！

其实最令人惊异的还在于其经受缠绕依然不屈不挠、坚强生长的能力以及它圆好梦、化噩梦的“特异功能”！人生和事业发展道路曲折，特别是在知识更新迅速、发展日新月异、全球一体化、复杂化的今天，管理面临着前所未有的整体性需求和快速应变的适应性以及对高度不确定性的应对能力。我们需要结香那样的柔韧性和百折不挠的生命力，也需要有实现愿景、肩负使命的梦想和“结树求梦”的能力！

其实“梦树”传说的真假我们已经无需去追究了。只要我们肯相信，有这么一棵树，管理之树，它不仅可以记录我们的梦，而且可以帮助我们实现梦想，就已经是很美好的一件事了。更何况，只要有心，我们确实可以栽种和养育这棵管理之树！

席酉民

2008年5月

于西安交通大学

目录

序：百折不挠，实现梦想——结香树的启示

领导与管理 >>>

- ◆ “大家”的功力 / 2
- ◆ 以大师之道学管理 / 5
- ◆ “管理”也需要阅读经典 / 8
- ◆ 一位成功的“一线领导”关于领导的感悟 / 10
- ◆ “管理学家”为何难出名 / 14
- ◆ 从“三不”主义看理性管理的价值 / 17
- ◆ 打到哪儿指到哪儿 / 20
- ◆ 到底哪儿疼 / 23
- ◆ 管理之本：人 / 26
- ◆ 未来竞争是人力资本的竞争 / 29
- ◆ 驾驭管理 / 32
- ◆ 领导的眼力 / 34
- ◆ “普通人”→“管理专家” / 37
- ◆ 为了管理：需要多说的一些话 / 40
- ◆ 学习管理、感悟管理、操练管理、享受管理 / 48
- ◆ 醒得早为什么起不早 / 53
- ◆ 战略的无奈与困惑 / 56
- ◆ 战略选择与领导的选择性注意 / 59

Contents

◆ 主题思维：人生成功的法宝 / 62

◆ 专家管理≠管理专家 / 64

企业与管理 >>>

◆ 印建安、席酉民之“微笑曲线” / 68

◆ “微笑曲线”及其创造性变形 / 86

◆ 别了：“战略”！——复杂多变环境下的不得已选择 / 89

◆ 你的企业可信任吗 / 93

◆ 朴素原理结硕果 / 96

◆ 企业社会责任靠什么保证 / 100

◆ 强化你的结构性智力资本 / 102

◆ 中国企业未来发展的三个重要战略原则 / 105

◆ 组织学习不是口号 / 109

◆ 管理专家趣谈现代企业管理 / 113

◆ 企业与学者 / 121

◆ 战略对准：流程是一切管理的基石 / 125

◆ 创新成就奇迹 / 149

社会与管理 >>>

◆ “SARS策略” / 154

◆ “聪明”中国人的创造力是怎么被蒸发了 / 157

◆ “富不过三代”与“家族主义困境” / 160

◆ “软科学”与“摸得着的手” / 163

◆ 不满与嫉妒和怨恨 / 166

◆ 道德、规则与社会存续和文明 / 168

◆ 和而不同才是真正的和谐 / 171

Contents

- ◆ 软法制的低效与不公——和谐社会的“地雷”之一：
闹文化 / 173
- ◆ 软法制的无序和浪费——和谐社会的“地雷”之二：
寻租文化 / 176
- ◆ 软法制的心灵污染与道德侵蚀——和谐社会的“地雷”之三：
投机文化 / 179
- ◆ 琼斯、“国家利益”与法制 / 183
- ◆ 生活与“有色眼镜” / 186
- ◆ 以“公平主义”建设和谐社会 / 188
- ◆ 拯救“公民意识” / 191

人生与管理 >>>

- ◆ 我的反省 / 196
- ◆ 参考系、感受与社会阶层 / 200
- ◆ 成功人生需要管理 / 203
- ◆ 成功与“不拘一格” / 207
- ◆ 成功与幸福 / 210
- ◆ 成功总是有原因的 / 212
- ◆ 机会与机会陷阱 / 214
- ◆ 莫让知识扼杀创造 / 217
- ◆ 三人行必有吾师 / 220
- ◆ 五十感怀 / 224

高尔夫与管理 >>>

- ◆ Hole in One: 机遇亲近有准备的人 / 230
- ◆ 高尔夫的魔力与管理 / 232
- ◆ 高尔夫与人生 / 236
- ◆ 高球的道与术与人 / 239

◆ 急于求成的代价 / 242

◆ 永远和自己较量 / 244

未来与管理 >>>

◆ “管理时尚”和“管理丛林”与理性的清醒 / 248

◆ MBA 不如 MFA、NBA 吗 / 250

◆ 和谐中的罗盘 / 253

◆ “竞技运动”与“管理学术” / 256

◆ 面对实践，做观察者，更做思考者 / 259

◆ 明星企业和企业家明星的管理价值 / 262

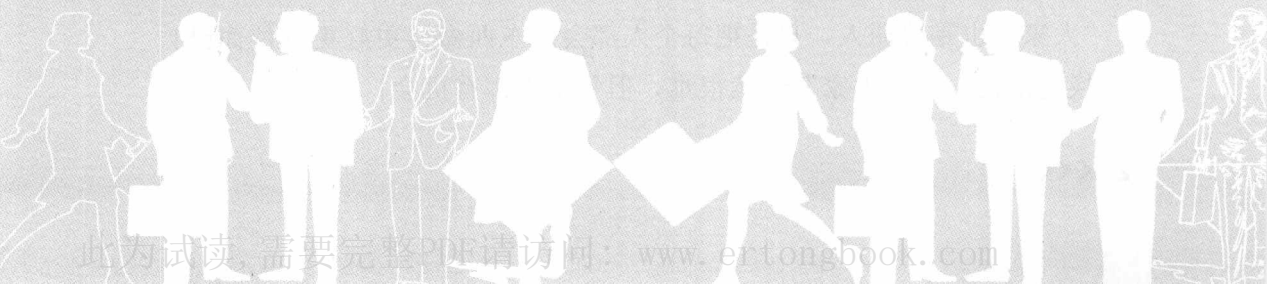
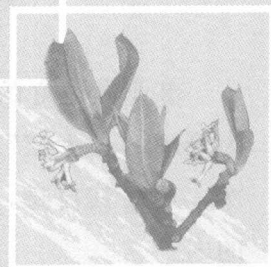
◆ 石头和鸟与“精确制导” / 265

和谐与管理 >>>

◆ 和谐、管理、人生 / 270

◆ 席酉民：因“和谐管理”，而潇洒人生 / 273

领导与管理





|| “大家”的功力 ||

事业做得好的人常被称作“大家”，如柳传志、张瑞敏就可称为管理的“大家”。大凡“大家”，首先是事业取得巨大成功；其次，观察其自身，往往都是不仅能领导好自己而且能领到好别人的人。

我们经常讲“大家”风范，基本上是说“大家”给人们留下的值得尊重的个人行为特质，例如睿智、功高而平易近人、平实而不卖弄等等。除了这些表象，我更感兴趣的是他们怎么成就了这一番事业？怎样形成了这些令人尊重和景仰的行为品格？也就是他们的功力主要表现在哪些方面？

总结一个企业、一个人为什么成功很难，因为成功本身源于太多的因素，有外部的机会、贵人相助等等，还有主观的很多因素，如自身素质、能力、当时的运气等等。如果总结出来，大都与当时的情况不完全相同，所以经常被人说成“事后诸葛亮”。但当把很多成功者放到一起看时，我们也不难抓住他们的共性。尽管关于领导或天才的研究，列出的共性多如牛毛，但在我心目中可归结为普通的几点，下面分析的就是我观察和总结到的、许多“大家”取得成功自身具备的基本功力：能正确处理复杂环境和问题、正确对待别人、清醒对待自己。至此，有人可能会发笑，这三点似乎每个人都会，其实不然。“大家”也是普通人，只是把每个人都会的东西做得更好更到位而已！换句话说，做“大家”虽然很难，但每个人都有机会！

首先，我们处在一个复杂快变的时代，这个时代管理的最大挑战是环境的不确定性和问题的复杂性，因此应对不确定环境和复杂问题，已是这个时代的主题。不确定性环境下常因因果链不明和高度不确定性，管理的应对之策逐步从外部环境分析转向内部能力提升，如打造核心能力、提升竞争力等，试图以不断增强的能力来能动应变、相机行事。然而，这一切的基础，是领导人对环境的敏锐和对复杂问题的透视，以至于能随时抓住不确定环境和复杂问题的重心，或者说，不确定环境下应变中或相机行事时总能踩准点、牵住牛鼻子，用术语说就是领导人善于主题思维！更通俗地说，就是首先保证方向路线是对的！这是“大家”最重要的特征之一。而这种能力的提升在很大程度上依赖于领导者个人对关键问题或要害的敏锐和洞察，当然很多成功者不仅自己敏锐，而且善于调动自己团队和周围各方人才，通过互动不仅抓住主题，而且让大家理解之，从而同心协力实现之。而且抓住主题是第一步，还要有实现主题的能力和资源，所以整合资源、团结所需人才也是成为“大家”必备的基础。

其次是正确对待别人，包括下属和周围的人。越是“大家”越是知道自身能力的有限，知道成就一番事业需要更多人的支持与合作，需要集中大家的聪明才智和知识。因此，他们往往不是证明自己伟大或以领导自居，而是尊重每个人，给需要合作的人创造空间、搭建平台、争取条件，让他们自我实现，证明各自的成功和伟大。而“大家”自己在这种与同事的共同奋斗中不断提供服务、整合知识、总结提高，必要时可能提供一些指点和讨论。每一个人的力量都不足为奇，但经由“大家”的组织提升嬗变成为神奇和伟大！

最后是清醒对待自我。大凡成为“大家”者，他们并不觉得自己有什么了不起，是普通人士，只是勤奋一些和多思一些，也恰恰由于他们的成功人格和个人魅力，使他或她有更多机会了解实际、获取不同人之看法和智慧，加上自己的勤奋和努力，当然还有智慧的放大，



自然而然地成就了一番事业。他们的谦逊、甚至谦卑反倒更衬托出其伟大！

看“大家”的成就，令人仰止；但看“大家”成功过程，大都平实无华；而看其成功所需功力，也非常普通！所以“大家”是普通人，只是其做事不“普通”，我们普通大众，都有成为“大家”的基础，就看我们怎么做事了！



|| 以大师之道学管理 ||

2005年11月11日，96岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，该书虽已经三十多岁了，但这本第一次系统阐述管理的、带有手册特点的著作仍然充满了活力，例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题就是在这本巨著中提出的，并预见了衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，该书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师的观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的：天行健，君子自强不息；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠与社会；他智慧，世界无数人、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！



我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为“现代管理学之父”，“大师中的大师”。然而在我看来，其伟大倒不是他涉猎甚广的知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实、关注实践、不拘一格、大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们阅读管理著作及学习和践行管理的基本路线。

真正的管理涉及四个方面：哲学（智慧）、知识（科学）、艺术（技巧）和经验（实务）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（Context-free knowledge）、与环境有关的知识（Context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（Context-specific knowledge）。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境 and 对象或管理情景（Management Context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单拷贝和套用；艺术则体现了管理中的个性特点，也即面对同样的问题和环境，不同领导者和管理者可以作出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否，适应、协调者成功，反之则受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而实务、手艺需要操练才能习得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧和感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐；而管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思、在凝练和聚合。所以，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，而管理哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟和操练。

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不断观察，深入企

业实际的广泛操练和深刻感悟，以及莫基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”他还深深地感悟到：“智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，唯有‘有效性’才能将这些资源转化为成果。”而“有效性”实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

用心读读这本虽然有一定年纪但仍然基本、充满智慧的书，用大师之道，感悟管理的真谛，展现管理的“有效性”，演绎精彩事业和人生！

（为德鲁克管理系列在中国出版作序）