

联合传播 管理丛书

管理
是
管理者的生活

4 管理 Management

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Management

席西民 为什么会“因噎废食”？
郭梓林 揣在兜里的剪子
薛 澜 企业危机管理
茅于軾 善待中小企业
张曙光 从韦尔奇的实践看企业家
和企业家精神
杰夫里·康曼特 我的圣诞老人之旅

[点拨] 如何增加工作效率？

[点拨] 朱利安尼谈领导

[点拨] 破解知识管理的障碍

[对话] 约翰·科特访谈

[对话] 耿健访谈

[好书] 认真的批评

管理丛书

管理

iManagement

4

席酉民
主编

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



版权所有 翻印必究

Copyright © 2003 China Machine Press and Wiselink.
All rights reserved.

管理丛书 4

主 编 = 席西民

杰出撰稿人 = 郭梓林 刘常勇 茅于軾 盛 洪

王 玉 荣 薛 澜 张曙光

撰 稿 人 = 李跃平 沈立文 王 佑 曾文祺

朱 玲 杰夫里·康曼特

出 版 人 = 王文斌

出 品 人 = 耿 健

执行主编 = 刘 辉

主编助理 = 马海宽

责任编辑 = 王 艳

责任校对 = 肖新民

插 图 = 毛 过

策 划 =  联 友 传 播

设 计 = 敬人设计工作室

吕敬人 + 张明 + 袁裴宁

图书在版编目 (CIP) 数据

管理 4 / 席西民主编. —北京: 机械工业出版社, 2003. 9

(管理丛书)

ISBN 7-111-12970-9

I. 管… II. 席… III. 管理学—基本知识 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 082177 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 100037)

网址: www.cmpbook.com

全国各地新华书店经售

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

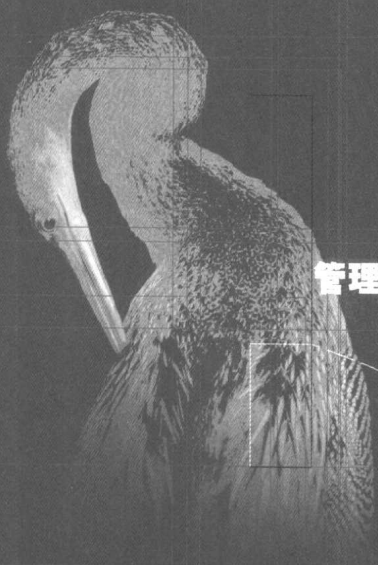
787mm × 1092mm 1/16 · 9 印张

定价: 32.00 元

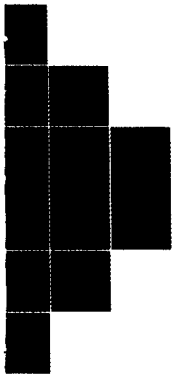
凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话: (010) 68993821, 88379646

封面无防伪标均为盗版



管理是管理者的生活



主编寄语

From the Editor

操练管理

Practise Management

随着我对管理理论研究的逐步深入、视野的不断拓展、管理知识和经验的逐年积累，我对管理的所思所感的范围也更广泛，当然也会更深入一些。例如，我以前与大多数人一样，认为管理既是科学又是艺术，只不过在此认识的基础上进一步区分了管理的哪些方面是科学的，哪些方面是艺术的，以及二者可否结合及怎样结合。现在，我认为管理是科学、艺术和手工艺的综合。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和流动。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，而只有适应与否。适应协调者能够获得成功，反之则会受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而手工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。所以，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨，管理的手艺在操练，而管理之道在感悟，但感悟的基础是学习、琢磨和操练。只有真正悟出了管理之道，并建立了相应的管理体系，才能真正实现管理的最高境界“无为而治”，方可以真真切切地享受到管理的快乐，否则只能享受管理的痛苦！

1

在《管理》第1辑的主编寄语中，我曾论述了如何享受管理。但当时并没有说明享受管理的结果还是享受管理的过程。记着一位企业家到临死的时候才感叹道：很多成功人士很悲哀，一辈子都在追求自己没有得到的东西，而不注意或没有去享受自己已经得到的东西！实际上我想说的是，任何人都想同时享受结果和过程，但就管理来说，被服务的对象如股东享受的是结果；而领导和管理者更多享受的是过程，“管理是管理者的生活”，过程好比领导和管理者的人生，结果只不过是其人生道路中里程碑上的数字。对于领导和管理者来说，身处复杂、多变、荆棘四伏的过程中，要达到享受管理的境界，不仅在于态度，还在于学，在于悟，更在于练！

本辑《管理》呈现给大家的不仅有理论家对实践的总结，而更多的是理论家、企业家、专家对管理实践的感悟和所思，其中展示了他们在管理操练中的智慧、才智、经验、知识的提炼，当然也有教训的总结。从中我们可以汲取许多应对重大管理实践活动的精华！——>

〉如何造就和利用团队

卓越的管理思想往往寓于平凡的概念之中，关于“团队”的智慧就是如此。正如盛洪在《策略与制度》一文中所说的那样，“合作比不合作好”，人类社会的一个奥秘就是，当人们互相合作的时候，会产生一个财富增量。团队其实是更加紧密的合作形式，团队也能创造额外的工作效益。但需要特别澄清的是，团队不是指任何在一起工作的团体，团体也并不能通过简单的称谓变化演变为团队。我们经常将“团队”一词滥用，我们的团队并不是真正的团队，所以我们的团队也就没有效率。对症下药，琼·R·卡扎巴赫与道格拉斯·K·史密斯在《团队的原理》中总结了关于团队的智慧，在明白了“团队的本质及规律”，解决了“团队的问题”之后，我们的团队就会游刃有余了。

〉如何面对危机

危机是企业运营的常态，无处无时不在。比尔·盖茨警示说“微软离破产永远只有18个月”，无独有偶，任正非抛出了“华为的冬天”，张瑞敏则要求海尔“如临深渊，如履薄冰”。其实，危机的本身既包含着导致失败的根源，也孕育着成功的种子。发现、培育以便收获这个潜在的成功机会就是危机管理的精髓。不经历风雨难以见彩虹，企业之舟也总是在危机中不断修正航向，才到达胜利的彼岸。面对可能随时到来的企业危机，薛澜教授指出未雨绸缪永远是最好的危机管理。只有这样，才可能把可能的危机消灭在萌芽状态，才可能在危机到来时，力挽狂澜于即倒，甚至抓住其中的机遇，踏上更加辉煌的新征程。 ➡

●

〉看韦尔奇如何操练企业家精神

我们特别推荐张曙光的《从韦尔奇的实践看企业家和企业家精神》。韦尔奇在美国通用电气公司的成功实践，为现代的企业家和企业家精神作了一个很好的诠释。企业家是勇于创新 and 善于创新的人。他们不仅是精明的实践家，而且是伟大的思想家；他们不是鲁莽的武夫，而是智勇双全的将军；他们不仅面对实际，脚踏实地，喜欢变化，具有科学的态度，而且自信、灵活、开放、坦诚，具有很高的领导艺术。通过作者的深刻剖析，从韦尔奇的身上我们可以学到最有用的企业家理论和企业领导艺术。

〉大师和企业家现身说法

在本辑的对话栏目中，除了如雷贯耳的约翰·科特大师外，丰佳国际董事长耿健先生也与您一道分享成功的企业经验。中国企业经过多年的发展，已具备了参与国际竞争的實力，开始积极地向海外拓展。这一进程要求中国的企业家必须具有高超的战略思维和国际化的视野。耿健先生在丰佳国际的实践具有积极的意义，相信也是具有普遍性的。实践出真知，在这里，我们也欢迎更多的企业家现身说法，加入这一行列中来。

〉另类的管理者生活

高尔夫球场的蓝天、白云、绿草使众多企业家疲惫的身躯得到了充分的放松。然而，不同的企业家有不同的思考和放松方式。在生活栏目中，美国海兹堡珠宝企业的首席执行官杰夫里·康曼特先生则是通过自己的圣诞老人之旅，得到了给予带来的至上快乐，生命也因此而无限充实。我们也相信，心灵的愉悦才是彻底的真正的放松，它能够发挥精神的巨大力量，使我们的企业家更加信心百倍、朝气蓬勃地面对新的更大的挑战。

《哈佛商业评论》2004年第10期

李开复

目录

主编寄语 from the editor

1

先锋 pioneer

2 团队原理

麦肯锡公司纽约办公室合伙人,《团队的智慧》一书共同作者
琼·R·卡扎巴赫 (Jon R. Katzenbach)
道格拉斯·K·史密斯 (Douglas K. Smith)

一提到团队,大家都是满眼的熟悉满脸的迷茫。这个老生常谈流行到永远的“团队”,这个人人似乎都身在其中的“团队”。但我们的“团队”往往没有作用,没有效率。为什么?问题就在于我们的“团队”没有明确的追求,而成功的团队都追求非常具体的目标。——真知就是这么简单。

13

点拨 enlighten

14 如何增加工作效率?

检视你每天的工作安排,找出事情的优先顺序,减少杂事的干扰,以及在适当时候做适当的事,将会让你在同样的工作时间内,发挥最大的效率。

15 朱利安尼谈领导

前纽约市长、美国人民心中的英雄朱利安尼指出,不论团队大小,成功的领导人都应该具备的五种特质。

18 认出你的顾客

你知道购买公司产品的主要消费者是谁吗?认出你的顾客,了解他们如何思考及行动,是产品营销成功的关键。

9 如果工作像游戏

人都喜欢游戏，都想要赢得奖品，享受意外而来的收获。有时，只要花点心思，不用花什么成本，就可以带给员工很大的乐趣，改善工作氛围。

10 向顾客说“对不起”

研究显示，顾客遇到问题之后公司圆满处理，比从未遇到问题的顾客，对公司的忠诚度更高，因为他们会觉得这家公司值得信赖。因此，公司必须提供顾客抱怨的渠道，让公司不要欠顾客一声“对不起”。

11 你听见别人说话了吗？

人人都知道倾听很重要，但究竟怎么做才是真正的“倾听”？心理学家表示，“倾听”包含了“听什么”及“怎么听”两个要素。

13 成功电话销售的五个步骤

销售人员领取高额酬劳的秘诀，就在于有效的电话销售技巧训练。销售专家法兰西斯的五个步骤帮助你轻易成功完成电话销售。

24 制造顾客最需要的产品

公司应该把宝贵的资源投入到研制什么样的产品中？答案不见得是最好的产品，而应该是顾客当时最需要的产品。

26 决定前先问八个问题

公司的训练部门主管，在决定使用某个训练产品前，必须向产品供应商提出的八个问题。

27 破解知识管理的障碍

知识管理工作不是购置昂贵的、先进的信息科技系统。知识管理工作的最大障碍在于，如何促进员工的交谈、分享彼此的诀窍。除非能激励、促成员工分享知识的意愿，否则，再先进的信息科技系统与解决方案都不管用。

29

焦点

focus

30 企业危机管理

清华大学公共管理学院教授、常务副院长 薛 澜

危机如影随形，每时每刻追随企业左右。君不见，一家又一家的企业陷入危机，无可奈何，君不见，一个又一个的CEO运筹帷幄，逢凶化吉。同样的危机，不同的选择，结果云泥之别，企业危机管理的奥妙尽在一言中。

50

漫画

cartoon

51

对话

interview

52 约翰·科特访谈

约翰·P·科特 (John P. Kotter) 从进入哈佛商学院工作时起，一直致力于倡导商业变革并真实记录了这一历程。他已出版了20多本书，其中包括《领导变革》(Leading Change) 等管理学畅销书。美国《商业周刊》杂志根据对500多家企业进行的调查，把科特誉为美国第一“管理大师”。

60 耿健访谈

耿健先生是丰佳国际集团的董事长。十年前，在中国经济快速增长和东欧巨变所形成的市场空白中，他敏锐地抓住了这一商业机会，海外白手创业，建立起以实业投资——多边国际贸易——跨国销售网络为商业模式的跨国公司，并以区域经济互补和比较优势为指导，形成了南美、欧洲、中国三个业务和利润中心。

专栏 columns

席酉民专栏

席酉民，西安交通大学副校长、教授，和谐管理理论创立者。

66 为什么会“因噎废食”？

解决“因噎废食”现象的关键在于从体制上解决各级领导“对谁负责”的问题。如果我们各级领导或部门能将公众利益而不是自己的私利放在首位，这些现象就会少许多。

郭梓林专栏

郭梓林，科瑞集团常务董事、副总裁。

68 揣在兜里的剪子

出了问题，从来都是下属的责任。做事多留个心眼儿吧。而且，愿意并且能够给人补台的人，一般是不会下课的——别人的需要，就是自己生存的最好条件。

盛洪专栏

盛洪，北京天则经济研究所所长。

70 策略与制度

任何损害别人的谋略并不是真正有效的谋略，受损害的人总会以各种方式进行反击，因此这样的谋略是不能长期坚持的。只有不损害任何人的利益的策略才可以长期地坚持下去。这种能够在人与人之间长期稳定地坚持下去的谋略，就是制度。

茅于軾专栏

茅于軾，北京天则经济研究所常务理事。

71 善待中小企业

就业是当今我国经济中最最重要的问题之一。解决就业问题，首先就要善待中小企业，让他们有一个良好的政府环境，让他们活得容易，活得舒服。他们肯定能对增加就业作出重大贡献。

74 解析中国IT咨询

企业资源管理研究中心(AMT) 王佑 王玉荣

据IDC预测，到2006年，中国IT服务市场收入将超过103亿美元。面对如此诱人的一块蛋糕，一时之间，群雄毕至，各显神通。但面对“思想产品”的激烈纷争，究竟能有几家欢喜几多愁？

86 对书评集的书评

沈立文

写书评,是严肃的事,与评介人物一样,应当在忠厚中不失公允、公正、公平。通过书评进行讨论,对作者、对整个学术界,都会有不同程度的推动。

87 认真的批评

中国社会科学院经济研究所 朱 玲

无论何者作书评,关键是要说真话。因为书评着实有文而告知的作用,不少读者会由书评勾起追寻、阅读被评著作的欲望。倘若评者言过其实,读者多半看过原著就会大呼上当,恼恨评者做虚假广告。

92 薪酬激励在我国公司治理中的运用

中国人民大学博士生 李跃平

本文分析了目前我国公司治理结构中薪酬制度存在的问题,指出薪酬制度造成的激励不足问题是一个突出问题,并就此提出了对薪酬制度改革的具体建议。

技术管理六堂课(之四)

100 全球化运营的技术转移

台湾省中山大学企管系教授 刘常勇

从全球化市场竞争的趋势来看,培养海外子公司的技术能力与自主产品开发能力,将是跨国运营企业必须采取的竞争策略。

108 从韦尔奇的实践看企业家和企业家精神

北京天则经济研究所学术委员会主席兼理事长 张曙光

新和善于创新的人,不仅是精明的实践家,而且是伟大的思想家;他们不是鲁莽的武夫,而是智勇双全的将军,不仅面对实际、脚踏实地、喜欢变化,具有科学的态度,而且自信、灵活、开放、坦诚,具有很高的领导艺术。韦尔奇在美国通用电气公司的实践,为现代的企业家和企业家精神作了一个很好的诠释。从这里我们也许可以学到最有用的企业家理论和企业领导艺术。

113 从“威内而轻外”谈领导人的培养

明基电通中国营销总部总经理 曾文祺

一个人，尤其是领导，通常会犯主观认定上的错误，在内部觉得自己的能力很强，从外部的客观角度分析，事实往往不是这个样子。这就是荀子所谓“威内而轻外”的毛病。一个领导如果犯了这个毛病，会影响他对局势的判断和掌握，影响他的主客观分析，导致其作出不合时宜的决定与行动。

115 科技巨人的秘密

——向微软学什么？

在今天变幻莫测的科技环境中，为什么微软可以雄霸市场20余年？除了垄断市场的优势，微软究竟还凭借着什么？我们又该向微软学什么？

120

门诊 consultant

120 如何和应聘者谈薪资

谈完公司的理念和愿景，就要和应聘者讨论薪资问题了，这时，气氛却紧张尴尬了起来。究竟应该如何和应聘者讨论薪资问题？当双方的期望有差距时，又应该如何处理呢？

124

生活 life

124 我的圣诞老人之旅

美国海兹堡珠宝企业首席执行官 杰夫里·康曼特

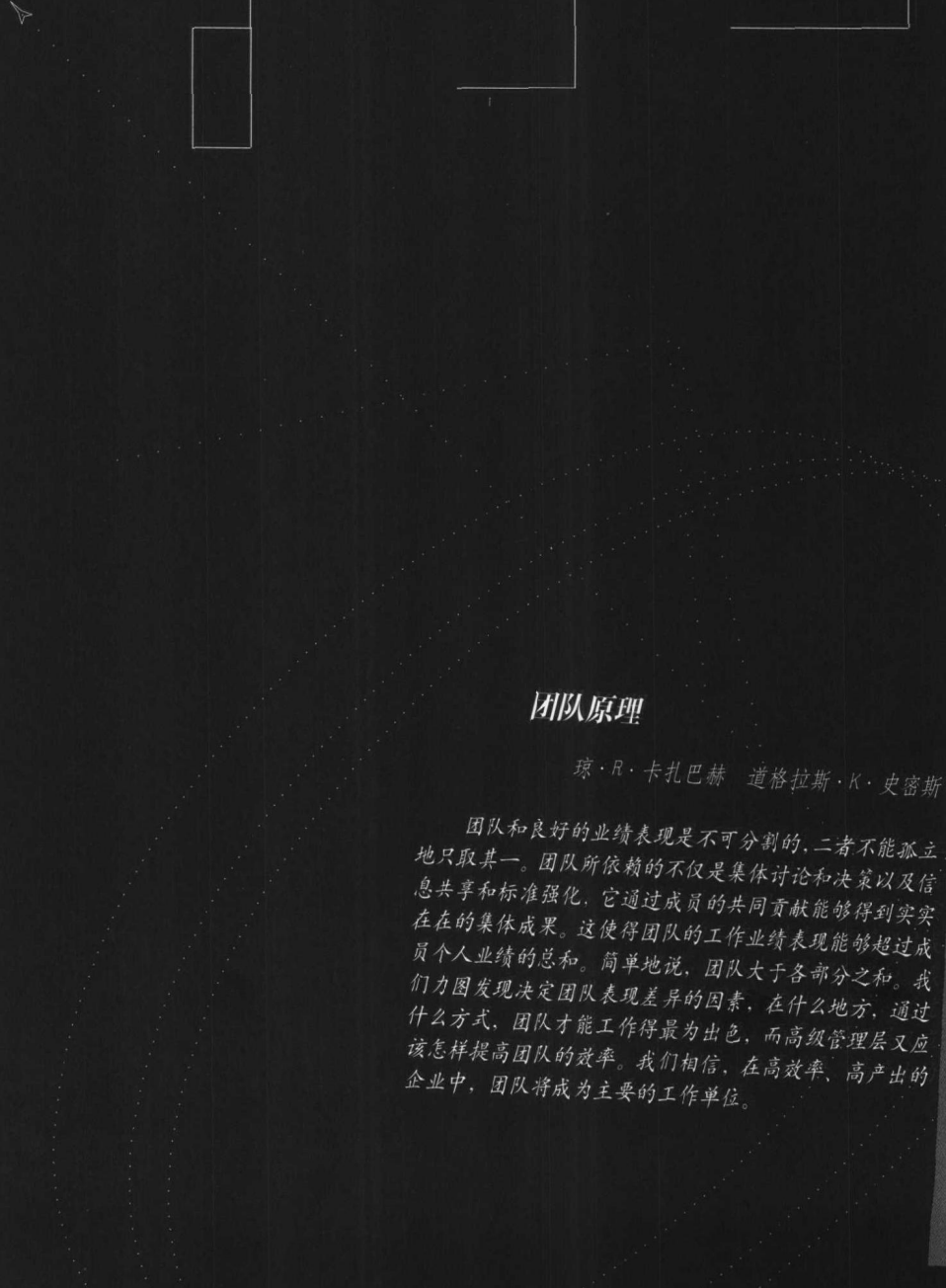
(Jeffrey W. Comment)

最初，美国海兹堡珠宝企业的首席执行官杰夫里·康曼特先生是在当地的一次慈善假日聚会上第一次装扮成圣诞老人的模样的。这次经历启发他开始了自己的圣诞老人之旅……从此，“圣诞老人”杰夫里不仅将美好的希望、热情的拥抱和一个个可爱的泰德熊送给那些住院的孩子，他自己也从中受益匪浅：理解了仁爱的真谛，奉献的意义，得到了给予带来的至上快乐，生命也因此而无限充实。而这些也正是我们生存的意义。

130 《管理》学习卡片



先锋



团队原理

琼·R·卡扎巴赫 道格拉斯·K·史密斯

团队和良好的业绩表现是不可分割的，二者不能孤立地只取其一。团队所依赖的不仅是集体讨论和决策以及信息共享和标准强化，它通过成员的共同贡献能够得到实实在在的集体成果。这使得团队的工作业绩表现能够超过成员个人业绩的总和。简单地说，团队大于各部分之和。我们力图发现决定团队表现差异的因素，在什么地方，通过什么方式，团队才能工作得最为出色，而高级管理层又应该怎样提高团队的效率。我们相信，在高效率、高产出的企业中，团队将成为主要的工作单位。

团队原理

琼·R·卡扎巴赫 (Jon R. Katzenbach)

道格拉斯·K·史密斯 (Douglas K. Smith)

领先的思想、领先的实践带来领先的竞争优势。

琼·R·卡扎巴赫、道格拉斯·K·史密斯是麦肯锡公司纽约办公室的合伙人，他们也是国际知名的《团队智慧》一书的共同作者。卡扎巴赫在麦肯锡公司充当企业改革工作领导人有20多年，他为几十位不同改革环境下的企业领导人提供过咨询和帮助。史密斯是关于组织业绩和变革的一位重要评论员，也是麦肯锡公司的一位咨询人员。

JON R. KATZENBACH
DOUGLAS K. SMITH

THE
WISDOM
OF
TEAMS

MORE THAN 250,000 COPIES SOLD
HarperBusiness Essentials

团队概论

团队之所以取得成功和战绩，是因为真正地发挥了团队的功效，而不是仅仅拥有团队的头衔，实质却是组织涣散的集团。前者的标志在于令人敬畏的动机和能量，而二者的区别往往是被人们所忽略的一个问题，原因在于团队这个概念似乎每个人都太熟悉不过了。

我们在进行调查研究时力图发现决定团队表现差异的因素，在什么地方，通过什么方式，团队才能工作得最为出色，而高级管理层又应该怎样提高团队的效率。

我们发现在团队工作的背后存在一个基本规律。我们同时发现，团队和良好的业绩表现是不可分割的，二者不能孤立地只取其一。但是由于人们过于泛滥地使用团队这一词汇，因此反而阻碍了学习并且应用决定着良好业绩的这一规律。对于企业经理而言，为了更合理地决定是否、何时以及如何鼓励并使用团队，他们首先应该精确地区分团队与团队之间的区别。

大多数企业高层都提倡团队工作，而且也应该如此。团队工作

代表了一系列鼓励倾听、积极回应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就的价值观念。这些价值观念能帮助团队发挥功效，同时提高个人以及组织整体的业务表现。然而这些价值观念并非团队工作的专利，而仅仅依靠这一点也不足以确保团队的工作成绩。

团队不是指任何在一起工作的集团。委员会、理事会以及行动小组不一定是团队的必须形式。集团并不能够通过简单的称谓变化而演变为团队。任何大规模企业的员工队伍绝对不能算作团队。可是想一想，为什么人们却经常将这个词汇滥用呢？

为了理解团队为什么能够创造额外的工作效益，我们必须将它们和其他形式的工作团体区分开来。这一区别在于工作成果。一个工作集团其功能反映为成员个人的工作结果，而团队的业绩既包括成员个人成果，也包括我们所说的集体战斗果实。集体成果来自于两个或两个以上成员的共同工作，例如采访、调查和实验。总之，集体成果反映的是团队成员的集体贡献。

在那些个人责任尤为重要的大型企业里，工作团体的形式不仅流行，而且也具有实际效果。那些优秀的工作团队能够一起分享信息、观点和创意，共同决策以帮助每个成员能够更好地工作，同时强化个人工作标准。但是他们关注的总是个人目标和责任。工作团体的成员不会为超出自己义务范围的结果承担责任，他们也不会尝试那种因为多名成员共同工作而带来的增值效应。

团队与工作团体本质不同，因为前者同时强调个人和集体责任。团队所依赖的不仅是集体讨论和决策以及信息共享和标准强化，它通过成员的共同贡献能够得到实实在在的集体成果。这使得团队的工作业绩表现能够超过成员个人业绩的总和。简单地讲，团队大于各部分之和。

在寻找团队管理的规律性方法时，第一步应该将团队作为离散的工作单位看待，而不能仅仅想到一套积极的价值观念体系。在观察并与大量或成功或失败的团队一起工作之后，我们对于团队能够做出如下的结论。它可以被作为团队的功能定义，或是那些真正的团队所遵循的规律：

团队是一些才能互补并为负有共同责任的统一目标和标准而奉献的少数人员的集合。

团队工作的本质特征

团队的核心是共同奉献。没有这一点,团队只是松散的个人集合。这种共同奉献需要一个成员们能够信服的目标。不论是“将供应商的功能转变为对于消费者的优质服务”,“让我们能够为公司感到骄傲”还是“证明所有孩子都一样聪明”,可信目标是与成功及保持领先密不可分的。

团队通过切实可行的目标来寻求工作动力和奉献精神。但是对于团队目标的奉献精神以及主人翁责任感和来自团队外部的命令并不是水火不容的。人们通常的假设是,除非赋予一个团队自主的权利,否则团队成员不可能像主人翁一样对待团队目标。这样的假设是弊大于利的。事实上,只有在极少数情况下才是如此。

大多数成功团队还是根据摆放在发展道路上的机遇或是要求来决定自己的目标,而这些机遇和要求往往来自于更高的管理层。这样的做法能够通过广泛的指导原则来帮助团队起步工作。管理层需要负责明确团队的工作责任和挑战,但也要为团队留有一定的空间以决定具体的工作方法、时间安排以及分段目标。

那些成功的团队投入大量的时间和精力用以探索、发展一个个人和集体共同拥有的目标。这种“目标”行为在团队内部贯彻始终。相反,那些失败的团队则很少拥有共同的目标,不论是出于何种原因——对工作表现关注不够、缺少努力或是领导失职——他们不能够团结在一个统一的对于挑战的渴望上。

成功的团队将他们的共同目标映射为具体的工作要求,比如将销售商的退货率减少50%,或是将毕业班的数学成绩由60分提高到95分。事实上,如果一个团队不能确定明确的具体工作目标,或是具体工作目标与整体目标毫无联系,那么团队成员会因此变得困惑、涣散、表现平庸。

为了拥有对于成员个人具有实际意义的目的,制订明确并可以评估的具体业绩目标显然应该是团队迈出的第一步。类似将产品推出

