

看山 还是



Still Seeing Mountains

陈晓萍 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS





看山 还是

Still Seeing Mountains

陈晓萍 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

看山还是山/陈晓萍著. —北京:北京大学出版社, 2013. 6

ISBN 978 - 7 - 301 - 22555 - 4

I. ①看… II. ①陈… III. ①随笔 - 作品集 - 中国 - 当代 IV. ①I267.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 106472 号

书 名: 看山还是山

著作责任者: 陈晓萍 著

策 划 编 辑: 贾米娜

责 任 编 辑: 贾米娜

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 22555 - 4/F · 3630

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: em@pup.cn QQ:552063295

新 浪 微 博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 13.5 印张 166 千字

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

目 录

看山还是山

领导的当法	003
外包激励	008
准备开会	014
民主管理是个麻烦事	020
80 后的面孔	026
公司的品德	028
劳动力的价值	031
难缠的人	033
领导力的本质	039
有自由才有创新	041
企业民主才有活力	046
改制后的中国企业能走多远?	048
成也关系 败也关系	050

不需艺术的管理方法	052
管理的难题(I)	056
管理的难题(II)	063
自由的员工和有创意的公司之间有什么关系?	068
我的晋升我做主	071
千万不要消灭竞争对手	074
夹心饼干的滋味	077

看水不是水

画 墙	083
独一无二的周杰伦	086
戴安娜的眼神和 Lady Gaga 的面具	089
权 · 色 · 戒	092
《悲惨世界》:一部拷问灵魂的巨著	095
别开生面的追悼会	100
听 琴	104
美眉开店	107
美眉画脸	111
我家有女初长成	120
美国青年上山下乡	127
全家旅行	131
登山望水	138

越南之行散记	144
牛津大学掠影	153
樱花雨	164
爱情公园	171
一个人	175
纪 念	177
曾 经	182
古树里的爱情	184
莲花交响	189
大自然的纹理:石头对水的记忆	194

看山还是山

看山还是山

领导的当法

在一个组织里,虽然大部分的岗位都有明确的职责规定,但是与领导或管理有关的岗位,其职责却常常难以精确描述和测量,这可能是为什么许多人抱怨管理岗位不容易考核之原因。同样的职责,操作起来的伸缩范围却可以相距甚远,多做少做常常就会取决于在岗位上的那个人对职责的解读和愿意付出努力的程度,当然,由此产生的效果也会差异显著。

对这一点产生如此感触是在我自己做了系主任之后。系主任其实并没有特别明确的工作职责,每年必定要做的大事主要有几件:第一是绩效考核,第二是招聘工作,第三是现任教师的升迁评比,第四是安排教学课程。但是我后来发现这里的每一件事包含的内容其实都可多可少。就像绩效考核这一项,具体操作的伸缩范围也可以很大。比如,花多少时间在仔细总结每个人的成就和不足上,又花多少时间在提供反馈上,都是每个系主任自己掌握的。记得在我之前的系主任从来都不曾找过我面谈,给予我绩效反馈,所以让我误以为自己一直都优秀,也不知道与别的同事之间的差距,以及自己应该努力的方向。而这一条对于还没有拿到 Tenure 的青年教师又是特别重要的。自从我担任系主任之后,考虑到自己曾经的感受,决定不仅花时间

找青年教师面谈,而且还找每一位终身教授面谈,告诉他们一年的总评分,以及评分的基础。并且在谈话之后,给每一位老师写一个书面总结,明确指出他们的优点、缺点,鼓励他们再接再厉,并且将这一份书面材料归档。没想到的是,这样做了之后,许多老师都告诉我他们是多么欣赏我的努力,得到反馈的感觉多好,因为一切都变得透明了。以前自己只能猜自己得了几分,现在所有的东西都一目了然了。我突然领悟到,原来系主任也是可以有不同的当法的,而现在我则拥有相当的自由度来定义这份工作。

既然如此,我就开始考虑究竟想在自己的系里营造什么样的氛围,创造什么样的工作环境,自己可以在其中担任什么样的角色,又怎样让老师都有参与感并且支持我想做的每一件事。我意识到以前的系主任的基本准则是多一事不如少一事,除了非做不可的之外,其余的尽量不做,也即最少化原则。而我却恰恰相反,想把自己可以做的事情做到最多,也即最大化原则。这样一来,当然把我自己忙得够呛。比如,我新做的第一件事就是把全系的老师迁移到本地的一个高尔夫俱乐部,举行一个为时一天的“务虚会”(retreat),讨论我们作为一个系想要达到的愿景、目标,分析我们目前具有的优势、弱点,以及存在的机会和威胁,最后制订出行动方案。为了把这次会开好,我事先选择会议地点,约请大家尊敬的学者前来担任会议的引导讨论者,并反复与他沟通我们此会的目的。与此同时,我还专门设计了调查问卷,事先让老师们就我们即将讨论的问题进行回答,搜集整理答案,并提供反馈。这些准备工作前前后后就花了三个月时间。因此到了开会的那一天,我们的讨论就非常具有针对性,在愿景、目标等问题上达成了共识。在讨论优势、弱点的时候,我们不仅对整个系的科研和教学现状更加清楚,而且也暴露出了一些平时没有引起注意的问题。我们对这些问题一一提出解决方法 and 指定负责跟进的老师,以及找到落实资源的方式。大家献计献策,

一天下来,列出了一张长长的行动项目清单。

既然是集体讨论的结果,这些行动项目的实行就不是我一个人的事了,这样很自然地就把许多老师变成了我的帮手。我们于是在系里开展了很多新的活动,比如除了每两周一次的研究论坛(brownbag seminar)之外,我们还增添了一个小型的非正式论坛,名为“半拉子想法圆桌会”(half-baked idea roundtable)。这样一来,同事之间交流研究想法的机会又增加了,而且我们还在非正式论坛上供应午餐,更提高大家的食欲和参与的兴趣。又比如,我们觉得应该在美国管理学年会上组织我系毕业生的聚会,联络感情,给现在的博士生和已经在美国各大院校任教的毕业生牵线搭桥,彼此增加了解,为他们的职业发展提供机会。于是我们立即行动,在当年的年会上就召开了酒会,当然这个活动又花去了不少的准备时间,但是看着大家那么享受酒会的氛围和浓厚的校友情谊,我们心里都觉得快乐。

就这样不知不觉地我们系就增加了很多活动项目,同事之间的了解加深,气氛更加融洽温暖。与此同时,每当系里的老师有论文发表、得奖,或者教学得奖,研究生论文答辩成功,或者有其他喜事发生时,我就会立即写邮件祝贺并且发送给全系的师生,把他们的好事传到所有人的耳朵里。如果有一些特别重要的成就,我还会立刻向院长报告,让院长在全院范围内进行表彰。除此之外,每一个学季结束的时候,我都会让每个老师把他们在这个阶段内取得的成就报上来,这些成就不仅限于工作范畴,还包括重大的生活里程碑事件,比如结婚生子,或者孩子高中毕业考上大学,或者自行车环形赛得了名次,或者跑完了马拉松,或者登上了雷尼尔雪山的山顶,都同样值得报告。然后我就会对这些工作和生活成就进行总结,突出重点向全系师生和院长宣布。做这件事常常也会花去我不少时间,但是不断有好消息向全系师生宣布,无疑对营造积极向上的文化氛围有相当的作用,也让我这

个当系主任的觉得脸上有光!

当然,随着活动的增加,我一个人绝对无法应付,于是“授权”就成为我的良方。我知道我们的老师平时每一个人都忙得四脚朝天,所以就尽量将事情分散到不同的人的头上。有时在无人主动请缨的情况下,我就会仔细物色合适的人选,然后个别做工作,因为所有这些活动都是无偿服务,所以有时需要一点特别的说服技巧。人员定下来之后,我就给予充分信任让他们放手去做,除了需要我帮助的时候我一定立刻救援之外,其他情况都是由他们全权做主。当然,每一次有人同意负责一件事的时候,我就对他们在全系范围内大肆表扬,称赞他们的企业公民行为,让他们从内心感到自豪。一个系虽然不大,却是五脏六腑俱全,需要大量的协调工作,而这些工作只靠我一个人无法完成。现在我们有老师主管博士生项目,协调博士生之间的种种事项;有老师主管研究论坛;有老师主管招聘事项;有老师主管系里的实验室;也有老师主管教学论坛、年会、酒会等。大家分工合作,井然有序。其他的大事由我主管,但遇到棘手的情况时我会找几个骨干分子咨询,让他们给我出谋划策。而他们负责的事项出现问题时,我也同样提供援手,帮助他们解决问题。

这样几年下来,我已经能够感受到整个系的动态韵律,有时不需要思索,该做的事情就会自动在我的头脑中跳出来。比如我们刚刚开完全系的圣诞晚宴,我就已经在物色明年负责此事的人选。而明年三月的务虚会现在也到了准备的时候。更别提一月份的招聘活动、二月份的绩效评审报告和反馈时间表了。然后就是五月份的教学论坛、六月份的年终派对和八月份的管理学年会酒会……事情一件一件都已经排好,而从这些事件中我就能触摸到我们系的脉搏和心跳。

仔细思考,其实我这篇文章的命题适合几乎所有的高层管理岗位,比如

商学院院长的当法,杂志主编的当法,公司老总的当法,等等。是用最少化原则还是最多化原则做事,对一个学院的师生、杂志的作者和读者、公司的员工都会产生直接的影响。而尝试用最多化原则,不仅会让你感到自由和使用创意的乐趣,还会让你感到原来当领导也可以是一件这么有意思的事,不亦乐乎!

2011年12月18日于上海至马德里途中

外包激励

很多企业的领导和中层管理人员常常把激励员工看成是自己工作职责中的一个重要组成部分,这当然没有问题。但是不知道他们想过没有,其实激励这项工作也是可以外包的呢,而且,外包的效果甚至会比自己亲自去激励要更加有效!

我在这里用几个真实的故事来说明一下外包激励的含义,希望看完之后你会同意我的说法。

故事一:院长募捐

在美国大学就任商学院院长,其中最重要的一项工作就是募集资金。在目前整个经济不景气的大环境下,这项工作对学院的生存和发展尤其至关重要。被募集资金的对象通常是经营情况良好的私营企业的拥有者或上市公司的领导,因为他们中的许多人腰缠万贯,而且年龄偏大,比较容易产生在有生之年为身后留下些什么的念头。然而,他们并没有任何责任和义务要为你捐款。我们院长为了激励他们慷慨解囊,常常使尽招数。比如,描

述学院未来发展的美好图景,五年计划,十年计划;力赞目前学院师生的质量和潜力,同时指出如果有更多有实力的师生加盟会给学院带来的变化;学院目前的文化氛围是多么积极进取彼此合作,又会如何因为他的捐款而更上一层楼;他留下的遗产将如何随着学院在全世界地位的提高而永垂不朽;等等。与此同时,学院常常设立一个“攻关”小组与这些潜在捐款人保持持久的联系,请他们参与学院大大小小的活动,到课堂上与学生分享自己的工作和生活经历,并在逢年过节时给他们道贺送礼。经过这样长期艰苦的努力,学院的确赢得了不少稳定的捐款。

但是,有意思的是,有一次院长在做这样的汇报演讲时,偶然决定让一位在读的 MBA 学生与他同去。这位学生在读 MBA 期间遇到公司裁员不幸被裁,非常沮丧。本来期望在得到 MBA 学位之后能在原来的职位上再升一级,没想到现在因为自己的学习连工作都给丢了。因为大部分商学院的竞争气氛浓厚,同学之间一般视彼此为竞争对手,这位学生就没有张扬,只告诉了一两个关系比较近的同学。让他吃惊的是,他们立即对他的境遇表示出深刻的同情,而且主动与别的同学沟通,想办法帮助这位失去工作的同学寻找一份新的工作。结果一个月之后,另一位同学的工作单位恰好有一个职位招聘,他的专长和技术与职位要求相当吻合,他就被录用了。这件事让他充分体会到福斯特商学院的与众不同之处,这里非但不是一个人挤人的地方,相反,有着浓厚的“人帮人”的文化。这位学生的陈述让许多在座的潜在捐款者感动,深切体会到院长平时向他们宣传的不是虚言,而是实情。这一次,院长自己没有费多少口舌就取得了相当好的激励效果,有一位当场就答应给学院捐款一百万美元。

这个偶然的事件让院长看到了外包激励的优越性,以后只要有合适的机会,他都会带着已经毕业的或正在就读的本科生和 MBA 学生去现身说

法,让他们用自己的故事去让潜在捐款者感受学院的文化、学院取得的进步、学生们自身的优秀品质和价值取向,以及他们的沟通能力、社交能力以及领导能力。学院是培养人才的地方,当一个个出类拔萃的学生(学院的产品)出现在潜在捐款者面前的时候,学院本身的质量和潜力也就不言而喻了,哪里还有不愿捐款的道理?

就这样,我们学院的捐款情况越来越好,不仅已经完成了一座新大楼的建设,第二座新楼也在不久的将来可待竣工。

故事二:销售医疗设备

美国的强生公司是一家生产、销售医疗卫生产品设备并为这些产品设备的使用提供服务的多元化公司。在一般情况下,销售人员只要对设备的性能有全面的了解,可以向客户提供有关设备的重要信息就可以上岗销售。在这种情况下,销售人员的工作目标明确,就是尽可能越快越多地销售设备,没有其他更多的想法。然而,销售工作常常被描述为是“需要厚脸皮”的工作,当年美国著名作家米勒的《销售员之死》就对该工作进行了淋漓尽致的描写和剖析。如何能够激励销售人员孜孜不倦地推销设备呢?强生公司用的方法相当令人回味。他们在培训销售人员时,不是简单地传授销售技巧或产品知识,而是让销售人员在了解了设备的性能和用法之后,把他们带去医院的手术室,亲临战场,观察并指导医生使用该设备仪器拯救病人的生命。在手术室里,他们亲眼看见自己的工作(销售设备)在整个救死扶伤过程中的重要作用,从而从内心深处产生对自己工作的认同,看见自己工作不同寻常的意义。

在这里,外包激励,用设备使用过程中的受益者(医生)以及终端的受益

者(病人),而不是只通过管理人员的直接教导或奖惩制度来激励销售人员,其可持续的积极效果要长久得多。这也是为什么强生公司这家百年老店可以老当益壮经久不败的原因之一。

故事三:主编的进度

作为一个学术期刊的主编,令我最头疼的问题之一是我的编辑团队(副主编)中有人在审稿判稿过程中的拖延。因为我们期刊在学术界的地位,作者是否能够得到终身教授的职位有时可能就取决于这一篇论文的接受与否,所以主编在某种程度上决定着别人的命运。在美国的学术界,大部分的编辑都是义务劳动,能够被选为顶级期刊的主编是自己学术水平和声誉得到认可的表现,而且审稿本身也有助于自己对现有学术进展的了解,所以许多人都愿意做这件事。与此同时,做主编的学者也常常是被其他人追逐的对象,许多人身兼数职,繁忙不堪。在遇到来自多方的需求时,就需要做出取舍,将做事的先后进行排序。

为了能够把我们的审稿过程控制在三个月之内,我经常与副主编们沟通,希望他们能够及时处理稿件,发现审稿人拖延过久就要写信催促,如果催促无效,那就要迅速另找。另外,一旦审稿人的意见返回,必须迅速判断,并写出审稿意见和最后的录用决定。学术期刊的审稿过程遵循双向匿名(double blind)的原则,作者和审稿人之间彼此不知对方的姓名,只有负责终审这篇稿件的主编和副主编知道。在多数情况下,主编/副主编即使知道作者的姓名,也并不认识本人,所以整个处理过程都相当抽象,去个人化,始终保持中性客观的态度。但有时也正因如此,就容易把作者看成抽象的个体,不能体会作者焦急和紧张的心情,将稿件搁置起来。这种情况在我们一位