

财富创世纪·观念营销系列

总经理的 内衣

透视管理的本质

叶匡时 著

社会科学文献出版社



00125100

财富创世纪·观念营销系列

总经理的 内衣

透视管理的本质

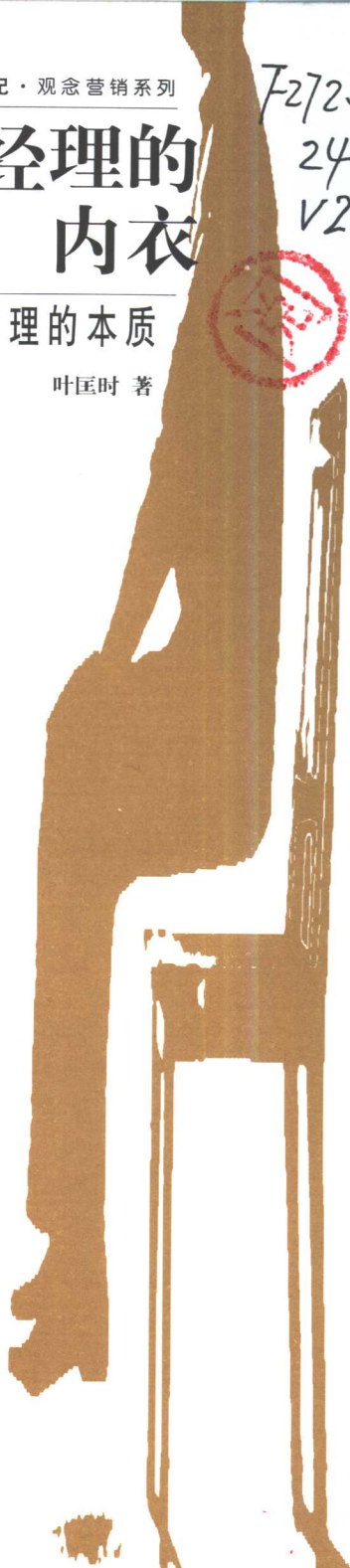
叶匡时 著



北航 C0543083

社会科学文献出版社

F272.9
24
V2



图书在版编目(CIP)数据

总经理的内衣:透视管理的本质/叶匡时著. - 北京:社会科学文献出版社,2001.6
(财富创世纪·观念营销系列)
ISBN 7-80149-507-1

I. 总… II. 叶… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 10743 号

财富创世纪·观念营销系列

总经理的内衣

——透视管理的本质



著 者: 叶匡时
策划编辑: 路卫军
责任编辑: 君 子
责任校对: 同 文 闫晓琦
责任印制: 同 非

出版发行: 社会科学文献出版社

(北京建国门内大街 5 号 电话 65139963 邮编 100732)

网址: <http://www.ssdph.com.cn>

经 销: 新华书店总店北京发行所
排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司
印 刷: 北京市美通印刷厂

开 本: 889×1194 毫米 1/32 开

印 张: 10

字 数: 171 千字

版 次: 2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-80149-507-1/F·144

本系列共二册 定价: 40.00 元 (每册 20.00 元)

版权所有 翻印必究

一本真正透视管理本质的好书

一本真正透视管理 本质的好书

前年拙作《鲜活思维——人生以享受为目的》新书发表会，叶匡时教授和我同时应邀参加讨论新新人类沟通之道。叶教授说理之完整精辟，阐释之创意，让我印象深刻。后来，拜读他前一著作《总经理的新衣——打破管理的迷思》，更对其打破一般管理学者著述模式，深感兴趣。前几天，叶教授将他的新著《总经理的内衣——透视管理的本质》初稿，托人请我先饱眼福，我除了对他创新的智慧和善用巧妙的引喻，再度予以肯定之外，对他能深入浅出，分别从理论面和实务面交互探讨管理的本质，更为折服。

叶教授新书章节，和宏碁集团目前积极推动的总经理

养成训练之架构，不谋而合。他从“对”和“错”的观念剖析切入，先行“清”脑，其次期许管理者要有企业伦理观；然后才展开管理经营策略之讨论，再佐之以实证和成败之讨论；接着提醒管理者自我学习之重要，最后，勉励企业经营者要成为有社会观的企业公民。

多年来，本人一方面提倡智慧财产的建立和保护，一方面也鼓吹智慧的创造，要能无限地传播，被亿万人欣赏利用，才有真正的价值。叶教授新书中多处引用宏碁事例和本人思绪，作为其立论之旁证，使本人颇有“知音”之乐，对于野人献曝而能借由叶教授新书再次传播，倍感欣慰。负责宏碁总经理培训计划的“宏碁学院”正努力引进和建立企业经营者所需的高水准管理新知和专业技术，希能协助业界提升管理品质并拉近中国企业和世界市场的距离感。叶教授新书所推荐的作法也着眼于提升业界管理品质，这和宏碁学院所提倡的，异曲同工、目标相同，于我心有戚戚焉。

创意和巧思才能引人入胜，精辟的说理才能信人服人，进而效法学习，本人谨以“精辟和创意”为叶教授新书向大家郑重推荐。叶教授著书之内涵与热忱，必能引起许多管理者的共鸣。

施振榮

（作者为宏碁电脑集团董事长）

勇于承担的管理小品

“身为管理学者，我有许多美丽与哀愁的感觉；因为，在欢乐的锣鼓喧嚣中，远方却传来丝丝的挽歌声。”这是匡时兄在《学界·业界》这篇短文的自白。

我与匡时兄的相识并不深，但对他的积极，愿意“不”洁身自爱的勇气，感到深深的钦佩。我也相信，匡时兄会是第一个承认他的“文章及意见想法并不是绝对的真理”，也不是他“个人的先知卓见”。

他的勇气即在于敢承担（take position），针对中国目前个个是专家（尤其是企业家），却不相信专业知识的奇怪现象（《没知识·坏力量》）；及在《劳而无功，该加检讨》中提出有关功劳与苦劳的新观点，打破允许“普通”、“尚可”（mediocrity）的乡愿文化等。这些都是让人不得不尊敬的

勇气。

我尤其对于《顾客有时是错的》这篇短文有特别的感受。在最近十年一面倒的顾客导向策略的热潮中，我们可以很清楚地看到“以客为尊”似乎是企业生存的不二法宝。匡时兄适时提出 IBM、迪吉多 (Digital) 及奇美的历史教训，提醒我们，要成为一个创新的科技领导企业，尤其要注意任何颠覆科技的发展 (disruptive technology)，因为往往这不是您最重要顾客所需要的新科技 (没有人愿意做新科技的实验品)，“选择顾客” (customer selection)，也就成为目前美国企业策略更新最重要的步骤之一，因为，您最重要的顾客，并不一定是最能产生附加价值或接受新科技的顾客。

虽然大家都知道“学习型组织” (learning organization) 的重要性，但我认为知识在网络社会中是一个廉价品，资讯也不再是 power，执行力与创意才是真正的竞争力所在。所以我最近也在公司推动“训练型组织” (training organization)，希望训练我们的执行力。匡时兄在书中有多篇讨论执行力与创造力的文章很值得我们参考。

如果您用心读此书，您会发现匡时兄特别注重企业文化，及企业伦理在企业经营理念中的重要性 (第二篇的多篇文章)。我一直相信，环境能影响人，而人的本质是善良的，企业体是能真正改变一个人最重要也是最后的环境。如果我们能用心去创造一个健康的环境，相信人的善良面

就能在这健康的环境中得到养分，成为一个“善”的循环。因此，我们不能仅用一些传统财务相关指标去衡量一家公司的成功（如营业额成长、净利率、获利成长、股东报酬率等），我们更需要一个界定企业成功的新标杆（如进公司三年后的平均薪资、生产力、学习时数、环保成绩等）。我们应该问，究竟利润极大化重要，还是能否永续重要？究竟累积财富重要，还是生活/工作有意义重要？究竟效率重要，还是乐趣重要？这一类的问题在匡时兄的书中，一再地出现，发人深省。事实上，这些观点也与我在肯邦以及肯梦公司所提倡的基本理念不谋而合。

这是一本很容易读的书，但也是一本让我们思考的书。为此，我们感谢勇于承担的匡时兄。也恭喜您愿意将《总经理的内衣》这本书收集成您个人图书馆（personal library）的藏书之一。



（作者为肯邦国际公司及肯梦国际公司负责人）

从新衣到内衣：自序

《涅槃经》上说：“有智无信，增长邪见；有信无智，增长愚痴。”

中国社会重商的程度，可能是史所未有。在任何一个公共场所，我们都可以听到人们谈论有关商务的话题。但是，在这一类商务的话题中，有关企业伦理或企业灵魂的讨论，并不多见。这基本上反映我国企业社会的需求，同时也反映一个严重的问题，那就是——有智无信。

我们也看到以美国观点为主的流行管理书籍，有如排山倒海地侵入中国图书市场。许多人对于美国的流行理论或管理英雄，趋之若鹜，似乎只要在美国流行的管理理念，就可以在中国一体适用。没有错，这些理论以及管理英雄确实有很多值得我们学习借镜的地方。但是，毫无批判地

迷信追逐、惟美国马首是瞻的现象则是——有信无智。

延续着我在一九九六年年底出版的《总经理的新衣——打破管理的迷思》的脉络，我希望这是一本有智有信的书；智的部分是有关经营技能的讨论，信的部分则探讨企业存在的意义以及企业的伦理议题。这本书并不企图撰写什么标准答案或伟大的理论，只是提供一些有关企业或个人经营的思考粮食。

《新衣》一书的重点在批判当时林林总总的流行管理理论，认为许多理论有如国王的新衣，空洞无物；该书并认为许多管理的道理可以从我们日常生活中体会，未必需要外求。在该书出版之后，市面上也出现一些批判流行管理理论的书籍，验证了我过去的批判与看法。

破坏之后，总得建设。《新衣》倾向破坏，所以副题是——打破管理的迷思；《内衣》则倾向建设，副题名之为——透视管理的本质。《内衣》把比较多的篇幅放在企业伦理与企业经营的意义上。许多的企业或经营者，在光鲜亮丽的外表包装下，赢得众人的羡慕与尊敬。但当我们用心用眼去透视时，可能赫然发现，他们美丽的外衣之下，却隐藏着肮脏的内衣。一九九八年以来，爆发多位知名企业经营者运用不当手段“五鬼搬运”公司资产，造成投资大众的损失与恐慌，就是最好的例证。因此，无论实际参与企业经营的人，或是观察研究企业行为者，都应该学习从企业的本质观察企业的发展潜能，而企业行为是否符合一

定的伦理标准，最能够透视企业的本质。

当然，企业规模不同，其行事的标准也有所差异。对于许多小企业而言，追随丛林法则可能是他们的生存之道。但是，许多小企业以及企业主在企业发展到一定规模之后，却不知道适时转型，仍然用丛林法则经营已具相当规模的企业，是中国企业社会一个相当严重的问题。但愿这本书所讨论的许多议题，能够给这些企业经营者的更多的想像空间。

本书共分六篇。第一篇“观念之钥”着重在打破既有的管理迷思，同时也企图建立一些管理的基本观念。第二篇“名利之鞭”则在探讨企业伦理与企业生存的基本意义。这些议题与各国文化传统大有关系，所以我也收录了几篇中国传统如何影响现代管理的文章，以及德国产业民主的文章。

第三篇“商场之旅”的内容以经营为主，讨论的层次比较总体；第四篇“智慧之囊”则以管理为主，讨论的议题比较个体。至于第五篇“修炼之门”则都是与个人成长学习相关的文章。第六篇“现象之眼”所要呈现的主题，不止局限在一般企业管理的领域，也收录了一些公共政策、社会观察的文章。

本书的内容都是在一九九五年十一月之后，陆续在报章杂志发表过后重新加以修订改写而成的。《企业伦理的阶梯》原发表在《工商时报》；有七篇文章——《先入为主，

载舟覆舟》、《先问苍生，再问鬼神》、《对称之美，均衡发展》、《从老幺企业到老大企业》、《从知更鸟到山雀》、《从尼安德塔人到现代人》、《美丽与成功的前世今生》原发表在《卓越》杂志；其余的文章全部都曾发表在《经济日报》。

本书的完成，要感谢许多我在学界与商界的朋友，他们提供我丰富的写作内容与灵感，我无法在此一一致谢。但是，我要特别感谢下列这些朋友的协助：《经济日报》的林贞美与陈启明女士给我的鼓励与鞭策，使得我能够持续在《经济日报》副刊撰写“企业广角镜”专栏。有“纸上风云第一人”美誉的资深文化人高信疆先生仔细地看过本书的初稿，并提供很多宝贵的意见，丰富了这本书的人文内涵，也大大地提高本书的可读性。花旗银行的林伊玫小姐替书中许多文章下了标题，增强了本书各标题的视觉以及暗喻效果。好友顾俊先生提供我相当多中国传统的相关典故。《自由时报》的黄文雅小姐以及《卓越杂志》的苏丽华小姐，则协助我完成这本书的初步编辑工作。联经出版公司的朋友对这本书的积极催促，是这本书得以及早问世的主要原因。

宏碁集团董事长施振荣先生以及肯邦公司负责人朱平先生能替这本书写序，让我觉得十分光荣。宏碁与肯邦是两家截然不同的公司，一家是国际级大型公司，另一家则是中小型的服务公司。然而这两家公司贡献于我们的企业

社会的决心与行动，都是一样的令人感佩。这两家公司的表现，也证明在不同的产业与规模下，企业都可以承担一定程度的社会责任与企业伦理。

我的妻子苏彩足教授曾经全程指导我完成《新衣》一书，或许她认为我已经可以“出师”了，所以她没有对《内衣》这本书给过任何的意见。然而，在本书付梓前一个月，她豁免我所有的家务工作，让我能够专心顺利地完成任务。所以，她应该算是这本书的“接生婆”。

目 录

一本真正透视管理本质的好书	1
勇于承担的管理小品	3
从新衣到内衣：自序	6

一、观念之钥

——打破迷思篇

顾客有时是错的	3
不人性的人性化管理	6
时势造出管理英雄	9
祸不单行的自然律	12

目 录

运用时间幅度，检讨扁平化	16
先入为主，载舟覆舟	22
逃出科技迷宫	25
先问苍生，再问鬼神	28
予岂好变哉，予不得已也	32
管理无食谱	35
管理三元色，戏法随人变	39
劳而无功，该加检讨	42
面试的价值在游说人才	45
三 C 与三才，缺一不可	48
对称之美，均衡发展	51

二、名 利 之 鞭

——伦理文化篇

什么是愿景？	57
企业的使命宣言	60
不重企业伦理，何来国际化？	63
企业伦理的阶梯	67
学界与业界：支持管理学术期刊	73

目 录

加入宗教慈善团体的“利益”因素	77
企业的伪善行为	80
歹活不如好死	83
骨肉相残的家族式管理	86
中国式管理的困惑	89
专业经理人与家臣	92
提携与报恩的糊涂账	95
产业民主该怎么走	98
德国产业民主简介	103
产业公会——影武者？	107

三、商 场 之 旅

——经营策略篇

从老么企业到老大企业	113
从清道夫到掠食者	117
从雪中送炭到“马太效应”	120
从组织变型到组织变心	123
从衰而苦到威而刚	127
从知更鸟到山雀	130

目 录

从有土斯有财到有士斯有财	134
从管理第一课到管理最后一课	137
从在商言商到民族优先	140
从集团多角化到隔行如隔山	143
从强将到强兵	146
从计划分析到洞见胆识	149
从外行到内行	152
从尼安德塔人到现代人	156
从固有核心到连续变革	159

四、智慧之囊

——管理实务篇

谁才是人才	165
巧卖不如巧买	168
一静不如一动	172
小处着眼、小处着手	175
议而不决与决而不议	178
改善决策的速度与品质	181
创造创造力	185