

本书告诉你如何在这个竞争激烈的年代里赢得“领导”这场游戏。

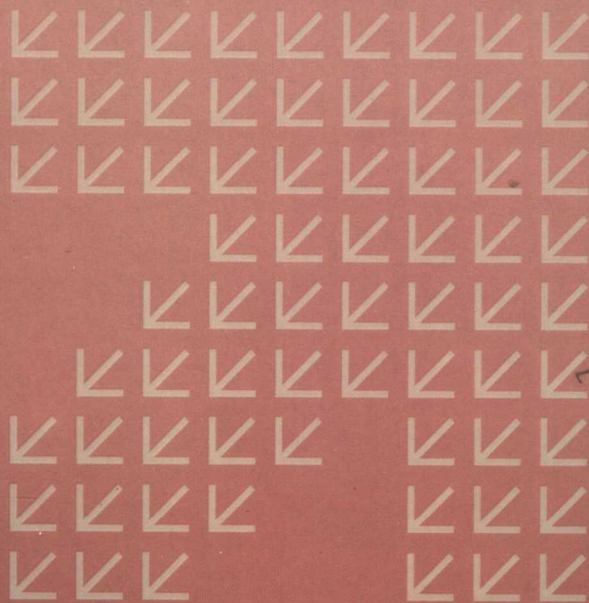
—— J.W. 马里奥特二世

马里奥特国际有限公司董事长兼主席

20条颠覆管理旧观念 提升领导绩效的新策略

逆向管理

Don't Oil the Squeaky Wheel

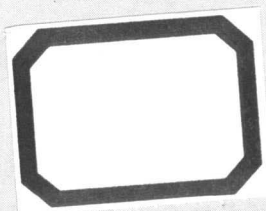


[美] 沃尔夫·J.林克 (Wolf J. Rinke) 著

王采欣 译



中国时政经济出版社



逆向管理

[美] 沃尔夫·林克 著

王采欣 译

Don't Oil
the Squeaky
Wheel

RBP 53/12 中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

逆向管理/(美)林克著;王采欣译. —北京:中国财政经济出版社,2005.5

书名原文:Don't Oil the Squeaky Wheel

ISBN 7-5005-8013-4

I. 逆… II. ①林… ②王… III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 017883 号

著作权合同登记号:图字 01-2004-5781 号

Wolf J. Rinke

Don't Oil the Squeaky Wheel

ISBN 0-07-142993-X

Copyright © 2004 by Wolf J. Rinke

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100056

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 16 印张 166 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 7-5005-8013-4 / F·7017

(图书出现印装问题,本社负责调换)

名家赞语

本书将告诉你如何才能在这个混乱的年代里赢得“领导”这场游戏。

——J. W. 马里奥特二世 (J. W. Marriott Jr.)

马里奥特国际有限公司 (Marriott International, Inc.) 董事长兼主席

本书深具激励作用和启发性——它将我们带回起点——提醒所有的读者，真正的成功只有通过员工的努力才有可能实现。

——卡罗·威尔斯 (Carol Wilson)

德国 SAP 信息部总监

这是一本容易阅读而且有趣的好书，可以为如何成为一个更好的商场领导者带来很多有力的建议。林克博士以深入浅出的方式介绍他的思想——将沃尔夫的方法付诸实践，会为你的事业带来革命性的改变。

——叶斯普·穆勒 (Jesper Moeller)

丹麦 ISS A/S 外部事务与人力资源部门执行副总

沃尔夫·林克知道如何让你在享受趣味阅读的同时，获得提高领导能力技巧的珍贵工具和资源。

——托马斯·L. 菲利浦 (Thomas L. Phillips)

菲利浦国际公司 (Phillips International, Inc.) 董事长兼主席

在下属身上看不到你所要的结果吗？本书可以节省你很多的时间、金钱和不必要的火气！

——黛安娜·布赫 (Diana Booher)

《自信演说》(*Speak with Confidence*) 等畅销书作者

划时代！本书将汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 和史蒂芬·柯维 (Stephen Covey) 的智慧和启发性合而为一，是一本必读的好书。我计划把这本书送给我的经理，一人一本！

——马克·文果夫 (Mark Vengroff)

文果夫·威廉斯关系企业

(Vengroff, Williams & Associates, Inc.) 执行官

这是一本真正激励人心的好书，不但独具一格，而且充满力量。任何想要成为一个具有高效能的领袖的人，都应该仔细阅读它。

——乔·拜特恩 (Joe Batten)

CPAE 名人堂讲者、乔·巴顿公司 (Joe Batten Associates) 主席、

《坚毅管理》(*Tough-Minded Management*) 作者

本书就像一个超级工具箱，让你的企业变得更有创业和授权

精神，让每一个成员都拥有采取行动的权力。

——古登·波尔诺（Gudrun Bjorno）

丹麦 ISS/AS 教育企业副主席

沃尔夫·林克再度出击！这个 21 世纪的传奇人物这次提供了更多智慧。想要知道如何领导百种人的超级领袖吗？阅读林克博士的书将能增进你的领导能力。

——彼德·彼得森（Pete Peterson）

约翰·霍普金斯大学（John Hopkins University）客座教授

沃尔夫·林克是少数能将枯燥的管理和领导科学变得如此有用和充满趣味性的人士之一。

——戈登·彼得斯（Gordon Peters）

管理学机构（The Institute for Management Studies）创办主席兼执行官

本书阅读起来轻松有趣，提供了世界级的领导策略，帮助你在日趋激烈的全球经济中获得成功。

——马蒂·摩伦斯（Marti Morenings）

全球企业（Universal Companies, Inc.）执行官

打破 20 个阻碍组织更上一层楼的领导困惑。

——迈克·戈尔兹（Michael Golz）

美国 SAP 信息科技部副主席

在行动当中瞄准重点，猛力出击，将能让你领导团队走向巅

峰。

——杜孟朵·古孟森 (Dudmundur Gudmundsson)

冰岛 ISS 总经理

沃尔夫·林克拥有一项天赋，就是让我们以前所未有的方式审视自己如何领导、如何建立组织文化。同时他也为我们提供了工具，让我们将以上两者革新。

——丹·科恩 (Dan Cohen)

AquaGuard 总裁

推 荐 序

王刊良

管理作为一门学科产生于西方，我国高等教育中的管理学内容大多是舶来品。上个世纪以来，随着社会生产实践深入的分析、观察和总结提炼，以分析哲学和理性思维为主要特征的西方学术界逐渐提炼出了系统的管理学思想和方法论，形成了管理科学的学科体系。上世纪 90 年代中，笔者有幸赴加拿大进修，商学院博士生告诉我，博士论文选题按方法论划分为两种，一种是以数学导向的，另一种是以行为导向的，而且后者更多一些。因此，管理学吸收了来自社会学、心理学和经济学的精粹，基于行为科学的管理学成为管理学之显学，主要内容包括组织理论、组织行为、人力资源管理、战略管理等。显然，以人为对象的管理是管理学的基础。

其实，管理作为一项社会实践活动从远古时代就开始了。中国五千年悠久历史和文化积淀形成了浩若烟海的关于人和人的行为的思考，围绕着“格物致知，修身齐家，治国平天下”的人生成长路径，提炼出了许多为人处世的真知灼见。因此，在学习和探讨西方的心理学、管理学、经济学等知识领域时，我们时常感

到，其中的大量理性思考和原理，往往可以在中国文化和历史经验中找到影子。例如《论语》有“子贡赎人，子路拯溺”的讨论，孔子评论说：“子路拯溺而受牛谢，鲁国必好救人于患也；子贡赎人儿不受金于府，鲁国不复赎人矣。子路受而劝德，子贡让而止善。”（见南怀瑾《历史的经验》）这可以说是“激励”政策的最好案例，也可以说是对人性的最好诠释。清末有识之士就提出“中学为体，西学为用”，现在，我们太多地崇尚西学，对中国历史上的先进管理思想缺乏总结、提炼、应用和开发。

《逆向管理》一书用大量生动有趣的例子，总结提炼出了许多管理组织和人的原则、经验和教训，是经理们和未来的管理者在管理人方面的一本很好的指南。这些例子虽然发生在西方市场经济社会中，但是在处于转型经济中的中国也时有发生。例如，第5章“宁愿当个饱满的稻穗”中讲述的作者和太太不愉快的购车经历，告诫我们“骄傲之人通常是犯错误最多的人”，并细致分析了其中的道理；在第16章里，通过在艾伦贝尔的经历，作者揭示出简单的命令和控制与管理的宗旨相去甚远；在第15章，作者还讨论了奖励和惩罚宜采用的原则：私底下惩罚，公开奖励，这个原则与我国古人讲“明规暗惩”的说法不谋而合。

本书不仅告诉我们应该做哪些事，而且告诉我们如何去做。例如，第11章提供了如何落实企业哲学的9个步骤。“不要为嘎吱作响的轮子上油”（第14章）告诉我们，不要把过多的精力浪费在那些捣蛋分子身上，要在为公司尽力的这些人身上多花一些精力。第15章“别以为薪水万能”提供了进行奖励的13条规则，使用这些规则可以产生良好的效果。在第18章“裁员不是办法”中，作者提供了不用裁员也能增加获利的7大妙方、5个

“小”裁员的方法和避免未来裁员的4种方法。这些方法十分有效，且易于操作和实践。凡此种种，都闪烁着管理学上的经验与智慧，值得当今中国的管理人士学习与借鉴。

本书归纳的原则明了、实用。例如，四类最难搞的领导人、人类趋力的五个定律、失败领导者的五个习惯（特别是他们建立“顺我者昌、逆我者亡”的企业文化给我印象很深）等都可以成为一面镜子，既可以照自己，也可以照别人。事实上，本书旨在教你精通20个逆向思考的领导策略，让你能够成为一个更有效率的领导人。

本书提供的原则来自于大量的研究和实践。例如 PES 和 NES 来自宾州大学 Marty Saligman 教授的研究（第3章）、6种不同的领导风格来自 Hay/McBer 顾问公司的研究（第4章）；在两种管理方法（KITA 和 KID，第9章）当中，KITA 是相当普遍的（Hudson Institute and Walker Information of Indianapolis 的研究调查），也会产生严重后果的（Princeton 大学两位教授对 Bridgestone 一家工厂的研究）。

“理论是灰色的、实践之树常青”，希望读者能从本书的阅读中得到愉悦，体验出人类管理实践中总结出的智慧，并在实践中自觉地灵活运用。正如本书第1章讲述的要旨“学而时习之”，否则的话，“知识就不是力量”。

（本序言的作者为西安交通大学管理学院教授、博士生导师、副院长）

目 录

名家赞语 / 1

推荐序(王刊良) / 1

1 知识不是力量 / 1

2 别把房子盖在流沙上 / 9

3 “自私”未必是坏事 / 17

4 别把自己当成牧羊人 / 29

5 宁愿当个饱满的稻穗 / 41

6 “柔性管理”有何不可 / 49

7 “金牌”不代表一切 / 61

8 自己其实没什么了不起 / 71

9 别踢员工屁股 / 81

10 你在招募志愿者吗 / 93

11 不要把焦点放在记分板上 / 105

12 对准自己的球门 / 121

13 “信任”有什么不好 / 135

14 不要给嘎吱作响的轮子上油 / 145

15 别以为薪水万能 / 155

- 16 别在公司下棋 / 167
- 17 “顾客满意”可不是句口号 / 181
- 18 裁员不是办法 / 191
- 19 掌控时间 / 205
- 20 别把自己卖给公司 / 219
- 领导地图 / 233

1

知识不是力量

天才就如暴风雨，逆风而行。

——克尔凯廓尔 (Soren Aabye Kierkegaard)

知识就是力量。你们有多少人相信这句话？这是我常常问听众的一个问题。你猜结果怎样？所有的人都举手（我打赌你也相信，对吧？），但是我不信！我现在就告诉你原因。在我过去合作过的领导人和经理人当中，很多都知道如何领导别人。他们所掌握领导知识之丰富总是让我吃惊，有些人知道得比我还多。他们可以把所有的知识全部兜在一起。虽然他们讲出来的道理都很生动，但是当我从顾问和指导员的角度看他们实际执行时，就会发现他们做出来的和脑子里知道的并不一致。他们是根据习惯来行动，一般来说，就是用以前管用的方法来做。问题是——这还要我说吗？——我们现在身处在超高速的全球经济之下，以前管用的方法，今天不一定会带来正面的结果。这就是我写这本书的原因。因为我要打破你原本根深蒂固的世界观——你对于领导能力世界的观点——那些过去管用的方法，需要被重新审视，重新评估，甚至——在最危险的情况下，重新改变。

残酷的事实摆在眼前：你知道的事情的确很多，而且你现在还正准备从这本书上再学一套最尖端的策略——这些东西真的很好，有可能会改变你的领导方式，效果立竿见影。但是除非你实际去运用这些刚刚从书上看来东西，并且将它们发展成一套新的、有力的新习惯模式，不然他们对你一点好处都没有（你一定很熟悉这样一句话：如果你一直做一样的事，你就会一直得到一

样的东西。如果你不做任何改变就想得到不一样的东西，那么你就是疯了)。看吧，你“知道”什么并不会让结果有什么不同；是你“做”了些什么，而且一次又一次地运用所学的知识，直到把它转变成条件反射般的动作，才会有所不同。而且这种事不会因为你读了这本书就自然而然地发生（你把全世界减肥的书都看完也减不了1磅）。

最近我听到一个很好的例子，是我的一个指导对象华特告诉我的。故事发生在华特的一个小学同学身上，他在初学游泳的时候就迫不及待地站上了跳水板，毫不迟疑地往泳池纵身一跳。那一跳看起来真的很猛，不过当他一碰到水，这位同学立刻开始挣扎，到最后还得出动救生员把他救上来。回到更衣室，华特问他到底是怎么回事。“我也不知道，”他说。“事实上，我也是刚刚才明白。我整个冬天都在看有关如何游泳的书，但是当我一碰到水，我想那些东西一点用都没有。”

好啦，悲观的你，已经听到自己心中的疑问：如果这本书上写的东西没用怎么办？如果失败怎么办？如果它反而让你失败怎么办？首先，且让我在这里果断地告诉你：世界上没有失败；只有结果。如果你采用书上的方法，但是没有带来预期的效果，再试一遍。如果这件事情对你很重要，再试一遍。如果这件事对你真的非常重要，试到第七遍（很多事情的发生都是随机事件，而且跟其他干扰没有任何关系，尤其你是在一个由人组成的组织里工作，而人本身就是难以预料的）。如果还是不管用，到这里你也学到了一些以前不知道的东西——我不认为这个叫做失败。从另一个角度来看，如果真的成功了，你就挖到宝了——你找到了一个可以提升表现力、生产力，甚至让你的组织获利更高的新策

略。这里的关键不是知识，而是实际去做，去亲身体验，让自己觉得不自在——喔，虽然这样想好像有点恐怖。

因为实际执行是如此重要，本书在理论方面着墨甚少，大部分的焦点都放在行动上。我甚至在大部分章节最后提供实行起来简易明确的管理小措施，让你可以现学现卖，立即达到显著的效果。

放轻松

喔，还有一件事：我要你在阅读这本书的过程中觉得很开心。为什么？因为——这点很重要，记下来——心里开心，做事才有劲。但是你会抗议：“我们还有很多事要做，没这个时间开心。”那么你最好再好好想想。一份40多年前所做、刊载在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）上的研究显示，幽默诙谐的主管——你要有心理准备——“拿的奖金比较多，绩效评估也比较好。”为什么？因为“高明的幽默感可以降低敌意，避免批评，舒缓紧张气氛，振奋士气，并且有助于传达困难的信息。”所以不要再把自己和工作弄得那么僵，放轻松。最好的方法之一就是对自己笑。为了怕你觉得这点很难做到，我特别在每一个章节提供一个机会，让你“微笑”（记住，你不需要特地去练习身上所有的发笑细胞，只要练习那些你想留住的就行了）。

所以现在请你准备好，让我们一起开始一次充满发现、学习、挫折和欢笑的旅程，建立强而有力的新习惯模式。