

中 国 经 济 管 理 名 家 文 丛

席 西 民 管 理 学 随 笔 仙 人 掌 集

管理之道：大处着手小处着眼

G U A N L I Z H I D A O

D A C H U Z H U O S H O U

X I A O C H U Z H U O Y A N

席西民 著

中 国 经 济 管 理 名 家 文 丛

席酉民管理学随笔仙人掌集

管理之道：大处着手小处着眼

G U A N L I Z H I D A O

D A C H U Z H U O S H O U

X I A O C H U Z H U O Y A N

席酉民 著

图书在版编目(CIP)数据

管理之道：大处着手，小处着眼/席酉民著. —北京：朝华出版社，2004.11
(中国经济管理名家文丛)

ISBN 7-5054-1090-3

I.大... II.席... III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第114347号

管理之道：大处着手，小处着眼

作 者 席酉民

策划编辑 田 辉 张宏宇
联智传播/慕云五

责任编辑 张宏宇 马海宽

责任印制 赵 岭

封面设计 刘 科

出版发行 朝华出版社

地 址 北京市车公庄西路35号 邮政编码 100044

电 话 (010)68433188(总编室)
(010)68413840 68433213(发行部)

传 真 (010)88415258(发行部)

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 635×965毫米 1/16 字 数 244千字

印 张 20

版 次 2005年1月第1版 第1次印刷

版 别 平

书 号 ISBN 7-5054-1090-3/G·0523

定 价 28.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

现实、困惑、思考、启示

(自序)

小时候也写过日记，但越大越懒得动笔。后因在多种场合发表自己的一些观点并颇受欢迎，故想，作为管理研究者和教育者，除探讨有关理论和方法外，还应利用它解决实际问题，更重要地是传播新的、优秀的管理思想和方法，使更多的人接受并应用，从而起到一种放大器的作用。因此，有空便记下了一些自认为有意义和传播价值的思想，并尽自己笨拙的笔，使其尽可能短小精悍、富有趣味，使大家有点像读微型小说一般不经意地领会其中的管理思想、观点和技巧，并对每日伴随在自己身边的现象和事务作出智慧的处理！

管理研究大体可分为三个方面：一是管理的思想、意识和观念，二是管理的理论、方法和技术，三是管理的应用、分析和实践。本集短文有对社会经济活动中某些现象的思考，也有研究中的某种感受，还有自己的或与别人争论后形成的观点，自然也包括对一些管理、经济、社会等方面理论的体会和认识。所涉及的内容覆盖了上述管理研究的三个方面。

新加坡国立大学一位朋友读了其中几篇短文后讲，

有些小短文提出的问题可以作篇博士论文，也许他言重了。但总体来讲，有些短文可作为进一步深入研究的基础，大部分对日常生活、工作都有现实的指导意义或某种思想上的启示……当然，若真能发挥这些作用，我会因为没有浪费大家的时间而心满意足！也会为大家更有效的生活尽了绵薄之力而高兴！

这是一本短文集，其中有些文章已在报刊（如《中国软科学》、《中外管理》等）上发表。我不知这本小书该算作哪类，说专著但研究的严密性和深度不足，说杂文又有很浓的研究味道，说研究却又很具普及性和通俗性，实际上可算杂文、议论和研究论文的复合品，权且称作研究随笔吧。由于以后可能还要写下去，甚至编辑出版别的小集子，为了区别，故称此为“仙人掌集”（Cacti）。取名的意思首先是仙人掌浑身是刺，扎人。而本集中有些文章似乎也有点儿刺，有人看了可能会感到不舒服。不过千万不要对号入座，小小文字只想说明其中的道理，便于人们更合理地做事。其次，虽未探究仙人掌名字的来由，但字面理解是“仙人的手”，可能有指点迷津、帮人排忧解难的作用，虽不敢说集中短文有这么大的功效，但作者确实有此意图（请恕作者大言不惭地直言）。第三，仙人掌是沙漠植物，在非常恶劣的环境下可以生存，作者想藉此表达一种愿望，即期望这些短文所表达思想和观点也能像仙人掌那样富有生命力。

没有职业的限制，没有高低贵贱之分，任何人都可以是本书的读者！作者深知自己智慧的洞察能力有限，笔头上的功力不足，也无法保证每个思想和观点完全正确，只是觉得有必要讨论之，便把自己的想法和观点赤裸裸地奉献给读者，愿与机敏聪慧的读者朋友们共同研讨。另外，书中对短文大体上进行了归类，但这完全是为了读者阅读起来更方便。实际上可以说，这些短文大部分无先后顺序和上下衔接关系，可以根据兴趣任意选读。

现在让我用一个小故事结束这篇自序：

一位年轻人很喜欢在海里潜水，于是购买了潜水服和必需的器械，经过潜水学校的训练，终于可以潜入水中开始海底探险。他看到了美丽的海鱼、变

化万千的难以想像和描绘的多彩世界，当然还有暗礁与旋涡。一天，潜水半小时后，他突然看见有一个人慌乱地划动手臂、蹬着腿向他游来，且只穿条游泳裤。他非常吃惊地看着来人，并拿着可以在水中使用的塑料笔记本和特制的笔，在本子上写道：“您在这里干什么？”然后将本子递给来人。那人拿过笔在本子上写道：“快要淹死了！”他看了后，略加思索，将那本记着他的观察、思考和体验的大塑料本交给来人，并且写到：“也许它会帮你浮上去并学会潜水。”

7 常百民

目 录

□ 现实、困惑、思考、启示（自序）

一、管理智慧和技艺

比较优势与发展契机 3

“不”字与管理艺术 5

从小老板的困惑看现代企业管理的难题 7

“公共商品”及其管理难题 10

合作的哲学 13

激励的技巧 16

奖励与惩罚 19

经营策略与诚实 22

利他主义 25

目标与自适应 28

企业与部落 31

契约与信誉 34

群体决策与管理效率	36
双赢策略	38
算命与决策	40
要命的信息	42
也谈“目标管理”	51
债务观	53
最优停止的困惑	56
“Garage Sale”的启示	58
“Made in China”的管理思考	61

二、人与制度

常规与创造	67
冲突与价值观	70
大人物与大事情	72
“大树成林”的机制	74
大树底下好乘凉吗?	77
道德灾难	80
顶峰与衰退	83
情性与后悔药	85
发展波与常胜不衰	87
个人主义与公共道德	89
“刮风”现象与主体意识	91
竞争与阴谋	93

乐观与悲观	96
没有免费的午餐	98
人才的选拔机制	100
人性与制度	103
社会分层与阶层隔膜	106
顺从与投机	108
踏踏实实与保守	111
行为、文化与机制	113
压力与动力	116
牙医与社会保险制度	118
硬约束与软约束	121
月缺与月圆	124
约束与创造性	126
证明你是最棒的	128
制度与纳什均衡	130
制度与态度	134
主流与定位	136
自利与整体利益	138
自利与尊重别人	141
做人与做事	143

三、领导与组织

不介意不受欢迎	147
---------	-----

“大处着手，小处着眼” 149

纲与籴 151

委托与代理 153

管理者与被管理者的辩证关系 157

将将与将兵 159

借来的权力 162

“老黄牛”与“千里马” 165

领导的自荐与选拔 167

领袖、头马、企业家 170

培养与造就 172

识势、造势与借势 174

疏与堵 176

“随机领袖” 178

台前与幕后 180

无须提醒大家：我是管理者 182

瑕与瑜 184

也谈“摸着石头过河” 186

知识、见识和胆识 188

四、市场与机制

合作的社会 193

经济核配置 196

“酒文化”真的无奈吗？ 198

“看不见的手”与机制 200

伦理与市场 203

契约的利弊 205

球场与市场 207

私有信息 210

寻租浪费与信号价值 213

游戏规则 216

五、研究思想与方法

公正与偏见 221

观察与分析的艺术 223

“管理科学”的再认识 226

科学的大树与自信 229

科学进展与研究方法 231

求真的“路子” 233

“手”论 235

我的研究观：“问题导向”与“方法导向”

——谈系统工程的研究思路 238

研究也要“识势、造势与借势” 242

六、其 他

“常正确的批评家” 247

成功与快乐	249
诚与成	251
吃偏饭能胖吗?	253
打洋工和洋打工	255
挫折教育	258
花园国的思考	260
“猎枪与面包”的反思	263
洛基山的胸怀	265
梦醒时分的胡思乱想	267
面对挫折	270
生命和力量	272
生日自画像	274
声音的力量	277
挑战与进步	279
学术活动政治化?	281
学问	283
直言	285
祖国心	287

附 录

- ☐ “仙人掌”——《管理之道》评介 / 徐艺源
- ☐ 《管理之道》书评 / 罗容恒

一

管理智慧和技艺

比较优势与发展契机

近些年在饭桌上或朋友聚会时常听到一些政治笑话或顺口溜，用以作为闲谈的话题或谈笑的调味品，说者各有各的用意，听者也各有各的理解。其中有几句使我联想到事物发展的策略问题，即“到了东北才知道胆小，到了北京才知道官小，到了深圳才知道钱少，到了西安方知道知识少……”这几句话以比喻的方式生动地道出了各地的特征，即与他地相比，独有的或显著强大的地方。若这些方面为有利于发展的因素，则可称为比较优势；若为不利于发展的因素，则称为劣势或缺陷。理论和实践都证明，成功战略之所以成功的关键在于充分利用了比较优势。前几年在红红火火的区域经济发展战略研究中，我们经常可以听到“优势”二字，哪方面力量强或资源多统统视为优势，结果许多优势并未发挥作用，原因是分析时忽视了“比较”二字。多不等于强，少不等于弱，你多的东西别人也多，你就无优势；你少的东西可能别人更少甚至没有，少的反倒成了你的优势。所以，发展

的契机主要要在比较优势中寻找。国家 and 地区的发展如此，学术研究和个人发展也是如此。

林毅夫等人的新著《中国的奇迹：发展战略与经济改革》分析中国经济发展时就认为：优先发展重工业的“赶超战略”是传统经济体制形成的逻辑起点，是作为外在变量由政府主动选择的，而扭曲的宏观政策环境、资源的计划配置制度和毫无自主权的微观经营机制三位一体的传统体制（很难灵活自主地寻求比较优势），是选择和实施赶超战略的要求内在地决定的。由于经济改革已动摇了或在某些方面彻底改变了战略的选择基础，使比较优势战略成为战略转型的方向和体制转轨的目标。

在企业里也是一样，市场竞争首先是扩展能力的竞争，看你能不能找到一个新的领域（因别人没做而比较优势很大），利润很高，你找到先进去，等到大批人跟进后，利润也会越来越薄，此时你怎么办呢？美国一位大企业家讲，有人掌握了这个东西（比较优势已不存在），我又发明一个（创造或寻找到新的比较优势），这就是现代经济，这种竞争才是真正的动态竞争。

联系到比较优势，想想我们近些年地区经济发展上的产业结构和产品结构趋同、干什么有利就蜂拥而上的现象，实际上都是在向比较优势低的方向走，按经济学平均利润的理论，是在向利润平均化和趋于零的方向走，前途是暗淡的。可喜的是在改革开放的大潮中，许多新的企业家、包括其他领域的一些弄潮儿，敢于大胆创新、开拓新领域，他们的开拓精神一定会创造出更大的比较优势，而比较优势又会带来新的契机，从而推动其事业的蓬勃发展，进一步也会促进我国经济和社会的更加繁荣和昌盛。

“不”字与管理艺术

有很多智者之言与“不”字有关，如“聪明人以其经验为依据说话，更聪明的人则据其经验而选择‘不’说话”；“从比较差的领导那儿可以学会‘不’要怎样做，从而知道应该怎样做”；《教父》中的教父见其儿子接班后常对下属讲“不”字，于是教导他说“你应该学会说‘不’字”。对于管理者来说，容易说“不”字，因为其所处的出人头地的地位和所负的责任，他们必须对下属发出指令，并批准下属的报告，所以经常会讲这个不对，那个不行，什么不许做。“不”是副词，经常伴随着否定或拒绝之意，因而带给人们的是不高兴或不乐意听，听得太多甚至反感，即使讲得对，听者也有此种感受。因此，从心理和行为上讲，应尽量少说“不”，在不得不说“不”时，变种方法说，也会收到比说“不”更好的效果，从而更有利管理工作的开展，这也许是一种管理的艺术。管理者、甚至每个人若能体味和改进说“不”的技巧，也许可从中获得额外的收益。