

中国经济管理名家文丛

席酉民管理学随笔林投集

管理之道：游戏规则与行为

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

Y O U X I G U I Z E

Y U X I N G W E I

席酉民 著

朝華出版社

中 国 经 济 管 理 名 家 文 丛

席酉民管理学随笔林投集

管理之道：游戏规则与行为

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

Y O U X I G U I Z E

Y U X I N G W E I

席酉民 著

图书在版编目(CIP)数据

管理之道：游戏规则与行为/席酉民著. —北京：朝华出版社，2004.11

(中国经济管理名家文丛)

ISBN 7-5054-1089-X

I.游... II.席... III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第114348号

管理之道：游戏规则与行为

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 194千字

印 张 16

版 次 2005年1月第1版 第1次印刷

版 别 平

书 号 ISBN 7-5054-1089-X/G·0522

定 价 28.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

我与管理

(代序)

我大学时学的是物理，自然科学的熏陶使我看待问题比较理性；硕士研究生时读的是管理系统工程，虽然专业名称涉及管理，但学习和研究的主要是系统工程方面的内容，即使与一些管理问题搭界，也主要是工程管理问题；真正接触管理是读博士期间，但主要研究思路仍然是对面临问题的系统分析，主要研究内容是宏观系统如区域经济、整个组织系统的发展和管理问题，博士论文虽然提出了“和谐理论”和深入探讨了战略研究方法论，案例中虽也涉及了一些企业发展问题，但重点还是宏观性的和一般系统论的分析，仍未真正深入到企业管理层次。这种训练和熏陶使我在分析问题比较注意全面和系统性，可以比较准确地把握管理的整体思路，习得了洞察管理问题的敏锐性。我真正开始研究企业问题是从实践开始的，获得博士学位后，我曾代表学校在北京、海南开办过公司，尽管当时规范运作的公司还很少见，但此时对企业的管理实践有了真实的、初步的感受。对企业管理问题更深刻的认识和热爱产生于出国合作研究期间，对经济范畴企业研究相关理论的学习和改革开放深入后企业管理问题的日益增长，特别是近年来

对大量企业管理实践的接触和参与，更加深了我对企业管理问题的关注及对其研究的热情。因受教育和训练形成的看待问题的理性、分析问题的系统性、观察问题的敏锐性，使我不仅在企业管理理论研究上有了更大空间，而且在实践中得到了许多企业家的厚爱，从而产生了自己的关于企业管理的一些著述和很受企业欢迎的大量讲座及管理咨询。

在进入系统工程和管理领域的近20年里，适逢中国经济体制改革实践的机遇，并且我对管理研究和实践怀有浓厚兴趣，促成我在该领域取得了一些成果。随着研究和实践的不断深入，我对管理研究的哲学和方法论也日渐清晰，于是便有了家中客厅里墙上的一段文字，这里简单介绍，以利大家更好地理解和分析书中文章的观点。这段文字共12列，每列4字，共48个字。前24个字主要总结了中国古代的管理思想，即“以人为本，以德为先，以和为贵，以法为教，中庸之道，无为而治。”这6句话看起来是儒家、法家和道家思想的罗列，实际上我将其放在一起的用意是只有儒家和法家思想的有机结合，才可能达到道家畅想的“无为而治”的最高境界。这有点类似于江泽民总书记近来倡导的“依法治国，以德治国”，换句话说，只有“法”和“德”的有机结合，才能赢来国家的安康和昌盛。后24个字是我的管理哲学和研究方法论，即“问题导向，技术支持，环境依赖，林树统观，螺旋推进，和谐管理。”意思是管理研究一定要从实际问题 and 现象出发，这样才有针对性和富有创造性；另外应尽可能利用有关理论和技术支持管理研究及经济社会活动的管理；三是管理问题放在不同的环境下会有不同的处理方法，因而不能盲目地生搬硬套其他国家、企业的先进经验，而是要“追求在所研究问题的环境下最有效或最满意地解决问题”；四是要将东方文化的“只见森林，不见树木”和西方文化的“只见树木，不见森林”的优点结合起来，形成“既见森林又见树木”的总体论；五是管理很难等到明确知道所有情况后再采取行动，而是要及时快速反应，因此管理只能做到“在可预期情况下追求最优或最满意”，从而形成了一种不断改进的螺旋推进的局面。若真正能做好以上几个方面，就有可能达到一种管理的最高境界，即“和谐管理”，既有客观的、比例

得当的、科学的“谐”的完美，又有主观的、感觉良好的、情感的“和”的融合。

市场经济，企业是主体。也正是大量企业在错综复杂、快速多变的市场中的竞争与合作，演绎出了令人激动和眼花缭乱的管理现实，观察它、思考它、驾驭它也会孕育出快乐、智慧、丰富的人生。这正是为什么我会越来越乐于与企业打交道，与企业家交朋友的原因。与他们在一起，分享其成功的快乐，化解其失败的痛苦，共同探讨管理的奥秘，就像享受一顿丰盛的创造性想法和人生智慧的套餐，我今后还将会乐此不疲！

李万民

目 录

□ 我与管理（代序）

一、管理智慧和技艺

成功的支点：管理资源观念的转换 3

成功人生需要管理

——学生毕业典礼上的随想 7

成功与“不拘一格” 11

个人成功与管理观念的转变 14

管理对联或妙论 18

管理新概念：磁化与环境控制 22

光的波粒二象性与现代组织 25

忙、累、乱、低效与“随机管理” 29

美妙的“虚拟”管理 33

一般和个别与管理的科学性和艺术性 36

二、决策与智慧人生

- 爱因斯坦不及格 41
- 不满与嫉妒和怨恨 44
- 参考系、感受与社会阶层 47
- 重新审视价值链：事业定位 50
- 从牢骚声中掘宝 52
- 从 CEO 到 CEO + CIO + CKO 55
- 大家都需学点经济管理基础知识 58
- 代理成本与现代企业管理难题 64
- 代理成本与效益“黑洞” 70
- 发展波与企业永续发展 81
- 个性化、知识化、感觉化需求和创造性大量定做 88
- “木桶”理论与短板 90
- 再论“木桶”理论 92
- 求真的“路子” 95
- 消防队的启示：实力与应变机制 98
- 压力与活力 102

三、领导的感悟和思考

- 领导与冲突 107
- 领导与制度 110
- 领导者与管理者 113

领导、头马、木匠、空气与和谐管理 116

领导的科学与艺术 121

领导放权的艺术 124

领导刚柔相济的艺术 127

领导与群众相结合的艺术 129

木匠与医生对领导行为的启示 133

审计干部的“不作为” 135

顺序与领导策略 138

体会干部素质 141

走进“黑箱” 144

四、观念、制度、方法与感想

“聪明”中国人的创造力是怎么被蒸发的? 151

从找零钱看商品观念和服务观念 155

翡翠与大白菜 158

关于“上有政策，下有对策”的反思 162

规矩与成本和效率 165

“黑哨”与政府行为 169

竞争优势与优势因素 172

企业集团发展的“林投”模式 175

“SARS策略” 177

色板与眼力 180

“惟上主义”与“上有政策、下有对策” 185

为什么会“因噎废食”? 188
一张机票的“管理”故事 191
游戏规则与行为 194
站着服务与服务观念 197
“抓紧”而不是“喊紧” 200
做学问的境界 203

五、媒体访谈实录

谈现代企业管理 209
谁拥有知识谁就拥有世界
——2003年12月答《三秦都市报》记者问 218
和谐管理 224
大型开采项目的外部性问题
——答《经济观察报》记者问 232

一

管理智慧和技艺

成功的支点： 管理资源观念的转换

在北京的一次关于人才及其激励的报告会后，深圳一批企业家邀请我进一步深谈。他们无奈而困惑地感叹道，过去是员工跪下来求我们给一份工作，现在倒过来是我们跪下来求员工留下来好好工作。他们的问题是怎样吸引人和留住人？而我的回答是要解决好吸引人和留住人的问题，主要在于如何看待人和使用人！对于在市场上不短缺的一般劳动力，企业家仍然可以用过去的办法来管理也不会有多大麻烦，但问题出在企业发展的关键不是这些好说话的雇员，而往往是那些可替代性比较差，企业发展又离不了，但常常又是比较“挑剔”和“难说话”的员工。这些员工一般素质高、有能耐、有抱负，不满足于挣一些钱，其着眼点是自身价值的实现和事业的发展。在企业中他们追求平等的地位，不再满足于雇员身份，常常以合作者的姿态出现，也不满足于单方面地听从安排，而是乐于共同探讨和设计企业及自身的发展问题，若企业有光明的发展前景和良好

的工作环境，他们可能努力且创造性地工作，否则很可能会另谋高就。

仅从员工的管理我们就可以体会到，随着社会发展和科技进步，特别是随着中国市场经济环境的完善，人的行为和企业的管理行为发生着巨大的变化。过去员工是雇员，是企业和企业事业发展的工具，现在我们必须将员工看成一个活生生的人，除了为基本的生理和安全需求工作以外，受教育越来越多的员工日益关注其事业的发展、成就的认可；此时，他们的行为已经逐步从雇员向合作者的方向转移；此时的领导或管理者也不得不逐渐从过去的命令和控制行为日益转向指导、协调和服务。企业好比舞台，员工是演员，领导是导演和后台服务的组织者，只有大家相互配合把戏唱好，企业才能得到健康发展，见下表 1。

表 1 管理行为的变化

传统的管理行为	现代和未来的管理行为
• 为顾客设计	• 顾客自己设计或参与设计
• 为别人工作	• 同别人一道工作(合作)
• 零和博弈	• 双赢策略
• 小的是美的，大的是安全的	• 既要有小的灵活性，又要大的安全性
• 时间和空间是约束	• 时间和空间是资源
• 雇员是工具	• 员工是人
• 人力资源被当做成本	• 人力资源被当做资产
• 管理主要是命令和控制	• 管理主要是互动和协调

事实上现代管理行为和观念在很多方面都发生了巨大变化，只有认清这些变化并随之调整我们自身的管理行为和观

念，才能跟上社会的发展，才有可能具有竞争力，才可能搞好管理。从表中我们可以体会到多方面的管理行为的变化，如如何重视顾客参与，如何处理好从从属向合作的过渡，如何从你死我活的竞争向双赢和共荣转化，如何在组织设计上将小的灵活性和大的安全性融为一体，如何改变各自的角色定位使企业各方面人才的作用得到充分发挥，如何从传统的“管”过渡到长于协调和互动，等等。这里，我们仅就管理资源观念的转变略加分析。

传统管理注重物质资源，而在现代社会和条件下，许多过去从未引起人们重视的，甚至是在过去被认为是约束的东西现在都是企业发展必须关注和充分利用的资源，如在现代信息技术和交通条件下，时间和空间观念发生了很大变化，过去考虑企业发展时，时间和空间往往被看成是约束，现在谁“醒得早、起得早”，谁会“打时间差”，谁就可能赢得机会和发展，时间反倒转变为资源；过去空间距离是企业发展的制约因素，但随着网络技术和交通的发展，利用网络和便利的交通，通过虚拟等方式，在全球范围整合资源，已经为许多企业寻求全球市场和地域上的扩展创造了无法估量的机会和价值；再如知识经济的发展，使得人才的地位和作用在企业发展中变得越来越重要，甚至有人讲“谁拥有人才谁就拥有未来”，但过去管理中经常将获取人力资源当做成本，实际上现在人力资源已经变成一个企业发展的资产。对企业获得成功起着重要作用的人才也逐步从过去的雇员转变为合作者，这也是为什么许多以专业人才为主要资源而发展起来的事业不得不采取合伙制的原因，如律师事务所、会计事务所、管理咨询公司等；另外，在过去无形的资源往往得不到重视，但随着市场的完善和竞争的日益激烈，人们对无形资源重要性的认识也越来越清晰，如品牌、声誉、信

誉、企业文化等。因此，在新的经济社会环境下，管理资源观念也逐步地扩展得更广泛，从传统的重视物质资源发展到现在要同时重视时间、空间、物质资源（人、财、物）和无形资源（品牌、信誉、企业文化等）等。

当然，要充分利用这些管理资源，一方面必须在观念上有一系列的变革，如由于技术的进步，任何时间、任何地点的合作和交易成为可能，消费者的即时需要挑战厂商如何即时供给，尽管都是即时但意义却有很大不同。消费者的即时需求会给厂商带来随机的要求，企业如何即时满足随机的即时需求，难度很大，应有某种特别的预见性。这就要求在组织和运行机制设计时如何将时间纳入组织的设计之中（原来只有空间概念）？另一方面，组织的资源配置难度随环境多变和社会进步也越来越大，问题的复杂性与日俱增，将管理资源配置与组织设计结合起来探讨组织可持续性发展和动态结构及动态竞争力问题也是一个很值得研究的复杂系统问题。

总之，当我们跨入新世纪的门槛后，我们看到的不仅是一个更精彩的外部世界，为了赢得新世纪，我们还需要一个主动应付新世纪的内心世界，包括我们的思维、观念以及行为习惯。管理资源的观念仅是其中的一小部分，观念类似于支点，正确的选取，将有利于我们利用管理的杠杆撑起一个新未来。

成功人生需要管理

——学生毕业典礼上的随想

参加过不知道多少次毕业典礼了，每次参加，听着千篇一律的校长讲话、毕业祝福和赠言，总觉得有所缺憾，不知道有多少学生在数年后能记起其中几句话，也不知道这些话对即将走上工作岗位的学生有多大帮助。除了遗憾，每次都有一些冲动，应该让我去给学生讲几句，这几句话或几种观点或观念对他们一生都应有价值，等到其回顾人生时，应能想起毕业典礼上老师的几句话或某种提示。但当自己坐在主席台上看着学生荡漾着青春气息、带着企盼和向往神态的脸庞时，虽然对经常听到的讲话不满，但轮到自己想这个问题时也迟迟没有确切的答案。经过深思自己的研究所得和回顾自己的成长体会后，认为至少下面几点比一般的讲话对马上步入社会的青年人意义更大：

＞学会宽容和理解，融入社会

无论生活和工作，总要和不同类型、不同年龄、不同性格的人打交道，其中必然有你喜