

管理权威 全球标杆

管理的智慧

于泳泓◎著

2011年《管理学家》杂志强力推荐

本书稿酬作者全数捐赠致力于儿童阅读促进公益事业的“合悦网”

航空工业出版社



安元管理顾问有限公司

董事总经理于泳泓

精心打造

管理的智慧

于泳泓 著

航空工业出版社

北 京

内 容 提 要

本书通过 36 篇不同主题而深具管理启发性的短文,深入浅出轻松地探讨管理的真谛。从管理大师的箴言名句、管理个案的研究、管理方法的优劣运用、管理趋势的发展走向,到实际管理问题的解决,本书协助管理者在处理管理问题时,能够抱有正确的态度,选择正确的手段,运用管理的智慧,施行正确的管理改善,从而真正提升组织的管理能力。本书是现代管理者必读的管理随身书。

图书在版编目(CIP)数据

管理的智慧/于泳泓著. --北京:航空工业出版社, 2011.7

ISBN 978 - 7 - 80243 - 719 - 7

I. ①管… II. ①于… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 040233 号

管理的智慧

Guanli de Zhihui

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

发行部电话: 010 - 64815615 010 - 64978486

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2011 年 7 月第 1 版

2011 年 7 月第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16

印张: 18. 25

字数: 243 千字

印数: 1—5000

定价: 35.00 元

作 者 序

这是一本能够让您轻松掌握管理智慧的管理启示录，它汇集了我近 30 年来横跨全球 20 多个国家和地区、2000 多个组织与 200 多种不同产业的咨询实战经验所领悟出的精髓。

管理科学的发展，从最早古典管理理论时期，如 1911 年泰勒（Frederick Winslow Taylor）的《科学管理原理》开始，进入行为科学理论时期，如 1933 年梅奥（George Elton Mayo）的《人际关系理论》，再发展到现代管理理论时期，如麦克里戈（Douglas M. McGregor）的《企业的人性面——XY 理论》，迄今已有超过 100 年的发展历史，而管理科学还是随着经营环境的丕变一直推陈出新，所以我们的管理总是需要持续学习与不断更新。

管理需要的是智慧，而不光是学问与经验

“将简单的事弄得很复杂，表示有学问；但如果将很复杂的事弄得很简单，这表示有智慧！”彼得·德鲁克曾说：“有效的创新总是异常的简单。”近年来我发现，在我担任咨询顾问工作的过去 30 年中，前面的 20 年都在做“有学问”及“有经验”的事，但它们都不及我后面 10 年做的“有智慧”的事，来得真正有效益。在管理的革新与升级过程中，我们需要的是“有智慧”；有智慧得从启迪管理思维做起，降低对管理的抗拒，改变旧的思路，才能真正彻底地学习到管理方法、精益地去管理落实，进而真正提升管理水平。学问与经验也许能帮你的智慧加分，但学问随着时间环境的变化必须不断更新，从经验得来的不一定是对的，唯有智慧才能亘久而持续！

学管理必须简单有趣

学管理最好能掌握这两大原则：一是简单；二是有趣。

有一项著名的测试名为电梯测验。它是指在搭乘电梯短短的 30 秒内，必须能足够清晰而准确地向你的目标对象说清楚一套建议的解决方案；如果你做不到这一点，那么你最好重新理解清楚后再来，因为这是无法达成你要传达的目标的。报社的文字记者在写社论短评时的工作要求也是一样，如果一篇社论短评在起始段的破题不能说清楚整篇的精华，那么纵使后面段落写得多么深入精采，也可能成为总编决定字数与篇幅时，大笔一删之下的牺牲品；读者不是无缘欣赏，就是即使欣赏了也没有耐性看到最后。

学管理最好能有趣。近来有一项风靡全球 360 多个城市和地区的分享创意活动，名为 Pecha Kucha（日语，意指闲聊）。这一活动除了无限创意与想象力的分享以外，还有个 20 幅图片 $\times$ 20 秒 = 6 分 40 秒（400 秒）的规则。也就是在轻松的交流活动中，应邀上台分享的来宾必须遵守以 20 幅图片，每一幅图片 20 秒，总共 400 秒的时间去讲解他们所要分享来自艺术、建筑、设计等任何你能想到的创意领域的演讲内容与图片。这个活动的方式与规则，终止了以往那种冗长、无趣到令人打瞌睡的讲座或讨论会方式，迫使每个人的演讲精简扼要而有趣。结果因为它的简单有趣，达成了分享新知、结交朋友、交换新想法与工作好点子的目的；管理也能这么轻松有趣而发人深省。

学管理必须从心做起

《哈佛商业评论》说道：“管理革新的项目，绝非是引进一套更新、更缜密的方法，而是一个改变思考与行为的过程！”我从事咨询顾问业近 30 年，推动的管理变革项目不计其数，许多组织即使导入

一些新的管理方法或软硬件，可是思考与行为模式完全照旧，结果总是新瓶装旧酒，了无新意与效果。因为什么东西都改了，但心没有改，任何新的管理方法最终一定还是会回到原点。爱因斯坦说过：“以原来的思想水平解决问题，永远只是在转移问题而非解决问题！”唯有提升思想水平，才能提升层次与格局，也才能扩充知识领域，最后才能提升营运管理能力。

《管理的智慧》是我这八年来写的第八本书，是第五本以简体字出版的书，有别于前面几本书。《管理的智慧》以转换管理的技术与方法手段为辅助，以启迪管理的思维为主体。因为思维对了，学什么用什么也才会有效果；懂得赚“机会财”的企业不少，但懂得真正赚“管理财”的企业还在少数。学管理就该如同读这本书一般轻松容易而有趣；细细品尝此书，它定能让您领悟出更多管理的智慧，帮助您更智慧地管理。

最后，笔者要特别感谢中航出版传媒有限责任公司刘鑫总经理对本书出版的促成。刘鑫总经理长期从事文化传媒产业，触角多元而博学多闻，积极鼓励我将这些管理的心血智慧，与更多汲汲获取管理新知的国人分享，而就因为刘鑫总经理与我共同的这份使命感，促成了本书的付梓，个人在此由衷地献上敬佩与感谢。

于泳泓

2011 年 6 月于台北

供应链中的蝴蝶效应 //	3
熟练的无能 //	9
创造时间：将猴子留给最适合喂养的人 //	15
你是乐活主义者吗？ //	21
别急着把知识收进口袋里 //	27
员工上班聊 QQ，老板该怎么办？ //	33
iPhone 所创造的“蓝海市场” //	41
Wii 旋风给我们的启发 //	47
成本愈管控愈高吗？ //	55
小费文化的管理意义 //	63
你的决策是靠信息还是靠感觉？ //	69
谈笑用兵、运筹帷幄——喝咖啡搞定战略 //	77
你有学问还是有智慧？ //	83
赢家与输家之间的差别 //	91
谁决定了未来？ //	97

坐困愁城自我反省三部曲 // 107

真相的背后是什么? // 115

换个角度谈责任 // 121

是 MBA 还是 PMP? // 129

正面能量的影响力——组织中的比马龙效应 // 137

该怎么从定锚效应中去芜存菁? // 143

良医治未病 // 151

管理关键的三分钟 // 159

蠢问题与笨答案一样可怕 // 167

别把所有难题都推给教育训练 // 177

待人的无明与接物的瓶颈 // 185

是莫非定律还是人谋不臧? // 193

开会投资还是成本? // 201

勇于向顾客说 No // 209

创意，没那么难! // 217

Make Choice ≠ Make Happen // 227

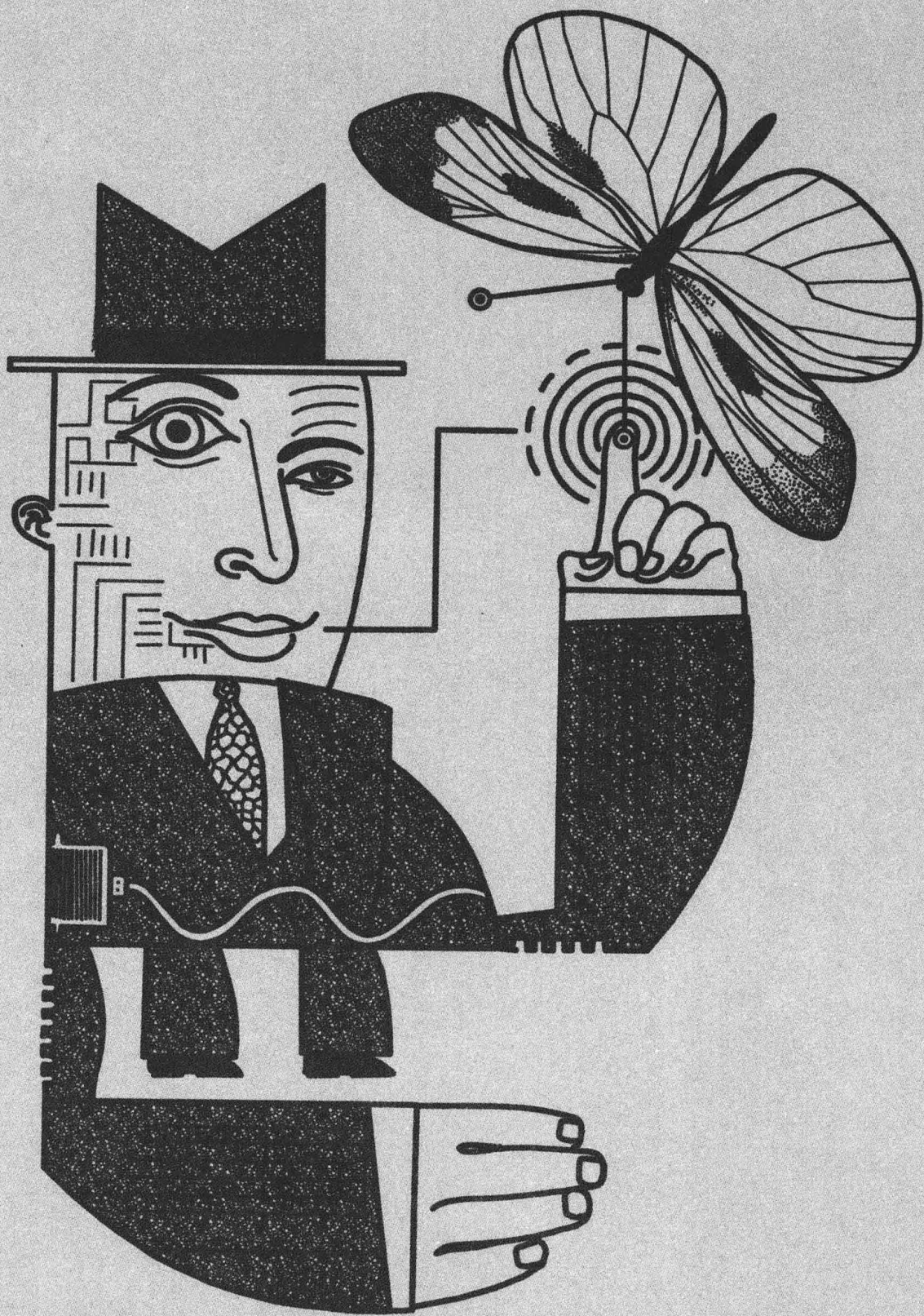
如何真能官大而学问大? // 235

鉴往知来、由因推果 // 243

M 型消费 // 251

奖励的技术与艺术 // 261

从基业常青到企业创新的深思 // 271





供应链中的蝴蝶效应

2004 年 1 月，由埃里克·布雷斯（Eric Bress）导演的电影《蝴蝶效应》（*The Butterfly Effect*），掀起了一股连锁热潮，也让蝴蝶效应这个本来属于气象学的术语，植入到了社会的每一个角落。不论是在社会、科学研究中，还是在个人行为研究中，都印证了它的存在。在气象预测中，学者罗伦斯（E. Lorenz）发现，预测系统中所使用的初始数值，即使只有微小的差异，也会造成完全不同的温度、湿度、气压等预测报告；中国人下象棋，胜败总是决定于前五着，一着不慎，全盘皆输；在科学研究中，面对这样复杂的难以预测的系统变化，学者则称之为混沌效应，

简洁地说，这样的现象，其实是起因于整个系统“对于初始条件的敏感依赖性”所致。

因此，在理解这些现象与背后支持的理论之后，像后面这样的预测，就变成是可以理解的了：一只蝴蝶在巴西煽动翅膀，可能会引起美国得克萨斯州的一场龙卷风！

如果各位了解蝴蝶效应中所传达的意义，那么接下来这个牛鞭效应（Bullwhip Effect）的精髓，就非常容易懂了。什么是牛鞭效应？简单地说，就是将企业的供应链比做一条牛鞭，只要牛鞭的一端有些微的变动，就会引起另一端大幅度的摆动，而企业的供应链越长，牛鞭摆动的幅度与效应也就越强烈。这是 1961 年杰伊·佛瑞斯特（Jay Forrester）发表的理论。这个理论与蝴蝶效应非常相似，但是远比蝴蝶效应容易分析与控制。

知名企业惠普公司（HP），曾在一家主要零售商店检查打印机的销售记录时发现，打印机的销售量随着时间波动起伏，但是这家零售商，对于惠普公司所提出的订单数量的波动幅度，却比销售的波动幅度还大。接着他们又往上游追溯，追踪惠普公司打印机部门对于订单数量的处理记录发现，打印机生产部对于物料供应单位所提出的数量，其波动幅度更远超前面两者。这就是牛鞭效应：末端消费者微小的消费波动，却能造成产品上游供货商的需求量大幅变动，并导致企业产生巨大的库存成本或销售预测差异！

食品制造业的供应链中，从产品离开生产线到摆放至零售商的货架上，库存时间大约要耗费 100 天，而这些库存所造成的时间成本、空间成本、维护成本等，都是供应链中各个企业的沉没成本，是有害无益的。食品制造业如此，其他产业的状况也不相上下。

要抑制牛鞭效应，经理人必须找出自己所属产业中，造成牛鞭效应的原因有哪些。总的来说，造成牛鞭效应的因素不外乎三种行为：

促销行为、预测行为和批量采购行为。

1. 促销行为

零售商为了刺激市场，常通过提供折扣券、优惠价，或限量供应来促销，这些促销行为会造成需求量的短期增加。事实上这些增加的数量，并非市场真正的需求，而是消费者捡便宜心理造成的波动。这些波动的信息，很容易就会被曲解成需求增加，而造成牛鞭效应。对于中上游的供货商来说，要限制零售商使用这些手段是不可能的，但是可以通过协商或约定的方式，控制一年中促销价格的变动幅度与变动频率，让变动成为可以预测与考虑的因素。此外，上游供货商在接到订单的同时，也应观察零售商的销售量，利用第一手的市场信息来计算市场需求，避免产生误判。

2. 预测行为

企业为了减少前置期（Lead Time），让生产线能够顺畅地实时生产交货，会要求原料保存在安全库存水平之上。如果安全库存的预测基础，是来自于牛鞭效应下的资料，那么越是上游的厂商，库存的成本就会越高得离谱。要防止这样的现象发生，供应链厂商之间就必须达成协议，让市场信息能够共同使用，并且在进行预测分析时，使用同一套计算逻辑，避免各自计算各自期望的结果，让“安全”的范围不断扩增。

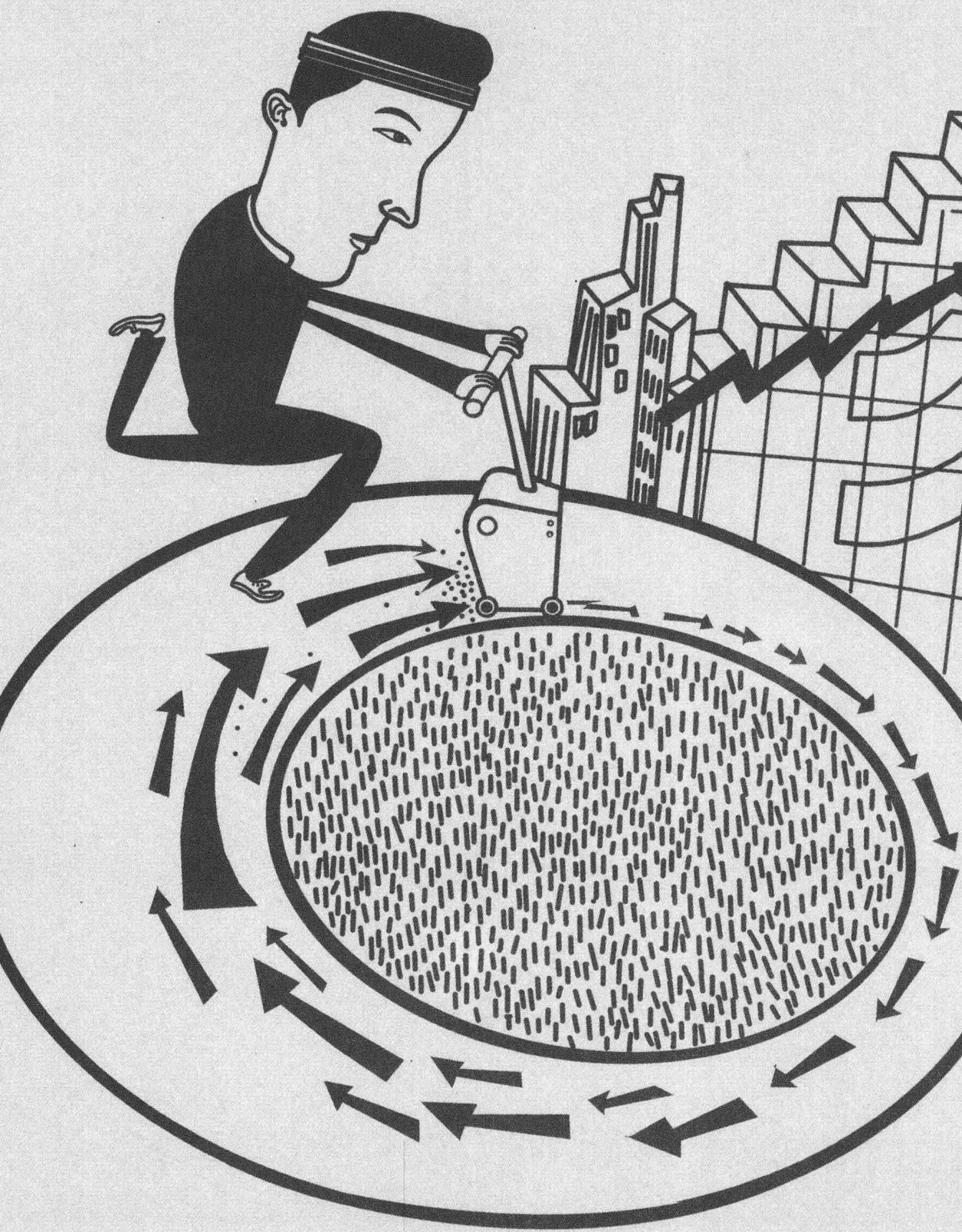
3. 批量采购行为

企业为了减少采购作业成本，或为了压低购买价格，都会做出定期的批量采购行为，但对于上游供货商来说，这些批量的数字中，无法呈现真正的市场需求。若是以这些数据来作为需求量的判断基础，就会很容易落入牛鞭效应的圈套之中。要促使企业减少批量采购行为，上游供货商必须提供优惠的混合采购政策，或者联合采用第三方的物流服务公司，使少批量的装配运送费用降至合理与较容易负担的

水平，而不再是企业的负担，借此鼓励厂商根据真正的市场需求来进行订购。

综上所述，我们可以发现，要抑制牛鞭效应的发生，供应链的强绩效管理是必要的手段。供应链的企业间若没有信息同步的沟通、信任与支持，就没有办法获得正确、可靠的信息；没有正确可靠的信息，在市场需求量的估计上就必定会出现扭曲，导致牛鞭效应的再次出现！

差之毫厘，谬以千里！不可不慎。



GUAN LI DE ZHI HUI

熟练的无能

许多人可能听过或在互联网上看过一则有关“熟练的无能”（Skilled Incompetence）的故事。一个神偷总是爱潜入皇宫偷取宝物，如入无人之境。不论多加几道锁、机关或陷阱，都没有办法抓到他。国王很头疼，便把所有大臣找来商讨对策，最后他们想到了一个方法，就是什么锁、什么机关都不设置，白白等着小偷来偷。果然不久后，神偷又来偷宝物了，但在偷的过程中，神偷变得非常紧张，因为他心里一直在想，不知道后面会有什么样的机关会出来暗算他。就在这种不安与狐疑的情况下，让原本可以从容进出皇宫的偷窃时间，突然变得不够用，结果神偷当然就被逮捕了。