



科文西方工商管理经典文库·管理系列

[美] 普华永道变革整合小组 著
The Price Waterhouse Change Integration® Team

管理悖论

◆ 高绩效公司的管理革新

The Paradox

Principles

经济日报出版社

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD.(H.K.)



麦格劳-希尔教育出版集团

McGraw-Hill Education

科文西方工商管理经典文库·管理系列

普华永道变革整合小组 著

The Price Waterhouse Change Integration® Team

管理悖论

◆ 高绩效公司的管理革新

上海人民出版社

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD.(HK)



麦格劳-希尔教育出版集团

McGraw-Hill Education

本书首先明确地提出了管理当中变革与稳定、分权和控制、个人价值和集体绩效、利润最大化和社会责任的关系这些难点和热点问题；其次，对于如何协调和解决这些看似悖论的问题提出了独特的思路和精辟的见解，是一本不可多得的好书。本书的行文方式不是以理论研究的形式出现的，而是非常注重可读性，注重解决问题，是一本管理领域的经典畅销书。

- ▲悖论原则之一：积极的变革需要稳定的基础
- ▲悖论原则之二：构建关注个人的企业
- ▲悖论原则之三：致力于企业文化，既要单刀直入，
又要以迂为直
- ▲悖论原则之四：真正的授权需要强有力的领导
- ▲悖论原则之五：不破不立

目 录

序 言 (1)

前 言 (1)

第一部分 混沌、复杂、矛盾：

企业所面临的全新现实环境 (1)

第一章 管理悖论的五个原则 (3)

 本书将要讨论的内容 (7)

 我们的建议 (8)

 企业面临的新环境 (14)

 经理们如何应对新的形势 (18)

 处理悖论的原则 (23)

 结论 (27)

第二部分 悖论原则之一：

积极的变革需要稳定的基础 (29)

第二章 变革与稳定	(31)
构筑信任	(37)
不变革就难以生存的外部环境	(39)
下面将要讨论的内容	(46)
第三章 以稳定促进变革	(47)
稳定的六个来源	(49)
认清形势，按部就班解决问题	(70)
了解你自己	(70)
在营造组织环境时，尽量排除不确定性	(73)
结论	(74)
第三部分 悖论原则之二：	
构建关注个人的企业	(77)
第四章 个人主义时代	(79)
对比从前	(82)
悖论	(83)
对团队的不同看法	(86)
个人	(89)
团队和个人	(92)
重新定义承诺及其回报	(96)
我们应该怎么办	(100)
第五章 建立企业	(101)
雇佣“大人物”	(103)
根本改变绩效评估的方式	(104)

关注所有的人	(108)
通过创新型的“实践基地”培养社会技能	(111)
建立高度透明的目标, 坚持责任机制	(111)
制订主动、决断、明确的目标	(112)
考评团队, 奖赏个人	(113)
寻找并提拔热情的领导和有效的指挥官	(115)
用技术平衡个人和团队	(116)
高期望, 高报酬	(117)
口号	(117)

第四部分 悖论原则之三:

致力于企业文化的改革, 既要单刀直入, 又要以迂为直	(119)
-------------------------------------	-------

第六章 企业文化与经营业绩

什么是文化	(126)
塑造文化的力量	(128)
文化推动行为和决策	(134)
文化的强度与适用性: 什么因素使文化提高 生产力	(139)

第七章 打造新的企业文化

创造新文化	(153)
结论	(173)

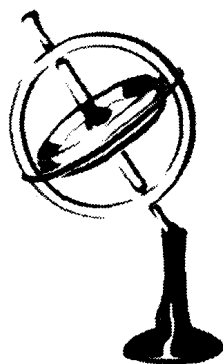
第五部分 悖论原则之四:

真正的授权需要强有力的领导	(175)
第八章 通过领导加强授权	(177)
领导的新视角	(180)
授权	(183)
在领导授权与雇员参与间取得平衡：问题的核心	(187)
作为领导者，你能做些什么	(193)
结论	(207)
第九章 胡萝卜加大棒——兼论技术管理	(209)
无尽的机会	(211)
无穷的挑战	(212)
回报越高，风险越大	(215)
为避免失败所开出的药方	(225)
我们能做什么？	(227)
结论	(237)
第六部分 悖论原则之五：	
不破不立	(239)
第十章 在新的环境中打造战略	(241)
与环境要求一致的战略	(252)
新时代：收入再造	(258)
结论	(266)
第十一章 人力资源管理的沉浮	(269)
工作方式的彻底改变	(274)

管理者角色的彻底改变·····	(276)
人力资源职能的彻底改变·····	(280)
新型流程·····	(282)
结论·····	(296)
第十二章 测 量 ·····	(297)
残骸、废弃物和旧测量指标·····	(300)
测量：战略的基石·····	(302)
测量：组织的线索·····	(303)
平衡评判的需要·····	(305)
让测量系统为你服务·····	(309)
结果如何·····	(325)
第七部分 十五条规则：	
管理悖论的宣言 ·····	(329)
管理混沌、复杂和矛盾的规则·····	(331)
后 记 ·····	(341)

第一部分

混沌、复杂、矛盾：



企业所面临的全新现实环境

悖论的方法乃探求真理之道。

奥斯卡·怀尔德(Oscar Wilde, 1854~1900)

剧作家,伦敦最受尊敬的人,囚徒

管理悖论的五个原则

我们要追求简单,但又不能盲信。

阿尔弗雷德·诺思·怀特黑德

(Alfred North Whitehead, 1861 ~ 1947)

数学家和哲学家

企

业的经理与雇员们在今天所面临的压力是史无前例的。对于我们中的许多人来说，在下一个十年当中将要面临的环境与我们已经熟悉的环境会有很大不同。在以前的环境里，好像万事皆有一定之规，我们处理起来也感觉游刃有余：规章制度无处不在；熟悉的组织结构令我们倍感亲切；森严的等级制度使我们在做事时循规蹈矩；在按部就班中，时间也总是很充裕；而我们在面临风险与不确定性时则是避之尤恐不及。

但现在，游戏规则已完全改变！这就好像我们苦练了半天板球技巧，但却突然发现自己置身于篮球比赛中，二者除了都要受地球重力作用外风马牛不相及。这已不仅仅是步伐快慢的问题，事实上，我们做事时的“速度”一点儿也不“慢”，看看我们全年出差累积的空中里程，每天所处理的电子邮件数量，以及那些没完没了的各种会议，你就会发现我们简直已经成了“超人”。

现在是应该采取措施的时候了：我们必须静下心来好好审视在这一切表象之后到底发生了什么；必须弄清在经过过去十年的躁动之后到底出现了什么样的崭新经营模式。新千年已经到来，我们若想不被时代抛弃就必须立刻改变既有的做事方法！

大约一百年前，老奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）就自己对生活的观察评述道：“我发现悖论在生活中无处不在。生活中人们经常会面临两种选择，即：做或不做某件事情。根据本人的愚见，老实讲，在这种情况下，

你无论做出何种选择都会抱憾的。”当然，这听起来有些可笑，但他确实发现了生活中一个十分有趣的现象，即世间几乎不存在“完美”的行动计划。从广义来说，他揭示了一直困扰人类的一大难题，即：我们的生命中充满悖论，这个难题自从古代先哲们试图从看来毫不关联的事物中理出内在的逻辑关系时起就一直困扰着我们。

根据字典的解释，悖论的意思是“表面上看来自相矛盾而实际上可能都正确的观点”。在东方的宗教，尤其是佛教禅宗里，教会学生使用悖论的观点来看待事物一直被作为一种重要的教育手段，用以培养学生的洞察力和对事物的直觉。西方哲学家黑格尔的辩证法理论虽然与佛教禅宗不能混为一谈，但却与它有着千丝万缕的联系。黑格尔认为，事物的正反两面通过不断的相互斗争从而达到对立统一，这种对立统一不能被简单地看做是一种妥协，它实质上是一种全新的解决方法。所有这些观点都提示我们，在今天的经营活动中，我们经常能从表面上看来符合逻辑并且直接明确的前提中推导出自相矛盾的结论。根据书本知识得出的结论可能会与生活中的常识相矛盾。总之，万事都不是绝对的。

**今天的经营环境
更像是一场激流
中的划艇比赛。**

在今天激烈的商业竞争中，每天事情都会变得更加复杂，每天都会出现新的矛盾，每天都会产生新的悖论，我们都会感到事物在走向混沌。过去你一定听说过有人用航海来比喻经商——这

这些人发现在制订战略、团队工作以及战术执行等方面，航海与经商有着众多相似之处。但在今天，这个比喻已不再适

用。今天的经营环境更像是一场激流中的划艇比赛。

这场比赛的终点就是你的顾客。今天的顾客在与你的企业打交道时各方面都只求简易，但是为顾客提供简易的便利意味着你自己企业的系统、结构和过程会变得极端的复杂。为解决这种复杂性就需要我们采用全新的方法，这种由环境所带来的经营上的内在矛盾要求我们用全新的视点来观察问题。

查尔斯·汉迪（Charles Handy）在他的《非理性时代》一书中总结道：今后经营中的悖论只会在数量和种类上不断增加！汉迪对那些面临悖论的经理们建议道：“虽然你们能够而且应该化解某些矛盾，将顾头不顾尾的现象降至最低，弄明白悖论的疑难本质，但是，你们绝对不可能完全消除、彻底解决或者是回避这些矛盾。”我们对他的观点深表赞同。

本书将要讨论的内容

本书将向大家展示那些最优秀的经理人在躁动的 20 世纪 90 年代——即悖论时代，是如何使自己企业的业绩创出新高的。在本书写作前，作者首先采访了逾 200 位来自制造业和服务业的公司高层经理以获取第一手资料。接下来作者研究了这些经理们所面临的那些最棘手问题以及他们在充满混沌、复杂以及矛盾的条件下是如何取得过人经营业绩的。这些工作最终使作者完成了本书的写作。

作为一家国际咨询组织的成员，我们这些从业者一直致力于帮助经理们提高他们的经营水平。我们在执行许多项目

时都遇到了一个共同的问题，即我们的客户一般都先入为主地认为：采用某种管理技术或方法，如：全面质量管理、企业再造、员工授权、企业文化变革、组织结构扁平化、标高超越法（Benchmarking）等等，就能取得立竿见影的效果。当然，这些管理技术及方法都具有坚实的实践基础，也确实能够帮助那些深思熟虑的经理们达到他们的目标。

但是，对新潮管理方法的迷信也有着消极的一面，有时它会完全变成一种对最新管理方法的歇斯底里崇拜症。当每一个新的管理思潮出现时，大家都对其趋之若鹜。匆忙采用新管理方法的结果通常就会加剧变革中的混乱现象，从而使事情变得更糟。这时，经理们通常就会丧失坚持下去的勇气。当事情变得越来越棘手，结果又并非是立竿见影时，这些经理就变得非常灰心丧气。这时，急急抓住下一根救命稻草作为权宜之计就成为不可抵挡的诱惑。当这些经理致力于积极的变革时，他们会要求自己的雇员们集中精力于各种新潮的管理理论，而不是牢牢把握住那些旧方法中包含的颠扑不破的原则。在最糟的情形里，这些企业就像是那些被打得晕头转向的拳击手，在拳击台上踉踉跄跄，眼神迷离，向那些看来像是对手，而实际却是影子的目标胡乱出拳。

我们的建议

很显然，在理论与现实之间，我们的经理们已经失去平衡，他们将技术与理论推向了极端，而实际上，他们需要把理论与实际更好地联系起来，把表面上看来自相矛盾的概念

更有机地综合起来以取得更好的平衡。根据经验，总体上我们认为：

1. 经理们面临的挑战已经升级。在今天的企业环境里，混沌、复杂与矛盾已经成为家常便饭。
2. 任何大型企业的发展、运行以及持续改造都会面临许多悖论。因此，只有通过巧妙平衡由这种悖论性质产生的各种相互矛盾的需求或所谓“张力”，经理们才能获得最好的业绩。
3. 在下一个十年中，企业的领导者们必须明白，只靠一些公式或是管理学教条就能包打天下的日子将一去不复返，他们必须具有与众不同的灵活性，不同凡响的创造力，以及对悖论原则的深刻理解与掌握，才能在领会和克服未来环境中的混沌、复杂问题时有所建树。

我们发现在那些业绩出色的公司中，人们正是本着这些原则行事。那些最优秀公司的经理们致力于解决存在于市场、组织结构以及商业模式中的内在矛盾，而不是拘泥于某些特定的管理技术或理论。他们总是力图从那些看起来不合逻辑或与经验和预期相左的组织环境和竞争形势中理出头绪。他们还能够集中精力抓住自己组织中存在的主要矛盾。通过正确处理这些内在矛盾，他们成功地使企业保持长盛不衰。

对于众多企业领导者而言，摆在他们面前的第一个困难就是无法通过传统的理性分析获得如今对完成企业使命至关重要的“解决方案”。实际上，和已经实践了近一个世纪的科学管理理论相反，他们在今天所面临的问题并不存在现成