

管理

爱因斯坦

著者 / 约翰 M·伊万塞维奇博士

托马斯 N·顿宁博士

译者 / 万君宝 刘震宇 费鸿萍

上海證券報总策划

百家出版社

Managing Einsteins

爱因斯坦——那些智力超群、性情古怪而又技术熟练的职业天才,对于现代企业来说既是不可或缺的无价之宝,又是随心所欲的难驯野马——这种个性往往使管理他们的经理们几乎发疯。

《管理爱因斯坦》是第一本提供战略战术与指导方针的书籍,并指引经理们如何运用这些战略战术与指导方针来招募、培训、引导、留住爱因斯坦诸位——即便他们并不属于本阵营,招募者运用此道也可以使他们弃暗投明,择木而栖。

在当今日益技术化、日益专业化的工作场所中,爱因斯坦贵如钻石却脆如琉璃,他们那种“临机一动,计上心来”和蔑视权威的工作方法对于推陈出新、跳出陈规至关重要,但同时也会给他们的老板带来一场梦魇。

我们希望**《管理爱因斯坦》**一书完整、深刻地向你展示爱因斯坦多面性格的轮廓;向你提供最大限度发挥其能量与知识的技巧与策略;向你提供有效开发他们的价值与技能——而不是将他驱逐到对手阵营中的总的指导性意见。

关于作者

约翰 M·伊万塞维奇博士是美国休斯顿大学工商管理系主任、教授,是国际公认的管理学方面的权威人士。他著有 60 多本管理领域的专著,其内容涉及管理、人力资源管理和组织行为学。他是一些知名集团董事会、企业协会和管理学会的成员,是休斯顿大学管理学方面的杰出代表。

托马斯 N·顿宁博士是美国休斯顿大学 Baur 商学院企业系的访问学者和副教授。他是《管理 2.0:新经济时代的管理》一书的合作者。顿宁博士在企业家和小型企业的发展研究领域见识卓越,是国际公认的专家,在企业发展和风险创业等方面为各种类型的公司——从小公司到跨国公司提供管理咨询。

爱因斯坦——那些智力超群、性情古怪而又技术熟练的职业天才，对于现代企业来说既是不可或缺的无价之宝，又是随心所欲的难驭野马——这种个性往往使管理他们的经理们几乎发疯。

在当今日益技术化、专业化的工作场所中，爱因斯坦式的职业天才贵如钻石却脆如琉璃，他们那种“灵机一动，计上心来”和蔑视权威的工作方法对于推陈出新、跳出陈规至关重要，但同时他们的某些举措也会给老板们带来一场梦魇。

《管理爱因斯坦》是第一本提供战略战术与指导方针的书籍，并指引经理们如何运用这些战略战术与指导方针来招募、培训、引导、留住爱因斯坦们——即便他们并不属于本阵营，招募者运用此道也可以使他们弃暗投明，择木而栖。

为了使经理们接受这些优化新经济时代劳动者的技能与知识的行之有效的技巧，而不是窒息特立独行之士的成功奋进之路上的创造与革新精神，这本全新的管理手册讨论的是：

- ◆ 在职业天才与管理人员之间增强沟通的技巧；
- ◆ 使爱因斯坦们极大增强工作满意度的三种因素；
- ◆ 即便是最难取悦的爱因斯坦也会感到满意的行之有效的办法——从不断变换的工作计划到静谧的现场办公环境；
- ◆ 包括 Michael Dell、Larry Ellison、Andy Grove 等卓越的高科技企业领导人在内的真知灼见。

我们希望《管理爱因斯坦》一书完整、深刻地向你展示爱因斯坦多面性格的轮廓；向你提供最大限度发挥其能量与知识的技巧与策略；向你提供有效开发其价值与技能——而不是将其驱逐到对手阵营中的指导性意见。

前 言

全球经济与我们为之工作的这个世界正在发生日新月异的变化,对于经理们来说,这些变化是如此令人兴奋,具有挑战,使人压抑,甚或突如其来,难以捉摸。其中最明显的变化之一是人们竞相吸引、雇用、激励并留住那些天资聪颖的技术天才——正是他们能引领科技的发展,与时代同步并使他们所供职的企业不会导致延迟、瓦解与崩溃。此书正是为那些使电脑故障迎刃而解,使不那么具备天分与技术技能的人获得帮助,在技术运用方面炉火纯青的天才而作。我们称这些人为超级天才或技术领域的爱因斯坦。是的,我们称他们为爱因斯坦,以表达我们对人类历史上最优秀的天才阿尔伯特·爱因斯坦的敬意。

有人将爱因斯坦称之为 20 世纪最伟大的科学天才。他作为一个超级天才,一个革命性的思想家,一个对政府专制、军事独裁、官僚主义直言不讳的批评者,为全世界所知晓。今天的爱因斯坦诸位,如同他们的名字所阐释的那样,同样是些超级天才:他们拥有革命性的思想,并对那些官气十足、循规蹈矩的经理们的权威与权力,对组织中各种各样繁琐的规则、政策与礼仪深恶痛绝。

对那些在理解并运用科技方面作为开路先锋的爱因斯坦的迫切需要,正改变着我们的行业、经济、教育体制的面貌。数字革命大大加快了信息处理、传播与运用的速度。而改变、指导、更换信息正有赖于爱因斯坦诸位。虽然本书关注的是爱因斯坦,但它也同样是为那些负责管理、领导与协助超级天才、卓异的才俊与团队从而完成组织的使命、目标与计划的专业经理人士而作。

那些行事匆忙的经理们针对稳定工作环境中相对可预见的行为模式设计了各种各样的工作岗位,但是现在他们不得不管理、领导与激励那些迫切需要而又才华卓异的爱因斯坦诸位。绝大多数情况下,那些

管理爱因斯坦的经理们,他们在背景、经历、智力水平和具体面对的工作环境等方面的差异性,比起他们所要管理的爱因斯坦的差异性来说,往往要小得多。原有的以管束为导向、发号施令式的领导方式对爱因斯坦来说不再有效。

本书将向管理爱因斯坦的经理们提供第一手的观点、研究成果、意见与建议,帮助他们掌控已经面对或将要面临的挑战。阅读此书不可能使经理们成为爱因斯坦,但可能达到的是,在赢得发现、聘用、激励、留住并支持爱因斯坦的斗争中,它将为你提供行之有效的指导原则。如果经理们因为运用本书提供的某一条建议而更好地发挥出了爱因斯坦们的价值,我们将会感到不枉此书。如果这些经理们在他们未来的工作中经常提及此书,我们将视此书为一颗珍贵的钻石。这本书的价值检验将体现在经理们的工作实践中,体现在工作场所中的爱因斯坦的更高的满足、更大的产出和更新的创意。有效管理爱因斯坦的工作会令人肃然起敬,赏心悦目并创造出一种使天才群、技术、创造性融入组织的那些经理本人也是天才的印象。

致 谢

我们观察到的、合作过的、交谈过的爱因斯坦为本书提供了具体的事例、思想与标准。正是因为他们提供了使我们得以了解各类爱因斯坦部落成员独特个性的、令人着迷的、近在咫尺的素描。我们最终认识到现实生活中的爱因斯坦与神话中的爱因斯坦是那样的格格不入。所谓的守财奴,古怪的近视眼,慈善的和事佬等等标识并不符合 21 世纪的爱因斯坦。

特别感谢 Peggy Adams,为本书的文字处理、词句修饰以及图片制作方面提供了帮助,她以极大的耐心一次又一次地反复斟酌修改,而这些斟酌修改本应该是由作者本人进行的。她孜孜不倦地将繁琐的注释、潦草的字迹以及各类插图进行编纂处理。Ginger Roberts 在提要、编排和最后完稿方面也付出了艰巨的劳动。我们铭记他们的支持与帮助,并感谢他们在这过程中表现出的乐此不疲的精神。

另外,我们想要谢谢 Speartoon 公司的 Kevin Spears,他提供了与本书内容相配的优美的卡通漫画,他利用此书的草稿,创作出了一些赏心悦目、滑稽可笑的卡通形象。

工作场所中的爱因斯坦

爱因斯坦故事预览

迫切需要爱因斯坦

此书讲的是有关爱因斯坦的故事。他们是一群特殊的、聪颖的、好奇的,通常也是内向的技术能手和任何事情都难不倒的职业天才。他们是不可或缺的工程师、软件设计师、系统分析师、技术支持专家;使电脑运转正常,连接畅通的怪才。他们每天像蜂鸟一样不停地飞翔。即便是在一个不断变化的劳动市场上,这样的天才仍然是供不应求。招募之士不仅运用传统的方法搜寻爱因斯坦,而且,现在他们拥有了许多在互联网寻找爱因斯坦的新技巧。这些技巧包括:

点击(Flipping): 点击一个网址,招募之士可以嗅到与某一特定公司联系在一起的简历和与背景资料这样的“烧烤”,这些名录往往又会带出个人自传、E-mail 地址以及其他潜在的工作候选人员的颇有价值的、“美味的”细节。

透视(X-ricing): 运用这一技巧,招募人员可以浏览公司的网页从而确定关键的雇员,这种公司网页通过主要的公共网址往往是无法接近的。

窥探:(Peeling): 许多雇员名录与内容清单都隐匿在网址中,因此,许多万维网址通常为招聘搜寻提供了线索。

链接:(Anchor Searching): 许多国际性公司的网页上都在部分地址上粘贴了提示性语言,如“详见个人简历”。因此,运用“链接”这一命令,你便可轻易打开一个雇员信息的宝藏。

2000 年 10 月 3 日《华尔街杂志》B1 版,“网上掠才”

一些思想先驱者宣布,因特网及其相关技术在以“知识资本”为主要特征的“新经济”中起了领航作用。稳定推动现代经济的动力来自于新颖的高科技技术、优秀软件产品的不断开发。整个世界的工作环境正被计算机和安装、修理,运用硬件、软件和相关产品的人们弄得天翻地覆。

爱因斯坦智慧

这个世界对知识员工的争夺无处不在:知识员工所在之处就是争夺发生之处,而且愈演愈烈。知识积累的速度之快,远远超出当初我们对公司业务设计和对人事聘用的规划。我们孜孜以求的至今仍然供不应求:那些能做需做之事从而使企业保持竞争力的雇员。从某种重要程度上讲,知识员工就是那些在工作中用脑子说话的人……

Paradigm Shift International 公司高级职员厄瑞克·达夫

尽管新千年第一年中股票市场严重下泻,但它仍然无法否认,在现代经济中知识与信息已经成为而且仍将是决定产出的非比寻常的重要生产要素。一度曾经是由土地、劳力、资本占支配地位的生产要素,现在已不得不让位于后来居上的知识与信息。

然而,知识与信息却有着非常特殊的一面:它们强调了人的作用。你不可能把信息吃到肚子里去,也不可能用知识的砖块建一座摩天大楼。这种非凡性与无形性要求人——我们称之为爱因斯坦——给予这些知识与信息以活力。如果知识与信息是现代经济中决定产出的关键性因素的话,那么,赋予它们活力的爱因斯坦们也是至关重要的因素。事实上,对于这些新型的员工,许多学者已作了专门研究并写出了大量的文章。在《国家的工作》(*The Work of Nations*)一书中,罗伯特·里奇提出了“符号分析员”(symbolic analysts)这一概念。他们是一群受过高等教育的男女,是整天埋首于电脑并主要与文字和其他象征符号打交道的人。彼得·德鲁克(Peter Drucker)早在几十年前就预见到了“知识员工”(knowledge worker)的出现。对于德鲁克来说,“知识员工”就是那种运用他们的智力而不是体力来增加公司价值的人。《财富》杂志的汤姆·斯图尔特(Tom Stewart)写了一本很出名的书——《知识资本》。事实上,一些理论家走得更远,他们试图设计出一种计算公司知识资本的公式。托宾的Q值理论就是衡量公司的市场资本而不是其物质资产的计算方式,

它提醒我们知识资本在其中起着非常重要的作用。

爱因斯坦无所不在

现代经济的正常运作已变得越来越仰赖于才智之士，可能没有人会否认这一点。撇开跳眼的称呼如“符号分析员”不用，我们把那些促使经济正常运转的才智卓异之士称之为爱因斯坦。我们使用这一称呼，是因为本书所描绘的那一类雇员具有许多阿尔伯特·爱因斯坦的特征。爱因斯坦可能是迄今为止最伟大的物理学家，他以其永不满足的好奇心，对精明市侩的鄙视，辛辣的智慧，对案头问题难以置信的专注和为人处世的极大谦卑著称。这些特征以及其他一些性格可以在今天的爱因斯坦诸位身上找到——正因为有了他们，我们的工作场所蓬荪生辉。爱因斯坦可以在信息技术(IT)行业中找到——他们使你的网络运转自如；爱因斯坦可以在工程部门中找到——他们使整个系统运转自如；爱因斯坦可以在财务部门中找到——他们可以使资金运转自如。

爱因斯坦为何人？在我们定义中，爱因斯坦是一种现代企业的新型员工，他们拥有深厚的技术知识，被一种无法满足的好奇心所驱使，不被传统的规范所束缚，对新奇之事与新出现的技术趋之若鹜。在我们的雇员中，爱因斯坦是那些喜欢刨根问底的人，是那种能迅速接受高科技并用之于工作过程的人，是那种嘲弄权威却工作出众的人。

爱因斯坦是那种受过良好教育的独特雇员，他们单枪匹马或在某一团队中工作，解决具体问题，将学习技术的激情与参与刺激性冒险的渴望合二为一。爱因斯坦以其分布性忠诚度(divided loyalties)为特征，他们最先也是最终的忠诚是对技艺的忠诚——是对那种他们独立钻研或教授于人的特定技术领域的忠诚，——他们甚至可以为这奉献自己的生命。其次，他们对各种不同的爱因斯坦部落(比如程序员、系统分析员、数据库管理员、工程师等)表示忠诚。如同你在整本书中看到的，爱因斯坦诸位本质上是一种部落性的群体。他们似乎也同非爱因斯坦之辈交往，但他们更容易与同样敬业的同行以及同一项目中的同僚结成更紧密的纽带关系。第三，爱因斯坦诸位也对组织忠诚，但这却并不是他们首要的忠诚。管理爱因斯坦的经理们必须认识到他们对技艺的孜孜追求以及对技术精益求精的愿望，那些有意或无意在这方面作梗的组织将失去他们。那些受到阻挠的爱因斯坦会从生理上或心理上离开妨碍他们成长与进步的环境。

要想成功管理爱因斯坦，就必须对他们的多样性、分布性忠诚度、智

力与才能有所了解。对那些管理爱因斯坦的经理们来说,当他们知道某些高薪聘用、视如珍宝的雇员仅对他们的一技之长最为忠诚(而不是对公司最为忠诚)时,可能会大吃一惊。然而,接受这一事实是拥有他们奉献、服务与提升公司价值的第一步。不管你是否喜欢,爱因斯坦是迄今为止员工中流动性最强的一类。他们拥有的知识使他们可以跨组织、跨行业,甚至跨大洋流动。更重要的一点是,他们供不应求。你完全可以打赌,在过去的一年中,你雇员中那些顶尖的爱因斯坦中的每一位,都已经被招聘人士、猎头人士不止一次地接触过。

我们在这里刚刚开始描绘的一幅图画可能有点吓人,我们故意这样做,是为了使你对爱因斯坦天才的争夺之战保持警醒。我们已经告诉你,爱因斯坦对你的组织来说是何等重要,你可能在数字时代已感受到了这一活生生的事实。爱因斯坦就像电流一样——等他们走了以后,你才知道他们是何等重要。你肯定不想等到爱因斯坦离开时才如梦初醒,你也肯定不会对爱因斯坦在组织和达致目标中的作用无动于衷。因此,我们抢先一步提醒你在劳动市场上爱因斯坦的供求现实。

管理爱因斯坦

管理爱因斯坦的经理还不太理解的是;爱因斯坦的分布性忠诚度和高度的流动性。经理们想当然地认为,爱因斯坦们对组织的忠诚与奉献和他们经理本人是一样的——其实,爱因斯坦不会这样,也不愿意这样。然而,对于管理爱因斯坦的经理们来说,他们可做的是使自己在发现最好的爱因斯坦并留住他们方面更胜一筹——这也正是本书主旨所在。有效管理爱因斯坦的经理应是那种积极主动、以行动为导向的乐观主义者,他们必须学会如何成为经理、领导与促进者。这种全能之士在本书后面部分被称之为理想的经理、领导与促进者(MLF: Manager, Leader and Facilitator)。成为一个理想的 MLF 需要克服困难,面对挑战,不断学习,反复实践,且具备耐心。这些要掌握的东西有些是普通常识,有些是研究所得,有些照搬于成功之士,而有些则需要承担风险并亲历体验。因此,管理爱因斯坦的经理,要想成为 MLF,其间难免要经历成功与失败。

要想有效管理爱因斯坦,你必须了解他们的背景、智力、需求,以及分布性忠诚度。管理爱因斯坦的经理还要了解他们如何思考、沟通、工作、全心投入与放松休息。经理们还必须明白爱因斯坦提高技能的愿望,并对这种愿望做出反应。要想成为一个有效管理爱因斯坦的经理,还必须

建立一种有助于爱因斯坦成长、兴旺、实现自我目标的环境。而了解他们的目标,就得与爱因斯坦接触、工作并倾听他们的意见。

影响提示

心理托管——经理面对的新挑战

在信息时代,权力被定义为具有决定在自以为最适当的时候干什么的自主权。知识员工对传统管理规则的蔑视迫使企业的管理人员与一种新的“心理托管”趋势展开竞争。现在的经理不是分配与控制物质商品与资源,而是要对知识员工的心理需求肩负托管责任。对于一个力图在信息时代生存发展的企业来说,管理人员必须找到满足员工的方法,这些员工是那些耽于在具有挑战性的知识网络中乐此不疲的人,而不仅仅是追求物质利益与社会地位的人。

斯蒂芬·伯格拉斯:《要留住他们,就放开他们》,

2000年12月12日《财富》杂志2.0

有效管理爱因斯坦需要有一份人才挽留计划,以符合他们的兴趣并激发他们的主动性。它需要制定、实施并管理各项奖励措施与认同计划,以使他们的物质享受愿望与根据个人贡献、团队工作、对组织的价值而相应获得的精神激励之间获得平衡。它要求经理对本公司的奖惩运作方式进行公开、坦诚与符合伦理地交流,并巧妙灵活地加以运用,从而给人公平的感觉。

招募、聘用、留住、激励与发掘爱因斯坦是公司价值链中至关重要的环节。确认、招募、聘用、留住那些才智超人、精力充沛、富有创意的爱因斯坦也是新经济中实质性的问题。现代经济中还没有人类智慧的替身,也没有创意火花的替代品——它只有在人类的心灵中才能闪烁。在信息科技——硬件与软件方面再多的投资都无法抵消对爱因斯坦方面的重要投资。这方面的投资包括以正确的方式,在正确的时间,运用精明的管理,领导与激励爱因斯坦的方式。

黑 洞

传统的小恩小惠不起作用

知识员工——爱因斯坦——对现代的经理们提出了新挑战。传统的职业道路不再能激发他们的兴趣。那些试图用职业头衔和小恩小惠笼络爱因斯坦的经理将会感到非常失望。爱因斯坦不受职业牢笼的束

缚,他们希望投入到有趣的、挑战性的、具有生命活力的项目中去。他们主要把自己看作是“技艺”的操作者,就像任何毕其生于一艺的艺人一样,他们主要的兴趣是成为“艺术大师”。任何阻挠他们这种追求或妨碍他们个人的兴趣发展的事都会受到抵制。毕竟爱因斯坦都是技艺高人,最能有效“笼络”他们的经理是有助于他们技术提高和施展才华的人。

本书安排

本书将带领你走完确定、招募、留住、奖励以及发掘爱因斯坦的全程,沿途之中,你还会接触到许多管理理念、领导思想、理论与方法——它们都经历过时间的检验,或为爱因斯坦度身定做,或针对爱因斯坦进行过特定修改以适合于作为个人、团队成员和工作项目中的爱因斯坦。对过去的、修订过的新理论的融合是必要的,它使我们看到了基本的管理理论假设,也使我们认识到某些观念是永远不会过时的“有效的管理规律”。

本书每章都包括四个方面的内容:爱因斯坦故事预览、爱因斯坦智慧、影响提示与黑洞。

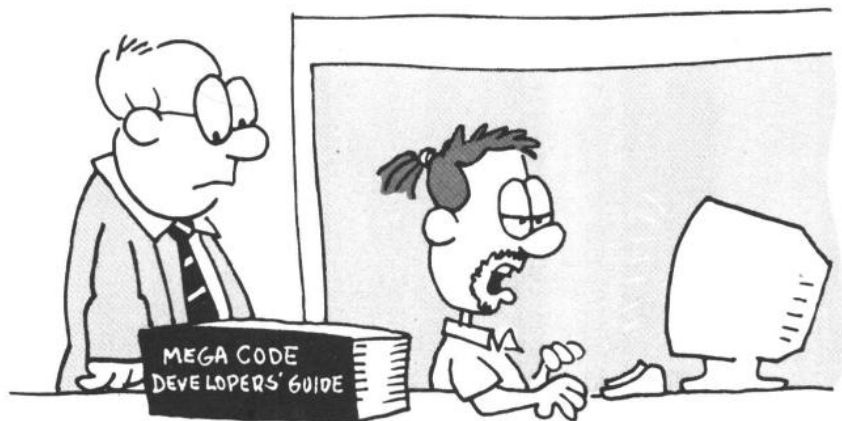
爱因斯坦故事预览是与本章内容有关的事例、情形、专题说明的具体展示。它真实、生动,引出本章的开场白并为接下来的内容奠定一个基调。

爱因斯坦智慧是充满睿智的评论、语段、思想与语句,它源自于爱因斯坦本人或者其他名人,它辛辣、挑衅,能引发共鸣。这些短语会促使你停下来有所反省。

影响提示是一种“如何做”的积极指导原则、建议与提示。它具有逻辑性、实用性,经过了实践的检验并为经理们带来成功的希望。

黑洞描述的是在管理或与爱因斯坦一道工作时要力图避免的事情。它是“如何做”的反面教材,在实际工作中要尽量避免。

最后,我们还为你配置了可立即享用的新管理理念与管理技巧的大餐,其中的一些可能正对你的胃口,还有一些可能并不合适,采用与否,悉听尊便。对于一些特定的技巧,哪些适用,哪些不适用,对此我们显得格外谨慎,因为我们无法预知你所面对的每一种情形。但是,当你希望把这些管理理念运用于工作实际时,你会发现这本书对你最为适用。请你记住一点:成功之路上没有万能的锦囊妙计,要根据条件许可及爱因斯坦的具体表现对你的管理对策作出相应调适。还要记住:冒险尝试、大胆亲



“我刚读完了那本书,在我看来这本书并不怎么高深”。

历、反复实践是必要的。管理爱因斯坦的经理仅仅是照本宣科就别想有什么创新,他们必须将如何管理爱因斯坦的知识运用于实际,并随时注意运用过程中的变化。

在接下去的几章中,我们会顺着招募、聘用、激励、发掘爱因斯坦这条路笔直地走下去。顺着此路,你会发现许多事例、轶事以及其他有用的信息。它们有助于现实生活中的具体运用,它是经理们必须面对的现实。虽然通篇书中我们运用了轻松幽默的笔调,但关于这一话题的严肃性却容不得有丝毫差错。我们再次重复我们已讲过、你可能已明白的一句话:对一个组织的成功来说,再也没有什么比招募、聘用、留住、激励、发掘爱因斯坦更重要的了。

受到正确组织、激发、奖励和发掘的爱因斯坦的确会使鼯鼠之丘成为巍峨大山。如果你拥有了强大的爱因斯坦团队,你就用不着担心经济风向的转变和投资者的喜怒无常,爱因斯坦会使事情顺风顺水。让世界变化吧!让市场变动吧!全心投入与忠诚不二的爱因斯坦团队会帮助你渡过道道难关!

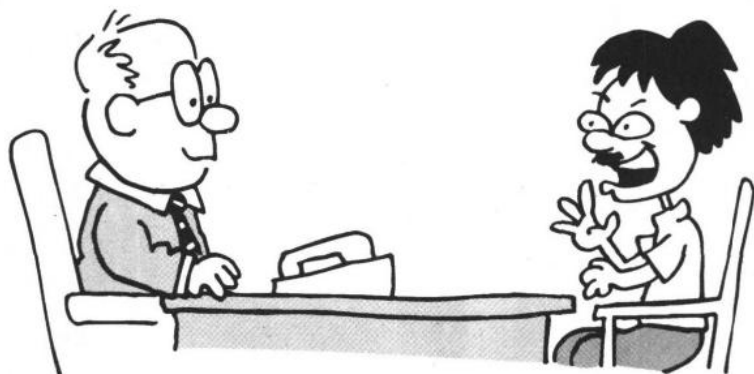
用这本书,而不是读这本书!每一章都为你提供了原则、建议与证明是行之有效的原理。我们真心希望你读起来愉快、有趣,更大的心愿则是它非常适用。我们筛选过上千篇文章,与几百人进行过对话交流,与爱因斯坦们进行过面对面的接触从而提炼出本书中的原则、思想与概念。我们这里讨论的每一个概念、每一种思想在我们与爱因斯坦的对话中都经过了检讨,在案例研究中都经过了证实,在工作环境中都得到了运用,在不同的场合都经过了磨砺。本书的宗旨就是实用,它是专为任何环境、任何情形下的经理们而精心准备的。

目 录

前 言	1
致 谢	1
简 介:工作场所中的爱因斯坦	1
 第一部分 二十一世纪的现实	1
第一章:爱因斯坦素描	3
 第二部分 管理爱因斯坦:挑战与行动	19
第二章:招募爱因斯坦	21
第三章:激励爱因斯坦	39
第四章:留住、报偿爱因斯坦	55
第五章:与爱因斯坦沟通	69
第六章:领导爱因斯坦	84
第七章:部落和团队工作	100
第八章:对付和约束难以管理的爱因斯坦	119
第九章:礼仪和礼貌	133
第十章:爱因斯坦的关怀与成长	152
 第三部分 策划未来	169
第十一章:工作中的幽默与玩笑	171
第十二章:远方和国际的爱因斯坦	189
第十三章:对爱因斯坦的管理、领导和发掘	201
 结束语	213
附 录:向管理爱因斯坦的经理提供的参考资料	215

二十一世纪的现实

Realities of the Twenty-First Century



“我爸爸从前总认为我玩游戏机是浪费时间，但他现在总是吹嘘，没有我制定并实施的计划，这个公司根本就无法生存。”

