财富创世纪·观念营销系列

总经理的内衣

——透视管理的本质

叶匡时　著

社会科学文献出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

摇图书在版编目(悄脚) 数据

摇总经理的内衣 :透视管理的本质 辑叶匡时著援原北京 社会科学文献出版社,圆摇摇远
摇(财富创世纪 · 观念营销系列)
摇陈耳晕苑原愿遥源愿员

摇 Ⅰ 圆总…摇 Ⅱ 圆叶…摇 Ⅲ 圆企业管理摇 Ⅳ 圆摇园

摇中国版本图书馆 悄脚数据核字(圆摇摇员) 第 员遥苑园表号

财富创世纪 · 观念营销系列

摇摇总经理的内衣

摇摇摇摇——透视管理的本质



著摇摇者：叶匡时
策划编辑：路卫军
责任编辑：君摇子
责任校对：同摇文摇闫晓琦
责任印制：同摇非

出版发行：社会科学文献出版社
（北京建国门内大街 缘号摇电话 远源源源员源源源 邮编 员源源源园
网址：源源源. 源源源

顾客有时是错的

摇摇“顾客永远是对的”几乎可说是企业界的基本教义，应该没什么好讨论的。但事实上，许多企业就是因为太过于奉行这个基本教义，只注意到现有顾客的需求而产生了盲点，甚至于阻碍了企业的创新，而造成经营上的困难。在必要的时候，企业要能够勇于挑战顾客的习惯与希望，甚至“遗弃”现有顾客，才不会丧失创新的能力。也就是说，顾客有时是错的。

根据美国的一项学术研究指出，太过于服膺“顾客永远是对的”正是许多厂商失败的原因。举例来说，十多年前，[illegible]与迪吉多（[illegible]）两大电脑公司为什么没有看到个人电脑产业的崛起呢？在当时，这两家公司的主要顾客群分别是公司行号与研究单位，而个人电脑的主要顾客

则是个人与家庭。陨通与迪吉多在个人电脑刚推出市场时，只注意到它们既有顾客的需求，而忽视一般个人的需求，因此，没注意到个人电脑的日后影响力。当个人电脑势不可挡时，两大公司再急起直追，也只能事倍功半地惨淡经营。迪吉多在努力多年之后，终于挽不回逆势而被全球最大的个人电脑公司康柏电脑收购。当康柏电脑在一九八〇年初成立时，迪吉多是规模仅次于 陨通的电脑公司，想不到一念之差，竟然全盘皆墨。

改变顾客，开创新局

从 陨通与迪吉多的例子，我们可以看到，企业对于产品的创新研发，不能局限在现有顾客的观点。在另一方面，企业在行销产品时，往往也会发现顾客是错的。早年台湾奇美实业在拓展产品时，为了节省成本，打破了过去产业内的销售规矩，不用业务员招揽顾客与订单，而是将销售价格统一公告，并且赠送顾客传真机，希望顾客使用传真订货，奇美因而能大幅降低营销成本。奇美把部分节省下来的成本回馈给顾客，使得奇美与它的下游顾客厂商都得到更大的利益。奇美在初推动这样的销售办法时，曾经引起许多顾客的反弹，如果奇美当时奉行“ 顾客永远是对的 ”，不敢违逆顾客的反弹，那么，今天我们很可能也看不到奇美的成就。

无论是产品或行销方式的创新，都可以区分为渐进式与革命式的。革命式的创新通常会颠覆现有的市场秩序或经营理念，既有的顾客群因为习于过去的交易方式，通常只能接受渐进式的创新，很难接受革命式的创新。所以，企业若是过于在意这些顾客的想法，就会失去创新的能力。置身于这个“全球吊诡”的不连续时代，企业所面临的经营环境常常是一夕数变，因此，企业所能凭借的产品技术或销售通路，有时也不得不有革命性的变化。企业多了解顾客的需求，固然对企业经营有利，但若与顾客过于“水乳交融”，却可能丧失创新能力，结果未必是企业之福了。

彼得·杜拉克认为企业从既有顾客中所能获得的资讯是内部资讯（[illegible]），通常既有顾客只占市场潜在顾客的一小部分，因此，企业要更注意非顾客所能提供的外部资讯（[illegible]）。当企业奉行“顾客永远是对的”的圭臬时，可千万不要忘了还有更广大的非顾客，这些非顾客可能更对！

其实，这个现象也适用在政治领域。人民可说是政府或民意代表的顾客，为了选票而过于顺从一般民意的政府，通常也会丧失创新改革的气魄与能力。所谓“民意如流水”，能够载舟，也能覆舟，岂能不慎。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

不人性的人性化管理

摇摇每每在报章杂志上读到以尊崇的语气报导某些企业的人性化管理措施时，我常常有困惑的感觉。这不是企业本来就应该做的吗？有什么好尊崇呢？《老子》说：“ 大道废，有仁义；智慧出，有大伪。” 是不是愈不人性化的社会，愈会强调人性化管理呢？人性化管理最基本的观点是，企业应该用尊重员工的心态去管理员工，员工因而会比较快乐，于是生产力会比较高，企业获利能力也将进而成长。对此，我有两个疑问：第一，企业实施人性化管理的目的何在？第二，人性化管理真的可以提升企业获利能力吗？

霍桑实验的迷思

人性化管理的理论发展，起始于有名的霍桑实验。这个实验发现，员工的士气与员工的生产绩效有密切的关系，当员工觉得他们受到重视，就会比较努力工作，进而增加生产效率。

霍桑实验之后，有许多的研究与理论都强调企业采行尊重人性的管理方法，才能够产生比较好的绩效。但是，假定人性化管理无法提升企业绩效，企业仍会采行吗？很显然，这牵涉到企业的基本哲学。“患难见真情”，即使效益有限，仍能坚持尊重人性的管理，才称得上真正的人性化管理。否则的话，人性化管理只是企业的谋利工具。报章杂志以尊崇的语气进行这一类的报导，是尊崇企业的获利能力呢？还是尊崇企业的人性化管理呢？

人性化管理与提升企业获利之间，真的是一个等号吗？无数的研究显示，两者之间未必有必然的正向关系。以中国过去二三十年来获利成长最好的前十家企业为例，有相当人性化管理的企业，也有惟企业主马首是瞻、相当不人性化的企业。

事实上，有一定数量的企业并没有采用人性化管理，其绩效仍然足以睥睨世人。世界最大的快递公司 UPS 公司，对于送货司机要用哪只手递货给顾客，哪只手收钱，都有

严格的规定。同样地，迪士尼乐园里的每位员工能做什么、不能做什么、怎么做、怎么说等都有十分严格的“脚本”，几乎没有任何尊重员工自行决定的空间。就一般的定义看来，或迪士尼的管理绝对不符合所谓人性化管理的基调。

其实，人性化管理这个名词就很矛盾。既然要人性化，就应该少管理；如果要管理，就免不了操弄人性。当我们推崇某些人性化管理的企业时，不妨仔细想想这些企业究竟在图什么？如果只是为了企业以及个人的利益，才要采用人性化管理，那也不过是权谋的运用，在本质上并不人性。对于这些企业而言，人性化管理或许是高明的措施，同时也是值得鼓励的，但绝对不是高贵的情操。

时势造出管理英雄

摇摇假定有两位经理，各自面对一个类似的问题：“部门前一季的业绩极不理想，该怎么办？”第一位经理相信“人性本恶”的 载理论，把他部门的员工痛责一番后，决定加强业务的控制。第二位经理服膺“人性本善”的 再理论，决定用鼓励的方法来诱导部属。过了一季之后，这两位经理的业绩都有所改善，于是，第一位经理愈发相信“人性本恶”；第二位经理愈发相信“人性本善”。试问，究竟哪位经理的管理理念是对的？

其实，这两位经理可能都错了。因为，其部门绩效的改善，或许无关管理手段，而是纯粹几率使然。在统计上有所谓的回归平均数（[illegible]）的自然现象，也就是说，大自然的任何现象都有一个平均值，某一特定

样本固然可能偏离这个平均值甚远，接续而来的样本就极可能往平均值靠回。以前述的例子来说，我们可将一季业务绩效视作一个样本来看，若有任何一季的绩效极不理想，那么在正常的状态下，下一季的绩效就应该会好一些。就好像经济的景气循环，坏总有坏到一个谷底的时候，这也就是古人所说的“物极必反”。

艾科卡救了克莱斯勒吗？

我们也可用这个“物极必反”的道理来分析一些知名管理英雄是否真正高明。一家公司可能因为业绩不好而撤换领导人，新任领导人在一阵努力后，果然使公司的业绩起色。这究竟是新领导人的功劳，还是“物极必反”的结果呢？两者都有可能，但一般人总认为是新领导人的功劳。

前任美国克莱斯勒汽车公司总裁艾科卡，与前任美国苹果电脑公司总裁史考利，都是在公司有难时“救活”了他们的公司，而在当时成为叱咤风云的管理英雄。但是，艾科卡在克莱斯勒最后几年的成绩，颇有可议，艾科卡还迟迟不肯退休，最后被董事会强迫下台；而克莱斯勒在新任总裁依登的领导下，其业绩远超过艾科卡时代的业绩。苹果电脑在史考利任内，先是由衰而盛，后来又由盛而衰，导致史考利去职。苹果电脑接着几年亏损累累的窘境，史考利任内的错误政策也是个重要原因。毫无疑问地，艾科

卡与史考利都有过人的管理能力，但是，他们在当红时候的管理成就，是否也有公司“物极必反”而业绩改善的因素呢？中国台湾在一九九八年以来，因为股市不振，一些原本叱咤风云的管理英雄，居然兵败如山倒，许多人这才赫然发现，原来高明的经营能力居然是高明的骗术，如果总体经济情势没有恶化，这些人仍然是报章杂志争相报导的管理英雄呢！

没有错，有些管理者的确比另外一些管理者高明；也确实有些管理手段是比较有效的手段。但是，所谓高明的管理英雄或有效的管理手段，也常是拜“物极必反”的时运所赐。要分辨其真伪与高下，就得靠时间与严谨的研究来厘清了。对于当前众人崇拜的管理英雄，我们虽然不必等到他们盖棺之后才予以论定，但也不必随风起舞，盲目跟随。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

祸不单行的自然律

摇摇一九九五年以来的两三年，中油公司“祸不单行”，连续发生多次工安事故，许多专家学者从管理理论的角度批判中油，认为中油没有落实基本的管理程序，才会如此多灾多难。我大致同意这些专家学者的看法，但不幸事件接踵而至，常常也是纯粹自然规律。古人说：“福无双至，祸不单行”，而事实上，大自然的现象常常是“福祸都不单行”。这时候，管理者以及其他的利益相关者，应该用不同的心情与态度来面对这些现象。

福祸总是不单行

让我先用一个简单的例子来阐释“福祸不单行”的道

理。当我们往空中抛掷一个钱币，钱币落地后，出现正面或反面的几率是二分之一。假定连续抛掷一个钱币一百次，我们可以预期钱币可能出现大约各五十次的正、反面。但是，这各五十次左右的正反面出现的顺序如何呢？是正反、正反相轮流地出现呢？还是连续几次正面之后，再连续几次反面的出现？根据几率理论，后者的可能性要远远高于前者。

事实上，即使在正反几率不是二分之一的情形下，也常常有类似的“连续事件”现象。举例来说，篮球员常常有“手气特别顺或特别不顺”的经验，就是一种自然规律。假定某位篮球员射球的命中率是七成，他并不是每射十个球就中七个球，而是有时候连续五六个球没射中，有时连射中十几个球。所谓的命中率七成指的是，当球员射了很多很多球（可能上百个）之后，大约有七成射中。我们如果用几率分析个人福祸出现的可能，前面的例子告诉我们，福祸的出现通常是“福祸不单行”。

就像篮球员技巧的高下可以决定射球命中率，管理技能的优劣对于企业工安事件等灾祸的发生几率也有绝对的影响。在长时期的观察比较下，管理技能好的公司比较不会发生不幸的灾难；但是，即使是管理良好的公司，仍可能在短时期内，发生接二连三的不幸事件。例如，经营良好的台湾麦当劳公司，在一九九二年曾经发生好几次遭人放置炸弹恐吓的事件；统一超商也有好几次千面人威胁事

故。有时候，愈是经营良好的公司，反而愈可能成为恐怖分子制造事端的对象。类似的现象，其实普遍存在于我们的日常生活之中。例如说，即使是“命好”的人也常常有“这一阵子特别倒霉”的经验；火灾或凶杀等社会不幸事件也常常是隔一阵子没事，一发生却是接二连三。因此，公司连续发生不幸事件也有可能无关管理问题，而是单纯运气不好的自然现象。

连续不顺如何转运

无论是个人或公司，运气不好时该怎么办呢？几年前，美国空军曾经有一度发生连续好几次摔机的“机瘟”，他们因此全面暂停空军的所有训练飞行，等过了一段时间之后，才恢复正常训练活动。对于公司的运作而言，当遇到连续不幸事件时，也可以视工作的性质暂时停止相关活动，或转移活动的方向（更换公司负责人就是一种活动转移的动作）。公司平日的准备、危机处理以及公共关系的管理能力，也是公司能否转运的关键。至于个人若是在工作上发生运气不好的现象，则可以考虑请几天假，出去旅游、放松心情。这就好像在打球时手气不顺，就该换手才是。

谚语说：“一时风，驶一时船。”所要说的就是要我们了解形势、机运，有风有势的时机，可以多走一些；但无风无势的时机，就必须停一停。公司或个人在倒霉的时候，

除了可以借着停止活动或转移活动的方向“ 转运 ”之外；同时，也可能因此提高公司的管理技能或个人的“ 好运率 ”。因为，公司可以利用这段时间冷静地检讨改善管理技能，个人也可以避免因为心绪不宁而一错再错。

运用时间幅度,检讨扁平化

摇摇中国的企业规模远不如美日，许多美日企业讲求的“组织扁平化”，是否适用于中国，很值得我们讨论。现在许多管理专家都口口声声地强调企业扁平化，但是，企业究竟要多扁多平才符合扁平化的要求呢？时下一般人认为组织层级使企业决策减缓，因而组织必须扁平化，但事实上，组织层级的基本功能就是“简化”与“加速”企业决策。

扁平化就能提高效率吗？

当一个组织扁平化之后，就无可避免地会增加某些主管的管理幅度。主管因而要处理的事情也会增多，必然会

花费更多的时间在工作上。整体而言，企业是否会因扁平化而增加反应的速度，是很值得怀疑的。以下我用一个简化的例子说明这个道理。

假定某家企业的主管平均每天需要一小时的时间，处理一位部属所负责的业务。再假定这家企业共有十一位成员，包括八个基层员工、两个一级主管和一个老板，每个主管负责带领四位基层员工，而老板则直接管理两位主管。在这种设计下，老板每天只需两小时管理两位主管，而每位主管各自以四小时的时间管理部属。由于这两位主管是同时分别管理他们的部属，因此，这家企业每天一共只需要六个小时，就可以将当天的工作处理完毕。

现在倘若这位老板采行组织扁平化的作法，取消两个主管职位，要十位员工都直接对老板负责。在这样的扁平组织下，老板每天要花十小时，才能处理完所有的工作。相较之下，变动后的扁平组织反而比较没有效率。《圣经·出埃及记》有个故事，摩西终日忙着审判百姓，摩西岳父就告诉摩西不可以独自一人从事审判工作，要从百姓中挑选千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长管理百姓。可见在摩西时代，人们就知道组织层级可以简化主管工作。

当然，不论是我提的简化例子或摩西的经验，都比实际的现代管理工作简单，但是这两个例子至少可以告诉我们，中阶主管的主要功能就在于简化工作，以增进企业效率。以前述例子来说，主管的重要工作就是把四小时的工

需要全本请访问 www.ertongbook.com