第 一 章

管理求变的时代

管理是这样的一门学问，它从来不相信什么“金科玉律”，不相信一成不变的东西。为什么管理教科书汗牛充栋，而高明的管理者却凤毛麟角？为什么学富五车、饱读经书的“管理学者”未必就是优秀的经理人？

本章将给您提出一个问题：有“最好的”管理模式吗？

需要全本请访问 www.ertongbook.com

◈ 情境一：新经理匆匆败走

新埠公司是一家电子信息领域的公司，公司的创业者是一位军人出身的工程师，这位思维严谨，上下级观念极强的首任总裁按照自己的管理理念，为公司的发展和整体运作规定了详细的运转轨道。这就是：强调下级对上级的服从，强调政令的统一与权威，强调明确的操作规范，实行高度的权力向管理层集中，层层明确分工和上下级之间的责任关系。公司在管理风格上一直秉承着创业人的理念，每一届继任者都是经过公司的认真挑选，忠实地执行和认同公司管理风格和管理文化的。因此，新埠公司成为一个典型的以管理严谨著称的公司，而公司的事业发展，也一直稳定地上升。

新埠公司为了解决内部中层干部不足的问题，决定从外部征募一批中层经理。林即是其中的一位。林有良好的教育背景，长期在跨国公司担任行政部总监的职位，有良好的工作业绩纪录。林被新埠公司任命为行政部经理。但是，出乎所有人的意料，林上任的一个月之内，新埠总裁即暗示林主动辞职，林当然知道这是公司给的一个台阶，而实际上，林的新官上任已经到了山穷水尽的地步。

问题在哪里呢？是能力的原因吗？答案是“不”。

问题在于领导方式上的不和谐导致了管理的整体失

败。林早年是一位具有自由主义思想的学者，他的管理生涯中一直坚持着这一原则：强调向下属的分权，强调自我管理和民主参与式的管理，这种管理风格给林带来了很大的成功和良好的职业声誉。在到达新埠公司后，林发现自己的管理风格与新公司的管理风格之间格格不入。他的广泛授权，带来的不是激励效果，而是混乱，这对于行政部经理来说实在糟糕不过的事情了。习惯了严谨的管理风格的员工也开始抱怨新经理分配任务上的含混不清，部门之间开始出现大量的扯皮，这很快引起了公司高层的不满。

林并非没有意识到这样的问题，但肯定的是，他并没有认真考虑过改变自己的管理风格和习惯，他始终坚信，自己的管理是新管理时代的典范，当然是最有效率、最合理的一种管理模式，而过去的辉煌业绩也毫无疑问地支持了自己的这种信念。

但是，真的有一种所谓“最好的管理模式”吗？新埠公司成立二十年来，始终在稳步地上升，这是一个基本的事实；林的“新管理模式”不能给新埠公司带来任何有益的变化，这也是一个基本的事实。

“管理是一门艺术。”而艺术是没有一定之规的，能产生美的艺术就是“好”的艺术，能带来效率的管理就是“好”的管理。

◈ 情境二：公司来了年轻人

华阳是一家中等规模的公司，由最初的十几个人成长为现在的上百人。公司的规模在急剧地膨胀。

新一批员工，从大学校门走进公司里来，公司以往主要是从技术类工科大学里征召新员工，而这一次，总经理有意识地指示人事部从经济管理类院校征召了两名管理专业的大学生。据说还是管理专业的“高材生”。总经理有自己的想法：公司再向前走，必须走强化管理的路子，做管理，不能再由门外汉来做了。虽然公司现在的发展表面看来一切正常，但是，明天呢？

很快，新员工进入公司刚一个月，总经理向人事经理询问新员工的表现，人事经理反映了两名管理“高材生”的情况。

以往，公司征召的技术职位的大学生都很具有一种“踏实”的工作作风，而这两位管理“高材生”却似乎“浮躁”得多：刚进入公司，他们就已经甚至公开地抱怨公司的管理了。

——公司的权力过于集中了，应该更多地分权。

——经理给下属布置工作太具体了，下属根本没有自由发挥的余地。

——公司的部门之间分工太模糊了，应该重新进行组织的职责划分。

——公司太强调业务的发展，太轻视员工的个人成长了。……

人事经理在汇报这些时，语气中明显地包含对这两个年轻人的不满，她从来都认为，这样地“不踏实”，这样大张旗鼓地批评自己的公司、自己的上司的员工，一定不是公司的好员工。

总经理却若有所动，他想到的远比表面的东西要多，他知道问题的关键不在这里。他要约谈两位年轻人。

两个年轻人在总经理面前，重复了他们的抱怨，不时地引用管理大家的经典话语来增强自己论点的说服力。

总经理微笑了。他只在最后问了年轻人一个问题：你们凭什么断定你们所倡导的管理方式对公司就一定是最好的呢？你们确切地了解公司的内外处境，了解公司到底想做什么，了解公司员工的特点和结构吗？

总经理没有过多地解释或反驳年轻员工的抱怨，的确，在管理学的课堂上，教师和学生的习惯兴趣往往集中在“最时兴”的管理理论和管理方式上，他们总是把世界上最发达国家的最成功公司拿到课堂上来作为教学的案例，他们自由气息严重，他们几乎无端地相信：民主的管理就是优于专制的管理，宽松的管理就是优于严格的管理，分权就是优于集权……等等。而对于不是“最发达”的公司，对于每一种管理背后需要的条件，对于所谓“最好的”管理可能产生的不好的后果，而每一种所谓“最糟

需要全本请访问 www.ertongbook.com

糕”的管理中包含的可贵的东西，他们并不认真去钻研。当然，这也是学术领域和实际的管理实践之间天然的距离。总经理一语道破的正是这样的一个问题。

两个年轻人本来是硬着头皮走进总经理的办公室的，总经理的宽容与和蔼让他们大为感动，而总经理最后的提问，却让他们有一种洞天别开的感觉：的确，他们的抱怨与其说是来自于对公司实际情况的了解，不如说是来自于头脑中先验的信仰或者理念，这一点，两个年轻人已经有所觉察了。

望着两个年轻人走出办公室的背影，总经理也陷入了沉思：两个年轻人是有一些天真，但是谁又能说他们没有看到公司的明天和公司潜在的问题呢？公司已经从一个只有几个人的小公司，成长为一个中等规模的公司，人员越来越多，市场环境越来越复杂，公司长期奉行的并行之有效的那一套管理是否到了应有所改变的时候了？

“会让这两个年轻人施展抱负的。”总经理心里想。

◈ 引言：有最佳“管理模式”吗？

我们面临一个丰富多彩的时代。企业在这个时代闪烁着耀眼的光芒，从来没有哪一个时代这样地使“管理”成为一个令人激动不已的词汇。在这个时代，起着决定作用的不再只是冷冰冰的技术，一个企业衰败了，尽管它可能

有先进的技术。人类面临的最大的问题，不再只是自然，人类在过去时代的脆弱，使得人们努力地发展技术来战胜自然，而今天，当人们对自然的战斗取得了令人眩目的胜利的时候，人们发现，人类自身的问题要比自然的问题难以解决得多。对人类的生存是这样，对企业的生存也是这样，人是企业的主体，对人的管理是企业生存和发展的根本。

大学课堂里纷纷开设了管理的课程和相关的专业，有关管理的话题成为报刊、出版、学者中间的一个长盛不衰的话题。然而，管理到底是什么？

许多的学者曾经不止一次地希望管理能够象技术科学那样精确，这样，每个人经过按部就班的训练，就可以一劳永逸的掌握管理的精髓。

人们的结论是 管理不只是科学,更是艺术。艺术是没有固定的模式的,那么,管理可以有固定的和唯一的模式吗？

管理是作为管理者的人、作为被管理者的人，作为目标的事、以及作为外在因素的环境的共同作用，它象一架神秘的机器，几乎没有人知道，在机器的出口处，将有什么东西会被制造出来，那些想当然地认为掌握了管理的全部奥秘的人，将一次次的宣告失败。

管理是一种功利性的活动，它的评价标准，根本上说，只有一个，那就是它的产出，或者说，是它的效果，因而，管理不相信迷信，只有产生出好的效果的管理才是好的管理。让我们看一个现实的案例：

天津有一家中美合资的电梯公司叫奥地斯电梯有限公司，美方是世界电梯业首户，中方是原天津电梯公司。一开始，公司完全推行美国的管理模式，一切管理大权都交给外国人，结果亏损 3520 万元，外国管理者又决定大批解雇职工。后来，公司总结了经验教训，由中方人员出任董事、副总裁，依靠和团结全体员工，并根据中国人讲礼义、重感情、尊重人格的特点，注重发挥职工的“以厂为立身之本”的团体意识，宣布不解雇员工、不关门停产，制定了增强企业凝聚力的措施，企业的目标由全体员工参与制定并监督执行，领导干部以身作则，参加生产，联系群众。于是，全体员工“人人都是主人翁”的责任感油然而生，企业扭亏为盈，经济效益直线上升，第一年的利润 1850 多万元，第二年利润 5100 万元，第三年又翻了一番。

管理是有一些“通行规则”的，但，管理同时是一项极具个性的活动，管理的魅力也正在于它的丰富的个性、它的灵活多样。把握管理，需要的远不仅仅是勤勉、刻苦，更需要灵活、机智和悟性。试图寻找到一种所谓“最佳的管理模式”，适应于所有的管理者、管理对象，适应于所有的管理目标和管理的环境，是注定要失败的。

因此，步入管理的第一课：抛弃迷信，不相信最好的和普适的管理，踏踏实实到具体的管理情境中去寻找可行

的和有效的管理方式。

◈ 职业经理人的新形象

仅仅在几十年前，职业经理人还只是偶尔地存在于一个不被人知的角落。而现在已经成了发生在身边的现实。优厚的待遇、优越的办公条件、具有挑战性的工作内容、丰富的职业生活、开阔的发挥想象力的空间……职业经理人几乎成为一个形象和楷模，牵引着和集结着无数年轻人的职业梦想。

美国管理协会主任泰米尔教授说：“美国的职业经营管理人员都生存于工业喧噪之外，远离那些污秽、噪杂且不可理喻的人群和产品。他穿着时髦，配有能干聪慧的秘书。办公室也与其他专业人员一样——干净、安宁、色彩柔和。他冷静，条理清晰，不冲动，用很决断的方式计划、治理和控制着大型企业的运作。他翻阅着计算机打印清晰的文件，计算着公司经营的利润和亏损，卖出或兼并着下属的子公司，制定各种制度对下属员工进行控制和激励，并运用各种规章制度对具体情况进行处理。他头脑中的意念和工作中的内容都是些关于财政方面的、法律上的、会计核算的或心理学的事务。他运用信息资源和谋略手段，创造出新规则，表现出惊人的抽象力。而正因为职业管理者拥有着这种抽象能力，他可以很随便地从一家公司转到另一家公司，到哪里都操纵着大量的资金和人员。

他对公司没有长期持久的义务责任，善于当机立断，创造出金融投资者喜好的短期利润和效益。”

泰米尔教授细致入微地刻画出一位生动的职业经理人的形象。

然而，就如艺术家不是在课堂上就能培养出来的一样，高明的职业经理不是通过刻板的知识灌输就能成长起来的。出色职业经理人没有固定的模式，但是有一系列基本素质是不可或缺的：

·灵敏的，而非迟钝的

他灵活应变，当环境发生变化，他会立刻调整自己的部署，不会等到机会失去。

·现实的，而非幻想的

他从现实出发，到具体的管理的情境中去寻找自己最为恰当的管理方式；他不耽于幻想，躲避现实，他永远不忘记问自己“条件是什么”？

·创造的，而非守旧的

他谋求有所创造，他对于新的东西有一种天然的喜好；他不会抱残守缺，不管这东西在过去是多么地有效。

·主动的，而非被动的

他主动地对待变化，并提前做出相应的安排，等待变

化的来临；而不是到了事情的最后关头才手忙脚乱。

·乐观的，而非悲观的

他视一切变化为机会，而不是视之为威胁，在别人看到艰难的时刻，他会从中看出自己等待已久的东西，并果断地加以运用。

·敏于观察的，而非熟视无睹的

他熟悉自己的员工队伍，他知道自己有什么样的士兵，每一类士兵怎样以不同的方式管理，而不是把他们看成没有差别的符号。

·冷静的，而非冲动的

他在任何事情面前保持冷静，紧紧地盯住自己的目标，不允许任何事情打乱自己实现目标的步伐，他不会没有目的地做任何一件事情。

◈ 权变：一种新思路和新方法

在本书中，我们所要揭示的正是一种与现代管理的精神、与现代职业经理人的品质相吻合的管理思路或管理风格。管理学家们称之为“权变”。本小节的任务在于勾画出这本书的整体的思路和内容。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

权变：管理方式随情境而变

权变的特质：

- 随管理者的特征而变的
- 随管理对象特征而变的
- 随管理的环境而变的
- 善于灵活应变的
- 以崭新视角看问题的
- 主动创造积极进取的
- 善于发现蕴含的机遇的

在本书中：

- 权变为什么是需要的
- 管理思想长河中的权变思想
- 浩瀚的古代谋略中的权变术
- 领导方式的权变之法
- 工作方式的权变之法
- 根据下属权变的管理技巧
- 员工管理中的新招奇招
- 权变思想带来创造性思路
- 领导艺术中的权变术
- 用权变为企业解围
- 古今中外经典案例

第 二 章

学点理论：权变管理

以往的各种管理流派都自诩能够解决公司企业面临的所有管理问题，权变理论否定万能的管理理论的存在，认为，任何管理方法和手段都只在一定范围内是有效的，不存在包医百病的神药，这是管理思想的一个极大的进步。

本章将告诉您“ 权变 ”是什么；还将带您到管理思想的长河中去寻找她的踪迹。

◈ 权变：一个基本模型

对于管理和管理者来说，重要的是应该选择什么样的管理方式或者管理手段，来实现自己的管理目标。决定或者影响管理者管理方式选择的有哪些因素呢：

- 谁来管理

主管的个性特征影响管理手段的选择，因为无论管理手段或管理方式最终是怎样的，都无一例外要通过管理者的活动表现出来，再高明的管理手段只有被主管接受和认同才能得到很好的运用，而在这一过程中，主管本人的特征、爱好、兴趣、经历等等无疑会起到重要的作用，但高明的主管恰恰是能根据其他的影响因素来调整自己的选择，在外界要求和自己的内心喜好之间达成一个完美的统一。

- 管理谁

主管的工作对象的特征深刻地影响管理的方式选择，高级经理的管理和普通员工的管理肯定是不同的。主管必须确保下属对自己的管理策略能够而且愿意接受和理解，就如在战场上，指挥官的战略战术必须得到下属的认同，才有可能取得战争的胜利，因为，冲锋陷阵的是士兵。这里管理对象的特征主要是指：下属的知识、能力、成熟

度、爱好、信念、性格等等。

·要做什么

你的目标决定你的方向，这个目标既可以是达到公司组织的使命，又可以小到某一个阶段，主管希望实现的阶段性目标。显然，一个基层的军火生产厂和一个高新技术研究所的管理不可能是一样的。当公司希望在短时间内与强劲的竞争对手决一死战和公司希望调动员工的积极性进行成本节约运动时，采取的手段也肯定是不一样的。

·在什么环境里做

管理的环境对管理方式方法的选择具有举足轻重的作用，这里的环境有多种分类的方法，一种方法是按照内外来分，有企业内环境即自身的状况和条件与企业的外环境，如技术、社会、政治、法律等因素。另一种方法是指企业的整体环境，和主管的个人的处境。这是一个环境变化迅速的时代，高明的主管必须对环境以及环境的变化有一种职业的敏感，并根据环境做出适时的调整。

按照以上的分析，权变的含义就是：管理方式依照主管自身、下属特征、管理的目标、管理的环境因素变化而变化。权变的基本模型可以表示为：

管理环境＋管理对象＋管理的手段方式＝管理目标

☆

其中，管理的手段方式是权变的主体，是最为活跃的因素，高明的主管的全部智慧就在于根据模型中的其他变量，调整自己的管理方式，最终出色地达到管理的目标。

◈“走出丛林之路”

让我们沿着管理理论的长河追溯理论发展的脚步吧！

·管理理论的丛林

早在本世纪初，美国人泰勒和法国人法约尔对于管理问题的出色研究，为使管理学作为一门正式的、独立的学问提出来奠定了坚实的基础。到本世纪的 40 年代，管理学已经成为较为成熟的学问被系统地加以研究，到 60 年代，出现了大量的管理理论林立的局面，按照著名管理学家孔茨的说法，是形成了“管理理论的丛林”，同名的文章发表在 1961 年美国权威杂志《管理学杂志》上面。1980年孔茨又以《再论管理理论的丛林》为题在美国《管理学会评论》上发表文章，指出管理学的丛林更为茂密了。

从管理理论的丛林出现的那一天起，人们就在探索让管理学走出丛林的道路。

·“万能主义”的理论倾向

现实中的管理矛盾和“丛林”般的管理学说或理论，

往往使管理者无所适从。万能主义要求提出一种最合理的管理原理、管理模式，以使在一切情况下保证提高管理效率。这是从古典派的法约尔开始的。然而，他们提出的管理原则和模式在解决现实企业面临瞬息万变的外部环境所遇到的问题却变得无能为力。

正是看到这一点，经验主义学派主张以案例研究的形式，推广成功企业的经验。系统学说虽然改变了管理的思考问题的方法，侧重于认识组织及其管理的总的方面，属于对组织及管理的较高概括，但还是难于应用于解决管理实践中的更为具体的问题。

实际上各种理论在解决不同时期特定环境中的管理问题时都曾有效或正在有效，只要能把握在特定的环境下，应用相应的理论就会有成效，这实际上就是权变理论的最基本的观点。权变理论目的在于针对不同的具体条件探求不同的最适合的管理方案、模式和办法，并通过这种思路以寻求创立统一的管理理论，从而走出管理理论的丛林。

·“走出丛林之路”

权变管理理论在 70 年代出现之后，引起了大量学者的关注甚至兴奋。美国管理学者卢山斯（Fred Luthans）撰文《管理的权变理论：走出丛林之路》说，权变理论的出现，将会结束管理理论之间的争论不休，它综合了以往管理理论的优秀之处，引导现代管理学走向统一。

权变理论吸引了众多的管理学者，其魅力不仅在于其

需要全本请访问 www.ertongbook.com