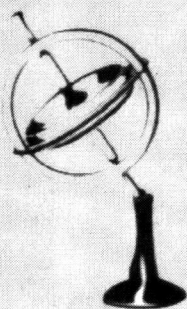


第一部分

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,1854~1990)

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“表面上看起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。

在今天激烈的商业竞争中，每天事情都会变得
今天的经营环境 更加复杂，每天都会出现新的矛盾，每天都会产生
更像是一场激流 新的悖论，每天我们都会感到事物在走向混沌。过
中的划艇比赛。 去你肯定听说过有人用航海来比喻经商——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人为地认为：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的解决方法。自从弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）首次将精确的数据收集技术应用于工作现场以来，我们一致认为，管理更多的是一门科学而非一门艺术。

摆在管理者面前的第二个难题是那些新潮的管理技术不会自动成功。据我们统计，目前至少有 55 种不同的管理方法或技术（如企业再造、自主团队等等）在企业中被广泛采用，实施的结果只能说是差强人意。随着时间的推移，经理们越来越意识到即使是那些最诱人的大道理和通用技术与自己所要面对的特定问题之间也经常存在着落差。他们在应用这些理论时会小心翼翼地选定那些看似正确的公式，输入相关变量，然后期待着能够得到合乎逻辑而又切实可行的答案。可不幸的是，涉及管理技术的公式与那些放之四海而皆准的数学公式完全是两码事：你可以通过这些公式得出所谓的“答案”，但这些答案可能会带来更多的混沌、复杂与矛盾。

当然，我们并不主张对科学的管理方法与技术采取虚无主义的态度。如果能够聪明地运用像企业再造或是全面质量管理这些理论中普遍适用的原则的话，我们还是会有收获的。不过同时，我们必须做好准备去面对那些我们不熟悉的情况。在纷繁复杂的现实生活中，在诸多似是而非的答案中，找到平衡点！

我们并非暗示在这种困境里，企业的领导者们就一定束手无策，也并非暗示管理方法像所处的环境那样杂乱无章。但由于现实的经验与最新管理理论所描述的静态的、程式化的（因此通常是错误的）理想状态存在着巨大反差，因此企业的领导者必须学会在理想与现实之间求得平衡。我们不是还处在学习阶段的 MBA 学生。我们在实际生活中的角色代表了科学的探索精神，我们必须不断地实验与纠错，调查与取证，发现事实与收集数据，最终综合各种结果，从而针对不同情况做出明智的判断。

还要特别指出，我们所说的中间状态平衡并不是古语中所说的模棱两可的中庸之道。事实上，它与和稀泥、打圆场的处世之道毫无共通之处。无原则的谨慎与胆怯通常只会导致各方都勉强才接受的无奈折衷。而在本书中将要谈到的那些能够成功处理各种矛盾与斗争的优秀经理人都极富胆识。对他们而言，面对挑战的勇气是核心，采众家之长是目标，出色的业绩是结果。

功能强大的陀螺仪



贯穿《管理的悖论》一书始终的核心图标就是那个功能强大的陀螺仪。它自身的运动正是多种不同力量共同作用的结果，用它来比喻未来合格的企业领导人恰如其分。虽然陀螺仪如何工作的物理原理并不在本书的讨论范围之内，但是，它所揭示的与企业

管理相通的道理正是本书的中心思想。陀螺仪于 1852 年由法国物理学家让·伯纳德·傅科（Jean Bernard Foucault）发明，它充满美感，将诸如高速旋转力、离心力与向心力等众多暂时抵消地球重力与磁场作用的力量集于一身，达至一种动态的平衡。最令人叫绝的是陀螺仪的优美和平衡，它嗡嗡地旋转着，巧妙地平衡各种作用力，在任何姿势下都能为人指出方向。

陀螺仪的用途使我们这个比喻更加贴切。长期以来它一直是导航系统的核心部件，为 19 世纪的航船指出航向，为 20 世纪的火箭校正姿态。它既能作为玩具，撩拨孩子们的好奇心；又能作为足堪信赖的精密仪器，在执行各种关键任务时大显身手。

未雨绸缪，集思广益——壳牌（Shell）的成功之道

20 世纪后半叶，荷兰皇家壳牌石油公司取得了巨大的成功，它成功地预测出了 20 世纪 70 年代初期由于石油输出国组织的禁运而导致的石油价格飞速上涨，并且能从中获利。与其他公司被动应对的情况不同，壳牌在这次油价暴涨中赢得先机，它是第一家寻找与评估潜在替代能源的石油公司，同时也是第一家对突如其来的石油危机制定了预案的公司。

从那以后，大家理所当然地对壳牌应对危机的方式进行了详细研究，以期学习到它的成功经验，为其他企业在处理类似问题时提供借鉴。研究发现，壳牌成功的关键在于它采用了一系列极为精巧准确的情境预测模式。但与其他许多技术一样，情境预测法实行起来并非易事。许多公司发现，这项技术的顺利实施需要大量投资，而且有关人员必须具备很高的专业水平，因此，不得不放弃引入情境预测法的打算。

不过，壳牌成功的关键并不在于情境预测技术本身，而是在于壳牌的经理从使用这一方法中总结出的门道。荷兰皇家壳牌石油公司当时计划部门的首席分析员皮埃尔·韦克（Pierre Wack）于 1985 年在《哈佛商业评论》上发表了两期连载文章披露了这一计划实施的详情。他指出，在开发这一新技术以前，壳牌的经理们——其中有些人在业界享有最优秀分析家的美誉，而且他们的工资也是最高的——在工作中使用的是理性预测分析模式，即通过对各种显而易见的备选方案进行量化分析得出同样是显而易见的量化结果，他们使用这一技术已经是驾轻就熟。尽管从技术本身来讲这种方法合乎逻辑，但是在实践中它对人们的帮助并不大。壳牌的经理们自己看清楚现实世界的矛盾本质之后，在认识上产生了飞跃。

解决这一难题不能纯靠技术，由于受到多种因素的影响，要想获得准确的预测非常困难。未来不再稳定，它已经变成一个移动的标靶。由过去的行为我们不能推导出惟一的正确答案，因此，在决策时允许不确定性的存在。尽量弄懂它，并使之成为逻辑推理的一部分就成为解决问题的更好途径。如今，不确定性已不再仅仅是对合理预期的暂时偏离，它已成为企业环境本身的基本结构特征。……解决问题的关键是把不确定性纳入决策框架内，促使决策者改变对外部环境的基本假定并使他们重新认识现实。要想使大型组织的领导者敢于面对不确定性，理解影响不确定性的各种因素，需要在思想

上、组织上进行革命性的变革。

韦克接着写道，壳牌的经理们最初是回避决策中的不确定性的，但最终他们不得不承认它在决策中的极端重要性。这以后，他们重新调整了解决问题的思路，将不确定性直接纳入到所要分析的可能情境中，据此做出的决策终于使公司在竞争中脱颖而出。

企业面临的新环境

如果说如今的企业领导人正在面临一个矛盾更多的世界，那么我们不禁要问：为什么现在会发生这种情况？我们相信，共有七种主要作用力正在重塑当今的企业环境，并进而需要人们充分运用自己的洞察力，引入全新的管理方式。事实上，这些力量在过去也一直都在发挥作用，但是直到 20 世纪 90 年代它们才变得越来越明显，越来越不可抗拒，在今天，如果谁忽略了它们，那么这些人在商海中将寸步难行。

在这些作用力中，论影响的深度与广度应当首推全球化竞争。可以说，这是第二次世界大战的馈赠。“二战”结束后，我们苦心经营新的世界格局，将昔日的敌人日本和德国重建为具有创新能力的、民主的工业化国家。环太平洋地区以及世界其他地方那些充满创业精神的民族也紧步日德的后尘，成功建设了自己国家的经济，在国际市场上变得颇具竞争力。20 世纪 90 年代，全球化竞争已经渗透到世界的各个角落：它已不再仅是三大汽车巨头和某些高科技公司才需要考虑的问题，它已经是我们每个人每天都必须面对的现实挑战。

电脑新技术的发展深刻地改变了我们的生活。从最简单的打印和编辑文件，到最复杂的国际商务管理和工厂运营管理，电脑都能帮助我们应付自如。它对我们做事方式和我们自身的冲击尤以 20 世纪 90 年代为最。

世界范围的新兴市场在 20 世纪 90 年代为我们带来了巨大商机，如何开发这个市场已经成为工商界人士的当务之急。自从冷战结束后，东欧以及其他地方的众多国家都积极地融入到世界经济中，从而带来了巨大的商机，与此伴随而来的混沌、复杂和矛盾也同样超乎我们的想像。

全新的金融体系，包括新兴金融市场的出现和投资工具的创新，是经济

全球化和信息技术革命的当然产物。计算与分析能力的增强、市场的扩展、资本来源的扩大，这一切都使市场变得非常复杂。这种趋势在 20 世纪 90 年代达到顶峰，而且不可逆转。最经典的例子就是英国巴林银行在新加坡的年轻交易员尼克·里森一夜之间就搞垮了这家从莫扎特时代以来一直妥善经营的百年老店。

人口统计上的新趋势不但为我们提供了大量的劳动力，而且也在诸如社会、心理、培训、时间安排以及公平等等方面为我们带来了众多难题。这些问题不仅涉及政策制订与程序保障，而且还关系到整个社会的交流沟通、各种敏感问题的解决以及社会公正等深层问题。在七八十年代，这还是一个崭新的问题，人们在处理它时不免犯了很多错误。在下一个 10 年已经到来之际，我们应该从中吸取教训，更加妥善地处理这一问题。

新的心理需求使今天的经理和雇员与 10 或 15 年前截然不同。亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）以及其他人本主义心理学家在他们的著作中为我们阐述了生活方式的新观念，重新定义了个人福利的内涵，而这些新观念也已经改变了我们的企业环境。人们在一个漠视其心理要求的环境中是不会取得成功的。这种趋势虽然使我们在处理人际关系时更加复杂和微妙，但它同时也为我们带来了新的希望。

最后，新的通讯网络快速发展以及人们对交流沟通的关注蕴含了许多含义。它虽然也是技术革命的产物，但又远远超出技术的范畴。实际上，人们的个人生活已经与无所不在的通讯网络紧密结合在一起，他们在离开工厂或办公室时实际并未与企业活动分隔开。现代通信手段使你在澳洲的经理能够与远在荷兰的同僚洽谈生意，或是通过视频会议方式与你向远在芝加哥的老板共同汇报工作。通讯手段的革新不仅能够实现这一切，而且使之不可或缺并更有效率。

越来越多的经理人现在懂得他们的公司已经深受这些作用力的影响，这些作用力正在颠覆自从上个世纪末以来人们苦心建立的公司结构。这些官僚体系——其中有些可以上溯到 19 世纪——被人们用来组织、控制和规范工业化进程中的迅猛革新。这些组织已经伴随我们走过近一个世纪。但是现在，在这个新的世纪之交，我们又面临一个改革与创新的崭新时代，这些既有的官僚组织和控制体系（为了应付 20 世纪 30 年代的大萧条时出现的严重

社会问题，它们还得到了加强）已经变得过时。现在，经济实力已不再取决于你到底对它施加了多少控制，而是取决于你如何领导、管理和授权。

沟通的定义：影响沟通的各要素

“上个世纪人类思想意识最重要的变化也许就是我们称之为‘沟通’的形式和手段在成倍增加。”

——丹尼尔·布尔斯特丁（Daniel Boorstin），《民主政体及其不满者》

沟通的历史沿革为我们今天所遇到的各种矛盾和悖论提供了解答线索。一方面，多年来，沟通意味着人们跨越时空，将信息在人与人之间传播，以实现交流、控制和提问解惑的目的。沟通的这个定义今天依旧适用。事实上，包括电子邮件、语音邮件等在内的技术创新只不过拓展了沟通的时空界限，使信息传递的距离更远，速度更快。另一方面，沟通也是人们分享、参与社会生活的一种带有宗教色彩的仪式。沟通能够创造并加强参与者对于自己社会角色、信仰以及所从事工作的信心。

很显然，沟通的作用并不仅仅局限于在组织中传播信息，它能够创造出有助于提高企业绩效的独一无二的公司文化——共同的信念。沟通的悖论在于：科技使沟通的范围越来越大，而我们相互之间所能交流的内容却越来越少。真正的危险是人们的隔离感。

沟通的要素是什么呢？从广义来说沟通应该涵盖控制和社会活动的范畴，应被考虑的要素包括：

- 内容
- 声音
- 语调
- 讯息
- 受众
- 媒介
- 频率
- 一致性

作为沟通实际内容的信息只是有效沟通的一个组成部分，而在信息传递的过程中，究竟是由谁传达这个讯息，以什么样的语调传递，通过什么方式传递，以及受众所听到的实际内容和他们如何理解，都与所要传达的内容本

身同等重要。我们若想完成沟通的双重使命——告知内容和促成行动，就必须考虑以上所有方面。

鉴于本书将就悖论原则展开讨论，我们为读者讲述一些轶闻趣事，帮助读者理解为了团结组织成员共同为实现组织目标而努力，应该如何采用多种形式的沟通方式，并为读者提出相应的建议。

经理们如何应对新的形势

当然，这不是企业界第一次受到宏观环境趋势变动的冲击。况且，这些趋势所造成的环境变化已经延续了十几年。但是，当今企业及其领导者对变化的反应却是独一无二的。今天，我们同过去几十年一样仍旧是泰勒主义者，但我们的思考方式也在发生变化。弗雷德里克·泰勒通过理性分析来解决管理问题，我们都受到这一传统的深刻影响。第二次世界大战之后迅速兴起的 MBA 教育正是这种理性主义影响我们的明证。许多经理往往期望用类似标准算法那样的集中分析就能找到解决问题的最优方案。基于传统，我们习惯于采用泰勒科学管理主义的方式来应对新的挑战，但我们又有充分的理由来怀疑所做的一切。令经理们感兴趣的问题主要有：

我们在组织和结构上的历史包袱。我们必须面对庞大的官僚组织，这些官僚组织运行起来自有其一定之规。我们认为，即便时代变革剧烈，管理者锐意革新，传统的办事方法也不会被马上抛弃，官僚机构也不会彻底放弃其权力。无论在我们的组织中还是在我们的意识里，还存在许多难以克服的障碍。新的结构会与现在有所不同，虽然我们已经看到它初露端倪，但现在还没有人能够全面描绘它。

我们对简单的需要。当事情的复杂程度增大时，我们会设法简化它。悖论使我们感到不自在，它需要我们在两种相反力量的作用下仍要保持平衡，因此，我们讨厌悖论。当我们面对加速变化的环境时，追求简单是一种本能的反应。当我们面临众多选择又时间仓促时，都倾向于选择简单的解决办法。使用得当的话，追求简单无疑是一条非常有用的管理原则，但是事物的悖论本质使我们清醒

认识到对这个原则的滥用同样十分危险。看似合理而实际上充满矛盾的备选方案常常诱惑人们轻率做出选择，而其结果通常都是带有破坏性的。

富于个人魅力的管理大师们大行其道。过去几十年间涌现了许多被大肆炒作的所谓管理大师，其数目之多史无前例。他们中的许多人富于个人魅力，几乎像传播福音一般向公众兜售诸如企业再造、全面质量管理、顾客亲和、团队，甚至逻辑混乱的各种大道理。要知道，在此以前，那些著名的管理学大师，如德鲁克、泰勒和韦伯，都是学识渊博且相对低调的知识分子，他们的理论也只是在经理人和学者这样的小圈子里才为人所知。例如：彼得·德鲁克的学说就很有启发性，它能促使你思考很多问题。而今天，员工们在各种研讨会上就会滔滔不绝地大谈这样或那样的管理学说，而不管它是否适用或片面。其中有些理论确实着重强调了管理上行之有效的基本原则，而有些，则或是失之空洞，或是流于片面。一位我们曾经采访过的经理形象地称之为“一招鲜，吃遍天”。

公司崇拜的时代。过去，公司是名副其实地私下运作：他们对于自己如何运作企业大多不事张扬，只有管理专业的教授们才会深入这些企业对他们经营的门道一探究竟。但最近十年以来，情况发生了变化。经理人们现在对于某些特定公司如何完成其目标充满好奇。这种趋势已经发展到超出普通的进行标高超越比较的范畴，达到了对这些公司崇拜的地步。我们相信普通读者对于像 L.L.Bean、联邦捷运（Federal Express）、家居仓库（Home Depot）、通用电气（GE）这样的大牌公司的事迹都已是耳熟能详。当然，标高超越以及探寻业界最佳经营实践的努力是值得赞扬的，但是，如果经理们认为他们在自己的经营中可以照搬别人的经验，那就大错特错了。有些人天真地认为：“如果我能知道那些最好的公司是如何运作的，那么很显然，我们就能找到解决问题的答案……”

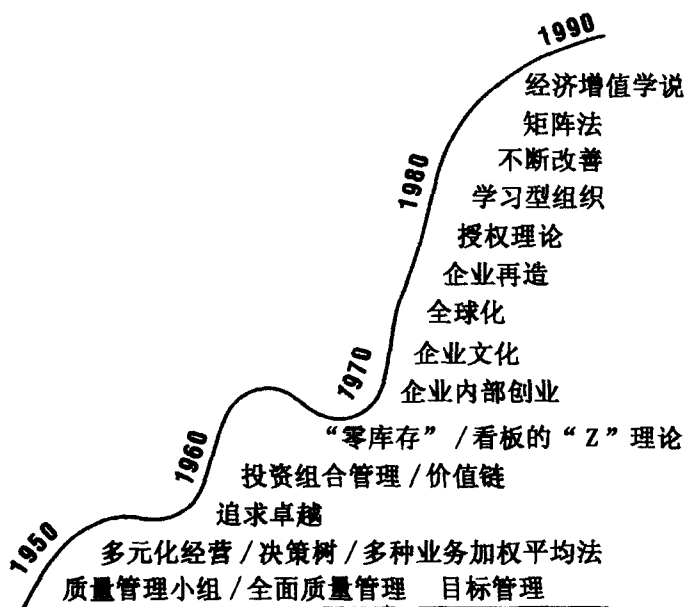
经理们今天正在经历前所未有的企业重新觉醒时代，感觉上就像是人类对自己的心理重新进行解析。每个行业的公司都在试图对自己进行重新定位。置身在这种喧嚣浮躁

结果是，自 20 世纪 80 年代末以来，实施企业重组计划的企业数量大幅增加。

的气氛中，几乎没有哪个企业领导者能够全面透彻地理解这一切变化的意义。结果是，自 20 世纪 80 年代末以来，实施企业重组计划的企业数量大幅增加。

虽然在具体措施上千差万别，但所有企业都无一例外地必须应对这种挑战。图 1.1 用管理学的语言描述了这些年来管理思潮的变迁。但从变化的角度讲，从 1989 年到 1994 年的短短 5 年时间里就有超过 800 种管理学专著出版。书籍作者和咨询专家们为究竟哪种新潮方法才是最好的而争论得不可开交。他们发明出许多“创新”的概念和方法以期为解决所有问题提供一种万应良方。经理们频繁出席各种管理变革研讨会，参加名目繁多的高级经理培训项目，希望能够学到最新的方法来指导企业变革。

图 1.1 管理等思潮的发展脉络



但是，这些标榜创新的会议经常是将其主题贴上一个新潮的标签，而在思路和原则上则乏善可陈。那些竭力鼓吹某一特定管理理论的高级经理人员，经常断言他们已经尽力尝试了这种方法而却发现它在实践中并未立竿见

影。我们的一项客户调查显示，在下一个十年中成功的关键并不在于是否采用了某种特定的方法和技术。事实上，我们认为，企业的领导者应该转变思路，不再迷信新潮的管理理论，丢弃那种认为只要实施“下一个改革计划”就能使自己的企业万事大吉的幻想。事情没有那么简单！正像电脑硬件的发展一样，新技术的半衰期会变得越来越短。

任何管理理论都不应该仅仅包含对未来机遇的憧憬和对美好前景的展望，它必须直面现实的挑战，解决当前的问题。那些研讨会的主办者在宣传时越是卖力标榜自己理论的神奇功效，那么现实挑战和问题得以发现和解决的可能性就越小。这样的计划如果付诸实施，负责执行的经理们就会发现自己一头扎进了矛盾重重的漩涡，各种令人沮丧的管理悖论会接踵而来，不仅付出的努力可能付之东流，有时还可能摧毁整个组织。

处理悖论的原则

今天的经理人承受着巨大的压力，他们必须小心谨慎地平衡来自方方面面的矛盾。仅就新环境的一个方面——员工队伍的多元化来说，我们一方面应该庆幸这种多元化，另一方面，今天的经理人深深明白，若想照顾周全各个特定群体的需要就如同高空走钢丝一样困难。例如，你要是特别关照某一群体的特点和需要，那么有些人会认为你是顽固不化，另外一些人则会认为你因循守旧，而还有一些人会认为你偏袒这个群体。这时你就会感到左右为难，很难找到最佳解决方案。过去，美国企业的高级管理人员主要由白人男性担任，员工队伍也以男性为主，因此，领导和激励企业的员工相对较为简单，但今天随着妇女和少数族群员工越来越多，管理的难度就大了很多。

在过去 50 年中，管理所涉及的选择数量上要比现在少，内容也更清晰。当然这并不是说，以前管理工作的难度微不足道，实际情况恰恰相反。但我们也必须承认，变革的加剧以及伴随而来的各种矛盾使管理的难度达到新高。因此，未来的管理者就必须接受新的思维方式。相应地，管理也作为一种全新的“科学”出现。它的法则只是在近来才变得清晰起来。未来的管理者仍然需要拥有必须的技术手段、出色的分析技巧、锲而不舍的工作精神以及相关的专业知识与技能，但更重要的是，他们必须锻炼自己平衡与综合的

能力，他们必须学会体味事物细微的差别，并把自己培养成这方面的行家里手。

下一个 10 年管理成功的关键在于采用平衡的办法进行管理，即：正视矛盾与不确定性（悖论）的存在。聪明的管理者会悟出这个道理。他们将学会娴熟地平衡自己企业在发展、运营以及持续变革中所遇到的各种矛盾与悖论。

我们在研究和采访中找出了当今最令管理者感到困惑的几个主要悖论。在接下来的几章中，我们将要详细地讨论这些原则，并且向大家介绍那些业绩最出色的企业领导者是如何应对这些挑战的。我们还会列出在处理悖论情况时所需要的 15 项基本指导方针。我们希望当经理们在前进的道路上遇到竞争激烈的经营环境时，本书能为他们有效地起到现场操作指南的作用。我们也同时声明，我们自己也是从错综复杂的悖论环境中摸爬滚打出来的，我们并不想把自己描绘成高高在上、从未犯错的咨询大师，我们也同样饱受这些棘手问题的折磨。

本书将集中讨论今日经理们所面临的五大悖论：

第一个悖论原则：积极的变革需要稳定的基础。

如果缺乏关键因素上的稳定性，任变化自由发展，那么其结果就是混沌。处于非受控状态的变革只会滋生混乱，而对提高业绩没有任何帮助。企业领导者必须在变革中牢牢把握住前进的方向，如果没有这种对方向的把握，或者是方向摇摆不定，那么，变革就会成为毫无约束的闹剧——大家一通瞎忙活，而实际业绩没有任何提高。

当领导变革时，那些成功的企业领导者会牢牢把握那些促成稳定的关键因素，如企业文化、归属感、稳定的愿景、使命、战略以及核心竞争力等。在变革的风浪中，这些稳定因素就如同灯塔一般引导我们前进。

第二个悖论原则：要搞好企业，就必须从个人入手。

现在，我们所工作的企业对我们每个人的要求都更高。同时，我们也不能再像以前那样事事依赖公司，我们比以往更缺乏安全感。几十年来企业与