

职场中最幸福的标志之一就是在职场上拥有选择的自由，
而这份人生职场的甜蜜是那几个关键问题的决策点，
人生有两个至关重要的智慧：一是取舍，二是取舍，
懂得取舍是智慧，懂得取舍带来巨大差别。

职业经理人 的管理学思维

ZHIYE
JINGLIREN DE
GUANLIXUE
SIWEI

任继伟 著

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人的管理学思维/任迎伟著. —成都:西南财经大学出版社,2011.6
ISBN 978-7-5504-0307-9

I. ①职… II. ①任… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 109124 号

职业经理人的管理学思维

任迎伟 著

责任编辑:杨琳

助理编辑:何春梅

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	9.5
字 数	105 千字
版 次	2011 年 6 月第 1 版
印 次	2011 年 6 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978-7-5504-0307-9
定 价	20.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

开场白/

出于兴趣及生计的需要，我时常在外面给企业员工上课，学员们普遍反映效果不错，希望我能把所讲内容整理成书，让他们配合着阅读，则学习效果更佳。本书以课堂录音为底本，不避口语色彩，保留即兴发挥成分，因此与一般的学术专著相比，可能显得不够严谨，失之于厚实。

我在管理学教学科研领域摸爬滚打多年，远谈不上学有所成，但至少是个爱好者，而且是个执著的爱好者。上课是我思维最为活跃的时刻，故时有所悟，便提醒自己，下课后记录下来，不仅于自己学术研究有益，还能使以后的讲述更有深度。但由于杂务多，难以坚持，折腾几次后，索性下定决心，先录音，然后强行整理成初稿。

本书内容是本人对管理学的感悟。“悟”是对局部问题的挖掘，可谓“多处皆悟，但大体茫然”。本书并没有遵循一般管理学著作的写作体例，而是一次信马由缰的书写，感觉倒是酣畅淋漓，但可能苦了读者。犹如一领舞者，随性而舞，固然痛快，但跟随者因无法预期其步伐节奏，便很是痛苦。因此，如果读者是有一定管理经验并勤于思考学习之人，则看此书效果更佳。

一国之所以成为现代国家，一组织之所以成为现代组织，其中最



重要的支撑之一便是管理现代化。何为管理现代化？并非仅指管理技术现代化，而是现代管理理念与现代管理技术的融合，其中理念是建立在现代普世价值观基础上的。

近闻国内许多学者有意提炼出中国特色管理学体系，窃以为此举应该缓行。可能是中国三十年的改革开放取得了一定成果，特别是GDP高居世界第二后，学界有一些人自信心爆棚，极想将功劳归根于中国特色之管理。这种认知确有夜郎自大之嫌。中国经济取得发展，根源在于政府开明，更在于国人勤劳耐劳、吃苦节俭之素质。中国人这种素质，全世界有目共睹，无须言说，散落在各国之华人的生存奋斗史，便是有力的证明。至于中国特色管理在其中的贡献，真不该提太多。看看三聚氰胺事件、瘦肉精事件等，不难感知中国企业的管理总体上仍处于落后状态，甚至有点原生态色彩，离我们理解的世界水平的管理仍有相当的距离。随着经济的进一步发展，管理理论及实践即时跟进应是当务之急。对管理领域而言，当下正是知难而进、知耻而后勇的时刻，也是虚心接受先进管理理念和技术时刻，切不可妄自尊大，进行所谓的“特色”总结。但凡人们开始总结而非反省时，易生自满，必然堕入画地为牢、故步自封的恶性循环。如此的话，必不利于管理学科在中国的发展和应用。

结合目前中国管理的现状，我认为总结教训应多于总结优点，积极向国外优秀企业学习应多于对传统经验的挖掘。简言之，是虚心而非自满，是开放而非封闭。

纵观管理学的发展历史，一般而言，管理学科的特点可从两个维

度来概括：从时间维度而言，有历史性和实践性的特点；从空间维度来看，有一般性和多样性的特点。也就是说，管理理论若为一国企业所用，除了应遵循一般理念及流程外，当然还要融入管理者及被管理者所依凭之文化，还要考虑所在地的政治经济情势、政府规制等因素，即本土化。但不能把本土化简单地归结为“特色”，因为这些因素中，应该说有些是相对恒定的，比如文化；而有些因素是随着时代进步必定会改进的，比如经济发展、政府管制等，也就是说动态的。如果把这些动态因素也纳入“特色”考虑的范畴，那么这种特色很难具有推广的价值。另外，即便可以进行特色总结，如国际学界在20世纪七八十年代对日本企业管理的总结，也都要以全世界管理学理论体系为根底。因为这个理论体系并非为某国某地所有，而是全人类的管理智慧、经国济世经验的汇总。我们可以说其中某个理论为某国某人所创，但必要由全世界共享，也只有将其应用于世界各地，理论方有存在之意义。

我完全赞同将中国企业的一些好的做法进行理论抽象和总结，然后与本国及他国企业分享，这是非常有意义的，也是每个国家每个企业应尽的义务，是对管理学的贡献。但至于上升到理论体系来概括中国式管理，则似乎还不具备条件。

作为管理者，应有顶天立地之情怀。“顶天”意指我们要掌握世界先进的管理理念、理论及管理技术方法，这是管理者非常重要的任务；“立地”意指要进行本土化的调适，也就是说，对任何理论，既不能盲目排斥，也不能囫囵吞枣地引入，要结合企业所处环境进行必



要的调整，方能为我所用。“顶天”和“立地”须臾不可分离，偏于一端就会出问题。仅“顶天”不“立地”，则显迂腐、颀预；仅“立地”不“顶天”，则显庸俗。

作为职业经理人，学习管理学，还要做到“进得来，出得去”。进得来，就是要相信管理理论是人类智慧的结晶，值得学习并吸收；出得去，就是不要过于迷信理论，吃透了，仍需保留一个完整的自我，能用自己的思想驾驭理论。我记得钱理群先生在谈到研究鲁迅所需秉持之学术态度时，说过一句话，比起“进得来”，“出得去”需要更强大的独立、自由的精神力量，更活跃的思想创造力……

感谢学员们，你们的掌声和笑声，是成就这本书的终极动力。感谢我的几位研究生——潘小菊、孙轶娟、彭慧、王存福、魏丽娜，谢谢你们对录音的整理，以及对我不太标准发音的忍耐。

目录

第一章 当前管理的新变化及其对管理者的启示 / 1

- 一、高层管理职能的变化 / 1
- 二、契约关系的变化 / 3
- 三、分配关系的变化 / 8
- 四、管理者创立愿景的能力日显重要 / 16
- 五、顾客观念及全球化观念 / 18

第二章 正确理解管理职能 / 21

- 一、管理各职能之基本要义 / 21
- 二、管理学之实践性特点 / 24
- 三、管理的科学性和艺术性 / 25

第三章 正确理解权力的内涵 / 27

- 一、强制性权力之内涵及实现途径 / 27
- 二、奖赏性权力之内涵及实现途径 / 29
- 三、法定权力之内涵及实现途径 / 29
- 四、专家性权力之内涵及实现途径 / 30
- 五、参照性权力之内涵 / 31



六、“权力”理解的另一种视角——本尼斯的观点 / 32

七、小结 / 35

第四章 情绪管理和时间管理 / 37

一、乐观地看待周围事物 / 37

二、正确面对反对的意见 / 39

三、时间管理 / 45

第五章 正确激励下属 / 54

一、激励的定义 / 54

二、几种主要的激励理论 / 55

三、激励成本和收益 / 67

第六章 重视贡献 / 72

第七章 发挥人的长处 / 80

一、用人所长的管人原则 / 80

二、发挥上司的长处 / 82

三、如何发挥自己的长处 / 89

四、发挥下属的长处 / 98

五、小结 / 102

第八章 正确处理人情问题 / 103

- 一、华人社会中的差序格局和特殊信任 / 104
- 二、我国组织中的泛家族化问题 / 109
- 三、华人企业领导人的员工归类 / 110

第九章 规范决策行为 / 115

- 一、决策需要信息 / 115
- 二、决策者对决策的影响 / 116
- 三、做任何决策必须要建立前提条件 / 118
- 四、相似方案之间如何抉择 / 120
- 五、正确面对反对的声音 / 122
- 六、充分发挥专家的作用 / 123
- 七、防止承诺升级 / 124
- 八、小结 / 126

第十章 正确处理战略与执行的关系 / 127

- 一、关键绩效指标体系（KPI） / 127
- 二、提高组织执行力 / 132

总结 / 142

第一章

当前管理的新变化及其对管理者的启示

20 世纪 90 年代以来，管理理论日新月异，学者们从多个视角对管理领域进行探索，提出了许多新理论。这里不再一一罗列，只讲几个对我们管理者影响较大的管理理论。

一、高层管理职能的变化

传统时代强调设备及附在设备上的技术；而目前已经步入知识经济时代，富有竞争力的知识更多只能附在人身上，因此未来高层管理职能的一个重要转变就是由对设备的强调转移到对人才的强调上，即要建立一个让人才发挥其潜能即“人尽其才”的环境。但这并不意味着设备不重要，而是说设备不再成为高管们强调的重点。一个组织应对对设备的强调落实到相关职能部门，因为尽可能引入先进设备是一个组织经营的常识。就像宝马汽车公司并不需要向公众宣称其汽车生产流水线是世界一流的，不说我们也知道它肯定是一流的，因为没有一流的设备，一定不能生产出一流的产品。

问题的关键是，一个组织什么时候才开始重视人才呢？注意，任何组织均会声称自己重视人才，但这不代表行动。那么，一个组织什么时候从行动上重视人才呢？答案是多元的，但有一个共同因素贯穿其中，即这个组织必须正面临着或即将面临激烈的市场竞争。残酷的竞争会告诉它，必须依靠人才，组织才能市场中立足。只有这时，组织才会对人才产生依赖。



我的一个朋友，在一个具有行政垄断性质的行业工作。虽然他自认为自身能力很强，但总是得不到晋升的机会。屡遭挫折后，不免对其所在组织产生怨言。我跟他讲，他的组织对人才的重视，口号色彩强于实质，即便重视人才，可能其人才的内涵也远超过专业能力的范畴。垄断组织每当发现内部运营效率低、运营成本高时，首先想到的就是提高价格，这应是垄断的特权。提价远比降低成本容易得多，降低成本提高效率需要练内功。如果政策不允许涨价，另一个容易想到的办法是什么呢？它们就会向财政要钱。不涨可以啊，但得给财政补助！可以想象，这两种途径对人才的依赖都不是特别明显。当然，这里我们把问题简单化了，实际问题比这个复杂得多，但本质上大同小异。

但要注意，并不是垄断性组织真的不需要人才，它们同样需要人才。某个职位由名校毕业的高材生来做当然最好了，但是真正残酷的现实是什么，这些组织会告诉你：即便让一个很差的人来做也无所谓。这才是对人才最大的精神折磨。优秀的人才肯定受不了，因为他们很难有成就感。一个充满竞争的环境好在哪里？答案是，容易让人产生成就感。这种成就感来源于两个条件，即稀缺性和重要性。一是这个职位只有我做才能做得更好，这是稀缺性。但仅凭这个条件还不够，还需要第二个条件——重要性，即只有这个岗位做好了，这个组织的相关环节才能正常运行，只有相关环节正常运行了，组织才能更好地存在下去。第二个条件也不可或缺。这个职位你做得好当然最好，但是即便做不好也无所谓，组织照样活得好。这是让人才没有成就感的环境。

所以，一个组织不是在所有情况下都需要人才，要发自内心地想让人才产生认同的话，就必须靠竞争。没有一种竞争的环境和压力的话，组织对人才的强调多数是带有口号色彩的。另外，我们或许还应关注这样一种现象，即大凡有能力的人，其性格多少都有些特立独行，有些自以为是。这种“怪异”的性格在一个竞争不激烈的组织当中，其性格缺陷容易被倍数地扩大、严重化。相反，在一个竞争激烈的地方，一个人对另一个人身上的跟工作无关的性格缺陷往往更加宽容，激烈的竞争对她或他的才能更加依赖，想发挥她或他的才能就只能忍受其性格缺陷。关于这一点，我下面还要讲。在真正竞争激烈的环境中，人们容易变得“宽容”。“宽容”要加引号，不是真正的宽容，而是没办法，是无奈。

后面两种变化对我们更重要，它们与我们自身绝对密切相关，这是我们在学习本书后面章节之前所必须要树立的一种观念，是整本书的根基。

二、契约关系的变化

契约关系就是指合同关系。我们管理学研究的合同至少分为两个层面：第一，是白纸黑字的合同，就是劳动法、经济法上界定双方权利、责任义务的那种合同；还有另外一个重要层面的合同，就是心理层面的合同，我们把它称为心理契约。心理契约实质上就是一种默契，是双方心照不宣、未言自明给对方未来的一种承诺或期望。本书提及的是白纸黑字层面的契约——合同。以前这种合同关系的实质是用对老板的忠诚来换取个人发展及稳定的生活，但目前很多企业自身



都难保，企业无法也无力为员工提供终身保障。那么，员工的一个重要转变是必须以对顾客的忠诚来替代对组织的忠诚。这句话有点抽象，我们把顾客这两个字改一改，改成“自己”，即未来最重要的转变是，员工必须学会以对自己的忠诚来替代对组织的忠诚。

这句话并非危言耸听！我国企业界有一句让人听起来挺自豪的话，说我们企业的员工是企业的主人翁。但 20 世纪 90 年代下岗的就是这些“主人翁”！对于下岗，我们不要进行道义的评判，因为这是中国向国际经济并轨的一个标志性动作，优胜劣汰，是市场竞争的正常结果。但是下岗这一事实告诉了我们什么？千万不要把自己定位为“主人翁”，否则你难以接受理想和现实的落差。下岗这一事实还告诉我们一个浅显的道理：在组织眼里，员工只是它实现目标的工具。这种定位让员工自己更加理性。工具定位告诉员工，员工跟组织本质上是一种交换关系，员工交付出其能力特别是专业能力及受控制的权利，得到薪酬和晋升的机会等等。这种关系才是正常的。员工跟组织之间任何时候都是一种交换关系。组织要不要一个员工，取决于该员工能否作出组织所期望的贡献，如达不到组织的期望，解雇他是理所当然的选择。一般而言，每一个人均是怀着一系列的个人目标步入组织的。而组织把员工招进来的目的是什么？是希望经由他们的努力帮助组织实现组织的目标。所以，组织最渴望招到什么样的员工？拼命干活、要求不高的员工非常理想，即“吃一点草却拼命挤奶”是理想的员工。但这还不算最理想，最理想的是连草都自带，无私奉献。员工最渴望去的是什么组织？当然是没什么工作压力，却总是发钱的组织。如果组织和个人都带着这样一个极端的目标，是走不到一起的。

要使双方走到一起，一个最重要的前提是，必须学会尊重对方的利益。组织必须尊重员工个人的利益，员工个人也必须尊重组织的利益。双方若只顾及自己的利益，忽略对方的利益的话，就不能在一起合作，就算暂时合作也不会成功。事实上，这样的案例不胜枚举。虽然我们传统的社会多多少少强调牺牲个人的利益而成全组织的利益，但我们还不如把问题摆出来说明，组织与员工之间实质上是交换关系。交换关系告诉员工一个道理：组织要不要员工取决于其能否作出组织期望的贡献；员工要不要组织取决于组织能不能为其提供与其贡献相符合的收入，或者说一种地位。

读者可能会说，这种观点在民营企业适用，而在国有企业，这种观点可能不对，因为国有企业特别是事业性质的单位一般不能开除员工。但一定要记住：即使在不能开除员工的单位，组织与员工个人之间仍然是一种交换关系。国有企业或事业单位虽说不会轻易开除员工，但这并不意味着这些组织不敢“虐待”员工！员工与组织之间仍然是一种交换关系，即如果一个员工的能力达不到组织的要求，虽然轻易不能开除该员工，边缘化他或她总可以吧，把他或她放到一个不重要的位置上总可以吧。总之，不管是什么性质的组织，任何员工跟组织之间都是交换关系，只是有些组织的交换行为表现得直白，有些表现得含蓄罢了。

本书之所以讲这些，是希望员工们由此产生一种危机感，不要觉得自己端的是“铁饭碗”，这世界没有“铁饭碗”。这种危机感让我们每天早上起来问自己一个严肃的人生问题，答案不必告诉别人，自己知道就可以了。什么问题？“这个组织不要我了，我还能活下去



吗？”问题的答案可决定你这一天是否幸福。答案有两个，一个是活得更好，一个就是死定了。答案如果是后一个，你就必须要默默提升自己的竞争力，以达到组织对你的要求。美国著名的经济学家弗里德曼教授说过一句很经典的名言：人最幸福的标志就是拥有选择的自由。这句话也告诉我们另外一个道理：人最痛苦的莫过于没有选择。没有选择是很痛苦的，所以我们一定要提升自己的竞争能力，使自己在职业上拥有选择的自由。

怎样才能拥有选择的自由呢？就是一定要对自己的职业忠诚，职业才是我们终生的“饭碗”。读到这里你可能会不解，因为组织非常强调员工对组织的忠诚度，本书却告诉员工首先要对自己忠诚，这显然与组织文化背道而驰。但要注意，千万不要将“对自己的职业忠诚”理解为自私自利，不是每次下班带点办公室的东西回家（这是很纯粹的自私）。这里我说的忠诚是对自己职业的忠诚。20 世纪 90 年代以来的下岗事例告诉我们，“铁饭碗”制度被打破了。这句话只对了一半，因为有一种“饭碗”可能没有破，那就是依赖于职业的“饭碗”没有破。除非这类职业在地球上消失，只要这类职业存在，这个“饭碗”就有。但是特定组织就说不清楚了，三十年河东，三十年河西，职业是最重要的。

这里还要补充一句，对职业忠诚跟对组织忠诚实际上不矛盾，只是听起来让人不太舒服罢了。为什么？对职业忠诚的具体体现是，在每一个位置上都干得非常出色。出色就意味着组织也会从中受益，工作出色是一种双赢的合作结果。一个对职业忠诚的人，才有可能对组织产生真正理性的忠诚。

但怎样才能做到对职业忠诚？有两点最为关键：第一，一定要用外在的职业标准要求自己。这个外在可以用“市场”两个字概括，即一定要用人才市场的职业标准要求自己，因为市场的职业标准是纯能力标准。就是随时问自己这样一个问题：这个单位不要我的话，我能不能到另一个单位去谋求一个更高的职位？那个职位对这类人才会提出什么要求？这些要求一般都是纯能力要求。

你可能会问，为什么不用一个组织内在的职业标准要求自己呢？当然可以。但是一个组织内在的职业标准隐含着一种独特的资源——关系。中国是人情社会，在这里甚至可以说关系是生产力。这无可厚非，我一直都不否定关系的价值。因为一个人在某一组织待久了，随着时间的推移，就会构建起某种形式的关系网络。这个网络的一个最大优点是，在你需要的时候会伸出援助之手，拉你一把，以弥补你能力上的不足。但关键问题是，关系与能力相比，有一明显不足，就是能力是对自己依赖，而关系是依赖自身之外某一特定的他者构筑的一种链接。这就意味着，一旦该特定他者离开，该关系所起的作用就会减弱甚至消失。可见，与能力相比，关系最大的问题是相对脆弱。所以，本书的观点是，能力至上，是基础，但同时不应忽视关系的作用。

可以说，一个人的职业能力是我们行走职场的必备秘籍，同时也不要忘了关系。但是我们一定要记住，关系是很重要，但也很脆弱。真正能让你拥有跟组织谈判的筹码的是你的职业能力。所以，我们一定要用外在的职业标准要求自己。也就是说，假如我要成为一个财务总监，我该做什么准备；我要成为技术总监，我应该做什么准备。这些思考实际上都是从能力上思考，这样有利于提升自己的职业竞



争力。

此外，本书强调一个人需对其职业忠诚。很多组织最喜欢向员工承诺，比如“好好干，以后当老总”，诸如此类。但大家注意了，这些承诺均隐含着组织从未告诉员工的一个前提。什么前提？那就是，组织自己必须要健康地活下去！如果组织自身都难保，那它对员工作出的承诺也就是虚幻的。“好好干，以后当老总”，但企业也许明天就破产了。因为任何组织中都有一个利益名单，该名单有一个优先排序（priority）。排在第一位的是谁？大股东的利益肯定排在第一位。排在第二位的是谁？不知道。但是，你的主管一定排在你前面。千万不要把自己排在第一位，那不太现实。组织总是通过残酷的游戏规则告诉你：没有你，地球照样转（可能转得更妥当）。为了求得心理上的平衡，员工自己要列一个利益名单。在员工的利益名单里，排第一位的是什么呢？当然是自己的职业利益。之所以这样讲，是想说员工一定要对自己的职业忠诚。职业才是员工的终身“饭碗”，那是“铁饭碗”，也是跟组织谈判的唯一筹码。这里只讲了一半，把下面的观点补充上去可能更完善一些。

三、分配关系的变化

美国学者弗兰克在 20 世纪 90 年代初写了一本书，书名叫《赢家通吃的社会》。书中提出了两个概念：第一，社会按主体的相对贡献来付酬；第二，相对素质、相对贡献的微弱差异通常带来报酬的巨大差异。就是微小的素质差异带来结果的巨大差异。作者以 NBA（美国职业篮球联赛）著名的球星乔丹为例来阐明了他的理论。乔丹在 20

世纪 80 年代末期的时候，他一个人的薪酬占整个公牛队薪酬的百分之六十左右。这是明显的不公平分配。当时他有一个队友也是著名的搭档即小前锋皮蓬。跟乔丹比，皮蓬能力差距绝对是微弱的。正如一个专家指出的那样，1.05 个皮蓬就能打赢一个乔丹，但正是这 0.05 的能力差距带来了报酬的几十倍差距。这就是现实。在 NBA 这个聚集全球目光的地方，这种差距更为明显。

再举一个更容易让人相信的例子。有次高中考试，甲知道这道题选 A，但是一时笔误写成了 B，得了 99 分；乙不知道这道题选什么，没办法，就拿了四张纸条，写上 A、B、C、D，往天上一扔，抓一个，一看是 A，填上再说，后来得了 100 分。比如说学校评校级三好学生，如果其他条件差不多，这 100 分足以让乙当选。100 分跟 99 分，那是完美跟有缺陷的差异，乙就当选了。后来要评区级三好学生，既然乙是校级三好学生，又是 100 分，他又当选了。后来要评市级三好学生，既然乙是 100 分又是校三好学生，又是区三好学生，那当然他又当选了。后来要评省级三好学生，甲再也受不了了，因为人的忍耐是有一定限度的，可能乙的每一次当选对甲都是一种精神折磨，甲就有可能要出来和乙“PK”。凭什么？但真正的现实是，甲连这样的机会也没有啊。这里假设给甲一次机会。评委老师问甲：你不要激动，你有什么优势啊？他只能说，除了 99 分，什么也没有！那也是事实，确实没有。乙呢，不多，100 分，校级、区级、市级三好学生，你说这省级三好学生评给谁呢？当然非乙莫属了。接着乙又当上了全国三好学生。正因为他是全国三好学生，高考就照顾了二三十分。读者应可以理解这样的一个推演过程。这就是现实。



我们身边肯定也有很多这样的例子：他比我们确实要厉害一点，这是毫无疑问的，但也不是“全国”跟“地方”那么大的差距，这也是事实。应该说这个游戏规则真的是太残忍了，微弱差距带来报酬结果的巨大差异。而且关键是，上面那个例子跟别的不一样，那 99 分里面隐含着“窦娥的故事”哦！甲的真实水平是 100 分，乙是蒙的。之所以把这个故事演绎得这么曲折，是想告诉读者，市场经济本质上是一种效率经济，它只关注结果不问过程。

所以结论是，微弱差距带来结果的巨大差异的现象非常普遍。

另外一个很重要的结论是什么？通过大量实践调查，我们发现能在一个平台上竞争的人差距都不大，差距太大是走不到一块的。你可能会说：“老师，错！你看我，文凭是本科，跟我竞争同一岗位的那两个同伴，都是专科。你说谁厉害？”是的，文凭上你是高了点，但在其他方面他肯定也有你达不到的地方，比如说他可能比你更有资历、更有经验、更有背景关系等等。综合起来，你们的差距肯定不大，我说的是综合差距。假如你又有文凭又有资历又有背景什么都有，那两人什么都没有，你会不会把他们放在眼里？不会的，能放在眼里的都差不多。

刘翔会不会跟你跑 110 米跨栏？先问你，你会不会跟他跑？你说，我会，我边跑边找他签名！如不考虑名人效应，就从比赛本身来说，你肯定不会跟他跑，因为你必死无疑。刘翔也肯定不会跟你跑，因为一点意思都没有。刘翔要跑就要跟世界一流高手跑，因为只有这样，才能体现他自身的价值。那你要跟谁跑呢？跟你办公室对面那个或者隔壁那个同事——“小胖，出去整两圈”。这个观点该是在理。

我们人生的成就感绝大部分都来自于与实力差不多的对手的较量中胜出。然而，你可能会说，我最大的愿望就是把一个实力比自己强很多的人给击败。但“实力强很多”这句话就告诉你，至少在这件事情上你不可能击败他，除非在电影或小说中。有些励志电影常讲某业余拳手通过简单的训练就把职业拳手打败的故事，他是凭着一股坚定的毅力胜出的。但这只是电影——电影内容可以编撰，其镜头也是可以剪接的。你去跟职业拳手打打看，人家一拳打过来就可以把你打昏在地，你再有毅力也要醒着才行。人都昏死过去了，仅有毅力有什么用呢？总而言之，能在一起的人，差距都不大。

如果我们把人生命运都归结到天分或归因于上天安排的话，一是对自己不负责任，二是你也太悲观了。如果人类可以把自己的命运这样归因，那我们人类可能就只有一门学问了。什么学问？优生学。当然不会这样，现实生活告诉我们，后天的努力是非常重要的。我个人认为，差距太大，弥补起来确实需要天分，但是能在一个平台上竞争的人差距都不会太大。

从另一方面来说，差距太大，即一个人在组织中鹤立鸡群的话，该怎么办？大量管理实践经验告诉我们，一旦发现自己鹤立鸡群，你只有一个选择：离开，到鹤群中去。之所以这么说，是有道理的，因为任何组织都有“枪打出头鸟”的“机制”。你和我的差距我本来可以变为学习的动力的，但我发现我怎么学也赶不上你，因为你是鹤，于是我就把这种压力转化为嫉恨你的动力。人一旦无法在学习路径上释放压力的时候，嫉恨的力量就出现了。

总之，微弱的差距对天分的依赖就要减弱，而对后天努力的依赖



就要增强。用一句话概括，人的命运掌握在自己手里，即“命运操之在我”，这是20世纪心理学和管理学中最响亮的口号之一。

微弱的差距更多依赖于积极的心态，而非天分。到目前为止，一个最重要的词汇出现，那就是心态。微弱的差距一般需要我们以积极的心态去处理。心态积极的人跟心态不积极的人的差距是相当大的。有一个人力资源管理专家说，心态积极的人相当于心目中想盖一栋大楼的人，走在路上看到一块砖或一根木条，都会这么想：“哎，这可用在楼的哪里呢”，想着想着就把它带回家了，因为在他或她的眼里，这砖或木条是构筑心目中大厦的机会。如果心中没有盖大楼的概念，走在路上看到砖或木头会想，“这只是挡住我去路的建筑垃圾”。砖块或木条是客观存在的，心态积极者认为是机会，心态不积极者认为是挡住去路的垃圾。你说人生的差距能不拉开吗？就这么简单。心态！

美国一学者据此写了一本书，告诉我们必须以120%的心态来应对自己相对短暂的职业生涯。这个命题实际上告诉了我们一个道理。有些人是以40%的心态来面对，有些是80%，有些是100%，有些是120%。作者通过一个故事来说明个中的差距。40%是什么概念？他是这样描述的：早上去上班，路上碰到他的主管，还不知道主管姓什么，就说了句“早上好”就完了。80%是什么概念呢？早上去上班碰到主管，打个招呼“某某主管，早上好”。100%是什么概念？碰到主管打了招呼，突然想到一个问题，赶紧向他汇报，希望借此让主管对自己留下深刻的印象。120%呢？首先预测领导什么时候在电梯口出现，电梯从一楼升到领导办公室所在的楼层需要多长时间，在这样一段时间内，结合早上这种情景，向领导汇报什么问题最恰当，想好了

就去电梯口等待领导出现。这就是 120%。

有的学员听了这个故事后，就给我发电子邮件说：“任老师，如果我要知道我的手下这么功利，每天在电梯口等我，我肯定看不上他。”要注意啊，这只是讲故事的需要，现实生活中你的属下可能会以各种方式向你靠近，在不知不觉中让你感到他很优秀，这种人绝对是存在的。如果你的对手是这样的人，除非你心态跟他一样积极，否则你绝对不是他的对手。因为他干什么事情，非常有计划，天天琢磨，这种人最厉害！

心态确实很重要。这就是为什么越来越多的公司在招聘新员工时，都设计了很严格的流程的原因之一。规范、严格的流程不一定就能招到最优秀的人才，但是人力资源管理研究告诉我们，招聘流程设计得越规范越严格，就越能找到心态更积极的员工。那么多招聘环节，他们都要勇敢面对，不能妥协退缩。支撑他们的是什么？积极的心态。这几个人招进来以后，有一个最大的好处是，你只要指定一个方向，他们就知道怎么去达成，这样管理起来效率更高。不需要你每天盯着他们，教他们，监督他们。这会让你身心俱疲。但要注意的是，心态积极也是“双刃剑”，在有很多好处的同时，也有一个缺点，即这种人可能会没“良心”。心态积极的人说不定哪天就把你取代了，而且他绝对不会感到有什么不对或不好。所以，一旦你招到了心态积极的属下，你得做好一个思想准备，你的心态也要同样积极。只有这样，你们之间才合拍。

说到这，你可能有个顾虑，即心态积极固然重要，但是你发现自从进入这个单位以后，或者自从被提拔到这个职位上以后，你们单位



就把更多的机会给其他人而不给你了，意思是说你一进入这个组织或到了这个职位上后就开始被差别对待了。但从管理学的角度来看，这种判断基本上是错误的。任何单位对新进来的同一批员工或新提拔的同一批干部，尤其是前者，它是最容易做到公平的。如果这个环节都不公平的话，只能证明这个组织的其他环节更不公平。因为这个环节更容易公平，大家都是一张白纸。之所以后来会拉开差距是有些心态积极者善于抓住机会，他就占据了优势，然后越来越容易抓住更多的机会，差距就会越拉越大——赢家通吃。

有人说，人可以分为四类，真正有智慧的人善于创造机会，聪明的人善于抓住机会，一般的人老是错失机会，愚钝的人呢总是滥用机会。你说人与人之间的差距能不被拉开吗？

这里还有很重要的一点，很多时候你准备好了并不一定能一一兑现。西方有句谚语说得好，“我们很多时候在羡慕别人幸运的人生，但一定要记住，幸运是等于机会加准备”。意思是说幸运是机会碰到准备时撞击出来的火花，我们称之为幸运之火。这句话很有道理，幸运等于机会加准备。在这三个概念中，我们能把握的是哪一个呢？只有一个，准备。机会它是随机的，正因为机会随机，所以它与准备的凑合碰成幸运也是随机的。三者能掌握的是准备。如果你没有准备好的话，你会以两种方式错失机会：第一种不可怕，你发现自己能力上抓不住，没准备好；第二种很可怕，就是因为你没做好准备，你甚至压根儿就没意识到某种东西对你来说也叫机会。简直欲哭无泪！

而且，真正优秀的人，千万不要等机会来了再准备，那都是临时抱佛脚。真正厉害的人是哪一类人？看不到机会的时候也去准备。你

不要小看，这样的人是心态最积极的人。只要觉得这东西重要，他就去准备。这种人太可怕了！当然，第一类人也不错哦，看到机会，赶快准备，抓一下。但这种人应对很仓促，临时抱佛脚。最可怕的人是一直准备、在朦胧中去抓机会的人。

这里还要注意一个很重要的概念，就是“相对”。人生不要总去追求绝对，“绝对”太累，而“相对”使我们更加从容。这是一种博弈论的思维。但可能是由环境所致，中国人做任何事情总要追求绝对。比如说，我们的忙是绝对的忙。中国人的忙在全世界都有名，绝对的忙，忙得不亦乐乎，忙得让我们来不及欣赏人生中的“风景”，直抵人生的终点。我们的爷爷奶奶辈、父母辈都是这样忙完一生的。真的是，我们忙得有点绝对。

用“相对”的眼光来看问题非常必要。这样的相对性告诉我们，应更加从容面对人生。有一个大家都熟悉的故事，说两个人在森林里露营，一头熊跑过来，两个人都非常惊慌，因为人类的经验告诉他们人怎么跑也跑不过熊。一个相对不慌的人从背包里拿出一双跑鞋穿上，他的同伴嘲笑他：“穿了跑鞋你也跑不赢熊。”穿跑鞋那人很冷静地回了一句：“跑赢你就可以了。”这就是相对的概念。你千万不要寄希望于通过后天的努力跑赢熊，那需要天分，甚至有天分也不行，但你要跑赢同伴却并不难。这是做企业的一个重要的哲学思想，就是相对概念，不要追求绝对。绝对很多时候可望而不可即，做不到你会感觉很累很苦。就像英特尔的格鲁夫说的那样，事实上，真正考验一个企业家的是当整个行业处于衰败的时候，意味着企业要通过死亡之谷，这时候你的成功怎么体现？只要能活着走出来，都是成功！不是



说不仅要活着出来，还要活得风光无限等等，这不需要，因为太累。中国人的绝对在全世界都有名。本世纪初，温州人做的鞋子在西班牙被烧掉，原因有很多，这里仅从现象本身来说。任何岗位上的西班牙人，都是朝九晚五工作制，即早上九点开门，晚上五点关门回家享受生活，即便是个体鞋店的老板也不例外。温州人去了之后，鞋店就开在西班牙人店的旁边，通常不关门，而且温州的鞋子质优价廉，西班牙人发现简直无法跟他们竞争。长时间营业如果几班倒那还有劳工成本，他不，一班倒，就是自己守。西班牙人简直无法忍受，因为他要跟温州人竞争，只有降价，跟他一起守，你开多久我就开多久。这样活着有什么意思呢？温州人的到来使他失去了生活的乐趣和对生活本质的追求，他就恨这帮人，烧了算了。事实真是这样。意大利人和法国人看到我们喝他们的红酒既高兴又生气。高兴是喝得快，生气是简直无视红酒文化。欧洲人喝红酒是有讲究的，倒一点点在精致的高脚杯里，用手温托热，轻轻摇一摇，然后慢慢放到鼻子边闻一闻，再抿上一小口含在嘴里，过一会儿再很享受地吞下去——他们很享受过程。我们中国人说，舔一舔，什么时候才能把人喝醉呢？倒满，干！都是这样，所以我们……这都是绝对的结果。相对很重要，使我们应对起来更加从容。这实际上就是“双刃剑”的问题。这个话题我们不再做深入探讨。

总之，分配中微弱优势是常态，心态是重中之重。

四、管理者创立愿景的能力日显重要

未来的竞争环境越来越充满不确定性、非线性，这样的环境必然

使员工的预期变差，更容易产生悲观情绪。管理者该怎么办？必须运用一重要武器——愿景。何为愿景？简言之，就是有关组织及个人未来发展的蓝图。其本质是计划的一种，但又比一般计划或战略更为抽象，更为长远，更为宏观。愿景真正吸引管理者之处在于，愿景就是希望的承载体。全球最佳 CEO 杰克·韦尔奇曾说过：“优秀的企业领导者创立愿景、传达愿景、热情拥抱愿景，并不懈推动，直至实现愿景。”

这里先用一个简单的例子来说明愿景的重要性。从管理角度，企业要造一艘船，内部可以做一个分工，几个团队分别负责设计、采购、加工零部件、整装、检验、试运行、销售等。这些工作固然重要，但真正重要的是，造船之前，应该首先让全体员工对大海产生无限向往，然后再来造船。这跟纯粹造船，或许有很大的不同，这就是愿景的魅力。甚至可以将愿景前置到招聘环节，以此来筛选员工。再举一个例子，大家知道，在美国当兵风险蛮大，因为美国在全球多个地方有战事，但美国年轻人仍趋之若鹜。为什么？应该说，这得益于美国军方相当出色的征兵工作。你看，人家美军的征兵广告是怎么说的：“朋友，你想冒险吗？请成为一名军人吧。”把年轻人与冒险联系在一起，当兵成了有吸引力的愿景。它的广告语绝对不会这样写：“朋友，想送死吗？”这也似乎验证了愿景的重要性。

又比如，我们小时候看的一些电影都有类似的情节，英雄为当地人民除恶，杀了恶霸地主，但这绝不是人生最终的目的和出路，电影结尾肯定是他或她到山的那边或河的那边，那边有自己的队伍。山那边，河那边，都是历史的某种远景（愿景）形象，是小说或电影观念



的支柱。没有这个远景，作品就是灰暗、悲观的。有远景的影视作品至少迎合了一般观众对未来的某种乐观想象。^①

愿景的作用之一就是把组织及个人的眼光推至未来，聚焦于一种共同的追求。这样的好处非常明显，那就是让人更有合作动力。世界上什么样的组织最长寿？教会和大学组织。因为这类组织追求精神，而非物质。追求物质容易使人耽于眼前利益，遵循此消彼长、零和博弈的游戏规则，合作很难进行；而追求精神，让人着眼于未来，人们更愿意合作，追求双赢。企业本质上是追求利润，这也是企业通常不如教会、大学长寿的原因。因此，通过愿景，用长远眼光审视企业，抱有合作双赢的心态，使企业更为长久地立足于市场，尽可能成为长寿组织。

五、顾客观念及全球化观念

管理者需树立顾客观念。这里的顾客亦即服务对象，不仅包括组织外部顾客，还包括内部顾客。下面分而述之。对于外部顾客，毫无疑问，树立顾客观念就是服务于顾客。现在已经进入消费者主权时代，对此弗里德曼在其《自由选择》中有精辟论述，他甚至认为家庭主妇手中的钞票比民主选举中的选票对一个社会的影响更为深远。消费者主权时代，也就意味着“消费者”或“消费需求”成为相对日益稀缺的资源，成为厂商争夺的对象。在过去的二十多年里，营销理念及理论的不断更新，流程再造、核心竞争力、学习型组织等理论的

^① 当然在卡夫卡、罗伯-格里耶等的小说里很难看到这一点。从这个角度而言，思想大师们对社会关怀的深度及所具有的悲悯之情，确非我们一般人所能企及。

提出，都是基于消费者日益稀缺、竞争日益激烈这一背景。以最满意及最高效率的方式服务于顾客，已成为管理者经营的基本宗旨。尽管各企业经营宗旨的具体表述各式各样，令人眼花缭乱，但万变不离其宗。

关于内部顾客，从管理者视角言之，主要是指其部属。为部属服务，这也是消费者主权时代给组织带来的一个最重要的颠覆性的变化。管理者不再仅仅是做各种（战略）决策然后发号施令的角色，而更多是帮助下属，为下属创造更好条件，以便后者更好地服务于外部顾客。在消费者主权时代，传统金字塔式的权责构架，变成了倒金字塔形，在最上端的是一线员工，越是高层主管排序越往下。这种倒金字塔形，绝不是管理者违心讨好员工，而实在是消费者主权时代使然。

全球化是个相对的概念，并不是我们不走出去就不能实现全球化。只要人家把我们的市场变成他的一部分，比如外国企业把我们中国市场变成他的一部分，我们就被全球化了。这是一个被动和主动的问题。我们应该有一种全球视野。视野越宽的人在整合资源时，面临的机会可能更多。我们不应该局限于某个区域，应该以更宽阔的视野来思考相关问题。

在全球化背景下，管理者除了要具有全球化视野外，还需要形成一种内在且更本质的东西——姑且称为全球化观念。一般而言，大公司的总部均选择在大城市，除了资源整合更高效、信息获取更便捷等这一些众所周知的原因外，还有一个重要原因，就是容易与各种新观念发生碰撞。人们可能会说，在互联网时代或信息大爆炸时代，人们

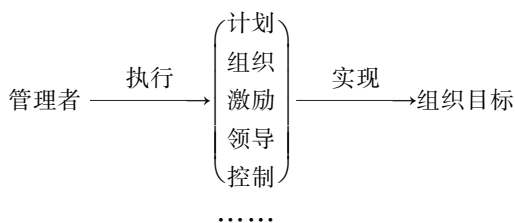


即便在小城镇，所获取资讯的数量、成本及质量与大城市相比，差距不大，可说是近乎一致。这句话不好反驳。但有一点差距应是存在的，那就是观念。观念会影响你的视野，更重要的是，会影响你的选择。在海量的信息面前，你不可能阅尽所有，须进行选择阅读，这时你秉持的观念会影响你对信息的选择。

第二章

正确理解管理职能

管理职能是指管理过程的要素或基本步骤、手段，主要包括计划、组织、领导和控制等。管理职能在整个管理中的作用如下图所示，即管理者就是通过执行各种职能去实现组织的目标，其中的每一种职能，只有纳入总体管理构架中才能得到正确的理解。下面围绕这个图形我想讲述三个方面的内容。



一、管理各职能之基本要义

首先简单介绍各种职能之基本要义。这些职能进一步展开后就形成了管理学科的核心课程体系。

（一）计划职能

计划是对未来行为做事先的安排。著名管理学家孔慈认为，计划就是构筑现在与未来之间的桥梁。任何计划均包括两个基本要素，目标以及达成目标的具体路径。许多人不太明白为什么计划职能是管理的首要职能。一说到计划，有两句话会出现：一是计划不如变化快；



二是计划计划，墙上一挂，是给别人看的。越动态多变的地方，这两句话表现得越明显。但这里要告诉大家的是，越是在动态多变的地方，虽然所制订的计划容易过时，但计划反而显得越重要。因为计划始终承载着一个管理者无法拒绝的功能，即它迫使一个管理者必须直面未来的变化，对未来的变化保持敏感，这种敏感恰是组织生存下来的重要前提。

在计划经济时代，微观组织更多着眼于年度以内的计划。而现在，这一块已不再是研究的重点，因为诸如 ERP 等信息系统已经提出了完全解决方案，学界已将研究重心转入比年度计划更为抽象、长远的计划——战略。在动态多变的时代，组织制定的战略虽更容易过时，但同理，战略反而更为重要。有一门课“战略管理”就是围绕此展开的。人们总觉得战略充满着神秘感，似乎只有超级有智慧的人方能胜任战略工作。这里有必要对之祛魅。从管理理论角度而言，战略本质上就是希望组织（或战略家）能对某个问题的发展趋势作一个多元化的判断，而非我们常听到的一些伟人的精准且唯一之判断。多元化判断并非意味着战略家对此就无所适从，而是说可以根据相关条件变化作出选择或施加影响。

现在，学界又开始关注比战略更抽象且长远的计划——愿景。本书在前面已经提及，这里不再赘述。

（二）组织职能

组织职能主要是关于企业如何设计一个有效的权责结构，以更好实现其目标。现有一门课“组织理论”或“组织设计（精要）”就是

围绕此展开的。在市场经济条件下，我们要明白，一组织内的任何部门乃至个人，都是组织实现目标的工具。一个组织要不要这个部门，通常会有一个简单的判断，即组织自己做效率高，还是外包出去效率高，然后再进行取舍。总之，在竞争越激烈的地方，组织的情感色彩愈淡，也就愈加冷酷，而其利益色彩则愈加浓厚。

设计一组织时，有两项最重要的内容，一是须遵循的原则，一是需要考虑哪些要素变量（或称为维度）。其中原则是底线，是设计一组织结构时必须遵循的最起码的要求。通常有劳动分工原则，即分工产生效率；部门化原则，即将相同或类似的工种归集在一起，形成协同及规模化效应^①；管理幅度原则，即一个主管可以直接领导下属的人数，幅度的有限性决定了管理层次存在的必然性^②；统一指挥原则，即一个下属只能接受一个主管的直接领导，组织要避免多头领导。

设计一组织时，需要考虑的要素（维度）有两种，一是结构性维度，一是关联性维度。前者是关注组织内部的维度，包括形式化、专业化、集权程度、职业化、权力层次、复杂性、标准化等。通过这些

① 划分部门的依据不外乎两类，一是产出标准（包括产品、顾客、地理位置等），二是过程标准。

② 管理幅度与管理层次之间的关系，是一个很有意思的话题。管理层次的存在多少是无奈的，根源于幅度的有限性。罗宾斯在其《管理学原理》中举过一个例子：假如一企业，依其生产和销售等一线工作量，需要4096名员工。如果一个主管只能管4人，就意味着存在4096—1024—256—64—16—4—1这样的控制链，有七个层次；如果主管可以管8人，则控制链缩短为4096—512—64—8—1，是五个层次。虽然层次只减少两层，但另一个数据可能更令人惊讶：在管理幅度为4人的组织中，从事管理的人竟然有1365人；而幅度增大一倍即8人后，从事管理的人则减少为585人，仅为原来的43%。这从一个侧面解释，为什么组织扁平化是未来组织发展的主流趋势。但管理幅度的扩大受制于很多因素，其中信息系统的效率、人员的素质、任务复杂性及难度等是主要影响因素。



维度，把组织分为有机式组织和机械式组织。不难理解，具有形式化、标准化程度低，分权程度高，权力层次相对少等特征的组织就是有机式组织，反之则为机械式组织。

关联性维度一般包括战略、技术、规模、环境的复杂性等。关联性维度主要探讨组织结构类型与一些外部变量之间的匹配关系。“匹配”本质上是一种权变的思想。比如，一般而言，当一个组织采取进攻型战略时，有机式组织与之匹配，则效果更佳；反之，当组织采取防守型战略时，机械式组织与之匹配，则效果更佳。如此等等。

（三）激励职能、领导职能和控制职能

激励职能就是调动员工的积极性。本书后面对此将会作进一步阐述。这是管理学与心理学结合最为紧密的地方。现在有一门课“组织行为学”就是围绕此展开的。

领导职能涉及影响力方面的内容，是关于权力应用方面的探讨。本书后面对此会作进一步阐述。现在有一门课“领导力提升”就是围绕此展开的。

控制职能、计划职能和组织职能构成了管理学三个最基础的职能，旨在探讨如何将日常工作及管理行为维持在（计划）预先设定的轨道上，以确保组织目标的实现。现有的会计财务管理类课程、信息管理系统类课程就是该职能的具体延伸。

二、管理学之实践性特点

翻开不同的管理学教材，你不难发现，所有管理学教材的结构布

局大致差不多，开始一般讲什么是管理、管理学、管理职能，接着讲管理思想及理论演进的历史，然后开始介绍各职能的具体内涵。但有一点可能不一样，即不同教材中所讲到的职能结构不一致。比如有些教材只介绍四种职能，有些介绍五种，有些是七种，最多的一本教材介绍了十六种职能。有些人据此认为管理学不是一门真正意义上的科学，因为连作为该学科定论性观点汇集体的教材中，其核心内容——职能体系的构成仍存在很大的争议。对此，我们管理学界的解释是，因为管理学是一门实践性很强的学科，其学科体系与实践之间存在紧密互动，这就意味着，由于竞争的压力，管理实践每天都在创新，这必然导致其理论体系不可能一成不变。

三、管理的科学性和艺术性

从本章开头的图形中可以看出，管理学教材只是介绍各种职能的“使用说明书”。但每个人学习之后，究竟具体能有什么样的效果，取决于个体的发挥。有一个现象值得我们注意，一个管理类专业的学生的未来职业生涯的发展与其在校成绩之间不见得有必然的正相关关系。这一现象告诉我们，管理既是一门科学，也是一门艺术。我们应从最通俗的视角来理解该问题。科学是有“进步”这一维度的，是在人类已有知识累积基础上的突破，故有科技进步之说；而艺术则没有“进步”这一维度，它是比较有个性的。比如王羲之的书法水平，你能超越吗？贝多芬的音乐能达到的高度，后人有多少能超越？因此称之为艺术。但科学与艺术之间是相辅相成的关系。艺术也可视为在科学知识积累基础上的一种突破。假如王羲之出生在一万年前，何来



书法之说？假如贝多芬生活在当时的其他地区，能取得这样的音乐成就吗？

管理既是一门科学，也是一门艺术。这告诉我们，管理既需要后天努力学习，也在一定程度上依赖于天分。后天学习更多是使用说明书，但究竟能有什么样的效果，取决于自己的发挥。就像都学了十八般兵器，但个体之间仍有高下之分。这叫资源竞争力。

第三章

正确理解权力的内涵

管理者手中一个最重要的资源就是权力。所以，我们要对这个权力做一个符合实际的理解。一说到“权力”这个概念首先想到的是什么？首先想到的是上级对下级的指挥命令之类的概念，隐含着一种强制的意味在里面。目前被普遍接受的有关“权力”的定义是：一个人用以影响另一个人的能力，这种影响让另一个人做一些在其他情况下不可能做的事情。影响（influence）是指权力的实质影响。这种影响可能来自于上级对下级，也可能来自于同级，也可能来自于其他。只要这种影响能让人做一些其他情况下不可能做的事情就可以了。

权力来源有两个，一个是职位权力，一个是个人魅力。个人魅力非常重要。有的学者认为，个人魅力实际上相当于催化剂，化学上的催化剂，它会使职位权力的作用得以倍数的扩大或萎缩。但在实际生活中，这两种权力是分不开的，实际上都在一起起作用。但是千万不要忘记个人魅力的深远影响。下面我们对权力的具体来源做一个区分，这种区分采用的是公认的一种区分方式——三二区分法。组织行为学也会涉及这个话题。前面三个即强制性权力、奖赏性权力、法定权力一般属于职位方面的权力，后面两个即专家性权力和参照性权力属于个人魅力。

一、强制性权力之内涵及实现途径

给你一个受损失的预期和受惩罚的预期，让你做一些在其他情况



下不可能做的事。这里注意，权力的本质是什么？相互认同，本质是影响，影响的前提是相互的，必须要相互认同这个权力。什么叫做强制性权力？举一个简单的例子。比如你半夜三更走在路上，有个歹徒用枪指着你说：“小子，把钱包拿出来！”这时你会做在其他情况下不可能做的事——掏钱包。这就是强制性的权力。但这个权力隐含着两个重要的前提：一是受影响的你必须要知道或假定知道他这把枪是“真家伙”，即你认为他能真正威胁你；二是你必须很在乎他的威胁，如果你不在乎他的威胁，他这种威胁就失效了。也就是如果你不在乎，权力就失效了。一定要记住这两个前提，在组织内部也一样。因此，可以说权力是靠双方共同定义的。巴纳德的“权威”理论也有类似的强调。他把权威定义为“一个正式组织中一种信息交流（命令）的性质，它被组织的成员接受并用来控制自己作出贡献的行为”。该权威的含义有两方面：一是个人主观上承认这种信息交流是权威性的；二是“信息交流中被接受的”客观的、正式的“性质”。在巴纳德的理论中，权威的来源不在于“权威者”或发命令的人，而在于下级接受或不接受这个权威，即如果下级不服从这个命令，他们就不承认这个权威。

此外，在组织里，一般而言，这种强制性权力实际上类似于一种威慑力。什么意思？就像核威慑一样，不是每次非得拿出来用一下才表示我拥有核力量，只要告诉你我有就可以了。同理，也不是每次都要用开除员工来表明管理者权力的存在，只需告诉员工，如果踩上这个底线，必须走人，我有能力让你走人。这就是一种威慑力。在西方国家，一个员工与组织最好的谈判工具是什么？就是工会组织。工会

跟组织谈判，资方与劳方谈判的最佳工具是什么？就是罢工。但一百次劳资谈判最后转为罢工的比例有多大？百分之二都不到。但百分之二与零比，那完全是天壤之别。至少有可能就够了，不需要每一次都付诸行动。很多时候因为有这种可能，就可以把很多问题解决在罢工之前。这就叫威慑力。

二、奖赏性权力之内涵及实现途径

第二类权力叫奖赏性权力。奖赏不同于威慑，那是必须要兑现的，要百分之百。给下属一个奖励的预期，让其做一些在其他情况下不可能做的事，这就是奖赏性权力。与强制性权力一样，它也隐含着两个重要的前提：一是作为受影响的一方一定要很在乎这个奖赏，即这个奖赏对他有吸引力；二是管理者有兑现奖赏物的能力，即下属完成任务了，管理者要兑现事先的承诺。如果管理者不兑现事先的承诺，总是开“空头支票”，这对管理者权力是最大的损害。总之，奖赏性权力必须是吸引力及兑现预期两者的结合。

三、法定权力之内涵及实现途径

顾名思义，法定权力涵盖制度上赋予的所有权力。上面提到的奖赏性权力和强制性权力也属于法定权力的范畴，只是法定权力的内涵更广。不难推知，任何权力背后多少都隐含了奖励和惩罚的预期，只是表现得直接或间接罢了。读者可以作这样的理解，表现直接的就用奖赏性权力和强制性权力来概括，表现间接的就用法定权力来概括。比如，一管理者依制度流程给下属布置了一个任务，下属不履行，管



理者也不能当即给予惩罚，但从长远看，对下属肯定是不利的；反之，如果下属履行了，管理者也不能当即给予奖赏，但从长远看，对下属肯定是有好处的。这就是“间接”的含义所在。

此外，还有一类权力千万不要忽略，即个人的魅力。你会发现，同样的位置不同人在上面结果绝对不一样。这说明除了职位权力以外，还要靠个人魅力。个人魅力可以分成两类，专家性权力和参照性权力。

四、专家性权力之内涵及实现途径

专家性权力是指利用专业知识不对称让人做在其他情况下不可能做的事。什么人最听律师的话？一是要打官司的人，二是不太懂法律的人。一个人越不懂法律，就可能越听律师的话。律师这个时候拥有的就是专家性权力。

人们一般容易在两种事物面前失去思辨能力。哪两种事物呢？第一是专家，第二是制度。因为我们潜意识里认为专家绝对正确，而制度是祖宗留下来的，也是正确的。制度这个话题，我将在后面章节涉及，这里就说专家。专家是相当有魔力的。比如我们去牙科看病，医生说把嘴巴张开，你敢不敢合拢？肯定不敢，因为这是专家的意见。但换个场景，比如走在路上，一个人过来对你说“把嘴巴张开”，你会骂得他狗血淋头。这就是专家的影响力，它会让你做一些在其他情况下不可能做的事。大家知道为什么有很多从事行政工作的人总愿意回学校来攻读学位吗？除了补充知识这一目的外，可能还有这样一种考虑，那就是他以后在职位上发出的任何声音，都有两层含义：一这

是职位发出的，二这是专家说的。专家就专业方面提出的意见，你很多时候不会想到要去反驳，所以专家性权力很重要。如果这个位置上换成一个文凭较低的人，你会怎么样呢？

五、参照性权力之内涵

另外一种权力是参照性权力或者说明星效应。你到超市去买矿泉水，如果两个牌子的价格都差不多，你可能随机选一瓶。但如果你发现有一瓶上面印了你偶像的图像，比如说刘德华，你可能会作出针对性的选择，即专门买有他图像的那瓶矿泉水。这就是参照性权力或者叫明星效应，这是正效应。它还有个负效应。比如说你不喜欢刘德华，两瓶矿泉水你本来可以随机拿一瓶，结果你发现那瓶矿泉水上印有他的图像，你就不愿购买这一瓶而拿另外一瓶。这就是负面参照。我们一定要形成正面参照。明星效应有什么特点？会让下属做一些在其他条件下不可能做的事，无条件付出的那一种。管理学家巴纳德把这称为“无差别区”。无差别区是什么意思呢？下属不跟你讨价还价的区域。你向他下命令，他立即去做，这就是无差别区。个人魅力越强的人，无差别区越宽越大；个人魅力越弱的人，无差别区越窄越小。意思是说，超过这个范围之外的，下属都要跟你谈判了他才去做，这多少会影响管理效率。个人魅力就是拓展无差别区的一个重要源泉。无差别区的一个好处是什么？它能大幅度提高我们的领导效率，因为下属基本上不跟我们讨价还价。这其中的影响因素太复杂。比如说在专制社会、在希特勒那个时代，可能无差别区域很大，因为人们不敢违背命令。我认为个人魅力是最具人性化的一种影响因素。



这里，我就权力再补充一个概念——依赖。依赖是权力的关键，权力所引致的关系本质上就是依赖关系。所以有句话说得好：B 对 A 的依赖程度越高，A 对 B 拥有的权力越大，这不一定与职位必然对应。比如说 20 世纪 80 年代初，美国湖人队有个著名球星叫 Magic Johnson（魔术师约翰逊），有一天他跟主教练发生了矛盾。一般来说一个队员和主教练发生矛盾的话，非得走一个人，按职位等级来说，应该谁走人？应该是队员走人。但第二天董事会却宣布主教练走人，因为他得罪了我们的约翰逊。为什么？因为整个球队对约翰逊更依赖，只要他一上场，球队就有 80% 的胜率；他一旦不上场，即便最优秀的教练，带领其他队员也只有五五开的胜率。球队需要胜利啊！这就是关键资源。球队非常依赖这个队员，依赖不见得与职位一一对应。而且，这种队员关键厉害在哪里？他能给组织带来更有确定性和可预见性的未来。只要他一上场，就能带来胜利，这种预见是组织所期望的预见。比如，我是我们学院篮球队的队员，只要我一上场，我们球队必输。这就是被淘汰的标志。这是另外一种确定，组织不期望的确定。总之，依赖很重要。

六、“权力”理解的另一种视角——本尼斯的观点

美国学者本尼斯认为，一个优秀的领导者应该具备四种素质，这是目前有关领导理论研究特别是定性（或特征理论）方面研究的一个大家公认的、很经典的结论。

（1）本尼斯认为，领导者应具备的最重要的一个素质就是给大家设计一个很有希望的愿景，并且能够采取行动让愿景逐步实现，即愿

景加实现的能力。给大家一个很有希望的愿景，采取行动逐步实现，他认为这是领导者最重要的一个素质。愿景实质上是什么？员工什么时候需要愿景？愿景实质上是计划这个管理职能的延伸。

孔茨定义的计划是，构成现在与未来之间的桥梁，是对未来活动做事先的安排。目前研究计划这一职能，把时间维度作了更长的延伸，计划的时间维度更长一些就是战略。战略是组织长期且全局的计划。为什么企业需要研究战略？简而言之，就是企业的经营环境越来越复杂，动态多变且非线性。在这种背景下，组织就越需要对未来做长远的安排或者规划。但一说到计划，“计划无用论”就很容易出现在你的头脑中，比如“计划不如变化快”，“计划计划墙上一挂”，给别人看的。但是实际的情形是，环境越动态，计划越重要，尽管此时计划越容易过时。为什么？学者研究得出一个结论，计划最大的功能是迫使组织往前面看，至少要学会审视未来，未来是最重要的，越动态的地方未来更重要，不要总是盯着过去。因为战略的提出也是跟环境非常复杂有关系，越复杂越需要战略。现在人们又提出了比战略更抽象的概念——愿景。愿景是什么？愿景本质上是一种希望。一个人什么时候需要希望？当环境越充满不确定性的时候，人们越需要希望。举个例子，比如几个人在原始森林里迷路了。你知道在原始森林里迷路意味着什么？意味着死亡。在原始森林里迷路很多时候不是被野兽吃掉也不是饿死，而是因恐惧而死。这时有一个人站出来向某个方向一指，说：“这个地方我来过！我知道应往这边走。”这一指实际上就是愿景。这一指无非有两种结果，一种是往森林深处走去，另一种说不定就活着出来了。如果往森林深处走去，那游戏就结束了，犹



如什么都没发生过；假如活着出来了呢，指出生路的就是精神领袖。这就是企业家。

企业家总是要给我们指方向，结果无非是可能死了或者活得更好。但是企业家一定要给我们指方向，这就是希望所在。如果在这种充满着不确定性且绝望的环境当中，企业家说“我也不知道”，那么大家就都完蛋了。

一定要兑现希望，那是最理想的。“开空头支票”谁不会？这是一门艺术，开空头支票的同时要学会兑现。兑现最难，那需要实实在在的功夫。

(2) 本尼斯认为，领导者应具备的最重要的第二个素质是沟通能力。什么叫沟通？你将自己想表达的思想准确及时地传递给对方，这是一个方面；另一个方面是能及时准确从对方那里获得自己所需要的信息。这就是沟通。沟通时，如果要“及时”，那么通常“不准确”，要“准确”呢，通常又“及时”不了。因此，真正的沟通技巧体现在哪里？及时加准确，虽然那是最难的。此外，“准确”是相对概念。比如，你想把 A 信息传递给他，他得到的就是 A 信息，这就叫准确，至于你内心想的是否就是 A 信息，并不是我们要关心的，即准确的意思是说完整地把你要表达的想法传递给对方，仅此而已。

(3) 本尼斯认为，领导者应具备的最重要的第三个素质就是赢得信任。赢得别人信任，这是企业家应具备的很重要的一个素质，就是你必须要值得信赖。信任意味着什么？你的行为在我的预期范围之内。用通俗的话来说，就是我知道你会兑现你事先的承诺。真正做企业的，一定要做到言出必行，即一定要赢得信任。赢得信任就意味着

对方知道你说的话未来一定能算数，你能给他带来更明确的未来，这使人信心百倍，因此跟你合作的动力就更足。相反，如果你是不值得信任的人，对方就很有顾虑，觉得未来充满了很多的不确定性，就会要求订立各种契约来约束彼此。加上监控成本，整个过程的交易成本就会很高。

(4) 领导者应具备的最重要的第四个素质就是自我调度能力，也就是自我适应。一个优秀的企业家一定要学会调整自己来适应环境，不要让环境来适应你。

我个人认为前面三种素质最重要，它们是一个优秀的企业家必备的素质。最简单的模型：第一给我希望，第二实现希望，第三兑现事先对我的那个承诺。对于企业，虽然这个模型看起来很简单，但它抓住了问题的要害。我一直相信一种说法：在竞争越动态的地方，你越要强调希望，而不要将不确定产生的恐惧过多地与下面的员工分享，这会造成大家都紧张。也就是说，在某些时候可以说一些善意的谎言。

七、小结

我在美国访学期间，有一个现象引起了我的关注，那就是不管是中学还是大学，一到暑期，就会开展针对学生的“领导力培训”（leadership program）项目。那时我很纳闷，学生们都还那么年轻，需要培养这种能力吗？是不是太早了？后来我才了解，这是我对“领导力”这个概念的误解。其实，领导力不是必然对应为“当干部”，领导力更多的是强调独立或比较独立地组织某个项目的能力，项目可大



可小。的确，任何项目，从想法的提出、计划、资源筹集到组织实施、产生效果全过程，都会对组织者的综合素质提出相当高的要求。不管是什么项目，驾驭项目所需的综合素质在很大程度上是共通的。整个社会的运作，可以理解为是一个个项目的叠加。就个体而言，未来究竟会从事哪个项目或何种职业，其实很难事先准确预见，你唯一能做的，就是做好准备。领导力培训就能很好地契合这种要求。它不仅培养了你项目运作所需的基本素质，更重要的是，还培养了你应对不确定性的能力。

第四章

情绪管理和时间管理

情绪管理，我个人认为它是很重要的，所以有必要对这一问题进行探讨。情绪的意思是看待周围事物的心态，情绪失控就是理性失控。情绪管理实际上就是，当情绪失控的时候或者可能会失控的时候，努力使自己保持在一个理性的状态。这告诉我们理性是很重要的，因为情绪失控实际上就是失去理性。在生气的时候，请用理性来主导个体。

一、乐观地看待周围事物

我认为理性是指人们应该乐观地看待周围的事物。要做到“乐观”是很难的，管理者最重要的一个情商表现就是乐观。乐观使人对周围产生一种美好的感觉，这样就会让你更加从容地应对很多事情。我们中国人一直生活在比较悲观的氛围当中。中国式教育更多只关注智商而不太关注情商，人们从小就在打击中长大。这就难怪很多华裔特别是中国大陆过去的第一代移民，在美国很难“坐”上高管位置。其中原因在哪里？语言或文化是部分原因，但我认为情商也可以解释部分原因，即我们情商不如人家。因为中国式教育环境本质上是一种比较悲观的教育环境：从小就讲究成绩排名，打击自信，而且很少从多元视角观察孩子身上的优点，主要用考试成绩来评判学生是否优秀。然而考试成绩往往只是智商的测试，似乎与情商无关。

我记得很小的时候，有一次我爸妈把我叫到房间里，很严肃地看



着我“孩子坐下”，然后给我拿了一支笔和一张纸。我以为出了什么大事呢，战战兢兢地坐下。他们问我从一加至一百等于多少。我就老老实实地一加二等于三，三加三等于六，六加四等于十，如此这般加上去。他们看着我，“算了，孩子不要加了”，他们希望我是高斯——德国著名的数学家。高斯用了一个非常巧妙的办法得到了答案，即一加一百等于一百零一，二加九十九等于一百零一……五十个一百零一等于五千零五十。我怎么可能那么聪明啊?! 我看着他们的眼神，从那里读到了失望（抑或绝望），一下子觉得自己很笨。实际上你想想，我用的方法其实也无可挑剔，中规中矩，谈不上很厉害，但也不算差。更何况全世界范围内高斯有几个啊？我想肯定为数有限。我怎么可能像他那样聪明呢？中国式教育老是这样打击人。还有一次，我妈可能刚看完爱迪生的故事，灵感一来，就对我说：“孩子，有什么问题不清楚就问妈。”我就天真地问：“妈，为什么天上下雨啊？”“云遇到粉尘啊，冷空气凝结成水滴掉下来。”我继续问：“为什么有云呢？”“是水蒸气蒸发上去的。”我继续问：“为什么水蒸气会蒸发上去呢？”“地上有水。”问：“为什么地上有水呢？”“你是不是吃多了”——很多父母无法回答孩子提出的问题时，就会用暴力结束谈话。当然，我们的创新精神也就会被扼杀在摇篮当中。我之所以举这个例子，是想说明西方跟中国教育方式的不同。西方的父母非常希望孩子问问题，保持孩子的好奇心，培养他们的自信。这样孩子的情商就会得到提高。相反，我们中国的父母老是用暴力结束类似的谈话。下次为了证明自己没有“吃多”，孩子就不敢问这些“幼稚”的问题了。总之，我们本质上是比较悲观的，因为从小都在打击中长大，即

便考试得了第一名的人也容易遭到打击：现在第一，总会有一次第二吧，不可能永远都第一。在每一个位置都会受到打击。

接下来的一个结论就是，实际上我们比较不幸，因为我们的想法很悲观。骨子里悲观以后，我们总会找到悲观的证据，这时就会形成过滤性思维，那些支持你悲观想法的证据就留下了，不支持的就淘汰了，这时你的结论也是悲观的。每一个人心中都有一个“烂草莓”。在悲观环境中成长的人，情商不高的原因是什么？因为我们老是悲观地看待周围的事物，难以看到事物美好的一面。面对这种状况，我们该怎样改进呢？这时应从源头开始，改变我们的想法，由悲观变成乐观，学会乐观地看待周遭事物。这句话说起来容易，做到很难，但是努力即可做到。我们要改善自己的很重要的一点，就是遇到问题不要老是往坏处想，要首先想到美好的，尽可能乐观，这时你会慢慢养成一种乐观的习惯。这种乐观的习惯对管理者很重要，它会让你看到事物好的一面。有消极想法的人肯定只会搜集消极证据，最后得出的也是消极的结论；有积极想法的人容易搜集到一些积极证据，最后得出积极的结论。实际上在情绪管理方面，最难的就是这一点。

二、正确面对反对的意见

真正难以沟通的对象是谁？就是利益和我们相左的对象，即持有反对观点的对象。这时我们该怎么办？

首先，要树立一个新的理念，即面对反对意见的时候，我们一定要在观念上明确，反对意见本身隐含着机会，反对的观点很可能是我们认知上的盲点，只是自己当初由于不认可这些观点，就本能地予以



排斥。因此，当人家一旦提出与你相左的观点时，你一定要冷静地来看：说不定这是自己认识上的盲点。这样一来心态就要好得多，不要老是认为他反对我的看法，就是反对我这个人。

还要注意切忌上纲上线。反对最容易让人情绪失控，一想到别人反对自己，我们肯定认为，这人看不起我。因此，有些学者告诉我们，千万不能将反对原因归结到性格层面上。一般而言，性格是难以改变的，如果把反对的原因归结为某种性格因素，结果可以想象，那就是沟通已经进入死胡同，问题根本无法解决。真正优秀的管理者，总会把反对停留在问题本身，这是最聪明的应对之策。每个人都有吵架的经历吧？那请你回想一下，每一次你是怎么吵起来的。比如跟爱人吵架，丈夫要看体育频道，因为刚好有精彩的直播，妻子却想看韩剧，但家里只有一台电视机，这就难免发生冲突。本来是很简单的冲突，但吵着吵着，冲突逐步升级，开始“控诉”对方曾给自己造成的伤害（当然，一般不包括自己给对方造成的伤害），最后，必然会做一个总结：“你不是人”。上纲上线到对方无法克服的高度。“不是人”怎么克服？又给双方关系添了一道新伤痕。

真正聪明的人，不管什么时候都会把吵架停留在问题本身。一旦上纲上线，理性就会逐步丧失，非理性占据主导，这个时候就很难控制了。一般人吵架的时候，开始都是就事论事，后来就上纲上线，甚至把对方祖宗十八代都罗列出来，这时你会发现真的很难解决了。所以说真正聪明的人，会把问题停留在问题本身。

讲个小故事，大家可能都听过。澳大利亚有一个草原，水美草肥，因此羊群增长的速度非常快。羊群壮大后就出现了一种现象：当

前面的羊吃草的时候，后面的羊就吃不到草，于是后面的羊趁前面的羊在吃草时，就小跑到前面去吃草。起初，跑到前面的目的明确且理性，就是为了吃到更好的草。这时原来在前面的羊现在落到后面了，它们也趁前面的羊在吃草时，小跑到更前面去吃草。跑着跑着，羊儿们忘了初衷，变成为跑而跑，形成一个波澜壮阔的奔腾场面。结局是：前方刚好是悬崖，羊群全都掉下去了。读者朋友回想一下，我们吵架也是如此，开始吵的目的可能是为了解决这个问题，但吵着吵着，逐步远离理性，情绪逐渐失控，后来就为吵而吵，就像羊群为跑而跑一样。

一定要注意，让理性永远占据控制地位，将反对停留在问题本身。我之所以这样讲，是因为人很多时候做不到，一不小心就情绪失控。四川方言博大精深、意味深长，其中有句俗语，叫做“面带猪相，心中嘹亮”。意思是表面很憨厚，让对方看不出自己是明白的，但自己心里很清楚，类似“揣着明白装糊涂”。亦即在沟通过程中，让理性驾驭个体，就事论事，避免上纲上线。所以我们遇到反对意见的时候，要“面带猪相”，不要把精明写在脸上。这时对方真的无计可施，因为他发现他的对手犹如棉花一般，自己重重地打出去却被化解于无形，简直没办法。这时你就很容易控制局面。试试看，尽管不见得一定能做到。只有用理性贯穿整个沟通过程的时候，你才能很好地解决问题。

下面我再介绍一个工具性的东西，即矛盾冲突的解决办法。这一理论是美国著名的管理学家玛丽·帕克·福莱特女士在20世纪20年代提出来的。她认为矛盾冲突解决的办法通常有四种：第一，自愿让



步，即一方自愿让步；第二，冲突，直至一方战胜另外一方；第三，妥协；第四，合作。

毫无疑问，第四种方法是最好的。福莱特认为前面三种方法是解决不了问题的。①一方自愿让步，其实他并不是真的让步，而是考虑到如果发生冲突，很可能他不是你的对手，即退让是为了新一轮进攻做准备，一旦时机成熟，可能会“卷土重来”。②冲突，直至一方战胜另外一方，失败的一方会从此在心中播下仇恨的种子。有一些历史悠久、文化底蕴深厚的民族，复仇文化是其中一道“亮丽的风景线”。我国似乎也不例外，比如“君子报仇，十年不晚”，甚至复仇还可以代际传递。③妥协，并不能从根本上解决问题，只是把解决问题的时间推迟了，以后有机会还是要摆上桌面的。

可见，综合起来看，合作是最好的。福莱特女士说过一句经典名言，值得我们思考。她说，虽然不是所有情况下我们都可以用合作的方式解决矛盾，但一个人能用合作的方式解决矛盾冲突的情境，绝对比你想象的要多得多，前提是只要你用心。当然，并不是所有冲突都能用合作来解决，像巴勒斯坦和以色列，它们两个民族的冲突已经上升到宗教层面，那是骨子里的东西，很难解决。

福莱特女士举了个例子：哈佛大学图书馆的阅览室，冬天很冷。阅览室里坐了两类人，一类人想把窗户打开，因为他们想呼吸新鲜的空气；另一类人希望把窗户关上，因为他们怕冷。这两类人的意见有冲突。怎么解决？她的解决思路很简单，刚好隔壁有个空房间，就把此空房间的窗户打开，让新鲜空气缓缓流入。她特别强调，只要用心就能简单地解决问题。

这个例子也告诉我们，合作方式其实隐含着两个重要的前提。第一个前提是，尊重对方利益。一定要切实地考虑对方利益，不要一味地强调自己的利益。双方都一味地强调自己利益的时候，多数情况下冲突是很难解决的，因此尊重对方利益非常重要。第二个前提是，合作双方的心理一定要健康。如果你的对手是个心理不健康的人，你就不要强调合作，很可能会费力不讨好。比如说对方之所以主张把窗户打开并不是因为想呼吸新鲜空气，而是看到他恨的人今天衣服穿少了一点，想借此冻他一下，希望他冻出病来；他之所以主张把窗户关上并不是因为怕冷，而是发现他恨的人今天喉咙不舒服，想憋他一下，看能不能把他憋出病来。如果你遇到的是这样一种心态不正常的人，这时强调合作可能只是一厢情愿。我之所以这样讲，是因为这种人他永远怀着损人不利己，甚至损人损己的一种不健康的心理。损人利己者，其心理至少还算是正常的，因为他至少维护了自己的利益，只是这样的合作模式维持不了多久。最好的情况是利人利己。不管怎么说，在心理健康且尊重对方利益的前提下，合作才更有可能展开。

因此，在面对反对意见时，切忌上纲上线，应就事论事，一定要停留在问题本身。

总之，面对反对意见，除了维持理性状态外，还要注意策略。沟通的策略可以有很多种，下面提出一个简单模型：

态度 个体	非常反对	反对	中立	支持	非常支持
A	 → 				
B					
C	 → 				
D	 → 				
E	 ← 				
F	 → 				

 表示目前的状态； 表示沟通欲达到的状态。

沟通最理想的目标是，通过沟通，所有的人都变得非常支持你，而不管这些人原先是站在什么立场上。但显然这是不现实的，因为有些人很可能其立场（特别是反对者）始终不改。因此，沟通是需要策略的。比如说，某人目前的状态是非常反对你，你想通过沟通让他变成中立，这也是成功的，甚至让他变成一般反对都算成功。因为他非常反对的话，有可能还要影响别人，即他还要组织其他人来反对你。你通过努力让他自己反对你，而不要去影响别人就可以了。这也是成功的策略。上面的模型中最难理解的可能是这种情形，即有个人（其中的E）本来非常支持你，但你却让他变为一般支持。为什么？因为他太狂热了，让别人忍无可忍，这会使其其他人特别是处于中立的人转而反对你。这时你要劝他千万要冷静，不要那么狂热而近乎盲目，这样会令他人很反感。要让他将支持你的行为停留在观点或问题本身，

而不要感情用事。

这里之所以提出上述模型，是因为处理反对意见时需要我们策略性地应对，不要寄希望于通过沟通让所有的人都变得非常支持你，这没有必要且很多时候也做不到。你只需要策略性地各个击破，这样一种思路可能更现实、更有成效。

现在可以说，情绪管理最核心的一句话，也是我希望读者记住的一句话是“让理性占据主导”。越理性的人驾驭能力就越强。

三、时间管理

压力，通常是情绪失控的主要诱因。现在阐述有关压力管理的文章很多。据笔者的认识，压力管理的关键内容之一是时间管理。这里首先阐述一下时间管理的重要性。很多时候你之所以觉得压力大，是因为你觉得很多事情需要你去做，但是你又发现目前你的时间及精力有限做不了，这时压力不可避免地就来临了。这是理想与现实的差距，即假如一个人希望过高，但实际能力又实现不了这个希望时，他的压力就自然产生。怎么办？进行正确的时间管理是有效的解决之道。

人们对时间通常都有如下基本认识：一是人对时间的感觉是有差异的。做自己感兴趣的事情时感觉时光飞逝；做自己不感兴趣的事情时则感觉度日如年。二是从物理学的角度来说，时间是以“滴答滴答”这样的均匀速度在流逝。但是一旦加入你个人的主观判断后，你发现时间是以加速度的方式在流逝。在我们的记忆中，小时候时间过得很慢，著名歌手罗大佑那首《童年》便是很好的例证。这首歌里有



两个关键词，“等待”和“盼望”，童年基本上是在等待中度过的。现在你还有没有“等待”的感觉？随着我们肩上责任越重，任务越多，你会发现时间过得飞快。30岁以上的人每年最害怕的两件事就是过生日和过年，因为它们无情地提醒我们“又大了一岁”“又过了一年”。时间过得太快，我们还来不及欣赏人生路途中的风景就直抵人生终点。工作越忙，你会发现时间过得越快。三是每天晚上睡觉之前回顾自己一天的工作时，你会发现虽然很忙，但是都是瞎忙。忙是忙，但忙得没有意义。人生之所以感到很困惑，就是因为忙得没意义。

由此发现，时间管理和压力管理中一个最为关键的问题是：如何让人生过得有意义——这是解决压力和时间管理的一个非常关键的表述。如果你觉得每天都过得有意义，你的压力就不大。正是因为你觉得忙但没意义，感觉就会很难受，压力很大。这里我们通过引用美国著名的管理学者柯维的一个观点来解决该问题。柯维写了一本书叫做《高效率人士的七种习惯》，或者叫《成功人士的七种习惯》。台湾地区的一个学者翻译得最好，她给该书取了一个很有诗意的中文名字——《与成功有约》。柯维在书中提到的一个很有用的工具，即用两个维度对我们每天的工作进行划分，一个是重要与否，一个是紧迫与否。这样，工作就分成重要且紧迫、重要不紧迫、不重要但紧迫、不重要不紧迫四类。

那我们每天所做的事究竟该怎么归类呢？这里没有绝对的标准答案。为什么没有标准答案？因为每个人的人生目标和价值观不太一样，因此对重要类和紧迫类事物的判断就不一样。这里只能作大致的

分类。

哪些事情属于重要又紧迫？一般而言，我们的本职工作大多属于重要又紧迫。此外，上级主管临时分配给我们的任务多数就属于这类。但注意是“多数”，不是所有。个中比例取决于其领导能力。

哪些事情属于不重要不紧迫？一般而言，打牌、上网聊天等，都属于不重要不紧迫。你可能会说，不对，打牌关键要看跟谁打。跟客户等重要合作伙伴打，那是联络关系，可能属于重要又紧迫的事。但你十有九场是跟一般朋友打，多数属于不重要不紧迫。这里需要特别说明一下，“不重要”是指“想做但对未来人生目标无助”^①之类的事情，不是泛指任何不重要的事。“想做”意指这类事情还有个最重要的特点，就是你感兴趣。

哪些事情属于紧迫不重要？即时间要求很紧，但对你来说确实不重要。比如说参加朋友的婚礼，你的角色只是凑个人气，你去不去对婚礼进程没有任何影响。或者主管让你去开会，你的任务就是把下面的位子填满，但这个会议对你来说确实不重要。这些都属于紧迫不重要的事。为什么？开会那一刻、婚礼那一刻必须要来。做这类事情时类似于武侠片中的群众演员，在主角后面晃来晃去的那种，一句台词都没有，但是拍片的时候必须到场。这种工作就是紧迫不重要的。其实我们人生很多时候何尝不是在扮演着群众演员的角色呢？但上述这三类划分不是重点，我们划分的真正目的是希望关注第四类。

重要不紧迫。什么意思？“重要”二字怎么体现？对你未来的人

^① 可能用“撒旦的诱惑”来表述也可以。



生目标达成非常重要，但这种事情在特定某一天显得不紧迫。正因为它不紧迫，所以容易被人忽略；正因为被你忽略了，你才发现人生没有意义。我们之所以感觉人生失落就在于没有处理好这类事情。有句话说得好，任何伟大目标都是由日常琐碎的点滴积累从而最终达成的。琐碎铸就伟大，平凡铸就人生。任何伟大的事情（目标）落实到每一天，那都是琐碎的。

举一个简单的例子，如果你想成为你所在领域的更有竞争力的职业经理人，至少要做四件事：

第一，要不断总结经验。这经验有的是自己的，有的是从别人那里学到的。总结经验是提高工作效率及能力的非常重要的举措。

第二，要构筑关系网络。这个关系网络以组织为界限，至少分为两个大的层面，即内部网和外部网。内部网就是特定组织内部的上下级的同事关系网络，这是一个员工在特定组织内部晋升的平台。而外部网有三个子网：第一个子网是亲情网，由家人、亲戚、朋友构成，它是我们情感的归属；第二个子网是专业网络，即围绕我们的专业领域所构筑的关系网络，比如你是从事财务管理工作的，你至少认识几个财务管理专家和会计专家，以便遇到相关问题的时候有求教的对象，通过这样的求教使自己的认知保持在比较高的专业水准之上；第三个子网是社会公共资源网络，你要认识不同领域及专业背景的朋友，比如会计师、律师、公务员等，以便做事时有一个资源整合的平台。

第三，要不断学习。学习是扩充及更新知识储备的重要手段，是保持思维先进性的最重要举措。

第四，保持身体健康。健康不仅使人有充沛的精力，更重要的是，容易使人保有乐观的心态。

然而，这四件事落实到每一天实际上并不是那么伟大的事。比如：总结经验，落实到每天就是在头脑中把相关的经验再强化一下，或者写个日记、写个博客，对每天的经验作总结；构筑网络，落实到每天就是一个电话，一个问候，或一个饭局等；学习，落实到每天就是看三页书，然后在空白处写个读书心得，仅此而已；身体健康，落实到每天就是坚持锻炼一个小时，如此等等。

上述每天所从事的工作固然琐碎，但是必须靠这样的点滴积累才能最终达成目标。这里需要注意的是，上述事情诸如写一篇日记或看三页书，落实到每一天，它显得不紧迫，因为你明天做也可以，如果不做对当天的生活似乎也没什么影响。但正因为它不紧迫就容易被你忽略；也正因为你再忽略它，所以你慢慢发现人生很失落，觉得一天到晚全是瞎忙，忙得没有意义。因此，要使人生变得充实，我们一定得注意这一块。

一句话概括：琐碎铸就伟大。

下面，围绕柯维的分类，除了明确重要不紧迫的事情对于人生之重要意义外，我再作以下几点总结：

第一，将每天所做的事划分为四类应该非常容易，但最难之处在于——执行。因为在执行当中，你的主观判断会起很大的负面作用。举个例子，阅读文献对我这个大学老师而言，属于重要但不紧迫的事情。好不容易到了周末，我告诉自己，忙了一周了，应该看点书，再不看书，人就落伍了。



我正在看书，电话铃响了，对方的提议相当有吸引力：“三缺一，来不来？”这时我会断然拒绝：“对不起，来不了，我要看书。”在第一次诱惑面前，我们会拒绝，但挂了电话后就会有一种失落感。不过还是告诉自己，为了未来，必须看书。

不到五分钟，电话铃又响了，对方的话更加直白，“你到底来不来？不来我们就另外找人”，如此等等。面对第二次、第三次诱惑的时候，人们就受不了了。这时候，人们就会说“等一会儿”。等什么？即希望对方给自己几分钟时间，通过主观酝酿，将打牌这种不重要不紧迫的事情上升到既重要又紧迫的高度。甚至告诉自己，当下出去打牌绝对是最重要的事！这时你会找各种借口来证明出去打牌绝对是合理的选择。

借口，是人生堕落的开始。以下几种借口是人们在这种情形下容易采用的：第一个借口，辛苦工作了一周也该歇一会了，否则人会死掉的。现在不是有很多优秀的人“过劳死”嘛！实际上，从生理学角度，打麻将比工作还累。许多人之所以不觉得累是因为他感兴趣罢了。所以，一个人幸福的标志之一，是找到一个既能挣钱又感兴趣的工作，但通常这是很难两全其美的。多数能赚钱的事，诸如工作，人们不感兴趣；然而感兴趣的事，诸如打牌、玩游戏等，又赚不了钱。兴趣和赚钱很难结合起来，但这绝对应该是我们努力的方向。第二个借口是，出门在外主要靠朋友，而打麻将将是构建朋友网络的绝佳机会。这其实也是借口。因为不打牌的人也有好朋友，更何况，真正的好朋友关系根本不需要通过打麻将来构建。

总之，最困难的不在于是否会划分事情属于哪一类，最困难的是

执行。因为在执行过程中，你总是有意无意将那种不重要不紧迫的事情通过主观酝酿上升到既重要又紧迫的高度。我们的时间大量被这类无聊的事情所占据。你说我们的人生还能过得充实吗？

第二，我们留意一下身边的一些朋友，他们有明确的人生目标，而且非常执著，每天朝着人生目标稳步前进。这样的人跟你的差距可能一两年内还看不出来，五年以后就明显了。优秀的管理者会在自己的人生目标跟每天的实际行动之间用一根线把它连起来，类似风筝线。每天按部就班地前进，虽然一天的成效不明显，但体现了“日拱一卒”的毅力。这样的人肯定是最具竞争力的。

而另一些人，没有人生目标，没有人生主线。即便有人生目标，也是抽象的，它跟每天的实际行动之间似乎没有任何关联。他每天的生活受外界干扰而随机波动。我把这种没有人生主线、受外界干扰随机波动的人称为“闲人”。我的老师说 he 有一个朋友，是“成都第一闲”，具备以下特征：

第一个特征是随叫随到。每次给他打电话说今天这边有聚会，他的第一句话是“在哪里”，从来没有拒绝过。有时候他拒绝，是因为他在别处刚坐下：“怎么不早说呢？三个小时后过来，等我。”两边都不落下。第二个特征是，随时打电话提醒：“有好事勿忘我！一定要把我叫上。”第三个特征是，创造各种机会来聚会，比如说离他生日还有几天：“今天聚一下，看几天后的生日怎么过。”

我之所以举这个例子是因为它很典型。这个人本科毕业分配到的单位，效益到目前为止都是最好的那一类，人也特别聪明，但是由于爱好过于宽泛，很难集中精力经营个人事业，十多年过去了，他的发



展并不如意。这就告诉我们一个道理：人生，进步跟智商关联不大，人生智慧之一就是“聚焦”功能，即集中时间、精力做一两件事。

第三，面对四类划分，我们要有一个基本的应对思路。如果要有精力、时间应对重要类（包括紧迫和不紧迫的）事务，你需尽可能不要做不重要类（包括紧迫和不紧迫的）事务。因为凡事均躬亲者，多为低效率者。人生的又一智慧是——舍得或曰取舍，有舍才有得。什么都想得，是什么也得不到的。因此，要应对重要类事务，首先必须舍弃不重要类事务。“舍得”二字，是说起来容易，做到很难。为什么这么说？是因为“舍”掉的东西，多少融入了你的心血、你的情感、你的记忆，一旦要放弃，多少都有些“舍不得”。而“得”是新事物，倒是没有情感或记忆上的羁绊，或许不如“舍”对身心冲击更大。因此，面对“舍”，更需要毅力，乃至魄力，且要有相当的“决绝”的定力。

具体的应对策略：一是重要又紧迫类的事务你必须要去做；二是紧迫不重要这一类，就尽可能外包给那些认为此事是重要又紧迫的人去做，比如下属、家人等；三是不重要不紧迫的事情，我们尽可能不要去做，建议把它归为人生的底线。一个底线越清晰的人就可能越有原则，越有原则的人就越值得别人敬重。此外，我还想补充一个观点，如果我们所处位置越高越重要，我们的底线就要越清晰。不能做的事，告诫自己尽可能不要做，不用或尽可能少用时间和精力来应对它。总之，唯有把不重要类事务进行合理处置，才有可能应对重要不紧迫类事务。

第四，多数人的一生将面临一个重大挑战，就是在兴趣与目标之

间作出抉择。正如前面所讲，“兴趣”通常与“不重要不紧迫”相匹配，“目标”通常与“重要不紧迫”相匹配。最理想的人生，就是奋斗目标与兴趣是一致的。但对多数人而言，二者是分离的，甚至是冲突的。当二者之间存在冲突时，我们一定要让兴趣让位于目标。目标是对未来负责，使你人生不至于后悔；而兴趣只是满足眼前的需要。

总结上文，我想强调两点：

一是一定要把你需要处理的事情进行分类并整理出来。哪些事情对你来说属于重要不紧迫的，一定要写出来，然后计划每天用多少时间来应对它。

二是告诉自己，我们随时都有可能把一些不重要不紧迫的事情通过主观酝酿上升到重要又紧迫的高度，要警惕这种行为的发生。虽说人生如果过得太有原则的话，通常会比较苦，但是却能收获有意义的人生。

第五章

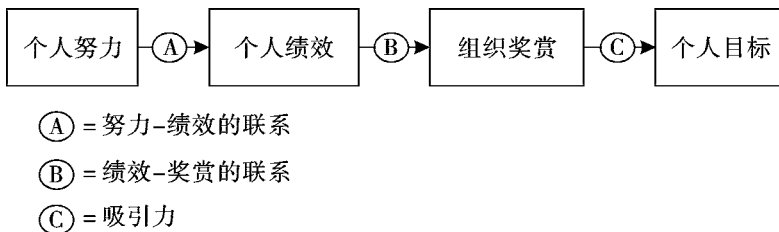
正确激励下属

激励是个重要的概念，它是一种领导艺术。激励不属于个人管理范畴，但涉及管理能力的提升，它属于如何管别人的范畴。

一、激励的定义

“激励”一词是心理学上的一个术语，是指心理上的驱动力，含有激发动机、激励行为、形成动力的意思，经过某种内部外部的刺激，促使人们奋发向上，努力实现组织目标。

调动积极性，就是激励。说到管理手段，实质上就两种——“大棒加胡萝卜”。“大棒”是惩罚，而激励就是“胡萝卜”。实施人性化管理要更多考虑激励。激励实际上是尊重对方利益的一种管理行为。给人家好处，希望对方作出更大的贡献。注意，激励的目的不是纯粹为激励而激励，激励的目的是希望员工作出更大贡献，是一种“双赢”的合作模式。下面是一个简单的激励模型。



二、几种主要的激励理论

这里要特别说明，下面介绍的几种经典激励理论，要在上述激励模型框架下来理解它们，因为这些理论都从不同的角度解释了该模型。这些理论你们可能都已耳熟能详，但为什么我还要费笔墨介绍呢？因为我想带领大家去体验管理理论与实践结合的奇妙。管理学与其他很多学科不一样，它是一门实践性很强的学科。为什么？它其中包含的很多理论正确与否是靠实践来检验的。所以，这门学科很容易被管理者所接受，因为他们发现，理论所强调的与日常实践的感悟有很大关联，有异曲同工之妙。下面我通过对这些理论的介绍，再一次证明这一点。我想告诉你们，学者聪明的地方在哪里，就是能把激励行为上升到理论的高度概括总结，并对这些理论进行系统归类。

（一）马斯洛与需求层次理论

马斯洛是非常伟大的心理学家。20 世纪末，美国工业界作过一个调查，问哪些心理学家对工业界贡献最大，马斯洛名列第一，麦克里兰和赫茨伯格紧随其后。学界评论：马斯洛掀起了第三次心理革命浪潮。第一次浪潮是以弗洛伊德为代表的精神分析学说，第二次浪潮是以一批行为科学家为代表的行为科学。应该说，前两次浪潮所隐含的研究假设对管理领域没有太多助益。马斯洛认为：人区别于其他生物的最大特点在于，人是追求自我实现的一类生物。所以，他的理论也被称为自我实现理论。

虽然在马斯洛之前，包括芒斯特伯格、梅奥、福莱特等在内的很



多学者，均对管理领域的心理现象展开过深入研究，但马斯洛的需求层次理论对管理实践的影响最为深远。他认为人的需求是有层次性的，人只有满足了低层次需要以后才会产生高层次需要，高层次需要一旦形成后对低层次需要就会减弱；逐次往上推，直至自我实现。什么是“自我实现”？简言之，就是有能力整合相关资源来实现自身的追求或目标。每个人心中都有一个愿望或者说梦想，也就是一个人的最高境界是能够实现自己的梦想，这是一种成就的标志、幸福的标志。

将该理论运用于组织管理中，你会发现不同层次的员工可能所处的需求状态是不一样的。比如刚招聘进来的应届大学生可能更多是对前面两个层次的需要即生理和安全的需要；中层干部可能是对中间层次即社交和尊重的需要；高层主管可能处于自我实现层次。但这只是一般判断，实际情形也可能不太一样。该理论告诉我们，运用激励手段的时候不要搞“一刀切”，而是要针对不同需求层次的员工有针对性地满足，这是“好钢用在刀刃上”。因为一个组织的激励资源必定是有限的，如何让有限的激励资源发挥更大效用，就要分清主次轻重、对症下药、各个击破。这是其一。其二，员工的激励需求是动态的，可能既遵循循序渐进的基本规律，又有一些特殊情况，需要管理者即时掌握动态。其三，组织似乎承载着一种道义和责任，即创造各种条件，把员工推向自我实现这个阶段。

（二）赫茨伯格与双因素理论

大家肯定有这样的经历，当每年年终给员工发两万块钱的时候，

你可能会说“这帮人真没良心，我对他们这么好，年终奖就发两万，这帮人居然没有一个人出来说我一句好话”。你会感到很失落。员工怎么回应——“你对每个人都这么好，凭什么要我来感谢你”。赫茨伯格的双因素理论就很好地解释了这一现象。

伟大的学者通常有一个特点，就是能从某些日常现象入手，构筑其理论体系。比如马克思从日常商品入手揭示了资本主义的本质；牛顿由苹果激发灵感，提出了万有引力定律；泰罗从“磨洋工”现象入手，构建了其科学管理理论体系。赫茨伯格也不例外。他从人类社会的一个传统观念入手，即人们认为，满意的对立面是不满意。他认为该观念不太正确，这中间应有一个过渡，即满意—没有满意（没有不满意）—不满意。可见，满意的对立面只是没有满意，不满意的对立面只是没有不满意。不难想象，满意是高兴的状态，不满意则是生气的状态，而没有满意（没有不满意）应是一般的平和状态，既不生气也谈不上高兴。

依此思路，组织给员工的好处可以分为两大类：一类能使员工由不满意变成没有不满意，还有一类能使员工由没有满意变成满意。能使员工由不满意变成没有不满意的，就叫做保健因素；能使员工由没有满意变成满意的，就叫激励因素。那么，有没有一种因素能使不满意变成满意呢？赫茨伯格认为不存在。这种理解非常严谨，我觉得很有道理。

那么，组织给员工的待遇，哪些属于保健因素？哪些属于激励因素？一个基本的判断依据就是：得到了正常，得不到就生气，那就是保健因素；而得不到正常，得到了高兴，那就是激励因素。根据此标



准判断：基本工资、单位为员工购买的基本保险等就属于保健因素。

此外，区分保健因素和激励因素的另一个依据是：多数人都能得到的通常是保健因素；而只有少数优秀分子得到的，那才叫激励因素。为什么说少数优秀分子得到才叫激励？因为多数人都得不到，因此得不到是正常的；而得到的呢，那是对其成绩的认同，那是很值得骄傲的事情。但这里要注意，多数和少数的界定是个相对概念。比如一个班有 100 名学生，要评 5 名“三好学生”。毫无疑问，这时“三好学生”荣誉应是激励因素，因为一般认为 5 个算少数。但对排在第六名的同学而言，则是多数。他觉得前面五名都得到了，就我第六名得不到，我会生气。所以，多数、少数是一个相对概念，要靠自己的心理主观判断。

但不管怎么说，该理论对实践非常有指导价值。由此我们还发现另外一个道理，一个组织给员工的好处不见得都有激励作用。更令人气恼的是，多数可能属于保健因素，只有少数人得到的那部分可能才为激励因素，所以我们一定要珍惜有限的激励资源。奥委会前主席萨马兰奇先生每参加一次奥运会开幕式他都说“这是我见过的最精彩的奥运会开幕式”。这种话说多了就变成保健因素了。2008 年，北京奥运会开幕，把萨马兰奇先生请来，看完开幕式，他又说：“这是我见过的最精彩的奥运会开幕式”。你会不会真的认为最精彩？你应该不会这么认为——因为他每次都这样说。然而至少你心里的一块石头终于落了地，表明这次开得正常。如果他连这句话都不说呢？就意味着连平均水平都没有达到。

何为精神激励

一说到萨马兰奇先生的表扬，我就想到了精神激励这个话题。这里想谈谈我的一些想法。许多管理者在写年度工作总结报告时，通常会写这样一句话：所在部门在过去的一年里，注重精神激励和物质激励相结合。这给人感觉好像精神激励和物质激励根本就不是一回事。我想告诉你，这种认知是错误的。比如举一个极端的例子，很多人把精神激励视为没有钱发奖金的替代品。“不好意思，今年效益不好，没有钱发奖金，我有一个小小的建议，给你们发奖状。但由于办公室人手不够，你们自己回去填，明天过来盖章。”随便怎么填都给盖章，这你受得了吗？你肯定要跳起来：“求你了，不要再发奖状，把它换成 50 元人民币吧。”我的意思是，并不是所有情况下精神激励都起作用。又比如，某人好不容易当了一回劳模。有天老总把他叫到办公室说：“不好意思，现在我们效益不好，要下岗一批员工。既然你是劳模，希望你起模范带头作用。”当事人作何感想？下次再评劳模肯定有人要按捺不住：“各位，看在我家上有老下有小的份上，不要这样害我。”可见，不是所有情况下表扬都起作用。

所以，有些学者总结得很精辟，他们认为精神激励本质上是一种物质激励。它跟物质激励最大的差别在哪里？精神激励是未来才兑现的物质激励，而物质激励是当期就能兑现。可见，精神激励实质上是一种期权（option），是一种选择权，未来才能兑现。

因此，要使精神激励起作用的话，你必须告诉所有员工，那些受到表扬的员工未来在组织中会发展得更好，进步得更快。组织发的奖



状就是未来职业生涯的“通行证”。员工只有感觉到这样的预期，他才愿意接受你的表扬；否则，他是不愿意的。我想这个还可以解释为什么同样的表扬在不同的组织中作用是不一样的。在充满了希望的组织里，表扬就会越有效果。为什么？因为它能让人看到未来，兑现承诺的可能性更大。在这种预期下，员工更愿意付出。而在一个没有什么希望的组织里，表扬是没用的，因为员工知道未来并不能兑现这些承诺（表扬）。正如前文说过的那样，老总说“好好干，后天当老总”，可明天公司就破产了，这种表扬没用。总之，承诺兑现需要一个充满希望的组织，或者需要一个让人信服的领导。就像有的学者说的，管理者要想让精神激励起作用，必须做好思想准备——精神激励所付出的物质代价实际上可能比当期的物质奖励还要大。只有在这种预期下，精神激励才能发挥它应有的作用。所以，精神激励不是免费的，它是要付费的，只是未来才付费罢了。

（三）弗隆与期望理论

弗隆的期望理论所阐述的道理很简单，但很实际，也很深刻。他说，一个人无论干什么事情，其动力无外乎就是两要素的组合：一是当事者能从中得到什么好处，称为目标效价；二是这个效价实现的可能性即概率有多大。而目标效价乘以概率就是他愿意干这件事情的动力。比如，从你现在这个地点走到当地飞机场有多远？凭你的身体条件走到那里应该没问题。我说，走到后给你一块钱，你走不走？你说：“老师，您先走，我们打的去，在机场等您。”因为一块钱乘以

100%是走到飞机场的动力。如果我把标的改一改，我说：各位，走到绵阳机场，走到后，每人给两万。话音未落，我自己就首先消失了，因为这对我有吸引力。可见，工作动力实际上由两个要素构成：目标效价和概率。你们千万不要忘了“概率”的重要性。很多老总喜欢向员工承诺“好好干，年终干好了发一百万”，但有一句话没说出来：“那是不可能的”。员工通过一段时间的努力，发现再怎么干也实现不了你定的目标，即概率为零，零乘以任何数都是零。

在这种预期下，员工发现，与其兢兢业业工作还不如睡个懒觉。“睡懒觉”（类似于泰罗的“磨洋工”）有两层含义：一方面此时睡懒觉是对自己最大的回报；另一方面也是最为关键的，睡懒觉者容易在精神上获得优越感。这种优越感是针对那些勤奋者而言的：“你看，早就让你不要拼命干，结果跟我们不是一样吗？”这会让勤奋者更为失落。

依此理论，管理实际上就是这么简单：第一要保护下属的工作动力，要设置一个让他感到有吸引力的目标，让他感觉有奔头；第二要创造条件，保证多数员工通过努力就能实现目标，就是保证实现目标的概率。在设置有吸引力的目标的同时，还要确保目标实现的概率。这两者结合，动力就来了。这就是弗隆的期望理论。加拿大学者 Robert House 提出的途径—目标理论也支持了弗隆的理论。House 认为，有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理路程中的各种路障和危险，从而使下属的这一“旅行”更为顺利。



(四) 亚当斯与公平理论

亚当斯这个学者非常聪明，他是美国著名的心理学家。我们人类自身有很多不足，比如作为社会网络中的人，都习惯于在比较中获得感受。有一句歌词是这样写的：“快乐着你的快乐，幸福着你的幸福”，这句话用在亲人朋友身上没错。但用在竞争对手身上时，应该是“快乐着你的痛苦，痛苦着你的快乐”。这就是人性比较阴暗的一面。

类似这样的比较无处不在，可以说是俯拾皆是。举个最普通不过的例子。几年前，有个美国朋友到中国来，我陪同他到川南的某一景点去旅游。景点门票是一人 60 元，我们俩买完票进去后不久就碰到几个年轻人，径直走上前来问我们买门票没有。我以为是检查门票的，就拿出票来说买了。他们几个就笑着说：“这个地方，你只要稍微一打听都知道不需要买门票，你只要跟当地村民一说，15 块钱一个人就进来了，我们就是这样进来的。”他们之所以这么高兴是因为我们比他们多花了几十元，当然我们就比较沮丧了。接着我们向山顶走去，当地村民集资修了一条抄近路的羊肠小道，但每个路过的人都要交 5 元钱的集资费，我们两个又交了。不久就碰到几个来自成都的大学生，他们问我们交了集资费没有，我说交了 10 元。他们几个笑着说，这是可以谈判的，他们谈成两元钱一个人。这时我很沮丧，但并没直言，而是绕了个弯说：“当地村委会的人跟我说了，假如有人问你交集资费没有，你一定要说交了。实际上我们压根就没交，因为有老外在这里，国际友谊，免费通过。”话音未落，他们脸上立即显

出失落的表情。读者注意到没有，他的两元钱的付出是客观存在的，听说你付了5元他就高兴，反过来因为你没有付钱他就沮丧。他的情绪不是依自身付出两元来定，而是随着外在参照系的改变而波动的。

可见，人是社会人，都是在比较中获得感受。这也就意味着，如果一个人不怎么跟他人比较，他就容易获得幸福。几大宗教的终极意义在哪里——让你不要跟别人比较。其基本教义就是，不要跟别人比，有什么困惑就与上帝（或诸神）沟通，跟他人比较永远都是苦难的源泉之一，这是有道理的。但是一般的人总是回避不了这个比较。

比较无处不在，但它是怎么进行的呢？亚当斯认为，大致是这样来比较的，即一个人总是将自己的所得与付出跟别人的所得与付出比较。这里你会问，为什么不比较绝对值呢？因为绝对值不能说明问题。比如去年拿5万元年薪，今年拿6万元，应该高兴，但关键要看去年5万元是怎么拿的。去年5万元是看报纸喝茶很轻松就拿到，今年6万元是没日没夜加班加点，没有假期和周末才拿到的。你觉得哪个合算？好像还不如去年5万元合算。所以“付出”这个因素很重要。只有当这个比值大于别人的时候或等于别人的时候，你才会产生一种满足感，或者至少能获得心理上的平衡。

下面我们运用该理论来解决管理实践当中两个棘手的问题：

第一，组织能不能做到绝对的公平？我们都知道答案是不能，但是怎么解释这个现象？客观而言，假设你的所得与付出的比值与你同伴的相同，但是由于主观判断的存在，即便相等的比值也会出现不平等的转移。比如说，就公式的分子“所得”而言，两个人年终奖都拿了5000元。你是怎么描述自己那5000元的？没猜错的话，应是：



“我们单位太抠了，才给我发了 5000 块钱。”那你又是怎么描述同事那 5000 元的呢？应是：“好吓人，单位居然给他发了那么大一笔钱！”注意到没有，你觉得人家那 5000 元就是 6000 元或更多，你那 5000 元只相当于 4000 元或更少。因为人总是容易贬低自己的所得，而抬高别人的所得。就公式的分母“付出”而言，同样是加了两个晚上的班，你怎么描述自己那两个晚上？应是：“连着加了两个整晚的班，累惨了。”那你怎么描述同事加了两个晚上的班？应是：“这小子，才加了两个晚上的班就说自己累得不行了，这算什么。”人家那两个晚上就相当于一个晚上，你那两个晚上就相当于三个晚上。用这种公式来计算比值对谁有利？肯定对自己不利，你总认为自己吃亏了；站在对方的角度，他也认为他吃亏了。显而易见，双方都认为自己吃亏了。所以，一个组织要谋求绝对的公平是做不到的，因为人们总是有意无意地贬低自己的所得，抬高自己的付出。同时反过来呢，抬高别人的所得，贬低别人的付出。所以，千万不要寄希望于组织能做到绝对的公平，能相对公平就可以了。作为一个组织一定要坚持多劳者多得的原则，把这个比值维持在某一范围之内。

第二，现在来看看组织内部如何构建和谐机制。我们知道，当所得与付出的比值大于别人的时候，你会满意。如果比值大大地大于别人的呢？是不是会非常满意呢？答案是不会的。这是因为组织是权力等级结构，它内部有一种自我约束机制，如果发现比值过大，比较双方都会采取措施来纠正偏差。这就是和谐机制的运作基础。

举一个我自己的例子：上小学三年级的时候，我的班主任不知出于什么原因，在第一个学期的期末让我当了一次“三好学生”，而我

的成绩只是中等，但我劳动时非常积极。当时“三好学生”是不容易当到的，因为一个班只有一个名额。当站在台上领奖的时候，我看着班里成绩优秀的女生的眼睛，我简直觉得很不好意思，因为这些女生更有理由被评为“三好学生”，也就是说，此时我的比值大于她们的。我该怎么做呢？过完春节一开学，我第一个就跑去打扫卫生，只有自己拼命劳动而让别人少劳动，才能缓解心中的紧张感；之前同学让我请客，我几乎是一毛不拔，但从那以后我特别愿意请客；过去同学叫我的绰号，我都会生气，但从那以后，微笑应对——让自己遭受一点精神损失，让别人得到精神满足。不难发现，当一个人所得与付出的比值大于别人时，他会通过分享收益，并增加付出来缩小这个比值。

那么反过来，当你发现自己的比值远远小于别人的，怎么办？这个时候你的行为就会反过来了，劳动肯定是不积极了，总希望别人多劳动；这个时候总让别人请客，让别人蒙受物质损失；这个时候你总是怨天尤人到处发牢骚，从精神上折磨别人；等等。就是说你会采取诸如分享别人的收益、减少自己的付出等各种措施来减小这个比值。双方都会采取措施来减小这个比值，这就是和谐机制的运作机理。但是如果你发现再怎么努力也改变不了现状，也就是现实中出现了严重不公平，怎么办？结果就是你会选择离开这个组织。

（五）过程理论

过程理论告诉我们，当结果可以确切获知的时候，有时候结果比过程更重要。在西方组织的实践中，表彰员工的时候非常隆重，而惩处员工时却比较低调，这叫人性化管理。隆重表彰员工的好处在哪



里？一方面让接受表扬的员工的那种渴望被社会接纳、认可的愿望得到极大程度的满足；另一方面，通过这种表彰的方式使优秀员工的行为得以强化和普及，因为坐在台下的员工会心生羡慕，会琢磨怎么样才能站到台上，他们会试着模仿这些优秀员工的行为。总之，表彰本质上就是一种强化，是组织传递其价值观的有效路径，而且一定要发自内心地向员工传递一种信号——组织特别尊重优秀员工。尊重他人，不仅仅是尊重这几个人，而是尊重其背后的行为。

该理论最早是由英国几个学者提出的。有一个故事激发了他们的灵感：英国有个老太太跟一个警察发生冲突，这个警察就利用手中的职权给老太太开了好几张罚单。老太太非常生气，决定到法院去告他。当地法官受理了这个案件，宣布在下周一开庭。于是老太太好几个晚上都在准备演讲稿，打算到时候在法庭上慷慨陈词，告诉所有人，警察的不公平待遇对她心灵造成了诸多创伤。周一她很早就去了，开庭以后，法官听完双方律师的辩诉后，经过简单商议，木槌“啪”地一声就敲下去，判定老太太胜诉。这个老太太却觉得一点意思都没有。为什么？因为法官没给她哪怕几分钟的时间让她把那些郁闷诉说出来！这就是过程理论。在美国访学的时候，有一件事令我印象很深刻。有一天我的一个美国好朋友跟我说，想带我去打猎，猎取美国西北部常见的麋鹿。打猎对我来说，那是遥不可及的梦想，我相当兴奋。打麋鹿需要有专门的执照（我只是跟着去当助手，不需要执照），费用是一年 60 美金，并且还规定一次只能打一头麋鹿。因为天很冷，他建议我最好准备一顶兽皮帽，还要准备一双适合在雪地里奔跑的靴子，一身迷彩且御寒的羽绒服，以及一副墨镜。我东借西借，

终于凑齐了这些装备。出发的头天晚上我兴奋得压根没睡着，脑袋里总是浮现出种种惊心动魄的场景。因为打猎必须到人迹罕至的地方，所以我们驱车行驶了差不多二百公里。刚一下车我正准备打开后备箱把行头取出来，忽然听到他说“卧倒”，我“啪”就卧倒了。卧倒后我抬头一看，离我们几十米远的地方有很多头鹿。这时他从后座上把猎枪拿出来，一枪过去，鹿就倒下了，然后他跟我说“回家”。我急了，说：“嗨，我这帽子还在后备箱，靴子也没穿上，防寒服还没拿出来呢，这就完了？”他说十有九次都这样。这让人感觉很沮丧。这个故事就说明过程比结果更重要。很多钓鱼爱好者认为钓鱼本身比吃鱼更有意思，我想也是这个道理。

限于篇幅，有关激励理论我就介绍到这里。应该说，学界当前在激励领域的研究已经很深入，大多均用数学模型来构建。但是作为管理者，至少要在日常实践感悟与理论研究之间搭建一个理解之桥、契合之桥。

三、激励成本和收益

你觉得给员工发钱究竟是一种什么样的行为？是投资抑或纯粹的成本支出？之所以问这个问题，是因为很多老板不太愿意给员工发钱，觉得给员工发钱相当于肉包子打狗——有去无回。作为管理者，我们要改变这种观念，进而建立起一种更健康的投资理念。因为花钱其实也是一门艺术，不见得省钱就是唯一正确的做法。不该省的地方省了，就意味着错失了投资机会；该省的地方不省，确实意味着浪费。其中这个度的把握非常的重要，是一门艺术。



有句成语说得好，叫“开源节流”。根据这句成语，我们可以把人分为四类。最优秀最厉害的人是第一类人，即能“开源节流”的人。什么意思呢？就是拼命赚钱，然后拼命节约的人。理论上这种人最容易完成原始资本的积累，最容易把事业做大。这种人符合马克思·韦伯在《新教伦理与资本主义精神》中关于清教徒最优秀品质的定义。第二类是“开源不节流”的人，赚得多花得也多。第三类是“不开源节流”的人，赚得不多，拼命节约，像我们爷爷奶奶外公外婆那代人就属于这类。那个时代的人非常穷，也没有赚钱的机会，所以确实很节约。第四类就是“不开源不节流”的人，败家子。我们至少应成为开源者。下面举一些例子来说明。

请读者原谅，我知道可能你希望我举一些大公司的例子，不要总是举自己身边的例子。但是管理学有一个最大的特点，就是必须要通过自己的感受才能抓住问题的本质。作为讲授管理学的老师，大公司的例子我当然经常用，上课的时候讲的很多案例都是大公司的，但是它们大多是加工过的，我不敢保证其真实性。而对于个人管理，一定要举身边的例子，虽然视野稍显狭窄，但是相信可以管中窥豹。

我有个远房亲戚，之所以称亲戚呢，是因为他很有钱，于是我就把他纳入了亲戚的范畴，实际上我们之间没有任何血缘关系。他是当地的一个有钱人，有些瞧不起我，正如我瞧不起他一样，我们是在互相敌视中构筑我们的关系。以前我每次回去他都会当着陌生人的面问我几个尴尬的问题：是不是管理学博士啊？是副教授了吗？在美国待过了吗？还没有管到人吗？然后他又说他自己：“你看我，小学没毕业，管的人不多，600多人！”可以想象这句话他说得是多么自豪。

我怎么回应好呢？我说：“管理既是一门科学，也是一门艺术。这句话你可能听不太明白。”

换言之，管理既需要天分，也需要后天培养。管理强调天分，但是仅靠天分还不够，还需要后天培养，两者结合是最佳的。我们一直很难抹去天分这个因素在管理方面的作用。但是纵观全世界的大公司，高管们基本上都是科班出身。请大家注意，这句话不能倒着推理，不能说科班出身的一定能成为高管。能不能成为高管还必须加上另一个条件——天分。天分加上后天的系统培养才可能培养出管理能力。比如说你天分不错，一出生就具备能管五六百人的素质，但很可惜缺乏必要的后天训练。是不是感觉到要管五六百人有些力不从心？假如你经过科班训练的话，凭着你已经拥有的先天素质，别说管五六百人，管五六千人也没问题。但没有人知道这个答案是不是一定百分之百正确。因为根据中国的教育规律：书读得越多，胆子越小，越下不了手。但放眼全球，天分和后天的系统训练相结合的观点是正确的。

我前面提到的那个远房亲戚，有一点令我非常佩服，就是对金钱的态度。很多亲戚都说他是“铁公鸡”，一毛不拔。但是我每次回去，他总是热情接待。他总要请我到当地最好的饭馆去吃一顿，从晚上六点吃到十一二点。但是真正吃饭的时间最多一个小时。剩下的时间干什么？聊天。把我们两个没见面的这段时间，我所学到的新知识，通过聊天的方式，一股脑地全告诉他。他跟我吃饭从来不是一个人来，他会把他的管理团队全带来。我很难拒绝回答他的问题，因为他总是这样说：“前段时间我跟某高校一个教授谈过……他是这样看这个问题的……你是怎么看的？”我一看是我的对手，就一个劲地回答，回



答完就后悔了。你看他请我吃饭是不是在投资啊？我常常不自觉地给他做一些咨询服务。

他住的地方的人比较喜欢炫富，这也是人之常情，无可厚非。他们那个小区住的都是比较有钱的人，炫富的方式之一就是每年过年的时候给孩子发压岁钱。有几个邻居都是给孩子一两万，这是20世纪90年代末的水平。你知道他给孩子多少吗？20块钱！有些人嘲笑他，说他是吝啬鬼。但他的回答令我很惊讶。他说：“我的钱迟早都是我孩子的，但是就目前这一刻，钱放到孩子手里跟放到我手里发挥的作用绝对不一样。放到孩子手里，拿来买冰棍就吃掉了；放到我手里，投资建厂，有回报。”

他的这个回答我们可以用所谓的资源竞争力理论来解释。首先，同样的资源交给不同的人绝对能够发挥出完全不同的作用，这就叫资源竞争力。比如我和比尔·盖茨站到这里，你手里有一万美金，交给谁投资你放心？毫无疑问应该交给比尔·盖茨。他说“走，投资软件”，回报率20%（税后）。交给我呢？“走，存到银行去”，回报率百分之一点几（税前）。比尔·盖茨能给你带来更多的财富增值。这就是能力，我们把这种能力称为资源的竞争力，或者叫做资本的竞争力。不同的个体，这种能力是有差异的。一双筷子在我们手里只是吃饭的工具，在武术高手手里呢？那就是一种致命的杀人武器。一支画笔在我们手里只是涂鸦的工具，在艺术大师手里呢？那就是价值连城的艺术作品的创造工具。同样的资源交给不同的人，结果绝对不一样。这种不一样就是资本竞争力的差异。

接着探讨这个话题，你的单位之所以把你而非其他人放到这个位

置上，为什么？上级领导也考虑过这个问题，比较起来，单位把这些资源交给你觉得最放心。虽然这样的感觉没有表明出来，但是真实意图不言而喻。这是自信原则。组织之所以把这么多资源交给你，是因为组织相信你能把它们整合出最高的效率和效益，至少在目前看起来是这样。这是一种自信的表述。这个给我们的启示就是：我们理解一个人不要靠结果性符号来理解，过程符号更重要，就是把资源交给他，他能使之发挥出什么样的作用。譬如像比尔·盖茨这样的人，即便一夜之间变成穷光蛋了，但只要他这样一个素质存在，他绝对可能重新过上非常富足的生活。像拿破仑，英国人只有把他除了才行，否则他永远都出类拔萃、功成名就。他们身上拥有一种卓越的竞争力。我的远房亲戚能够这样理解，我是很佩服他的。

有时候他特别抠。20世纪80年代末期的时候，他生产衬衣，缝衬衣纽扣的线，要多长、多少圈，他都有明确的规定，可说精致到毫厘不差。当时都是手工作业，他叮嘱工人，用线太多就是浪费，太少又保证不了质量，中间的那个度很重要，因为他觉得这个省下来就是财富。他对布料的边角余料怎么充分利用也是绞尽脑汁，他觉得这个省下来也是财富，而且可以作为模板推广。他总是思考这些问题，该省的地方一定要省，不该省的地方绝对不能省。

所以，为激励员工所付出的代价，管理者应更多地视之作为一种投资，这样心里就更踏实一点。如果总是将其看成一种纯粹的费用或者浪费的话，你就不愿意支出。如果把它看成投资的话，你会更加从容面对。当然，多了也不行。多数单位不可能给员工奖金发得太多，这种情况下，度的把握显得尤其重要。

第六章

重视贡献

重视贡献是管理学强调的一个重点，这是有效性的关键。正如杜拉克所说，有效管理者不是重视勤奋，而是重视贡献。贡献实际上就是结果，结果才是管理的目的。不重视勤奋，并不意味着勤奋不重要，相反，勤奋相当重要。在制度安排合理的情况下，勤奋就是一种高绩效的表现。但是在制度安排不太合理的时候，勤奋可能会显现出一些负面作用。比如说勤奋至少有两点被公认是负面的：一是勤奋是可以伪装的。领导一来拼命工作，领导一走就不干了。二是勤奋一不小心可能成为一个人工作能力低下的另外一种表现形态。聪明的人一会儿就做完了，笨的人老是做不完。勤奋不？勤奋。所以说那是工作能力低下的另外一种表现形态。不是所有的情况下，勤奋都是一个正面的词汇。

我先提一个问题，你认为朋友跟同事一样吗？显而易见，答案是否定的。因为朋友是因某些价值观偏好相同而在一起；而同事是因组织目标的需要而在一起。这就意味着，你不能用朋友的标准要求你的同事。那用什么标准要求同事（或在一起工作的员工）呢？他的绩效，或者他为组织作出的贡献。只要他的绩效达到组织的要求，他就是优秀的，虽然他的一些个人价值观你可能不认同。这是一个非常重

要的管理理念。用绩效或贡献标准而非你个人的价值观标准^①要求你的员工，能极大拓展你的管理视域，你的团队会因此更加多元化，更富创新精神。反之，如果用你的价值观要求你的员工，那么你的团队成员基本上都是你预设的模子里捏出来的，不难想象，这样的团队是缺乏创造力的。

如果要与此管理理念相对应，那么我们应该用什么指标来考核我们的员工呢？指标大致可以分为定量和定性两大类。其中定量指标是指这样一类指标，员工对自己业绩的考核结果与组织对其的考核结果一致，即便有误差，误差也在双方事先约定的范围之内。或者说，量化指标应符合 SMART 原则。其中，S—Specific，即具体的；M—Measurable，即可衡量的；A—Attainable，即可达成的；R—Realistic，即现实的；T—Time Bounded，即有时间限制的。除此之外的指标就属于定性指标。那么哪一类指标更为合理呢？下面我们还是通过一个故事来进行分析。

这个故事很简单，说有个小和尚在寺庙里担任撞钟一职，半年下来觉得无聊之极，于是就做一天和尚撞一天钟，“磨洋工”而已。有一天老主持宣布调他到后院劈柴挑水。小和尚不服气地问：“难道我撞的钟不准时不响亮么？”老主持耐心地告诉他：“你撞的钟虽然很准时很响亮，但是钟声空泛，听着没有感召力。我们的钟声是要唤醒沉迷的众生，因此撞出的钟声不仅要洪亮，而且还要圆润、浑厚、深

^① 这并不是说组织不需要任何价值观，因为一个组织在其发展过程中，必然会提炼出一些实用的且符合经营环境和发展需要的经营理念或经营价值观，其员工认同这些价值观是起码的要求。组织通常也会用这些价值观遴选员工，或将之灌输给员工，这些都是正常的。但不能用管理者的个人价值偏好来替代组织价值观。



沉、悠远。”

听完这故事以后，请你做个选择题。你觉得老主持说话有道理，还是觉得小和尚应该反驳？

这个故事至少告诉我们两个道理：第一，作为管理者，应事先阐明工作的意义（或愿景），不要做事后诸葛亮；第二，假如我们在老主持手下工作，最大的收益是什么？可能不出几年，你就会成为半个文学家。因为这样一个枯燥的工作，老主持居然能够用“圆润、浑厚、深沉、悠远”这么一组富有诗意的词汇来描述，很了不起。

但是，你要是在他手下工作，那我告诉你，除非你跟 he 关系非同一般，否则你就麻烦了。因为他的考核指标全是圆润、浑厚、深沉、悠远等定性指标，这些指标最大的特点就是“说你行，不行也行”、“说你不行，行也不行”。如果看得惯你，你怎么敲都是天籁；要看不惯你，怎么敲都是噪音。因为这里隐含了相当主观的判断。

那么，如果要用定量指标来衡量的话，怎么个量化法呢？从这几个角度考虑可能更合理：第一，准时肯定是必要的，把握好什么时候敲；第二，敲多少下，包括每天多少次，每次多少下，应该有个规定；第三，每一声的间隔还是要考虑的；第四，力度。后两个指标可以通过培训来解决。应该说，比起“圆润”、“浑厚”、“深沉”、“悠远”这几个指标，用“准时”、“次数”、“间隔”、“力度”来考核一个员工可能更科学。但这几个指标严重缺乏诗意，这就告诉我们一个道理：管理是缺乏诗意的。通过上述分析，我得出这样一个结论：定性指标隐含着“朋友”的判断；定量指标隐含着“绩效（贡献）”的判断。这是定量指标和定性指标最大的差别。

定性指标看似“貌美”，实际上它缺乏操作性且很主观，员工很难把握。定量指标不仅可能做到客观公正，更重要的是，它能让员工感觉命运掌握在自己手里；而定性指标让员工感觉命运掌握在主管手里。故事中的“圆润、浑厚、深沉、悠远”看似可掌握，但实际上话语权更多的掌握在主管手里。面对定性指标，员工发现，除了努力工作——努力工作固然重要，经营关系可能更重要。

发达国家组织的管理跟国内组织的管理相比，有个最大的差异：国外组织尽可能用定量指标来考核各个层次员工的业绩；而国内组织，除了基层的量化指标较多一些外，愈是高层主管，对其考核的指标中，定性指标就愈多，定量指标就愈少。

不难发现，在定性指标用得比较多的组织中，管理行为更容易偏离组织预设的正常轨道。何谓正常轨道？就是一组织追逐的使命与这种使命在组织每一天运营中的具体体现之间的链接所形成的轨道。由于定性指标的存在，组织使命与每天具体运营之间就会存在许多模糊地带，其中最典型的表现之一就是，管理者可能会滥用权力。设想一下，如果管理者用定性指标考核下属，意味着一切都是他说了算，这个时候会让下属觉得工作在预期很不明确的氛围中，因为管理者的话语权很大。这必然使管理者的领导控制欲及虚荣心得到极大的满足。在这样的氛围中，官瘾是过足了，但组织内部绝对是乌烟瘴气。所以，任何高管都必须要在过足官瘾和组织健康发展之间做一个度的把握。像西方国家的先进企业组织那样，将其考核指标尽可能量化。

既然量化指标有这么多优点，那为什么得不到推广呢？说明它肯定有缺陷。它至少有两个缺点：一是量化指标会让管理者感觉到当干



部没什么吸引力，他们内心并不太愿意接受量化指标。确实如此。所以说在外资企业，每个层面的人都觉得自己是打工的，就是因为那一套量化指标体系让员工感觉到命运更多的掌握在自己手里，自己未来的职业生涯发展预期与工作业绩之间的关联很强，这时对主管的依赖就会下降。况且，量化指标的存在，使得权力运作的空间变得相当狭窄。可能在外资企业工作的读者会有同感。我和一个同事研究过一个课题，就是专门研究中国的企业构建 KPI（亦即量化指标体系构建）失败的现象分析。调查发现，构建 KPI 的最大阻力更多的来自于中高层主管。因为一是量化进行得彻底了以后，高层主管所受到的挑战更具针对性，必须用业绩说话。虽然说很多 KPI 体系都是高层主管自己引入的，但是一引入后抵触最大的又是他们自己。二是量化指标越全面，固然能全面反映绩效，但搜集相关数据的成本也比较高，对组织信息系统及相关从业人员素质要求就比较高，这对组织是一大挑战。

总之，从重视贡献的角度看，可衡量才可管理。反过来说就是，不可衡量那就不能管理。可见衡量是很重要的。量化是一个组织健康发展的制度性的准备。作为管理者，不管你面临的实际情况如何，你必须树立一个基本理念，即尽可能用量化的指标来考核员工的业绩。之所以加“尽可能”三字，是因完全量化实际上是很难的。然而尽可能量化，却应是我们努力的方向。

关于量化的再思考一：“物化”与“量化”

量化指标并不是完美的管理工具，可理解为是源于定性指标有诸多瑕疵这一前提下的无奈之举，但同时，我们不得不承认，量化指标确实符合现代社会的发展趋势。“量化”可以说是20世纪哲学领域“物化”这一思潮在管理领域的极致体现。这里我引用吴晓东在其《从卡夫卡到昆德拉——20世纪小说或小说家》里的一段略带批判性的话语来表述：

“物化”可以说是20世纪西方马克思主义最重要的范畴之一……美国学者杰姆逊曾经分析过这个概念，他认为“物化”是从马克思那里来的，即马克思从商品拜物教中发现了物化现象，结论是资本主义把社会关系都变成了物。而到萨特的存在主义那里，物化有更极端的形式，把人都变成了物和手段，思想也变成了物，连字词也有物化的力量。而真正使这个概念得到普遍接受的是卢卡奇，在其著作《历史与阶级意识》中，他分析资本主义社会的特征之一就是一种拜物化或物化的特征。中产阶级把每一件事物都理解成可计算、可感可触的东西。例如，干一件事之前先要算一算可挣多少钱，这件事可挣多少，那件事为朋友干的，没钱但有礼物等等，都成了物化关系。

我尚不明白，物化给我们社会将带来什么样的影响，这个问题留给哲学家去思考。但不可否认，随着统计、会计、财务等分析工具的发展，企业的经营管理行为越来越精细化，其中量化是必然趋势，但其不可避免地夹杂在批判和支持的声音中前行。



关于量化的再思考二：为什么美国人活得轻松

访美期间，我去考察了几所高校的研究生教育管理。接待我们的相关部门负责人，并非如你想象的具备所谓的高校管理者的统一外在特征，而是各色人等均有，多为女性。但只要问及管辖范围的事宜，他们都回答得非常专业、有深度。这个现象引起了我的一些思考。我就先从美国劳动法规说起。

美国的劳动法规称为《平等就业机会法》(Equal Employment Opportunity Laws, 简称 EEO Laws)，又称《反雇佣歧视法》。这些法律旨在消除特定类型的就业歧视，诸如种族、肤色、性别、宗教、出生地、年龄、残障等。其中最重要的一部法律是 1964 年颁布的《民权法》^① (The Civil Rights Act of 1964) 以及 1991 年修正后的《民权法》。后者是对前者的补充。这个补充非常重要，更具有操作性，因为考虑了以下三个要素：一是加入了精神赔偿，加大了对雇主的惩罚力度；二是由雇员提供歧视的表面证据，而雇主须提供中间证据，即把主要举证责任推给雇主；三是认为混合动机也是不合法的雇用歧视。混合动机是很多就业歧视案例的主要原因，即部分原因合理（比如经济萧条等），但部分原因隐含歧视意图。

《反雇佣歧视法》较好地确保了劳资双方以及雇员之间的平等地位。招聘员工时，诸如身高、体重、来源国、肤色等与工作无关的要

^① 主要是该法的第七章；其他法律依据包括宪法第五、第十三和第十四修正案，《年龄歧视法》，《平等工资法》，《残疾人法》，《康复法》等。

求^①不能作为招聘条件，因为这些条件经不住效度检验。也就是说，你无法证明具备某种条件的人（比如身高、体重达到某种要求），比不具备某种条件的人在工作绩效方面存在显著差异。如果雇主使用与工作无关的条件或标准作出相关聘用或辞退决定，雇主将会遭到雇员投诉，并且这种投诉能得到法律很好的保护。

在法律的威慑之下，劳资双方理性博弈的结果，只有一类标准被双方认同，即与工作本身紧密相关的标准。“紧密相关”最终体现为一系列量化标准，即与工作有关的一些明确规定。因为只有量化，才能更有效地消除分歧达成共识，也才能更好地说服对方。这时劳资双方特别是雇主的主观随意性会降至最低，使得“平等”二字才能落实到实际操作层面。

在“量化”的预期下，员工自然知晓，只要把工作做好（即达到量化标准），这个岗位基本确保无虞^②；只要把本职工作做得更职业、更专业，就无需为工作之外的事务担心太多。这就意味着，员工的努力方向会更加明确，预期更确定，当然活得也更轻松。

① 但不是说雇主绝对不能用这些标准，为此雇主会提出“善意职业资格”这一抗辩理由。

② 当然仍然抵抗不了诸如整体性裁员等风险。

第七章

发挥人的长处

这个话题非常普通，和时间管理的话题一样，我们从小就在讲。但是天天接触这个话题的并不见得就一定是个中高手。一说到发挥人的长处，你首先想到的是谁？你的手下？我们今天建立新的视角。一个是上级，一个是自己，还有一个是下属，但上级和自己是最重要的。

一、用人所长的管人原则

（一）用人之长，必须先要容人之短

这一点说起来容易，做起来却是两码事。很多心理学的实践告诉我们，一旦明确了对方的缺点，希望他改正，他能改，但他却不改，久而久之，他在你眼里就只剩下这个缺点了。

面对对方的缺点，我们怎么办？这里提出三个经验性对策：

第一，让有缺点的人尽可能改正缺点。这做起来很难。诗人但丁说过一句名言：“走自己的路，让别人说去吧！”但这种话用在一个特定的组织中并不一定合适。作为组织的员工，最好要走组织给我们指明的路，要根据组织对我们的期望来调整自己的行为，这是我们快速融入组织的捷径，否则就容易被边缘化。所以，要尽可能改正缺点。

第二，对有缺点的人，尽可能宽容。这个做起来也很难。我个人认为，宽容需要一种氛围和环境。在一个有比较悠久专制历史的地

方，你会发现大家一般不太宽容。对于不同的意见，人们习惯于用自己的威权，比如用粗暴的方式（含精神暴力）来处理。在这样的地方真的很难培养一个人的宽容度。在一个比较民主的地方，人们更容易做到宽容。因为在那种地方随时都会训练人如何树立平等及宽容的理念去适应不同的意见。庞龙在其著作《宽容》中对此有精辟的论述。

现代文明社会的一个重要特征就是，它是多元的存在。多元意味着什么？就是不能只认为自己那一元是唯一正确的，而是必须要学会承认并适应多元的存在，即我们要学会承认别人的合理性，这就叫做宽容。一般很多时候人是不宽容的，总觉得自己是唯一正确的，其他人都是错误的。一个总持有这种观点的人，到哪里都处不好关系。有些夫妻吵架闹得不可开交有个最重要的原因是什么？就是双方都坚持自己的观点，认为自己才是正确的，对方是错误的。只有学会宽容、学会理解对方，矛盾才能得到解决。宽容是文明时代的标志。你不认同某种观点的时候不要首先假定它一定是错误的。坚持自己的底线，同时承认多元化的存在。

第三，你如果发现自己身上的缺点很明显，但是和工作本身无关，我建议你最好到竞争激烈的地方去。因为在竞争激烈的地方，人们更加宽容^①，你身上那些与工作无关的缺点容易被缩小乃至被忽略。在竞争不激烈的地方，你身上的缺点即便与工作无关，也容易被扩大化和严重化。因为有些人可能因为无所事事，总是盯着你的缺点看，结果越看越严重。竞争能够消除人们对你缺点的关注，而更关注你与

^① 这种宽容是相对的，因为在竞争激烈的地方，一个人身上与工作有关的不足或缺点更容易暴露，而在竞争不激烈的地方，与工作有关的缺点反而容易隐藏。



工作内容有关的成绩。

（二）尊重合作伙伴的原则

尊重合作伙伴，就是尊重自己；贬低合作伙伴，就是贬低自己。我有一个朋友，在一个单位担任一部门副职。他的业务水平相当高，又是名校硕士毕业，但他有些瞧不起他所在部门的正职，总觉得别人不如他。我就跟他说，不要总是说人家不如你，在别人听起来只能证明你更无能。为什么？如果你觉得他不如你，把他取代了就行了；取代不了，只能证明你还不如他能干，说明他身上肯定有你不具备的能力或优势。一定要尊重合作伙伴，不要总认为自己特别聪明。之所以这样讲，是因为合作原则在团队管理过程中非常重要。

二、发挥上司的长处

这里提到的上司，不是泛指一个下属的所有上级主管，而是只限定为其直接主管。“顶头上司”这是一个常被管理理论研究忽略的领域，很多管理类书籍都不提如何发挥上司的作用，而更多强调如何发挥下属（员工）的作用，因为整个管理学假定的管理对象一般均指下属。其实主管对一个下属而言，是非常重要的。他是一把“双刃剑”，如果跟他关系理顺了，他是你职业生涯中最大的推动力；反之，如果关系处得不好，他可能成为你最大的绊脚石。

一个人能成为领导，至少可以证明一点，他比普通人更有能耐，不见得只有能力。“能力”这个说法太单一，“能耐”更综合一些。比如，也许有人会说，主管的文凭没他高。一个文凭不高的人能当上

主管，这说明这个单位在选拔人才的时候除了考虑文凭，还会考虑能力、经验、关系、背景等等。这恰恰折射出组织的“游戏规则”是综合的。作为下属，要了解组织游戏规则综合多元的特征，然后强化优势、弥补不足，而不要只看自己身上唯一的优势，无视自己身上诸多的劣势，然后谩骂组织不公平。这种做法不明智。现实中很多人习惯于这样，总是怨天尤人。也就是说，作为下属心态要好一点，不要老是盯着主管的缺点看，要积极地应对。

（一）跟主管合作带来的好处大于对抗

西方有个学者做了一个很有趣的论证，他说：“被主管瞧不起的下属会越来越被主管瞧不起。”他是这样论证的，任何主管总是将下属分为自己人和外人，类似于垂直组合（Vertical Dyad Linkage Theory）或称领导—成员交换理论里关于将下属作圈内人和圈外人的分类。该理论认为，一个领导者有多个垂直组合，并会以不同的方式领导不同的下属。由于时间压力，当领导者与某一下属在相互作用的初期，领导者会以下属的能力和相互协调来决定下属应属于圈内人士还是圈外人士，把下属中的少部分人确定为圈内人士。这些圈内人士受到信任，得到领导更多的关照，也更可能享有特权；而其他下属则成为圈外人士，他们占用领导的时间较少，获得满意的奖励机会也较少，他们的领导—下属关系是在正式的权力系统基础上形成的。

被主管瞧不起的应属于外人。与主管的自己人相比，外人在工作中通常面临如下挑战：

一是主管总是会将难度低、容易完成同时意义重大的工作交给自



己人来做。所以，作为外人，你接受的任务的难度通常比较大，但意义不一定大。

二是你得到的支持相对少。因为既然主管瞧不起你，肯定给你的财力、物力、信息、权力等的支持就少。有人会认为主管不支持无所谓，只要同事支持就可以了。这个观点通常也不正确，因为同事也看主管的态度行事。组织毕竟是一个权力等级文化结构，同事如果发现主管对你不“感冒”，同事当然也不敢对你“感冒”，否则容易被主管纳入外人圈子，因此同事不太愿意冒这个险，你得到的同事支持肯定很少。

三是你会冒进。你为了证明自己不是主管想象中那么差、那么没有工作能力，你该怎么表现自己？比如主管问“这个事情一个月能不能完成”，你为了证明自己不是主管想象中那么平庸，你总有一种有意无意的心理冲动，希望通过提前完成任务来证明自己聪明、有能力。结论也随之而来：你喜欢冒进！

想想看：如果难度大、支持少、爱冒进，那么失败的概率呢？当然就比较大。一旦失败了，主管会怎么回应？“你让我怎么样才能相信你呢？”主管可能会越来越瞧不起你。

但不管怎样，即便难度最大、支持最少、最冒进，仍然有成功的概率。一旦成功了，就是你被纳入上级所设定自己人圈子的机会。这时应该告诉所有的人：“我的成功离不开主管的支持、同事们的帮助。没有你们，就没有我的今天！”成功证明你能力不错，分享成果证明你情商不低。二者都不差，就容易被纳入主管所设定的自己人圈子。

根据领导—成员交换理论，领导者倾向于将具有下面这些特点的

人员选入圈内：个人特点（如年龄、性别、态度）与领导者相似，有能力，具有外向的个性特点。

在职场中，有时候人要学会分享，即便你内心并不太愿意。这也是团队合作能力的组成部分。你向别人表示感谢时，是给人进行一种精神“按摩”。此时，人们通常想的是：“他的成功真的离不开我们的支持”，进而拉近了彼此的距离。

但是，这只是理论上强调，实际很多时候——至少存在一定的概率，人在巨大成功面前最容易流露出真实的自我。当别人问他：“你怎么这么成功啊？”他会说：“你知不知道我是怎么才有今天的？我是在主管不支持、同事不理解的情况下，凭着自己坚定的毅力，一步一步迈过各个坎才走到今天的，不容易啊！”这倒是实话，他就是这样过来的。但是这样的话在组织权力等级文化面前，除了有“牢骚功能”，没有任何实质性的功能。比如你用五张 A4 纸，把自己的成功心得写出来。你的主管只在你第一行前面加一句话就可以了。哪一句话？“在我的领导下，该同志克服了诸多困难，终于成功了。”一句话就把你的功劳归在他的名下不说，还得出结论——“幸亏及时发现，这个小子真是‘子系中山狼，得志便猖狂’”。我的意思就是说，成功后仍然有失败的危险。这时你的情商必须要跟上才行。

“被主管瞧不起的下属会越来越被主管瞧不起。”这时唯一的出路就是一要成功，二要分享。你肯定还有疑问：对抗有没有成功的可能？“我就选择对抗，我不干。”有，但是胜利果实一般轮不到你分享。

一般什么时候才能把你那个主管赶走？通常情况下是这个部门的



业绩特别差，超过了领导容忍的底线，就必须换人。而业绩差的部门的一般主管人选，很大概率会从组织内部其他优秀部门调过来。这是最常见的处理办法。即便从本部门选，你那个主管知道是你把他赶走的，他也会向组织提出最后一个要求：“我走无所谓，就是不要那个没良心的小子！”这个“小子”就是指你，因为是你把他挤走的，这时组织一般会答应他的要求。因为在组织的利益名单里，主管肯定是排在你的前面。退一万步说，谁上还不都一样。

也就是说，胜利果实一般轮不到你来分享。综合起来看，合作的好处确实大于对抗。至少合作有两个实质性的好处：第一，杜拉克有句话说得好，“凡是成功而升迁得快的主管，则其部属也是最容易成功的”。为什么？因为这个位置时不时出现空缺，我们替补上去的可能性就大增。况且，他是升迁者意味着在更高的位置上发挥更大的影响力，会给我们更多的照顾。第二，精神上有好处。合作会让你更加阳光，选择对抗会让你变得阴暗。而且，主管不同于下属，主管是笼罩在我们头上的，要么是阳光，要么就是乌云。所以，总是选择对抗的话，你头上总有乌云，这样你自己会活得很郁闷。为什么不拨开乌云看看阳光呢？所以说合作是最好的。

那么，我们怎么和主管合作呢？具体路径有很多，这里我提两点基本建议：

（1）要理性看待我们的主管，一定要把主管当成人。很多下属不把主管当成人，这有两个极端：一是神，二是连人都不是。如果把主管当成神的话，你就无视他的缺点，你就会盲从；如果把主管看成连人都不是呢，你就无视他的优点，觉得他一无是处，你会拒绝与他合

作。这两个极端都是非理性的。真正理性的做法应该是把主管当成
人，他既有优点，也有缺点。我们的任务是扬其长，避其短。

(2) 当你遇到一个性格跟你很不一样的主管时，该怎么办？或者说，当你遇到一个性格与你相左，或者你不太欣赏的人做你主管时，怎么办？至少有三种经验性对策：第一种，让主管调整他的性格来适应你；第二种，选择离开——惹不起，躲得起；第三种，调整自己来适应主管。这里我们来分析一下，看哪一种方法更可行。

第一种对策，毫无疑问，大家都知道肯定不可行。让主管调整他来适应你，于情于理都说不过去。一个主管至少有五个下属，那么他每天要用五种性格来适应五个下属，这就意味着他首先要自我分裂，因此不合情；于理呢，违背了组织权力等级文化里面的服从原则，服从意味着下级要调整自己适应上级，也说不过去。虽然我们有时建议主管应该调整自己来适应一下，但是这真的很难。

第二个对策，选择离开行不行？这是我们容易想到的。惹不起，躲得起。但心理学家告诉我们：“一旦明确对方有缺点的时候，一定要告诉自己，其中有部分原因是出在自己身上，即是你自己身上的性格缺陷在对方身上的一种折射。”正所谓“心中有佛所见即佛”。一个心里阴暗的人到哪里看别人都会觉得阴暗。当你认为主管有问题的时候，可能一半问题出在你身上，除非你所在部门的人都一致公认“我们的主管有问题”。这时你的结论可能是正确的。但是话又说回来，大家都公认性格有缺陷的人，还能当上主管吗？如果是这样，只能证明这个组织整体已出现了严重的问题。所以，如果是你自己性格上有不足，那么跳槽也是绝对解决不了问题的，因为你很难找到跟你



性格完全吻合的主管。可见，人要多从自身找原因，学会自我反省。一个会自我反省的人应该是优秀的人。

第三种对策，我认为是最积极健康的，那就是调整自己来适应对方。既然无法改变对方，那就试着调整自己来适应对方。“山不过来，我过去”，这句话据说最早是由伊斯兰教的创始人穆罕默德说的。我们暂且不去探讨该故事是否真实，但它确实有启发意义。任何宗教创立之初，要让别人放弃原有的信仰去接受新的信仰，难度可想而知。所以，穆罕默德为了鼓励他的门徒勇于克服未来可能遇到的重重障碍，有一天他跟他的门徒们说：“你们相不相信，我朝对面的山喊三声，那山就会移过来！”门徒们将信将疑，穆罕默德连喊三声，山当然是岿然不动。这时穆罕默德淡然地说了一句：“既然山不过来，为何我们不过去呢？”情同此理，既然你无法改变对方，你又无法离开，那你为什么不试着调整自己来适应对方呢？这是一种非常好的人际沟通心态，一个人能做到这种程度绝对是个中高手，特别是在众人面前更需要这样做。

我知道看到这里肯定有读者会说：“我终于明白了，你无非是想把我们培养成奴才嘛。”我当然不是这个意思，奴才意味着不平等，包括人格和地位，但我们与主管之间是平等的，是一种合作关系。总而言之，跟主管合作的好处绝对要大于对抗，而且在精神上也有好处——让我们生活得更加阳光。不要老是在阴暗、忧郁中生活，工作是为了更好地生活。你如果跟主管老是处理不好关系，心里就会感觉主管就像一朵乌云，每天笼罩在你的头上。这个阴影是很摧残人的。为了使自己生活得更阳光，我们还是要从容面对。而且，一个人能成

为我们的主管，至少可以证明他比我们更有能耐，他身上肯定有值得我们学习的地方。这种东西背后恰恰隐含了组织的游戏规则，是我们快速融入组织的绝佳路径。

三、如何发挥自己的长处

上文主要讲的是，以合作的精神来应对和处理与主管的关系。希望大家抱着这样的心态来理解和处理未来的工作关系。

下文将涉及一个自身的问题——发挥自己的长处。大部分人都比较容易强调自己不能做什么，比如老板不同意他们做什么，公司政策不允许他们做什么，政府不容许他们做什么等等，很少强调自己究竟能够为组织做些什么。这里我想和你们探讨两个问题，一是什么样的员工最受组织欢迎，二是面对枯燥乏味的工作，我们该怎么办。

（一）什么样的员工最受组织欢迎

一个受组织欢迎的员工至少具备两个特点：一个是有能力，一个是态度好。一个受组织欢迎的员工应该是强大的能力加上积极的态度。能力加态度，这是向组织表达自己认同感的两个重要途径。

什么叫能力？能力是不是可以用文凭来概括？文凭只是能力的一种表述方式。实际上这里所讲的能力，应该在前面加两个字，叫做“胜任能力”，不是指绝对能力。什么叫胜任能力？就是只要具备组织所希望你具备的能力即可，达到组织的期望水平就可以了。注意，胜任能力是一个相对概念。按照这个理论，一个留美的物理学博士在中国的农村有可能还不如当地的一个村民。他能力强不强？留美博士的



能力应该很强，但是呢，当地不需要他，因为他不具备当地人所期望的那种能力。当地人期望的是哪种能力呢？能种好庄稼，但是他可能不具备。也就是必须具备组织所期望的能力才算有胜任能力。

态度呢？这个“态度”不是心理学定义的态度，而是从管理学角度定义的态度。是一种什么样的态度？即员工那种渴望被组织接纳、渴望融入组织、渴望成为组织一员的一种心态的表达。一个受组织欢迎的员工，绝对是拥有强大的能力加上积极的态度员工。

根据能力和态度，可将组织的员工分为四类。第一类是强大的能力加上积极的态度，后面三类的划分，不同组织有不同的排序。在一个健康的组织当中，第二类人能力很强，但是态度不端正。第三类人是能力不强，但是态度端正。第四类人两者都不行。在一个不健康的组织里，第一类人不变。第二类，能力不强，但是态度端正的人可能活得更好一点。第三类两者都不行。这些都能忍受，最无法忍受的是什么呢？能力很强，但是态度不端正。这里只强调第一类人，不管什么样的组织，第一类人的判断标准均一样。因此，要努力达到两个维度的要求，就是要向组织表达自己的能力加上积极的态度。

两个维度固然重要，但与之伴随的问题是，如何向组织表达我们的能力，如何向组织展现我们的态度。在讨论这个问题之前，我讲个小故事。很多学者在 20 世纪 80 年代末期喜欢探讨为什么江苏南部比江苏北部发达。当然原因很多，靠近上海，受到的经济辐射更强是其一。其中有个学者的观点不见得正确，但非常有意思。他说：“苏南人跟苏北人最大的差别在哪里？苏北人只做政策允许做的事；苏南人不一样，他只是不做政策禁止做的事，其他事情都敢做。”读

者朋友看出这两者的差距没有？苏南人比苏北人多了一些机会——中间的灰色地带，即没有明令禁止也没有大力提倡的事情。大量的商业机会往往恰好存在于中间的灰色地带，因为政策允许做的事“地球人都知道”，已经谈不上有太多商业机会。

这个故事引用到个人管理上来说，我们每天的工作也可以分为三类：肯定要做的事；可做可不做的事；肯定不能做的事。一般结论都是：做肯定要做的事，是你的本职工作，这是展现自己能力的绝佳机会；做可做可不做的事，是展现自己态度的绝佳机会，因为只做肯定要做的事不足以展现你的态度，态度是这里的必要条件，是应该的。什么地方可以展现我们的态度呢？做中间那部分可做可不做的事，这往往是展现态度的最佳机会。

2004年三八节的那一天，一个朋友所在的学校要求每一个学院都要出一个文艺节目，参加学校的文艺汇演。他们学院的女老师们组织了个舞蹈队，跳藏族舞蹈，曲目叫《向着太阳》。她们练得非常辛苦，练了很久。只要一有空就排练，甚至学院组织春游活动期间也练，非常投入。演出那天她们借来了华丽的藏族服饰穿上，在台上发挥得也相当出色。跳完下来她们用热切的眼神盯着同事问：“跳得如何？”同事的回答也是发自肺腑：“太精彩了！”但朋友说大家心里有句话打死都不敢说出来：“这帮人在台上怎么看都像一群肥天鹅，扭啊扭的。”这当然是玩笑。跳舞对该学院的老师来说，典型属于可做可不做的事。这种事情重在参与，至于跳得好不好，根本无所谓。但跳的时候越投入，表示越热爱这个组织。组织有时候喜欢“上纲上线”。为什么这样讲？一个人喜欢跳舞，并非仅为“热爱组织”，可能真正的原



因是自身很有“艺术细胞”，听到音乐就想跳，因而在台上很投入。但组织会怎么认为？它会认为你热爱组织。即组织喜欢将一些纯属个人偏好的东西上升到组织的高度来提炼，然后总结出你热爱组织。

换言之，虽然这个信息传递不见得真实，但至少给组织发送了热爱组织的信号。这就是展现态度的绝佳机会。当然，一个大学老师，课上不好行不行，科研搞不好行不行，那绝对不行，因为这是你的本职工作，光靠态度是不够的，还需要能力。跳舞是业余爱好，参与就可以了，不见得非要像杨丽萍老师这样的专业人士才可以跳。学院说：“杨老师，请到我们学院来，一年跳两次，跟一帮业余爱好者同台。”她来不来？她肯定不来！因为跳舞对杨丽萍老师来说是她的本职工作，那需要专业来支撑。做中间那些可做可不做的事，展现的是态度，而非能力。越投入表示你越热爱组织，这是有道理的。

又比如，你参加你们单位组织的各部门之间的拔河比赛，就属于可做可不做之事。你知道，拔河最难的是什么时候？是双方力量相持不下的时候。拔河相持越久，大家面部肌肉越是扭曲变形，照片拍下来都认不出这是谁。但是看到自己的员工面部表情越变形，领导越觉得他可爱。因为这是一种态度的展现，越扭曲意味着越热爱这个组织。虽然说这样的联系不见得正确，但是确实符合一般人的想象。为什么？你之所以投入，可能真正的动因是因为你看不惯对方第一个队员那个嚣张的样子，不相信自己这一组赢不过他，因而加入战斗。但组织喜欢“上纲上线”，一看你这么投入，就习惯性认为你是热爱组织的。

所以，希望大家一定要参与一些可做可不做的事，这是向组织表

达态度的绝佳机会。光靠做好本职工作是不够的，中间那个是态度。这两个都做了，能力才能表达出来，态度也展现出来了。这是快速融入组织的绝佳途径。

（二）面对枯燥乏味的工作，我们该怎么办

每一个职场中的人似乎都有下面这种类似的经历：刚到一个新岗位或接到新任务的时候，你会觉得一切充满了挑战，新鲜、刺激，自己活力四射，浑身有使不完的劲。但是随着时间的推移，你发现这工作对于你来说变得越来越简单了。正因为简单，你开始感觉每天都有点重复的味道。正因为简单、重复，你慢慢感觉到有些许的枯燥和乏味。发现自己的工作有点枯燥和乏味，这是职业枯竭的征兆。虽然不严重，但是这种征兆绝对值得警惕。当面对一个枯燥乏味、简单重复的工作时，我们应该怎么办？这是一个棘手的问题。

在解决这个问题之前，我还是来讲一个故事。我有两个研究生，毕业后分配到同一家银行的省分行工作。该行有个规定，任何新进的员工，不管是硕士还是本科生，都必须到基层锻炼，以便了解银行的整个业务流程，于是他们两人就被分配到一个储蓄所去当出纳。工作不到一个月，他们回来聚会，其中一个就开骂：“什么银行，居然让我们硕士研究生去数钱（当然不是给自己数），当出纳！”当时我并没有太留意他的话，只是认为他们单位确实有点大材小用了。但后来发现问题没有那么简单，另外一个没有抱怨的同学不到两个月就被调走了，去一个储蓄所当见习副主任。抱怨的那个同学居然在下面数钱数了一年多，数得精神都快崩溃了。



这个例子就是职场中最常见的现象：你越喜欢做的事，组织偏偏不让你做；你越不喜欢做的事，组织偏偏让你做，而且让你做个够！这是一个灾难性的后果。道理其实很简单，因为你越喜欢做的事，意味着你越容易投入，越投入意味着工作越容易做得出色，工作出色就给组织传递了更加积极的信号。你的出色表现在“帮”你对组织说：“把我放在这个位置上是不是浪费了？希望组织给我更大的责任和挑战！”反之，你越不喜欢做的事你越不投入，越不投入工作就越难做得出色，组织就找不到任何晋升你的理由和信心。因为连这个都没做好，组织怎么可能把更重要的任务交给你？

结论是：“要想脱离苦海吗？最重要的策略就是全力以赴把目前的工作做好。”你说你最喜欢数钱了，组织看你数钱的时候眼睛发绿的样子心里会紧张：“不要再数了，过来，当储蓄所见习副主任吧”。你说你最喜欢当见习副主任了，组织觉得“不行，过来，当储蓄所主任！”你说你最喜欢当储蓄所主任了，“我 enjoy，我投入”。组织觉得“不行，你过来，当一个支行的部门负责人”。你说你最喜欢当支行部门负责人了，“我 enjoy，我投入”。组织说“不行，你过来，当支行副行长”。当然，一个人的晋升不会这么顺利，但这是基本规律。回顾一下你身边的朋友，晋升快的至少大多在原来的位置上做得比较出色。

大学老师大概可以分成两类。有一类老师说：“像我这样的水平，我最讨厌给本科生上课，要上就应该给硕士研究生和 MBA 上。”这样说的老师，每个学期大概都只能给本科生上课。为什么？因为他带着抱怨的情绪去上课，备课不认真，上得也不投入，而且总是埋怨学

生，所以本科生给他的评价分一般不高。拿着这么低的评价分，研究生部就更不敢把研究生的教学任务交给他，因为他连本科生的课都没上好。MBA 中心更不敢把 MBA 的教学任务交给他，因为 MBA 学生往住是所有学生中最为挑剔的一类学生，他们大多有比较丰富的人生阅历及实践经验，加之工作压力大，他们特别讲究学习效率和所学知识的实用性。MBA 学生对老师挑剔的表现：如果看不惯一个老师，不像其他层次的学生，顶多“用脚”投票，在寝室睡觉，不来上课，而他们是要来上课的，但老师却要换掉。

而另一类老师则会说：“我最喜欢给本科生上课了，我投入，我 enjoy！”他备课非常认真，上课很投入，所以课就容易上得出色，这个时候学生的评价分就高。有这么高的分数，研究生部就坐不住了，“你不能只给本科生上，过来给我们硕士研究生开门课”。他说：“我最喜欢给硕士研究生上课了，我投入，我 enjoy！”MBA 中心坐不住了，“你不能只给本科、硕士生上课，到我们 MBA 开门课”。该故事告诉我们：一个人机会的获得绝对不是一朝一夕的，都是经过点滴积累最终达成，都是经过不断努力的结果。所以，在这里我还是想强调，如果你觉得目前的工作很枯燥的话，我想最好的解决手段就是全力以赴把它做好。

或许有人也有别的主意：“跳槽行不行呢？”跳槽是一种解决问题的方法。但是如果你工作不出色就跳槽的话，就很难找到更理想的工作。说不定只是换个地理环境，还是同样的工作内容。相反，如果你工作出色了，组织内部就容易给你机会；即便组织不给你机会，你跳槽也比较容易获得更好的机会。所以，工作出色永远是脱离苦海的一



个重要途径。工作出色了，你投入了，你 enjoy 了，你会乐在其中，你会发现工作本身并不如想象中那么枯燥。

但职场实践还告诉我们，仅仅全力以赴似乎还不够，还有一点也很重要，那就是艺术性的抱怨（complaining）。抱怨是一门艺术，完全不抱怨肯定不行。千万不要让组织猜你是谁，一般猜不出。只有你离开组织的时候，他们才意识到你重要，但为时已晚。如果你能干，就得告诉别人，最好不要相信一句俗语，“是金子总会发光”。这句话本身并没有错，但用到职场上可能有些偏差，因为它忽略了一个重要的维度，时间维度。试想，如果我们把金子埋在地下一万米，看它怎么发光?! 因此，你如果很能干，就得告诉别人，不要让别人猜。而艺术性的抱怨就是告诉别人你自身价值的一个很好的途径。

不抱怨不行，但过度抱怨也不行，其中度的把握很重要。下面讲个我自己的故事。几年前，我的日子过得真是幸福，当时我家小朋友才三四岁大，浙江的父母和四川这边的岳父岳母都抢着来给我带孩子，用现在的话来说，就是“竞争上岗”，体现了浓浓的亲情。想让谁来谁才能来，想让谁走谁就得走，因为另一边的父母要来了。

两年前，我岳父岳母要去上海，我立即给浙江的父母打电话，想当然地认为我父母会过来。但这时我父亲说了一句：“孩子，我不来了”——这就是抱怨。这一刻我终于理性地认识到父母的重要性，当然之前也觉得他们重要，但那种理解过于抽象。这次终于把抽象变为具象，这种情势迫使我理性地思考一个问题：如果没有他们，我们的日子将怎么过？答案是没法过，因为我们两口子太忙，如果他们不过来，孩子就没人带，他们很重要。于是我就问我父亲为什么不过来。

他说了几点理由：一是成都天气不太好，老是看不到阳光。成都的天气总体比较“暧昧”，不像浙江，要么天晴要么就下雨。二是吃的方面不习惯，这边偏辣，浙江偏甜。三是非常孤独，他们来了以后，我们只顾着忙自己的工作，没有顾及他们，加上语言不通，又不会打麻将，因此难以融入社区。四是年龄大了，没必要为这种日常琐事操心。所以，他们深思熟虑以后，决定不来了。

面对这样的抱怨，我该怎么办？谈判开始。一是他们自己的工资就不要带了，我们给他们发工资，飞机票也由我们买；二是过来后，他们想吃什么就吃什么，将就自己，不用将就我们；三是过来想带孩子就带，不想带我们就自己带，比如周末我们就自己带；四是我们只要一有空就马上回来陪他们。经过诸多让步，他们说了一句：“那好，就过来试试吧。”那次我去机场接他们，我爸从里面出来，我突然发现，他的步伐都带有贵族气质。应该说，步伐还是原来的步伐，只是我的眼神变了。这就是抱怨的价值。

过来以后，有句话他总是挂在嘴边：“孩子，我跟你妈商量的，我们想回家。”听到这话，更让我感觉他们是多么重要了。

我爸的抱怨做得很好。最差的抱怨是哪种？就是带着孩子，三天两头上医院，让你觉得，没有他们，日子会过得更好。但我爸我妈不这样，他们只向我一个人抱怨，不会将这抱怨的消极情绪发泄到孩子身上。他们带孩子时总是全力以赴，体现了非常好的“职业精神”。在职场中，最低劣的抱怨是哪一种？即当着一帮无关紧要的人来说组织诸多的不是。比如当着同事的面诅咒组织。你的同事一般会怎么反应？大多数都会幸灾乐祸，使劲给你鼓掌。“你说了我想说却不敢说



的话，继续！”而你为了证明自己言行一致，既然语言上不喜欢组织了，行动上往往也以消极态度应对工作，这样就陷入了恶性循环。这是个体之灾难。所以说，抱怨是一门艺术，过与不及都有问题。

那么，这个度该怎么把握呢？职场上总结的经验是，当你跟主管单独相处的时候，对他说：“把我放在这个位置上是不是浪费了？希望组织给我更大的挑战和责任”（大体意思如此，具体语言要根据实际情况组织）。但你从办公室出来以后，必须要全力以赴投入工作。即一定要将工作和抱怨分开，工作一定要全力以赴，抱怨呢，只能在特定场合跟主管说一下，说完以后全身心地投入工作。这样做的话，组织就很难拒绝你。这是一门艺术。

当你面对自己认为枯燥乏味、简单重复的工作的时候，该怎么办？一句话总结：全力以赴地工作，加上艺术性的抱怨。

四、发挥下属的长处

这是一个庞大的命题。管理学预设的一个重要管理（研究）对象就是下属。可以说，发挥下属长处的理论是很丰富的，管理学有很多理论都是围绕这个来讲的。这里不再面面俱到地讲述，而是选几个我认为比较重要的话题展开。一是让下属勇于承担责任；二是不要让下属找借口；三是不要对下属干预过多。

（一）让下属勇于承担责任

在遇到困难的时候，每个下属都会有很大的动力向主管寻求帮助。这时聪明的主管应该告诉他更多原则性的东西，让下属勇于承担

责任。这句话说起来容易，做到很难。因为要下属承担责任，前提是必须赋予他权力，这样权责才能对等。如果只给他责任而不赋予他权力，他是无法很好履行职责的。基于这点，作为主管还需要学会授权。但是授权对很多主管来说，那是相当难的抉择，难度类似于从身上割肉。人类的实践一再证明，管理者很少主动放弃权力，更多是受制于外在压力才可能授权。

西方学者发现，人是否勇于承担责任，还跟教育有很大的关系。在西方国家，从小就培养孩子们要勇于承担责任。我记得有一次去一个美国家庭，他家的小朋友当时一岁多，刚刚学会走路。走到地下室最后一个台阶时，“啪”一声就摔到地上，摔得很重。那小孩就哭了起来，哭是寻求帮助的信号。但是他父母站在旁边，说：“自己起来”。我心疼得看不下去，就要上去拉，他父母却说：“不要，让他自己起来”。孩子发现没人来拉他，最后就只好自己爬了起来。从小父母就告诉他：“你必须对自己的行为负责任，这是由于你自己不小心造成的。”这样教育出来的孩子，情商要高得多。而我们中国的父母通常不会这样，先是把孩子拉起来，然后使劲跺地，对孩子说：“你看爸爸妈妈打它了”。从小就无意识地让孩子学会推卸责任。看来这真的是和从小的教育有关联。

“三岁看大”，真的没错。美国的一位学者在 20 世纪 60 年代初曾做了个实验：他在幼儿园的大教室当中放了个蛋糕，然后让大人们离开。大人们离开之前告诉孩子们“不要随便动蛋糕”，然后到一个孩子们不容易察觉的地方躲起来观察他们的行为。这个时候，在蛋糕诱惑面前，也就是在“利益”面前，孩子们的行为表现就多元化了。有



些孩子一看有蛋糕，上前拿起就吃；有些向门口一看，看大人来没有，发现大人没有来便去拿蛋糕；有些更精明，组织几个孩子，有些拿，有些看门，然后再来分。这个故事演绎得有些曲折。21 世纪初答案揭晓：那些直接上前拿着吃的孩子，长大后只能给人打工；往门口看看回来再拿的，自己创业当老板；组织孩子们分工协作的，最后成为了高管。当然，该实验不一定是一一对应，但总的相关性是相当高的。

承担责任固然重要，但是还需要授权。主管之所以不愿意授权，除了本能上对权力有依赖性需求外，还有一个重要原因就是对他人的不信任，总担心下属能力还不行，完成不了任务。在这种预期下，主管习惯于事必躬亲。因此，授权对很多管理者而言，真的是一种考验。我个人建议主管首先一定要相信下属，相信别人就意味着信任，信任是非常重要的。之所以不敢授权是因为不相信别人。我在第一章讲过，能在一个平台上竞争的人差距都不大，差距太大是走不到一块儿的。千万不要认为自己有多么厉害，作为主管，你的过人之处可能主要是经验多一点，毕竟在这个领域摸爬滚打多年。因此，一方面要相信别人也同样能把工作做好；另一方面如有必要，也要给下属独立承担责任的机会。组织为下属工作失误所付出的代价，应该视为一种必要的“学习成本”。

（二）不要让下属找借口

借口的可怕之处在于：第一，会使主管丧失对问题真正根源的追逐和把握，因为借口会让你自己都觉得似乎很有道理。比如今天我迟

到了，我说“不好意思，路上堵车”。明天我迟到了，当然我不能再说堵车，否则你会觉得我很庸俗，我会说“不好意思，下雨我去拿伞耽误了几分钟”。第三天我又迟到了，当然不能再说前面两个理由，我要寻找新的理由，“不好意思，昨天晚上头疼，没休息好，所以早上多睡了一会儿”。后来疼的地方就多了，脑袋疼、腰疼、肚子疼都可以。在这样的借口面前，你作为主管会怎么想？每次工作失误好像都情有可原。西方企业的管理经验认为，不要让下属说借口。更多时候要说一句话：“对不起，我错了。”可是总说“对不起，我错了”，会给主管留下什么印象？好像工作效率很低的样子，因为这是一种重复出现的错误。主管可能对其绩效的评价就很低。下属为了避免说这句话只有全力以赴把工作做好。因此，不要让下属找借口，是非常必要的。第二，如果允许下属找借口的话，每当下属接到一个新任务的时候，首先是把原来的“借口目录”打开，看看已经找过了哪些借口，这次应该创造一个什么样的新借口，来解释到时候完成不了任务的原因。也就是说，你会发现如果允许下属找借口的话，当他接到一个新任务的时候首先会花一部分时间和精力去寻找借口，这就很难全力以赴把工作做好。特别是随着工作难度的增大，找借口的动力也会越来越足，他就无法做到专一、全力以赴、专心致志来完成工作。不允许下属找借口，是说到容易做到难。很多时候高管也说“对不起，这是我的错”。因此，最好能从高管自身做起，高管首先不要给自己找借口，如此的话，整个组织的执行力就会增强。可见，“对不起，我错了”这句话，很可能是重要且科学的一个表达方式。



（三）不要对下属干预过多

有句话说得好：“与其瞎指挥，不如不指挥。”作为管理者，一定要让下属有这样的感觉，即他做的每一件事都有一定的意义和价值，而不要让下属感觉到他做的事没有意义。也许有人会说：“要让下属感觉到有意义和价值，他一天就没什么事可干了。”果真如此，只能说明这个岗位设置有问题，需要通过岗位兼并和分析，将工作内容丰富化、扩大化，要想办法让该岗位变得更有价值。

要让下属做的每一件事都有一定的意义和价值，管理者还要做一个重要的准备工作，就是不要对下属干预过多。据说，管理者如果干预过多的话，下属就会产生一种强烈的愿望——通过把这个事情做砸了来证明你的干预是错误的，然后对你说“都是你叫我这样做的”。更可怕的是，管理者自己对此无法察觉到。所以说“与其瞎指挥，不如不指挥”，这是体现主管人格魅力的主要方面。就像我们前面讲的那个小和尚敲钟的故事一样，如果事先告诉他撞钟的伟大意义的话，他可能敲的效果会更好一些。

五、小结

发挥主管、自己和下属的长处固然都很重要，但就这三个对象而言，归根到底最重要的还是发挥自己的长处。自己的事处理好了，做其他事情都容易得多。所以，遇到枯燥乏味的工作的时候，只有全力以赴才能脱离苦海。

第八章

正确处理人情问题

这一章，我们仅从理论上探讨“关系”这一问题。实际上中国的关系是非常复杂的。“关系”在英文中有对应的词“relationship”或“tie”，但是很多学者在研究中国的关系时发现，它很复杂且很有特色，后来索性用音译词“Guanxi”来替代“relationship”或“tie”，以特指中国文化背景下的关系。之前，汉语直接音译为英文的为数不多，但近几年陡然增多，这可能跟中国国际话语权增强有关。在这为数不多的词汇当中，“Guanxi”是一个。

近一个世纪以来，对中国文化（关系）研究最具影响力的学者一般是兼具中西文化背景的学者，特别是兼有中西文化背景的华人学者。为什么？因为西方文化背景为这些学者提供了参照系，这为他们敏锐地捕捉文化之间的差异提供了可能。对“关系”这类主题的研究也不例外，包括费孝通、黄有光、边燕杰等等，都是中西文化背景很深厚的学者。目前对于“关系”研究很深的学者们多是在西方拿到博士学位，得到了系统方法论的训练，加之本身又是中国人，他们在对不同文化进行比较时，容易抓到问题的要害。



一、华人社会中的差序格局和特殊信任^①

(一) 差序格局

以费孝通先生为代表的一批学者认为，中国人的关系基本上是以自我为中心向外面延展开的一种关系模型。美国有个著名的社会学家叫格兰诺维特（Granovetter），他在1973年首次提出了关系强度的概念，并将关系分为强、弱两种类型，但该概念是立足于西方文化背景而提出的。但中国的环境非常复杂，除了强弱，中间还有程度上的差异，费孝通先生用“差序格局”来概括。“差序格局”是费孝通先生提出的一个著名论断。差序格局是一种因关系亲疏远近不同而有所差别待遇的行为模式。团体格局说明的是西方人因社会类属不同而有不同的行为模式；而差序格局则强调的是华人以自我为中心建立起自己的人脉网络，因为网络的内圈外圈和圈内圈外的关系不同，而以不同的行为方式加以对待。所以说我们身处于一个“关系社会”或“人情社会”。

差序格局实际上很好理解，就好比往一个平静的湖中扔一块石头泛起层层波浪，离中心点越近的地方波浪越高，越远越弱，乃至消失。中国的关系也是这么一圈一圈的。离自己最近的这一圈一般称为“家人”。再往外一层，一般叫“熟人”。再往外一层，一般的“朋友”。然后是“陌生人”。这是一种简单的划分，费孝通的研究比这

^① 本节的观点主要来自于罗家德的《特殊信任与一般信任——中国组织的社会网分析》（见：郭毅，罗家德．社会资本与管理学[M]．上海：华东理工大学出版社，2007）。

个复杂深入得多。

这个理论，作为中国人理解起来应该比较容易，因为它完全符合我们的经验判断。应对“家人”我们一般遵循什么原则？我们称为“需求原则”，这是从英语直译过来的，需求实际上就是有求必应的意思。孩子交学费的问题，你一般是不讲原则的：“多少？拿去！”你绝对不会说：“先写张欠条，以后要还！”没这个概念，当然外国人也是如此，中国人表现更突出。实际上中国的父母不仅送孩子去上大学，还有结婚后第一套房子的钱可能都是父母给，这是“需求”到底！

依次往外推，最外面一层——陌生人。中国人对陌生人一般是什么原则？我们将它称为“公事公办”。中国人的关系里头，应对陌生人基本上用两个字来概括——“冷漠”。善良的人固然多的是，但是善良的人不涉及利益，一涉及利益绝对是冷漠的。研究表明多数人都是这样，但不是所有人。没有利益的时候友好，一遇到利益就是冷漠。冷漠在这里被称为“公正原则”，说白了就是公事公办。

中间这两个是什么原则呢？学者研究发现，用“混合原则”来表述再合适不过。“混合原则”混合了两个重要的要素：第一“情感”，第二“交换”。中间的原则就是情感加交换。越往里面推情感色彩越浓，交换色彩越淡；越往外面走情感色彩越淡，交换色彩越浓。所以，中国人干什么事情都是披着情感的外衣，实际上往往是利益交换。虽然说起来不好听，最好不要落实到具体个体身上，但这是事实。当然，你不能这时候看你身边的朋友一眼，这是很尴尬的。人不能老是付出，老是付出的话最后就不愿意付出，有付出必须有回报，这也是一种交换。但是越往内层走，交换色彩越淡，情感色彩越浓。



这是在处理人际关系的时候要遵循的原则。

另外一个问题，属于技术性问题。中国人在跟人交往的时候，包括在生意场上，一般采取什么原则？都是尽可能把人往内层拉。这个技术性问题是：怎么让陌生人变为一般朋友呢？怎么让一般朋友变成熟人呢？怎么让熟人变成家人呢？

首先，怎么让陌生人变为一般朋友？我们中国人喜欢用“十同”、“九同”的方法。“九同”不是麻将里那个“九筒”，是“同学”、“同乡”、“同族”、“同宗”、“同姓”等那个“同”。中国人是很认同“同”这一概念的。现在发现“九同”都很难概括这一状况，又出现了“十同”。第十个“同”就是“拥有一个共同的朋友”。比如说两个人碰到：“你认识某某不？”“哦，兄弟！”这时两人的关系“嗖”的一下就拉近了，因为你们拥有一个共同的朋友。我们中国人最喜欢做的一件事情是什么？比如说我和你、他都认识，你也认识他，他又不和我们在一起，我就给他打电话：“你猜我跟谁在一起？”对方肯定猜不到。“我把电话交给他哈！”“哇，你们在一起呀！”这样一来我们两个的关系瞬间又拉近了：因为我们有个共同的朋友。可见，“同志”这个概念是有道理的。以前还有个“同姓”之说，现在这个“同姓”淡化了，因为人口流动很频繁。过去在农村地区，“同姓”意味着“500年前是一家”。过去同姓的人一般聚在一起，认同感是比较强的。但现在就比较淡化了。不过有些“同”却得到了强化，比如“同学”就很好用。这是用“九同”来应对陌生人，使之变为一般朋友。中国人聊天的方式很独特，路上遇到陌生人总能找到共同话题。比如说对方家在乌鲁木齐，你家在绵阳，你们都能聊出共同话题

来。“在哪个单位?”“移动!”“哦,移动离我家不远,我有个朋友也在移动哦!”通过这种方式把陌生人变为一般朋友。

其次,怎样才能把一般朋友变为熟人呢?通过加大交往的频率就可以做到。所以,我们中国人说的“酒桌是办公桌的延伸”,就是这个道理。中国人喝酒跟老外不一样,老外喝酒往往纯属生活的一部分,而中国人喝酒时,工作和生活色彩都很浓厚。喝酒是构建关系网络方式之一,通过加大交往的频率将一般朋友变为熟人。当然并不是说每次都喝酒,比如说通过见面次数增加、工作上业务交往增多、饭桌上吃饭次数增加等等,都会让一般朋友变成熟人。

那么,最后怎么让熟人变成家人呢?这也是一个技术性问题。熟人变成家人最主要的方式是联姻,还有就是认“干爹”“干妈”,古代还有个办法是“结拜兄弟”。结拜文化在中国源远流长,很多地方都有结拜文化,通过这种方式人与人走得更近。结拜文化实际上是一种很深厚的文化,它是一种由熟人变为家人的文化情结。现在很多学者还发现在“熟人”和“家人”之间还有一个中间状态,就是中国文化现象其中的一个“抱团”现象。抱团的关系重于熟人,但是又不像家人,他们是因为某种利益的关联而聚集到一起的。总之,中国人的关系处理思路是很明确的,就是这样一个由陌生人→一般朋友→熟人→(抱团)→家人的过程。

(二) 普遍信任与特殊信任

下面我们来谈谈信任。信任受到组织学者的关注始于20世纪初期。信任分为很多种。这里采用清华大学罗家德教授的定义。他认为



信任有两层意义：①信任是一种预期的意念，即交易伙伴对我们而言，是值得信赖的预期，是一种因为期待对方表现出可靠性或善良意图而反映出的心理情境；②信任是自己所表现出的行为倾向或实际行为，来展现自己的利益是依靠在交易伙伴的未来行为表现上。总之，信任是一种相互的行为，一方表现出值得信赖的特质，而另一方则表现出信任他的意图。

信任依其信任对象的不同，分为普遍（一般）信任（General trust）和特殊信任（Particularistic trust）。一种信任是没有特定对象的，另一种信任则只存在于特定的对象间。前者可以称之为普遍信任，后者则可以称之为特殊信任。前者的来源是制度（包括正式制度和非正式制度^①）、一群人之间的认同、自己或对方的人格特质，因为信任的对象是制度规范下的一群人，或相互认同的一群人，或展现可信赖特质的一群人，强调的是一群人而非单一特定的对象，所以称为普遍信任。相反，特殊信任则必然存在于两两关系（即对偶关系）中，是两人互动过程的结果。广义的特殊信任可以是权力关系、保证关系，也可以是基于情感与交换的关系，而狭义的特殊信任，也就是真实信任，则主要来自情感与交换的信任。

一般而言，制度构建越完善的地方，即人们对社会规则、规范越尊重的地方，意味着违反制度所带来的惩罚代价越高。在这种预期下，普遍信任成为可行，弱关系更易发挥其作用。这时，弱关系与普

^① 非正式制度，指的是风俗（folks）、规范（norms）以及专业伦理（professional ethics）。在社会化的过程中，非正式制度令规范下的一群人产生一定的行为准则，使得受同一规范约束的交易双方对对方行为可以预期。

遍信任之间存在相互增强关系，即弱关系更易发挥作用的地方，人们更推崇普遍信任。普遍信任能降低交易成本，低成本预期又进一步强化人们对制度的依赖。

反之，制度约束越弱的地方，人们对人情的依赖超越对规范的依赖，意味着违反制度比遵守制度或许有更高的收益预期，这必然促使人们依赖特殊信任。在特殊信任背景下，强关系更易发挥作用。这时，同弱关系与普遍信任之间存在相互增强关系相仿，强关系与特殊信任之间也存在相互增强关系，即强关系更易发挥作用的地方，人们更习惯于特殊信任。这时的特殊信任也能降低交易成本，低成本预期又进一步使得人们对人情的依赖超越对制度的依赖。

费孝通的差序格局理论认为，因为我们的信任主要建立在关系上，关系远近不同信任程度不同，华人的信任较少建立在普遍性的法则上。换言之，特殊信任才是华人最主要的信任模式。

二、我国组织中的泛家族化问题

在往内层走的过程当中，这里提出一个话题就是“泛家族”问题。“泛家族”就是将家族规则沿用到组织之非家族成员当中的一种现象，就是在一个组织当中对非家族成员也称兄道弟、实施家长制领导。这里的组织包括家族式组织和非家族式组织。而经由家族化（或称泛家族化）历程将家族规则“移植”到家外团体而形成的拟似家族规则，便是泛家族规则。

不难想象，“泛家族”现象在中国相当普遍。譬如，“称兄道弟何其广，遇事就找哥们帮”“咱一家人不说两家话”“您这样说就见外

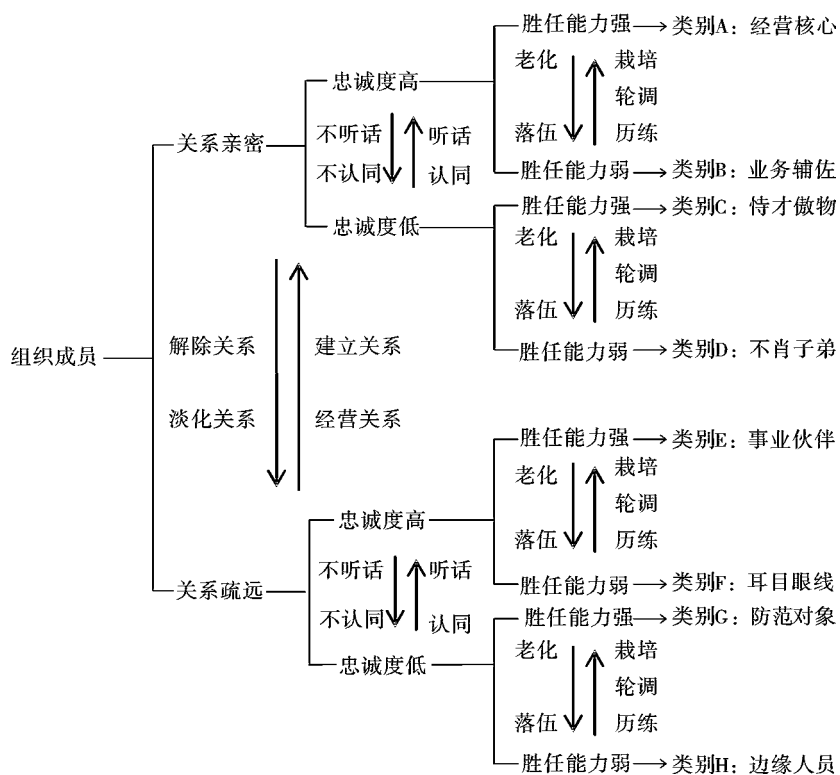


了，咱俩谁跟谁啊”，师兄师弟、师父师母、父母官等，都是“泛家族”现象的体现。梁漱溟先生说过一句话：“举整个社会各种关系而一概家庭化之，务使其情益亲，其义益重。”他很正面地表扬这种现象，这也是中国的特色。它是有价值的。

这个“泛家族”的好处在哪里？台湾地区有个学者作了总结：一是将非家族成员予以家人化的待遇，可获得一种“知恩图报”的激励效果。二是惩处差序格局内层成员的违规行为，将外层成员中的恃才傲物者收至麾下，有奇特的激励效果。“不把我当外人看”，中国人是很看重这一点的。三是组织领导有意无意都会形成家长式的权威，且将此种权威建立在道德伦理基础之上。四是组织内强调家庭气氛，特别重视和谐，提倡团队精神，形成“组织是个大家庭”或“大家都是一家人”的一体感。五是组织内形成类似家庭伦理中长幼有序的原则，并建立私人感情以维持此种特殊伦理关系。

三、华人企业领导人的员工归类

台湾地区的一个学者把华人企业当中的员工分成八大类。他采用的标准有三个：一是关系；二是忠诚度，就是前文讲过的态度；三是能力，胜任能力（如下图所示）。



组织成员分类图

纵向向下的箭头表示的是：当能力不行的时候，一定要通过栽培、轮调、历练提升能力；当忠诚度低的时候，要听话并认同组织游戏规则；当关系不好的时候，要建立、经营关系。也就是说，我们在职场中要注意三点：建立、经营关系；认同、听话，遵守组织游戏规则；不断提升自己的能力。这三点用到智商的只有能力，另外两点都需要情商来支撑。所以，在我们的个人职业生涯当中，情商占了三分



之二，智商只占三分之一。但这里不能断章取义，因为情商和智商是很难分开的，二者应该是相辅相成的。

关于非正式组织理论

在管理学领域，与人情、关系等主题紧密相关的还有一个领域，即非正式组织研究领域。

所谓非正式组织，是与正式组织相对应的一个概念，是人们由于某种情感偏好而聚集在一起的集合体。职场中的人，一方面受制于正式组织，另一方面很大程度上又受到非正式组织的影响。

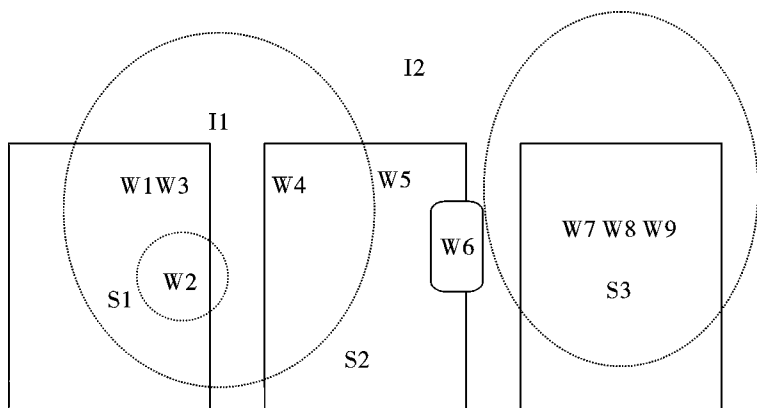
最早对企业中非正式组织现象进行系统研究的是梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）。梅奥参与了管理学领域一个具有里程碑式意义的试验——霍桑试验。霍桑试验最初是研究工作场所照明对工人生产力会起到什么样的影响。然而试验结果颇令人沮丧，因为研究者发现二者之间并没有太多关系。可见，照明度并不是他们所要寻求的答案，因为存在太多的变量。正如早期实验参与者之一、MIT 电机工程师斯诺所说的那样，最重要的可能是“人类个体的心理状态”。正是基于这些考虑，使得试验得以继续进行下去。

梅奥于 1926 年担任哈佛大学工商管理学院副教授。有关霍桑实验的总结主要集中在他的两本书里——《工业文明中的人类问题》（1933）和《工业文明中的社会问题》（1945）。

霍桑试验，除了工场照明试验为第一阶段外，还有以下三个阶段：第二阶段是继电器装配室试验，主要是验证了第一阶段的困惑；

第三阶段是大规模的访问与普查；第四阶段是电话线装配工试验，对非正式组织的运行机理进行了研究。下面对第四阶段的研究进行介绍。

梅奥他们发现，工人们对于“合理的日工作量”有明确的定义，它低于管理当局的期望标准，但高于管理当局的容忍底线。管理当局运用团体压力使工人遵守这个非正式定额，所运用的团体压力包括讽刺、嘲笑、拍打一下等。由此，梅奥引入了“非正式组织”概念，分析人与人之间的相互关系。处于同一非正式组织中的人，不顾正式组织中的分组界限而在一起玩、打赌、拍打、交换工作并相互帮助，虽然公司的规定是禁止这样做的。下图中，W6（过于自信）、W5（爱向工头打小报告）、S2（语言上有困难）、I2（在检验工作时过于认真）被排除在外。



正式组织与非正式组织关系示意图

注：W——绕线工；S——焊工；I——检验工。



梅奥他们发现，在小团体（非正式组织）中有这样几条不成文的游戏规则：一是工作不要做得太多；二是工作不要做得太少；三是不应该告诉监工任何损害同伴的事；四是不应该企图对别人保持距离或多管闲事；五是不应该过分喧嚷自以为是或热衷于领导。

早期的行为科学研究是将正式组织和非正式组织割裂开来，尚未实现非正式组织与正式组织的有效对接，更谈不上二者的有机融合。现在管理学界都承认，正式组织是一种技术—经济系统，而非正式组织是一种社会系统；正式组织的关系是工作关系，而非正式组织的关系是社会关系；正式组织讲究效率的逻辑，而非正式组织推崇感情的逻辑。所以，正如一位学者所言，正式组织的管理一般采用“经济—技术”手段，偏于技术科学；而非正式组织的管理一般都采用“社会—心理”手段，偏于社会科学。

第九章

规范决策行为

管理者最重要的一个工作就是做各种各样的决策。关于应将“决策”视为一种职能抑或只是贯穿全部职能的一种通用工具，管理学界至今仍无定论，但本书采用后一种说法。决策就是选择，是为了达到一定的目标，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的分析判断的过程。不管是组织行为还是个人行为，决策无处不在，有些选择很容易，凭着简单的人生经验就能应对，比如说中午吃什么、晚上吃什么之类的；有些选择很难，比如说干什么工作、该不该跳槽等等，你会觉得很痛苦。我们每个人回顾自己走过的人生轨迹，你会发现，构成你人生拐点的就是那几个关键问题的决策点。在决策当中肯定会有各种各样的困惑。莎士比亚借哈姆雷特之口说出“To be or not to be”，一语道出人类最难走出的决策困境。

关于决策的原理、流程及工具等，很多管理学教材均有介绍，读者请自行查阅，这里不再复述。下面我梳理一下自己对决策的理解，总结了七点，分述如下：

一、决策需要信息

决策需要信息，这是毫无疑问的。信息越多，决策越可能正确。但是越重大的决策，你会发现可供你决策的信息相对反而越少。所谓的“重大”决策，不仅体现为经济指标比如金额有多大，还有就是可供参考的信息相对少，而信息少则意味着风险大，就意味着存在一定



的失败概率。因此，进行“重大”决策的管理者，就要做好承担风险的准备。从这个视角而言，冒险是企业家本职工作的重要构成。

决策需要信息，还有另一层意思，就是作为管理者，要学会科学地搜集准确的信息。一般而言，搜集信息并不是一件很难的工作，但要科学及准确，可能就不容易了。“科学”就意味着信息来源要科学，搜集的方法要科学；“准确”意味着信息本身是正确的，而且足以支撑决策。

二、决策者对决策的影响

任何信息变成决策信息，中间都有个过滤——决策者，即只有经过决策者本人过滤（消化）以后的信息才能变成决策所用的信息。

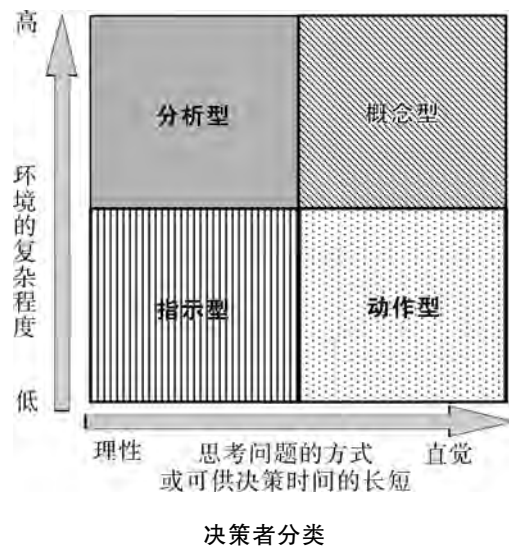
因此，决策者本人在决策中扮演着非常重要的角色。由于决策者的性格、拥有的知识经验、身边的团队，甚至所处的环境等不一样，可能会对同样的信息作出截然不同的判断。市场营销领域有一个例子，说明了在同样的信息面前，不同的人判断是不一样的。

有两个鞋类推销员到一个岛上去做市场调研，那个岛上的人都不穿鞋。两人回来后，写了两份截然不同的报告：一个人说这里几乎没有机会，因为人们都不穿鞋；另外一个人恰恰认为假如有办法让他们穿鞋的话，这里简直是商机无限。

我们来回答一个问题：为什么公司通常要把重大的决策交给高层来做？答案似乎不言自明，但是还是要回答一下。两点原因：一是高层在整合资源方面的能力更强；二是一般认为高层是层层 PK 上来的，这意味着他拥有作出重大决策所需要的诸多条件。但第二点是否成

立，还要取决于一个组织选人所用的标准与未来高层岗位所需条件是否吻合。事实上，这一点非常重要。

Rowe 及 Boulgarides (1992) 用两个维度环境的复杂程度以及思考问题的方式将决策者分为如下：



但要注意，这种分类不是说哪一种决策者最好或最差，而是说，在某种维度组合下，某一类型的决策者可能最优。比如当环境很复杂但允许决策者进行理性思考时，分析型的决策者最能与之匹配。随着市场竞争日趋激烈，管理者面临的环境日益复杂，但可供你决策的时间很短，需要你当机立断，即要依赖于直觉时，概念型决策者可能与之最为匹配。

说到概念型决策者，就涉及另一个与决策有关的重要概念——直觉。应该说，直觉是与理性和逻辑相对应的概念。它是指对事物的一



种内在的信念，不需要经过理性的思考，是基于经验或感觉或情感的一种判断，但这种判断并不能简单归为武断，相反，它是基于多年来在类似情况下作出决策的经验。这种内在的感觉可以帮助管理者无需经过一个理性的决策程序（或许是复杂的步骤）就可以作出迅速的决策，为竞争赢得最宝贵的时间。凭直觉作出决策从而在市场中赢得先机的案例比比皆是，但不能因此就贬低理性和逻辑的重要性，特别是对经验稍有欠缺的管理者来说，要尤为谨慎对待直觉。总之，任何决策，如果时间允许的话，一定要让理性来主导，直觉只是在时间压力下的一种应景之策。

三、做任何决策必须要建立前提条件

前提条件是什么？要使该决策如期实现，必须具备的那些条件，换言之，就是选择某一方案的依据。建立前提条件有以下几个作用：一是给自己提供理性思考的可能，也给自己一个不后悔的理由。人不可能做对所有决策，当决策错误时，你应该告诉自己，当时之所以选择该方案是如此考虑的（即前提条件），当时应该是理性的。这为的是使自己不至于陷入后悔泥淖中不能自拔，尽快恢复信心，而非推卸责任。二是从管理学角度来说，它可以由此构建某种预警机制。就是在执行方案的过程中，可以根据这些前提条件来预判该方案能否如期实现。如果条件改变，意味着方案也可能要跟着做一些调整，否则就不能实现，以便将损失降至最低。

世界上没有后悔药，给自己一个不后悔的理由，这是很重要的。

人生有一个最大的特点，就是不可逆^①。如果人生可逆的话，每个人的人生肯定会更好。每次我站在学校的北门，看到对面的房子，那感觉是相当的不好受。当时那些房子每平方米才 2200 元，房屋推销员让我买时，被我断然拒绝了。如果我知道它几年后价格会涨到这么高，自然是另一种选择。我当时没下手的原因即前提条件很简单：我担心房价跌下来，或者涨得太慢。如果时间可逆的话，人生就很丰富了。无论什么时候下手购房，人面临的困境都是类似的，彼时的价格对你彼时的心理冲击和此时的价格对你此时的心理冲击应是差不多的。

股票更是如此。几年前有个从事证券分析工作的朋友，给我打了个神秘的电话。因为他老是神神秘秘的，所以我都习惯了。他说：“赶快购入某某股票！”我问为什么。他说不要问。不要问有两个原因：一是这是秘密；二是他也不知道。但他那时说话的语气让我震惊，我下决心信他一次。我以每股八元多买进一些，不出几天果然涨到十二块多。对我这种在股市上屡遭挫折的散户而言，觉得足够了，所以我告诉他我想卖了。他说：“最好不要！”我问为什么，他又说不要问。我不敢再相信他了，咬咬牙就卖了。过几天，这只股票就涨到十八块多了。我自言自语道：“该不该再买些呢？算了吧，十八块够高了”。我不买的原因（前提条件）是：性格保守，担心股价下跌；资金有限（部分还是向家人借的）；这家上市公司的市值再怎么也不

^① 米兰·昆德拉说：“人类生命只有一次，我们不能测定我们的决策孰好孰坏，原因在于一个给定的情境中，我们只能作一个决定。我们没有被授予第二次、第三次或第四次生命来比较各种各样的决断。”



会这么高啊。后来涨到二十四块多的时候，我又想“该不该买呢？算了，太高了”。同样的前提条件。说实在的，该股票每涨一点，对我而言，都是很大的精神折磨，我当时是多么希望它能跌一点，让我自己觉得自己的判断是正确的。但这种情况并没有发生。最后这只股票涨到一百多。每到一个点的时候我都觉得高了。我要知道它能涨到一百多的话，各位想想我会干什么？马克思关于资本的疯狂性描述已经告诉你了。但我并没有后悔，因为我设立了前提条件。读者可能会对我保守的性格感到惋惜，但是，不管是保守还是激进冒险，都有两面性。保守的人发不了财，但也亏不到哪里去。这没什么对错之分，这就是理性。

四、相似方案之间如何抉择

如果 A 方案赚 100 万，B 方案亏 50 万，你选哪个方案？这种决策非常简单。真正难的决策是什么？比如：A 方案如果效益好，赚 100 万，如果效益不好，亏 10 万；B 方案如果效益好，赚 110 万，如果效益不好，亏 20 万~30 万。选哪个方案？即几个方案很相似，各有优劣，这种选择是最难的，是对管理者最大的挑战。

举一个例子，我的一个姐姐文笔很好。她是一个县城的公务员，然而她并不太喜欢这个工作，因为一切可预见，似乎是线性的人生，缺乏挑战性。几年前，她所在省的一家报社要招聘记者，她去试了一下，因为文笔好，该报社决定聘请她。这时她面临一个选择——去还是不去。这两个工作各有优劣：公务员的社会地位较高，收入也不差，还可以留出更多时间来相夫教子，跟家人在一起；缺点是，职业

生涯似乎缺乏挑战性，未能将专业能力有效发挥出来，一切可预见。而当记者的优缺点正好与此相反。她就问家人怎么办。我妈哭着跟她说：“千万不要去当记者，公务员多好，你看很多人想进都进不来，而你却轻易放弃。”问我爸，他却说：“一定要去当记者。你回顾自己的人生，是充满色彩好，还是平淡好？”她又打电话问我怎么办，我说你自己看着办。这让她很纳闷，因为在她眼里，我多少算个专家。

我跟她说：“假如非得要听我的，我就给你一个建议。首先你需要明确地告诉你自己，你的人生目标是什么，然后再看哪种方案更容易达成你的人生目标。帮你更易达成目标的方案就是最优方案。这是决策的基本流程。”她说：“那我的人生目标是什么？”我说：“这我怎么知道？”不过我教了她一个常用方法，让她用一段时间来思考，设想自己要离开这个世界了，最想得到周围（或社会）人们对她的评价是什么。这种评价实质上就是她最想追求的，也可等同于人生目标。她用一周多的时间思考，得出的结论是，她想过那种有意义且丰富多彩的人生。于是她办了停薪留职，选择了当记者。这就是决策。

这个故事并没有完，当记者不到一年，她发现记者工作简直不是人干的，压力太大，因此她又改变了人生目标，发现平淡才是真，又回来继续当公务员。各位，这才是真实的人生。我之所以补充后面这一段，只是想告诉你们，做决策本身并不难，真正的难处在于“坚持”二字。当你在坚持某方案时，另外几个方案会以机会成本的方式不断向你发出微笑，并略带撒旦式的狰狞，不断提醒你：“后悔了吧？回来”。真正厉害的人认准以后就不会退却，会执著前进。然而多数人一般受不了，总是想着退出。可见决策本身不难，难就难在需要背



后那股坚持的毅力。

坚持，就是上天对人类进行的一种筛选机制，厉害的人就能坚持着经过筛选而留下来。像纳尔逊·曼德拉这样的人，坐牢 27 年出来当南非总统（但当总统是不可预见的），凭借的就是信念与执著。这种人上天会给他很大的恩典，因为一般人早就退缩了，特别是只有抽象、虚无缥缈的信念的时候更容易退缩。所以说当决策差不多的时候，对我们最大的考验便是坚持，而非决策本身。

一般而言，预期明确的事情不能称其为挑战，那叫生活；预期不明确的才叫挑战。预期明确与否，对一个人的心理冲击是完全不同的。比如，上帝对你说，金矿在地下一百米。你每挖一米会怎么想？“离终点又近了一步”，越挖越起劲。如果上帝说金矿可能在地下一百米，也可能什么都没有。你挖挖看，每挖一米你会怎么想？“万一没有呢？”你会越挖越感到吃力，甚至挖到最后一米时，你仍可能选择放弃，“怎么还没有呢？”这就是预期的差异。人生何尝不是这样，只要是“挑战”，就意味着预期不明确。面对不明确预期之挑战，我们能做的就是：信念 + 执著。除此之外，似乎别无他途。

五、正确面对反对的声音

上文提到过如何正确处理反对的意见。反对意味着认知上的盲点，可能隐含着机会。面对反对的声音的时候一定要盯住问题本身，不要上纲上线。

对提反对意见的人该怎么办？千万不要固执地秉持着一种“我之所以骂你，是因为我爱你”之类的心态，这是一种比较差的沟通方

式。沟通理论告诉我们：只要用心，就可以达到更好的沟通效果。我们小时候家里兄弟姐妹多，互相之间经常打架，一打完架就跑到父母面前。父母养活我们都忙不过来，哪有时间、心情来处理，就打每个孩子一巴掌。但打完后，父母又后悔了，于是把我们叫到跟前说：“孩子，对不住啊，爸爸妈妈之所以打你骂你，是因为我们深爱着你。”很多管理者也都假借着“深爱着下属”的名义，实行粗放式管理。记得小的时候学过一篇课文，讲的是触龙说服赵太后把孙子送去当人质的故事。这种事谁听了都会生气，但是触龙就是通过改善沟通技巧来让赵太后接受了这个建议。

沟通技巧很重要，但是我觉得沟通技巧不需要从书本上来学。以前我每学期都给本科生上有关沟通的课程。教了几个学期下来，我觉得沟通不用从书本上学技巧，关键是要用心。用心是态度问题，而具体沟通技巧是可以通过经验来累积的。但用心似乎与经验无关，不用心的话，任何事情都可能做不好。只要用心、态度诚恳，沟通目的是容易达成的。千万不要认为“忠言一定逆耳，良药一定苦口”。只要你加点“糖”，良药就甜了；用心加上一定的沟通技巧，忠言也可以顺耳了。

六、充分发挥专家的作用

专家能帮助你延伸思维的深度，帮助你增进认知能力，可见专家很重要。做决策时，应尽可能听取专家的意见。这个话题我们前面在讲专家权力的时候已经涉及，这里不再赘述。

这里我只涉及一个话题，在听取专家意见的同时，一定要注意正



确处理跟专家的关系。你只能让专家待在身边，不能让专家骑在你头上，即不能让专家取代你本人作决策。因为专家不对决策后果负责任，而你自己却要负全责，所以必须要自己来拍板，专家仅提供参考意见。而且你会发现，位置越高，给你提建议的各种声音就越来越多样化。此外，咨询的专家越多，获得的建议也就越多，最后还是需要自己来拍板。像国家元首一样，每次决定派遣军队出征打仗，似乎都有两种声音——打和不打，反对的赞同的都有。怎么办？自己拍板，决策权牢牢掌握，专家相伴左右。因此，专家只是借外脑而已，不要将这种参谋关系转变成你对专家的依赖关系。

但你也许会说，如果专家不作出决策，我就无法判断何种方案最优。专家的意见仅供你参考，使你更全面且深度了解决策内容，如果之后你仍然无法作出抉择，只能说明你不宜参与这类决策，抑或仍需要进一步学习了解与该决策相关的知识与信息。

七、防止承诺升级

承诺升级是指在特定的情况下，决策者作出一个决定并且过分执著于这一决定，即使已经证明是错误的也认识不到，甚至会继续加大承诺。用俗话说，就是死钻牛角尖，一路走到黑。从心理学上讲，人都有这样一种本能，即证明自己的选择是正确的，而不考虑事实究竟怎样，并会选择性地搜集证据证明这一点。

读者朋友们，知道我们散户炒股的收益一般不如专业机构的原因是什么吗？专业机构水平高，对行情分析更有深度，而且更有经验。这只是原因之一。股市本质上类似于赌场，输赢相当随机。真正的主

要原因至少还有一个，那就是专业机构有“止损点”，即股票跌到一定比例时比如 10% 或 15%，必须无条件清仓。而我们多数散户则不这样。当某只股票下跌 15% 了，我们就会告诉自己，都跌 15% 了，不相信还会跌。但其残酷性在于：事情往往朝着我们不愿意看到的方向进一步恶化，再跌个 15%。都跌 30% 了，我不相信还跌。股市的残酷性在于：再来个 30% 的跌幅。

因此，防止承诺升级的主要对策，就是建立“止损点”。但读者朋友肯定又会问，难道建立止损点后，炒股就会赢吗？那肯定不会，比如，每买一只都跌 15%。止损点的作用只是减缓你损失的速度，并且借此给你提供进行理性分析的时间，仅此而已。你还会问，为什么将止损点定于 15%，而非 30% 或 60% 呢？这说明止损点的确定本身也是非理性的，只是比起更加非理性的市场，它相对理性而已。

可见，面对非常复杂的环境，建立止损点是必要的，虽然其本身也有些非理性的成分。

但要注意，承诺升级不见得都是错的。在解释这个问题之前，我想简要介绍一下领导理论。领导理论的演进经历了三个阶段，最早是伟人特征理论阶段，然后是个人行为理论阶段，接着是权变理论阶段。后面两个阶段的出现，主要是因为第一阶段的研究出了问题。因为第一阶段均以各类组织中的伟大人物作为研究对象，从他们身上总结出成为优秀管理者需要具备的特征，并用这种特征来挑选及培训接班人。但这种特征总结有一个非常明显的缺陷，那就是隐含着一种错误的逻辑——“成王败寇”。成功了，一个人身上的所有特征都是优秀的；反之，失败了，一个人身上所有的特征都成了缺点。“承诺升



级”也有类似的问题：成功了，“承诺升级”就叫“执著”；失败了，就叫“固执”或“死钻牛角尖”。这就是管理学科最令人恼怒之处，因为没有绝对的标准答案，许多概念都有两面性，无法进行明确的价值判断；对与不对，似乎都要与具体情境匹配起来方能判断。这也可用来解释在管理学领域为什么各种“权变理论”大行其道的原因。

八、小结

上述七点如能放到决策实践当中去思考的话，那我们对决策的理解就应该说是比较全面了。谈不上让你在决策时变得更加英明，但至少不会犯低级错误，可以守个底线吧。

第十章

正确处理战略与执行的关系

战略和执行，乍一看，似乎并不太搭界，仿佛一个在天一个在地。但仔细理解，你会发现两者其实相当于一个硬币的两面。一个战略是否正确，是由执行结果来验证的；同理，如果一个组织执行力很强，但战略错了，这意味着什么，就好像开着一辆好车在错误的方向上快速奔跑，你只能离目标越来越远，必然会使巨大的执行潜力提前消耗殆尽。因此，执行力要依赖正确的战略来维持。这里我再补充一句，一个组织执行力很强，还有一个优点，能够使组织错误的战略快速现形，这为组织修正错误战略提供了最宝贵的资源——时间。

从理论上而言，组织战略转化为员工的具体行动有这样一个过程，即总部战略——岗位指标——员工行动。然而，当战略分解到具体岗位上时，通常会产生一个问题，即“战略被稀释”；在分解行动这一环节，也会面临一个问题，即缺乏执行力，无法将岗位的任务转化为具体行动。本章的思路依此展开，主要涉及如何防止战略被稀释以及提高组织执行力这两个问题。针对第一个问题，我将介绍一个工具，即关键绩效指标法（KPI）。第二部分的内容是如何提高组织执行力。这两部分内容旨在打通战略与具体执行之间的人为屏障，尽可能在二者之间做到无缝链接。

一、关键绩效指标体系（KPI）

仅从绩效考核角度来理解，考核任何一个岗位的指标大致都包括



两类：一类是来自战略的纵向分解，另一类是日常的工作流程。KPI（key performance indicators）更多是指纵向战略分解。因此，以下讲述并没有涉及日常工作流程这一部分。

人们一般认为 KPI 只是一种绩效考核工具，而实际上它的功能更丰富。KPI 是由公司总体战略目标决策经过层层分解而形成的战术目标体系，将企业战略转化为内部过程和活动，是抽象的战略目标与日常工作之间的桥梁，也可以说是总体战略决策是否得到执行的监测指针。

企业构建 KPI 的方法不外乎三种：一是外部导向法，又称标杆基准法，即以优秀企业的 KPI 体系为标杆，结合企业自身实际做一些微调，形成符合企业所需的 KPI 体系；二是成功关键因素分析法，这是企业根据自己的需要所设立的 KPI 体系；三是借助平衡记分卡（BSC）思想构建 KPI 体系。下面将重点介绍第二种方法。通过以下介绍，你会发现，BSC 只是 KPI 的特殊应用。

有关成功关键因素分析法的介绍，这里将主要引用饶征、孙波所著《以 KPI 为核心的绩效管理》中的一些观点。

成功关键因素分析法就是要寻找一个企业成功的关键要点，并对企业成功的关键进行重点监控，使之与日常工作对接。通常有三个步骤：

第一步，寻找企业成功的关键要素，即确定企业 KPI 维度，也就是明晰要获得优秀的业绩所必需的条件和要实现的目标。基本上要涉及三方面问题：第一，这个企业为什么成功，过去的成功靠什么，过去成功有哪些要素；第二，分析在过去那些成功要素之中，哪些能够

使企业持续成功，哪些已经成为企业持续成功的障碍；第三，要研究作为一个企业，面向未来，需要哪些新的要素。这样就获得企业所需的着眼于未来的新成功关键要素组合。

第二步，进一步分解。对模块进行解析和细化，即确定 KPI 要素。KPI 要素为我们提供了一种“描述性”的工作要求，是对维度目标的细化。

第三步，确定 KPI 指标。对于一个要素，可能有众多反映其特性的指标，但根据 KPI 考核方法的要求和出于为便于考核人员的实际操作的考虑，我们需要对众多指标进行筛选，以最终确定 KPI 指标。

关于这三个步骤，我想说明几点：

一是注意这里有三个术语，KPI 维度、KPI 要素、KPI 指标。它们之间有比较严密的相互套嵌关系，是由抽象到具体、由定性到定量的关系，即 KPI 维度是抽象的、定性的，而 KPI 指标则是具体的、定量的，而中间的 KPI 要素可以理解为二者之间必要的过渡。不管其中分解的过程有多复杂，建立 KPI 量化指标体系都是我们最终的目标。

二是应该说获得 KPI 维度非常重要，这是实施成功关键因素分析法的基础和前提。KPI 维度也可理解为“关键成功要素”，是企业战略的核心内容。它旨在回答：企业何以能立足市场，未来竞争优势的保持或增强靠什么，比如利润增长、客户服务、组织建设、研发等等。不难想象，答案绝对是多元的。不同行业，答案往往不一样；即便是同一企业，不同管理者的答案也不尽相同；即便答案相同，其中重要性排序也不同。

许多咨询公司在说到这一点时，通常会加一句建议：“需要反复



讨论才能最终确定”。为什么？因为没有标准答案，因此需要头脑风暴，需要集思广益。这时，企业家的战略眼光就会起到非常重要的作用。企业家与一般管理者的区别主要就体现在这一层面。企业家的远见卓识，会给 KPI 维度带来全新阐释。

可见，尽管 KPI 维度很抽象，但它很重要，因为它决定了未来组织资源配置的方向和重点。

这里我再补充一点，作为高管团队的一员，在讨论类似问题时，因为没有标准答案，所以不必一味谦让。在积极吸收不同意见的基础上，对自己认为正确的观点要保持必要的自信（不是自负），要相信自己的专业能力。一句话，“专业 + 自信”。

三是关于 KPI 要素和 KPI 指标的获得。它是对抽象 KPI 维度作具体化描述。描述是否到位、是否全面系统，事关战略是否被稀释。应该说这是一技术活，需要结合市场营销、客户管理以及人力资源管理等方面的知识。同理，KPI 指标是对 KPI 要素的进一步具体化，是量化的结果。这也是一技术活。经过业界多年的探索，现已在很多方面形成了“指标库”，企业可以根据需要进行选择。这里举个例子来说明。比如“市场领先”这一维度该如何描述？公司高层与市场部及人力资源部一起讨论，发现可以用“市场竞争力”、“市场拓展力”、“品牌影响力”三个 KPI 要素来概括；而其中的“市场竞争力”这个 KPI 要素，如为银行可以用“存贷款规模”、“电话（网上）银行交易增加额”、“当期营业收入”等 KPI 指标来概括。

四是要注意，通过刚才三个步骤形成的 KPI 指标，并非为最终成果，它只是公司总部一级的指标。我们把它称为一级 KPI 指标。它们

还需要分解到部门，即形成二级 KPI 指标；部门再分解到具体岗位，即形成具体岗位 KPI 指标。为了防止战略被稀释，这两步的分解非常关键。一定要达到“完全分解”。如何做到？我作一个比喻：公司把一级 KPI 指标摆在超市货架上，然后把相关部门主管叫来，每人拿着一个篮子，到货架上捡走属于自己的那些指标（当然多数指标需要部门之间共同承担，但量化指标的优点在这时将显现，即它可以被拆分），直到所有指标被捡完，部门主管才能离开。接下来，二级 KPI 被分解为具体岗位 KPI 指标，也遵循同样的思路。唯有如此，才能防止战略被稀释。

五是如果各位对平衡记分卡（BSC）有所了解的话，不难发现，BSC 只是 KPI 的特殊应用。二者的最大区别在于：BSC 是把“关键成功要素”（即 KPI 维度）基本固定为四个，即员工创新学习、内部流程、客户满意、财务指标；而一般的 KPI 的关键成功要素的确定是需要反复讨论的，没有固定答案。这也是 BSC 的缺陷所在，即用卡普兰、诺顿（BSC 创建人）的智慧替代企业家们的智慧，无法体现不同国别、不同行业、不同企业的个性化这一客观现实。但各位得承认，与一般 KPI 相比，BSC 的优点在于，它非常强调各成功关键要素之间乃至同一要素内部各指标之间的逻辑关联。卡普兰和诺顿提出了“战略地图”这一概念，对指标之间的关系进行了深度挖掘。这是一般 KPI 难以企及的。

这里没有具体举例演示如何构建 KPI 体系，我只是想证明，KPI 工具确实是确保战略不被稀释的一种有效手段。各位如果对如何构建 KPI 体系感兴趣，可以参看绩效管理方面的书籍。



二、提高组织执行力

针对“总部战略——岗位指标——员工行动”，KPI 工具解决了第一环节的问题，而第二个环节，即具体岗位指标如何变成具体行动，则涉及执行力问题。简言之，所谓执行力就是强调将事情落到实处，将计划变为可以实施的行动。在执行力概念的影响下，组织就成为一制度化的高效操作系统；一个公司既拥有伟大的理念和原则，又拥有明确的做事之方法和程序。用一句俗话来概括，战略是“心动”，而执行是“行动”，心动不如行动。

几年前业界就掀起关于执行力的培训热潮，各种相关培训项目层出不穷，执行力这一概念似乎有点被过度阐释了。实际上，执行力正如其字面所传达的意思那样，主要强调行动，而非理论。

业界经过多年总结，发现一个组织要提高其执行力，有两项工作最为紧要，都是根基性的工作，一是构建尊重制度的文化，二是推行标准化。下面分而述之。

（一）构建尊重制度的文化

制度对一组织而言，相当于法律之于一个社会，旨在规范其成员的行为。当然不是为规范而规范，规范的目的是使之能更好地达成组织目标。

关于制度，组织一直有一个两难选择：一方面组织必须要保证制度的严肃性，严肃性会给员工带来更明确的预期；另一方面，如果太严肃，就意味着不灵活，无法与时俱进。因此，在严肃性和灵活性之

间作一个“度”的把握显得非常重要。这里我分开讲，先讲严肃性的重要意义，再讲灵活性的必要性。

一是制度严肃性的重要意义。大家可能都听过这个故事：有个中国作家在德国访学期间，有一天三更半夜与两位德国朋友走路回家，走到一个路口，刚好红灯亮着，但路上并没有车辆通过，他们仍然等待红灯转为绿灯，方才通过。这位中国作家由此感叹道，德国人素质真高。言下之意，如果在国内，可能完全是另一番情景。但我个人认为，最好不要用素质来解释，制度可能更有说服力。

假如那晚他们贸然闯红灯，可能有两种方式被逮住：一是那路口刚好装了个摄像头；二是住在附近的一个老太太半夜睡不着，在阳台上踱步，见有人闯红灯，立马报警。我们知道德国人是比较喜欢管闲事的。这样你的人生就多了条不大不小的记录——闯红灯。有了闯红灯的记录后，按规定，每年交养老保险金需增加一定的比例，否则拒保，并且所有保险公司均信息共享；你房子按揭贷款的银行，本来给了你比较长的还款期，但知道你有闯红灯的记录，保费又被增加后，就要求你在更短时间内还清贷款；你的孩子本来可经由你的担保，能够获得一笔低息甚至是免息的助学贷款，但学校听说了他父亲的危险行为，家里财务又吃紧后，取消了这笔贷款。面对一系列的连锁反应，你绝对会心生一个念头：宁停三分，不抢一秒。

总之，西方国家会通过其司法制度和资源向其公民证明这样的游戏规则：在我们国家，遵守制度的人，生活成本最低，生活质量最能得到保证；破坏制度的人，一定会让你得不偿失。在这种预期下，遵守制度被认为是一种最理性的选择。也唯有如此，制度的尊严才得以



维持。

在我国，这句话仍然成立，但某些地方还存在不足，有时遵守制度的人会被认为是老实人，老实人总是要吃亏的，而破坏制度带来的收益可能更大。在这种预期下，制度的尊严很难维持。

同理，在企业内部也应这样，管理者应该告诉员工，遵守制度的员工会活得更好，工作更顺利；破坏制度的员工，一定要予以相应的惩罚。唯有如此，才能维护公司制度的严肃性。但要做到这一点很难，因为这首先要从高层领导自己做起。

对一个组织而言，有制度却不依照制度行事，可能还不如根本就没有制度（即纯粹的“人治”）。没有制度，就意味着预期不明确。这一点，在人情关系一章已有所涉及。总之，制度的严肃性会给员工带来明确的预期，这也是组织内部“法治”的魅力所在。

二是制度灵活性的必要性。如果制度太严肃了，就不灵活。制度的先进与落后是相对的概念。任何制度通常是基于特定的历史及环境条件提出来的，均有时间性。曾经起积极作用的制度，时过境迁，也容易蜕化为阻碍因素。先进与落后只是基于时间维度的差异。

（二）推行标准化

标准化是指将性质相近的工作以同一的工序或方式来运作。事实上，标准化既包括组织运作流程的标准化，也包括组织工艺技术、方法的标准化和组织的行为准则与制度、规则等多方面的标准化。这里先谈谈推行标准化的好处。

推行标准化的第一个好处，也是最大的好处，就是能大幅度提高

组织效率。泰罗的科学管理理论中，有一项重要内容，就是努力将动作及时间标准化。在他看来，标准化不仅提高了单个企业的运营效率，有效防止了“磨洋工”，更重要的是，标准化使得相关工作方法及流程得以推广和普及到整个行业乃至工业领域，提升了整体工业领域的效率。

标准化的第二个好处就是迫使一个组织关注细节。现在流行一句话：细节决定成败。这固然是正确的。但有一个问题，如何确保细节被关注呢？细节因为“细”所以容易被忽略。有一个最重要的应对思路就是标准化。说到对细节的关注，大家会自然想到麦当劳公司。你进入麦当劳分布于全世界的几万家分店，你的感受近乎一致。这得益于麦当劳那近乎苛刻的运营流程。我一直感叹于该公司对标准化这一管理问题的深刻领悟。该公司对任何一项流程均有明确规定，不允许员工僭越半步。举一个例子，我是应聘到麦当劳打扫清洁的，流程规定，每一段时间（比如 10 分钟）在多大范围内按规定动作打扫一次。过了一段时间我发现，10 分钟打扫一次太干净，简直是浪费我的时间，我就擅自做主，20 分钟打扫一次，节约出来的时间用来帮助公司做其他事情。公司知道此事后，肯定会说，不行，必须 10 分钟打扫一次，不要问为什么，做就可以了（类似于耐克的广告：Just do it）。因为如果允许你 20 分钟打扫一次，你过段时间会发现 30 分钟打扫一次也很干净；依此类推，你发现半天打扫一次也很干净。可以肯定，半天打扫一次的卫生状况肯定不如 10 分钟打扫一次的卫生状况。但为什么自己还认为“干净”呢？因为你的视觉会随着你身体的懒惰同步堕落，你会慢慢适应 20 分钟一次的卫生状况、慢慢适应 30 分钟一



次的卫生状况、慢慢适应半天一次的卫生状况。但有一类人无法适应——顾客。他们通常是隔一段时间光顾一次，因此就能敏锐地捕捉到前后的差异。就像妈妈怀里的孩子一样，自己的妈妈天天看，感觉变化不大，但邻居一个月看一次，每次通常会惊叹：怎么又变大了！麦当劳知道这一点，因此强制规定流程。

我们再看一个例子。诸位注意到没有，你们所在小区周围经常有新开张的面馆，刚开张时，服务一般都是迅捷、到位，服务员一会儿过来擦桌子、一会儿过来端盘子；过一个月后去，服务质量就会下降；再过半年去呢，叫了才来端盘子、抹桌子；一年后去呢，基本靠自己动手了。你亲眼目睹了一个富有创业激情的馆子是如何堕落为苍蝇馆子的。这些快餐店跟麦当劳的最大差别在哪里？就在于麦当劳将创业之初的激情用制度以及标准化流程固化下来，每天坚持；而一般的馆子则让其自行消散。

那么，标准化如何推行呢？没有什么秘诀可言，业界总结只有一个秘诀——冻结，或者说捏——规矩是捏出来的。

标准化的缺点，兼谈人性化管理

标准化有一个缺点，即一个组织实施标准化后，其运营流程就显得缺乏人性关怀。那么如何弥补标准化的缺点呢？就是“标准化+人性化”，这样既可以获得标准化带来的好处，同时又可弥补标准化的缺陷。

记得多年前，有一次在外地上课，听朋友介绍，慕名到当地一家

餐馆吃饭，据说店老板是一个大学生。由于不熟悉，我照着菜单点了几个菜，结果发现最贵那道菜特别油腻，因为刚上完课，不想吃油腻的东西，于是那道菜几乎没动筷子。结账时，戴眼镜的老板一看那菜没动，就问我为什么。我解释了原因，他说：“我们可以做出不油腻的，你等一会，我给你换。”我说今天已经吃好了。他说那下次来，一定要提醒他。就这么几句话，我那种难受的感觉减轻了很多。人性化似乎不需要刻意为之，而是一个人内心深处对他人（顾客）尊重的自然流露。口是心非者不在此列。

企业主要是经由一线员工向顾客提供人性化服务的。要让员工人性化地对待顾客，前提是管理者要人性化地对待员工，这需要管理者树立服务意识，而非官本位意识。其实要让员工微笑，人性化地服务于顾客，有一个重要前提，就是他或她的未来充满希望，即拥有美好的预期。组织给予员工希望有两个路径：一是薪酬预期，二是晋升预期，二者须居其一。但并不是所有岗位都有升迁机会，这时薪酬的增长就显得非常关键。特别是在组织逐步扁平化的今天，管理者岗位数变得稀缺，因而薪酬在支撑员工希望方面的作用日显关键，这也是很多公司提出带宽薪酬的大背景。

管理者除了要给员工带来希望外，人性化方面还有一个要求，即要尊重每一个岗位员工的劳动。组织内部各岗位只是分工不同，并没有尊卑贵贱之分。因为一个人对自己的工作，通常认为是较优选择的结果，管理者应该通过行动来确保员工的这种自信，切忌在组织内部人为地制造尊卑贵贱之等级；否则，只能导致员工无法尽心尽职于一线工作，他们只会把工作视为晋级的跳板，视之为无奈或临时应景之



举，致使这些在一线服务于顾客的最重要的岗位群体充满着浮躁的气氛。这样下去，人性化服务就失去了根基。

美国旅店行业一些公司的管理方式值得我们借鉴。他们尤为善待从事一线服务的员工，一些岗位比如清洁岗，员工晋升机会非常有限，而其工作看似简单，但真的要提供人性化服务的话，其实需要很大的耐心和爱心。因此，公司管理者（发自内心地）认为，这些岗位的从业人员是非常重要的，并采取很多方式让员工感受到这一点。这些员工回报给公司的业绩也是惊人的。记得《3000 等于 1——诺氏连锁销售经典》中讲过一个故事：有一个老员工，在某旅店公司工作了一辈子，公司的重视使得他非常喜欢自己的工作，每当打扫房间时，他都会特别用心。假如是一家人出来旅游，他打扫完房间后，就会把小朋友的玩具摆放在一开门就能看到的地方，让他们有回家的感觉。又比如，每当擦拭完风扇后，他都会开启风扇，透过从窗外射入的光线，看看风扇转动时，有无粉尘掉落，以此检验风扇是否干净，尽管工作流程并无如此规定。从这个老员工的行为中，我们能读出一个词——用心。

尊重他人，特别是尊重处于组织权力等级链下端的员工，是现代管理理念的基本诉求，也是管理者应具备的最基本素质。

管理者人性化地对待他人，更能彰显其人格魅力。松下电器创始人松下幸之助在 80 多岁高龄时，有一次和几位朋友到京都最好的牛排馆吃牛排。吃到一半时，他叫服务员到厨房把烹制牛排的师傅喊来。师傅一听是松下幸之助先生叫他，以为肯定是自己牛排没做好，就战战兢兢地走到客人面前。结果松下先生说：“我叫您来，是想跟

您解释一件事，您的牛排做得很好，但是我年龄大了，胃口不好，只能吃一半。如果剩下一半端回厨房，您知道是我没吃完，我担心您会责怪您的厨艺，所以我特地跟您说一下。”适时体会别人的感受，并积极予以回应，是“人性化”应有之义。

只会写自己名字的港大院士

据《中国青年报》报道，袁苏妹从没想过，在自己漫长的人生中，也有可能站在舞台中心。2009年9月22日，当香港大学向她颁发荣誉院士那一刻，这个82岁的老太太，“看起来神气极了”。她没有上过大学，也不知道什么是“院士”。她一生只学会写5个字，却被香港大学授予“荣誉院士”。她没做什么惊天动地的伟业，只是44年如一日地为学生做饭、扫地。在颁奖台上，这位82岁的普通老太太被称作“以自己的生命影响大学堂仔的生命”，是“香港大学之宝”。

有人开始称她为“我们的院士”，但她显然更喜欢另外一个称呼——“三嫂”。因为丈夫在兄弟中排行第三，“三嫂”这个称谓被港大人称呼了半个多世纪。

“三嫂就像我们的妈妈一样。”很多宿舍旧生都会满怀深情地说出这句话。当然，就像描述自己母亲时总会出现的那种情况，这些年过半百、两鬓斑白的旧生，能回忆起的无非都是些琐碎的小事。

70岁的香港电视广播有限公司副行政主席梁乃鹏还记得当年考试前“半夜刨书”，三嫂会给他煲一罐莲子鸡汤补脑。已经毕业15年的律师陈向荣则想起，期末考试前夕高烧不退，三嫂用几个小时煎了一



碗凉茶给他，“茶到病除”。

时常有学生专门跑到饭堂找她聊天。男孩子总会向她倾诉自己的苦闷，诸如不知道如何讨女友欢心之类。女孩子也会找到三嫂，抱怨男孩子“只顾读书，对她不够好”。多数时候，三嫂只是耐心地听完故事，说一些再朴素不过的道理，“珍惜眼前人”，或是请他们喝瓶可乐，“将不开心的事忘掉”等等。每年毕业时分，都会有很多穿着学士袍的学生特意跑来与她合影留念。就连大学堂球队的比赛结果，三嫂也常常是第一个知道。“输赢都好。”她乐呵呵地说。迎接球队的总是她最拿手的炒牛河或马豆糕。

那些大学时独特的味道，成为旧生每年聚会时永恒的话题。一位40多岁的中年男人像个孩子一样夸耀三嫂的手艺：“你知道吗，大西米红豆沙里面的西米直径足有1厘米，好大一颗！”很少有人知道，为了将这些“大西米”煮软，三嫂要在灶台前站上两个多小时。为了让红豆沙达到完美，她只在其中放新鲜的椰汁。而蒸马豆糕时，为了让它有“嚼劲”，她必须用慢火煲1小时，“不停地用汤勺搅拌”。

然而自从20世纪70年代安装心脏起搏器以来，三嫂再也无法继续在厨房工作了，这位5个孩子的母亲从此转做清洁工。男生们历来喜欢在饭堂开派对，每每狂欢到凌晨两三点，尽管这早就过了三嫂的下班时间，但她总是等到派对结束，再独自进去清理地板上的啤酒、零食和污渍。

这些有关三嫂种种琐碎的“好”，事隔若干年仍然潜伏在旧生们的记忆中。三嫂却说不清自己究竟“好在哪里”。在她看来，只是“拎出个心来对人”，人生其实就这么简单。在宿舍工作时，她自己的

大儿子正在美国读天文学专业，她只是用“母亲的心”去照顾这群同样在外读书的孩子。

这个故事让我感动的不仅是三嫂对自己本职工作的执著和热爱，更是因为根植在这所学校所有成员心中的那一种平等及尊重他人之理念。

总结

毫无疑问，我们在职场中奋斗就是为了赢得成功。作为职业经理人，我们应将我们的职业当做事业来经营，而非仅视为“事情”。事情跟事业的差异在哪里？事情是做一件丢一件，而事业意味着做任何一件事情都有系统全局的考虑，要问自己，这对自己未来职业生涯有无帮助。要有计划性及前瞻性地活在这个世界上。人生是拿来经营的，不是拿来“过”的，这种理解可能使我们对未来更加有信心一点。我们做什么事情一定要有眼光，眼光决定未来，眼光决定财富。看得越远你越从容，要把现在与未来用一根线连在一起。

职业经理人的 管理学思维

李江梅编著 李江梅
刘国梅编著 刘国梅
刘国梅编著 刘国梅

财经数学资源平台



<http://www.bookcl.com>

电子书库 | 医药 | 金融 | 机械 | 能源 | 水利 | 其他



ISBN 978-7-304-03977-9