

<<管理的真相>>

图书基本信息

<<管理的真相>>

内容概要

管理没有灵丹妙药！

企业不能只追求潮流，不能只听信不实的管理传言。

你是否做出了正确的决策？

是否只会抄袭别家公司看起来可行的策略？

是否只根据自己深信不疑的观念来采取行动？

假设你去看医生，医生对你说，“我要给你做个阑尾切除手术。

”你问他为什么，医生回答，“因为我给上个病人做过，他病情好转了。

”听了这样的话，你恐怕会拔腿就跑吧？

奇怪的是，在大多数公司，管理者宁可相信权威的观点和其他公司看似可行的措施，而拒绝采纳可信的证据，不愿意采用合乎逻辑的思考方式。

循证管理脱胎于循证医学，也就是在管理时遵循科学依据。

在医学上遵循证据是很好理解的，但早期医生行医，靠的大多是经验而非证据。

循证医学难以得到开展，原因在于实践的难度太大。

要怎样才能证明“放血”对病人的病情没有改善作用？

又该怎样证明青霉素不一定适合所有感冒发烧的患者？

这需要对不同的人群进行长期的对照控制实验，同时排除一切可能对其产生影响的外界因素。

在管理领域推广循证思维，比在医学领域还难。

在医学领域，人的生理结构是基本一致的，这样，倘若甲疗法能通过证据的检验，就能适用于绝大部分患者。

而要想找到两家大体相同的企业是很难的：行业不同、规模不同、结构不同、公司文化不同……适合于甲企业的方法，拿到乙企业可能会弄得一团糟。

这样一来，管理者靠经验、直觉和信仰做决策，也就是自然而然的事了。

在本书中，两位作者告诉管理者为什么要根据证据来管理组织，如何寻找并利用更好的证据，为什么这一方法能带来良好的结果。

<<管理的真相>>

作者简介

杰弗瑞·菲佛（Jeffrey Pfeffer）斯坦福大学商学院组织行为学教授，执教于1979年。他于卡内基大学取得自己的学士和硕士学位，在斯坦福拿到了自己的商学博士学位。菲佛曾在伊利诺斯州立大学、加利福尼亚州立大学伯克利分校当过教员，在哈佛商学院做过访问学者。

他在全世界27个国家讲授过高级主管培训班。

他担任过Aubidble Magic， Unicru和SonoSite公司的董事，亦是多家学术刊物编辑委员会的成员。他在《商业2.0》月刊上开有专栏，与人合作撰写了11本书，还发表过100多篇文章。

<<管理的真相>>

书籍目录

第一部分 准备工作 .第1章 为什么每家公司都需要靠证据进行管理第2章 如何实践循证管理第二部分 管理组织和人的危险传言第3章 工作和生活存在根本不同吗, 应该如此吗第4章 最佳的组织拥有最出色的员工吗第5章 经济奖励能推动组织绩效吗第6章 战略注定决定命运吗第7章 要么改变, 要么灭亡吗第8章 伟大的领导必须掌控公司吗第三部分 从证据到行动第9章 循证管理让你受益无穷

<<管理的真相>>

章节摘录

第1章 为什么每家公司都需要靠证据进行管理 Synoptics和Wellfleet是两家通信公司，规模差不多大，总部分别设在美国东西海岸。

它们两家刚合并为海湾网络（Bay Networks）的时候，收入曾跟主要竞争对手思科不相上下。

可要是你没听说过它的大名，千万别吃惊。

不管从哪个角度来看，这都是一次失败透顶的合并。

海湾网络在经济上陷入低谷，在技术上被思科和其他公司远远抛在身后，最终为北电（Nortel）所收购。

至于北电，也是一家麻烦重重的网络公司，也因为合并惹了一身骚，经营问题多多。

合并一般都没什么好下场。

还记得保险与金融服务公司康赛可（Conseco）吗？

它买下了绿树信贷（Green Tree Lending），后者专为贫困家庭购买活动房屋提供贷款。

好啦，如今康赛可破产了，CEO斯蒂芬·希尔伯特（Stephen Hilbert）卷起铺盖走人了。

或者，你可记得著名玩具公司美泰（Mattel）吗？

它想在芭比娃娃之外另开业务新战线，收购了学习公司（Learning Company），这是一家偏重于技术的教育公司。

这笔不成功的买卖不仅叫美泰亏了一大笔钱，还让公司股价直线下跌，CEO吉尔·巴拉德（Jill Barard）也因之去职。

还有戴姆勒与克莱斯勒，美国在线与时代华纳，惠普与康柏，以上合并皆以失败告终。

这算不上什么不可思议的新现象——失败的合并案例实在太多，早就引起了媒体的关注。

一项又一项的研究表明，大多数合并（有人估计在70%以上）无法实现预期效益，反而倒破坏了公司的经济价值。

最近，有人对专业刊物上发表的涉及200000起合并案例的93份研究报告做了分析，结果表明：合并对公司股价有着明显的负面影响，合并消息宣布一个月之内，公司股价必定暴跌，并将随着合并的进行不断下挫。

希望根据事实进行管理的企业领导者，在采取合并行动前，会先找出不利因素，从而克制住合并的冲动。

更有想法的领导者或许走上思科那条路——对历次成功不成功的合并进行分析，找出相关因素，并用所得结论指导自己未来的行动。

1993年，思科的CEO约翰·钱伯斯（John Chambers）和他的高层管理团队决定，必须加速企业发展，不断开发新的网络技术，而要实现这一目标，需部分仰仗收购这一途径。

于是思科确立了一套积极收购新技术和新公司的政策。

1993-1998年，它平均每个季度收购一家公司。

而到了1998年之后，它并未放慢步伐，甚至还稍有提速。

可《财富》杂志上一篇有关合并问题的文章却指出，“网络底层技术巨头思科吞掉了57家公司，却不曾有过消化不良。

” 要说思科和其他公司有什么区别，倒不是因为思科运气特别好，找准了该买的东西，也不是因为高级管理团队魅力超凡，总能令合并皆大欢喜。

思科的成功在于，它系统化校验了其他公司合并成败的证据。

它发现，规模差不多大的公司合并，鲜见成功的例子，因为双方的管理团队必定会对合并后实体的控制权展开激烈的争夺战（汽车公司戴姆勒对克莱斯勒是这样，投资银行添惠对摩根士丹利也是这样）。

思科的领导者们还发现，假如双方公司在地理位置上靠得近，合并后协调起来要容易得多（synoptics和Wellfleet两公司不仅规模一样大，中间还隔着足足2500英里）。

此外，组织文化的兼容性对合并的成功也十分重要，这一点也为其他不少公司所忽视。

但正如我们所述，思科是个异数。

<<管理的真相>>

开发客户关系管理软件的希柏公司（Siebel），就又是一家陷入失败并购的企业。举例来说，它买下了一家行业推销培训公司，结果在不到五年的时间内，公司年收入从7500万美元降到了1000万。

希柏的业务发展经理承认，该公司的每一起并购都失败了，内部研究暗示，每一次失败的原因都是因为“文化上的冲突”。

与此相反，思科总是冷静地分析自身文化和目标公司存在哪些重大的差异，双方能否匹配。

如果少了文化上的契合，思科宁愿放弃收购计划。

最后，或许也是最重要的一点，思科利用合并后的整合过程，确保员工会继续待在公司，视公司如家，愿意用自己的知识为公司做贡献。

整合活动事先经过精心的规划，并在合并后立刻执行，根本不给麻烦冒头的机会。

与此同时，思科不断对自己的并购方法以及寻找合并对象的业务发展方法进行调整，通过不断的学习，继续提升自己出众的收购能力。

思科的成功并购的经验以及失败的教训，并不难于理解，也不是什么商业秘密，这方面的著作汗牛充栋。

你或许指望企业能从这一切经验中有所心得，尽量减少糟糕的合并决策。

你大概还以为，在当今这样一个“动态竞争”的世界里，企业每年花十几亿用于咨询，花几十亿建设内部网络，又花几十亿寻找见多识广的高级主管，还花不计其数的钱进行员工培训，全都是为了获取和利用知识。

既然公司和领导者力争找出每一个竞争优势，既然成功能带给企业老总金钱和地位上的丰厚回报，那么，管理层肯定会根据最可靠的证据做出决策，管理者肯定会系统化地汲取经验教训，组织的实践肯定是深思熟虑与彻底分析后的产物。

但要是你这么想，你就错了。

经验告诉我们，很多商业决策都建立在希望或忧患的基础上，是跟着别人亦步亦趋，是看高管们过去干过什么，是揣度他们的心意，是迎合他们确信的意识形态，简而言之，除了事实，什么都想到了。尽管医学界早就学会了靠证据说话；教育界虽说迟了一步，可总算开始了尝试；但在管理领域，以及大多数公司的实际经营活动中，此一做法影响甚微。

要是医生们给患者看病，用的是公司管理业务那种凭感觉的做法，保准会让患者病情加重甚至没命，进监狱的医生也不知道会多出来多少倍。

不幸中也有万幸，公司领导者们不必灰心。

正如我们所说，靠证据来管理，既不神秘，也不太难，还能带来更好的结果。

此外，它还能创造持久的竞争优势，因为这么做的组织和管理者太少啦，遭人模仿的可能性不高。

在正式讲解靠证据管理是怎么一回事，该怎么去做之前，我们先要向你解释，有些众所周知、无人怀疑的决策方式为什么要不得，你和你的组织该怎么放弃这些做法。

退一步来说，就算你不打算靠证据管理，先放弃那些要不得的做法，也能令你的公司少受些伤害。

我们先从要不得、该回避的做法说起，之后再讲到底什么是靠证据管理，应该怎么做。

发现糟糕的决策 糟糕的决策，种类实在太多，这里，我们重点来看看三种最常见、对公司伤害最大的做法。

随意找标杆 学习他人经验并没有什么错。

和直接经验一样，间接经验同样是人与组织学习如何在世界寻找通途的一种重要方式。

更何况，从别人的失误、挫折和成功中汲取教训，总比把所有管理难题都当成别家组织没碰到过的怪毛病要便利、容易得多。

所以，寻找标杆——利用其他公司的绩效和经验，来确定你自己公司的标准的做法是合乎情理的。

毕竟，绩效的好坏，在很大程度上是根据其他人做得如何来界定、测量的。

问题出在人们通常找标杆的方式：太“随意”了。

绩效最好的公司采用的方法，背后蕴含着什么逻辑，为什么这种方法管用，在其他地方该怎么做才行，这些东西人们不做研究，只是一味模仿。

这里举几个例子。

<<管理的真相>>

1994年，联合航空公司决定与西南航空公司争夺加利福尼亚市场，试图仿效后者的做法。如让检票人员和空乘人员穿便服；只飞波音737；给这项服务取了个不同的名字，“联合穿梭”，并分派单独的飞机和机组；飞行期间不再提供食品；增加航班次数，缩短飞机在地面所花时间，照抄西南航空公司著名的快速往返。

然而，自打联航效法西南航空公司，后者在加州的市场份额反倒变得更高了。联合穿梭服务宣告失败，现已被迫停运。

美国汽车公司一度决心效仿世界汽车制造业的领头羊丰田，采用全面质量管理体系（total quality management），于是有不少企业照抄了丰田在基层工厂的做法。他们安装了警报拉绳，一旦工人注意到产品的缺陷，就可停下流水线；他们采用了即时库存管理系统，统计流程控制表。

可即便是在十多年后的今天，美国大多数汽车厂商的生产效率（组装一辆汽车所需的时间），依然落在丰田之后，还有不少公司在质量和设计方面也比不过丰田。

照抄诺思绰姆（Nordstrom）销售提成制度，希望提高服务品质的零售商，也饱受类似失败的折磨。还有诸多试图模仿通用电气绩效排名制度的组织，纷纷大跌跟头。

在上述以及无数其他例子当中，随意找标杆的做法，存在两个基本的问题。

首先在于人们照抄的是最可见、最明显、大多也是无关紧要的做法。

西南航空公司的成功，归根结底在它把员工置于首位的文化和管理哲学上（9·11惨剧巨创美国航空业之后，西南航空没有解聘一名员工），而不在于它的检票员和空乘人员穿什么衣服，选用什么型号的飞机，如何安排飞机的时间。

同样，丰田成功的奥秘，不在于某套技术，而在于它的哲学——全面质量管理、不断改进的思维方式，以及公司和员工之间的关系。

我班上有个聪明的企业主管，他对仿效他人的做法评论说，“我们选错了标杆。

我们不该照抄别人怎么做，而该模仿他们怎么想。

” 这位主管说对了一半，但说得还不够深入。

第二个问题是，不同的公司，大多有着不同的战略，不同的竞争环境，不同的业务模式，这也就是说，公司要想取得成功，要做的事情跟别人不一样。

对这家组织有利的事情，对那家公司可能有害。

公司借用本行业组织的经验，都免不了出岔子，更不要说借用其他行业的经验了。

根本的症结在于，这些公司在急着仿效别人的时候，没有几家公司同过以下这个基础问题：为什么某件事能够提高绩效？

倘若你碰到以前没见过的难题，你最好别忙着立标杆，别忙着在没法给你带来回报，相反可能带来负面效果的东西上花工夫。

投资之前，你先问问自己： 你想以之为榜样的目标对象，它的成功奥妙，是否在于那种你想要模仿的实践？

西南航空公司是该行业有史以来最成功的航空公司。

该公司的CEO，过去一直由赫伯·凯勒赫（Herb Keueher）担任，他至今仍是公司董事长。

此公好喝波旁威士忌。

这是否意味着，倘若你的CEO也开始像凯勒赫那样大喝波旁威士忌，你的公司就能变成行业佼佼者？你明白我的意思了吗？

为什么某一做法和绩效的改观有关系，其中有什么逻辑？

如果你说不清某一做法能提高绩效的潜在逻辑或理论体系，那它很可能只是一种迷信，你模仿的不过是毫不相关的东西，甚至是有害的东西。

即便你仿效的做法是个好主意，它有没有什么不利或者负面因素呢？

有缓解这些问题的方法吗？

可能你的目标对象采用了某些补救方法，而你却没有注意到？

看似有效的做法 假设说你去问医生，医生对你说，“我要给你做个阑尾切除手术。

”你问他为什么，医生回答，“因为我给上个病人做过，他病情好转了。

<<管理的真相>>

”听了这样的话，你恐怕会拔腿就跑吧——因为你知道，不管治疗对前一个病人有没有效果，治病总得对症下药才行。

奇怪的是，在大多数公司，我们好像并不愿意采用此种合乎逻辑的思考方式。

举几个业内例子。

我们曾和一家小型软件公司合作过。

在他们的一次薪酬委员会上委员会主席，一位成功又厉害的主管，推荐了他之前在的一家公司采用的薪酬政策。

他甚至还叫从前那家公司的人力资源部经理给这家公司的人力资源部经理打电话，劝说后者完全仿效他们公司的政策。

该主管以及其他委员会成员似乎完全没有考虑到，两家公司规模截然不同，使用不同的分配方法，针对不同的市场和客户进行销售，如何能够采用同样的薪酬政策呢？

这样的公司并不少见：你们当中恐怕有不少人用的都是主管从另一家公司偷师来的绩效评估表吧？

这样不顾条件变化，坚持采用同一战略和方法的例子还有很多。

艾尔·邓拉普（Al Dunlap，就是那位臭名昭著的链锯艾尔）在任职的所有公司都下过裁员的狠手，其中包括斯科特纸业公司（Scott Paper）和光束公司（Sunbeam）。

同样地，好些主管认为，凡是在市场里排不上第一或第二名的单位，都该卖掉。

这些主管新官上任，一般都会采取此一做法。

他们就好像是做了一套模板，不管碰到什么样的环境，都一遍又一遍地照用不误。

俗话说，过去的行为能对未来行为做出准确预测，用来形容他们再合适不过了。

汲取经验，磨炼某种战略战术，这并没有什么不对。

我们应该从经验中学习，并利用经验，越做越好，不断培养自己的专才与天赋，并以纯熟的技巧应用之。

问题在于，新的环境与过去不同，原来的经验用在过去合适，用在当下却有错，或者不完善。

在软件公司的例子里，主席推荐的制度——个人奖金制，即卖出产品的员工给重奖，会对本公司所倚重的顾问式销售方法带来破坏性后果。

艾尔·邓拉普以及其他无数主管惯例采用的裁员做法，很多时候都行不通。

不考虑潜在的业务问题，盲目照抄同一方法，这叫做愚蠢。

由于考虑不充分，依靠其他公司过去的经验，引入绩效管理和其他评测方式，大量公司因此陷入了麻烦。

和找标杆一样，提一些简单的问题，并根据其答案采取行动，能帮助我们避免许多由于盲目照搬过去的做法所带来的恶果：你能否肯定，你准备照搬的做法，和过去的成功确有关系？

要当心，有些成功与特定的政策、行动无关，有些成功则是因为特定的政策和行动才实现的，请注意区分。

新的条件——业务、技术、客户、商业模式、竞争环境和过去足够相似吗？

你确信过去行得通的做法现在也能行得通吗？

为什么你会认为，你打算再次照搬的做法是有效的？

如果你想不出事情行之有效的逻辑，那你可能无法判断这一次它们到底还行不行。

未经检验的意识形态 第三个广为接受的错误决策依据，往往会造成最严重的后果，因为它是最难改变的。

这就是说，人们的决策深受意识形态或信仰的影响。

换言之，组织采取某一管理实践，不是基于合理的逻辑或确凿的事实，而是因为管理者“相信”它能行得通，要不就是因为它符合管理者对人与组织成功原因的设想。

采用股票期权为薪酬策略，就是一个信仰战胜证据、给公司带来损害的好例子。

21世纪头几年，出现了一股空前的企业破产和财务丑闻浪潮。

高层主管在公司绩效上说谎，他们卖掉股票，而公司的养老基金和其他投资者拿到的是一钱不值的废纸。

如今，不管是专家还是证据，都把矛头指向了股票期权。

<<管理的真相>>

造成这一波财务丑闻的主要原因，正是因为滥用股票期权，把股票作为高管薪酬的基础。

投资者责任研究中心（Investor Responsibility Research Center）管理研究服务主任卡罗尔·鲍伊（Carol Bowie）认为，“往好了说，期权使人们以短期为重……往坏了说，它们让人做出捏造收入的欺骗行径

。”罗伊·萨特斯韦特（Roy Satterthwaite）曾任Commerce One公司副总裁，也是期权热潮的受害者。他指出，在期权的鼓励下，人们每周工作更长的时间，但同时，它也扭曲了人们做决策时优先考虑的事情，令人们一味强调成交、收入增长这些市场所关心的数字。

萨特斯韦特坦言，在期权的“推动下，我们采取了自私自利的短期视角，”没有创造长期价值。

这一有关股票期权及其后果的证据，可不光是个商场轶事。

财务丑闻过后，曾有研究对435家被迫重新发布财务报告的公司以及无需这么做的公司做了比较发现：股票期权在高层主管薪酬中所占比例越大，公司篡改收入的可能性也就越大。

信贷评级机构穆迪（Moody）做过一次研究，得出的结论是：奖励性工资“能制造一种最终导致欺诈行为的环境”。

一旦你想到使用期权作为管理层奖励手段到底是在鼓励什么样的行为，你会发现，此一做法背后蕴含的逻辑很成问题。

多伦多大学商学院院长，摩立特战略咨询公司（Monitor）的共同创始人之一，罗杰·马丁（Roger Martin），注意到这样一个问题：衡量并奖励期待性市场（即股票市场）中的绩效，与衡量并奖励销售、收入、生产效率等真实市场中的绩效，两者是不同的。

他指出，美国橄榄球联赛绝不允许选手从拉大比分差距（期待性市场）中获利，因为这会鼓励各种恶意活动。

马丁认为，“以股票为基础的薪资制度，是在鼓励人们提高期待，而非绩效。

最简单的办法就是哄抬股价。

”实际上，根本没有什么证据能证明，各类股权性质的激励手段（包括期权），能提高组织绩效

。有人对220多个案例研究做了分析，得出的结论是：管理层持有股权对企业财务绩效的作用，好坏参半，缺乏一致性。

另一份有关管理层薪酬的大规模研究（由美国经济研究局公布）则报告说，大多数旨在调和与管理层与股东利益的薪资方案，都未能实现最初的设计目的；反之，主管薪资方案无非充当着一种高层经理捞钱的机制，因为一般而言，大多数股票期权都落在高层管理者手里。

<<管理的真相>>

媒体关注与评论

领导者该好好看看这本书 管理没有灵丹妙药！
企业不能只追求潮流，不能只听信不实的管理传言。
太多的商业格言都并非建立在对事实客观公正的分析基础上，太多的商业格言被吹嘘成“万能药”。
倘若领导者基于这些可疑的知识做决策，会把组织送上风口浪尖。
管理者们必须坦率地面对事实，即使事实是多么糟糕，多么让人难以接受。
必须把证据式管理视为组织生活的正道，把这种方法作为企业管理最普遍的做法。
商业顾问或作家告诉你的东西，到底能不能解决管理难题？
假如你心里有过一丝一毫的怀疑，都必须读读这本书。

----来源价值中国网朱子云 “在拥挤的管理学书籍的书架上，这本书显得弥足珍贵。
它对以直觉而非事实进行管理的理念提出了严重的警告。

” ——《商业周刊》 “菲佛和萨顿炮轰企业领导者奉若经典的管理理念，因为这些肤浅的东西不是事实，只是一些传言和口号，对企业极为有害。

所有领导者都该好好看看这本书。

” ——宝洁全球营运中心副董事长，鲍勃·麦克唐纳 “商业顾问或作家告诉你的东西，到底能不能解决管理难题？

假如你心里有过一丝一毫的怀疑，都必须读读这本书。

” ——哈佛商学院企业管理教授，《创新的困境》一书作者，克莱顿·克里斯滕森 “菲佛和萨顿再一次戳穿了传统管理理念的皇帝新衣：公司总是抛开证据，执迷于大师们的流行观念。

两位作者根据鲜活的事实，倡导合理的管理方法，鼓励我们从虚构中筛选出事实，得出建立成功企业的最佳答案。

” ——美国最大风险投资公司KPCB公司合伙人，兰迪·科密萨

<<管理的真相>>

编辑推荐

当代顶尖商学大师的突破性观念，走出管理的迷思，走出企业的迷失，面对真相做个有智慧的领导人。

《哈佛商业评论》最具突破性观念：企求务实而非一味求新，辩证质疑而非全盘接受，稳扎稳打而非冲动蛮干，孜孜以求而非中断学习。

当你捧着一本畅销的管理学书籍认真研读的时候，你可曾质疑过其中的观点？

对于我们大多数人来说，都有迷信书本及权威的倾向。

古语说得好，“尽信书，不如无书。”

以下观点你是不是奉若真理：工作应该和生活隔绝开，最佳的组织拥有最出色的员工，经济奖励能推动组织绩效，企业战略决定命运等？

然而，太多的商业格言都并非建立在对事实客观公正的分析基础上，太多的商业格言被吹嘘成“万能药”。

倘若领导者基于这些可疑的知识做决策，会把组织送上风口浪尖。

其实用不着如此的。

杰弗瑞·菲佛和罗伯特·萨顿为我们指明了一条更好的道路：证据式管理。

证据式管理脱胎于循证医学。

在医学上遵循证据是很好理解的，但早期医生行医，靠的大多是经验。

比方说“放血疗法”，在西方盛行了很久，从来没有人怀疑过它是否有效。

要怎样才能证明“放血”对病人的病情没有改善作用？

这需要对不同的人群进行长期的对照控制实验，同时排除一切可能的影响因素。

在证据的基础上提出对某种治疗的观点。

当然，随着各方面技术的不断发展，循证医学的思想已经得到了大范围的推广。

循证医学的方法理念逐渐推广到教育和公共政策领域。

在本书中，两位作者告诉管理者为什么要根据证据来管理组织，如何寻找并利用更好的证据，为什么这一方法能带来良好的结果。

依靠证据式管理，企业领导者直面确凿的事实，根据最佳的证据展开行动，从而在竞争中赢得胜利。

对于流行的管理观念，他们采取理性的怀疑态度。

为说明这类观念中潜藏的危险，两位作者分析了核心管理领域流传的六大片面传言，其中包括领导力、战略、变革、才干、经济奖励，以及工作与生活的关系。

菲佛和萨顿向管理者们阐明了该如何辨识和应用最适合本公司的管理理念，而不是盲目信奉在其他地方看似可行的做法。

他们提出一系列的指导原则。

管理者们必须坦率地面对事实，即使事实是多么糟糕，多么让人难以接受。

必须把证据式管理视为组织生活的正道，把这种方法作为企业管理最普遍的做法。

<<管理的真相>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>