

管理其实没有食谱 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/353/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_85_B6_E5_c78_353736.htm “管理无食谱”这个命题是简单的，但它背后的含义是深远的。就像古人所说“尽信书，不如无书”，这句话究竟说了什么东西没有？我认为它是有的。首先，它打破了一个迷信：企业遇上变革时，可以找到定式的解决方案。其次，它挑战了一个信念：管理可以像流程工艺一样被教导。“管理学”比不上“烹饪学”现代意义下的“企业”起于二战之后，在那之前，西方的经营团体多半还是政权、皇室、教会、家族的附属品。中国的经验就更稀薄了，历史上只有商号的经验。企业，对人类还是一种新的物种，企业经营管理的知识及理论还仅处于婴儿期，各家之言还充满了矛盾。被誉为现代西方管理学之父的彼得德鲁克才于2005年11月去世，而历史上的“物理学之父”（不论是谁）至少已去世了数百年。希腊时代的炼金术就已启动了化学研究，而翻遍古希腊、古中国、古印度的文献，我相信找不到一篇有关“企业”概念的讨论。人类第一本系统探讨企业这个社会物种的专论，仅出现于上个世纪的50年代（彼得杜鲁克，《企业的概念》The Concept of the Corporation）。严格说起来，“管理学”作为一种知识及经验，现在还比不上“烹饪学”，更遑论“食谱”了。组织变革是中国企业家面临的一件大事。许多领导人都在寻觅解决“方案”，有些人倾向于“以人为本”，从更换干部下手，有些人倾向于工具论，从ERP或BPR(商业流程改造)下手。但是，无论哪条路径，如果领导人是抱着对待“食谱”的态度进

行变革，期望注定要变成失望。变革是一个过程，它不可能被预设结果。换句话说，变革只能预设方向，而不能预设结果。勉强打个比喻，变革就像烹饪，是一门必须考虑材料好坏、食客口味、预算的学问。某企业的变革成功了，是因为其人、事、地、物因素综合起到了作用，若化为食谱，那真是应了西洋谚语所说“某人的良药就是另一人的毒药”。同样的，某企业的变革失败了，也是因为其人、事、地、物的共同所致(某人的毒药，可能是你的良药)。人相信什么，就会向什么方向去引导，或被引导。企业的资源是极其有限的，一次无效的引导或被引导，就会对企业造成伤害，两次就会形成创伤，三次就是重创了。因此，企业家或领导者一定要时时检讨自己的信念系统，您的信念决定了您的有限资源的布局。今天的企业家都极其重视“理财”，但只有少数企业家能够进入“理信念”的境界。企业家们如果感觉自己的经验不足以带领眼前的变革需要，可以抱着学习“烹饪学”的精神去读书求教，千万不要抱着“花钱买食谱”的“决心”去求方子！“叶老师，我的企业想要进行组织变革，能否请你提供具体方法？”常常有企业界的朋友在碰到某些企业困境时，就希望有人能提供他们一些具体解决困难的步骤；我通常都告诉他们，管理不是做菜，没有食谱可循，企业界朋友接着就会说，你们企管教授的责任不正是要提供我们管理食谱吗？我会接着说，假定真有这些食谱，那表示所有的企业经营者都可以照谱操作地从事管理工作，那企业就不会有经营失败的问题了；另一方面，我们当教授的可能也就要失业了。因为，既然有具体的步骤轨迹可循，表示这些知识技能可以用书本或程序表达出来，还要教授做啥？如何学习

不可言喻的知识 知识或技能的传递可分为两类，一类是可以具体明白以书面形式传递的，这一类的知识都可以透过书本、电脑等工具学习到；另一类的知识，则是“不可言喻”的知识(Tacitknowledge)，例如，骑脚踏车就是一种不可言喻的技能，没有人可以光凭着书就能学到如何骑脚踏车。在1994年左右十分流行的组织再造工程中，美国有许多大企业认为资讯科技的运用、可以使得组织更扁平，因此裁减了大量的中阶主管，后来，有一半以上的企业的生产力不但没有提升，反而下降；其中一个重要原因就是，那些被裁减的中阶主管拥有许多不可言喻的知识，也连带被裁减了。学习不可言喻的知识，需要经由旁人适时地指点，更需要靠自己在实践过程中的心领神会，许多专业工作，如医师、会计师、建筑师等，在取得学历之后，都还需要相当一段的实习才可以取得执业资格，主要的原因就是这些专业工作有太多不可言喻的知识，并非书本世界中可得。手术房里的好几位医生、护士、技术人员在共同完成一个大手术时，彼此之间可以好几个小时说不上几句话，就是透过长时间心领神会的结果。管理涉及许多不可言喻的知识或技能。虽然，我们可以从书本或教育训练中学习到很多管理知能，但绝无可能从中获得一切所需的管理知能，一个缺乏工作经验，刚出炉的MBA，若是没有个三五年历练实习，就不太可能纯熟地运用管理知能；事实上，正因为不可言喻的知能犹如羚羊挂角，无迹可循，这一类的知能很难转移，也才会是企业真正的竞争利基之所在，也就是说，不可言喻的知能远比可以明白传授的知能更重要，所有可以从书本中抄来的具体方法，都不可能是竞争利基之所在。更进一步说，市面上多如牛毛的管理书籍，几

乎都是原则性、常识性的理论，在什么时候，什么情况下，要用什么方法，怎么用，那些管理食谱似乎也一如中国菜的食谱，只能含糊其词地说着“盐少许糖少许”之类自由心证的词汇了。《企业巫医》一书曾批评了好几位成功知名企业传记，如前克莱斯勒总裁艾科卡、媒体大亨默克多等，认为他们在传记上所说的管理方法，如果换了别人，根本就办不到；不可言喻的知能既然无法从书中撷取，那要如何习得呢？如果能够在这里明白具体地说出，这些知能就不是不可言喻了，此处，我只能提出三个重要的学习方向：首先，我们要打破管理有食谱的心态。越是重要的、高阶的工作，越不要企图依赖管理食谱；其次，我们要不断地观察、练习、沟通、反省，才能体会不可言喻的知识或技能。现在企业界所强调的组织学习，其重要的意义就是要大家打破管理食谱心态，透过自己的心灵理解和行动能力来掌握管理的世界；最后，我们应该自省，市面上有很多管理食谱，在读过之后，究竟实行了多少？禅宗有句偈语：“我眼本明，因师故瞎。”当我们汲汲营营地寻找管理食谱时，不妨先问自己，究竟爱吃甜的？还是咸的？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com