

目录

第2章 管理理论的演进.....	1
第1节 中外早期管理思想.....	1
第2节 管理理论概述.....	4
(一) 古典管理理论.....	4
(二) 行为管理理论.....	6
(三) 数量管理理论.....	7
(四) 系统管理理论.....	7
(五) 权变管理理论.....	8
(六) 全面质量管理.....	8
第3节 管理理论的新发展.....	9
(一) 学习型组织.....	9
(二) 精益思想.....	9
(三) 业务流程再造:.....	9
(四) 核心能力理论.....	10
案例1 导入案例 田忌赛马.....	13
案例2-1 都江堰水利工程.....	14
案例2-2 三门峡水利枢纽工程.....	17
案例3 如何进行管理.....	19
阅读材料1 7·23甬温线特别重大铁路交通事故.....	20
阅读材料2 13个省份经济发达镇扩权 行使县级管理权限.....	32
阅读材料3 谁动了我的奶酪.....	34
阅读材料4 管理理论丛林发展研究评价.....	52
阅读材料5 从“经济人”到“能力人”.....	58
阅读材料6 比萨店让食客随心付钱亏惨 多数吃完走人.....	59
阅读材料7 成思危谈中国企业管理60年发展变迁.....	60
阅读材料8 管理理论真能解决实际问题吗.....	62

第 2 章 管理理论的演进

本章在《管理学内容体系》中所处位置

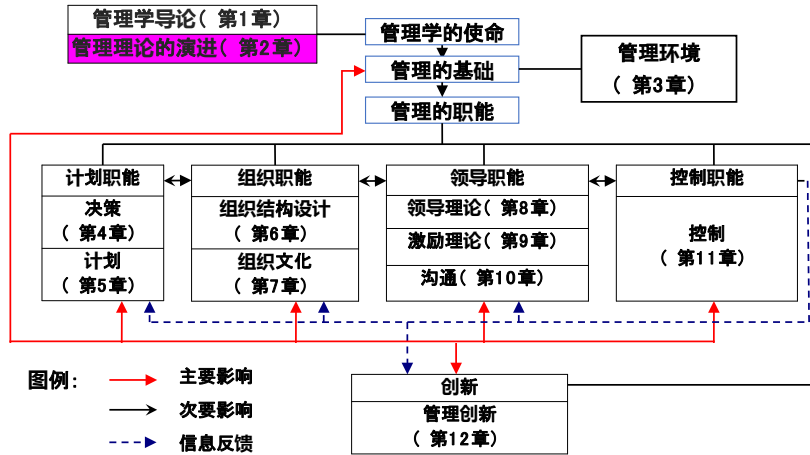


图 2-1 本章在《管理学内容体系》中所处位置（粉红色标注处）

本章主要内容



图 2-2 本章主要内容

第 1 节 中外早期管理思想

中国早期管理思想

作为四大文明古国之一的中国，有着丰富的管理思想。

公元前约 17 世纪的商、周时代，中国已形成了组织严密的奴隶制和封建制的国家组织，出现了高度集权、等级森严的金字塔形的权力结构。



图 2-3 周代的宗庙制度

2000 多年前的春秋战国时期：

——春秋时期：孙武的《孙子兵法》中的策略思想（如“知己知彼，百战不殆”），使之成为当今日本和美国的一些大公司培训经理的必备书籍；

——战国时期：《周礼》对封建国家的管理体制设计；孙臆运用运筹学和对策论的思想，帮助田忌在赛马中战胜了齐王

参见：第 2 章 案例 1——导入案例 田忌赛马

中国古代主要的管理思想

（一）儒家的管理思想——以“仁”为核心，讲伦理道德（蕴含着丰富的政治管理及人事管理思想）

孟子的“性善论”与荀子的“性恶论”之争：人性和人的行为的假设

（二）道家的管理思想——“道法自然”、“无为而治”

（三）法家的管理思想——“法治”，代表人物韩非

（四）兵家的用人学说——如《孙子兵法·计篇》提出了选才的五条标准：“将者，智、信、仁、勇、严也。”

（五）商家的（经营）管理思想——先秦至西汉前期的一思想流派，如：要了解供求关系，市场行情

外国管理思想

外国早期管理思想

古巴比伦：汉谟拉比 中央集权国家

古埃及：金字塔的修建——需要严密的组织和管理：（公元前 5000，动用 10 万人力，费时 20 年）

金字塔式的管理机构：法老 → 宰相 → 大臣

古希腊：如公元前 370 年，色诺芬(Xenophon)通过制鞋工厂的观察，发现劳动分工与劳动效率的关系。

古罗马：罗马共和时期，在管理体制上，已体现了行政、立法和司法的分离。

外国管理思想革命性的发展

外国管理思想革命性的发展

——18 世纪 60 年代开始的工业革命，从而工厂制度产生之后

（一）亚当·斯密（1723-1790）的劳动分工观点和经济人观点

Adam Smith 英国古典政治经济学家 《国富论》

劳动分工观点——分工是增进劳动生产力的重要因素，原因有三个：熟练、工作转换、工具改良和机器发明

经济人观点——经济现象是由利己主义的人们的活动产生的

（二）小瓦特（1769-1848）和博尔顿（1770-1842）的科学管理制度

1800年接管了一家铸造厂，改革组织和管理（接近于现在的管理），采取了不少有效的管理方法，建立起许多管理制度，如：

生产和销售：编制计划、市场预测

成本：纪录、监督

工作研究：确定工资

人事：培训、发展规划

职工委员会：管理福利

（三）马萨诸塞车祸（1841）与所有权和管理权的分离

1841年10月5日，美国马萨诸塞至纽约的西部铁路上发生车祸，造成20人伤亡。结果，老板交出了企业的管理权，只拿红利，企业另聘具有管理才能的人员担任企业领导——这是历史上第一次企业管理中实行所有权和管理权分离。

这种分离对管理的重要意义：

（1）管理成为一种职业——思考今天中国的职业经理人阶层的形成；

（2）横向的管理分工开始出现——提高了管理效率，为企业组织形式的进一步发展奠定了基础；

（3）具有管理才能的雇佣人员掌握了管理权——直接为科学管理理论的产生创造了条件。

参见：阅读“第2章 阅读材料1 7·23甬温线特别重大铁路交通事故”

思考“温州7.23动车事故给中国铁路管理体制带来的影响”

（四）欧文（1771-1858）的人事管理（之父）

纺织厂中的试验——改善工作条件，探索对劳资双方都有利的方法和制度。

（五）巴贝奇（1792-1871）的作业研究和报酬制度

（1）**对工作方法的研究**——较早将科学方法应用于管理实践，并进行了理论概括，成为“科学管理”的启蒙者。对劳动分工作了更细致的论述。

（2）**对报酬制度的研究**——主张按照对生产率贡献的大小来确定工人的报酬；工人的收入应由三部分组成：固定工资、利润、建议奖。

（六）亨利·汤（1844-1924）的收益分享制度

耶鲁——汤尼制造公司的总经理，按某一部门的业绩来支付该部门职工的报酬，克服由利润分享制度带来的不公平。

“保证工资”+超额分成+维持3~5年

（七）哈尔西（1856-1935）的奖金方案

指出了三种报酬制度（计时、计件、利润分享）的弊端；提出了自己的奖金方案：
每天的“保证工资”+以工人过去的业绩为基础的超额奖金

评述：此时期，管理未形成系统化的理论体系，机器生产的兴起，社会注意力仅注重生产组织、减少浪费、增产盈利的具体方法，因而管理出现以下特点：

- (1) 都是基于企业的研究；
- (2) 重点是解决两个问题：分工与报酬问题
 分工——首先是个体劳动的分工； 其次是管理本身的分工。
 报酬——工资、收益
- (3) 靠个人经验进行生产和管理；
- (4) 企业管理者由资本家直接担任，大规模的企业体系仅为个别。

总之，这一时期，称为管理理论的萌芽阶段。

第 2 节 管理理论概述

思考：管理活动、管理思想和管理理论三者之间关系。

管理理论的系统形成出现于西方；

中国仍未形成有特色的管理理论（尽管有复旦大学苏东水的“东方管理”、西安交大席酉民的“和谐管理”）。

（一）古典管理理论

形成年代：19 世纪末和 20 世纪初的美欧

分支 { 科学管理理论
 组织管理理论

1) 科学管理理论

研究重点：单个工人的生产率

代表人物：Frederick Winslow Taylor, Mr. & Mrs. Gilbreth, Henry L. Gantt

1、Taylor 的贡献——科学管理之父

- 生平：1856~1915，哈佛辍学、钢铁公司学徒、技工、总工从费城的米德维尔钢铁公司，到宾州的伯利恒钢铁公司
- 代表著作：《计件工资制》《车间管理》《科学管理原理》

泰罗的科学管理理论主要内容（重点）：

(1) **工作定额：**进行时间和动作研究，制定“合理的日工作量”动作分解、选择最适用的工具、确定最适当的操作程序

搬运生铁块试验：\$1.15/12.5T ➔ \$1.85/47—48T

(2) **标准化：**工具、机器、材料以及作业环境

铁锹试验：21P/铁锹、\$1.15/16T → \$1.88/59T

国外快餐店：

(3) 能力与工作相适应：能力最适合而且最愿意，并进行培训

(4) 差别计件工资制，内容包括：

- A. 制定定额
- B. 超额，单价提高 25%，完不成则降低 20%
- C. 按工作表现而不是按职位支付工资

讨论：“计件工资制”还在当今企业中应用吗？

(5) 计划职能与执行职能相分离：用科学的工作方法取代经验工作方法，由专门的计划部门承担计划职能，由所有的工人和部分工长承担执行职能。

2、其它人的贡献

Mr. & Mrs. Gilbreth（工程师及心理学博士）

- 建筑行业砌砖：效率提高 200%以上，手的动作分解为 17 种基本动作；
研究步骤：摄相 → 分析 → 制定操作程序

GANTT:

- 甘特图
- 计件奖励工资制（日工资+超额计件奖励）：工人感到收入有保证，劳动积极性因而提高。

2) 组织（一般）管理理论

着重研究管理职能和整个组织结构；

代表人物：Henri Fayol, Max Weber, Barnard

(1) **Fayol**, 的贡献：1841~1925，法国人，采矿工程师、总经理。

其著作——《工业管理与一般管理》

第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的理论贡献主要体现在他对管理职能的划分和管理原则的归纳上。

I、企业的基本活动和管理的五种职能

六种基本活动：技术、商业、财务、安全、会计、管理

五种基本职能：计划、组织、指挥、协调、控制

便于明确管理与经营的关系：

管理——六种活动中的一种；

经营——六种活动的协调，追求效益。

II、管理的十四条原则

分工、权力与责任、纪律、统一指挥（对人）、统一领导（对事）、个人利益服从集体利益、报酬合理、集权与分权、等级链与跳板、秩序（包括人和物）、公平、人员稳定、首创精神、集体精神

(2) **Max Weber** 的贡献：

德国著名的社会学家，主要贡献：

提出了“理想的行政组织体系”理论：等级、权威、行政制是一切 社会组织的基础。

权威包括：

- 1) 个人崇拜式——个人尊严、品格
- 2) 传统式——先例和惯例
- 3) 理性-合法的权威——“法律” 理想组织形式的基础

“理想的行政组织体系”的特点：（高度结构化的、正式的、非人格化的）。

参见：第 2 章 阅读材料 2 13 个省份经济发达镇扩权 行使县级管理权限

（3）Barnard 的贡献

Barnard：贝尔电话(新泽西州)分公司总经理，《经理人员的职能》：经理人员是最为重要的因素，其职能主要有：

- 建立并维护一个信息系统
- 使组织中每个人都能做出贡献；
- 明确确定组织的目标。

（二）行为管理理论


早期被称为人际关系学说，以后发展为行为科学，即组织行为理论


1、梅奥及其领导的霍桑试验


梅奥：心理学家和管理学家，领导了霍桑试验的中后期工作。


霍桑试验（1924~1932）：西方电气公司的霍桑工厂

四个阶段：

 第一阶段——工作场所照明试验（1924-1927年）：
照明强度的变化对生产率几乎没有影响；

 第二阶段——继电器装配室试验（1927年8月-1928年4月）
（从这一阶段起，梅奥参加了试验）
改善监督和指导方式能促使工人改变工作态度增加产量。

 第三阶段——大规模访谈（1928-1931年）：
影响生产力的最重要因素是工作中发展起来的人际关系，而不是待遇和工作环境。

 第四阶段——接线板接线工作室试验（1931-1932年）：
大部分成员都自行限制产量、对待不同级别的上级持不同态度、成员中存在小派系

《工业文明中人的问题》：

阐述了人际关系学说，主要内容有：

- 工人是社会人而不是经济人；
- 企业中存在着非正式组织——左右着成员的行为；
- 非正式组织——生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系

2、行为科学

从人际关系理论发展而来；

认为管理中最重要的是对人的管理，所以要研究人、尊重人、关心人、满足人的需要，其**特点**：

- 从单纯强调感情的因素，搞好人与人之间的关系，转向探索人类行为的规律，重视人力资源的开发；
- 强调个人目标和组织目标的一致性，组织目标中应包含更多的个人目标；
- 改变传统的组织结构和关系，实行民主参与管理

①马斯洛的需要层次理论：生理、安全、社交、尊重、自我实现

②麦格雷戈的X Y理论

③Herzberg 的双因素理论

保健因素：与工作环境有关，只能消除不满，起不到激励作用；

激励因素：以工作为中心，具备时起到激励作用，不具备时也不会造成员工的极大不满。

④弗鲁姆的期望理论：预期某行为会带来有吸引力的结果时才会采取行动。

（三）数量管理理论

产生于二次世界大战时期；

特点：技术手段、数学模型、定量分析、由定性转向定量，做出最优规划和决策。

主要包括：

- 运筹学：雷达的合理布置、厂址及分销网点、邮递员问题
- 系统分析：兰德公司 1949 年提出，从全局出发，多目标决策
- 决策科学化

（四）系统管理理论

应用系统理论中的范畴、原理，全面分析管理活动和管理过程，重视对组织结构和模式的分析，并建立起系统模型，其理论要点：

- 组织是一个系统：要素、子系统（结构子系统、功能子系统）
- 系统在一定的环境中生存：物质、能量、信息的交换==》

是开放的 ==》投入产出、黑箱理论如何提高组织的整体效率。

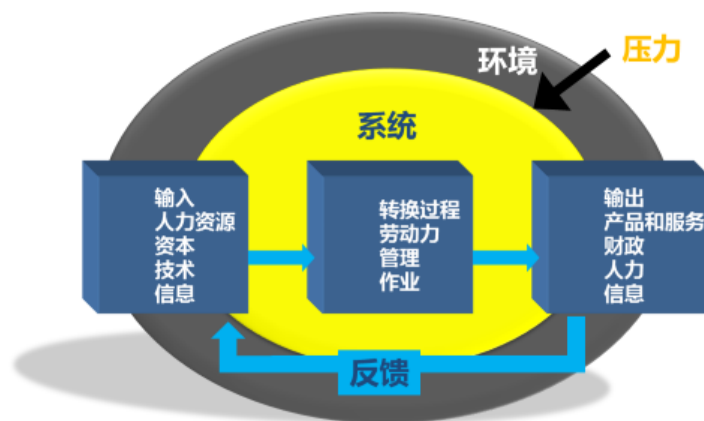


图 2-4 开放系统

参见：第 2 章 案例 2-1——都江堰水利工程

（对比案例：第 2 章 案例 2-2——三门峡水利枢纽工程）

（五）权变管理理论

20 世纪 70 年代产生于美国；

强调在管理中要根据组织所处的环境随机应变。

组织所处的环境决定着何种管理观念更适合于组织。

如：经济衰退时期的集权等。

权变关系：环境变量与管理变量之间的函数关系

环境变量分为两种：

内部环境变量：正式组织系统，包括组织结构、决策程序、交流与控制、技术状况等。

外部环境变量：一种由社会、技术、经济、政治、法律等组成；另一种由供应者、顾客、竞争者、雇员和股东组成。

管理变量指的就是各种管理理念和技术。

（六）全面质量管理

质量管理之父——戴明、朱兰；

产生于美国，应用于日本；

本质：由顾客需求和期望驱动企业持续不断改善的管理理念；

几个要点：

- 关注顾客
- 注重持续改善(Kaizen)
- 关注流程(全过程)

- 精确测量（运用统计方法）
- 授权于员工（全员管理）

第 3 节 管理理论的新发展

20 世纪 90 年代以来的时代特征：

（一）学习型组织

学习型组织——是指具有持续不断学习、适应和变革能力的组织。

Peter F.Drucker：“当今世界，唯一不变的就是变化。”

Peter M.Senge：《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》

参见：第 2 章 阅读材料 3 谁动了我的奶酪

（二）精益思想

1985 年，麻省理工学院发起了“国际汽车计划（IMVP）”

《改变世界的机器》：以日本丰田生产方式为原型的“精益生产方式”

精益生产方式——企业把客户、销售代理商、供应商、协作单位纳入生产体系，同他们建立起利益共享的合作伙伴关系，进而组成一个企业的供应链。消除 muda 是精益生产方式的精髓。

七种 muda——

精益思想——根据用户需求定义企业生产价值，按照价值流组织全部生产活动，使要保留下来的、创造价值的各个活动流动起来，让用户的需要拉动产品生产，而不是把产品硬推给用户，暴露出价值流中所隐藏的 muda，不断完善，达到尽善尽美。

（三）业务流程再造：

——Business Process Reengineering

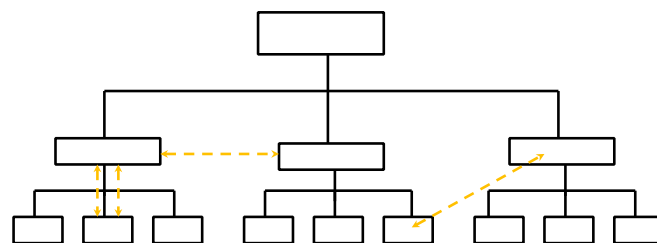


图 2-5 组织系统示意图

迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）：1993 年《再

造公司》

再造：对经营流程彻底进行再思考和再设计，以便在业绩衡量标准（如成本、质量、服务和速度）上取得重大突破。再造中最关键的部分是在公司的核心竞争力和经验的基础上确定它应该做什么，即确定它能做得最好的是什么。之后确定需要做的事最好是由本组织来做还是由其他组织来做。

采取再造方法的结果：公司规模缩小和外包业务的增多。

思考：《读者》是如何出版发行的？

（四）核心能力理论

核心资源——是指有价值的、稀缺的、不完全模仿和不完全替代的资源，它是企业持续竞争优势的源泉。

核心能力——是组织内的集体知识和集体学习，尤其是协调不同生产技术和整合多种多样技术流的能力。

企业的核心能力必须满足五个条件-----：

企业核心能力是一种功用属性,所以它“买不来”、“偷不来”、“拆不开”、“带不走”、“溜不走”(北京大学张维迎教授语)。



图 2-6 核心能力理论发展

本章简单归纳：管理理论丛林

1961年，美国管理学家H·孔茨发表《管理理论的丛林》一文，将出现大量的管理理论流派和观点，形容为**管理理论的丛林**，并指出有**6种**主要的管理思想流派：管理过程学派、经验主义学派、人群行为学派、社会学派、决策理论学派、数量学派；

1980年，孔茨又发表《再论管理理论的丛林》一文，指出主要的管理学派已增加到11种。

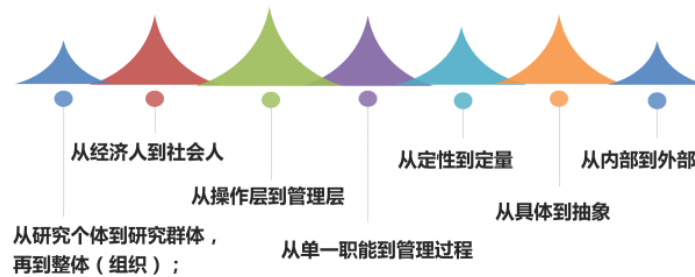


图 2-7 管理理论丛林

那么怎样保证进入“丛林”不至于“迷路”呢？

我给大家梳理出以下几个路径：

- 从研究个体（时间动作）到研究群体的（非正式组织），再到整体（“组织”管理理论）；
- 从经济人（泰勒）到社会人（梅奥）；
- 从操作层（泰勒的操作工人）到管理层（法约尔的 6 种经营活动、5 项管理活动）；
- 从单一职能（泰勒的计划职能）到管理过程（法约尔的管理 5 大职能）；
- 从定性（梅奥的经济人）到定量（数量管理理论）；
- 从具体（泰勒研究生产率提高多少、工资增加多少）到抽象（系统管理理论、权变管理理论，近乎于哲学了）
- 从组织内部到组织外部（权变管理理论）；

通过上述梳理，希望有助于同学们走出“管理理论丛林”

参见：第 2 章 阅读材料 4 管理理论丛林发展研究评介

要求掌握：

- 每种理论（流派）的产生过程及其研究角度（重点）；
- 主要代表人物及其贡献；
- 主要理论（流派）大致时代（背景）及其前后顺序。

本章内容参见

- 1、《管理思想史》桑玉成，上海教育出版社，2002 年 8 月
- 2、《东方管理学》苏东水，复旦大学出版社，2005 年 9 月
- 3、《管理学》许庆瑞，主编，1997 年，高等教育出版社，第一章结论第二、三节

本章课后作业

- 1) 课后查阅并思考：第 4 章 阅读材料 3 抛弃决策模型 VS 使用决策模型；
- 2) 案例分析：“第 2 章 案例 3 如何进行管理？”
- 3) 试述泰勒科学管理的主要内容及对管理理论的贡献。
- 4) 试述法约尔对管理理论的贡献。

- 5) 霍桑试验及对管理的贡献。
- 6) 全面质量管理的理念及其要点。

案例1 导入案例 田忌赛马

齐国的大将田忌，很喜欢赛马，有一回，他和齐威王约定，要进行一场比赛。

他们商量好，把各自的马分成上，中，下三等。比赛的时候，要上马对上马，中马对中马，下马对下马。由于齐威王每个等级的马都比田忌的马强得多，所以比赛了几次，田忌都失败了。

田忌觉得很扫兴，比赛还没有结束，就垂头丧气地离开赛马场，这时，田忌抬头一看，人群中有人，原来是自己的好朋友孙臧。孙臧招呼田忌过来，拍着他的肩膀说：“我刚才看了赛马，威王的马比你的马快不了多少呀。”孙臧还没有说完，田忌瞪了他一眼：“想不到你也来挖苦我！”

孙臧说：“我不是挖苦你，我是说你再同他赛一次，我有办法准能让你赢了他。”

田忌疑惑地看着孙臧：“你是说另换一匹马来？”孙臧摇摇头说：“连一匹马也不需要更换。”田忌毫无信心地说：“那还不是照样得输！”孙臧胸有成竹地说：“你就按照我的安排办事吧。”齐威王屡战屡胜，正在得意洋洋地夸耀自己马匹的时候，看见田忌陪着孙臧迎面走来，便站起来讥讽地说：“怎么，莫非你还不服气？”田忌说：“当然不服气，咱们再赛一次！”说着，“哗啦”一声，把一大堆银钱倒在桌子上，作为他下的赌钱。齐威王一看，心里暗暗好笑，于是吩咐手下，把前几次赢得的银钱全部抬来，另外又加了一千两黄金，也放在桌子上。齐威王轻蔑地说：“那就开始吧！”一声锣响，比赛开始了。孙臧先以下等马对齐威王的上等马，第一局输了。齐威王站起来说：“想不到赫赫有名的孙臧先生，竟然想出这样拙劣的对策。”孙臧不去理他。接着进行第二场比赛。孙臧拿上等马对齐威王的中等马，获胜了一局。齐威王有点心慌意乱了。

第三局比赛，孙臧拿中等马对齐威王的下等马，又战胜了一局。这下，齐威王目瞪口呆了。比赛的结果是三局两胜，当然是田忌赢了齐威王。

还是同样的马匹，由于调换一下比赛的出场顺序，就得到转败为胜的结果。

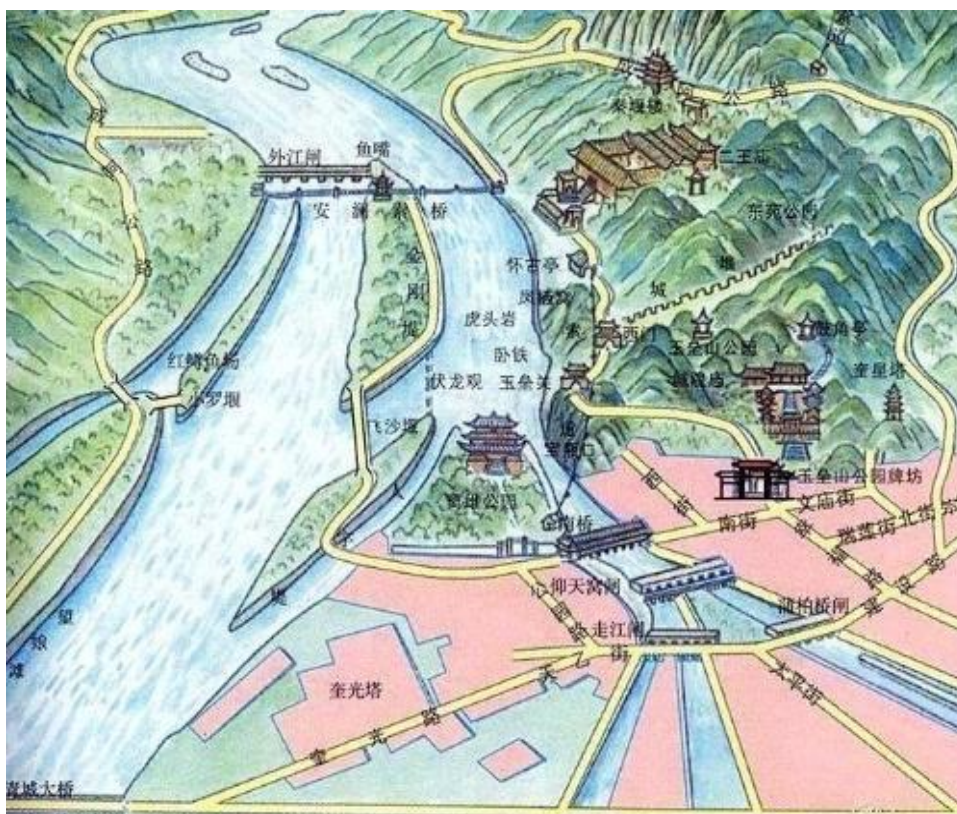
思考题：

1. “田忌赛马”的故事中蕴含着管理学中的什么含义？
2. 今天看来，“田忌赛马”具体运用了管理学中的什么理论（思想）？

案例 2-1 都江堰水利工程

都江堰水利工程位于四川成都平原西部都江堰市西侧的岷江上，距成都 56 公里。建于公元前 256 年，是战国时期秦国蜀郡太守李冰率众修建的一座大型水利工程，是现存的最古老而且依旧在灌溉田畴，造福人民的伟大水利工程。

都江堰水利工程是全世界至今为止，年代最久、唯一留存、以无坝引水为特征的宏大水利工程。这项工程主要有鱼嘴分水堤、飞沙堰溢洪道、宝瓶口进水口三大部分和百丈堤、人字堤等附属工程构成，科学地解决了江水自动分流(鱼嘴分水堤四六分水)、自动排沙(鱼嘴分水堤二八分沙)、控制进水流量(宝瓶口与飞沙堰)等问题，消除了水患，使川西平原成为“水旱从人”的“天府之国”。1998 年灌溉面积达到到 66.87 万公顷，灌溉面积已达 40 余县。



都江堰渠首枢纽主要由**鱼嘴、飞沙堰、宝瓶口三大主体工程**构成。三者有机配合，相互制约，协调运行，引水灌田，分洪减灾，具有“分四六，平潦旱”的功效。

鱼嘴分水堤：“鱼嘴”是都江堰的分水工程，因其形如鱼嘴而得名，位于岷江江心，把岷江分成内外二江。西边叫**外江**，俗称“金马河”，是岷江正流，主要用于**排洪**；东边沿山脚的叫**内江**，是人工引水渠道，主要用于**灌溉**。

飞沙堰：“泄洪道”具有**泄洪排砂**的显著功能，故又叫它“飞沙堰”。飞沙堰是都江堰三大件之一，看上去十分平凡，其实它的功用非常之大，可以说是确保成都平原不受水灾的**关键要害**。**飞沙堰的作用主要是**当内江的水量超过宝瓶口流量上限时，多余的水便从飞沙堰**自行溢出**；如遇特大洪水的非常情况，它还会**自行溃堤**，让大量江水回归岷江正流。**另一作用是“飞沙”**，岷江从万山丛中急驰而来，挟着大量泥沙，石块，如果让它们顺内江而下，就会淤塞宝瓶口和灌区。古时飞沙堰，是用竹笼卵石堆砌的临时工程；如今已改用混凝土浇铸，以保一劳永逸的功效。

宝瓶口：宝瓶口起“节制闸”作用，能自动控制内江进水量，是前山(今名灌口山、玉垒山)伸向岷江的长脊上凿开的一个口子，是**人工凿成**控制内江进水的咽喉，因它形似瓶口而功能奇特，故名宝瓶口。留在宝瓶口右边的山丘，因与其山体相离，故名离堆。离堆在开凿宝瓶口以前，是湔山虎头岩的一部分。由于宝瓶口自然景观瑰丽，有“离堆锁峡”之称，属历史上著名的“灌阳十景”之一。



都江堰是由渠首枢纽、灌区各级引水渠道，各类工程建筑物和大中小型水库和塘堰等所构成的一个庞大的**工程系统**，担负着四川盆地中西部地区 7 市(地)36 县(市、区)1003 万余亩农田的灌溉、成都市 50 多家重点企业和城市生活供水，以及防洪、发电、漂水、水产、养殖、林果、旅游、环保等多项目标综合服务，是四川省国民经济发展不可替代的水利基础设施，其灌区规模居全国之冠。

公元前 256 年秦昭襄王在位期间，**蜀郡郡守李冰**率领蜀地各族人民创建了都江堰这项千古不朽的水利工程。都江堰水利工程充分利用当地西北高、东南低的地理条件，根据江河出山口处特殊的地形、水脉、水势，乘势利导，无坝引水，自流灌溉，使堤防、分水、泄洪、排沙、控流相互依存，共为体系，保证了防洪、灌溉、水运和社会用水综合效益的充分发挥。最伟大之处是建堰两千多年来经久不衰，而且发挥着愈来愈大的效益。都江堰的创建，以**不破坏自然资源，充分利用自然资源为人类服务为前提，变害为利，使人、地、水三者高度协合统一**。都江堰工程至今犹存。随着科学技术的发展和灌区范围的扩大，从 1936 年开始，逐步改用混凝土浆砌卵石技术对渠首工程进行维修、

加固，增加了部分水利设施，古堰的工程布局和“深淘滩、低作堰”，“乘势利导、因时制宜”，“遇湾截角、逢正抽心”等治水方略没有改变，都江堰以其“历史跨度大、工程规模大、科技含量高、灌区范围大、社会效益大”的特点享誉中外、名播遐方，在政治上、经济上、文化上，都有着极其重要的地位和作用。**都江堰水利工程成为世界最佳水资源利用的典范。**

岷江是长江上游的一条较大的支流，发源于四川北部高山地区。每当春夏山洪暴发之时，江水奔腾而下，从灌县进入成都平原，由于河道狭窄，古时常常引起洪灾，洪水一退，又是沙石千里。灌县岷江东岸的玉垒山又阻碍江水东流，造成东旱西涝。秦昭襄王五十一年（公元前256年），李冰任蜀郡太守（太守相当于现在的专员，或大于专员，小于省长），他为民造福，排除洪灾之患，主持修建了著名的都江堰水利工程。都江堰的主体工程是将岷江水流分成两条，其中一条水流引入成都平原，这样既可以分洪减灾，又达到了引水灌田、变害为利。为此，李冰在其子二郎的协助下，邀集有治水经验的农民，对岷水东流的地形和水情作了实地勘察，决心凿穿玉垒山引水。在无火药（火药发明于东汉时期，即公元25年至220年间）不能爆破的情况下，他以火烧石，使岩石爆裂（热胀冷缩的原理），大大加快了工程进度，终于在玉垒山凿出了一个宽20公尺，高40公尺，长80公尺的山口。（低水位每秒流速3公尺，高水位每秒流速6公尺）因形状酷似瓶口，故取名“宝瓶口”，把开凿玉垒山分离的石堆叫“离堆”。

宝瓶口引水工程完成后，虽然起到了分流和灌溉的作用，但因江东地势较高，江水难以流入宝瓶口，李冰父子率众又在离玉垒山不远的岷江上游和江心筑分水堰，用装满卵石的大竹笼放在江心堆成一个狭长的小岛，形如鱼嘴，岷江流经鱼嘴，被分为内外两江。外江仍循原流，内江经人工造渠，通过宝瓶口流入成都平原。

为了进一步起到分洪和减灾的作用，在分水堰与离堆之间，又修建了一条长200公尺的溢洪道流入外江，以保证内江无灾害，溢洪道前修有弯道，江水形成环流，江水超过堰顶时洪水中夹带的泥石便流入到外江，这样便不会淤塞内江和宝瓶口水道，故取名“飞沙堰”。飞沙堰的设计运用了回旋流的理论。为了观测和控制内江水量，又雕刻了三个石桩人像，放于水中，让人们知道“枯水（低水位）不淹足，洪水（高水位）不过肩”。还凿制石马置于江心，以此作为每年最小水量时淘滩的标准。

思考题：

3. 试分析“都江堰水利工程”所体现的管理思想。

4. 对比“都江堰水利工程”与“三门峡水利枢纽工程”（参见“第2章 案例2-2—三门峡水利枢纽工程”），试分析在当代人类社会掌握现代科技的条件下，为什么“三门峡水利枢纽工程”却归于失败？

案例 2-2 三门峡水利枢纽工程



三门峡位于中条山和崤山之间，是黄河中游下段著名的峡谷。三门峡水库的北面是山西省平陆县，水库南面是河南省三门峡市。旧时黄河河床中有岩石岛，将黄河水分成三股息流由西向东，北面一股处为“人门”，中间一股处为“神门”，南面一段处为“鬼门”，故此峡称为三门峡。三门峡以西是渭河、洛河水的汇合处，两水汇合后再向东流到风陵渡入黄河，所以黄河入河南省后水流急、流量大，在旧社会经常泛滥成灾。为根治黄河水害，1957年开始在三门峡修堤筑坝，**1960年建成**著名的三门峡水利枢纽工程。水坝高 353 米，库容 162 亿立方米。由于泥沙冲积及修建中的问题，1965 年又逐步对工程进行改建，使其能正常发挥效益。三门峡水利枢纽工程是发电、灌溉、防洪综合工程，它为河南、河北、山西三省提供了丰富的电力，为河南提供了灌溉的水源，对河南、山东的防洪起了重大作用。

三门峡水利工程之败笔

<http://zhidao.baidu.com/question/37707887.html?fr=qr1>

偶尔看到一篇关于三门峡水库的文章，看完之后心里感觉非常的难受。一些本来是可以完全避免的灾难，在中国，却因为人为的原因发生了，并且要我们付出沉重的代价！

在一般人的印象中，修水库应该是一件造福人民的大好事，但是我们也有一句老话叫具体问题具体分析，三门峡水库就是一个例外，功过是非自有事实说话，但是我们不能从中吸取教训，不再犯同样的错误却显得非常重要。

从 1952 年开始，中国从苏联聘请专家为治理黄河拟定计划。

1954 年 10 月，在苏联专家道德指导下，以水利部和燃料工业部为主成立的黄河规划委员会完成了《黄河综合利用规划》，那是一个看起来很美妙的远景：在黄河上要修筑起 46 座河坝，“500 吨的拖船能由入海口航行到兰州”。装机总容量可达 2300 万千瓦，年平均发电量达到 1100 亿度，相当于 1954 年全部发电量的 10 倍，灌溉面积由原来的 1659 万亩扩大到 1.16 亿亩。而在这 46 座水坝当中，三门峡是最大和最重要的。

但是正是这项工程的修建，导致在以后的 40 多年中几十万人口离开他们原本富裕的家园，迁移到土地贫瘠的偏远地区，生活变得一贫如洗，更严重的是三门峡水库的修建给黄河中游和渭河流域的人们带来了巨大的灾难，那么，这个责任该由谁来承担呢！

在当时，几乎没有人公开反对三门峡工程，充满壮志豪情的领导人们一心一意要在自己手上实现所谓的“圣人出，黄河清”的梦想，在这种一边倒的极端气息下，负有责任的专家们不敢面对现实，直抒己见，个别甚至曲意逢迎，企求腾达。

当然反对的人也不是没有，黄万里就是一个，也是唯一的一个。1955 年关于黄河规划的第一次讨论会上，许多专家都对苏联专家提出的规划交口称赞，只有黄万里反

对，并当场指出：“你们说‘圣人出，黄河清’，我说黄河不能清，黄河清，不是功，而是罪。”

1957年6月10日，三门峡水利枢纽讨论会在北京召开，此时三门峡水利工程工地已在筹建中。讨论会上“主上派”与黄万里一人的“反对派”展开激烈辩论，“主上派”描绘的是建高坝，拦洪蓄沙，让清水出水库的美妙图景，而黄万里认为，在这个淤积段上是不能建坝的，否则黄河下游的水患将移至中游关中平原，而且他认为，河道里的泥沙起上游切割，下游造陆的自然作用，建坝拦沙让黄河清是违反自然规律的，是不现实的，何况清水出库对下游的河床也不利，他指出此坝修后将淤没田地，造成城市灾害。

但是由于出席会议的专家大多数都同意苏联专家的设计，黄万里孤身舌战，争辩7日后见无效，黄万里退而提出：若一定要修此坝，建议勿堵塞六个排水洞，以便将来可以设闸排沙，这个观点被全体同意通过，然而在施工时，苏联专家坚持把6个底孔都堵死了！上世纪70年代，这些底孔又以每个1000万元的代价打开——这到底是何苦来哉。

黄万里关于三门峡水利工程的分析和预见，从工程建成之日起就被一一验证了。三门峡水库从1960年9月建成，从第二年起潼关以上黄河，渭河大淤成灾。两岸受灾农田80万亩，一个县城被迫迁走，西安市收到严重威胁。到了50年后的今天，黄河流域的水土保持日益恶化，下游河水所剩无几，从1972年开始黄河开始断流，20世纪90年代已每年平均断流100多天。

旅居德国的水利工程师王维洛曾在其《前事不忘，后事之师——纪念黄河三门峡工程建成四十周年》中算了一笔帐，三门峡工程总结时耗资达40亿元，相当于40座武三叉长江大桥的造价，而之后改建费用和因之受灾的地区所遭受的经济损失更是一个谁都无法估量的数字。

这不是地域贴，不管是三门峡水库的所在地——河南，还是受灾的关中平原——陕西，其实大家都是受害者，生活在这片热土上的人民都没有错，不是你们的错。

但是造成这种悲惨的原因，却值得我们深思，说到底，我们就是要在科学上，特别是在这些关系国计民生的大项目上有严谨的态度和作风，任何不切实际的幻想和好大喜功的冲动终将酿成惨重的后果。

由此可见中国不能一味听信国外专家的言论 中国的东西还要自己动动脑子

案例3 如何进行管理

在一次管理经验交流会上,有两个公司的总经理分别论述了他们各自对如何进行有效管理的看法。

A公司的总经理认为,企业首要的资产是人,只有员工们都把公司当成自己的家,都把自己个人的命运与企业的命运紧密关联在一起,才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此,管理者有什么问题,都应该与员工们商量解决;平时要十分注重对员工需求的分析,有针对性地给员工提供学习、娱乐的机会和条件;每月的公告栏应公布出当月过生日的员工的姓名,并祝他们生日快乐;如果哪位员工生儿育女了,公司应派车接送,厂长应亲自送上贺礼。在A公司,员工们都普遍地把企业当作自己的家,全心全意地为企业服务,工厂日益兴旺发达。

B公司总经理则认为,只有实行严格的管理,才能保证企业目标的实现和各项活动的顺利进行。因此,公司制定了严格的规章制度和岗位责任制,建立了严格的控制体系,注重上岗培训,实行计件工资制等。在B公司,员工们都非常注意遵守规章制度,努力工作以完成任务,工厂发展迅速。

在管理实践中,常常会出现类似的情况,即不同的管理者针对同样的管理问题会采取不同的管理措施,而且他们各自都有这样做的充分理由。之所以会出现管理措施的差异,主要是由于人们对管理问题有着不同的认知。而人们对管理过程中发生的各种关系的认识的总和,就构成了丰富的管理思想,这些成为了指导管理者从事各项管理活动的路标和蓝图。

-----资料来源:刑以群著:《管理学》
高等教育出版社,2007年版,第428页

思考题:

这两位老总谁的观点正确,为什么?

阅读材料 1 7·23 甬温线特别重大铁路交通事故

http://baike.baidu.com/link?url=OrQUzrO_P2IUjrNJ5QP8BsExOEqhZKyc7pindo9VdpFDMMRs5Rm0ZROKFLzGAwNg_m8u9DJ21G9N3Es6jzZ3gDg_PO969Q8qqvHTxXgGyw3Or6EdkKW4DjUeYwzfDLdBVpuZiAYfizUzspvgWPprslLduVZMJOWQ8sUyiUE6CS_qVhAljRZPSus3Z63korDux9mtrIFjclAXsitaZc1x8i3ZvPUtVtWx7Xw5R1hilMTJfYoOD8JMazY Zgc

2011年7月23日20时30分05秒，甬温线浙江省温州市境内，由北京南站开往福州站的D301次列车与杭州站开往福州南站的D3115次列车发生动车组列车追尾事故。此次事故已确认共有六节车厢脱轨，即D301次列车第1至4位，D3115次列车第15、16位。造成40人死亡、172人受伤，中断行车32小时35分，直接经济损失19371.65万元。

7·23甬温线特别重大铁路交通事故是一起因列控中心设备存在严重设计缺陷、上道使用审查把关不严、雷击导致设备故障后应急处置不力等因素造成的责任事故。铁道部原部长刘志军、原副总工程师兼运输局原局长张曙光等54名事故责任人员受到严肃处理。

名称

7·23甬温线特别重大铁路交通事故

时间

2011年7月23日20点30分

地理位置

甬温铁路浙江省温州市永嘉站至温州南站间K584+300处

伤亡人数

40人死亡，200多人受伤（至7月29日）

线路

甬台温铁路

车次

D3115次（前车） D301次（后车）

乘客

D3115次1072人，D301次558人

原因

设备故障

事故时车速

D3115次16KM/H、D301次99KM/H

直接经济损失

19371.65万元

目录

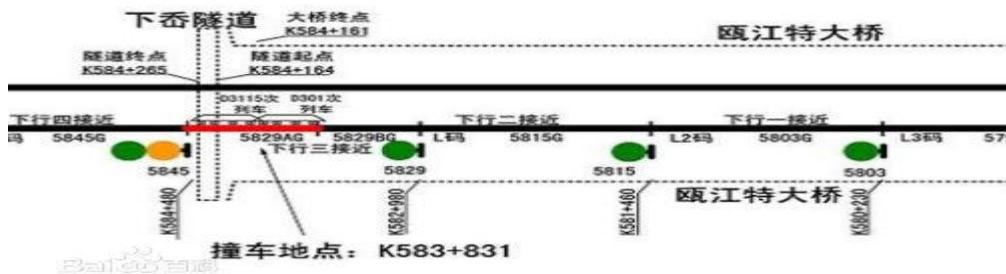
- 1 事故经过
 - 2 立调查组
 - 3 总理之行
 - 4 悼念活动
 - 5 部门致歉
 - 6 赔偿标准
 - 7 遇难名单
 - 8 事故原因
 - 9 专家调查
 - 10 调查报告目录
 - 11 原因和性质
- 事故定性

- 事发原因
- 12 处理结果
- 处罚决定
- 部级检查
- 13 事故影响

事故经过

编辑

2011年7月23日19时30分左右，雷击温州南站沿线铁路牵引供电接触网或附近大地，通过大地的阻性耦合或空间感性耦合在信号电缆上产生浪涌电压，在多次雷击浪涌电压和直流电流共同作用下，LKD2—T1型列控中心设备采集驱动单元采集电路电源回路中的保险管F2（以下简称列控中心保险管F2，额定值250伏、5安培）熔断。熔断前温州南站列控中心管辖区间的轨道无车占用，因温州南站列控中心设备的严重缺陷，导致后续时段实际有车占用时，列控中心设备仍按照熔断前无车占用状态进行控制输出，致使温州南站列控中心设备控制的区间信号机错误升级保持绿灯状态。



撞车地点

雷击还造成轨道电路与列控中心信号传输的CAN总线阻抗下降，使5829AG轨道电路与列控中心的通信出现故障，造成5829AG轨道电路发码异常，在无码、检测码、绿黄码间无规律变化，在温州南站计算机联锁终端显示永嘉站至温州南站下行线三接近（以下简称下行三接近，即5829AG区段）“红光带”。

19时39分，温州南站车站值班员臧凯看到“红光带”故障后，立即通过电话向上海铁路局调度所列车调度员张华汇报了“红光带”故障情况，并通知电务、工务人员检查维修。瓯海信号工区温州南站电务应急值守人员滕安赐接到故障通知后，于19时40分赶到行车室，确认设备故障属实后，在《行车设备检查登记簿》（运统—46）上登记，并立即向杭州电务段安全生产指挥中心进行了汇报。

19时45分左右，滕安赐进入机械室，发现6号移频柜有数个轨道电路出现报警红灯。

19时55分左右，接到通知的温州电务车间工程师陈旭军、车间党支部书记王晓、预备工班长丁良余3人到达温州南站机械室，陈旭军问滕安赐：“登记好了没有？”滕安赐说：“好了。”陈旭军要求滕安赐担任驻站联络，随即与王晓、丁良余进入机械室检查，发现移频柜内轨道电路大面积出现报警红灯（经调查，共15个轨道电路发送器、3个接收器及1个衰耗器指示灯出现报警红灯），陈旭军即用1个备用发送器及1个无故障的主备发送器中的备用发送器替代S1LQG及5829AG两个主备发送器均亮红灯的轨道电路的备用发送器，采用单套设备先行恢复。

20时15分左右，陈旭军通过询问在行车室内的滕安赐，得知“红光带”已消除，即叫滕安赐准备销记。滕安赐正准备销记，此时5829AG“红光带”再次出现，王晓立即通知滕安赐不要销记。陈旭军将5829AG发送器取下重新安装，工作灯点绿灯。随后，杭州电务段调度沈华庚来电话让陈旭军检查一下其他设备。陈旭军来到微机房，发现列控中心轨道电路接口单元右侧最后两块通信板工作指示灯亮红灯，便取下这两块板，同时取下右侧第三块的备用板插在第二块板位置，此时其工作指示灯仍亮红灯。陈旭军立即（20时34分左右）向DMIS（调度指挥管理信息系统）工区询问了可能的原因后，便回到机械室取下一个工作灯亮红灯的接收器。此时列控中心轨道电路接口单元右侧第二块通信板工作指示灯亮绿灯，陈旭军随

即将拆下来的两块通信板恢复到两个空位置上，然后通信板工作指示灯亮绿灯。陈旭军在微机室继续观察。



当地民众自发救援(5张)

至事故发生时，杭州电务段瓯海工区电务人员未对温州南站至瓯海站上行线和永嘉站至温州南站下行线故障处理情况进行销记。

20时03分，温州南站线路工区工长袁建军在接到关于下行三接近“红光带”的通知后，带领6名职工打开杭深线下行584公里300米处的护网通道门并上道检查。20时30分，经工务检查人员检查确认工务设备正常后，温州南工务工区驻站联络员孔繁荣在《行车设备检查登记簿》（运统—46）上进行了销记：“温州南～瓯海间上行线，永嘉～温州南下行线经工务人员徒步检查，工务设备良好，交付使用。”

19时51分，D3115次列车进永嘉站3道停车（正点应当19时47分到，晚点4分），正常办理客运业务。

19时54分，张华发现调度所调度集中终端（CTC）显示与现场实际状态不一致（温州南站下行三接近在温州南站计算机连锁终端显示“红光带”，但调度所CTC没有显示“红光带”），即按规定布置永嘉站、温州南站、瓯海站将分散自律控制模式转为非常站控模式。

20时09分，上海铁路局调度所助理调度员杨向明通知D3115次列车司机何枋：“温州南站下行三接近有“红光带”，通过信号没办法开放，有可能机车信号接收白灯，停车后转目视行车模式继续行车。”司机又向张华进行了确认。



出事动车的车票

20时12分，D301次列车永嘉站1道停车等信号（正点应当19时36分通过，晚点36分）。

永嘉站至温州南站共15.563公里，其中永嘉站至5829AG长11.9公里，5829AG长750米，5829AG至温州南站长2.913公里。

20时14分58秒，D3115次列车从永嘉站开车。

20时17分01秒，张华通知D3115次列车司机：“在区间遇红灯即转为目视行车模式后以低于20公里/小时速度前进。”

20时21分22秒，D3115次列车运行到583公里834米处（车头所在位置，下同）。因5829AG轨道电路故障，触发列车超速防护系统自动制动功能，列车制动滑行，于20时21分46秒停于584公里115米处。

20时21分46秒至20时28分49秒，因轨道电路发码异常，D3115次列车司机三次转目视行车模式起车没有成功。

20时22分22秒至20时27分57秒，D3115次列车司机6次呼叫列车调度员、温州南

站值班员 3 次呼叫 D3115 次列车司机，均未成功（经调查，20 时 17 分至 20 时 24 分，张华在 D3115 次列车发出之后至 D301 次列车发出之前，确认了沿线其他车站设备情况，再次确认了温州南站设备情况，了解了上行 D3212 次列车运行情况，接发了 8 趟列车）。

20 时 24 分 25 秒，在永嘉站到温州南站间自动闭塞行车方式未改变、永嘉站信号正常、符合自动闭塞区间列车追踪放行条件的情况下，张华按规定命令 D301 次列车从永嘉站出发，驶向温州南站。

20 时 26 分 12 秒，张华问臧凯 D3115 次列车运行情况，臧凯回答说：“D3115 次列车走到三接近区段了，但联系不上 D3115 次列车司机，再继续联系。”

20 时 27 分 57 秒，臧凯呼叫 D3115 次列车司机并通话，司机报告：“已行至距温州南站两个闭塞分区前面的区段，因机车综合无线通信设备没有信号，跟列车调度员一直联系不上，加之轨道电路信号异常跳变，转目视行车模式不成功，将再次向列车调度员联系报告。”臧凯回答：“知道了。”20 时 28 分 42 秒通话结束。

20 时 28 分 43 秒至 28 分 51 秒、28 分 54 秒至 29 分 02 秒，D3115 次列车司机两次呼叫列车调度员不成功。

20 时 29 分 26 秒，在停留 7 分 40 秒后，D3115 次列车成功转为目视行车模式启动运行。

车次	站名	到达时间	发车时间	站名	到达时间	发车时间	站名	到达时间	发车时间
D301	永嘉	20:24:25	20:24:25	温州南	20:29:26	20:29:26	温州南	20:30:05	20:30:05
D3115	永嘉	20:17:00	20:17:00	温州南	20:24:25	20:24:25	温州南	20:29:26	20:29:26
D3115	温州南	20:29:26	20:29:26	温州南	20:30:05	20:30:05	温州南	20:30:05	20:30:05

动车运行列表

20 时 29 分 32 秒，D301 次列车运行到 582 公里 497 米处，温州南站技教员么晓强呼叫 D301 次列车司机并通话：“动车 301 你注意运行，区间有车啊，区间有 3115 啊，你现在注意运行啊，好不好啊？现在设备（通话未完即中断）。”

此时，D301 次列车进入轨道电路发生故障的 5829AG 轨道区段（经调查确认，司机采取了紧急制动措施）。20 时 30 分 05 秒，D301 次列车在 583 公里 831 米处，以 99 公里/小时的速度与以 16 公里/小时速度前行的 D3115 次列车发生追尾。事故造成 D3115 次列车第 15、16 位车辆脱轨，D301 次列车第 1 至 5 位车辆脱轨（其中第 2、3 位车辆坠落瓯江特大桥下，第 4 位车辆悬空，第 1 位车辆除走行部之外车头及车体散落桥下；第 1 位车辆走行部压在 D3115 次列车第 16 位车辆前半部，第 5 位车辆部分压在 D3115 次列车第 16 位车辆后半部），动车组车辆报废 7 辆、大破 2 辆、中破 5 辆、轻微小破 15 辆，事故路段接触网塌网损坏、中断上下行线行车 32 小时 35 分，造成 40 人死亡、172 人受伤。

立调查组



张德江在事故现场指导救援

2011 年 7 月 24 日 14 时许，张德江主持召开现场会，指示成立事故救援和善后处置工作指挥部，由浙江省省长吕祖善任总指挥，国家铁道部部长盛光祖任副总指挥。会上宣布成立国务院“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故调查组，由安全监管总局局长骆琳任组长。

该调查组全体会议 28 日在温州宣布了调查组组成人员名单，并明确了调查组的主要工作职责。

2011 年 8 月 10 日召开的国务院常务会议决定，调整、充实国务院“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故调查组和专家组。名单如下：

“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故调查组和专家组名单	
一、事故调查组	
组长	骆 琳 安全监管总局局长
副组长	王德学 安全监管总局副局长等
成员	苏 洁 安全监管总局监管二司司长等
	事故调查组下设技术组等。
二、专家组	
组长	周孝信
副组长	王梦恕第十一届全国人大代表等
成员	于永清等

总理之行

编辑

中国国家总理温家宝 2011 年 7 月 28 日上午来到温州，他察看了“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故现场，悼念遇难者，并看望受伤人员，对伤亡人员家属表示深切慰问。随后，温总理会举行中外媒体见面会，向 70 余家媒体和 150 多名记者介绍事故善后情况。



温家宝总理向死伤者家属鞠躬表示慰问

悼念活动

现场悼念



悼念活动现场

2011年7月29日，按照“头七”的传统丧葬习俗，“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故遇难者家属和亲友等来到事故现场举行悼念活动。祭奠者冒雨在事故现场点上蜡烛，摆上鲜花，举行了悼念活动。**送别小伊伊父母**

在动车事故中最后一个获救的“奇迹女孩”小伊伊，她的父母在事故中双双遇难。2011年8月4日，小伊伊的父母，温州动车事故遇难者**项余岸**、**施李虹**遗体告别仪式在温州市殡仪馆举行。上千温州市民前往殡仪馆送别项余岸、施李虹夫妇。

部门致歉

国家铁道部道歉



24日晚铁道部新闻发布会

国家铁道部新闻发言人**王勇平**表示“铁路部门对这起事故的发生，向广大旅客表示深深的歉意，对事故遇难者表示沉痛的哀悼，对受伤的旅客和死伤人员家属表示深刻的慰问。”8月16日国家铁道部表示，国家铁道部新闻发言人王勇平因“7.23”甬温线特别重大铁路交通事故首次新闻发布会上言辞不当被停职。另据国家铁道部相关人士透露，王勇平将赴波兰首都华沙担任**铁路合作组织**中方委员。

在停职消息公布的同时，王勇平称，“我不想再和媒体接触了，我只想过安定的生活”。

处理责任人

国家铁道部党组24日决定，上海铁路局局长**龙京**，党委书记**李嘉**，分管工务电务的副局长**何胜利**予以免职，并进行调查。

赔偿标准

编辑

浙江温州“7·23”动车事故发生后，保监会官员24日表示，浙江省保监局已协调组织各保险公司启动应急预案，开启事故核査与理赔绿色通道；温州保监分局于事故发生后第一时间赶到现场，密切关注事态发展，处理赔偿事宜。



事故现场(18张)

24日上午，温州保监分局迅速召开行业会议，部署各保险单位进驻伤病接收医院，建立一线现场联络点摸清情况，坚持特事特办，开通建立绿色理赔通道，提高理赔时效。

各大保险公司亦已派出调查人员到温州当地各大医院走访排查，设点提供保险理赔咨询。

2011年7月26日，首个赔偿协议达成，29岁的遇难者林焱获赔50万。原本以为动车事故赔偿金会因人而异，而负责善后工作的负责人称，事故赔偿金每人总计50万并附加先签协议可获奖励费。

这个消息一出，引起社会广泛议论。不少律师称赔偿过低，也有很多专家说应该由实际情况出发，而不应该是个死数。此前，善后工作组与部分家属就赔偿问题进行了初步沟通协商，主要依据国务院2007年颁布的《铁路交通事故应急救援和调查处理条例》，达成了赔偿50万元的意向协议。随后，又认真听取了遇难人员家属等意见，充分进行了法律论证。根据《最高人民法院关于审理铁路运输人员损害赔偿纠纷案件适用法律若干问题的解释》中规定的，赔偿权利人有权选择按侵权责任法要求赔偿的精神，本着以人为本、就高不就低的原则，并与遇难者家属进行了进一步的沟通协商，总指挥部研究决定以《中华人民共和国侵权责任法》为确定“7·23”事故损害赔偿标准的主要依据。

“7·23”事故遇难人员赔偿救助金主要包括死亡赔偿金、丧葬费及精神抚慰费和一次性救助金（含被抚养人生活费等），合计赔偿救助金额91.5万元。

1992年《铁路旅客意外伤害强制保险条例》规定每个人赔付两万元保险金额；发生死亡的情况下，2007年《铁路交通事故应急救援和调查处理条例》规定，旅客人身伤亡赔偿限额为15万，行李损失赔偿限额为2000元。三项相加的上限应该是17.2万。事故给出的赔偿91.5万元突破了这样的数额。中国人民大学等机构召开了研讨会，探讨事故赔偿的法律问题，也有学者撰文对赔偿问题提出意见。

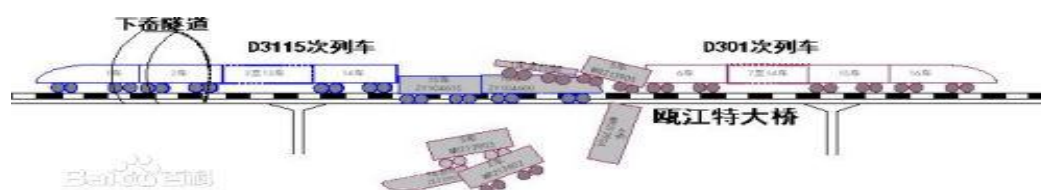
2011年8月5日，“7·23”动车事故救援善后总指挥部公布了“7·23”事故受伤旅客赔偿救助方案。个别媒体在解读这一赔偿救助方案时，称“赔偿款要扣除医疗费”。8月6日，铁路方面称“7·23”动车事故受伤旅客的全部医疗费一律实报实销，不存在从赔偿款中扣除医疗费的问题。

遇难名单

序号	姓名	性别	年龄	籍贯/国籍	备注
1	苏孝图	男	28岁	浙江平阳	身份证号 330326198301****17
2	毛菲菲	女	26岁	浙江平阳	身份证号 330326198508****44
3	潘一恒	男	38岁	福建福州	身份证号 350111197307****56
4	陆海天	男	20岁	安徽无为	身份证号 342623199106****10;
5	朱平	女	20岁	浙江温州鹿城	身份证号 330302199103****68
6	陈云英	男	46岁	福建晋安	身份证号 350111196502****35
7	陈治平	男	60岁	浙江温州鹿城	身份证号 330302195110****12
8	郝乃刚	男	58岁	天津北辰	身份证号 120106195305****19
9	徐配配	女	23岁	河南上蔡	身份证号 412825198804****4X
10	LIGUORIASS UNTA	女	22岁	意大利籍那不勒斯	热爱旅行，被朋友称为“茜茜公主”
11	李建忠	男	43岁	浙江鹿城	身份证号 330321196811****16
12	曹尔星	男	57岁	福建（美籍华人）	1954年8月13日出生，持美国护照；乘坐 D3115
13	陈怡洁	女	11岁	浙江杭州下城	身份证号 330327200010****27
14	黄雨淳	女	11岁	福建福州	身份证号 350123200005****22
15	项余岸	男	31岁	浙江温州鹿城	身份证号 330325198012****13

16	施李虹	女	29岁	浙江温州瓯海	身份证号 330326198206****4X
17	张秀燕	女	32岁	福建连江	身份证号 350122197905****05
18	胡维鹏	男	33岁	福建福州	身份证号 360421197808****56
19	温爱萍	女	51岁	浙江平阳	身份证号 330326196005****27
20	陈熙	女	30岁	浙江平阳	身份证号 330326198111****48
21	陈碧	女	28岁	浙江平阳	身份证号 330326198301****29
22	周仁特	男	4岁	浙江平阳	陈熙的儿子；乘坐 D3115
23	林焱	男	29岁	福建福州	身份证号 350102198311****31
24	卓煌	男	38岁	福建福州	身份证号 350102197307****77
25	金建飞	男	33岁	浙江瑞安	身份证号 330325197810****12
26	金文博	男	4岁	浙江瑞安	金建飞的儿子；乘坐 D3115
27	陈跃	女	32岁	浙江瑞安	身份证号 330325197911****28
28	金显眼	男	34岁	浙江平阳	身份证号 330326197704****34
29	金扬钟	男	9岁	浙江平阳	金显眼的儿子。乘坐 D3115
30	陈财发	男	38岁	福建长乐	身份证号 350126197305****37
31	吕红艳	女	40岁	湖南长沙	身份证号 432401197108****23
32	陈鸿鹏	男	15岁	福建长乐	身份证号 350182199608****5X
33	江正通	男	42岁	浙江温岭	身份证号 332623196906****3X
34	穆立楠	女	23岁	北京顺义	身份证号 110222198810****66
35	郑杭征	男	35岁	福建连江	身份证号 350122197608****11
36	林骁	男	30岁	福建福州	身份证号 350111197106****50
37	曾国钧	男	45岁	浙江瑞安	身份证号 330325196607****14
38	CHENZENG RONG	女	56岁	福建（美籍华人）	护照号码 4632702**；中文名陈曾容
39	赵立松	男	41岁	福建福州	身份证号 120104197009****3X
40	陈伟	男	40岁	福建	抢救无效，于2011年7月29日宣告死亡 ^[17]

事故原因



事故示意图

经调查认定，导致事故发生的原因是：通号集团所属通号设计院在 LKD2—T1 型列控中心设备研发中管理混乱，通号集团作为甬温线通信信号集成总承包商履行职责不力，致使为甬温线温州南站提供的 LKD2—T1 型列控中心设备存在严重设计缺陷和**重大安全隐患**。国家铁道部在 LKD2—T1 型列控中心设备招投标、技术审查、上道使用等方面违规操作、把关不严，致使其在温州南站上道使用。当温州南站列控中心采集驱动单元采集电路电源回路中保险管 F2 遭雷击熔断后，采集数据不再更新，错误地控制轨道电路发码及信号显示，使行车处于不安全状态。

雷击也造成 5829AG 轨道电路发送器与列控中心通信故障。使从永嘉站出发驶向温州南站的 D3115 次列车超速防护系统自动制动，在 5829AG 区段内停车。由于轨道电路发码异常，导致其三次转目视行车模式起车受阻，7 分 40 秒后才转为目视行车模式以低于 20 公里/小时的速度向温州南站缓慢行驶，未能及时驶出 5829 闭塞分区。因温州南站列控中心未能采集到前行 D3115 次列车在 5829AG 区段的占用状态信息，使温州南站列控中心管辖的 5829 闭塞分区及后续两个闭塞分区防护信号错误地显示绿灯，向 D301 次列车发送无车占用码，导致 D301 次列车驶向 D3115 次列车并发生追尾。

上海铁路局有关作业人员安全意识不强，在设备故障发生后，未认真正确地履行职责，故障处置工作不得力，未能起到可能避免事故发生或减轻事故损失的作用。

专家调查

国家安全监管总局新闻发言人黄毅 2011 年 12 月 6 日在通报“7·23”甬温线特大铁路交通事故调查进展时指出，2011 年 12 月 6 日，“7·23”事故集中调查阶段已经结束，事故调查报告正在汇总和整理之中。

黄毅说，依据相关规定，技术鉴定所需时间不计入事故调查期限，因此事故调查的进度仍在法规规定的时限之内。事故调查组将继续抓紧各项工作，切实保证调查工作质量，尽快提交事故调查报告，并公布调查处理结果，给人民群众一个真诚、负责任的交代。

调查进度

2011 年 7 月 28 日

争取 9 月中旬公布。国务院“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故调查组组长**骆琳**说，事故原因调查全面展开，结果争取 9 月中旬向社会公布。

2011 年 8 月 4 日

“不是自然灾害”。国家安监总局新闻发言人黄毅说，“这不是一场自然灾害，而是一起特别重大的铁路交通运输事故。”

2011 年 8 月 22 日

“是一起责任事故”。黄毅说：“通过初步分析，可以这样讲，这起事故确实是一起不该发生的、可以避免和防范的一起责任事故。”

2011 年 9 月 21 日

报告形成仍需时间。国务院“7·23”动车事故调查进展称，“仍有许多技术、管理等方面的问题需要深入分析和验证，事故调查报告的形成仍需要一段时间。”

2011 年 10 月 25 日

调查进入“攻坚”。黄毅在 2011 年 10 月 25 日就“7·23”温州动车事故的调查进入到攻坚阶段，已经掌握了大量认定事故责任的相关证据。

调查报告目录

国家安监总局网站 2011 年 12 月 28 日晚间公布了“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故调查报告。目录如下：

一、基本情况

- (一) 事故线路情况
- (二) 事故列车及司机情况
- (三) 事故相关设备情况
- (四) 事故地区气象情况
- (五) 事故地段治安情况
- (六) 事故相关单位情况
- (七) LKD2—T1 型列控中心设备研发、上道情况

二、事故发生经过

三、事故应急处置情况

四、事故原因和性质

(一) 事故原因

(二) 事故性质

(三) 事故暴露出各有关方面的主要问题

五、对事故有关责任人员和责任单位的处理建议

(一) 建议免于追究责任人员

(二) 建议给予党纪、政纪处分人员

(三) 建议责成相关单位和主要负责人作出深刻检查

(四) 建议对 LKD2—T1 型列控中心设备研发单位依法进行整顿

(五) 建议对相关单位和人员进行行政处罚

六、事故防范和整改措施建议

(一) 深入贯彻落实科学发展观，牢固树立以人为本、安全发展的理念

(二) 切实加强高铁技术设备制造企业研发工作的管理

(三) 切实健全完善高铁安全运行的规章制度和标准

(四) 切实强化高铁技术设备研发管理

(五) 切实严把高铁技术设备安全准入关

(六) 切实强化高铁运输安全管理和职工教育培训

(七) 切实加强铁路安全生产应急管理

(八) 切实加强高铁规划布局和统筹发展工作

原因和性质

事故定性

经调查认定，“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故是一起因列控中心设备存在严重设计缺陷、上道使用审查把关不严、雷击导致设备故障后应急处置不力等因素造成的责任事故。

事发原因

事故发生的原因是：通信信号集团公司所属通信信号研究设计院在 LKD2—T1 型列控中心设备研发中管理混乱，通信信号集团公司作为甬温线通信信号集成总承包商履行职责不力，致使为甬温线温州南站提供的设备存在严重设计缺陷和重大安全隐患。国家铁道部在 LKD2—T1 型列控中心设备招投标、技术审查、上道使用等方面违规操作、把关不严，致使其上道使用。雷击导致列控中心设备和轨道电路发生故障，错误地控制信号显示，使行车处于不安全状态。上海铁路局相关作业人员安全意识不强。

在事故抢险救援过程中，国家铁道部和上海铁路局存在处置不当、信息发布不及时、对社会关切回应不准确等问题，在社会上造成不良影响。

处理结果

处罚决定

2011 年 12 月 28 日上午，国务院常务会议作出了对“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故的处理决定。

国家铁道部原部长刘志军、副部长陆东福、总工程师何华武、原副总工程师兼运输局原局长张曙光、运输局原副局长兼客运专线技术部主任（现任科技司司长、党总支书记）季学胜、运输局原副局长兼基础部主任徐啸明（现任广州铁路集团公司董事长、党委书记）、科技司原司长耿志修（现任国家铁道部安全总监兼副总工程师），中国铁路通信信号集团公司（以下简称通号集团）副总经理、党委常委缪伟忠，通号设计院董事长、党委副书记张海丰，上海铁路局原局长龙京、原党委书记李嘉等 54 名事故责任人员受到严肃处理。通号集团公司总经理、通号股份公司董事长马骋，鉴于已因病去世，不再追究责任。对于相关责任人员是否涉嫌犯罪问题，司法机关正在依法独立开展调查。

会议同意事故调查组给予国家铁道部、通信信号集团公司、通信信号研究设计院、上海铁路局等单位 54 名责任人员党纪政纪处分的处理意见。其中，国家铁道部原部长刘志军、原副总工程师兼运输局局长张曙光对事故发生负有主要领导责任，因涉嫌严重违纪违法问题，另案一并处理；通信信号集团公司总经理、通信信号股份有限公司董事长马骋对事故发生负有主要领导责任，鉴于已因病去世，不再追究责任。

国家铁道部副部长**陆东福**对事故发生负有重要领导责任，给予记过处分；给予国家铁道部总工程师**何华武**记过处分；给予国家铁道部运输局原副局长兼客运专线技术部主任、现任科技司司长、党总支书记**季学胜**撤职、撤销党内职务处分；给予国家铁道部运输局原副局长兼基础部主任、现任**广州铁路集团**公司董事长、党委书记**徐啸明**撤职、撤销党内职务处分；给予国家铁道部科技司原司长、现任安全总监兼副总工程师**耿志修**降级、党内严重警告处分；给予通信信号集团公司副总经理、党委常委**缪伟忠**撤职、撤销党内职务处分；给予通信信号研究设计院董事长、党委副书记**张海丰**撤职、撤销党内职务处分；给予上海铁路局原局长、党委副书记**龙京**撤职、撤销党内职务处分；给予上海铁路局原党委书记**李嘉**撤销党内职务处分。对其他责任人员，根据其应承担的责任给予相应党纪政纪处分。

部级检查

2011年12月28日下午，国家铁道部分别召开了党组会和全国铁路系统电视电话会议，要求全国铁路系统干部职工，坚决贯彻国务院常务会议决定，认真落实责任追究，深刻吸取事故教训，切实加强安全管理，维护职工队伍稳定，推进铁路安全发展。

国家铁道部部长**盛光祖**表示：“7·23”事故暴露出国家铁道部在推进铁路发展过程中，安全发展理念树得不牢、行业监管职能履行不到位、对安全**关键设备**上道把关不严和上海铁路局安全管理薄弱、现场作业人员应急处置不力等问题，教训极为深刻。面对事故造成的严重后果和不良影响，深感对不起国家、对不起人民群众。国家铁道部和我已向国务院做出深刻检查，在此再次代表国家铁道部向“7·23”事故中遇难人员表示深切的哀悼，向遇难人员家属、受伤人员及其家属表示深深的歉意。国家铁道部表示，坚决拥护国务院常务会议决定，要求全路干部职工不折不扣地贯彻落实。

一要切实把思想认识统一到国务院决定上来，深入贯彻科学发展观，牢固树立安全发展理念，坚持“安全第一，预防为主，综合治理”的方针，切实做到在任何时候都要把安全作为大事来抓，任何情况下都要把安全放在第一位来考虑，任何影响安全的问题都要立即解决。

二要认真落实国务院关于吸取事故教训、加强铁路安全管理的重要部署，健全完善高铁规章制度标准，切实加强**高铁技术**设备研发管理，严格把好高铁技术设备安全准入关，不断加强高铁安全管理和职工教育培训，强化铁路安全生产应急管理，统筹优化高铁规划布局和发展。三要深刻吸取“7·23”事故教训，有针对性地抓好问题整改。同时要举一反三，深入查找安全隐患，严格落实整改责任，扎实推进安全风险管理、强化过程控制，不断提高铁路安全管理水平。

四要充分认识铁路在国民经济和社会发展中担负的重要责任，充分认识人民群众对铁路发展的关注和期盼，坚定信心，振奋精神，奋力拼搏，以昂扬向上的精神和坚韧不拔的意志，更加努力地适应我国经济社会发展、满足人民群众需求不断作出新的贡献，用推进铁路科学发展的实际行动迎接党的十八大胜利召开。

事故影响

编辑

2015年12月06日《媒体：7·23事故后，高铁是怎样撑下来的？》报道：《高铁风云录》一书披露，“7·23事故”及其所带来的舆论风暴给中国高铁带来的后果是致命的：一方面是高速铁路的进一步降速，另一方面就是银行进一步限贷，中国高铁线路资金接近枯竭，大量线路停工，大批农民工被迫返乡，中国高铁几近被扼杀。后来，中国中铁、中国铁建、中国南车、中国北车等企业联合向高层领导反映情况，关键时刻，有关领导挺身而出，支持了高铁

一把，协调银行放一部分资金给铁道部，最终才保住了高铁微弱的气息。与此同时，中国高铁在舆论界成为过街老鼠人人喊打，有人把“CRH”解释成“耻辱号”或者“吃人号”；甚至有人造谣说高铁有辐射，乘务员会不孕不育，经常有大批的乘务员辞职。但高铁的便利、舒适不可否认，经过暴风骤雨，中国高铁挺过了低谷期，并且重新在世界上活跃起来。

另外，2009年试行的《高速铁路设计规范（试用）》（2009）规定：（2.1 术语：2.1.1 高速铁路 high-speed railway（HSR）：新建铁路旅客列车设计最高行车速度达到 250km/h 及以上的铁路。）而事故发生的甬台温铁路是时速 200 公里的客货共线，达不到中国高速铁路的定义标准。当初调查报告最后的建议部分统统使用高铁之名谈动车组列车事故，逻辑上是否严谨，是否应该使用其它名称谈铁路建设的建议，使语言更科学，在舆论界也是有不同看法的。

阅读材料 2 13 个省份经济发达镇扩权 行使县级管理权限

<http://www.sina.com.cn>

2010 年 09 月 19 日 05:57 人民网

(前温州市委书记、前杭州代市长邵占维首先提出)

<http://politics.people.com.cn/GB/1026/12759346.html>

自 4 月 28 日中央编办召开会议，部署关于经济发达镇行政管理体制改革试点工作起，全国 13 个省的 25 个经济发达镇扩权改革的试点工作已经陆续展开。中国行政体制改革研究会秘书长、国家行政学院教授汪玉凯说：“强镇扩权，对当地的经济、社会发展有着极大的促进作用，也加快了城镇化的步伐。”

改变“脚大鞋小”状况

强镇扩权的背后，是经济发达省份的强镇破除体制限制的诉求。汪玉凯指出，强镇扩权在建设中是以一个城市的标准来发展乡镇，实质是纵向权力结构的扁平化和权力中心的下移。

此次广东省顺德区的行政管理权限调整，确定 2008 项由区行使，3197 项划由镇街行使。后者比调整前行使权限多出 1636 项，占总数的 61.4%。行政审批、行政处罚、行政确认等 8 大类权力将划给镇街。其它试点主要下放给镇的权力，也大多集中在土地使用权、财政支配权、行政审批权和事物管理权这几项。

改革开放以来，沿海省市经济呈现高速增长态势，一些乡镇已经具备了较强的经济实力，其经济总量甚至超过了不少县市。但相应的财权、公共服务能力、管理机构等却已不再匹配，“小马拉大车”的问题日益尖锐，有人将这种现象形象地比喻为“脚大鞋小”。强镇扩权，可以创新管理体制、扩大管理权限，破除经济、社会发展的桎梏，更好地释放出发展的能量。

实行扩权后的山东省安丘市景芝镇，财政收入大为提升。每个乡镇的财力，单单市级减返一项，每年的增加额都超过 500 万元。这笔钱将被用在工业园、学校、交通以及绿化等方面。“县放权助推乡镇经济腾飞，镇域经济反哺县域经济，进而推进城镇化的建设，这是一个很好的良性互动模式。”中国社会科学院城市发展与环境研究所研究员宋迎春说。

“以大城市经济圈，周边县为依托，全面开花，就会是未来中国经济增长主要的动力。”汪玉凯说。

建设服务性政府

而此次改革，关注民生是最大亮点。

广东省佛山市顺德区划分给镇街的职权，绝大多数与民生有关，如安全监管、环境运输和城市管理，达 2027 项。改革中的乡镇政府职能正在实现由“管理型”到“公共服务型”的职能转变。

浙江省宁波市启动试点改革后，200 多项审批权力下放、1000 多项执法权力下移。环保、村民违规建房、安全生产、食品卫生等事项，这些原来只能由上一级主管部门办理，现在镇里就能处理了。前段时间，宁波余姚永生旅游用品公司新上马的帐篷生产线这个投资项目，就享受到了便利。原以为要去市里，花两天时间才能批下来，没想到直接在泗门镇只用了 10 多分钟就搞定了。

医疗镇村一体化、实行外来民工医疗券、实现城市自来水网全覆盖……与宁波相距不远的绍兴市钱清镇，凭借“钱清样本”备受关注。自 2008 年起，由镇政府投入，钱清开通了镇内公交，18 辆公交车穿梭往来于 21 个村居，每隔 15 分钟一班，让小镇居民再无出行之忧。而类似的改革之举也覆盖了钱清镇的教育、社保等领域。

汪玉凯感慨道：“权力下放，比如一些财权、公共服务职权下放到镇政府，最终受益的还是百姓。强镇扩权，可以增强经济强镇的行政能力、公共服务能力，能很好地解决民生问题，是推进新农村建设的新引擎。”

推进乡镇城镇化进程

改革开放 30 多年来，我国的城镇化率从 1978 年的 17.9% 提高到 2009 年的 46.67%，平均每年增长 0.9 个百分点左右。根据联合国的相关估测，世界发达国家的城市化率在 2050

年将达到 86%，而我国的城市化率在 2050 年将达到 72.98%。

强镇扩权，加快了乡镇城镇化的步伐。“在经济强镇扩权腾飞的过程中，越来越多的乡镇会具备城市功能。以城镇化为主，相应的商贸流通、环境保护、公共服务机构等职能会一一落实，人们生活在这样的城镇幸福感也会越来越强。”宋迎昌表示，而乡镇最贴近农村，涉及农民利益，它的发展，能转移农村剩余劳动力，促进区域平衡发展、城乡一体化的进程。

他进一步指出，在乡镇扩权发展的过程中，要注意引入市场机制，确定正确的发展方向，带动整个地区经济社会的全面发展。对乡镇相关部门的权力监督也应加强，力争下放权力能合理、有效地发挥作用。总的来说，增强经济实力强城镇的自主权，以城市的标准建设乡镇，是一个很好的趋势，未来应该在其它有条件的地区乡镇推广。

阅读材料 3 谁动了我的奶酪

[美]斯宾塞·约翰逊《谁动了我的奶酪》(Who Moved My Cheese?), 生动的阐述了“变是唯一的不变”这一生活真谛, 据说已经成为全世界最畅销的书。或许每一个人看完的感受都不一样, 但千万不要说这个道理我懂, 如果那样就说明你依然惧怕改变自己。

谁动了我的奶酪?

世界上最流行的管理方法, 带给您面对改变和危机的新视角
一则看似简单的寓言故事, 提示您在今天变革时代笑对变化、取得成功的方法运用这种方法, 您就可以获得生命中最想得到的东西, 也就是书中的“奶酪”——无论它是一份工作、健康、人际关系, 还是爱情、金钱……

本书包括三个部分。

第一部分, “同学聚会”——讲述一群过去的同窗在一次聚会上讨论如何应对生活中的种种变化。

第二部分是全书的核心——“谁动了我的奶酪”的故事。

在故事中, 你会发现, 当面对变化时两个老鼠做得比两个小矮人要好, 因为他们总是把事情简单化; 而两个小矮人所具有的复杂的脑筋和人类的情感, 却总是把事情变得复杂化。这并不是说老鼠比人更聪明, 我们都知道人类更具智慧。但换个角度想, 人类那些过于复杂的智慧和情感有时又何尝不是前进道路上的阻碍呢?

当你观察故事中四个角色的行为时, 你会发现, 其实老鼠和小矮人代表我们自身的不同方面——简单的一面和复杂的一面。当事物发生变化时, 或许简单行事会给我们带来许多的便利和益处。

本书的第三部分, “讨论”——是那些同窗好朋友们围绕这个故事展开的讨论, 他们讨论这个故事的意味, 以及如何把这个故事带给人们的启迪运用到生活与工作中去。

有些读过成书之前的手搞的读者读完故事本身后就停下来, 不再继续阅读关于这个故事的讨论。另外一些人则更乐于新闻记者故事后面的“讨论”, 因为他们认为从中可以受到启发, 可以思考如何将故事中学到的东西运用到他们的实际生活中去。无论怎样, 我都真诚地希望各位像我一样, 在每次阅读这个故事的时候, 都能从中领悟到一些新的、有用的东西; 希望它能帮助你妥善地应对各种变化, 不论你的成功目标是什么, 它都能助你走向成功。

我希望你们能欢欣于你们从故事中所发现的道理, 并能享受到这一发现的乐趣。祝你们一切顺利。请记住一句话: 随着奶酪的变化而变化。

芝加哥的同学聚会芝加哥一个阳光明媚的星期天, 许多过去在学校曾是好朋友的同学聚在一起搞午餐会。前一天晚上, 他们刚参加完全体高中同学的聚会。在一阵打闹嬉笑和丰盛和午餐后, 他们坐下来开始了饶有兴致的交谈, 希望彼此多了解一些分别后的生活经历。

安杰拉曾是班上最受欢迎的人之一, 她第一个发表感慨: “生活真的是跟我们做学生时想像的完全不一样, 变化太多了。”

“的确如此!” 内森附和道。内森正如大家所预料的那样, 毕业后就进入了他的家族企业。这家企业的经营模式经年未变, 在当地人的记忆中, 那可是一家历史悠久的老字号了。因此, 当内森若有所思地附和着安杰拉, 并发出如此感叹时, 大家都感到有些吃惊。

内森好像并未注意到大家的诧异, 表情忧郁地接着说: “你们是否注意到, 当周围的事情已经发生变化时, 我们却不想对自己有所改变。”

卡洛斯接着说道: “我们拒绝改变, 是因为我们害怕改变。”

杰西卡接过他的话: “噢, 卡洛斯, 你可是学校的足球队长, 我们心目中的英雄, 我从没想过还有什么东西可以让你害怕的。”

大家都笑了起来。他们都意识到, 尽管大家毕业后都在各自不同的方面发展——从在家里工作到在外经营管理公司——但好像都有着类似的感觉——害怕改变。

这些年来, 每个人都试图应对发生在生活中的各种意想不到的变化。但大家都承认, 他们找不到一种很好的应对办法。

这时，迈克尔发话了：“我过去也一直害怕改变，直到有一天，我们的生意出现了一个重大的变故，但我们公司所有的人都不知道该怎样去应付，由于我们没能及时做出调整，使我们几乎丢掉了全部的生意。”

“后来，”迈克尔继续讲道：“我听到了一个故事，这个故事使一切都改变了。”

“此话怎讲？”内森问道。

“喔，因为这个故事改变了我害怕改变的个性以及我对变化的看法——从害怕失去某些东西到期待获得某些东西——它教会我如何去做。从那以后，我的一切都迅速地改善了——无论工作还是生活。”

“是什么故事这么神奇？”好几个人异口同声地问道。

“一开始，我被这个故事显而易见的简单给苦恼了，它就像我们小时候听腻了的那些寓言故事一样。”

“再后来，我把这个故事告诉我们公司里的其他人，其他人又讲给其他人听。很快，公司里的业务有了明显的改进，因为我们大家都能及时地做出很好的调整以随时应对变化。与我的感受一样，许多人都说，这个故事使他们的个人生活大受裨益。”

“当然，也有人说他们从中没有得到什么，他们或者是知道这样的教训而且已经领教多次了。或者，更普遍的是，他们觉得自己已经懂得够多，不需要再学习什么了。他们甚至假装看不到如此多的人正在从中受益。”

“我的一位有些呆板的高级主管就说，读这个故事只是浪费时间。然而大家都取笑他，把他比做故事中的一个角色——从不学习新的东西而且从不愿意改变。”安杰拉有些迫不及待：“别卖关子了，这究竟是一个什么样的故事？”

“故事的名字叫作‘谁动了我的奶酪’。”

大家都哄笑起来。卡洛斯说：“我想仅凭这个名字，我就已经喜欢上这个故事了。你能讲给我们听听吗？或许我们也会从中有所收获。”

“当然，”迈克尔答道：“我非常愿意把这个故事讲给你们听。它并不长。”于是他开始给大家讲述这个故事。

故事第 1 节

“谁动了我的奶酪”的故事

从前，在一个遥远的地方，住着四个小家伙。为了填饱肚子和享受乐趣，他们每天在不远处的一座奇妙的迷宫里跑来跑去，在那里寻找一种叫做“奶酪”的黄橙橙、香喷喷的食物。

有两个小家伙是老鼠，一个叫“嗅嗅”，另一个叫“匆匆”。另外两个家伙则是小矮人，和老鼠一般大小，但和人一个模样，而且他们的行为也和我们今天的人类差不多。他俩的名字，一个叫“哼哼”，另一个叫“唧唧”。

由于他们四个实在太小了，他们在干什么当然不太会引起旁人的注意。但如果你凑近去仔细观察，你会发现许多令人惊奇不已的事情！

两个老鼠和两个小矮人每天都在迷宫中度过，在其中寻找他们各自喜欢的奶酪。嗅嗅、匆匆的大脑和其他啮齿类动物的差不多一样简单，但他们有很好的直觉。和别的老鼠一样，他们喜欢的是那种适合啃咬的、硬一点的奶酪。

而那两个小矮人，哼哼和唧唧，则靠脑袋行事，他们的脑袋里装满了各种信念和情感。他们要找的是一种带字母“C”的奶酪。他们相信，这样的奶酪会给他们带来幸福，使他们成功。

尽管小老鼠和小矮人的目标各不相同，但他们做的事情是差不多的。每天早上，他们会各自穿上运动服和慢跑鞋，离开他们的小房子，跑进迷宫寻找他们各自钟爱的奶酪。

迷宫中有许多曲折的走廊和好像蜂窝似的房间，其中的一些房间里藏着美味的奶酪，但更多的地方则是黑暗的角落和隐蔽的死胡同，任何人走进去都很容易迷路。

同时，这座迷宫还有一种神奇的力量，对那些找到出路的人，它能使他们享受到美好的生活。

两个老鼠，嗅嗅和匆匆，总是运用简单低效的反复尝试的办法找奶酪。他们跑进一条走廊，如果走廊里的房间都是空的，他们就返回来，再去另一条走廊搜寻。没有奶酪的走廊他们都会记住。就这样，很快地他们从一个地方找到另一个地方。嗅嗅可以用他那了不

起的鼻子嗅出奶酪的大致方向，匆匆则跑在前面开路。然而迷宫太大太复杂，如你所料，他们经常会迷路，离开正道走错了方向，有时甚至还会撞到墙上。

而两个小矮人，哼哼和唧唧，则运用他们思考的能力，从过去的经验中学习。他们靠复杂的脑筋，搞出了一套复杂的寻找奶酪的方法。

哼哼和唧唧的方法比他们的老鼠朋友要高效，因此他们走进死胡同和碰壁的情况要比小老鼠们少得多。他们也为此而时常沾沾自喜很是得意，甚至有些看不起低智商的老鼠朋友。然而有时候，人类复杂的头脑所带来的复杂感情也会战胜他们理性思维，使他们看问题的眼光变得黯淡起来。这也使得他们在迷宫中的生活更加复杂化，也更具有挑战性了。

但是不管怎样，这四个家伙——嗅嗅和匆匆，哼哼和唧唧，都以他们各自的方式不懈地追寻着他们想要得到的东西。最后，终于有一天，在某个走廊的尽头，在奶酪C站，他们都找到了自己想要的奶酪。

这里真是一个天堂，四个小家伙被眼前的情景惊呆了，无数各式各样的奶酪堆积如山，闪着诱人的光亮。四个小家伙呆了半晌，然后疯了般地冲进奶酪堆，开始狂欢。

故事第2节

从那以后，这四个家伙，小老鼠和小矮人，每天早上穿上他们的跑步装备后便毫不犹豫地直奔奶酪C站。不久，他们都建立了熟悉的路线，并形成了各自的生活习惯。

嗅嗅和匆匆仍旧每天都起得很早，然后沿着相同的路线跑进迷宫中。

当老鼠们到达目的地后，他们脱下自己的跑鞋，有条不紊地将两只鞋系在一起，挂在脖子上——以便需要的时候能够很快穿上。然后，他们才开始尽情地享用奶酪。

在刚开始的一段时间里，哼哼和唧唧也是如此行事，每天早晨赶到奶酪C站，按部就班的把鞋子挂在脖子上，享用在那里等着他们的美味佳肴。

然而，不久以后，小矮人们改变了他们的常规。

哼哼和唧唧每天起得比老鼠们晚一些，懒懒地穿好运动服，然后信步走到奶酪C站。不管怎样，反正已经找到了奶酪。

他们从没想过，奶酪是从哪里来的，是谁把它们放在那里的。他们只是理所当然地认为，奶酪总是会在那里的。

每天，哼哼和唧唧到达奶酪C站以后，就像回到了自己家一样，舒适地呆在那里。他们脱下身上的运动衣，把它们挂起来，甩掉脚上的鞋子，换上拖鞋。他们找到了奶酪，感觉实在是太惬意了。

“真是太好了！”哼哼说：“这里有这么多的奶酪，足够我们享用一辈子了。”小矮人们充满了幸福和成功的感觉，觉得从此可以无忧无虑了。

不久，哼哼和唧唧更理所当然地认定，他们在奶酪C站发现的奶酪就是“他们自己的”奶酪了。这里的奶酪库存是如此的丰富，于是他们决定把家搬到更靠近奶酪C站的地方，还在周围一带开展了他们的社交活动。

为了使这里有更象家的感觉，哼哼和唧唧把墙壁装饰了一通，还在墙上写了一些格言，并且精心地画了一些非常可口的奶酪的图案。他们看着这些图画和格言，会心地笑了。其中一幅图画的内容是：

拥有奶酪，就拥有幸福。

有时，他们会带朋友来参观他们在奶酪C站里成堆的奶酪，自豪地指着这些奶酪说：“多么美妙可口的奶酪呀，不是吗？”有时，他们还会与朋友们一起分享这些奶酪，而有时则单独享用。

“我们应该拥有这些奶酪，”哼哼说，“为了找到它们，我们可是付出了长期而艰苦的努力的，我们当然有资格拥有它们。”他一边说着一边拿起一块鲜美的奶酪放进嘴里，享用起来，脸上流露出幸福的光彩。

然后，就像往常一样，哼哼享受完奶酪便睡着了，梦中还露出满足而惬意的笑容。

每天晚上，小矮人们在美美地饱餐了奶酪后，就摇摇摆摆地走回家，第二天早上他们又会信心十足地走进奶酪C站，去享用更多奶酪。

这样的境况维持了相当长的一段时间。

故事第3节

逐渐地，哼哼和唧唧的自信开始膨胀起来。面对成功，他们开始变得妄自尊大。在这种安逸的生活中，他们丝毫没有察觉到正在发生的变化。

随着时间的流逝，嗅嗅和匆匆日复一日地重复着他们的生活。每天早早地赶到奶酪 C 站，四处闻一闻、抓一抓，看看这区域和前一天有什么不一样。等到确定没有任何异常后他们才会坐下来细细品味奶酪，好好享受一番。

一天早上，当嗅嗅和匆匆到达奶酪 C 站时，发现这里已经没有奶酪了。

对此，他们并不感到吃惊。因为他们早已察觉到，最近好像有一些奇异的事情正在奶酪 C 站里发生，因为这里的奶酪已经越来越小，并且一天比一天少了。他们对这种不可避免的情况早有心理准备，而且直觉地知道该怎么办。

他们相互对望了一眼，毫不犹豫地取下挂在脖子上的跑鞋，穿上脚并系好鞋带。

两只小老鼠对此并没有做什么全面细致的分析，事实上，也没有足够复杂的脑细胞可以支持他们进行这么复杂的思维。

对老鼠来说，问题和答案都是一样的简单。奶酪 C 站的情况发生了变化，所以，他们也决定随之而变化。

他们同时望向迷宫深处。嗅嗅扬起他的鼻子闻了闻，朝匆匆点点头，匆匆立刻拔腿跑向迷宫的深处，嗅嗅则紧跟其后。

他们开始迅速行动，去别的地方寻找新的奶酪，甚至连头都没有回一下。

同一天的晚些时候，哼哼和唧唧也像往常一样地来到奶酪 C 站，一路上哼着小曲。他们过去一直没有察觉到这里每天都在发生的细小变化，而想当然地以为他们的奶酪还在那里。

面对新的情况，他们毫无准备。

“怎么！竟然没有奶酪？”哼哼大叫道，然后他开始不停地大喊大叫，“没有奶酪？怎么可能没有奶酪？”好象他叫喊地声音足够大的话，就会有谁把奶酪送回来似的。

“谁动了我的奶酪？”他声嘶力竭地呐喊着。

最后，他把手放在屁股上，脸憋得通红，用他最大的嗓门叫道：“这不公平！”

唧唧则站在那里，一个劲地摇头，不相信这里已经发生的变化。对此，他同样没有任何心理准备，他满以为在这里照旧可以找到奶酪。他长时间地站在那里，久久不能动弹，完全被这个意外给惊呆了。

哼哼还在疯狂地叫嚷着什么，但唧唧不想听，他不想面对眼前的现实，他拼命地告诉自己，这只是一个噩梦，他只想回避这一切。

他们的行为并不可取，而且也于事无补，但我们总还是能够理解的。

要知道找到奶酪并不是一件容易的事情。更何况，对这两个小矮人来说，奶酪绝不仅仅只是一样填饱肚子的东西，它意味着他们悠闲的生活、意味着他们的荣誉、意味着他们的社交关系以及更多重要的事情。

对他们来说，找到酪是获得幸福的惟一途径。根据不同的偏爱，他们对奶酪的意义有各自的看法。

对有些人而言，奶酪代表的是一种物质上的享受；而对另一些人来说，奶酪意味着健康的生活，或者是一种安宁富足的精神世界。

对唧唧来说，奶酪意味着安定，意味着某一天能够拥有一个可爱的家庭，生活在名人社区的一座舒适的别墅里。

对哼哼来说，拥有奶酪可以使他成为大人物，可以领导很多很多的人，而且可以在卡米伯特山顶上拥有一座华丽的宫殿。

由于奶酪对他们实在太重要了，所以这两个小矮人花了很长时间试图决定该怎么办。但他们所能够想到的，只是在奶酪 C 站里寻找，看看奶酪是否真的不存在了。

当嗅嗅和匆匆已经在迅速行动的时候，哼哼和唧唧还在那里不停地哼哼唧唧、犹豫不决。

他们情绪激动地大声叫骂这世界的不公平，用尽一切恶毒的语言去诅咒那个搬走了他们的奶酪的黑心贼。然后唧唧开始变得消沉起来，没有了奶酪，明天会怎样？他对未来的计划可是完完全全全都建立在这些奶酪的基础上面的啊！

这两个小矮人就是不能接受这一切。这一切怎么可能发生呢？没有任何人警告过他们，这是不对的，事情不应该是这个样子的，他们始终无法相信眼前的事实。

那天晚上，哼哼和唧唧饥肠辘辘、沮丧地回到家里。在离开之前，唧唧在墙上写下了一句话：

奶酪对你越重要，你就越想抓住它。

故事第 4 节

第二天，辗转难眠了一晚上的哼哼和唧唧早早地离开家又回到奶酪 C 站，不管怎样，他们抱着一线希望，他们不断地欺骗自己，假定昨天走错了地方，他们仍然希望找回他们的奶酪。奶酪站的位置没有变化，然而奶酪的的确确早已不复存在。两个小矮人顿时手足无措，不知道该怎么办。哼哼和唧唧只是站在那里，一动不动，就像两座毫无生气的雕像。

唧唧紧紧闭上眼睛，用手捂住自己的耳朵，他只想把一切都堵在外面。他不愿相信奶酪是逐渐变得越来越少的，他宁愿相信奶酪是突然之间被全部拿走的。

哼哼则把现在的情况分析了分析，他用他那复杂的大脑把他所有的信条都翻了个遍。

“他们为什么要这样做？”他终究没能找到答案，“这里究竟发生了什么事情？”

终于，唧唧睁开了眼睛，朝周围看了看说：“顺便问一下，嗅嗅和匆匆现在在哪里？你是否觉得他们知道某些我们还不知道的事情？”

“那两个弱智，他们能够知道些什么？”哼哼的语气中充满了不屑。

他继续说：“他们只是头脑简单的老鼠，他们只会对发生的事情做出简单的反应。而我们是机灵聪明的小矮人，我们比老鼠有头脑。我们应该能够推测出这里的情况。”

“我知道我们更聪明，”唧唧说，“但是，我们现在的行为好像并不怎么聪明。我们周围的情况已经发生了变化，哼哼，也许我们需要做出一些改变，去做点什么不同的事情。”

“我们为什么要改变？”哼哼问道，“我们是小矮人，我们是不一样的。这样的事情不应该发生在我们的身上。即使出现了这样的情况，我们至少也应该从中得到一些补偿。”

“为什么我们应该得到一些补偿呢？”唧唧问。

“因为我们有这样的权力。”哼哼宣称。

“有什么样的权力？”唧唧不明白。

“有拥有我们的奶酪的权力。”

“为什么？”唧唧还是不明白。

“因为这个问题不是我们引起的，”哼哼说，“是某些别有用心的人制造了这个局面，而不是我们，所以我坚持认为我们总应该从中得到些补偿。”

“也许我们应该停止这种无用的分析，”唧唧提议，“分析问题到此为止。在我们还没有被饿死之前，我们应该赶紧出发去找新的奶酪。”

“噢，不！”哼哼反对说，“我就快要找到问题的根源了，要知道，我们曾经拥有过那么多、那么好的奶酪啊！”

当哼哼和唧唧还在争执着试图决定该怎么办的时候，嗅嗅和匆匆已经在很顺利地做他们的事情了。他们进入到了迷宫的更深处，走过一条又一条走廊，在每一个他们遇到的奶酪站里仔细寻找着奶酪。

除了倾尽全力地寻找新的奶酪，他们并不考虑任何别的事情。

有好一段时间，他们找得很辛苦却一无所获。直到他们走进迷宫中一个他们从未到过的地方：奶酪 N 站。

他们高兴得尖叫起来，他们终于发现了他们一直在寻找的东西：大量新鲜的奶酪。

他们简直不敢相信自己的眼睛，这是他们所见过的最大的奶酪仓库。

而与此同时，哼哼和唧唧仍然呆在奶酪 C 站，对他们目前的处境进行揣摩。他们正在忍受着失去了奶酪的痛苦，挫折感、饥饿感和由此而来的愤怒紧紧围绕着他们，折磨着他们，他们甚至为陷入眼前的困境而相互指责。

唧唧仍然时时想起他的老鼠朋友，猜想他们现在是否已经找到了奶酪。他相信他们也许过得很难。在迷宫中穿行，总会面临许多难以预料的事情。但他也知道，什么事情也得有不容易的一个阶段。

有时，唧唧会想象出嗅嗅和匆匆已经找到了奶酪并正在享用它们的情景。他忽然有一种冲动，想到迷宫中冒险去寻找新的奶酪。在迷宫中探险，找到新的奶酪并尽情享用，这一切该是多么的美好啊！想到这里，他觉得仿佛自己已经尝到了新鲜奶酪的美味。

正在寻找和享用新的奶酪，这样的情景在唧唧的头脑中越来越清晰。他觉得自己越来越想离开奶酪 C 站，出发去寻找新的奶酪。

突然，他大声宣布道：“我们走吧！”

“不！”哼哼很快做出了反应：“我喜欢这里。我只熟悉这里，这里很好很舒服。再说，“离开这里到外面去是很危险的。”

“不会的，”唧唧说：“以前我们也曾经到过这个迷宫中的许多的地方，我们还可以再去其他地方找找看。”

“我觉得自己已经有些老了，不能再做这种跑来跑去到处冒险的事了。”哼哼说：“而且，我也不想做个傻瓜似的，时常迷路。你觉得呢？”

听哼哼这么一说，失败的恐惧感又袭上了唧唧的心头，他的那点发现新奶酪的希望又逐渐消退了。

就这样，这两个小矮人继续做着以前每天所做的事。他们仍然每天都去奶酪 C 站，发现还是找不到奶酪，然后怀着忧虑和挫败的心情回到家里。

他们试图否认眼前发生的一切，开始失眠，力气一天比一天小，变得越来越烦躁易怒。

故事第 5 节

他们的家，也不再是美好舒适的地方。他们睡不上一个安稳觉，而且每晚的时光伴着找不到奶酪的噩梦度过。

但他们仍然每天都回到奶酪 C 站，仍然每天在那里等待。

哼哼说：“你知道，如果我们再努力一些，我们也许会发现事情并没有发生太大的变化。奶酪也许就在附近，它们也许只是被人藏到墙后面去了。”

第二天，哼哼和唧唧带了工具回到奶酪 C 站。哼哼拿着凿子，唧唧则用锤子敲打。他们费了九牛二虎之力，终于在墙上打出了一个洞，朝里面窥视，却依旧没有发现奶酪的踪迹。

尽管他们感到非常失望，但他们仍然想念问题会得到解决。以后，他们起得更早，工作得更长、更努力。但是，一段时间以后，他们得到的只是一个个更大的空洞。

唧唧开始认识到行动和结果的区别。

“也许，”哼哼说：“我们只需要坐在这里，看看到底会发生什么事情。迟早他们会把奶酪再送回来。”

唧唧希望他说的是真的。这样，他每天回家休息，然后勉强陪着哼哼去奶酪 C 站查看情况。但是，奶酪始终没有再出现。

由于焦虑和饥饿，这两个小矮人已经变得有些虚弱。唧唧已经开始厌倦等待——完全被动地等着状况自己发生好转。他开始明白，他们在奶酪 C 站等待的时间越长，情况只会变得越糟糕。

唧唧明白，他们正在失去自己的优势。

终于，有一天，唧唧开始自己嘲笑起自己来了：“唧唧呀唧唧，看看你自己吧！你居然等到每天重复同样的错误，还总是奇怪、怀疑为什么情况还没有得到改善，还有什么比你这种做法更可笑的呢？这如果不是荒谬，就是滑稽。”

唧唧并不想再到迷宫中去奔波。他知道他可能会迷路，而且他也不知道究竟应该到哪儿去寻找新的奶酪。但当他明白正是他的恐惧感使他如此裹足不前、坐以待毙的时候，他嘲笑起自己的愚笨。

他问哼哼：“我们的运动衣和慢跑鞋放到哪里去了？”他花了很长的时间才翻出了那些运动装备。当初，他们在奶酪 C 站找到奶酪以后，就把鞋啊什么的都有扔到一边去了，因为他们满以为再也不会需要这些玩意儿了。

当哼哼看到他的朋友穿上运动服时，他说，“你不是真的要到迷宫中去吧？你为什么不留下来，和我一起在这里等，等着他们把奶酪送回来？”

“因为如果这么做，我们将永远不会得到那些奶酪，”唧唧大声说：“不会有人把奶酪送回来了，现在已经到了去寻找新奶酪的时候了，不要再想那些早已不存在的奶酪了！”

哼哼争辩说：“但是如果外面也没有奶酪怎么办？或者，即使有奶酪，但你找不到，又怎么办？”

“我不知道。”唧唧不耐烦地说。同样的问题，他已经问过自己多少遍了。他又感到了那种使他停滞不前的恐惧感。奶酪的喜悦再度鼓起了他的勇气。

他最后问自己：“你希望到哪里去找奶酪——这里还是迷宫中？”

于是他的脑中出现了一幅图画，他看见自己面带微笑地在迷宫中探险。

这样的景象让他有些惊慌，他发现自己终于克服了再次进入迷宫的恐惧。他看见自己在迷宫中迷了路但仍然满怀信心地在那里寻找新奶酪，一切美好的事物都随之而来。他又重新找回了自己的勇气。

于是，他尽量发挥自己想象力，在脑海中为自己描绘了一幅他最信赖的、最具有现实感受的图画——他在寻找和品尝新的奶酪。

他仿佛看见自己坐在一大堆奶酪中央，正在尽情品尝各种奶酪，像蜂窝状的瑞士奶酪、鲜黄的英国切达干酪、美国奶酪和意大利干酪，还有美妙又柔软的法国卡米伯特奶酪，等等。

唧唧简直想入了神，直到他听到哼哼在一边嘟囔着什么，他才意识到自己仍然还在奶酪C站。

故事第6节

于是唧唧转身来对哼哼说：“哼哼，有时候，事情发生了改变，就再也变不回原来的样子了。我们现在遇到的情况就是这样。这就是生活！生活在变化，日子在往前走，我们也应随之改变，而不是在原地踟蹰不前。”

唧唧看着他那因饥饿和沮丧而显得有些憔悴的朋友，试图给予他分析一些道理。但是，哼哼的畏惧早已变成了气恼，他什么也听不进去。

唧唧并不想冒犯他的朋友，但是，他还是忍不住要嘲笑他们自己，因为现在看起来他们俩真的是又狼狈又愚蠢。

当唧唧准备要出发的时候，他觉得自己整个人都变得都充满了活力，他挺起了胸膛，他的精神开始振作起来：“让我们出发吧。”

唧唧大笑着宣称：“这是一个迷宫的时代！”

哼哼笑不起来，他几乎没有任何反应。

唧唧拾起一块尖硬的小石头，在墙上写下一句恳切的话，留给哼哼去思考。他没有忘记自己的习惯，在这句话的周围画上奶酪的图案。唧唧希望这幅画能给哼哼带来一丝希望，会对哼哼有所启发，并促使哼哼起身去追寻新的奶酪。但是哼哼根本不想朝墙上看一眼。

墙上的话是：

如果你不改变，你就会被淘汰。

在墙上留完言后，唧唧伸出脑袋小心翼翼地朝迷宫中望了望，回想着到达奶酪C站以前所走过的路线。

他曾经想过，也许迷宫中再也没有奶酪了，或者，他可能永远也找不到奶酪。这种悲观的情绪曾经那样深深地根植于他的心底，以至于差一点就毁了他。

想到这里，唧唧会心地微笑起来。他知道，哼哼现在一定还在原地懊恼：“究竟是谁动了我的奶酪？”而唧唧此刻想的却是：“我为什么没有早点行动起来，跟随着奶酪移动呢？”

当唧唧终于走出奶酪C站踏入黑暗的迷宫时，他忍不住回头看了看这个曾经伴随他和哼哼很长一段地方的地方。那一瞬间他几乎无法控制自己，又想走向那个熟悉的地方，又想躲进那个虽已没有奶酪但很完全的地方。

唧唧又有些担心起来，拿不准自己是否真的想要进入到迷宫中去。片刻以后，他又拿起石块在面前的墙上写下一句话，盯着它看了许久：

如果你无所畏惧，你会怎样做呢？

他对着这句话苦思冥想。

他知道，有时候，有所畏惧是有好处的。当你害怕不做某些事情会使事情变得越来越糟糕时，恐惧心反而会激起你采取行动。但是，如果你因为过分害怕而不敢采取任何行动时，恐惧心就会变成前进道路上最大的障碍。

他朝迷宫的右侧瞧了瞧，心中生出了恐惧，因为他从未到过那里面。

然后，他深吸了一口气，朝迷宫的右侧缓步跑去，跑向那片未知的领地。

故事第7节

在探路的时候，唧唧有些担心起来，一开始他还在奶酪C站犹豫了那么久，因为很长时间没有吃到奶酪了，他有些虚弱。现在，在迷宫中穿行要比以前更加吃力，花的时间更

长。他打定主意，一旦再有机会，他一定要尽早走出舒适的环境去适应事情的变化。他觉得立刻采取措施会使事情更容易一些。

想到这里，唧唧无力地微笑了一下，感叹道：“迟做总比不做好。”

接下来的几天里，唧唧在周围偶而能够找到一点奶酪，但都吃不了多久。他曾经希望能够找到足够多的奶酪，带回去给哼哼，鼓励他离开原地，走进迷宫。

但是，唧唧还是感到有些信心不足。他不得不承认，身在迷宫中，他感到十分困惑。里面很多地方跟以前完全不一样了。

他这样想着朝前走去，他觉得自己已经走了好远，却又好像就要迷失在迂回曲折的走廊中了。这就好像是在走两步退一步，对他来说这真是一种挑战。不过他还是要承认，回到迷宫中寻找奶酪，其实并不像他想象的那样可怕。

随着时间的流逝，他开始有些怀疑，找到新奶酪的希望是否能变成现实。有种幻觉，有时他怀疑是否自己嘴里的奶酪太多而嚼不过来，这时，想到自己根本没有东西可嚼，他不禁哑然失笑。

每当他开始感到泄气的时候，他就提醒自己正在做什么。尽管现在很难受，但这样总比呆在没有奶酪的地方更实际。他在掌握控制权，而不是听天由命、束手无策。

他还提醒自己，如果嗅嗅和匆匆能不断前行，那么自己也能做到！

后来，唧唧回想起过去的事情，他终于明白奶酪 C 站的奶酪并不是像他曾经相信的那样一夜之间突然消失的。奶酪的数量是逐渐变少，直至完全消失的。而且，剩下的那一点也已经陈旧变质，美味丧失殆尽了。

那些陈旧的奶酪上面或许已经生出了霉菌，只是他没有注意到罢了。他还得承认，只要他愿意，应该能够注意得到。可惜他当初没有留意这些变化。

唧唧还认识到，如果他一直能够察觉到这些变化而且能够预见到这些变化，那么，这些变化就不会让他感到吃惊。也许，嗅嗅和匆匆一直就是这样做的。

他打定主意，从现在起，他要时刻保持警觉。他要期待着发生变化，而且还要去追寻变化。他应该相信自己的直觉，能够意识到何时发生变化，并且能够做好准备去适应这些变化。

他停下来休息了一会儿，并在迷宫的墙上写道：

经常闻一闻你的奶酪，

你就会知道，

它什么时候开始变质。

一段日子以后，好像已经很久没有找到奶酪了。这天，唧唧遇到了一个很大的奶酪站，看起来里面似乎装满了奶酪。他走进去以后，却发现里面空空如也，他失望至极。

“这种空空的感觉，对我来说太平常了。”他叹息道，他觉得自己就快要放弃了。

唧唧的体力正在慢慢地丧失。他知道自己迷路了，此刻他有些担心自己能不能活下去。他想转身回到奶酪 C 站去。回去后，至少哼哼还在那里，唧唧就不会孤单一人了。这时，他又问了自己一个同样的问题：“如果我无所畏惧，我又会怎样做呢？”

唧唧觉得他正在克服和超越自己的恐惧，但他又越来越经常地感到害怕，害怕得甚至无法对自己承认。他常常难以确定自己到底害怕什么，但是在目前这样虚弱的状况下，他知道，他只是害怕一个人独自前行。唧唧其实并不清楚这一点，他只是在跟着这种感觉走，因为他一直在被这些恐惧的念头压迫着。

唧唧想知道哼哼是否已经离开了 C 站开始出发去寻找新的奶酪，或者是否仍然被自己的恐惧所吓倒，仍旧裹足不前。这时，唧唧想起他在迷宫中度过的时光，那些他曾经觉得是最美好的时光，其实正是他一个人穿行在迷宫中寻找奶酪的时候。

他又在墙上写下了一句话，以便提醒自己。同时，这句话也是一个标记，留给他的朋友哼哼，希望哼哼会跟上来。

朝新的方向前进，

你会发现新的奶酪。

故事第 8 节

唧唧朝着黑暗深邃的通道中望去，又有一阵恐惧袭来。前面有些什么？是不是什么都没有？或者更糟，里面潜藏着危险？他开始想象各种可能降临到他头上的可怕的事情。他越想越怕，快把自己吓死了。

忽然，他又觉得自己真是可笑。他意识到，他的畏惧只会使事情变得更糟糕。于是，他采取了当他无所畏惧的时候会采取的行动。他朝一个新的方向跑去。

当他跑向这条黑暗的走廊时，他笑了起来。唧唧还没有认识到这一点，但他觉得他的灵魂得到了丰富。他正在放开自己，对前景充满了信心，尽管他并不能确切地知道前面究竟有些什么。

出乎意料，他开始对自己感到越来越满意。“为什么我感觉这么好？”他不明白：“我并没有找到奶酪，而且也不知道要到哪里去。”

不久，他就明白了他为什么会感觉这么好。

他停下脚步，在墙上写道：

当你超越了自己的恐惧时，

你就会感到轻松自在。

他认识到，他原来是被自己的恐惧感给控制住了。如今朝一个新的方向迈进，使他获得了自由。

这时，从迷宫中吹来习习的凉风，使人感到神清气爽。他深吸了一口气，不觉振作起来。一旦克服了自己的恐惧感，他觉得一切比原来自己想像的要好得多。

唧唧已经很久没有这种感觉了。他几乎就快要忘记了这种感觉是多么的惬意。

为了使事情更顺利地进行，他又开始在头脑中描绘一种景象。想像中，他在一种很棒的现实环境，坐在各种他喜欢的奶酪中间——有切达奶酪还有布里奶酪！他看见自己在吃许多他喜欢吃的奶酪。这样的景象使他获得一种享受，他想像着这些奶酪的滋味该是多么美啊！

这种享受新奶酪的情景，他看得越清楚，就越相信这会变成现实。现在，他有一种感觉，他就快要找到奶酪了。

他又在墙上写道：

在我发现奶酪之前，想像我正在享受奶酪，这会帮我找到新的奶酪。

唧唧一直在想的是他将会得到什么，而不是考虑他会失去什么。

他不明白，为什么自己过去总是觉得变化会使事情变得更糟。而现在他认识到，变化将会使事情变得更好。

“为什么以前我不明白这一点？”他反问自己。

于是，他以更大的勇气和力量快速灵敏地穿行在迷宫中。不久他就发现了一个奶酪站。当他在迷宫的入口处发现一些新奶酪的碎屑时，他变得兴奋起来。

这是一些他从未见过的奶酪，但看起来挺不错。他尝了尝，真是美味啊！他吃掉了大部分能找到的小块奶酪，把剩下的放进口袋，以后也许可以和哼哼分享。他的体力也开始得到恢复。

他怀着兴奋的心情走进去。但是，让他感到惊愕的是，里面竟然是空的。有人已经来过这里，只留下了一些零星的小块奶酪。

他认识到，如果能早一点行动，他就很有可能早已在这里发现大量的新奶酪了。

故事第 9 节

唧唧决定回去，看看哼哼是否愿意和他一起行动。

在返回的路上，他停下来，在墙上写道：

越早放弃旧的奶酪，

你就会越早发现新的奶酪。

不久，唧唧就回到了奶酪 C 站，找到了哼哼。他给哼哼一些新的小块奶酪，但被拒绝了。

哼哼很感激朋友的心意，但是他说：“我不喜欢新奶酪，这不是我习惯吃的那一种。我只要我自己的奶酪回来。除非可以得到我想要的东西，否则我是不会改变主意的。”

唧唧失望地摇了摇头，不情愿地一个人踏上了自己的旅程。当走到他到达过的迷宫最深处时，他怀念起他的朋友来，但他明白，他喜欢的还是他的探险过程。虽然以前他想自己希望的是得到充足的新奶酪，但现在他清楚使自己快乐的并不仅仅是奶酪而已。

他高兴的是，他不再受自己的恐惧感的驱使。他喜欢自己正在做的事情。

明白了这一点，唧唧不再像在奶酪 C 站时，在没有奶酪的日子里感到那样虚弱了。他知道，他不会再让恐惧感阻碍自己。他选择了一个新的方向，他的身心得到了滋养，体力得到加强。

现在，他觉得，找到自己想要的东西只是一个时间问题。事实上，他感到他已经找到了他一直寻找的东西。

当他认识到这一点的时候，他不禁微笑起来，并在墙上写道：

在迷宫中搜寻

比停留在

没有奶酪的地方更安全。

唧唧还认识到，就像他曾经体会过的那样，你所害怕的东西根本没有你想像的那样糟糕，在你心里形成的恐惧比你的实际处境要更坏。他曾经是如此害怕找不到新的奶酪，以致于他根本不想开始去寻找。然而一旦开始寻找的旅程，他就发现迷宫的走廊中有足够的奶酪使他继续找下去。现在，他期待着找到更多的奶酪。只要朝前看，他就会因为有所期待而兴奋起来。

他过去的思想被恐惧和忧虑蒙蔽了。过去考虑的总是没有奶酪，或者没有可以维持足够长时间的奶酪。以前总是觉得会把事情做错，而不是考虑把事情做好。

在离开奶酪 C 站以后的日子里，一切都改变了。

过去他习惯于认为，奶酪绝不会被拿走，改变总是不对的。

现在，他知道，变化会不断地发生，这是很自然的事情，不管你是否希望如此。只有当你不希望变化，也不想追寻变化的时候，变化才会让你感到吃惊。

当唧唧认识到自己的信念发生了改变时，他停下来，在墙上写道：

陈旧的信念

不会帮助你

找到新的奶酪。

唧唧还没有找到奶酪，但在迷宫中穿行的时候，唧唧在想自己从中学到了什么。

他意识到，他的新的信念鼓舞着他采取新的行动。他的行为再不同于以往，再也不是总要回到同一个没有奶酪的地方。

他知道，当你改变了自己的信念，你也就改变了自己的行为。

你可以相信，变化对你有害，你可以拒绝它；或者，你会相信寻找新奶酪对你有好处，你会拥抱这种变化。

这些都取决于你选择相信什么。

他在墙上写道：

当你发现

你会找到新的奶酪

并且能够享用它时，

你就会改变你的路线。

唧唧知道，如果他能够早一些离开奶酪 C 站，早一点应对这些变化，他现在的状况就会更好一些。他的身体会更强壮，精神也会更坚强，会更好地去迎接挑战——寻找新奶酪的挑战。事实上，如果他不是浪费时间，否认已经发生了的变化，如果他能够期待改变，也许他已经找到奶酪了。

他再一次运用自己的想像力，看见自己正在发现和品尝新奶酪。他决定到更多的地方去，去迷宫中那些他还没有到过的地方。在这些地方，他偶尔找到一些小块的奶酪。唧唧又开始恢复了体力和信心。

当他回顾自己是怎么走过来的时候，他很高兴他在很多经过的地方的墙上都留下了字迹。他相信如果哼哼决定离开奶酪 C 站的话，这就是留给哼哼的路标，能帮助哼哼穿过迷宫。

唧唧只是希望自己在朝着正确的方向前进。他还想到了这种可能性——哼哼将会读到墙上的字迹，并且循着它找到出路。

于是他又把这段时间以来他一直在思索着的心得写在了墙上：

尽早注意细小的变化，

这将有助于你

适应即将来临的更大的变化。

此时此刻，唧唧早已把过去抛在脑后，正在适应现在。

他继续以更充沛的体力和更快的速度穿越迷宫。不久，期待已久的事情终于发生了。

故事第 10 节

当他感觉一直在迷宫中前行，而且好像永远都会在迷宫中前行的时候，他的旅程——至少是现阶段的旅程——即将愉快地结束了。

唧唧正沿着一条走廊前进，这是一条他从未到过的走廊，拐过一个弯，在他的面前出现了奶酪 N 站，这里堆满了新鲜的奶酪！

当他走进奶酪 N 站的时候，他被眼前的景象惊呆了。到处都是堆积如山的奶酪，他从未见过如此巨大的丰盛的贮藏。他并不完全认识这些奶酪，有些品种是全新的。

眼前的景象太壮观了，他犹豫了一会儿，不能肯定这是否是真实的，或许这只是他的幻觉。直到他看见了他的老朋友——嗅嗅和匆匆，他才相信这一切是真的。

嗅嗅冲唧唧点了点头，表示欢迎，匆匆则朝他挥了挥爪子。他们胖胖的小肚子表明，他们在这里已经有一段时间了。

唧唧很快向他们打了招呼，然后赶紧把他喜欢的各种奶酪都咬了一口。他脱掉鞋子，把两只鞋子系在一起，然后挂在脖子上，以便需要的时候能够迅速找到它们。嗅嗅和匆匆会心地笑了，并且赞许地点了点头。而唧唧已经一头扎进了奶酪堆中。一顿饱餐之后，唧唧高兴地举起一块新鲜的奶酪欢呼：“呼啦，变化万岁！”

唧唧享受新奶酪的同时，也在反思自己学到了什么。

他认识到，当他害怕变化的时候，他一直受困于对那已不存在的旧奶酪的幻想而无法自拔。

那又是什么使他发生了改变呢？难道是害怕饿死的恐惧？想到这里，唧唧笑了，他心里明白，这种恐惧当然起过很大的作用。

唧唧忽然发现，他已经学会自嘲了，而当人们学会自嘲，能够嘲笑自己的愚蠢和所做的错事时，他就在开始改变了。他甚至觉得，改变自己的最快方式，就是坦然嘲笑自己的愚笨——这样，你就能对过往云烟轻松释然，迅速行动起来，直面变化。

唧唧相信他从他的老鼠朋友嗅嗅和匆匆那里，学到了一些有用的东西——不畏惧改变，勇往直前。老鼠朋友们简单地对待生活，他们不会反复分析，也不会把事情搞得很复杂。当形势发生改变，奶酪被移走的时候，他们会迅速随之改变，循着奶酪移动的方向而移动。唧唧告诉自己，要牢记这些体会。

唧唧相信拥有了这些体会，凭借自己聪慧的头脑，再遇到任何变化时他一定能做得比老鼠朋友更好。

他的头脑里出现了清晰的图画，他的生活将会变得更美好，而且他还会在迷宫中发现一些更好的东西。

唧唧不断地反思自己过去犯下的错误，他要汲取这些经验教训，去构划自己的未来。他知道，自己完全可以通过总结和学习，掌握如何应对变化：

首先要更清醒地认识到，有时需要简单地看待问题，以及灵敏快速地行动。

你不必把事情过分复杂化，或者一味地让那些惊恐的念头使自己慌乱。

其次必须要善于发现一开始发生的那些细微的变化，以便你为即将来临的更大的变化做好准备。

他知道，他需要做出更快的调整。因为，如果不能及时调整自己，就可能永远找不到属于自己的奶酪。

还有一点必须承认，那就是阻止你发生改变的最大的制约因素就是你自己。只有自己发生了改变，事情才会开始好转。

最重要的是，新奶酪始终总是存在于某个地方，不管你是否已经意识到了它的存在。只有当你克服了自己的恐惧念头，并且勇于走出久已习惯的生活，去享受冒险带来的喜悦的时候，你才会得到新奶酪带给你的报偿和奖赏。

唧唧还认识到，有些畏惧是需要加以认真对待的，它会帮助你避开真正的危险。但绝大部分的恐惧都是不明智的，它们只会在你需要改变的时候，使你回避这种改变。

唧唧曾经那样地惧怕改变，他真的希望生活能够永远按照原有的样子继续，但现在他意识到，生活并不会遵从某个人的愿望发展。改变随时有可能降临，但积极地面对改变却

会让你发现更好的奶酪，真的是塞翁失马，焉知非福。唧唧已经看到了变化更好的一面。

故事第 11 节

当他回想起这些自己所学到的东西时，他不由得想起了他的朋友哼哼。他不知道哼哼是否读到了那些他在奶酪 C 站和迷宫各个角落墙上的留言，不知道哼哼是否已经走出了迷宫。

哼哼是否已经决定放开已经失去的过去并开始行动？他是否已经重新回到迷宫中，并且发现了能使他的生活变得更好的东西？

或者，他因为不肯改变，还在那里迟疑不前？

唧唧在考虑回到奶酪 C 站去，看是否能找到哼哼——但首先得肯定自己能找到回来的路。如果找到了哼哼，他会把自己学到的东西告诉他，帮助他摆脱困境。但唧唧又想起已经试图改变过他的失败经历。

哼哼必须自己发现适合自己的道路，摆脱安逸，超越恐惧。没有人可以代替他做到这一点，或者告诉他应该怎样去做。他必须迈出第一步，否则他永远不会看到改变自己所带来的好处。

唧唧知道自己已经给哼哼留下了足够的标记，只要他能够迈出第一步，读到墙上的字迹，他就会找到出路。

于是唧唧打消了回 C 站的念头，他站起来走到奶酪 N 站最大的一面墙前，把他一路上得到的心得体会的要点写了下来。他拿起一块很大的奶酪，这是他见过的奶酪中最大的一块。唧唧品尝着新鲜的奶酪，望着自己写下的体会，脸上绽出了微笑：

奶酪墙上的话

变化总是在发生

他们总是不断地拿走你地奶酪。

预见变化

随时做好奶酪被拿走的准备

追踪变化

经常闻一闻你的奶酪，

以便知道它们呢什么时候开始变质。

尽快适应变化

越早放弃旧的奶酪，

你就会越早享用到新的奶酪。

改变

随着奶酪的变化而变化。

享受变化！

尝试去冒险，去享受新奶酪的美味！

做好迅速变化的准备

不断地去享受变化

记住：他们仍会不断地拿走你的奶酪。

唧唧在想，自从他在奶酪 C 站和哼哼分道扬镳以来已经有多久了。他知道自己前进了一大步，但他也很清楚，如果他过分沉溺于 N 区的安逸生活之中，他就会很快滑落到原来的困境。所以，他每天都仔细检查奶酪 N 站的情况。他在做一切力所能及的事情，以尽量避免被意料之外的变化打个措手不及。

当他还有大量的奶酪贮备时，他就开始经常到外面的迷宫中去，探索新的领地，以便使自己与周围发生的变化随时保持联系。现在的他非常明白，了解各种实际的选择，要比呆在舒适的环境里把自己孤立起来安全得多。

“窸窣窸窣”，他听到了什么，唧唧竖起耳朵听了听，他觉得是从迷宫里传来的走动的声音。这声音渐渐大起来，他知道有人正向着这边跑来。

会是哼哼到了吗？他会循着那个弯转过来吗？

唧唧念了几句祈祷语，他真的希望——像他以前曾多次希望的那样——也许，他的朋友终于能够……

随着奶酪的变化而变化，

并享受变化！

结局……

或者是新的开始？

讨论第 1 节

讨论

同一天傍晚，故事讲完以后的讨论

迈克尔讲完他的故事以后，环顾四周，发现他的老同学们都在微笑着倾听。

有几个人站起来向他表示感谢，说他们从故事中得到了很多启发。

内森问大家：“一会儿我们聚在一起讨论一下这个故事，你们觉得怎样？”

大多数人都表示他们的确很想谈一谈自己的感受。于是，他们决定先去喝点东西，再吃晚餐，然后一起讨论一下这个故事。

当天晚上，他们聚集在饭店的房间里，相互开着玩笑说，看见他们自己在迷宫中寻找各自的“奶酪”。

安杰拉要大家安静下来，并询问道：“你们觉得自己是这故事中的谁？嗅嗅和匆匆，还是哼哼或唧唧？”

卡洛斯第一个回答说：“呃，整个下午，我都在考虑这个问题。我清楚地记得，有一段时间，在我开始我的运动器材生意之前，我曾遇到过一次突如其来的改变。”

“我不是嗅嗅——我没能及早嗅出潜在的危机并看出已经发生的变化。我也不像匆匆——因为我没有立即投入行动。”

“我想我更像是哼哼，当时我只愿意呆在自己熟悉的领域。事实上，我根本不想去应对改变，我甚至不想看到变化。”

迈克尔和卡洛斯在学校时是好朋友，现在还是像从前一样亲密，他不解地问道：“兄弟，你所说的那个突然的改变究竟是怎么回事？”

卡洛斯说：“那是工作上的一个意想不到的变化。”

迈克尔笑了起来：“你被开除了？”

“噢，还不如说，我只是从来不曾想过要去寻找新的奶酪。我曾经想到很多理由，总觉得变化不应该发生在我身上。老实说，那段时间，我感到非常沮丧。”

刚开始的时候，有几位同学一直没有参加讨论，现在听了迈克尔的话也都开始了议论。首先是已经应征入伍的弗兰克。

“哼哼使我想起了我的一位朋友，”他说：“所有迹象显示他所在的部门将被裁撤，但他不肯面对这个现实。公司为所有人做了重新安排。我们都试图劝说他，只要愿意改变，公司里还有很多其他的机会，但他始终觉得自己没有必要改变。当他所在的部门最终关闭时，他是惟一惊讶得不知所措的人。现在，他正在做出艰难的调整，以适应他认为不该发生的变化。”

杰西卡说：“我也一向认为这种事情不会发生在我身上，但我的奶酪的确已经不止一次地被拿走了，尤其是在我的个人生活中。但最后我总能找到我的奶酪。”

除了内森以外，大家都笑了。

“也许，这就是关键之处，”内森说：“变化发生在我们每一个人身上。”

他补充道：“我真希望我的家人以前就听到晕过这个故事。不幸的是，我们每一个人都愿意面对发生在我们家族企业中的变化。现在为时已晚——我们不得不关闭我们的许多家店铺了。”

内森的话让很多人吃了一惊，因为大家一向都很羡慕内森的幸福，认为他可以躺在自己的家族企业中，年复一年地依靠它。

“发生了什么事？”杰西卡急于问个究竟。

“当超级商场进入小镇时，我们的小型连锁店突然显得过时了。他们有大量丰富且价格低廉的商品，我们完全无法与之竞争。”

“现在我终于明白了，这一切后果归咎于我的家人都不是嗅嗅和匆匆，我们就像哼哼。我们呆在原来的地方固步自封，拒绝改变；我们故意忽略外面的世界，企图对发生的一切视而不见。现在我们陷入了麻烦，这一切只是因为不愿意嘲讽自己，不愿意改变所做的一切。我们真应该从唧唧身上学到些什么。”

劳拉已经是一位很成功的商人，到现在为止，她很少说话，一直在聆听。“这个下午，我也一直在思考这个故事，”这时她说：“我不知道自己要怎样做才能更像唧唧，才能够看到自己的错误，坦然面对自己，改变自己，并将一切做得更好。”

沉默了一会儿，她继续说：“我想知道，我们这里有多少人害怕改变？”见没有人回答。

于是她又提议：“请举手示意。”

只有一个人举了手。“很好，看起来，我们之中总算还有一个诚实的人！”她说，并继续道：“也许你们更愿意回答下一个问题。有多少人认为别人害怕改变？”这一次几乎每个人都举了手。见此情景，大伙都大笑起来。

“刚才的现象说明了什么？”

“我们都拒绝承认自己害怕改变。”内森回答。

“确实是这样，”迈克尔表示赞同，“有时候，连我们自己也没有意识到我们在害怕，或者说我们在努力想掩盖自己的恐惧。我知道我就是如此。当我第一次听到这个故事的时候，我就非常喜欢这句话，‘当你无所畏惧时，你会怎样？’”

杰西卡接口道：“我从这个故事中得到的启示是，变化无时无刻不在发生，无论我们是害怕改变还是喜欢改变，但如果我们能尽快调整自己适应变化，我们应该可以做得更好。”

“我还记得几年前我们公司发生的事情。当时我们正在销售一套百科全书，全套书有二十多本。有个人想要说服我们，他告诉我们应该把整套百科全书做成一张计算机光盘，只卖现在价格的零头。这样做，既可以及时更新，又可以使生产费用大为减少，而且将有更多的人买得起并可以使用上它。但是当时我们拒绝了 this 建议。”

“你们为什么要拒绝呢？”内森问道。

“因为当时我们确信，我们企业的主力，是我们挨家挨户地推销的庞大销售队伍，我们的高价产品使我们的销售人员可以获得高额佣金从而更加卖力气地工作。长期以来，我们一直都这样做并且做得很成功，我们都认为这种方式还会继续有效。”

劳拉说：“也许这就是故事里所要表明的，哼哼和唧唧由于成功而形成的傲慢。他们从来没有想过，他们需要改变那些曾经的有效的东西。”

“这方法就是你们的奶酪！”内森说：“并且你们认为这块旧奶酪是你们惟一的奶酪。”

“的确如此，我们甚至想依靠这种方法直到永远。”

“当我回过头去想发生的事情时，我发现，奶酪不仅仅会被移走。奶酪也有自己的生命，终究有被吃完的一天。”

“结果怎么样呢？”劳拉问。

“我们没有变。一个竞争者却做了改变，所以我们的生意一落千丈，一直到现在我们都很艰难。如今，在这个产业领域里技术上已经发生了很大的变化，但我们公司里却没有一个人想去应对这种变化。这看起来很不妙，我想我快要失业了。”

“这真是一个迷宫的时代！”卡洛斯忽然叫道。大家都笑了起来，杰西卡也笑了。

卡洛斯转向杰西卡说道：“你已经可以坦然地嘲笑你自己了，这很好啊。”

弗兰克附和说：“这也是我从故事中得到的体会，我常常过于认真地看待自己。我注意到在故事里，当唧唧终于能够坦然嘲笑自己错误的过去时，他得到了应对变化的方法。关键就在于要敢于否定自己，勇敢地嘲讽自己做的傻事，难怪他的名字要叫作唧唧。”

大家都模仿这个词，发出哼哼唧唧的声音。

安杰拉问大家：“你们认为哼哼是否会改变，是否能够找到新的奶酪？”

依莱恩说：“我想他会的。”

“我认为不会，”柯瑞说：“有的人绝对不肯改变，并为此付出了代价。在我行医的时候，我见过像哼哼这样的人。他们觉得他们天生具备拥有自己的奶酪的资格和权力，当奶酪被拿走以后，他们觉得自己是受害者并为此而指责别人，抱怨能够抱怨的一切。他们比那些最终能够放开自己去行动的人要病得厉害得多。”

这时，内森轻轻地、好像自言自语般地说道：“我觉得，真正的问题是，‘我们需要放弃什么，以及应该朝哪里行动？’”

好一会儿，大家都不说话。

“我必须承认，”内森又说：“当我看到其他地方的商业经营运作方式在改变时，我完全有时间有能力改变自己去应对这种变化，然而我们当时只是一厢情愿地认为这种变化不会影响到我们。所以我认为，率先变化比对变化做出反应和调整要强得多。也许，我们应该做的就是移走我们自己的奶酪。”

“你的意思是……”弗兰克问。

内森回答说：“我不禁在想，如果当初我们卖掉我们商店的不动产，建立一个大型的现代化商场去与那些超级商场竞争，结果又会是怎样？”

劳拉说：“也许这就是唧唧写在墙上的意思‘尝试冒险，与奶酪一起变动’。”

弗兰克说：“我现在认识到，如果我很早就随着我的‘奶酪’移动，我会好得多。但我觉得有些东西是应该保持不变的，例如，我们的基本价值观。”

“噢，迈克尔，这真是一个有意义的小故事。”理查德说，他是班上的怀疑论者，“但是，我们究竟应该怎样把它实际运用到我们的生活中去呢？”

大家都不知道，但理查德自己的生活正在经历某些变化。最近，他和妻子离婚了，因此他既要做好工作又要照顾好十几岁的孩子。

迈克尔回答说：“你知道吗？以前我的工作就是处理每天正在发生的问题。现在我发现实际上我应该做的是，朝前看，把注意力放在我们公司发展的大方向上，而不是不断地应付眼前的小事。”

“我整个人都投入到处理这些枝节问题中去了——一天二十四小时，感觉不到任何乐趣。我陷入老鼠赛跑的圈子，无法跑出来。”

“所以，你总是为琐事纠缠无暇喘息，而其实你更应该抽身出来，主动支配时间。”劳拉说。

“确实如此。”迈克尔说：“后来，当我听到‘谁动了我的奶酪’的故事后，我认识到我的工作应该是描绘一幅‘新奶酪’的图景——公司全体员工希望追寻的‘新奶酪’，然后将这新奶酪清晰、真实地呈现在所有员工的面前。这样，我们才会享受到变化和成功的喜悦，不论是在工作中还是在生活中。”

内森问道：“你在工作中是怎样去做的？”

“喔，我问我们公司里的人，他们是故事中的谁，发现我们公司中这四种角色都有。我看到了嗅嗅、匆匆、哼哼和唧唧，每一种角色都需要区别对待。”

“我们的嗅嗅能够敏锐地嗅出市场的变化，以便我们能够及时调整公司的战略。公司鼓励他们去识别哪些变化会影响到顾客对新产品和服务的需求。嗅嗅们喜欢这项工作，他们告诉我，他们喜欢在这样的环境中工作，在这里他们能够识别变化并及时做出调整。”

“我们的匆匆喜欢做事，在公司的新战略中，他们被鼓励去采取行动。他们只需要稍加引导，以免跑错了方向。公司获得了新奶酪，这应归功于他们的行动。他们喜欢在这样的公司里工作，在这里能够体现行动的结果和价值。”

“那么，哼哼们和唧唧们又怎样呢？”安杰拉问道。

“不幸的是，哼哼们就像是船锚想使我们停下来，”迈克尔说：“他们或者是太在意享受眼前的安逸，或者是过分害怕改变。不过当我向他们展示了具体的景象，并说明变化将会带来的好处时，有些哼哼最终改变了。”

“我们的哼哼们说，他们想要在一个安全的环境下工作，所以，变化应在他们所能接受的范围内增加安全感。然而当我让他们认识到僵化不变的可怕时，其中有些人发生了改变，而且干得不错。这种景象使许多的哼哼变成了唧唧。”

“对那些没有改变的哼哼，你们怎么办呢？”弗兰克问道。

“我们不得不让他们走人。”迈克尔黯然答道：“我们希望留下所有的员工，但我们清楚，我们必须迅速而充分地改变，否则我们全体都陷入麻烦之中。”

他又说：“我们的唧唧们起初还有些犹豫，值得欣慰的是，他们思想开放，乐于去学习新的东西，及时调整并付诸实施，从而使我们获得成功。”

“他们甚至开始期待变化而且积极地寻求变化。他们了解大家究竟想要什么，和我们一起描绘出一幅实际可行的新奶酪的美景图，让所有的人充满期待并积极行动起来。”

“他们说他们希望在这样的组织中工作，能够给人自信和变化的工具。在我们追随新奶酪的过程中，他们还给我们带来了许多迎接挑战的乐趣。”

理查德揶揄道：“没想到你从一个小故事中得到了这么多东西？”

迈克尔笑了：“因为我并没有仅仅停留在听故事的层面上，而是从中找到了我想要的东西，并且采取了行动。”

安杰拉点头表示同意：“这做法真的很有趣。因为在我看来，这故事中最有影响力的部分就是，当唧唧勇敢地嘲笑自己的畏惧，开始在头脑中描绘一幅自己在享受新奶酪的情景，然后充满信心和喜悦地走进迷宫，追寻新的奶酪，并最终获得了成功。我想这也是我常常想要做的事情。”

弗兰克笑了一下：“所以，甚至哼哼有时也能看到变化的好处。”

卡洛斯笑起来：“比如说保持工作的好处。”

安杰拉补充说：“甚至还有得到提拔的好处。”

理查德一直皱着眉头若有所思。这时他说：“我的上司一直在告诉我，公司需要有所改变。我想她实际上是想告诉我应该做出某些改变，但我实在不想听到这些。我觉得自己真的不知道，她想让我们去找的‘新奶酪’是什么，或者，我能从那新奶酪中得到些什么。”

说到这里，一丝微笑掠过他脸庞：“听了这个故事我必须承认，我开始喜欢这个想法，看见新奶酪并想像自己正在享用它。这种想法能使每件事都变得更有希望。当你想到变化能使事情变得更好时，你就会有很大的兴趣去促成变化的发生。”

“也许我应该把这些观念和方法运用到我的个人生活中去，”他补充说：“我的孩子们觉得他们的生活不应该改变。我看他们也有点像哼哼——当事情发生改变时，他们会愤怒。因为他们不知道改变后会怎么样。这也许是我没有给他们描绘出一幅‘新奶酪’的美景的缘故。或许因为连我自己都害怕变化，连我自己都没有看到那‘新奶酪’的美景吧？”

听了番话，所有人都想到了自己的生活，大家安静下来。

“呃，”杰西卡清了清嗓子，打破了宁静，“大家好像都在谈论自己的工作，但是我听到这个故事以后，却想到了我的个人生活。我觉得我目前的情况，我的家庭关系，就像一个‘旧奶酪’，上面长满了霉菌。”

讨论第2节

柯瑞笑出声来，表示赞同：“我也是。也许我现在最该采取行动的就是让一段不愉快的关系尽快过去。”

安杰拉反驳道：“我不同意你的观点，也许这个‘旧奶酪’只是一种旧的行为方式。我们需要放弃的只是引起这种状况的旧的行为方式，而不是这个‘奶酪’。这样我们才会朝更好的思维和行为方式转变。”

“对呀！”柯瑞受到启发，“好观点。新奶酪就是用新的积极的行为方式与一个人建立新关系。”

理查德说：“我在想，也许这个故事还有更多有建设性的启发等待我们挖掘。我同意安杰拉的观点——需要放弃的是旧的行为方式而不是关系本身。一成不变的行为方式还是会导致同样的结果。”

“就工作而言，或许我应该成为帮助公司进行改变的人之一，而不是因为害怕公司的改变而辞去工作。如果早这么想、这么做的话，我现在也许就会有一个更好的职位了。”

贝基生活在另一个城市，这次特意赶来参加同学聚会。这时她说：“当我在听这个故事，以及听到大家的讨论时，我真的禁不住要讥笑我自己。许久以来，我一直像哼哼那样，害怕改变，凡事迟疑犹豫，拒绝改变，为此我不知道丢掉了多少美味的奶酪。我不知道其他人怎样，我恐怕已经在不知不觉中，把这种哼哼式的思想传给了我的孩子们。”

“当我反复思考这个问题和身边的一些人和事后，我在想或许变化真的能把你带到一个崭新的、更好的地方，尽管当时你担心事情的变化将并非如此。”

“我记得有一段时间，在我儿子上中学二年级的时候。因为我先生工作的需要，我们必须从伊利诺伊搬到佛蒙特去，儿子为此很难过，因为他不得不离开他的朋友们了。他是学校里的游泳明星，但在佛蒙特的高中里却没有游泳队。因此，他对我们即将面临的变化感到很生气。”

“然而后来的情况是，他疯狂地迷上了佛蒙特的山区，开始学习滑雪，并参加了大学里的滑雪队和登山队。现在，他有了更多的小伙伴，他愉快地生活在科罗拉多。”

“如果当初面对改变时，我们全家能端上一杯热巧克力，一起享受这个故事的乐趣，或许我们家庭中的许多无谓的压力和紧张气氛早就烟消云散了。”

杰西卡赶忙说，“没错，我回去后，要把这个故事和全家分享。我还要问我的孩子们，我像故事中的谁——嗅嗅、匆匆，还是哼哼和唧唧——他们又觉得自己像谁。我们还要讨论，我们家的‘旧奶酪’是什么，‘新奶酪’又应该是什么。”

“这的确是个好主意！”理查德大声赞同，把大家吓了一跳，连他自己都奇怪怎么会这么大声。

弗兰克也受到了快乐情绪的影响，喜悦之情溢于言表：“我觉得自己越来越像唧唧，我已经做好准备随着奶酪的移动而移动，并且能够从中得到快乐！我也要把这个故事讲给我军中的朋友们，他们正担心离开部队后生活的变化。这一定会引起一场有趣的讨论。”

迈克尔接着说：“对，这也是我们当初改进我们企业的方法。我们搞过几场讨论，讨论我们从故事中学到了什么，以及如何把它们运用到我们的实际工作中去。”

“这很重要。因为我们有了轻松的、共同的语言，用来谈论怎样应对变化，包括公司和个人生活的。这方法非常有效，它已经深深地渗入到我们公司的各个方面。

内森问道：“‘深深地’是什么意思？”

“喔，是这样的，我们发现，越是组织的内层，就越缺乏活力。可以理解，他们比外层人员更加害怕改变，害怕上面强加给他们的改变会发生在他们身上。所以，他们拒绝改变。”

“简言之，强加的改变是最易遭到反抗及阻力的改变。”

“当‘奶酪的故事’以书面的形式在我们机构中分出去以后，它改变了大家看待变化的态度。对于自己过去的畏惧，每个人都笑起来，至少是微笑了。每一个人都开始主动地考虑‘改变’这个题目。”

“但我要是能够早点听到‘奶酪’的故事并把它用于公司讨论就好了！”迈克尔加了一句。

“为什么？”卡洛斯不理解地问。

“因为当我们开始向变化靠拢的时候，我们的企业已经一团糟了。生意一落千丈，我们不得不解雇一些员工，正如前面提到的，甚至包括一些好朋友。这对我们大家来说都是一件痛苦的事情。惟一值得欣慰的是，所有留下来的和大多数离去的人都说，奶酪的故事使他们改变了看问题的方式，使他们能够更好地对付各种局面。”

“那些离开公司，出去找新工作的人说，开始时确实很艰难，但是，每每回想起这个故事，就会得到极大的帮助。

安杰拉问道：“对他们最大的帮助是什么？”

迈克尔回答：“他们告诉我，超越自己的恐惧的最大好处是，他们认识到外面到处有新奶酪等着被发现，只要他们愿意去寻找。”

“他们说，头脑中存有一幅新奶酪的景像——看见自己在新的工作中干得很好——会使他们的感觉好一些。尤其是使他们面试的时候表现得更为出色。有些人还因此得到了比原来更好的工作。

劳拉问：“那些留在公司里的人又怎么样了呢？”

“噢，”迈克尔说：“人们不再抱怨市场环境正在发生的种种变化。他们说‘既然我们的旧奶酪已经不见了，那么让我们去找新的奶酪吧。’这省去了公司许多的协调时间，也减少了公司内部的紧张感和压力。”

“不久前还完全拒绝变化的人，如今也透过这个小故事看到了变化的好处。他们越来越喜欢变化，并且积极创造有利于公司发展的变化。

柯瑞说：“是什么使得他们改变了呢？”

“我认为这和公司里面存在的同事之间的相互影响力有关系，”迈克尔答道：“如果这种影响力改变了，人们就会跟着发生改变。”

“大家可以回想一下，在你呆过的机构里面，当上级宣布一项改变时，大多数人会有什么反应？大多数人会说这改变是一个好主意还是一个坏主意？”

“一个坏主意。”弗兰克答道。

“没错。”迈克尔表示同意，又接着问道：“为什么会这样呢？”

卡洛斯说：“我想是因为大多数人都喜欢稳定和有安全感，他们觉得改变会带给自己麻烦甚至有可能对自己不利。当有一个人说这种改变是一个坏主意时，其他人通常会随声附和。”

“的确如此，但这些随声附和的人在心里也许并不真的这样认为。”迈克尔说：“只是他们为了看起来和最先提议反对的那个人一样聪明以及显得合群，就会随声附和。这就是我所说的同事之间的相互影响力。这种影响力通常会阻碍机构中发生的变化。

贝基问道：“那么当人们听到奶酪的故事以后，情况又怎么样了？”

迈克尔耸了耸肩膀，轻松地说：“情况是同事之间的相互影响力改变了，因为大家都不希望自己被别人叫作哼哼！”

大家听了都哈哈大笑了起来。

“他们都想提前嗅出变化的味道，并且赶快投入行动，而不再是落在后头哼哼不停。

内森说：“这是一个好点子。我想我们家的人也都都不愿做哼哼，他们很可能也会因为这

个故事而改变。上一次同学聚会时，你为什么没有告诉我们这个故事？要不然，它早就起作用了。”

“它确实有用。”迈克尔说。

“而且非常有用！尤其是当你的机构中的每个人都知道它时——不管是大公司，还是小企业，或者是你的家庭——因为，只有当其中的多数人的心态发生改变以后，一个组织才会发生变化。

最后，迈克尔又给大家介绍了一个经验：“当这个故事对我的公司起作用以后，我们便把这故事告诉给那些我们希望能和他们在生意上有所合作的人，因为我们知道任何一个公司都正面临着变化和选择。我们提议说，也许我们公司就是他们正在找寻的‘新奶酪’，也就是说，我们可能就是能让他们的生意更成功的合作伙伴。这方法的确为我们带来了许多新的机会和生意。

这番话使杰西卡受到启发，她想起明天上午要谈的几笔业务。她赶紧看了看时间，说：“喔，时间到了，该是我离开这个奶酪站，去寻找新的奶酪的时候了”

大家都会心地笑了起来，然后站起身来互道晚安，尽管许多人觉得兴犹未尽，还想继续聊这个话题，但时间的确已经不早了。分手的时候，他们再一次感谢迈克尔

迈克尔说：“我非常高兴你们觉得这个故事对你们有所帮助，我也衷心希望你们有机会尽快与别人分享这个故事。”

管理理论丛林发展研究评介

周 伟

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072 巴黎十一大学, 法国 巴黎 92260)

摘要: Hamil Koontz最早提出和论证了管理理论丛林的概念, 他认为在管理学理论研究中存在众多流派, 各流派之间由于种种原因混淆不清, 形成了一片难以通过的管理理论丛林。本文分析了管理理论丛林产生的背景、原因和演化, 研究了管理理论丛林中的主要流派及其研究视角, 剖析了目前学术界对管理理论丛林发展趋势的两种截然不同的预见, 并对现有研究提出了几点思考: 理论有无生命周期, 管理理论有无生命周期; 有无必要清理管理理论丛林, 找出穿过丛林之路; 对我国管理理论研究的启示。

关键词: 管理理论; 丛林; 发展研究

中图分类号: C93-06 文献标识码: A 文章编号: 0257-0246(2008)01-0212-06

一、管理理论丛林产生的背景

1. 二战后人们对经济复苏的强烈愿望

二战结束后, 世界进入了一个相对和平的时代, 世界各国都开始在战后的一片废墟上建设自己的家园, 重建经济体制, 促进经济发展。为了提高人民的生活水平, 在不同经济体制下, 各国的企业如雨后春笋般出现。经济增长和企业繁荣迫切需要理论的指导, 因而, 在管理理论方面出现了许多新流派、新学说。这些流派为管理理论丛林的出现, 作好了铺垫。

2. 管理学成为一门科学

管理学是不是一门科学是历史上一个争论已久的话题。很多学者通过不断地研究证实了管理学是一门科学。Gulick认为, 当某一领域的知识能被定义, 并能组成有关基本理论和派生理论的明晰的复杂的系统, 而且这些理论已经或正在经历世界上真理和逻辑的检验, 能够解释这个系统中过去和当前的变化并能预测将来的变化时, 我们就称这些知识是科学。^① Ronald E. Gribbins和 Shelby D. Hunt分析了科学的四个维度, 即: 科学的本质、存在一个直观的研究对象、根本的规则性假设、科学方法的应用等。他们总结到, 从每一个维度来看, 管理学都满足这些标准, 因而, 管理学是一门科学。^② 管理学是一门科学的观点逐渐被越来越多的学者认同, 从而, 吸引了越来越多的学者开始对管理学进行研究, 促使了管理理论丛林的产生。

基金项目: 国家公派留学——中法博士生学院项目。

作者简介: 周伟 (1979-), 女, 湖北松滋人, 武汉大学经济与管理学院、法国巴黎十一大学联合培养博士研究生, 研究方向: 国际企业管理。

① Gulick, Luther "Management is a Science", *The Academy of Management Journal*, Vol 8 No 1 (Mar, 1965), pp 7-14

② Ronald E. "Gribbins Shelby D. Hunt Is Management a Science?" *The Academy of Management Review*, Vol 3, No 1 (Jan, 1978): 139-144.

3. 其他领域的学者对管理学产生了浓厚的兴趣

Harold Koontz认为, 对管理学的系统研究始于 20 世纪 40 年代。^① 最早的一批管理学著作都是由泰勒、法约尔、穆尼、阿尔文·布朗、谢尔登、厄威克等富有管理实践经验的人写出来的, 这些著作条理清晰、总结深刻。到了 20 世纪 60 年代初期, 许多众说纷纭的管理学学术著作纷纷出现, 形成了盘根错节、争芳斗艳的管理理论丛林。^② 特别是一些社会学家、物理学家、生物学家、人类学家、社会计量学家、数学家、政治学家、工商管理学家等都对管理理论的研究产生了极大的兴趣, 各类企业的管理人员也纷纷投入到管理理论研究的热潮之中。^③ 他们为了各种目的而标新立异, 结果, 导致了管理理论丛林的蔓生滋长, 以致人们难于通过。^④

二、管理理论丛林产生的原因

1. 管理理论研究范围的模糊

各管理学派对管理学研究所包含的范围并没有取得一致意见, 使得管理理论的研究范围非常模糊。Harold Koontz曾提出一系列的问题质疑管理学的研究范围:^⑤ 凡是处理人际关系的活动都属于管理吗? 如果是, 那么, 街头小贩和家长是不是管理者呢? 一群乌合之众的头目是不是管理者呢? 管理学的研究范围是不是等于社会学和社会心理学两者范围的总和? 它同社会关系的整个系统是不是一回事? 由于管理学的研究范围始终没有得到一致的意见, 因而, 管理理论的研究范围始终处于混沌的状态。社会上很多人都自称管理学家, 没有系统学习过任何管理理论的人也认为自己所从事的工作是管理研究工作。市场上与管理沾边的书多如牛毛, 商海中从事管理咨询的“学者”不计其数。

2. 管理概念一致性的缺失

Koontz曾把管理理论陷入“丛林”的原因之一归结为语义的混乱。^⑥ 如, 许多管理学派对管理、组织、决策、领导、交流、人际关系等术语用法及含义的理解和使用都很不相同。简单来说, 管理现象是管理研究的对象, 但是, 对于什么是“管理”, 哪些现象属于“管理现象”, 管理研究却对此一直模糊不清, 并未准确界定。历史上众多管理学家和管理流派对管理的理解各不相同: 泰勒认为, 管理就是“确切地知道你要别人去干什么, 并使他用最好的方法去干”; 法约尔认为, “管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动, 以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动”; 西蒙认为, “管理就是决策”; 孔茨认为, “管理就是设计并保持一种良好的环境, 使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”; 管理科学学派认为, 管理就是制定和运用数学模型与程序系统, 用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序, 求出最有力的解答, 以实现组织的目标……可见, 在管理学界对管理、组织、领导等管理学中的概念缺乏一致的定义和理解, 这又不可避免地加速了“管理理论丛林”的繁衍滋长。

3. 管理学者不愿意相互认同

一个管理学者不愿意认同其他管理学者, 这一方面表现在对管理学前辈的态度, 另一方面表现在对与自己同时代的其他管理学者的态度。Koontz总结到, 一些管理学者把前人对管理经验的概括和总

① Koontz H., "The Management Theory Jungle", *The Academy of Management Journal*, Dec., 1961, 4 (3), pp. 174-188

② George S. Odime, "The Management Theory Jungle and the Existential Manager", *The Academy of Management Journal* Vol. 9 No. 2, Jun., 1966, pp. 109-116

③ Hans Scholthammer, "The Comparative Management Theory Jungle", *The Academy of Management Journal*, Vol. 12 No. 1 (Mar., 1969), pp. 81-97.

④ Anant R. Negandhi, "Comments: The Comparative Management Theory Jungle", *The Academy of Management Journal* Vol. 13 No. 1 (Mar., 1970), pp. 103-105

⑤ Koontz H., "The management theory jungle", *The Academy of Management Journal* Dec. 1961, 4 (2), pp. 174-188

⑥ Koontz H., "The management theory jungle", *The Academy of Management Journal* Dec. 1961, 4 (2), pp. 174-188

结看成是“先验的假设”而予以全盘否定和摒弃；一些管理学者曲解并抛弃前人提出的一些管理原则，然后提出一些貌似不同的“新”原则，实际上只是把前人发现的基本原则换了一种不同的表达方式。^①而当代的管理学者之间也不能或不愿相互理解。Koontz在这一点上给出了犀利的论述。他认为，不是管理学者、管理学派之间缺乏相互理解的能力，而是他们因为某些原因不愿意相互理解，高筑流派之间的壁垒。^②这些原因可能是害怕别人的新发现影响到自己的专业和学术地位，担心自己的专业和知识过时、陈旧。同时，部分学者为了实现自己的学术理想、维护自己的独创地位，著述立说，以期名垂千古。这些因素都妨碍了管理流派的相互融合。

三、管理理论丛林的演化

研究西方管理理论丛林的鼻祖——Koontz在1961年的名篇《管理理论丛林》一文中把20世纪60年代初的管理流派分为管理过程学派、人类行为学派、经验学派、社会系统学派、决策理论学派与管理科学学派等六大学派。^③时隔近20载，Koontz重游管理理论丛林，他惊奇地发现管理理论的丛林不但存在，而且更加茂密，已经逐渐演化成了11个学派，即：管理过程学派、人际关系学派、群体行为学派、经验学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、系统学派、决策理论学派、管理科学学派、权变理论学派、经理角色学派等。分析管理理论丛林，我们有必要研究管理理论丛林的演化。

1. 人类行为学派的分化

人类行为学派认为，管理是通过别人或同别人一起去完成工作，所以管理学必须围绕人际关系这个核心来进行研究。与“人类关系”、“领导”或“行为科学”的方法不同，人类行为学派把有关社会科学原有的或新近提出的理论、方法和技术用来研究人与人之间和人群内部的各种现象，涉及的范围包括从个人的个性动态到文化关系。该学派注重“人”在管理中的作用，认为人们应该相互了解，为实现共同的目标而团结工作。后来，人类行为学派就在研究对象上分化成了两个学派，即研究人与人之间现象的人际关系学派和研究人群内部现象的群体行为学派。

2. 社会系统学派的裂变

社会系统学派对社会学所研究的各项内容都进行研究，它确定各种社会团体文化关系的性质，并设法把这些关系作为一个相互联系而且能结成一体的系统表示出来。Koontz认为，在过去的20年中，社会系统学派中广泛应用了一些新的研究方法。^④比如，将社会系统与技术系统相结合来研究管理问题而产生了社会技术系统学派；从协作系统总体中区分出“正式组织”，使人们在“正式组织”中能互通信息并为一个共同目的而自觉地作出贡献，因此形成了社会协作系统学派；强调系统方法在管理学研究中的应用而自成流派，即应用系统学派。在20年的发展中，社会系统学派成功裂变成了社会技术系统学派、社会协作系统学派和应用系统学派。

3. 新增的两个学派

权变理论学派和经理角色学派是西方管理理论丛林中新增的两个学派。权变理论学派强调管理者

^① Harold Koontz "The Management Theory Jungle", *The Academy of Management Journal*, Dec. 1961, 4 (3), pp. 174-188. Harold Koontz "The Management Theory Jungle Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1980), pp. 175-187.

^② Harold Koontz "The management theory jungle", *The Academy of Management Journal*, Dec. 1961, 4 (3), pp. 174-188. Harold Koontz "The Management Theory Jungle Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1980), pp. 175-187.

^③ Harold Koontz "The management theory jungle", *The Academy of Management Journal*, Dec. 1961, 4 (3), pp. 174-188.

^④ Harold Koontz "The Management Theory Jungle Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1980), pp. 175-187.

的实际工作取决于所处的环境条件, 应用于实践问题的管理理论和科学只能根据实际情况来解决。经理角色学派通过观察经理的实际活动来明确经理角色的内容。最先把对经理实际工作的研究转变为一门学科的是亨利·明茨伯格, 他研究了不同组织中 5 位总经理的活动, 认为经理要扮演人际关系、信息、决策等三个方面的 10 种角色。可见, 观察经理的活动是很有意义的。

4. 仍然蔓长的四个学派

经过 20 年的发展变化, 管理过程学派、经验学派、决策理论学派和管理科学学派仍然存在。而且各个学派在发展过程中不断完善和充实。管理过程学派专注于管理中的职能问题, 分析职能的特质、目的、结构和过程; 经验学派通过分析过去发生的管理实例来研究管理; 决策理论学派则主要研究管理过程中的决策问题, 认为决策是管理理论的核心; 管理科学学派又叫“数学学派”, 由一些运筹学家运用数学模型来研究管理学中最优化问题而产生。

1980 年, Koontz 将管理理论丛林归纳为 11 个流派, 它们是管理过程学派、人际关系学派、群体行为学派、经验学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、系统学派、决策理论学派、管理科学学派、权变理论学派、经理角色学派等。^① 每一个学派作为管理理论丛林中的一部分, 都有其研究的对象、基础、方法和代表人物。比较这 11 种学派在研究对象、基础、方法和代表人物方面的不同, 有利于我们更深刻地理解管理理论丛林 (如下表所示)。

西方管理理论丛林的主要流派

序号	管理学派	研究对象	研究基础	研究方法	代表人物
1	管理过程学派	计划、组织、领导、控制等管理过程	管理实践	注意和研究管理人员的职能	法约尔
2	人际关系学派	人与人之间的关系	心理学、社会心理学	在实践中研究	梅奥
3	群体行为学派	群体中人的行为、各种群体行为方式	社会学、人类学、社会心理学	在实践中研究组织的行为	道格拉斯·麦格雷戈
4	经验学派	成功和失败的管理案例	过去的管理过程、实例、历史	经验分析	德鲁克和戴尔
5	社会协作系统学派	管理过程	社会学	实践中的组织分析	切斯特·巴纳德
6	社会技术系统学派	企业中的技术系统和社会系统	工业工程问题	把企业中的技术系统同社会系统结合起来研究	特里司特
7	系统学派	管理学研究中的系统方法	一般系统理论	系统分析	巴纳德
8	决策理论学派	决策问题	消费者选择理论、经济学	模型构造和数学	西蒙
9	管理科学学派	数学模型、程序系统	数学、运筹学	建立数学模型, 模拟、求解	伯法 (E. S. Buffa)
10	权变理论学派	管理者所处的环境	实际情况	应用理论和方法时结合实际情况	卢桑斯
11	经理角色学派	经理在管理中的角色	经理的实际工作	观察经理的实际活动, 研究经理角色	亨利·明茨伯格

资料来源: 根据 Harold Koontz 的 *The Management Theory Jungle Revisited* 中相关内容整理。^②

^① Harold Koontz "The Management Theory Jungle Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1980), pp. 175-187.

^② Harold Koontz "The Management Theory Jungle Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1980), pp. 175-187.

四、对管理理论丛林发展趋势的两种截然不同的预见

1. 走向统一——源自经济学的借鉴

William Frederick曾经说到大概在5年内、不超过10年,管理学的一般理论就会形成并被管理学界认同。^①虽然40多年过去了,一般管理理论至今仍未形成,但仍有部分学者相信,任何理论的发展都会遵循“天下大事,合久必分,分久必合”的道理。从经济学的发展历史来看,古典经济学可谓学派林立、纷争激烈,其中最激烈的是重农主义与重商主义的争议。直到马歇尔《经济学原理》一书的出版,才标志着新古典经济学的诞生,并使经济学步入了科学化的轨道。经过数十年不断发展与完善,经济学的科学性质已经被越来越多的学者认同。接着,1991年科斯获得了诺贝尔经济学奖,他提出的新制度经济学又对新古典经济学提出“挑战”。尽管科斯意义上的经济学仍在探索研究之中,但是不论古典经济学、新古典经济学还是制度经济学,经济学的范式一般总是以经济效率为中心,以分工、交易和合作为内容,以供求均衡分析、边际替代分析、成本收益分析和利益矛盾分析为方法,而形成的一个有机的整体。它是从不同的经济学理论中抽象概括出来的。不同经济学理论的具体理论范式没有超出和脱离经济学一般范式的范围,只是以上各个组成部分的地位作用、相互关系、侧重方面、联结方式有所不同而已。经济学的发展经验值得管理学借鉴。有学者相信,管理理论丛林可能且应该走向一个新的统一范式。^②

2. 继续繁茂

当再度对管理学理论进行研究的时候,Koontz不得不承认,“我们仍然处在管理理论的丛林时代”。^③如今,又过去了二十几年,有学者认为,管理理论不仅没有摆脱管理丛林状态,甚至有更加繁茂的态势。^④一个又一个管理思潮如全面质量管理、企业流程再造、学习型组织、核心竞争能力、6 σ 理论等不断涌现,使管理理论的丛林更加盘根错节、交错不清。^⑤

五、思考与启示

1. 理论有无生命周期? 管理理论有无生命周期?

1966年,美国经济学家弗农在其发表的重要论文《产品周期中的国际投资和国际贸易》中提出了独具特色的产品生命周期理论,他将产品的生命周期划分为三个阶段,即:产品的“崭新”阶段、“成熟”阶段和“标准化”阶段,并研究了每一个阶段企业应采取的产品策略。^⑥1988年,伊查克·爱迪思在其著名的《企业生命周期》一书中,把企业生命周期划分为成长阶段、再生和成熟阶段、老化阶段,具体包括孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚期和死亡期等九个时期,并分析了每个时期的企业特征和企业文化。^⑦

产品有产品生命周期,企业有企业生命周期,我们不禁要问,理论是否有理论生命周期呢?如果

① 刘宝宏:《管理理论学派纷争的原因探悉》,《经济管理》2004年第19期。

② 刘宝宏:《管理理论学派纷争的原因探悉》,《经济管理》2004年第19期。

③ Harold Koontz “The Management Theory Jungle Revisited”, *The Academy of Management Review*, Vol 5 No 2 (Apr, 1980), pp. 175-187

④ 郭咸纲:《西方管理学说史》,北京:中国经济出版社,2003年; 芮明杰:《管理学:现代的观点》,上海:人民出版社,1999年。

⑤ J. Bernard Keys Thomas R. Miller “The Japanese Management Theory Jungle”, *The Academy of Management Review*, Vol 9 No 2 (Apr, 1984), pp. 342-353

⑥ 谭力文、吴先明:《国际企业管理》,武汉:武汉大学出版社,2002年,第99页。

⑦ 伊查克·爱迪思:《企业生命周期》,北京:中国社会科学出版社,1997年,第96页。
©1994-2017 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

有,那么,管理理论的发展可能会经历哪几个生命发展的阶段呢?管理理论丛林这一现象又处于管理理论生命周期的哪一个阶段呢?这是一个值得我们去研究和思考的问题。我们可以从多个学科理论的发展轨迹中抽象出理论发展的一般规律,研究学科理论可能存在的生命周期阶段,分析每个阶段的特征,从而,指导我们探究管理理论丛林的发展。

2. 有无必要清理管理理论丛林,找出穿过丛林之路?

Koontz一再提到要清理管理理论的丛林,并且提出了清理丛林的多种方法,比如:定义一个知识体系来区分管理工具和管理内容;整合管理和其他原则;澄清管理语义上的分歧;自愿检验研究基础;以一种积极的态度缩短管理实践学派们和大学学派们之间不断扩大的距离。^①在此,我们不妨跳出管理理论的丛林,以一种更宏观的角度来思考:我们有无必要清理管理理论丛林,找出一条穿越丛林之路?“吸日月之精华,聚天地之灵气”,在管理理论这片茂密的丛林中,自然会长出苍天大树,屈指可数的大树必将成为管理理论丛林中的主流学派,支流学派也必将成为主流学派的良好补充。例如,20世纪以来,西方经济学的主要观点及其演进过程,就包括主流派与非主流派两部分。前者有古典经济学、凯恩斯主义(新古典综合派或凯恩斯主义主流经济学)、货币学派、供给学派、新古典宏观经济学、新凯恩斯主义。后者有制度经济学、新制度经济学、演进经济学、公共选择理论、后凯恩斯主义经济学、激进政治经济学、伦敦学派、弗莱堡学派和发展经济学等。同样,支流学派也有可能转化为主流学派,主流学派也有可能成为支流学派,甚至成为历史尘封的“宝藏”。

3. 对我国管理理论研究的启示

从西方管理理论丛林的研究中,我们可以发现任何管理理论都有它产生、发展的历史环境。理论来源于实践,并指导实践。因而,我国的管理理论研究也应该与我国的实际情况相结合。当前,我国正处于改革开放的重要时期,研究我国企业的国际化和外国企业的对华直接投资将有利于促进我国企业管理水平的提高,打造一批富有竞争力的中国跨国企业。同时,我国国有企业改革也进入了深水区,研究我国的企业治理、企业文化和产权多元化将推动我国国有企业的发展。另外,在产品研发、技术创新、学习型组织方面的研究对我国“创新型国家建设”也具有重要意义。总之,我国管理理论的研究需要与我国的国情和管理实践相结合。

责任编辑:李华

^① Harold Koontz "The Management Theory Jungle", *The Academy of Management Journal*, Dec 1961, 4 (3), pp 174-188. Harold Koontz "The Management Theory Jungle Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol 5 No 2 (Apr, 1980), pp 175-187.

© 1994-2017 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

阅读材料5 从“经济人”到“能力人”

“经济人”与物本管理。西方第一代管理理论是以“经济人”假设为基础和前提的物本管理，当时的管理理论学家认为，人是经济人，是经济动物，人主要是为金钱而工作，为物质生活享受而生存，只要满足人对金钱和物质的需求，就能调动其积极性，劳资矛盾也主要源于经济利益的矛盾。基于这种认识，他们注重实行物本管理，这种管理的特点是见物不见人，重物轻人；把人当作工具，当作物来管理；人被当作机器的附属物，要人去适应机器；对人主要实行物质激励和金钱激励。即使是被誉为“科学管理之父”的泰勒，也只是把人当作物来管理，他并没有严格区分对物的管理和对人的管理。

“社会人”与人本管理。西方第二代管理理论是以“社会人”假设为基础和前提的人本管理。随着科学技术的迅猛发展和应用，社会生产率大大提高，以及生产日益社会化，各种各样的管理理论、管理方法相继出现。这些理论和方法在不同程度上都对物本管理提出了批判，其中影响最大的是20世纪30年代前后出现的以“社会人”假设为基础和前提的人本管理理论，这种管理理论有三种表现形式：人际关系学说、行为科学、以人为本理论。

“能力人”与能本管理。西方管理理论发展的新趋势是以“能力人”假设为基础和前提的能本管理，这是西方管理理论发展的第三代。在西方现代社会，人们对物质方面的兴趣开始淡薄，而对人的创造能力的关注日益增长。作为人的最高需要的自我实现（按照人的兴趣、能力从工作中取得成就），正成为西方人追求的人生目标。面对西方发达工业社会的沉重代价，许多思想家从文化价值观和人性上思考问题，认为实行“人的革命”是避免高代价的一种重要方式，而“人的革命”的一个重要内容，就是挖掘人的潜力，发挥人的创造能力和智力，把人塑造成“能力人”。知识经济时代已经来临，知识经济的灵魂是创新，人的智力和创造能力将在21世纪的经济发展中起主导作用，具有创新能力的人力资本对现代经济的增长至关重要。历史发展的这种趋势，将引起政府管理的创新，其任务之一就是大力开发人力资源，充分调动人的智力因素，培养和发挥人的能力，营造一个能发挥创造能力的环境，其实质就是实行以“能力人”为基础和前提的能本管理，即以人的能力为本的管理。

思考题：

1. 你认为上述材料中关于管理发展的观点是否正确？
2. 试分析基于三种不同人性假设的管理方法的区别？

资料来源：

世澎. 从“物本”、“人本”到“能本”——西方管理理论发展新趋势[J]. 石油政工研究, 2001, (04)

阅读材料 6 比萨店让食客随心付钱亏惨 多数吃完走人

<http://news.sina.com.cn/s/2012-10-03/113725297151.shtml>

比萨店让食客随心付钱亏惨 多数吃完走人

2012年10月03日 11:37 南方新闻网

[大](#) [中](#) [小](#) [全文浏览](#)

南都讯 记者 王成波 深圳乐凯撒比萨公司新店开张推出随喜就餐策略，让食客随心付钱。面对免费餐，有人狂点 24 对鸡翅，消费 500 余元后抹嘴而去，有的点三四个比萨后留下 6 元。昨日，该公司老板陈先生表示现实和预期有些差距，“看来是对人性太乐观了”。他说，实行三天以来，新店账面销售额 23000 余元，然而实收仅 2300 余元。

盛况：狂点 48 个鸡翅悄悄闪人

昨日下午，深圳罗湖区国贸附近，乐凯撒比萨国贸店里人来人往，这家店和蛇口花园城店刚刚开业。说起此前实行的随喜就餐，老板陈先生无奈地笑了。

他说，花园城店 9 月 29 日 18 时许开业，此前他在微博上进行召集，并在现场宣传，称成为凯撒比萨官方微博的粉丝就可以进入店内随喜就餐，活动持续到 10 月 2 日。

“我预期能收回两成的营业额，没想到结果大跌眼镜。”他说，当时他们在店门口放了一个盘子收费，就餐后大家可以随心付钱，但结果让他有些诧异。

陈先生表示，当天很多人入店就餐，但基本都是吃完就走，有三个人点了两个比萨和 48 个鸡翅，实际费用是 500 余元，但几个人狂吃后悄悄离开。还有两个男子点了 300 余元的餐品，留下 6 元钱就走了。

昨日，该公司盘点此次的营业额和收入发现，卖比萨 186 个、鸡翅 480 对，账面上的营业额为 23270 元，可是实际收款只有 2382.2 元。

无奈：很多人吃完“不认人”

“看来是我对人性太乐观了，真没想到。”陈先生说，他同时在自己的微博上发出感叹。他说，此前以为不会有那么多人白吃，至少能收回营业额的两成，没想到入店的基本都是白吃。

他说，因为随喜就餐的前提是成为其官方微博粉丝，所以很多人进入店内加为其微博粉丝，可是吃完后竟然很快就取消关注，这让店方哭笑不得。

昨日，微博上有数百名网友对此事发表评论。有人说，既然是随喜，就别在意，说不定也能起到营销效果。有的网友则感叹，市民的素质确实还需要提高，“突然觉得这个实验很像这次的高速公路免费，整个国家的高速路就是一场集体的人性狂欢。”

阅读材料 7 成思危谈中国企业管理 60 年发展变迁

<http://www.sina.com.cn> 2009 年 09 月 23 日 19:08 新浪财经

成思危谈中国企业管理 60 年发展变迁

新中国成立之初，中国企业学习苏联采取“一长制”的管理模式，后来毛主席结合中国国情提出“两拆一改三结合”的管理模式。改革开放之后，中国开始学习西方的管理经验和理论，到今天中国的企业家又开始致力于探索有中国特色的现代企业管理模式。新中国 60 年，中国企业的管理走过了一条曲折而漫长的道路，国庆前夕中国管理现代化研究会理事长、(前全国人大副委员长)成思危做客新浪财经，畅谈中国企业管理 60 年的发展变迁。

以下为访谈实录：

主持人权静：今年是新中国成立 60 周年华诞，马上到国庆节了，在这里也想请中国管理现代化研究会的理事长成思危成老跟我们谈谈在 60 年当中，您觉得中国企业的管理经过了哪些变化？

从学习苏联的“一长制”到学习西方的管理模式

成思危：中国企业的管理可以说在新中国成立以后，原来的企业有许多是民营企业，这些民营企业通过社会主义改造以后，慢慢的都国有化了。而国有的大企业成立起来的时候，多半是因为是苏联帮助建设的，所以它的管理模式基本上是仿照苏联的一套管理模式。但是这套管理模式用了一段时间以后，发现问题，因为苏联的管理模式是一长制，厂长说了算，如何调动职工的积极性，如何能够更好的把群众的力量和管理者的经验智慧结合起来，这个问题在一长制前提下，并没有很好的解决。所以后来毛主席总结“两拆一改三结合”这种管理模式，这种管理模式在当时应该起到了一定的作用，而且是对中国的企业比当时的一长制有了进步。但是包括苏联在内和我们当时的情况，对西方的管理办法基本上是否定的态度，所以对西方的管理科学基本上是批判，也不学习。一直到改革开放以后，中国的管理科学才算真正发展起来，因为在那以前，人家不承认管理是科学，真正改革开放以后才发展起来。

就我个人的了解，最初是钱学森他们写了一篇文章，系统工程是组织管理的科学，介绍系统工程。改革开放以后，大量的关于系统工程在企业管理中的运用，慢慢地发展起来。特别是在 80 年代，掀起一股热潮，一直到后来提到软科学，从系统科学到软科学，这些都是涉及到中国管理的一些变化。但是这个时候，应该说我们学习西方的管理科学的东西，不是很全面的，还是仅仅从系统工程的角度，更多从科学技术角度来看问题，并不全面，因为我们对西方并不了解。但是随着邓小平的决策，越来越多的人到西方去学习，并且管理学院慢慢成立起来，MBA 制度建立起来以后，这才比较全面的引进、了解西方的管理。我本人也是 1981 年到美国学习管理，后来取得 MBA 学位。这个时候我们才能够比较全面系统的来引进西方的管理科学的理论和方法，并且开始培养了自己中国的 MBA，培养中国的管理人才。我认为这是第二个阶段。

到第三个阶段，中国的企业管理随着国际化的发展，原来的管理人员的思想观念也有变化，新培养出来的管理人才也不断地进入各个企业。这个时候也就发现完全照搬西方那一套也不行，还要结合中国的实际，来探索自己的管理模式。所以我觉得我们现在是进入这么一个阶段，第三个阶段。

国企管理出问题 源于管理者错位

主持人权静：您刚才说的这个里面，我想补充一个问题。中国的企业管理，按照企业的类型不同，能分成不同的两部分，一部分是国有企业的管理，另外一部分是民营企业的管理，您觉得这两部分的企业管理各自的不同点在哪里，发展的历程又是怎么样？

成思危：从管理的角度来看，应该是从管理科学角度来看应该是一样的，最大的不同是所有制的不同，因为国有企业的管理本身，管理者只是一个代理，代理理论来说只是一个代理，他是一个职业。国有企业的管理者不是官员，不是企业所有者的代表，现在国有企业出问题，经常是由于管理者错了位，他自认为他是国家的代表，不是的，他是国家的雇员，国家雇他来管这个企业，他并不是代表国家，这点是很明确的，国家是所有者。这个时候容易出现两方面的问题，一方面就是他越位了，因为他认为他说了算，他就代表国家，他对处理职工的问题等等，他越位。另外一个出现的问题，就是缺位，国家作为所有

者在一定程度上比较虚，真正日常监督管理，有可能跟不上。所有者又可能造成缺位。国有企业的管理问题就面临这么一个特殊的情况。民营企业的管理问题又相反了，民营企业现在来看，大多数还是所有者本人是管理者，像高级打工皇帝这种很少，真正雇专业管理人员的还不多。但是在民营企业发展小的时候，可以这样做，像温州刚搞的时候，丈夫在外面跑业务，老婆在家管钱柜，可以这样。但是企业发展大了以后，这种模式就不行了，相应的需要雇专业的管理人员，他也要去雇代理人。从将来的发展趋势来看，我认为不管国营企业还是民营企业，只要是真正随着市场经济的发展，他们的管理模式应当是慢慢的是会互相接近的。当然从目前来看，我刚才说的，所有者和管理者这两个位子，这两个区别，在国有企业里和民营企业里是不一样的。

中国企业管理 未来需要上升到理论层面

主持人权静：刚才讲到未来的趋势，再补充最后一个问题，现在是新中国成立的 60 年，我们回顾过去这些年发展的历程就可以看到中国企业的管理水平是取得了突飞猛进的进步，再往后看，比如说再往后看 30 年或者 60 年，那个时候中国企业的管理会是什么样的？

成思危：中国企业的管理随着我们发展，当然会逐渐创造出更多更有效的模式，而且这些模式本身是要与时俱进的，今天的一个经验，十年以后不见得就能用，因为那个时候的条件、信息技术和其他的条件都在变化。所以中国的管理模式也跟国外一样，也是不断的进步。我觉得有一点非常重要的就是到现在为止，我们的管理模式主要是停留在经验的总结上，还没有真正上升到管理的理论。就是刚才讲到商学院的一个任务，就是真正要创造中国的管理理论，现在我们还离这个有相当一个距离。我们现在总结都是经验，都是这个企业怎么做好，那个企业怎么做好，但是背后的理论，怎么能够和中国古代的哲学，加上现代的管理科学结合起来，创造出真正中国自己提出来的管理理论，这个我现在还没有看到，这个需要进一步努力。现在中国也有一些企业家在国外，在哈佛讲课，但是讲的都是他自己的企业，讲的是他的经验，从经验到理论，这是认识的飞跃，而这个飞跃恐怕是相当困难，而且要相当花时间的。

主持人权静：确实。理论建设是未来中国管理很长的一段路要走。

成思危：我希望 30 年以后，中国管理理论在世界管理理论之林中树立起我们自己的地位。

阅读材料 8 管理理论真能解决实际问题吗

海伦、汉克、乔、萨利四个人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售，汉克和萨利负责生产。他们刚参加过在大学举办的为期两天的管理培训学习班。在培训班里主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关职工激励方面的内容。他们对所学的理论有不同的看法，现正展开激烈的争论。

乔首先说：“我认为社会系统理论对于像我们这样的公司是很有用的。例如，如果生产工人偷工减料或做手脚的话，如果原材料价格上涨的话，就会影响到我们的产品销售。系统理论中讲的环境影响与我们公司的情况很相似。我的意思是，在目前这种经济环境中一个公司会受到环境的极大影响。在油价暴涨时期，我们当时还能控制自己的公司。现在呢？我们要想在销售方面每前进一步，都要经过艰苦的战斗。这方面的艰苦，你们大概都深有体会吧？”萨利插话说：“你的意思我已经知道了。我们的确有过的时期，但是我不认为这与社会系统理论之间有什么必然的内在联系。我们曾在这种经济系统中受到过伤害。当然，你可以认为这是与系统理论一致的。但是我并不认为我们就有采用社会系统理论的必要。我的意思是，如果每个东西都是一个系统的话，而所有的系统都能对某一个系统产生影响的话，我们又怎么能预见到这些影响所带来的后果呢？所以，我认为权变理论更适用于我们。如果你说事物都是相互依存的话，系统理论又能帮我们什么忙呢？”

海伦对他们这样的讨论表示有不同的看法。她说：“对社会系统理论我还没有很好地考虑。但是，我认为权变理论对我们是很有用的。虽然我们以前亦经常采用权变理论，但是我却没有认识到自己是在运用权变理论。例如，我有一些家庭主妇顾客，听到她们经常讨论关于孩子和如何度过周末之类的问题，从她们的谈话中我就知道她们要采购什么东西了。顾客也不希望我们逼他们去买他们不需要的东西。我认为，如果我们花上一两个小时与他们自由交谈的话，那肯定会扩大我们的销售量。但是，我也碰到一些截然不同的顾客，他们一定要我向他们推荐产品，要我替他们在购货中做主。这些人也经常到我这里来走走，但不是闲谈，而是做生意。因此，你们可以看到，我每天都在运用权变理论来对付不同的顾客。为了适应形势，我经常改变销售方式和风格，许多销售人员也都是这样做的。”

汉克显得有点激动，他插话说：“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。但是，关于社会系统理论和权变理论问题，我同意萨利的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠，他们的理论听起来很好，但是他们的理论却无助于我们的实际管理。对于培训班上讲的激励要素问题我也不同意。我认为泰勒在很久以前就对激励问题有了正确的论述。要激励工人，就是要根据他们所做的工作付给他们报酬。如果工人什么也没有做，则就用不着付任何报酬。你们和我一样清楚，人们只是为钱工作，钱就是最好的激励。”

资料来源：

http://jpkc.wipe.edu.cn/www/jpkc/tyglx/article_view.asp?a_class=%D1%A7%CF%B0%D4%B0%B5%D8-%B0%B8%CF%BD%CC%D1%A7&a_id=108