

刘 洋◎编著

中国人的 管理哲学

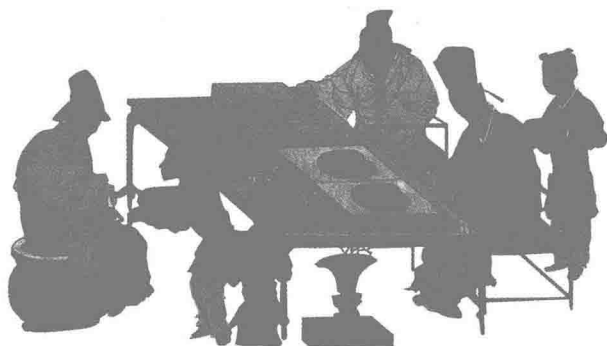
融汇中西，熔铸古今



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

中国人的 管理哲学

刘 洋◎编著



中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国人的管理哲学 / 刘洋编著. —北京: 中国财富出版社,
2015.9

ISBN 978-7-5047-5833-0

I. ①中… II. ①刘… III. ①管理学—哲学—研究
IV. ①C93-02

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 182446 号

策划编辑	宋 宇	责任编辑	王 波	赵笑梅	
责任印制	方朋远	责任校对	饶莉莉		责任发行 敬 东
出版发行	中国财富出版社				
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼			邮政编码	100070
电 话	010-52227568 (发行部)		010-52227588 转 307 (总编室)		
	010-68589540 (读者服务部)		010-52227588 转 305 (质检部)		
网 址	http://www.cfpress.com.cn				
经 销	新华书店				
印 刷	北京京都六环印刷厂				
书 号	ISBN 978-7-5047-5833-0/C·0195				
开 本	710mm×1000mm	1/16	版 次	2015 年 9 月第 1 版	
印 张	15.25		印 次	2015 年 9 月第 1 次印刷	
字 数	212 千字		定 价	36.00 元	

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前言

随着社会的进步，经济的发展，为了完成某种工作而形成的组织结构越来越复杂，管理学逐渐成为人们必须了解的学科。不懂得管理学，就无法在信息化的市场经济体系中立足，更遑论在市场竞争中脱颖而出、名列前茅了。

于是，彼得·德鲁克、杰克·韦尔奇这样的管理大师名声显赫，他们的著作也风靡于世。但是很多管理者却发现，这些“管理大师”的指导，有时并不能解决他们在管理工作中的困惑，起到了反作用。究其原因，在于管理的对象是“人”，而“人”必然受到“文化”的影响。用西方文化熏陶出的管理经验，去管理中国文化背景中的人，有时难免会出现“驴唇不对马嘴”的问题。

因此，中国的管理者们才回过头来，在传统文化中发掘经验，并惊喜地发现有无数的真知灼见隐藏于“故纸堆”中。

中国是一个文化早熟的国家。早在春秋战国时期，就形成了“百家争鸣”的局面，出现了所谓“九流十家”：以孔子、孟子为代表的儒家，以韩非子为代表的法家，以孙武为代表的兵家和以老子、庄子为代表的道家，在他们的哲学思想中，都有着极为丰富的辩证思维和管理之道。先秦以降的历代政治家和哲学家，在他们的著作中也总结出

了丰富的治国之道。例如唐代史学家吴兢的《贞观政要》，名臣魏徵的《群书治要》、宋代范祖禹的《帝学》、明代张居正的《帝鉴》以及历代的家训、奏疏中，都包含着极其丰富的管理智慧，等待我们进一步发掘和弘扬。

从管理实践的角度来讲，中国人也有着出色的管理业绩。明清以来，徽商、晋商等商帮的活跃，同仁堂、全聚德等老字号的传承，都有其能够长盛不衰的秘诀，需要我们认真探讨和总结。近现代以来，刘鸿生、荣德生、王永庆、李嘉诚等工商巨子，也将传统文化与经营管理活动结合起来，总结出各种新的经营理念和管理模式，并以此在与西方企业的角逐中站稳脚跟，取得一席之地。改革开放以后，更有海尔、联想、华为、阿里巴巴等高科技企业，在张瑞敏、柳传志、任正非、马云这些统合了中西方管理智慧的领导者的带领下，力压西方企业，成为中国管理者的骄傲。

抛开这些不谈，作为一个面积近千万平方千米，人口十数亿的超级大国，在数千年的历史长河中基本维持了中央集权的制度，实现了政府对整个国家的有效管理，就足以见识中国人在管理学上的聪明才智。

本书以此为出发点，从中国古代传统文化中汲取丰富的管理文化资源，从上千年社会管理和企业管理实践中提炼成功的经验和失败的教训，力图做到“汇通中西，熔铸古今”，构建适合中国管理者运用的中国人的管理哲学，为中国管理者能在未来的世界竞争中百战不殆提供助力。

目录

第一章 修己养德

为政以德，修身为基	3
管理者需才识济世	6
管理者需修养性情	9
内心专注，锲而不舍	12
不惧失败，越挫越强	15
深思熟虑，不浮不躁	18
自省自修，不断成长	21
痛自克治，事无不集	24
管理之艺，致治之要	26
实事求是，求真务本	29

第二章 慧眼识人

能者方可得士	33
不可以貌取人	35
鉴人不可以偏概全	38
以作为辨人才德	40

以神情观人内心	42
压力之下现真才	45
识破下属的欺瞒	48
人才要发现也要培养	50

第三章 举才用贤

为政之要，唯在得人	55
知人亦需善用	58
德才兼具，堪称人才	61
选才不拘一格	63
筑巢引凤，招揽贤才	65
引才需不吝厚赏	68
用人需职能相称	71
裁汰不能胜任之人	74
避免人才流失	77

第四章 团队协作

集众人之力为团队	83
加强团队凝聚力	86
管理者要树立权威	89
管理者要以身作则	92
打造高效管理团队	94
任用能人管理	97
避免抱怨旧事	100
警惕朋党之争	102
表明态度，凝聚人心	105

第五章 鼓舞士气

气可鼓不可泄	111
视员工为伙伴	114
薪酬制度要公平	116
赏罚要分明	119
员工期望决定激励方向	122
安慰失意的下属	125
帮助员工战胜挫折	128
批评方法要巧妙	131
谨慎对待离职老员工	134
关心员工的家庭	137

第六章 协理调和

把握好上下级沟通	141
管理者要善解人意	144
对待员工要宽厚	146
先“理”而后“管”	148
建立和谐人际关系	151
提升非强制性影响力	154
灵活处理组织冲突	157
正确对待下属的抱怨	159
政令统一，褒贬一致	161

第七章 授之以权

合理授权，分身有术	167
最好的管理是减少管理	170
“将将”胜于“将兵”	173

疑人勿用，用则勿疑	176
选对左膀右臂	179
管理者不与下属争功	181
严格岗位责任制度	184

第八章 谋划决断

决策非圣者不能	189
精心谋略，不盲不妄	192
决策要科学	194
决策要果断	197
决策要大胆	200
统筹全局，做好预测	202
集思广益，兼听则明	205
盲目偏信，必致失败	208
管仲决策七法	210

第九章 革故鼎新

主动变革，适应发展	215
审时度势，打破常规	218
破除因循，达事之变	220
勇于探索，大胆创新	222
相时因地，筹其所宜	226
克服抵制变革的因素	229
管理者要有长远眼光	231
建立学习型组织	234

1

第一章

修己养德

《礼记·大学》有言：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”

“格物致知”是学习知识，“正心诚意”是修养品行。管理者只要修己养德，那么无论齐家治国都可无往而不利，甚至平天下亦可为也。

为政以德，修身为基

为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。

——《论语·为政》

一个成功的管理者要具有超过一般人的影响力，才能更有效地影响或改变被管理者的心理和行为。只有良好的道德品质才能引起他人的认同感，从而赋予他们相应的权力。良好的品质造就优秀的管理者，恶劣的品行则是成功的绊脚石。

孔子提出“为政以德”的概念，强调管理者必须具备高尚的道德品格，认为管理者的道德越高尚，对于被管理者的感应力也就越大。它强调主动引导式的感应力，强调内在控制，而不是被动的、强制式的外在管理，达到“民自归之，非有心欲民之服也”的境界。

“为政以德”的管理思想是建立在“人性善”的假设之上的。西方的管理理论一般而言过于强调管理者如何控制自己的下属，而没有注重管理者本人的道德修养、管理方式、工作态度对下属的示范和激励作用，这与其“人性恶”的基本假设有关。道格拉斯·麦格雷戈提出的“Y理论”是少有的建立在“性善论”基础上的西方管理理论。“Y理论”认为，人并非天生好逸恶劳，若在适当的激励下，人们不仅愿意而且能够主动承担责任，甚至会视工作如娱乐、休息一样自然；如果人们对某项工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以便完成任务；大多数人都具有解决组织问题的丰富想象力和创造力。然

而“Y理论”仍旧局限在管理者对被管理者有意引导的窠臼内，而不像中国人那样更强调管理者以身作则而产生的潜在影响。

《礼记》中说：“自天子以至庶人，皆以修身为本。”古人认为，人都是有向善能力的，能不能真正成为一个“有德”的人，关键就在于能否进行道德修养；而“修身”乃是“治国”“齐家”“平天下”的基础，因此，古人把“德量涵养，躬行践履”视为美德。如果说，在古人看来人们的一切德行都是同他自身的道德修养分不开的，那么，我们也可以说，中华民族的一切传统美德，也是同古人注重“德重涵养，躬行践履”的美德紧密相连的。

有德之人在奉行德义之时是出于良心和义务的需要，是他们的思想和人格修炼到一定境界的自然产物，而不是工于心计，刻意为之。但我们也不得不承认，若从经济和商业的立场来看，讲道德也是一种很有长远眼光的投资，能使你得到更大的回报。

陕西鑫昱置业集团公司董事长刘云常常把“做人要有本分，做事要有良知”这句话挂在嘴上。在工程建筑领域，质量和安全一直是重中之重。刘云从自己做起，要求工程中“不能降低标准，不能偷工减料，不能祸害人”。在鑫昱承建的各类公路、隧道、桥梁工程项目中，刘云始终身先士卒，冲在第一线，把工人的生命安危放在第一位，将工程质量放在第一位，从而让鑫昱置业在竞争激烈的建筑市场中得以立足。

管理者良好的个人品质可加强群体或组织的凝聚力，使管理者和被管理者休戚与共、荣辱相依，从而加快组织目标实现的进程。如果管理者品质低劣，即使大权在握，也不能实施有效管理。良好的个人品质不仅可以使管理者获得下属的支持，即使是竞争对手，也会被感染或震慑。

孔子在比较了不同管理手段的不同效果后指出：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”也就是说，用

法律来引导民众，用刑罚来威慑民众，民众只能暂时免于不犯罪，但却没有廉耻之心；而如果用道德来引导民众，用礼仪来规范民众，民众不但有廉耻之心，而且会心悦诚服。《三国演义》中所讲述的“七擒孟获”的故事，是对这一观点的最好诠释。受刘备托孤遗诏，蜀国丞相诸葛亮立志北伐。恰在此时，蜀国南方的部落发生叛乱，诸葛亮遂率部南征，首战就大获全胜，擒住了南蛮首领孟获。但孟获心里却很不服气，认为胜败乃兵家常事，诸葛亮于是下令将孟获释放。如此，诸葛亮七次擒获孟获，每次又都立即释放。待孟获第七次被释放时，他深受感动，遂与宗族、部下一同跪下起誓：以后绝不再谋反。

而“烽火戏诸侯”的典故则以反面教材的形式验证了这一观点。周幽王是西周的末代君主，即位后第三年，周幽王开始宠幸褒姒。褒姒不爱笑，为此，周幽王用尽了各种办法来逗她开心，她却仍然不笑。为了抵御外敌，周朝专门设置了烽火狼烟，一旦有敌人来侵犯，就点燃烽火，诸侯看到后就会前来救援。周幽王为了让褒姒一笑，竟点燃了烽火。诸侯见到烽火之后，全都赶来，却不见有敌人入侵。褒姒见到这么多兵马一通穷忙活，哈哈大笑起来。周幽王非常高兴，因而又多次命人点燃烽火。后来，诸侯们不再相信，即便见到烽火也渐渐不来了。不久后犬戎攻打镐京，周幽王赶紧令人点燃烽火，但诸侯们怕上当，全都没有来。结果周幽王在骊山被杀，褒姒被掳走，西周灭亡。

对于企业管理者而言何尝不是这样。管理者如果具有高尚的品德，员工就会对他们产生敬意，从内心拥护他。相反，即便管理者拥有很高的职位，掌握着很大的权力，但如果道德品质败坏，员工也会弃他们而去。

品格高尚的人会放射出磁石般的吸引力，对于追随他们的人来说，他们就是希望的象征。中国的智者始终强调“以德服人”，以才智和能力树立起的威信常常是不稳固的，一旦下属的才能超过自己，或者自己在工作中出现重大失误时，这种威信就会动摇甚至消失，而以自己的高尚品德和人格树立起来的威信，则会经久不衰，永存于下属心中。

管理者需才识济世

才识足以济世，何患世莫已知哉？

——（清）曾国藩《挺经·英才》

作为一名优秀的管理者，必须拥有良好的心理素质。作为一名管理者，最可怕的事情不是暂时的不成功，而是不能从管理工作中思考出成功的智慧。无论是从失败到成功，还是从一个成功到另一个成功，没有超出常人的心理素质是不可能做到的。

心理素质是人整体素质的组成部分，包括人的认识能力、情绪和情感品质、意志品质、气质和性格等个性品质诸方面。那么，作为一名合格的管理者，应该拥有哪些必备的心理素质呢？

作为一名管理者，首先必须拥有良好的认知能力。良好的认知能力是管理者了解情况、获得信息、正确决策的基础。为此，管理者必须具有良好的观察、记忆、想象和思维等心理素质。

观察是从一定目的和任务出发，有计划、有组织地对某一对象的知觉过程。这是一项能动的、积极的感知活动，它不限于知觉，而是在思维和语言的参与下进行的，是一种“思维的知觉”。观察敏锐，才能及时捕捉多种信息；观察准确，才能获得正确的信息；观察全面，才能保证信息的完整性；观察深刻，才能把握信息的本质，从而及时、准确地为决策提供可靠的依据。

记忆是信息的输入、贮存、编码和提取过程。记忆的准确性和备用性是两项极为重要的记忆品质。记忆的准确性使信息得以准确无误

地贮存，记忆的备用性使管理者的决策和其他管理活动所需要的信息能及时地提取出来，从而保证管理活动的顺利进行。

想象是人的心理活动中的创造性因素。丰富的想象力使管理者能对所获取的信息，从各个角度、各个侧面进行加工、改组，产生丰富的联想，形成各种新颖独特的决策构想和管理方案。

思维能力是智力结构的核心，是管理者认知中最为复杂的心理活动。思维对客观事物的反映不是凭感官直接把握，而是借助于媒介和头脑的思维加工实现的，它所反映的不是客观事物的现象和个别属性，而是其本质属性和规律性。思维过程是由分析与综合、比较与分类、抽象概括与具体化等环节有机地构成的，这个过程贯穿于管理者发现问题、研究问题和解决问题的复杂的脑力劳动过程中。凡是在事业上有成就的人，身上都具有这些品质，特别是在他们分析问题、解决问题的实践中得到了充分的体现。

其次，管理者必须要有很强的全局观念，这是因为管理活动是社会目标体系中的活动，是各种大目标和各种小目标之间的高度的内在统一性和发展的协调性的结合。因此，管理者的管理行为要以大局为重，必须着眼于全局，要看到大环境、大趋势和自我整体态势。在处理问题时要高屋建瓴、高瞻远瞩，不局限于微薄小利的得失。

一个组织、一个企业的各种不同层次的职能部门要为实现共同的组织目标而有效地运转，这就要求管理者有较高的组织能力，正确处理好各个部门之间的关系，使之成为一个相互配合的有机整体。一个决策做出之后，管理者就要善于组织并激励员工为实现组织目标而努力实践。善于授权分工，明确责任；善于统筹兼顾，全面安排；善于综合人力、物力、财力，协调、沟通人与人之间的关系，从而运筹各方，使整个工作步步衔接，有序运转。

开拓创新的进取精神也是管理者不可缺少的心理素质。在管理团队的过程中，必然会遇到一些新问题、新情况。能否打破一切束缚人

们前进的旧传统、旧观念，能否适应新情况、解决新问题，是决定管理者能否客观有效管理的重要问题。具有开拓创新精神是对管理者的基本要求。

最后，作为一个管理者，还要有坚强的意志、不屈的毅力、非凡的胆略、宽阔的胸怀以及敢于负责的精神。坚强的意志包括主动性和独立性、目的性和自觉性、坚定性和果断性、坚忍性和顽强性、沉着性和自制力及自信心等基本品质。管理者的意志主要体现为管理者的魄力，能自觉地确定目标并支配其行动，以自身的坚忍性实现预定的目标。管理者的心理品质应该表现为热情忠厚、与人为善、大公无私、坦率耿直、虚心谦逊、严于律己。既敢于批评别人，也勇于自我剖析；既能顾全大局，有时还要“委曲求全”；既要有胆略不断进取，也懂得进退自如，不盲目蛮干。

当机立断的魄力是管理者胆量和见识的综合表现，也是时代强者的表现。在竞争激烈的今天，现代管理者面临着许多新问题，这需要应用他的知识和智慧，综观全局，把握时机，做出抉择，这就是当机立断的魄力。如果优柔寡断，就会错过良机。要敢于当机立断，首先要敏捷而准确地发现问题的症结；其次要通过现象把握本质，权衡利弊得失；最后认准目标，勇敢前行。

一个人的心理素质是在先天素质的基础上，经过后天环境与教育的影响而逐步形成的。因此，管理者不仅应当在走上管理岗位之前努力学习管理知识，更要在管理实践中不断总结经验，提高自身的心理素质和管理水平。