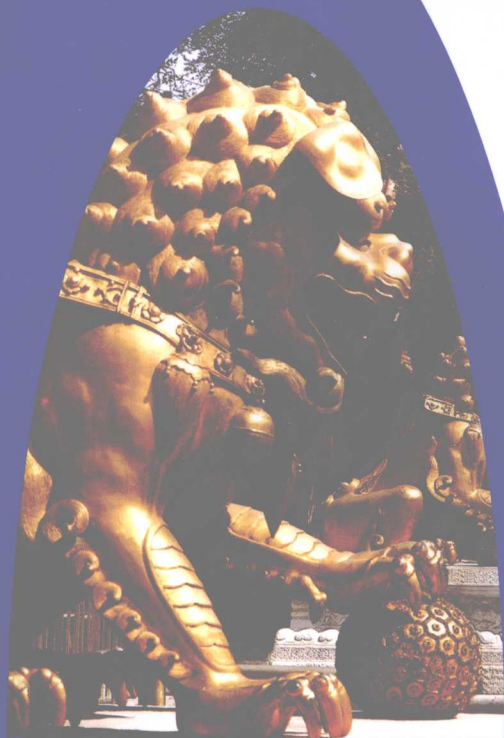


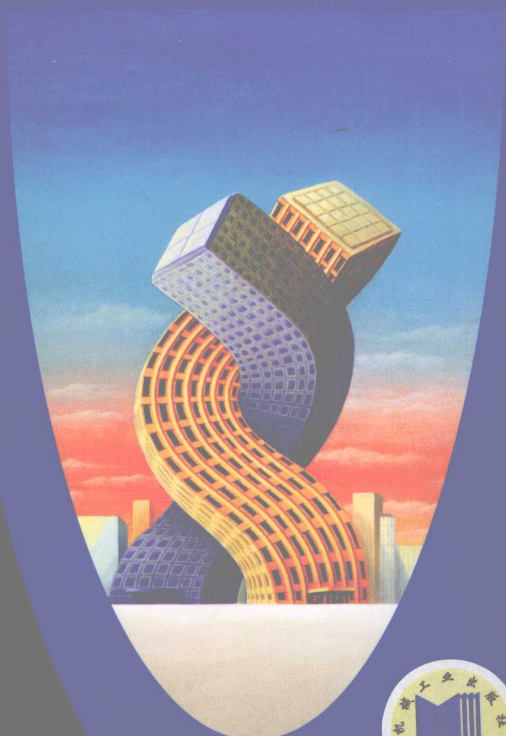


谋略 管理

郑兴山 颜世富◎主编



中西管理会通丛书



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



★中西管理会通丛书★

谋略管理

主 编 郑兴山 颜世富

副主编 任荣明 陈霜晶

参 编 彭海珍 刘金钵



机械工业出版社

为了满足目前实务界和管理学界对谋略管理知识的需要,本书结合中西文化中的谋略思想和科学管理理论,对组织中的谋略管理问题进行了多维度 and 深入的阐述。本书共分为七章,主要内容包括:变革与谋略,信息获取、预测和决策谋略,战略规划和战略谋略,人才谋略,领导者控制谋略,领导者激励谋略,实用谋略技巧等内容。本书既阐述了东方谋略的基本思想,又融合了西方管理的基本理论,是一部兼顾中西文化,从科学和艺术角度探讨谋略管理问题的著作。

本书除了适合作为高校管理类专业教材外,还可作为其他管理类培训教材,并可供关心管理理论及其运用的人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

谋略管理/郑兴山,颜世富主编. —北京:机械工业出版社,2008.12
(中西管理会通丛书)

ISBN 978-7-111-25428-7

I. 谋… II. ①郑… ②颜… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第165736号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:曹俊玲 版式设计:霍永明 责任校对:王欣

封面设计:刘科 责任印制:李妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2009年1月第1版第1次印刷

169mm×239mm·14印张·253千字

标准书号:ISBN 978-7-111-25428-7

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379718

封面无防伪标均为盗版

“中西管理会通丛书”编委会

主编：颜世富博士

上海交通大学东方管理研究中心执行主任

上海慧圣咨询有限责任公司总经理

编委：

张兴福博士 上海交通大学东方管理研究中心

唐宁玉博士 上海交通大学管理学院组织管理系执行主任

郑兴山博士 上海交通大学东方管理研究中心

肖鸣政博士 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任

林泽炎博士 国务院发展研究中心人力资源研究培训中心副主任

孙时进博士 复旦大学心理学系主任

任浩博士 同济大学发展研究院副院长

宋继文博士 中国人民大学商学院

刘桂林博士 宝山钢铁股份公司宝钢分公司人力资源部经理

郭淞 上海慧圣咨询有限责任公司副总经理

曹益生博士 上海慧圣咨询有限责任公司高级顾问

主编助理：

陈霜晶 上海慧圣咨询有限责任公司总经理助理

序

谋
管
略

中西管理云通丛书

受复旦大学苏东水老师的影响，我关注东方管理思想的研究已经 20 多年了。20 多年前，苏老师提出的一个问题激发了我对东方管理研究的兴趣。“谁是科学管理之母？”这是苏老师在给我们上第一次课时提出的问题。很多人都知道泰勒是科学管理之父，但“谁是科学管理之母”却很少有人细究。苏老师告诉我们：“王熙凤是科学管理之母！”也许有人以为这是一句玩笑，但实际上，这是苏老师对《红楼梦》、《三国演义》等古典名著多年深入研究的感悟。在《红楼梦》中，王熙凤的管理行为中确实有许多类似泰勒看重的工作分析等科学管理思想的运用。这是我第一次接触东方管理思想。当时，东方管理思想的研究还处于起步阶段，只有苏老师等少数前辈在这一领域默默耕耘。

可喜的是，近年来，越来越多的学者开始研究中国古代管理思想，中国传统文化中优秀的管理智慧受到越来越多的关注。这其中，既有人从《孙子兵法》中吸取竞争思想和战略理念，也有人从《三国志》中凝炼出用人、谋略、竞争等经验；还有人谈《易经》、谈老庄思想的现实应用，更有人以《管理：向西门庆学习》为题，从古典小说《金瓶梅》中总结归纳出所谓的“西门庆管理哲学”等。且不论这些研究的是非优劣，至少我们可以看出，东方的传统文化中确实有值得我们学习的地方。那么，究竟应该向东方文化传统学习什么？

历史的时代特征与现代社会的可比性可以为我们提供参考。例如，春秋战国时期是一个激烈竞争的时代，我们可以从春秋战国纷争称霸的时代汲取可供现代“商战”借鉴的历史营养。春秋时期，齐桓公、晋文公、楚庄王、吴王阖闾、越王勾践纷纷走上历史的大舞台，争相扮演着时代的主角，这是人人皆知的“春秋五霸”。进入战国以后，各国间的兼并战争更趋激烈。春秋末年的 100 多个诸侯国，到了战国初期，有的被兼并，有的被淘汰，最后形成了“战国七雄”争霸对峙的局面。纵观中国五千年的文明史，春秋战国时代是竞争最惨烈的时期。现代商战虽然没有先秦诸子生活的春秋战国时代那样战火连年的惨烈，但优胜劣汰、适者生存的激烈竞争环境却和春秋战国时代非常相似。如何在竞争中胜出，仔细研读历

史，也许会得出我们想要的答案。

历史的思想文化中代表传统商业精神和智慧的精华可以为我们提供参考，为现实管理提供借鉴。例如，春秋战国时期诸子百家争鸣，思想文化得到空前发展。庄子在《天下篇》中感言：“犹百家众技也，皆有所长，时有所用。”春秋战国时期，儒家、道家、阴阳家、法家、墨家等不同学派纷呈，学说丰富多彩，孟子的“仁政”思想，老子的“无为”思想，墨子的“兼爱”思想，韩非的“法治”思想等为中国文化发展奠定了深厚的基础。这些思想不仅适用于当时的历史环境，而且对现代管理仍然具有借鉴意义。

在历史上，那些深谋远虑、进退自如的名商巨贾们一生大都跌宕起伏，极具传奇色彩，他们的成与败都值得总结与借鉴，如商贾之宗的计然，商之鼻祖的范蠡，千古奇商、志在谋国的吕不韦，经营鬼才、大明首富沈万三，山西票号创始人雷履泰，红顶商人胡雪岩，甲午状元、商业巨擘张謇，沪上名商、业界翘楚叶澄衷，赤脚财神、一品百姓虞洽卿等。总结这些名商巨贾的奋斗历程，以及也许是他们共同的成长背景——悠久的传统思想文化的熏陶，能为我们解读他们成功的秘密。

以上几个方面可以作为我们学习研究东方管理的切入点，但并不足以覆盖博大的东方管理思想。我个人把浩瀚的东方管理思想的核心概括为以人为本，以诚待人，以和为贵。当然，关于东方管理思想的核心，其他专家学者也有众多的其他论述，我们可以继续探讨。

在中国目前的商学院、管理学院里，还是以美国文化为中心的西方管理思想为主流、为正统，而东方管理思想只是近年来才受到一定的关注，逐渐在向正统方向发展；国家自然科学基金对于东方管理思想的研究开始给予资助；复旦大学开始招收东方管理学专业的博士研究生；在上海交通大学110周年校庆学术讲座里，安排了台湾交通大学的曾仕强教授主讲中国式管理；一些东方管理学专著及东方管理学论文也开始涌现。这些现象都显示，关于东方管理学的研究正在不断地向前发展。

东方管理学的发展，还需要更多的学者从更广泛的视角来探索。在这方面，复旦大学和上海交通大学等机构作出了很多努力。2002年，在上海交通大学原党委书记王宗光教授和复旦大学东方管理研究中心主任苏东水教授等领导与专家的支持下，我们组织上海交通大学一些对东方管理、中国传统管理文化感兴趣的教师成立了上海交通大学东方管理研究中心。研究中心成立以来，教师们勤奋耕耘，努力探索，取得了一定的成果。颜

世富博士主编的这套“中西管理会通丛书”，便是我们研究中心及兄弟院校有关专家的成果之一。

颜世富博士对于东方管理学进行了多年的探索，并为中共中央组织部领导干部考评中心、中国银行、中国工商银行、交通银行、宝钢集团、上海汽车工业集团等机构提供过咨询与培训服务，发表过东方管理学系列论文，在2000年就出版了《东方管理学》专著，具有较丰富的管理理论知识和实务经验。在这里，真诚希望颜世富博士主编的“中西管理会通丛书”对大家开阔视野、活跃思维、提高绩效有切实的帮助。

有的大学已经在招收攻读东方管理学专业的博士生和硕士生；
国学被一些企业家作为大智慧所青睐；

中国式管理讲座的音像制品在机场、新华书店热卖；

中国管理研究的国际学术组织在不断增多；

……

让我们共同为管理学科的创新、管理实践的创新作出更大的贡献！

国务院学位办学科评议组成员

中国市场学会副会长

王方华

上海交大安泰经济与管理学院院长

2007年9月

上海交通大学东方管理研究中心主任

丛书前言

我到任何地方都有一个爱好，就是逛书店买书。最近我经常在麻省理工学院、哈佛大学的书店里看书和买书。我惊喜地发现，在这些书店里有东方管理方面的著作，例如，在麻省理工学院的 COOP 书店里，很显眼的 Best of Business 的书桌上就摆放着《关系》、《孙子兵法》等著作。在美国 Cambridge 这个世界最著名的大学区里的其他书店，也有《周易》之类的著作。而且很有意义的现象是，介绍这些东方经典的人主要是美国人，表明一些西方有识之士确实在关注东方管理文化，他们已经在做一些会通工作了。

“中”与“西”的关系，是一个普遍存在的复杂问题，会通是一项非常艰难的工程。

我原来学习医学，知道中医与西医的关系复杂。中医和西医两个系统是不同的理论体系，一些中医与西医互相瞧不起，提倡多年的中西医结合，实际上收效不大。

后来学习心理学，和一些心理学家深入接触后，发现对西方心理学非常熟悉的台湾大学杨国枢、黄光国和香港大学高尚仁、杨中芳等人在积极推进心理学的本土化工作。他们强烈地感觉到，不能简单地利用美国人的理论来研究中国人的心理和行为。尤其是在芝加哥大学和耶鲁大学系统学习和研究过心理学的杨中芳博士，她对中国心理学的本土化的热忱给我留下了深刻的印象。

再后来学习经济管理，发现东西方管理学在理论与方法上同样有很大的区别。

尽管我们中国人表面上提倡中庸之道，但是，近现代以来，在对于西方文明和西方管理的态度上，总体上来看一向是走极端的。鸦片战争前的清朝皇帝、士大夫和一般国民，真正把自己看成世界的中心，把欧美等国家及地区看成不开化的蛮夷之地。鸦片战争后，一些人却走向另外一个极端，一味崇拜西方文明，把美国、英国作为真理、先进的代名词，编写管理学著作时也是照搬西方的管理学原理、思想、方法、案例等。可喜的是，国内少数学者已经意识到东方有着丰富的管理学思想，在编写管理学

著作时也开始介绍东方管理思想了。

实际上，非中庸、走极端的态度和做法对国家、社会和个人都有很大的破坏作用。清朝长时期的夜郎自大、因循守旧、盲目排外的国策，现在的人看来会觉得不可思议。例如，乾隆中叶，原来的四口通商改为只有广州一口通商。法令规定，不准中国人出洋，不准“夷商”在广州住冬，不准“夷商”购买中国书籍和学习中文。据张德昌 1935 年在《清华学报》上发表的《清代鸦片战争前之中西沿海通商》一文介绍，一个名叫刘亚匾的中国人，因为教外国商人学习汉语，于乾隆二十四年被处以斩首的极刑。清朝能够出现这种案例，是有思想基础的。宋朝石介是这样解释什么叫做中国的：“天处乎上，地处乎下，居天地之中者曰中国，居天地之偏者曰四夷。四夷外也，中国内也。天地为之乎内外，所有限也。”清政府闭关锁国、夜郎自大的结果是在鸦片战争中被打得惨败。

近年来，一些人却又走向另一个极端，以为西方的月亮都比中国的圆，主张全盘西化。他们对于中国传统的、民族的、自己的文化，缺乏自信，感到自卑。一些大学生的许多宝贵时间不是花在学习新知识上，而是花在学习外语上。在有的大学里，一些人为照搬西方的管理学原理、思想、方法、案例等行为感到自豪；在以培训高级管理人员为主要取向的 EMBA 招生广告宣传中，商学院互相攀比谁请的外国教师多。然而，中国真实的管理工作，很少是简单利用西方管理功夫就能取胜的。

洋务运动从结果来看是失败了，但是洋务运动的一些思想理念还是很值得我们重新认识、分析和借鉴的，例如中西会通的主张就值得学习。具体如何会通是技术问题。

因为身兼大学东方管理学院教师和咨询公司总经理，经常和担任领导职务的人打交道，我们相见时经常会谈及管理理论与管理实务的关系。大家有一个共同的感受，那就是在实际的管理工作中，主要以能否解决现实问题为导向，很少区分影响自己行为的理念和理论是属于东方的还是属于西方的，是中国的还是外国的。也就是说，人们在从事管理工作时，以是否有用为标准，自己已经把诸多管理理论和方法会通了。

把管理学的知识分门别类，是为了教学和研究的方便。在实际管理工作中，人们对管理学的分歧、流派关注很少，重点关注的是如何能够解决现实问题。

因此，我们认为，不管什么理论、什么模型，如果要有效地指导管理实践，都必须根据当时的需要进行会通。

我们主张中西管理会通，同时又要注意中西管理在理念上、方法上有许多区别。有人对东西方文化有差异、东西方管理文化有差异持异议，认为信息社会时代世界已经是地球村了，“东”与“西”没有什么差别了。我们认为这种看法是错误的，因为差别是客观存在着的，不要说东方与西方有差别，就是一国之内，在不同的地域，文化也有差别。东西方管理文化之间的差别是客观地存在着的。我在2000年出版的《东方管理学》一书里，根据国内外众多专家学者对东西方文化差异的研究成果进行过整理，罗列出东西方管理文化之间的100多处差异。前不久上海交通大学主办的全球商学院院长论坛的主题就是“东西方领导文化”。

有差异，才有会通的必要。

我们主张以求同存异、优势互补的原则进行会通。

我们认为，在管理工作中，从行为、过程和结果来看，最重要的是关系管理、心理管理、绩效管理、谋略管理、适应管理。这五项内容，利用五行学说来分析，可以概括为五行管理模型。五行理论把自然、社会和人看成一个有机联系的系统。谋略管理属木，心理管理属火，关系管理属土，绩效管理属金，适应管理属水。五行之间有着复杂的生克乘侮关系。

“中西管理会通丛书”从关系管理、心理管理、绩效管理、谋略管理、适应管理等角度出发，利用东西方管理语言，对错综复杂的管理现象进行分析。

“中西管理会通丛书”融知识性、趣味性、实用性于一体。《关系管理》探讨如何协调与多种利益相关者复杂的关系来达到动态平衡；《心理管理》探讨管理如何“从心出发”，调动被管理者的积极性，提高管理的实际效果；《绩效管理》探讨如何从整体观念出发，系统地实施绩效管理；《谋略管理》探讨既要“兵不厌诈”，又要诚信经营之道；《适应管理》主要探讨在不确定的时代里如何有效地开展管理工作。

六本书是一个整体。《心理管理》、《谋略管理》、《关系管理》、《适应管理》、《绩效管理》分别是五行管理模式中的重要组成部分之一；《管理要务》这本书，既可以看成是全套丛书的导论，又可以看成是整套丛书的总结与提炼。

虽然这套书从召开第一次讨论会到现在已经有五年多时间了，中间具体讨论、沟通多少次已经记不清楚了，但是，因为本套丛书涉及的内容复杂，参加编写的人员较多，编写人员也发生了一些变化，加之一些管理问题比较敏感，所以，本套丛书肯定会有许多需要进一步完善之处。

我们在编写本套丛书的过程中，参考、引用了大量前贤的案例、思想和文字；本书的案例，我们尽量使用自己原创的，但是也引用了他人的部分好案例和优秀文章。我们力所能及地与作者进行了联系。对于一些未能联系到的作者，请见书后速与我们联系，以便我们支付相应的报酬。对这些优秀的作者，我们再次表示诚挚的谢意！

真诚感谢苏东水教授、王方华教授、燕国材教授、王米渠教授的指点和鼓励；感谢编委会和作者们智慧报国的崇高精神；感谢上海交通大学和上海慧圣咨询有限责任公司同事们的团结互助；感谢我们为其提供咨询与培训服务的机构，是他们使我们领悟了真正的管理之道。

带着会通的心理，我最近发现，在某种程度上，目前有些美国人学习和运用中国古人提出的天人合一、保护自然等思想比当代部分中国人更认真和实在。另外，中国一些企业在量化、实证等方面的管理水平超过了一些美国公司，例如中国上海的地铁，在硬件和软件管理上都比美国著名的波士顿强很多。

越是学习思考，越是深入管理实践，就越是感受到管理学的复杂。真诚希望大家对我们的探索提出意见与建议，共同为丰富和发展管理学科作出贡献。

sfyan@vip.sina.com; sfyan@sjtu.edu.cn

颜世富

2007年9月

前言

谋略，即对事物的“计谋策略”。它包括政治计谋、军事战略战术、管理和行动方法、人生策略等，这些计谋和策略可用于大到治国平天下，小到用人、修身养性和避难，并为历代官僚士子所揣摩、发挥和运用。同时，许多谋略也在从古至今的商战应用中散发出光芒。

在中国，为了“兵战”与“商战”的需要，许多杰出的思想家通过创新思维，在总结经验的基础上，高瞻远瞩，书写了一部部思想深邃的谋略典籍。时至今日，《老子》、《鬼谷子》、《孙子兵法》、《三国演义》蕴涵的极其丰富的政治、军事、用人等谋略思想的名著仍然是我们在治理国家、管理社会及其组织、引导个体修身养性等方面的思想法宝和行动指南。

纵观历史，许多谋略更多地来自于“兵战”并服务于“兵战”。著名的《孙子兵法》就是兵法著作的杰出代表。《孙子兵法》历来被推崇为“兵学圣典”和“世界第一兵家名书”，《孙子兵法》要求以计划、运筹和智谋取胜，而不只是以力胜敌。“知己知彼，百战不殆”和“不战而屈人之兵”等已经成为世界军事战争和军事斗争的名言。

从对比的角度来看，虽然兵战和商战的内容存在差异，但它们的基本思想、指导原则和方法等有许多共同之处和相互借鉴之处。《三国演义》中描绘的用人思想、用人艺术、用人谋略至今仍然是中外企业效仿和学习的典范。刘备三顾茅庐，感动草堂奇才孔明，成为千古美谈。

我们认为，无论是兵战还是商战或是管理，其目的是为了达成目标。组织在商战或者管理中要达成目标，在竞争中取得胜利，需要谋划，需要谋略思想的引导。一句话，商战中需要高超的“谋略管理”。

本书是一部较为系统地将许多谋略家的思想与现代组织管理相结合的著作。本书是在颜世富博士的策划下，由郑兴山博士和颜世富博士任主编，上海交通大学管理学院任荣明教授、上海慧圣咨询公司知识管理部陈霜晶经理任副主编。其中第一章、第二章、第三章、第四章由郑兴山博士撰写，第五章、第六章由颜世富博士、任荣明教授撰写，第七章由陈霜晶撰写。博士生彭海珍和刘金钵参加了部分章节初稿的撰写。



我们深知，谋略及其谋略管理问题是一个复杂的问题，并非一本书能概括全面和分析透彻。希望本书能引发企业管理者对谋略思想的进一步思考，并在管理过程中更好地“谋划而动”，并能有益于管理者更好地激活思维，更有效地达成组织的目标！

郑兴山

2008年9月

谋
管
理

中西管理会通丛书

目

录

序

丛书前言

前言

第一章

变革与谋略 /1

第一节 谋略概述 /2

第二节 变革时代与谋略管理 /5

第二章

信息获取、预测和决策谋略 /9

第一节 信息获取谋略 /10

第二节 调研和预测谋略 /17

第三节 决策的类型、程序和陷阱 /22

第四节 决策谋略 /48

第三章

战略规划 and 战略谋略 /59

第一节 战略 /60

第二节 战略规划 /63

第三节 战略谋略 /75

目
录



第四章

人才谋略 /81

- 第一节 人才谋略的重要性 /82
- 第二节 识别人才谋略 /85
- 第三节 选拔人才谋略 /90
- 第四节 领导者用人之道 /103

第五章

领导者激励谋略 /111

- 第一节 西方管理激励理论 /112
- 第二节 激励的方法和艺术 /128

第六章

领导者控制谋略 /143

- 第一节 组织概述 /144
- 第二节 控制概述 /154
- 第三节 组织内部控制 /159
- 第四节 组织外部控制 /174
- 第五节 组织控制谋略和艺术 /179

第七章

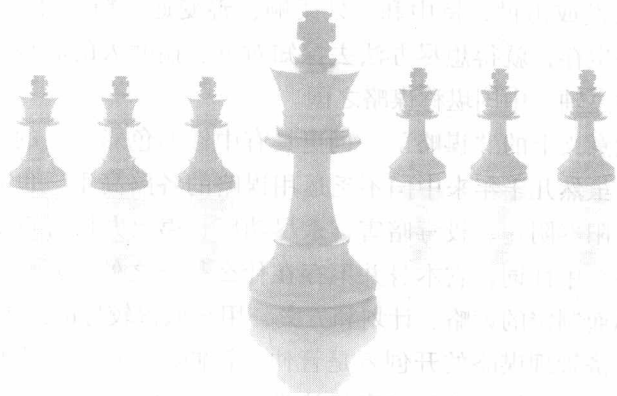
实用谋略技巧 /187

- 第一节 人际沟通的谋略 /188
- 第二节 决策控制的谋略 /195
- 第三节 揣情摩意的谋略 /199
- 第四节 建言献策的谋略 /203

参考文献 /208

第一章

变革与谋略



管理

第一节 谋略概述

谋略，《现代汉语词典》的解释为“计谋策略”。我们认为，“谋略”就是计划、运筹、规划的意思。中国古代的醍醐子的弟子曾经向他问道：何谓谋略？醍醐子说，谋略指对事物高瞻远瞩、曲折迂回的认识，以及为了达到认识的目标所采用的间接的、神奇的、不合规律的、令人惊异的手段。具体地说，它是隐藏不露的政治计谋、运筹帷幄的军事战略战术、事半功倍的做事方法、风云变幻的人生策略。醍醐子的解释基本符合我们的理解，但他显然更看重“谋略”的神奇效用。

中国人以长于谋略著称于世，著名的《老子》、《孙子》、《鬼谷子》等有关谋略的名著早已盛传于海内外。直到18世纪，世界各国有关谋略的书籍总数还不如我国一国的多。在我国浩如烟海的古代著作中，蕴涵着极其丰富的政治、军事、用人和人生谋略思想。诸子百家均以谋略闻名于世，他们的谋略，大的涉及治国平天下，小的则关乎用人、修身养性和避难，为历代官僚士人所揣摩、发挥和运用。

中国人不但以善于著书立说阐述“谋略”闻名于世，就连中国人的生活在某些论述中亦被谋略化了：“或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张，或进或退，或入世或出世，持中和，处柔顺，善变通，精辩证。”要想在竞争激烈的社会中生存，就得想尽办法去探知对方、揣摩人的心理。因此，谋略是中国文化的主轴。中国堪称谋略之国。

然而，现代意义上的“谋略”一词更具有中性的色彩，它的核心含义就是策划和运筹。虽然几千年来中国不乏运用谋略的各路高手，也有着指鹿为马、颠倒黑白、阳奉阴违、投毒暗害、杀尽功臣、夷灭九族等反面教材，但谋略本身却是一个中性词，它本身并不存在什么是非之处，其本意无非是为了实现某一目标而制定的策略、计划和方案，用来取得较好的结果。

在中国，经济管理谋略的开创者是管仲。管仲，名夷吾，字仲，颍上郡颍水之滨人，是春秋初期的政治家和经济学家。管仲出身贫贱，曾与好友鲍叔牙一起经商，在坎坷的生活中，两人结成了深厚的友谊。管仲博学多才，深得齐桓公的赏识。管仲治齐40年间，为齐国制定和实施了一系列改革内政外交的重大措施，使齐国在政治、军事，经济等方面都取得了优势。他对外以“尊王攘夷”为号召，挟天子以令诸侯，从而巩固了齐国的霸主地位。在国内，管仲大力推行改革，发展工商渔盐冶铁诸业，推行“相地而衰征”的