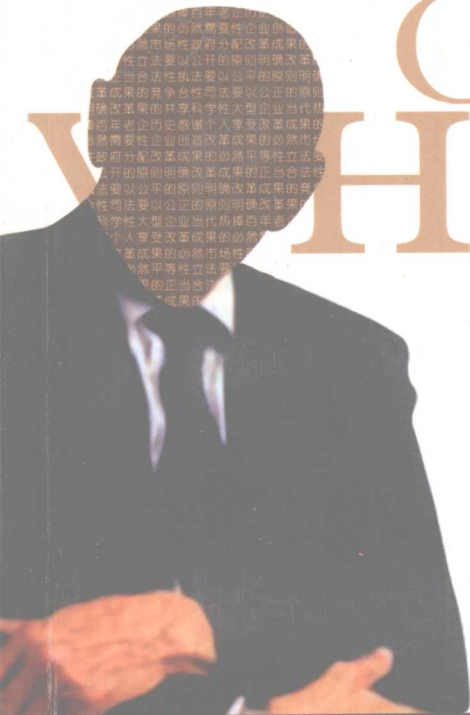


BLACK GREY WHITE



管理：

黑色 灰色 白色 箴言

员工——企业家的上帝 顾客——企业的上帝
客观注定这代企业家是历史殉葬品——先烈多，先进少。
必要的成本叫进步；个人的悲哀叫无奈。

于省宽 著

重庆出版集团 重庆出版社

大型企业——当代热捧
百年老企——历史感谢

个人享受改革成果的必然需要性
企业创造改革成果的必然市场性
政府分配改革成果的必然平等性

立法要以公开的原则明确改革成果的正当合法性
执法要以公平的原则明确改革成果的竞争合理性
司法要以公正的原则明确改革成果的共享科学性

管理：

黑色灰色白色箴言

于省宽 著

重庆出版集团  重庆出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理: 黑色·灰色·白色箴言 / 于省宽著. —重庆:
重庆出版社, 2008.2

ISBN 978-7-5366-9177-3

I. 管… II. 于… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 173669 号

管理: 黑色·灰色·白色箴言

GUANLI HEISE HUISE BAISE ZHENYAN

于省宽 著

出 版 人: 罗小卫

责任编辑: 苏晓岚 徐 飞

责任校对: 李小君

装帧设计: 重庆出版集团艺术设计有限公司·钟丹珂



重庆出版集团 出版
重 庆 出 版 社

重庆长江二路 205 号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

重庆出版集团艺术设计有限公司制版

重庆市鹏程印务有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023-68809952

全国新华书店经销

开本: 850mm×1 168mm 1/32 印张: 9.75 字数: 210 千

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1~3 000 册

ISBN 978-7-5366-9177-3

定价: 19.00 元

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023-68809955 转 8005

版权所有 侵权必究

序

白色是已知知识,黑色是未知知识,灰色是模糊知识,这就是三色理论。做了快二十年的企业,看了些书,遇到些事,碰上些人,想了些话,似有不吐不快,不说不明,不辨不真的感觉;由此而成——《管理:黑色·灰色·白色箴言》一书。

一、中国有许多的经典管理哲学,但缺乏管理科学的系统性,我们的教科书多数照搬或演绎着西方的管理科学,使得我们有了太多的遗憾。近些年,有志于此的朋友们试着建立中国式管理,出了书,讲了话,正了名,也有些反响,看出了些希望。我的工作阅历和实践感悟,促成了一种想参与其中的冲动。我在自己的企业里进行了一次笨拙却是质朴的实验——倡导并实践了“企业人文管理”新理论,出版了《人文管理丛书》七卷本。由于本人经营的企业有解放前的,有接手破产拍卖的,有兼并发展缓慢的,有中外合资的。这就平添了企业人文管理新理论的可信度和普适性,评价也是始料不及的。有专家和媒体说是“具有中国特色”“领风气之先,成一家之言”的“有价值的原创性”“管理新理论”。坦率地说,我在企业



这么长时间一直期待的就是它。可我实在不敢接受眼前这突如其来的赞语。原因有三：1. 这套东西极粗糙，还构不成科学意义上的理论体系；2. 目前企业都在改革和管理的进程中，其理性基础和实践基础还不足以提炼和完善管理科学的新理论；3. 那就是自己的学识太浅，实践有限。但有一点我极受鼓舞：中国人开始关注和研究属于自己的东西了。虽说它很幼小、稚嫩、单薄，但毕竟是“这一个”。可能外国人还不屑于这些，可我们太需要了。所以，只要我们上了路，就不怕走不到目的地。

二、在生活的现实中，我们常会把新理论体系的建设看成很难的事，也同样会把一个人的成功看成很难的事。但我要说的是：这就是普通人能干成的事，其实并不难。因为，难事被普通人努力做成了，事，就变得不难了，人，也就不普通了。可实际上事还是原来的事，人还是原来的人。今天，我把写这本书用做草稿的登机牌、卫生袋、饭店的菜单等印在书前面，就是为了说明这简单的事情都是人为地弄复杂了，还被人涂上了些神秘的色彩，显得高不可攀的样子。由于工作的原因，我奔波多于安定，没有大块整块时间读书和写作，养成了随地学，随手写的习惯，不管在哪里，不管什么纸，只要能写字都是稿纸。区别仅是留心这些事罢了，并没有下更大工夫去刻意地做。还有我本人也没有这个时间，企业事多且杂，很难坐得下来。所以，成功不是非要“头悬梁，锥刺股”那般。我是一个和千千万万个普通人一样的普通人，经过努力不就写成还颇带些新意的几本书吗？不也经营几家还颇有些知名度的企业吗？说这些话，让我的同辈和比我年轻的朋友们听，也许是有些益处的。

三、这本书多是构思和出版那套丛书时形成的感悟性东西,是以片言只语为节,未形成完整文章。既是交流沟通的产物,也是磨合碰撞后的升华,更是一种对企业人文管理新理论做另类阐释的补充,也同时为搞企业的人做了阅读上的别样选择,不必挤大时间,随便一个空闲都可以看上几条感兴趣的,翻上几页还想读的,以调调思路,换换口味。这个好处有多少,我也说不上,但我敢保证坏处没有。因为,就我今天所读和所见而言,一个做企业的人以自己的思索去探讨改革过程中中国企业的管理新理论,并又凝练提升成一种管理的格言和警句,单成一书出版还不是很多。仔细琢磨一下,这也是一件蛮有意思的事情,值得来做。所以,我追求“书”的鲜活的企业色彩,尝试着用思考性、思辨性、思想性贯穿始终。当然,还有些调侃性、诙谐性、愉悦性融入书中,给人议论和见解的空间度极大。

于省宽

2006年8月31日



序/1

第一部分

人文管理——管理科学的新课题/1

灰色——黑与白的经纬度/16

哲学——思维大观园/20

企业家——另类苦行僧/46

员工——企业家的上帝/65

第二部分

领导技巧——绝活儿境界/76

艺术——智慧的灵光/93

改革——不得不迈的门槛/96

创新——生命的源泉/101

财富——血色的钻石/107

第三部分

科技——利润之母/121



管理：黑色·灰色·白色箴言

计算机——未来人的通行证/123

信息——生活的大海/135

品牌——生死护身符/136

销售——竞争的能力平台/137

财务——钱转动的魔方/139

制度——不得违反的天条/144

广告——现代推销术/145

信用——定期的银行存折/147

人才——企业的家底儿/152

才能——财富的关键元素/157

第四部分

时间——上帝的天平/163

梦想——ABC 的启示/167

修养——企业的无字名片/169

决策——直觉中的力量/181

成功——其实并不难/188

失败——成功的另一半/197

危机——混沌期的双重挑战/216

团队——胜利之神/218

合作——酸楚的笑容/221

第五部分

知识——命运的“DNA”/227

学习——人生的“好望角”/232

专家——权威的“过去时”/235

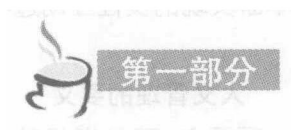
情感——管理中的“晴雨表”/237

目 录

- 友谊——人生的“维他命”/242
- 人生——变幻莫测的“万花筒”/243
- 生活观——生命质量的“自定”/249
- 健康——人生的“第一追求”/251
- 幽默——健康人格的“写照”/252

第六部分

- 文化——净化中的空气/256
- 教育培训——成功的继续/257
- 遗产——天上掉下来的馅饼/261
- 发展观——企业的境界/263
- 价值观——企业的灵魂/287
- 全球一体化——去掉国界的企业/290
- 人文管理：企业管理科学的一场革命/292**



人文管理——管理科学的新课题

“五天”使命

为部落的人生存而战——前天——自然经济，管理是无为而治；

为族类的人稳定而战——昨天——农业经济，管理是家长制；

为国家的人强盛而战——今天——工业经济，管理是军事化；

为区域的人崛起而战——明天——知识经济，管理是人性化；

为全球的人共生而战——后天——智慧经济，管理是人格化。

人文管理的定义

人文管理是建立在企业各项业务流程的技术管理和企业各种规章制度的军事化管理之上：以平等意识为基础，以分享观念为核心，以欣赏他人为境界的一种新式管理。它的定义是：根据不同人的不同需求，进行有序和谐的管理，促进人的全面发展。它体现在：个人需求的不断



满足和企业目标不断实现的良性互动过程中。

人文管理的要义

人文管理的一项要义：不是指望某一管理岗位是由天才式的人物来验证的，而是能由平凡的人物经过努力做出不平凡的业绩来验证的。因为，前者的人数太少，我们可能一辈子都找不到；后者的人数芸芸，我们只要学会欣赏凡人。

人文管理的基本属性

人文管理的基本属性有二：一是人人都是自主的，是一个管理他人和管理他物的人，同时又是一个被管理者，在知识经济期这一特征尤为明显；二是管理者与被管理者是一种“伙伴关系”、“合作关系”。所以，它应该是倡导和实施新理念的一种方式。否则的话，人文管理就失去了任何可能实现的客观现实条件，变成了一句空话。

人文管理的萌芽

过去军事化管理时期，管理者是从士兵到将军，工作中的每个岗位、每个工种、每个环节、每个流程，不仅熟悉，而且经历。所以，可以居高临下，发号施令，而且你听了是心服口服。但如今是后工业期，管理者与被管理者，不仅从未谋面，岗位不同，而且技术有别，互不替代，各有专长，管理者更是没有历练，高来高去，但是谁也离不开谁。因此，管理的平等和合作是一个根本的基础——这就是人文管理的开始。

人文管理是社会发展的必然趋势

企业中的人文管理已是一个回避不了的必然趋势。因为,在以管理著称的军队里,高科技战争的日益趋强性,军队个体人的价值取向性、社会情感因素导向的影响微妙性、个人技能的日益重要性等已显得越来越明显。所以,人文管理在军队中也已逐渐显露其管理作用的意义来。使用的术语有些不同,但对人文资源的重视程度都是一致的。企业管理从某种意义上说是从军队管理演变的,所以,加强对企业人文管理的研究与推广,是每个管理者必须重视和完成的新课题。要知道:过去是政治靠军事实力做后盾来推动社会发展,而如今是政治靠经济实力做后盾来推动社会发展。以前是企业学习军队的管理,现在是企业影响军队的管理。

军队的人文管理时代即将到来

随着军队人员普遍的高素质化,作战手段的高科技化,攻防能力的高组合化,信息沟通的高网络化,组织结构的高现代化,军队的人文管理时代也即将到来,而企业人文管理定会走在军队人文管理的前面。这既是一种需要,也是一种现实。

人文管理对于知识经济时期的意义

在工业经济时期,“管理”最主要、最独特的贡献,就是将制造业劳动生产率提高了几十倍以上,事实已经证明这时的军事化管理是个成功的模式。而在知识经济时期,“管理”需要做出的最重要、最独特的贡献,就是研究



人的智力和智能问题，提高科技贡献率和知识员工的生产率，这就是实行人文管理的重要性。因为，前者企业的资产是设备和厂房，后者企业的资产表现为知识形态的智力和智能。所以，管理的转变和提升，就成了一种必然的选择。

人文管理时代到来

管理从矩形管理到圆形管理是发展的必然趋势，它以知识经济的出现为标志。因为，人类随着对硬性资源依赖程度的比例递减，而对软性资源依赖程度的比例递增，人作为人的历史性地被确定了，人类的主体性需求真正地成为了推动历史前进的本质推动力——自主人和自由人的时代也就到来了。

人文管理是实现“共生”的必然方式

人文管理会在未来的全球联盟、区域组织、国家机构、社区自治、个人生活中日趋发挥越来越重要的教育、感染、同化、共融、共生的意识导向作用。因为，人文管理突破了狭隘的政治思维、地区利益、阶级概念以及自我封闭的国家观念，代之以有序和谐的新观念，从欣赏他人到欣赏其他一切的有益性开始，形成着企业的新式管理，这就是民族与民族、国家与国家、人与社会、人与自然要想实现“共生”的必然方式。因为，这种管理不仅是企业的，也是社会的，更是对人类有益的。

要与不要

人文管理要见人之所长，用人之所长；人文管理要回

避人之短，不用人之短；

人文管理要挖人之潜能，用人之潜能；人文管理要扬人之善性，用人之善性。

人文管理解析式

人文管理就是情感式管理，人文管理就是讲理式管理；

人文管理就是有序式管理，人文管理就是平等式管理；

人文管理就是关爱式管理，人文管理就是合作式管理；

人文管理就是分享式管理，人文管理就是欣赏式管理。

“逼”出来的文明历程

人文管理就是要把人逼到讲理的地步；

人文管理就是要把讲理的人逼到说话算数的地步；

人文管理就是要把说话算数的人逼到有序的地步；

人文管理就是要把有序的人逼到自强自重的地步；

人文管理就是要把自强的人逼到自愿承担责任的地步；

人文管理就是要把负责任的人逼到与他人合作的地步；

人文管理就是要把与人合作的人逼到欣赏他人的地步；

人文管理就是要把欣赏人的人逼到讲分享的地步。



管理：黑色·灰色·白色箴言

人文管理进化论之一

自然经济的最大政治是部落——没有不能生存；
农业经济的最大政治是等级——没有造成混乱；
工业经济的最大政治是经济——没有受人欺负；
知识经济的最大政治是科技——没有失去平等；
智慧经济的最大政治是人文——没有失去和谐。

管理进化论之二

工业经济时期的管理是：用人要疑，疑人要用——致富是需求；

知识经济时期的管理是：诚信环境，张扬个性——成就是需求；

智慧经济时期的管理是：宽松氛围，充满创造——情趣是需求。

管理进化论三

自然经济是游荡的，追求的是后代子孙的繁衍；
农业经济是稳定的，追求的是温饱的家庭生活；
工业经济是竞争的，追求的是垄断的暴富利润；
知识经济是分享的，追求的是个人价值的志向尊严；
智慧经济是共享的，追求的是结构和谐中的平等人权。

经济形态的“形态”

工业经济财富发展的趋势是有形多于无形，硬性多于软性，物质的多于思想的。垄断性趋强，使用的人多

第一部分

了,其资源性就小了,多种资源的枯竭性越发严重。所以,人类面临生存危机。

知识经济财富发展的趋势是无形多于有形,软性多于硬性,思想的多于物质的。其分享性趋强,使用的人多了,其资源的有效性和无限性反而大了,各种资源的丰厚性愈发明显。所以,人类需要创新和创造。

工作中在生活中演化

工作是生活的生命——昨天;工作是生活的中心——今天;

工作是生活的部分——明天;工作是生活的调剂——未来。

欣赏需要空间

赞扬别人就是把自己放在了同他一样的水平上;

欣赏别人就是把自己放在了一个比他还大的空间里。

发掘“潜能”

“潜能”就是一个人所具有的,有可能实现的具有“希望性”的人的才华,而这是非常难发现的,但也是最有价值的。人文管理研究探讨的就是通过什么途径,采用什么方法,使人的各种潜在合适的时间、合适的岗位、合适的事情下显示为现实的才华。这如同我们制定目标后,把它作为一种希望,然后确定各项具体达到目标的方式、方法、措施、策略等一样,要靠一套完整系统的保证来实现目标。



理解是欣赏的前提

不能理解员工的企业家，也一定不会欣赏员工；

不把员工视为上帝的企业家，也一定不会把企业发展好。

“动人”秘诀

世上人与人相处要打动人最高明的办法，就是让他谈论他的优点、优势、优能——做思想工作，请千万记住这一点。

愿景的吸引力

你只要让人知道实现共同目标对他多么重要，没有必要教会他如何具体去做，其创造力的发挥会让你想象不到。这是管理知识员工时必须关注的第一要素，否则，人文管理就是一句永远没有实现的口号。

经济期、个人与组织

个人与个人是没有等级的——平等生活的尊严，组织是不能没有等级的——工作规定的原则。

工业经济期的个人对组织是贡献，组织对个人是实现其生活需求的平台；

知识经济期的个人对组织是双向互动性选择，组织对个人则是明显地重在给其搭建成才平台；

智慧经济期的个人对组织是情趣发挥，组织对个人则是鲜明的人格适宜度创造。