

本·源·智·慧·书·系

李忠辉 冯琳◎著

赏识管理

——个人与企业成长的独特视野

Administration based on Appreciation



深圳出版发行集团
海天出版社

本·源·智·慧·书·系

Administration based on Appreciation

赏识管理

——个人与企业成长的独特视野

李忠辉 冯琳◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赏识管理 / 李忠辉, 冯琳著. — 深圳: 海天出版社,
2009.2

ISBN 978-7-80747-429-6

I. 赏… II. ①李… ②冯… III. 管理学—中国 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第179552号

赏识管理

SHANGSHI GUANLI

出品人 陈锦涛

出版策划 毛世屏

责任编辑 王 颖

责任技编 钟愉琼

书籍装帧

 斯迈德设计

 从众设计
172 1337777

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)

版式设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)

印 刷 深圳市鹰达印刷有限公司

印 张 13

字 数 150千

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2009年2月第2版

印 次 2009年2月第3次

印 数 15001—21000册

定 价 28.00元

海天图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



中国呼唤管理思想创新

（自序）

中国从来不缺思想家，比如孔子、老子、孟子……当然，还有孙子，直到现在，孔子还被认为是世界上最伟大的教育家！中国也从来不缺思想，比如《易经》《道德经》《孙子兵法》……《孙子兵法》如今成为国内外兵家与商家的必读！转眼到了现代，中国的企业却要开始学习和借鉴西方的管理思想了。不是不应该学习，不是没有胸怀，关键是我们不应该“削足适履”。

很多人，包括企业家和学者，都崇拜和照搬西方的管理思想，却很少人关注这些思想产生的经济和文化环境。管理思想源于对企业员工行为的研究，源于对企业效率和生产力提高的研究，恰恰这些研究的对象都离不开其文化背景与所处的环境。虽然还没有哪一种新的管理思想否定管理中计划、组织、领导和控制几个基本职能活动的存在，但是的确没有一种普遍适用于不同环境、不同场合的管理方法。为什么呢？除了企业的规模、企业的发展阶段与产业特征，最重要的原因也许就是文化差异。

在中华文化里，有许多充满了智慧和价值的思想并没有通过基因代代相传。相反，我们的民族在等级的文化里延续了几千年，习惯了尊重权威，而不是关注和实践那些闪光的思想。“枪打出头鸟”的教诲扼杀了民族文化的创新。我们习惯了与别人一样。



无论是中国的传统文化与思想，还是西方的管理思想，对于简单排斥和否定，我们说不，对于照搬照抄，我们也说不！因为事实的真相和规律也许就在那中间的某个状态。封闭自大导致思想力衰退，崇拜与迷信让人们在前行中丧失自我。只有开放的心态，博采众家之长并融会贯通，才能在创新与继承的均衡中获得成长与进步。

伴随经济活动的全球化、越来越密切的人员跨地域交往，各民族的文化正在以无国界、无断层、全方位的方式传播和渗透，进而相互影响。如果说网络作为工具只是新经济助力的话，那么对知识价值的认可和对人性的尊重，就是新经济的根本推动力。民族复兴需要持续的创新，更需要培育创新的文化。中华民族呼唤自己的管理思想。

中国需要文化尊重，中国企业需要利益尊重，中国人需要人性尊重！

企业管理的核心是组织中的成员，他们是有个性而且思想和价值观成熟的“人”，是人就需要尊重，需要赏识！不要让我们去适应西方的管理理论，而是要管理措施尊重我们的人性！所以，对于高价叫卖的“知识贩子”，我们都予以拒绝；对于那些尊重差异而做出的任何适应性的努力，我们都表示欢迎。

我们承认，在管理的研究与实践上，我们落后了，我们需要学习。但是，仅仅学习还不够，我们需要超越，学生能够超越老师才是进步！于是我们决定不再“削”我们的“脚”，我们决定修改“鞋子”——我们尝试做一次管理思想的创新：在东西方的文化里，我们找到了一个共同的文化因子，那就是“赏识”，因为人人都需要赏识。通过问卷调查，我们总结了一组赏识要素的关键词：尊重，信任，理解，激励，认可，提醒。

也许，通过赏识理念，我们可以正确解读优秀的西方管理思想，并且有效地实现对西方管理技术的本土化“修正”。

企业是由员工组成的，因此企业是有生命的；产品是员工开发的，因此产品是有生命的；市场是由人们的需求与偏好构成的，因此市场是有生命的。我们通常难以改变市场，但我们可以通过开发人力资本、提供有价值的



服务而影响市场；我们可以轻易改变自己，提升组织的效率，创新产品与服务，实现期望与目标。

真正的“员工第一”可以实现“顾客第一”；真正的“顾客第一”可以实现“股东第一”——因此，“员工第一”应该成为企业追求的目标。

在化学学科里，有一种可逆反应，可以通过温度、压力和催化剂等条件的改变，让反应向期望的方向移动；在物理学科里，有一种力学平衡，如果借助推动力，可以实现汽车、飞机等设备的可控制的移动……这些自然现象的规律似乎说明了变化和创新就是打破一种平衡，达成另一层次的平衡。这种平衡点在数学里被称为“拐点”。有趣的是，在企业的发展、孩子的成长、文化的变迁中，似乎都能发现“拐点”的存在。而赏识，就是一种特殊的“催化剂”和“推动力”，赏识，就是识别需求，了解规律，在关键的“拐点”给予的助力。

回顾历史，所有的社会进步都与体制的变革、生产力的解放有关。毛泽东对中华民族生存和尊严需求的识别，激发了人民对做主人无比的热情和渴望，伟人的思想论述里充分体现了对人民的尊重、理解和信任；邓小平对中华民族发展需求的识别，激发了改革开放的巨大潜能，思想空前解放，奠定了民族复兴的基础。民族的复兴离不开文化的复兴、教育的复兴、科技的复兴。我们渴望教育的投入在持续增长的GDP里“超比例”增长，我们渴望技术开发的投入在持续增长的企业利润里“超比例”增长，让科技与教育不再成为民族复兴大业“木桶”的“短板”！

或者说，我们渴望，赏识文化能够在经过了几千年积淀的中华文化里找到“拐点”，还创新与新思想一个自由的空间，释放中华文化复兴的巨大潜能。我们渴望，赏识文化能够感染每一个人的思想，弥漫社会生活的每一个角落，让思想力和文化力灿烂开放！

我们渴望，中国的人口不再成为负担；我们渴望，“以人为本”不再是以人为成本；我们渴望，中国拥有世界上最丰富的人力资本！

也许，同样的管理案例，同样的事实或事件，不同观念的人会给出不同



的解读，不同知识厚度与不同认知层次的人也会给出不同的解读。也许，赏识管理的提法过于大胆，因为我们不是知名的专家，但我们努力地尝试着让思维在没有束缚的空间里灿烂地开放一次——那就是对赏识如何融入管理，作了一次独特的解读。

如果说赏识管理提供了一个好的思想或者有意义的思路，那并不归功于我们；像中国的太极拳一样，我们借了力——众多专家学者的思想，众多管理实践者的经验。我们不过是提供了一种思想的组合，或者一种叙述方式而已。

与所有的生命一样，我们渴望关注与赏识的目光。

李忠辉

2005年8月16日，于深圳银湖



目 录

自序：中国呼唤管理思想创新·····	1
第一篇 赏识管理导论·····	1
第1章 人性需求与激励 ·····	3
□ 管理发现人性的轨迹·····	3
□ 人性及其假设·····	17
□ 激励理论与实践应用·····	24
第2章 赏识管理是什么 ·····	33
□ 赏识的内涵·····	33
□ 赏识管理定义与要素·····	39
□ 赏识管理特征解读·····	43
第二篇 赏识如何融入管理·····	49
第3章 赏识如何融入管理的不同环节 ·····	51
□ 创新激励模式·····	51
□ 推动组织变革·····	56
□ 提高组织效率·····	64
第4章 赏识如何融入管理的不同领域 ·····	74
□ 倡导知识资本管理·····	74
□ 文化赏识促进国际化经营·····	78

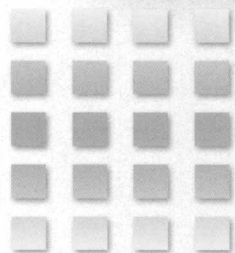


□ 赏识与营销策略·····	81
第5章 赏识如何融入管理的不同层次 ·····	90
□ 赏识的流动方向·····	90
□ 成员的需求与责任·····	97
□ 赏识文化如何推进·····	102
第三篇 赏识管理法则与案例·····	107
第6章 赏识管理实用法则 ·····	109
□ 管理支点法则·····	109
□ “找亮点”法则·····	113
□ 用人所长法则·····	117
□ 共同成长法则·····	122
□ 智慧相乘法则·····	126
□ 责任促进法则·····	129
□ 温暖法则·····	134
□ 皮格马利翁法则·····	139
□ 激励倍增法则·····	144
第7章 企业经典案例点评 ·····	148
□ 联想文化透视 ·····	150
□ 第三只眼睛看三九 ·····	166
□ 外部人倾听华为 ·····	175
□ 微软为什么 ·····	189
再版后记·····	197



第一篇

赏识管理导论



管理思想发展的历史，就是人作为生产要素，其价值与地位被不断提升的历史，就是人性被不断发现的历史。管理因为人的价值而成为生产力。管理活动由于人既是主体又是对象而变得复杂，管理技术逐渐成为管理活动的辅助工具。管理已经成为与人性相关的行为艺术，而且呼唤持续的思想创新。

——李忠辉



第1章 人性需求与激励

彼得·德鲁克（Peter Drucker）说，一个组织像是一部美妙的乐曲，不过，它不是每个人音符的罗列，而是由人们之间的和声关系所构成。

组织是技术与人性的有机结合。了解技术已非易事，加上人的因素，管理者面临一个巨大又难以理解的复杂社会系统。尤其是人，人的行为源于心底深处的多样性需求和各不相同的价值观。在认识人性需求基础上，结合管理技术的使用，并且把握一种分寸的管理，成为现代组织成功的关键。

□ 管理发现人性的轨迹

从泰勒到梅约，管理的发展也几乎是从亚当·斯密经济学的“看不见的手”转移到人际关系理论“亲善的手”的过程，人际关系理论被滥用，一个正确的人文方向被技术化、技巧化的思路扭曲。直到道格拉斯·麦克格雷戈（Douglas McGregor）提出的X—Y理论，才奠定了组织行为学的理论基础，人们研究行为，才有了一个“人性化”的入口。

管理思想的起源

人类有历史的时候就有了管理。尽管当时没有“管理”一词，合作协调的捕猎就是管理的活动。管理思想是随着生产力的发展而产生和发展的。

金字塔、万里长城的修建，离不开分工协作、组织与资源调配，浩大的工程涉及庞大的人力物力安排，当然都离不开管理。公元前2000年，古巴比伦法典对人的活动的详细规定，就是最早的管理文献。古希腊学者瑟诺芬



(Xenophon)曾以制鞋为例对劳动分工作了专门论述。古罗马和十五世纪的意大利也表现了杰出的管理思想。

中国的春秋战国时期的《孙子兵法》十三篇中闪耀着智慧的光芒，其管理思想沿用至今，美国与日本许多的跨国公司把《孙子兵法》列为高层管理培训的必读书籍。“田忌赛马”就是当时有名的故事，体现了现代管理科学中对策论的思想雏形。其他体现管理思想的著作还有道家的《老子》、研究生产技术的《齐民要术》和《天工开物》、论述国家管理体制设计的《周礼》等。

十八世纪六十年代，西方国家的产业革命开始，企业规模不断扩大，劳动复杂性与专业化程度逐渐提高，手工化操作向机器化过渡。计划、组织、控制等管理职能产生，管理思想空前活跃。

亚当·斯密(Adam Smith)1776年发表的《国富论》，对经济和政治理论、管理思想的发展具有特别重要的贡献。他论述了生产效率的提高来源于技术水平的进步和劳动分工的优越性。查尔斯·巴贝奇(Charles Babage)进一步分析了劳动分工使生产率提高的原因，提出了劳动者分享利润的激励模式，其著作《机械及制造经济》更是对经理人员提出了许多建设性意见。

泰勒的科学管理

被后人尊为“科学管理之父”的泰勒(Frederick W. Taylor)，其代表作作为《科学管理原理》，主要内容为：工作定额；能力与工作相适应；操作标准化；差别计件付酬制；计划和执行分离。其主要的追随者有甘特(Henry L. Gantt)。

泰勒科学管理的精髓在于用精确的调查研究和科学知识来代替个人的经验和判断，强调与经验方法相区分的科学方法。其最大的贡献体现在科学实践精神和发展了一系列提高车间生产效率的技术和方法。广泛开展时间研究和动作研究，确定特定工作的最佳方法和“一天合理的工作量”，为了协调劳资矛盾，提出“一天合理的报酬”。



泰勒科学管理的局限：简单地认为员工是“经济人”（即只为经济利益而工作的人），忽视人群社会因素和员工的精神需求；而且，“泰勒制”解决了具体工作的作业效率，而没有能够解决企业整体经营管理的问题。

法约尔的一般管理

与泰勒有区别的是，法约尔（Henri Fayol）把企业当作整体加以分析研究，其代表著作是《工业管理与一般管理》。

法约尔把企业活动分为六种：技术性工作（生产）；商业性工作（采购、销售与交换）；财务性工作（资金的筹集与恰当使用）；会计性工作（包括统计）；安全性工作（财产与人身的保护）；管理性工作（计划、组织、指挥、协调及控制）。他对这些工作分析后发现，对管理能力的要求与职位层次及企业规模成正相关，与技术能力成负相关。

法约尔总结了管理的一般原则：

“劳动分工”，技术与管理工作适度专业化分工可以提高效率；

“权力与责任”，权力与责任互为依存，优秀的领导必须兼有职位权力与个人权力（来自智力、经验、资历、个人品格等）；

“纪律”，纪律是领导创造的，是成功的保证；

“命令的统一”，任何时候，员工只接受一个上级的命令；

“指导的统一”，凡是具有同一目标的全部活动，应该只有一个领导和一套计划，但并不是所有决策都由最高层做出；

“个别利益服从总体利益”，组织的目标也必须包括个人目标；

“合理的报酬”，报酬必须与绩效挂钩，而且任何好的薪酬制度都无法取代好的管理；

“适当的集权与分权”，恰当的集权化程度是由管理层和员工的素质、企业的具体条件和环境决定的；

“等级系列（跳板原则）”，为了保证命令的统一，任何沟通一般都应该按层次逐级进行，但为了避免产生信息延误现象，同级部门可以在得到各



自上级同意的前提下商定事情；

“秩序”，“凡事各有其位”，无论物质资源还是人力资源；

“公平”，领导人要特别注意在不违反原则的前提下，努力使公平深入人心；

“人员的稳定”，稳定的人员可以有效地、熟练地从事工作；

“创新意识”，创新意识是创立和推行一项计划的动力；

“人员的团结”，全体成员的和谐与团结是企业发展的基础。

法约尔还将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制五大要素，对其进行了详细的分析和讨论。并且强调，不能把管理和领导等同起来，领导是寻求从企业拥有的资源中获得尽可能大的利益，引导企业达成目标的高层次工作。

法约尔的管理思想是现代管理学的理论框架，与泰勒的管理思想比较，更富于系统性与理论性。其一般管理的局限也是明显的，例如其管理原则过于僵化，统一指挥原则就不适合现代企业的管理要求。但他对人员的重视程度却是前所未有的，体现了初步的“以人为本”思想。

梅约的人群关系论

在提到人群关系论之前，必须先提到著名的“霍桑试验”，这一试验经历四个阶段，花了八年时间，获得了大量的第一手资料，为人际关系理论和行为科学的发展奠定了基础。其贡献体现在发现了非正式组织及其基本规律。

埃尔顿·梅约（Elton Mayo）的《工业文明中的人性问题》详细总结了他参与和指导的“霍桑试验”，阐述了人际关系论的主要思想，为提高生产效率开辟了新途径。其主要内容有：

1. 工人是“社会人”而不是“经济人”

除了经济利益需求外，人们还有社会和心理需求，如友情、安全感、归属感、受人尊敬等。

2. 企业中存在着非正式组织



员工因为地理位置关系、兴趣爱好关系、亲戚朋友关系、工作关系而结成非正式组织，与正式组织的效率逻辑相对应，其逻辑为感情逻辑。作为管理者，应该正确面对不同的组织形式，搞好平衡，以便改善协作。

3. 生产效率主要取决于员工的工作态度及与周围人员的关系

员工的满足度越高，生产效率也越高，所以不但要考虑员工的物质需求，还要考虑员工的精神需求。

梅约人际关系理论的积极面体现在：强调对管理者的训练，从而改善其对员工的态度和监督方式；提倡下级参与企业的各种决策；加强沟通，消除人际争端和对工作内容的疑虑；重视福利设施与文化活动。其局限体现在：过分强调非正式组织与感情的作用，轻视经济报酬、作业标准、工作条件与外部监督的作用。

巴纳德的社会系统论

社会系统论被认为是行为科学理论的代表。芒斯特伯格（Hugo Munsterberg）在《心理学与工业效率》中提出目标：寻求如何使人们的智能与工作相适应；何种心理条件下，能够获得最大和最满意的产出；企业如何影响员工，以获得最好结果。马克斯·韦伯（Max Weber）和维尔弗雷多·帕雷托（Vilfredo Pareto）也是这一理论的奠基人。

切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard）在其代表作《高级管理人员的职能》中详细地论述了社会系统论（组织理论）的内容。

1. 组织是一个合作系统

“组织是二人或二人以上，用人类意识加以协调而成的活动或力量系统”，巴纳德强调人的行为，是活动和相互作用的系统，而不是机械的、孤立的只有职责、分工和权力的结构。领导人在组织中是最重要的因素，只有领导人的协调，才能维持一个“努力合作”的系统。领导人的任务：制定并维持一套有效的信息传递系统；通过员工选聘与合理的激励，促使每个成员都能做出贡献；阐明并确定本组织的目标。



2. 组织存在与发展的三个基本条件

明确的目标：被成员理解和接受；参加组织的个人具有组织人格和个人人格双重人格，所以必须协调好组织目标与个人目标的差异；组织的生存与发展依赖于目标适应环境变化而产生的变更。

协作意愿：协作意愿意味着把个人行为的控制权交给组织。协作意愿是组织达成目标的基础和前提。一个人是否具有协作意愿根据个人对贡献与回报的合理比较而定。由于组织与外部环境的经常性变化，员工的比较结果也会发生变化，而且更多地决定于个人的价值观。作为组织，在条件许可的情况下，针对不同的人，或者在不同的时期，增加回报诱因，来激发员工的协作意愿。

意见交流：意见交流是联系组织目标和个人协作意愿的纽带，是统一和协调组织成员为实现组织目标而采取合理行动的基础。

3. 组织效率与组织效用原则

所谓组织效率是指组织实现其目标的能力。一个组织协作得有效，组织目标就容易实现，该组织就是有效率的。组织的效率取决于组织的氛围和适应环境的能力。组织效率就是组织的发展能力。

所谓组织效用是指组织在实现目标的过程中满足成员个人目标的能力和程度。一个组织不能满足成员的个人目标，就不具有组织生存必需的成员协作意愿。组织效用就是组织的生存能力。

4. 管理人的权威来自下级的认可

管理人的权威不是来自上级的授权，而是来自下级的认可和接受程度。权威取决于下级对命令的同意、支持和合作。

巴纳德社会系统论（组织理论）对管理思想的贡献：对经理的职能采用分析性和动态性的说明；对“沟通”、“动机”、“决策”、“目标”和“组织关系”进行了开创性研究；与法约尔从原则与职能的角度研究管理不同，从心理学和社会学角度来研究管理，开辟了新的研究领域，具有更大的人性化进步。