

# 山木方法

创业者必读圣经  
中小企业自诊手册

宋山木·刘世英 [著]

余世维、俞立中、李阳、  
江南春、黄鸣

联袂倾情推荐



企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING

我们国人，包括古人，看到的诸般现象，说出的哲理名言，大多缺乏可操作性或针对性的具体案例。而这一本“山木方法”在这些缺憾上正好补上了极有价值的一块，我深信。

实战型培训专家 余世维

《山木方法》是一部用心写成的著作。通俗易懂的事例描绘了生动形象的画面，平实无华的语言揭示了深刻的生活感悟。

华东师范大学校长 俞立中

对于一些刚起步的创业者来说，对企业的管理与发展经常很迷惘，他们需要一本真正有用的指南书。这本书具备通俗化、操作性强的特征，事例丰富，可学习性强，是本“教程式、实战化、手册化”的指南书。

分众传媒总裁 江南春

本书可以作为管理自诊书使用，如果你在经营管理企业中老感觉不顺手，有些别扭，或达不到自己预期的效果，但又不知道问题出在哪里，那么你可以对照《山木方法》相关章节，看看宋山木老师是如何做的，也许就能找出症结所在。

疯狂英语创始人 李 阳

创业者必读圣经  
中小企业自诊手册

SUNN  
METHOD



网络媒体支持



上架建议 管理方法

ISBN 978-7-80255-386-6



定价：28.00元



创业者必读圣经  
中小企业自诊手册

宋山木·刘世英 [著]

# 山木方法

余世维、俞立中、李阳、  
江南春、黄鸣 联袂倾情推荐



企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

山木方法 / 宋山木, 刘世英著. — 北京: 企业管理出版社, 2010.1

ISBN 978-7-80255-386-6

I. ①山… II. ①宋… ②刘… III. ①职业—培训—学校管理—经验—中国 IV. ①C975

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第238748号

---

书 名: 山木方法

作 者: 宋山木 刘世英

责任编辑: 杜 周

书 号: ISBN 978-7-80255-386-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮政编码: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 180毫米×250毫米 16开本 19印张 300千字

版 次: 2010年1月第1版 2010年1月第2次印刷

定 价: 28.00元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 实践而来的才是实用的

有关管理的课程讲授或参考书籍，是不是让人想听或想看，大致可以用3个阶段来说明：第一是内容“触动”；第二是解说“易懂”；第三是方法“可行”。

《山木方法》一书由宋山木老师撰写集结成册，一看书名就引发了我的兴趣。再精深或博大的管理理论，如果不能按以上三个阶段让听众或读者接受，也是徒然。

在本书每一章里，不仅有“方法解析”“经典案例”，更重要的还有“山木运用”，这来自于山木老师的操作实践经验，以及“应用心得”，这又来自于山木老师的感悟警醒。

毛主席常说“实践检验真理”。我综观欧美国家的发展过程和中国的历史变迁，得出一个心得：我们国人，包括古人，看到的诸般现象，说出的哲理名言，大多缺乏可操作的应用性或很有针对性的具体案例。而这一本《山木方法》在这些缺憾上正好补上了极有价值的一块，我深信。

余世维

二零零九年十一月五日于上海  
华人最为推崇的实战型培训专家  
被尊称为“华人管理教育第一人”

Sunmoon Metho

## 态度决定一切

我一直从事教学科研工作，并做些管理工作，但由于局限在高等教育领域，对企业化经营的教育培训了解不多。宋山木先生送来《山木方法》书稿，邀我作序，本不敢应允，但有幸在书稿付梓之前先读为快，有些感触，分与读者们共勉。

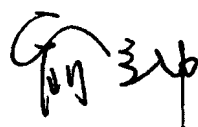
宋山木先生曾在华东师范大学学习过，是我们的校友。他1991年创办“山木培训”，涉足教育培训，此后的十几年间，“山木培训”遍布全国各地，并走出国门，形成了自己的品牌。宋山木对我说，这是乘了邓小平南巡讲话的春风，顺应了社会主义市场经济的潮流，把握了终身教育的发展机遇。作为校友，我很为山木事业的发展感到高兴，更赞赏他敢为人先的勇气、把握机遇的能力和发展事业的眼界。

“山木培训”的服务对象和经营模式与大学教育不同，但两者都是教育，总有共同之处。所以，在和山木熟悉之后，我邀请他到华东师范大学给管理人员做了两场报告，赢得满场掌声，我也是受益匪浅。《山木方法》是山木的经验总结，包含着朴实的管理理念和深刻的人生哲理。

《山木方法》给我最深刻的是“态度”，是对事业的热爱。“山木培训”的名称、企业的形象都有深刻的情感烙印。从“山木”名字的诞生，到“山木培训”体系的建立，以及“山木方法”的总结凝练，都是山木心血的结晶。“山木培训”“山木方法”和宋山木是一体的。没有对这份事业的炽热的爱，是不可能缔造“山木培训”这一著名

品牌。“山木方法”体现了一种追求美好的信仰，在这种信仰的牵引下，激发个人的潜能，发挥个人的才智，把事情做到完美。山木把他的这套管理方法称为“米字型管理”“纳米管理”。“纳米管理”是把管理工作建立在制度化、程序化的基础之上，而这种制度的形成又是建立在员工的集体认同基础之上。这就把管理的规范与员工的发展紧密结合起来，激发员工的积极性，极大增强管理的执行力。“把每一件渺小的琐事管好”不仅需要追求完美的理想和态度，也需要制度的规范和约束，这就是我们常说的“态度决定一切”，“细节决定成败”。

《山木方法》是一部用心写成的著作。平实无华的语言揭示了深刻的生活感悟。虽说不同领域不同行业的发展规律和管理方法千差万别，但总有些共同的东西，这就如同每个人性情差异，但心还是可以相通的。我与山木校友虽专攻不同，但阅读《山木方法》仍感同身受。我想，山木所感悟总结和实施的许多方法，不见得是我们不能做的。许多时候，我们与别人的区别只在于我们是否用心感悟，并听从内心的召唤，积极地行动罢了。但正是这一点点差别，成就了不同的人生。



二零零九年十一月十二日  
华东师范大学校长

## 这是一本趣味管理读物

初识宋山木，是在北京市政府组织的一场英语教学交流会上，宋山木老师就带着他的那本《Callan Method》登上讲台。活动结束后，我向宋山木老师要来他的《Callan Method》仔细研读，无可否认，这本书确实给我带来新的感触。而随着交谈的深入，我更对这个带着宽宽眼镜、留着络腮胡子，身上很有些“喜气洋洋”意味的宋老师产生了浓厚的兴趣。

虽然以前并不认识宋山木老师，但对于他的山木培训，我还是有一定了解的。能够在短短十几年间，就把培训机构开到全国各地，并且跑到英国去教英语，我认为这确实不简单。而当我接触到宋山木老师后，我更发现，他不仅是一个会“做”的人，而且还很会“说”。

他的言语，总是那么的坦率、直爽，处处透着其坦怀示人的真诚；而他的语气，又总是那么的“喜气洋洋”，蕴含着极大的热情，很有师者授课的风范。后来在阅读《山木方法》这本书后才得知，原来宋老师在创办山木培训之前就是一名大学讲师。

虽然《山木方法》是一本讲管理的书，但拿到书稿，我却不知不觉一口气将它读完，且不说本书中的漫画、寓言小故事和经典案例为本书增添了很多的趣味，就连繁复、庞杂的管理理论、方法在宋山木老师的笔下，也像小学算术一样，易解易懂。而宋山木老师一些独到、新颖的管理见解，像“火炉原则”、“24 小时复命制”“先执行后

认同”、“人才苹果园”，更是让人有种醍醐灌顶、恍然大悟的感觉。

这本书还给我一个感觉，宋山木老师在给大家造“模具”：把每一种管理方法都做成一个“模具”，而每个读者都是一个蛋糕师，只要把他的方法拿过来，把面粉等原料放进去，就能做出一个香甜可口的蛋糕。

同时，这本书还可以作为管理自诊书使用，如果你在经营管理企业中长期感觉不顺手，有些别扭，或达不到自己预期想要的效果，但又不知道问题出在哪里，那么你可以对照《山木方法》相关章节，看看宋山木老师是如何做的，也许就能找出症结所在。

如果你已经拥有自己的企业，但却在企业管理上存在着困惑；如果你正准备创业，但却对管理还不太精通；如果你不愿意读一些枯燥乏味的管理教材，那么我建议你读一下这本书。相信阅读到本书的企业经营者和管理者，都会从中学到很多东西。



二零零九年十一月三日  
疯狂英语创始人

## 他不仅是培训大家，还是管理大家

我和宋山木先生是校友，当我踏进华东师范大学时，宋山木已经以研究生的身份从这所高等学府毕业了。虽然两人都是中国人，还是校友，但真正与他的见面，却是在英国伦敦。当时我正在伦敦录影，在宋山木学长的邀请下，我来到山木培训（英国·伦敦）。当时就很惊讶于这所由中国人开办的英语学校的规模、档次，它完全可以和国际一流培训学校相媲美。

后来，我又参观了学长在国内的一些学校，更加证实了我对山木培训最初的断定：它已经跻身国际一流教育培训机构行列。当然，对于做出如此大成就的宋山木学长，我更是敬佩有加。我认为，在教育培训领域，他绝对是一个大家，而且是一个胸中满溢“师者”情怀的大家。

在2008年，我曾就“上市”这一问题与宋山木学长讨论，当时我问他，山木培训完全具备了上市的条件，可是为什么不上市呢？学长的回答非常朴实：“我要那么多钱做什么呢？山木培训做的是教育，它的职责是把智慧、知识和技能传授给大众。做教育，还是稳妥点儿好。”

这我不禁想起我与他的另一次对话，当时我问他：老板、企业家、老师，你更喜欢哪个身份？他说“老师”。看来，“传道、授业、解惑”是他始终割舍不下的情怀。

随着对宋山木学长了解地深入，我越来越发现，他身上“老师”的影子还很清晰，

他创办山木培训的初衷是“使无业者有业，使有业者乐业”；他把学校开到社区是为了让市民“不出家门”即能学习；他选择直营连锁是为了方便流动性很大的“城市新移民”学习；就是现在，他还是把培训对象锁定在最需要知识技能的平民群体！直到现在，他仍然没有脱离讲台！只不过他教授的内容，已由原来的数学知识、电脑技能，转为如今的企业经营、管理知识。

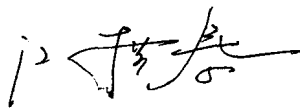
读过《山木方法》这本书，我对宋山木学长有了更深一层的认识：他不仅是一个培训大家，更是一个管理大家。在他自成体系的管理理念、模式、方法的管理下，山木培训只用了十多年的时间，就在全中国构建了完善的网络，而且走出国门，登上国际教育大舞台，这不能不说是一个奇迹。

相较于其他管理书籍，由宋山木学长著的《山木方法》这本书，我认为有两大不同：

一是它更多的是传授管理之术，而不是只停留于管理之道上。很多书籍，教人的是管理理论，却从不俯下身子教你如何把这些理论应用到实际的管理工作中去，《山木方法》不是。它就像是教练，每一个管理道理都给出方法，而且给出每一步的做法。

二是它把复杂的管理简单化，让它能为更多人所应用。管理本身就是一门庞大而复杂的学习，普通人要弄懂它并不容易。《山木方法》却化繁为简，让人一目了然。这恰恰是宋山木先生的高明之处。对于一个创业者来说，简单易用的管理方法也许最有帮助。

《山木方法》是宋山木先生传授管理之术、之技的倾心之作。它，值得学习！



二零零九年十一月十日

分众传媒CEO，纳斯达克开市按铃中国第一人

Sunmoon Metho

## 《山木方法》，让你产生共鸣

同属山东德州人，我和宋山木先生的认识可谓“相见恨晚”，那是在2007年6月的“中国企业家”论坛“孔子思想与企业家精神”专场上，由于飞机晚点，原定我的演讲在下午4：30开始，可是直到5：00我才得以赶赴会场。后来我才得知，是我的老乡宋山木为我救了场。

也许是这一论坛是专门讨论我们的另一个“老乡”——孔子的思想的缘故。会场散后，我和山木先生又进行了单独会面，就彼此对儒家思想的理解、在现代企业管理中的应用，以及其他一些经营管理理念做了交流、探讨。通过交流，我们两个人赫然发现，彼此不论是在对儒家思想的诠释上，还是在企业的经营管理上，都有着很多的相同、相似点。一个人的思考立刻能够引起另一个人的共鸣，而另一个人的管理心得又立刻得到这个人的认同。交谈很快陷入到热烈而浑然忘却周围的境地中。

没有多少阴阳五行知识的我，之所以能设计出令许多规划建筑和酒店业惊艳的七星（五行）主题酒店建筑群，且较完美地解决了金木水火土间相生相克问题，得名家赞赏，全仰仗山木先生在今年4月回德州期间对我的手把手的“五行”启蒙。我一直期望着能在这个集中华传统智慧和智慧和文化、现代科学技术、绿色环保理念之大成的主题系列酒店中再与山木先生促膝长谈，那将是多么令人向往的事啊！

如今再读山木先生的管理大作《山木方法》，当日两人热烈交谈的情景再次浮现于

我的脑海。这是因为“两人交谈”时产生的那种共鸣感和“相见恨晚”感再次被唤起！我甚至发现，自己在阅读这本书时，竟会不自觉地露出会心的微笑！

作为企业家，我们都对人才有着较高的重视，也有各自的见解。而这样的见解也是所见略同。我曾经这样形容人才：顶级人才是永动机；一流人才是发动机；二流人才是传动机；三流人才是被动机；平庸人才是阻动机；自以为才是反动机。而山木先生也在本书中这样阐述：人才可以分三个等次——人材、人才、人财。所谓“人材”，如已长大的树，还未经过修剪，是企业的储备之材；所谓“人才”，已经适应了工作环境、掌握了工作技能，成为企业的“熟手”；所谓“人财”，是指“能够为企业带来财富的人”。

对于企业管理，我们都赞同军事化管理，山木先生在他的企业中推行“火炉原则”，而我也讲过“军纪严明最人性”，并且在自己的企业中建立了太阳能黄埔军校。山木先生把为员工开辟发展平台作为企业发展的最大动力，并称之为“人才苹果园”，而我也赞成人才需要企业自己培养。我讲“一个人把自己绑在一个团队里时，他就会像团队一样强大”，而山木先生在本书中也讲：“没有完美的个人，只有完美的团队。”“集体英雄时代已经来临。”……

也许是因为同属山东人，所以，我们的思维、思考方式较为接近；也许同是白手起家，所以，我们的管理思想和理念也很相近；也许同是本着“助人”的朴素心愿，我们都乐意把自己通过摸索、实践得来的管理心得与人分享。这也是我们都有著书的原因吧。

读《山木方法》，我感觉仿佛是在回顾创业历程，是自己在归纳、思虑自己在管理中的点滴。凭心而论，这是一本很值得一读的书，我愿意把它推荐给像十几年前的我们一样正怀揣着创业梦想的年轻人，它可以教给你怎样开始创业；我愿意把它推荐给像十几年来一直投身企业管理的我们一样的企业主、管理者，它可以消除你在管理中的一些迷惘；我也很乐意把它推荐给对企业的经营管理自成体系的企业家，你可以用它来印证一下你的管理，或者从中得到启发，找出更科学的管理方法。

山木先生，我建议您下一本书的书名是《山木之道》。



二零零九年十一月三日  
皇明太阳能集团董事长、总裁

## 山木最珍贵的财富

2007年的某一天，我偶然在一本权威杂志上看到这样一个统计数据：中国民营企业的平均寿命为2.9年，这让我极为震惊和难过，为什么我们中国民营企业如此“短命”呢？

随后我查阅了大量资料，最终总结出一条结论：管理跟不上！

也许缘于我本身就是一名老师的缘故，我始终属于藏不住“秘密”的人，尤其当自己感觉在管理方法上拥有了一点“宝贝”时，就想着“美芹十献”，拿出来与大家分享。

在与山木共同成长的近二十年来，有艰辛，也有快乐，有忧虑，也有成就，但更多的却是对企业发展方向、战略决策的思考，对企业管理的摸索和修正。因此，这二十年来，“路漫漫其修远”，我一直不懈于“上下求索”。如今，也可算得上“拨开乌云见晴日”，逐步探索出了一些方法，总结出了一些经验，积攒了一些心得，而这些管理方法、经验、心得的有效性已在我的实践中得到了验证，并在多次与其他成功企业家的交流、探讨中得到了共鸣。

虽然，山木培训也只能说是在一定程度上取得了一些成就，和国际型企业巨头还有差距，但恰是它植根于中国这片沃土，恰是它来源于“民营”这个群体，恰是它还只属于“发展中”企业，其一些管理方法反而更容易对那些与我们同处于一个起跑线，同处

---

于一个大环境，同背负着“民营”这个“名份”的兄弟企业主及管理者，有着更贴合实际的启发。

正是源于这些初衷，2007年起，我就开始“活跃”于企商界、教育界，甚至是大学的MBA课堂上，为的是把自己这些方法、经验、心得奉献出来，以供参考，或抛砖引玉。

您可能想象不到的是，真正让我萌生写此书念头的，却来源于一个大学生的小纸条。

那是2008年的秋天，我在华东师范大学MBA班上讲课，会场座无虚席，连走廊里也站满了学生。但有一个学生却引起我的注意，在一群坐着的学生中间，他非常“突兀”地矮下去一截，单薄的短袖衫不足抵御秋寒。我看他一边认真地记笔记，一边不时地用纸巾擦鼻子，估计是感冒了。在将近散场的时候，他向我递上一个纸条，我才恍然大悟，这其实是一个个子十分高大的青年，身高足有一米八零。刚才之所以“矮”下去一截，原来是因为他没有找到座位，也没有找到站的地儿，只好挤在众多座位中间，单膝跪地听课！而他递上来的纸条写着：

“宋老师，不知道您有否管理专著？学生一定拜读！”

如今，历时八月有余，《山木方法》终于揭下盖头，可以去见“公婆”了，虽然在众多中外大家的管理典籍中，它只能算作“丑媳妇”，但却是山木人的“倾囊而献”，毫无保留。其中的每一章、每一式，都来源于我对山木的管理，同时，又借鉴了一些其他优秀企业的做法，因此，它又高于山木的管理。本书中，我对山木正在践行，并用之有

---

效的每一式管理方法都做了精炼阐述，提供了一些其他优秀企业的相似做法，并详细揭示了山木对该方法如何运用。对于这些我十分喜欢的管理方法，我自称之为“山木方法”。我希望此书能够对管理者、对正在创业的或准备创业的同道中人有所启发！希望它能够解决您在管理上的一些困惑。

写此书，我不希望它因貌似“权威”，而被读者恭供于书架之上，因此，我尽量把它打扮成一本“通俗读物”，一本更容易拿来即用的“工具手册”。您完全可以把它或挟在腋下，或塞于包中，在等人时、坐车时，甚或是睡觉前、如厕中，翻上几页。更甚者，您干脆可以把感觉对自己有用的章节撕下来置于口袋中，只要闲暇就可以瞄上一眼。本书虽然所列方法众多，但只要有一个方法、一句话对您有所启发，让您有所顿悟，或被您应用到自身的管理中，我已甚感足矣！

本书历时八个月，几经易稿，其间蕴含了众多人的心血。在此，谨向广天响石的刘世英、彭征等诸位老师，向刘文晶、刘垒、金振业、史兆英等诸位老师表示衷心的感谢，感谢大家为本书做出的努力！同时，也感谢我的老师余世维、我的校长俞立中、我的老朋友李阳、我多年的知己江南春和我的老乡黄鸣等人，感谢您们对本书的不吝赐教和褒誉！最后，我要感谢一直支持我的所有的山木人，实际上，他们才是这些方法的创造者。



二零零九年十一月二十日于山木培训深圳总部

## 第一章 谁认识宋山木：从露宿街头到亿万身家

- 一、自小练就“捡金子”本领\2
- 二、创业起点：“山木”名字的诞生\8
- 三、我的“第一桶金”\11
- 四、破釜沉舟，背水一战\15
- 五、走出国门\20
- 六、山木赢在管理\24

## 第二章 把每一个渺小的琐事管好就是不渺小

- 第1式 火炉原则\28
  - 关键句：让令行禁止成为现实
- 第2式 走动式管理\34
  - 关键句：实时发现问题的高效秘方
- 第3式 好记性不如烂笔头\41
  - 关键句：杜绝忘事的小处方
- 第4式 纳米管理\47
  - 关键句：重视细节是永远不败的奥秘
- 第5式 全员节俭\54
  - 关键句：节省下的就是赚到的
- 第6式 HWWC、QMW原则\60
  - 关键句：有效描述和沟通问题的捷径
- 第7式 “米”字型管理\68
  - 关键句：信息传达的中枢