

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式管理的 36 个心理细节/申明, 宛一平编著.
- 北京: 企业管理出版社, 2010. 1
ISBN 978 - 7 - 80255 - 398 - 9
I. ①中… II. ①申… ②宛… III. ①管理学—研究—中国 IV. ①C93
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 001631 号

书 名: 中国式管理的 36 个心理细节
作 者: 申 明 宛一平
责任编辑: 黄新斌
书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 398 - 9
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 邮编: 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: 香河县宏润印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 15 印张 192 千字
版 次: 2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷
定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言：本土化的管理是最合适的管理

企业管理这门科学，近几十年内的发展可谓百花齐放、百家争鸣，各种理念如今已是“古今交错，东西贯穿”，尤其在改革开放的中国，更是“中外合流，洋为中用”。进入新世纪以来，管理学界的管理思想和理念已回归东方，中国式的管理已经蔚然成风，流行于整个世界。

很多人推崇中国式管理，很多人重视中国式管理，却也有一些人，至今仍然否认中国式管理的存在。他们认为，管理学完全是由西方国家的企业管理人员和学者们探索、发展起来的一门科学，不存在中国式管理。

其实，所谓的中国式管理，是指把西方现代科学融入中国管理哲学，并充分考虑中国人的文化传统以及心理行为特性，以达成更为良好的管理效果的一种管理模式。中国式管理其实就是合理化管理，它强调管理就是“修己安人”的历程。中国式管理以“安人”为最终目的，因而更具有包容性；以《易经》为理论基础，合理地因应“同中有异、异中有同”的人事现象；主张从个人的修身做起，然后才有资格来从事管理，而事业只是修身、齐家、治国的实际演练。

与西方式管理依靠各种规章制度来使员工达到经营需要的要求相比，中国式的管理主要中心放在人事和人情管理上，以“情”和“爱”来教育和感化员工，使员工对企业产生认同感和共鸣，进而达到管理经营的目的。也就是说，中国式管理更注重

“人”，更强调人的智谋、顿悟和胆识，而且数千年来，管理智慧或思想的基本内容没变，可以说是真正地倡导“以人为本”。这就决定了中国式管理有一个很重要的前提就是要对管理的对象——“人”有一个充分而透彻的了解和掌握。

依照分析心理学的观点，我们每个人的身体里不仅有祖先遗传下来的各种生物学基因，还有各种各样的思想基因，也就是所谓的“集体无意识”，这就是说，只要是这个民族的个体，遇到同样的事情都会这样做。

因而，今天的中国人的思维模式、行为方式、心理状态、价值判断乃至生活情趣都是由中华民族五千年来的文化传统所左右的。而数千年文明的不间断的传承、发展和积累让中国人成为这个星球上最聪明的群体，再加上千年的专制统治、严苛政策的高压，使得他们变得难以管理。

而管理的最高境界，就在于对人对己内心世界的洞察和感知。管理中国人，就是要“知己知彼”，因地、因人而异地实施符合中国人个性心理特点的决策和管理行为，真正掌握他们的心理节奏，了解他们的个性，从而贴近他们的心，搔到他们的“痒处”，方能动其心而顺己意，达到《孙子兵法》中“和衷共济”、“上下同欲者胜”的管理境界。

本书列出了36种中国人典型的行为特征和心理特点，并且根据每一个特点都提出了有针对性的中国式管理方式，这种中国式管理方式特有的亲和力和凝聚力适应中国人的民族特性，对于不断发展壮大的中国企业具有极大的借鉴意义。

编 者

目 录

Contents

含蓄内敛与见微知著 / 2

中国几千年的历史经验告诉我们，“明枪易躲，暗箭难防”，如果把自己内心的想法毫不隐蔽地展现无遗，就好像在明处完全暴露自己，很难防备别人从暗处对自己的中伤，所以中国人喜欢“深藏不露”，说话总是委婉曲折、“话里有话”，很少直截了当，这往往造成误会和理解上的偏差。因而管理者与下属沟通时要学会见微而知著。抓住“言外之意”，还要学会察言观色，注意对方的表情和肢体语言。

排他性与“矩阵组织” / 9

“一个中国人是条龙，两个中国人是条虫。”中国人总是不自觉地追求零和博弈，不善合作，喜欢窝里斗。强烈的排他意识使中国人很少会把团队利益放在个人利益之上，所以非常难于合作。“矩阵组织”是扁平化的分工合作组织，个人的业绩由整个部门的业绩总和的平均值来计算，因为集体的获利才能使个人获利，所以能防止因排斥他人、喜欢单打独斗的心理倾向所带来的恶性竞争，是一种鼓励成员之间的和谐和互助，同舟共济的双赢模式。

爱面子与“指桑骂槐” / 16

中国人最看重的就是那张“广不数寸”的“脸面”。从古到今，

在社会生活的各个方面，面子都无处不在。“面子”意味着尊严，意味着影响力，一个有“面子”的人往往能够赢得他人的尊敬和信任。研究证明，中国人在被人拒绝或者受到批评时，如果觉得面子受损，通常会做出防御性的行为。因而中国的企业管理者也应“扬善于公堂，规过于暗室”，尽量地维护下属的面子，不伤害他们的自尊。

重人情与发挥“感应力” / 22

组成中国社会的基本单元是家庭或家庭成员，亲情和情感从此与社会和政治相联系，纯粹理性的法律却退居其次。人情化的心理机制使得中国管理的组织成员之间具有很强的感应力。如果充分发挥这种感应力，就能使企业组织具有很浓的人情味，组织成员也会获得归宿感的满足。

讲义气与留下“庸人集团” / 29

总的来说，中华民族是很重义气的民族，而最能打动中国人的就是“舍生取义”这四个字了。在现代企业里，老板适当地讲义气，可以赢得更多的朋友，得到更多的帮助。因而，曾经在企业创业初期“劳苦功高”而却不会经营企业的庸人集团有存在的必要性。甚至很多老板很愿意主动建立一个庸人集团，增强对自己有利的舆论导向，树立中国人心目中的良好企业形象。

中庸之道与“持经权变” / 35

中庸就是在变化或者矛盾中寻求平衡的中心点，从而使中国文化形成了刚柔相济、统筹兼顾、情理均衡的价值追求。“经”是不变的守则，而“权”则是可以灵活应用的手段，要达到中庸之道就得“持经权变”。所以领导者也应审时度势、灵活机变，不断地随着人的变化而变化，与情境共舞。

表里不一与“红脸白脸” / 40

中国人不敢或不愿承认自己人性中的某些正常和自然的需求，于是特别注重自己在别人面前的行为和言辞，掩饰自己的真实意图，因而构成“表里不一”的双面人格特质。所以中国的管理者也应当“以其人之道还治其人之身”，也为自己制造两个脸谱，自己唱白脸重奖励和表扬，副手唱红脸重监督和惩罚，若是能够配合好了，便可人人口服心服，各安其职。

敏感多疑与“透明化管理” / 45

中国人思想复杂，想象力丰富，再加上几千年来历史风云中的凶险和欺诈，使中国人一直没有安全感，养成了敏感多疑的性格。到了现代，中国公司里面的人与人之间仍然时有相互猜疑，经理与下属、员工与员工之间往往互不信任。因而企业管理者不妨试一试“透明化管理”，进行“阳光操作”，营造一种坦荡开明的企业文化。开诚布公，以“诚”攻“疑”，坦荡以对是保证集体团结，制止相互猜疑的有效方法。

安于现状与“压担子” / 52

中国人当中的一种劣根性表现为懒惰与贪图安逸，需要外界对其适度施压，才能不断进步。所以中国企业的管理者要让自己的下属担起责任，必要时临危授命，或者压担子，或者学习现代企业管理中的业绩考核、末位淘汰等，都会让员工产生压力。防止他们得过且过心理的产生，以促进其发掘潜力，积极进取，不断超越自我，从而取得更大的成就。

“不以成败论英雄”与奖励犯错误 / 57

西方人喜欢“惟以成败论英雄”，其核心意识是社会达尔文主义：

“物竞天演，优胜劣汰”。中国人重视的是那种屡败屡战、永远向前的精神，认为“胜败乃兵家常事”。兵法也讲：“善败者终胜”。这是一种极其长远的发展观。所以管理者要允许员工犯错误，甚至奖励“犯得好”的错误，这样可以避免急功近利的风气，鼓励员工勇于尝试新事物。

平均主义与自由创新机制 / 64

封建等级制度既造就了一小部分极富者，又同时使更多的人处于贫困边缘。因而平均主义在中国的泛滥并演化为中国人的一种深层心理结构也就有了一定的客观必然性。所以中国人一方面不敢冒尖，另一方面又会不遗余力地打击“出头鸟”。作为一名管理者，要为员工创造一种肯做、敢做、愿做的氛围。这样才能打消员工因为自己过于冒尖而引起他人不满的顾虑，放手放心地、充满热情地去工作。

从众心态与“逆向投资” / 69

中国人总是倾向在群体的影响和压力下，个体放弃自己的意见而采取与大多数人相一致的行为，即通常所说的“随大流”。针对中国人的这种特点，企业家在决策的时候，反其道而行之，奉行“人弃我取，人取我与”的原则，市场投资逆势而动，“高卖低买”，使得“人之砒霜”变为“我之琼浆”，最后“歪打正着”，取得了成功。

对“势”的敏感与“激情造势” / 75

中国人常说，“识时务者为俊杰”、“顺势而为”，反映出一种对“势”的敏感意识；自古英雄豪杰，皆善于审时度势，因势利导，利用社会矛盾，人心的向背，揭竿而起，民众无不云合景从。现代企业卓越的领导者通常也善于运用自己火一般的热情和激情造势，这种激情和信念使他们具有对人的心灵的由外而内的穿透力和自上而下的统摄力，能够调动一切可以调动的力量，转圆石于千仞山之上。

模糊逻辑与“感知考核” / 82

中国人的主流思维是模糊、感性、体验、直觉型的。如果一个管理者完全陷入仅靠数字来评价下属的工作好坏，那么这个企业组织就会变成简单的机械运动，不仅毫无生机，而且组织的行为将会被扭曲，出现短期的急功近利的行为，出现为数字而造数字。所以中国人不喜欢单一而机械的衡量标准，喜欢从整体和多个角度、多个侧面寻找合理的平衡点。因此，真正高境界的考核管理，恰恰在于对人对己内心世界的洞察与感知。

宁做鸡头，不做凤尾与海尔“市场链” / 89

中国人“喜欢管人，不喜欢被人管”。然而一旦被授予某种官职和头衔，便会主动和自觉，便乐于为他人做嫁衣，兢兢业业，十分尽责，至死不渝。海尔总裁张瑞敏于是创造了“市场链”体系，把海尔的3万名员工，都变成一个个“小老板”，他们不仅仅对上级负责，更是对市场、对顾客负责，提高了工作的主动性和积极性。

攀比心理与“工资保密”制 / 95

中国人不善于心平气和地接受自己和他人的差距。因而，社会中也渐渐形成了不断攀比的风气。从小便在这种环境下长大的中国员工，都自觉不自觉地喜欢相互攀比，面对薪资收入差距、职位升降的接受程度都都很有限，尤其在分配领域，心理承受力最低，实施“工资保密”制度，可以防止员工互相攀比，有利于安定人心，让员工踏实稳定地工作。

爱吉利与“暗示激励” / 101

由于中国人的谨慎的特性和直觉感性的思维特征，使得中国人做

事、远行前总要问个吉凶祸福。管理中国的企业，就可以利用中国人爱吉利的心理，对员工进行心理暗示，这种激励暗示可以稍稍带有中国的风俗，符合中国人爱吉利、喜庆的心理特点，可以增强他们的自信心，从而提高他们的工作效率，收到积极的效果。

圈子文化与“打破小圈子” / 107

中国人小农经济的生活的各个环节基本上都包在家庭和家族的圈子里，所以他们特别喜欢做圈子。如今，由于公司内部利益分歧加剧，企业内部不同员工之间也就存在了不同的圈子，为争取自身的利益，不断打击其他圈子，使得公司内部损耗异常巨大，员工之间的隔阂越来越严重，致使企业运作不畅通。作为一名管理者，要逐步打破小圈子，才能避免公司制度的混乱和被腐蚀。

完美主义与“半糖主义” / 115

千年来的君主专制使得中国人在做事时追求万无一失，因为只要有一点考虑不周，便会面临杀头的危险，“尽善尽美”是中国人做人的最终目标。但苛刻求全的心理会使企业整体都患上“焦虑症”，结果导致了很多急功近利的行为和刻板严枯的风气，反而给企业造成了很大的损失。实际上管理是没有完美的，好的管理要在方方面面都要留有余地，这样管理才具有适当的弹性，才能具有应变的能力，在速度上也可以取胜。

畏服权威与“杀一儆百” / 121

中国人服的是权威，如果你能够做到让他“心服口服”，那么他就愿意对你肝脑涂地。对待懒散放纵的成员，如果管理不严，便会扰乱正常的工作秩序。这时，领导者应利用中国人畏惧权威的心理，通过杀一儆百，坚决地开除那些“刺头”下属，来树立权威，以保证集体恢复到正常运转状态。

以和为贵与激化“良性冲突” / 127

“和合”思想是中国文化的核心，寻求和谐共处是中华民族的价值理想。中国人把“和为贵”作为待人处世的基本原则，极力追求人际之间的和睦、和平与和谐。所以中国人在心理上往往觉得冲突是不好的，所以尽量避免团队成员间的冲突。但表面上“一团和气”，实际暗地里勾心斗角的组织，比摆在台面上激烈地争执、冲突本身更为可怕。因此，企业须反对盲从，每位员工都应有表达反对意见的自由和自信，韦尔奇称此为建设性冲突的开放式辩论风格。

重形式，轻实质与简单管理 / 133

礼仪文化在赋予中国人气度和优雅的同时，也使中国人变得越来越注重形式，而忽略了其中深厚的文化内涵。越是悠久的历史就越容易堆砌繁文缛节，知识分子的行动、思想或反应方式都逐渐为繁缛所累，看问题也渐渐趋于表面化。如果公司能够实行“不必要，就废除”的战略，只抓住最关键的步骤去执行，省去繁琐的形式的运作模式，便可以节省大量的人力和物力，从而有效地提高工作效率。

重血缘亲情与“按需任免” / 138

几千年来的封建传统的小农经济，形成了强烈的家族主义，使中国人产生了鲜明的亲疏倾向。因此，中国的管理者在任人方面也倾向于重用亲信。中国历史一直就有“任人惟贤”和“任人惟亲”两个对立的用人方法。只要任人符合企业管理的需要，一切遵从制度，不搞特殊化，不用过于拘泥于血缘的关系，春秋时期的祁黄羊“外举不避仇，内举不避亲”就是一个理想的任人方式。

重资历与“过渡培养阶段” / 144

中国的宗法制社会形成了尊卑有序、长幼分明的社会秩序，加上长期受计划经济的影响，企业中选拔管理者形成了一种“重资历、轻能力”的倾向。论资排辈，只能压制人才。然而也不能轻视资历，如果提拔下属太快，不管下属多么有能力，也会引起其他员工不满，不愿听从他的领导，降低整个企业的执行力。所以，现代企业的管理者要想提拔某个下属，要有适当的过渡培养阶段，先要采取一系列的过渡措施，使之能够服众，才能让他立稳脚跟。

位置观念与“资格激励” / 151

中国人自古以来便是处在不同的权力等级和社会地位上，构成一个差序的系列，所以他们的位置观念根深蒂固。因而具有鲜明层极分类的激励管理在中国很有效用。各种地位身份的标志的赠予、层级不同的划分，不论是“功人功狗论”，还是“IBM 会员资格”，都会刺激中国人敏感的神经，达到激励的目的。

喜谦卑与“低调管人” / 157

中国人喜欢谦卑地对待别人，并且也希望别人能够谦卑地对待自己。所以如果管理者能够做到谦和地对待下属，才能够得到下属真心的拥戴，并且心甘情愿地为你做事。企业需要采用管理志愿者的方式来管理越来越多的专职雇员，越来越多的企业管理者从高高在上、说一不二的绝对权威宝座上走下来，开始谦卑地倾听每一个员工的心声，让每一个人在工作中充分地享有自主的权利，自由而又负责地快乐工作。

善忍耐与“为下属撑腰” / 163

脆弱的农业经济和封建大家族制度造成了中国人性格上善于忍耐

的特点，“忍耐”自然有其好处。为了大局，暂且放下私人的恩怨，互相忍让、彼此包容，无疑能促进集体的团结，增大凝聚力。但若是重要的下属遭到了排挤，仍然强忍于心，不敢声张的话，肯定会影响工作的进度，增大完成计划的阻力。所以，管理者要注意时刻保护下属，如果他们受到别人的排挤或者不公正的待遇，一定要替他们讨回公道。

重信诺与“凝聚力” / 169

中国是个文明古国、礼仪之邦，历来重视诚实守信的道德修养，中国人也一直把守信用做为重要的美德。在今天，信守承诺更成为事业成功的一个重要因素。管理者对员工信守诺言是使企业产生向心力、凝聚力的一个很好的方法，并且企业对外部的顾客也要诚信至上，始终把高质量、可靠性、安全和技术指标超前作为生产经营的基本准则，这样企业才能够长盛不衰，成就“百年大计”。

患得患失与危机激励 / 176

中国人通常凡事喜欢三思而后行，不够果断。有时虽然决策正确但错过了机会，使效果大打折扣。因而中国的企业家也必须突破下属常有的患得患失心理，增强自己的决断力和影响力。用严峻的外界形势震撼下属，使其产生危机感；或用果决的作风带领下属，使其产生信心，从而抓住机遇，当机立断，最后取得成功。

认正宗与“大树底下好乘凉” / 183

中国人有偏爱正宗的事物的习惯，所以，正宗的和传统的观念、正统的意识、主流舆论，常常具有巨大的心理导向的作用。在很多时候，企业家要学会树立自己企业品牌的正宗权威地位，即使暂时自身企业的力量和规模都很弱小，也要向大的正宗品牌靠拢，用正宗品牌的标准严格要求自己。正所谓“大树底下好乘凉”，先向正宗品牌靠

扰，增大品牌的知名度和影响力，等到实力增大后，再争取创造属于自己的正宗品牌。

讲仁慈与宽容下属 / 189

中国人最崇尚仁德，法眼无情而人有情，若做事只讲“理”，则显得过于寡情残酷，没有“人情味儿”，但要是只有“仁”，那就会受情感摆布，做感情的奴隶。所以企业领导者要情理交融，既严遵法规，又有仁有义。仁慈的领导方式更能获得中国员工的认可，只有心田似海，不计较下属犯错的领导者，才会具有强烈的个人魅力，并在关键时刻得到别人的支持和帮助，增强企业的凝聚力。

依赖心重与“不谏过” / 195

中国人的依赖心理特别重，这并不是什么坏事，领导者们恰恰可以利用这种心理来建立起自己的权威，让属下依赖于你，那么自己的权威也就稳固了。善于将过错揽到自己头上，而不是谏过于下属，是中国管理者常用的方法。如果管理者能够在失误面前勇于揽过，以此减轻部下的压力和负担，这样既增长自身的威望，更能激励下属奋发图强将功补过，最终会获得成功。

权力崇拜与隐藏好恶 / 200

中国人绝对崇拜权力、服从权力的心理使得“上有好之，下必甚焉”，属下费尽心机揣摩上司的心思，并按上司意愿行事。基于这样的原因，许多时候，领导者需要隐藏自己的好恶、情感及立场，才能让信息得到真实的反馈，让吹牛拍马者无处下手，无从揣测上司的想法，在不知道上司思路的条件下，便只得按实汇报，道出实情了。

特殊化心态与以身作则 / 205

两三千年的封建社会等级制“刑不上大夫，礼不下士人”，形成了特权阶级，因此中国人只要跟权力沾了边，便不由自主地想搞特殊，为一己之方便，破坏企业制度，结果导致人心涣散，真正的企业决策不能令出必行，执行力大大减弱。所以管理者必须言传身教，以身作则，制度面前人人平等，不要因为自己的任何偏好而搞任何特殊或例外，才会大大提高执行力。

重视眼前利益与“欲取故予” / 211

中国人很多时候只注重眼前和当下利益，道德生活成了第二位，宗教和形而上学则是末位。因而企业要想在中国打开市场，就要借鉴老子的“将欲取之，必固与之”的思想，满足消费者图实惠的心理，蒙牛的“变卖为赠”、“仗义疏财”、“只求奉献，不求索取”的做法打开了中国市场，取得了中国人的好感和信赖。

顺而不从与“情境管理” / 217

严苛政策的高压，让中国人“修炼”出了活络的脑筋。纯粹的制度对于中国人是没有多大用处的，因为再严格的制度如果不符合人情或者形势的话都会有一定的疏漏，而脑筋活络的中国人都能从制度的空当中找些小借口，贪些小便宜。表面上装得唯唯喏喏，但暗地里却投机取巧。所以，要因人而异地进行决策和实施管理行为，才能够真正掌握中国员工的心理节奏。

中国几千年历史经验告诉我们，如果把自己内心的想法毫不隐蔽地展现无遗，就好像在明处完全暴露自己，很难防备别人从暗处对自己的中伤，所以中国人喜欢“深藏不露”，说话总是委婉曲折、话里有话，很少直截了当，这往往造成误解和理解上的偏差。因而管理者与下属沟通时要学会见微而知著。抓言观色，注意对方的表情和肢体语言。

与见微知著



含蓄内敛

ZHONG GUO REN XING WEI TE ZHENG YU ZHONG GUO SHI GUAN LI



含蓄内敛与见微知著

管理者要学会见微而知著，抓住“言外之意”，还要学会察言观色，注意对方的表情和肢体语言，抓住“言外之意”，从而筛选出正确的信息，才不致发生偏差。

中国自先秦就开始流行“春秋笔法”，即凡事都不敢明确表达，总是喻褒贬于物象，曲折隐讳，讲究一个“潜规则”。就连说话也爱“含沙射影”，吵架的时候“指桑骂槐”；写文章更是主张“文贵含蓄”、“微言大义”，手法多端，“借代”、“双关”、“赋”、“比”、“兴”无所不用。艺术是艺术了，但却经常造成误解，轻微的也就互相打打笔仗，严重的甚至会造成文字狱的盛行，诸如著名的“清风不识字，何必乱翻书”，一不小心就会被“诛灭九族”。