

T H E L A W O F

《百家讲坛》主讲人——赵玉平——十五年经典力作

M A N A G E M E N T

赵玉平
著

管 理 之 道

中 西 方 管 理 的 理 念 与 方 法

K I N G



人人都可以读懂的管理学

管理不是枯燥的模型和规则定理

管理是波澜壮阔的历史、生动的身边生活、有趣的日常现象

 中国工人出版社

这本书已经读了10年

赵玉平
著

管 理 之 道

中 西 方 管 理 的 理 念 与 方 法

中
KING

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理之道：中西方管理的理念与方法 / 赵玉平著. —北京：中国工人出版社，2017.6
ISBN 978-7-5008-6674-9

I. ①管… II. ①赵… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第103260号

管理之道：中西方管理的理念与方法

出 版 人 芮宗金
责任编辑 杨博惠
责任校对 董春娜
责任印制 黄 丽
出版发行 中国工人出版社
地 址 北京市东城区鼓楼外大街45号 邮编：100120
网 址 <http://www.wp-china.com>
电 话 (010) 62005043 (总编室) (010) 62005039 (出版物流部)
(010) 62379038 (社科文艺分社)
发行热线 (010) 62005049 (010) 62005042 (传真)
经 销 各地书店
印 刷 三河市东方印刷有限公司
开 本 710毫米 × 1000毫米 1/16
印 张 34.5
字 数 487千字
版 次 2017年8月第1版 2017年8月第1次印刷
定 价 78.00元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社出版物流部联系更换
版权所有 侵权必究

追寻中国人自己的管理故事

我是个棋迷，象棋和围棋都迷。

年轻的时候特别喜欢作家阿城的小说《棋王》，觉得里边有甘苦、有日子、有人生，有很多自己内心深处的东西。后来又读了奥地利作家茨威格的《象棋的故事》，就开始琢磨一件事——中国象棋和国际象棋的不同之处实在是耐人寻味的。

国际象棋里最厉害的是“后”，也就是一把手的老婆，而中国象棋里是没有“后”的位置的。在西方文化中，第一夫人可以直接处理国家事务，但是中国的传统是“牝鸡司晨惟家之索”，外戚掌权江山变色，汉武帝在确定接班人之后甚至要杀死钩弋夫人，以防后党掌权。中国象棋里，领导旁边安排的是什么呢？“帅”旁边安排的是“仕”，也就是谋士、读书人、知识分子以及职业经理人。对这个仕立的规矩是不出九宫，只能做战略规划，不许到一线搞执行。马谡作为一个参军，直接到一线搞执行，带来了街亭大败，“仕”不可以当“车”来用。这些其实都是非常有趣的管理理念。后来在讲人力资源课程的时候，就安排了一个小段落，专门讲象棋中的管理学思想。

我也喜欢围棋，从聂旋风横扫中日围棋擂台赛，李昌镐与常昊争锋，到阿尔法狗大战李世石，我都是围观的忠实观众粉丝，联众、TOM等网站我也是常客。陈祖德老师的《超越自我》读了好几遍，深为感动。围棋里有很多理念可以指导管理，指导人生。后来专门写了一篇《围棋里的管理学》，被《读者》和

《中国青年》发表了（2013年4月）。以下是几点弈棋对管理的启示：

- ◆ 眼睛不能光盯着别人，要多看看自己。
- ◆ 要知道，有舍才有得。
- ◆ 战斗是必要的，但是并非每场战斗都是必需的。
- ◆ 含而不露、引而不发是积蓄力量的好手段。
- ◆ 收兵的技巧比战斗的技巧更难。
- ◆ 处于优势的时候要低调，不必挑起新的头绪。
- ◆ 该放弃时就要放弃，算清楚得失就可以。
- ◆ 胜利就是属于你的比属于别人的多。
- ◆ 有些东西是定式，要背下来才能应对自如，这样可以使自己不至于在开始的时候就落伍。
- ◆ 有些棋是别人输给你的，有些则是你赢别人的。不要太指望前者，那叫侥幸。

下象棋和下围棋都是很普及的棋类活动，有人是为比赛拿名次，但大多数人都只是娱乐消遣。在这小小的棋盘上，包含着很多修身齐家治国平天下的道理，需要用心去领悟。这刚好体现了管理知识的学习特征，学习管理的知识，课堂是广阔的生活，而悟性则是进步的关键。唐三藏三个徒弟，一个叫悟空，一个叫悟能，一个叫悟净，都突出了一个悟字。西天取真经离不开这个“悟”字，学习管理学也离不开这个“悟”字。

悟的本质有两个层面，一是透过现象看本质，让规律呈现出来，二是把规律与自己熟悉的事物相联结，让规律在心里扎根。教育心理学有个专门的词汇叫作迁移，指的是人们在过去的学习过程中建立了一个认知，这个原有的认知对新的学习会有明显的影响。迁移也广泛存在于管理知识的学习当中。有两类

材料特别有利于提高管理理论学习的效果：(1) 家喻户晓、耳熟能详的著名人物经典故事；(2) 亲身经历、切身体会的生活中的身边人、身边事。这两类材料的有效分析和合理呈现，既能改善原有认知结构，又能促进新知识的学习，并且能更快地提高解决问题的能力，这也是在动手写本书的时候所遵循的一个基本的原则。一本好的管理类的书籍，一定不是干巴巴讲三原则、四过程、五要素的书，它必须包含经典的历史故事、生动的身边生活、有趣的日常现象，并且对这些材料有深层的剖析、合理的解读，遵循从具体到抽象再回归具体的原则，一边从现象到本质去发现规律，一边由抽象到具体去运用规律指导日常行为。

本书的内容，是在讲课过程中积累起来的，可以说是一边讲一边思考一边总结。2009年《读者》第1期刊登了我在课堂上讲的一个观点：给老同志分饼，给年轻人画饼，和中坚力量一起吃饼。这样，可以在有限的物质条件下提高整个团队的满意度。同一页上还有当时大红大紫的相声演员郭德纲说的一句话：人干点儿好事总想让鬼神知道，干点儿坏事总以为鬼神不知道，我们太让鬼神为难了。当时感觉自己也成了段子手了。

作为一名老师，课堂讲解形式、知识的呈现方式非常重要，确实需要像很多行当和名家学习。除了泡图书馆，京剧、评书、相声、鼓曲、话剧、新闻联播、焦点访谈，这些都是我在改进自己讲述方式时认真学习的对象。在提升自己讲课能力方面，特别向几位大师致敬，他们是梁启超先生、钱穆先生、南怀瑾先生、钱钟书先生，读他们的著作，提升了我的思想境界和思维能力。另外有三位比较特殊的，袁阔成先生、侯宝林先生和单田芳先生，从他们那里，我不仅学到了呈现方式还学到了如何去分析和解读人物故事。

大道不离日用，常道即是大道，很多家常日常平常的事物背后，蕴含着管理之道。用形象生动的语言剖析身边的管理规律成为我在课堂上追求的一个方向。下面是研究生班同学根据课堂笔记整理的一些有趣的定律：

◆ 狐狸精定律：为什么《聊斋》里狐狸精都那么喜欢书生，因为，写书的人他自己是个书生，站在什么位置看到什么景色，利益点决定观点，正所谓“屁股决定脑袋”。

◆ 过墙定律：如果有一堵高墙你过不去，把你新买的帽子摘下来，扔过去，你就会有办法过墙。

◆ 雄狮定律：一头狮子带领的一群绵羊可以打败一只绵羊带领的一群雄狮。带头人是胜负的关键，跟着谁走是前进的诀窍。

◆ 茶杯定律：要想从别人的茶壶里得到茶水，你就要把自己的杯子放得比壶更低。

◆ 简约定律：主张太多就是没主张，机会太多就是没机会，优点太多就是没优点。要突出核心，舍得牺牲次要。

◆ 牛铃定律：干工作给结果，更要给感觉。就像老黄牛挂着铃铛干活儿，一边扎扎实实地干，一边也要让人听到声响，知道自己在努力。

◆ 猴子定律：猴子上蹿下跳很有热情，但是缺技能、缺方法。不但什么也做不成，而且会制造很多麻烦，一个懒惰的笨蛋还能接受，一个勤奋的笨蛋会闯大祸，所以要管住猴子型的人，不要被他的态度蒙蔽。

◆ 宽度定律：要想有珠穆朗玛峰的高度，必须先修炼喜马拉雅山的宽度，宽度不够，越高越容易折断。管理者越进步越要加强修养才可以。

◆ 角度定律：四十五岁的人算老了还是算年轻，不取决于他的岁数，而取决于做评价的是十五岁的孩子，还是七十岁的老人。专家不同，结论不同，可以倾听但不必迷信。

◆ 聊天定律：无关的闲聊最能沟通感情，拉近彼此的心理距离。聊天聊天，实在没的可聊，就聊天气嘛。

◆ 主见定律：十字路口盖房子，如果每个路人的意见都听，那么你一辈子

也不会盖好自己的房子。

◆ 倒沙子定律：让人疲惫的不是遥远的路途，而是我们鞋子里小小的沙粒。成功的路没那么艰辛也没那么痛苦，关键是前进的时候一定要把鞋子里的沙子倒掉。在漫漫人生道路上，这沙子就是不良习惯和不良情绪。

类似的还有好多，这样的内容和呈现方式是针对当下年轻人的认知特点，为了促进迁移，提高管理知识的学习效率而做的有益尝试。这部书的内容前后调整修改，经历了十五年的时间。其间几经反复可以说是跌宕起伏、柳暗花明。一开始只想写管理过程，后来才发现如果不关注管理者，管理过程的讨论其实是没意义的。

第一个关注的管理者是诸葛亮，从民间故事到庙堂观点，从《三国演义》到《三国志》，整个梳理了一遍。2009年开始动手准备《百家讲坛》的系列讲座，第一个系列讲座的主题就是《向诸葛亮借智慧》，2011年这个节目播出的时候获得了收视第一，反响很好，感触良多。在此之后又陆续录制了司马懿（2012）、曹操（2014）、刘备（2014），凭借管理学所特有的分析思维和认知方式，开创出了新的解释学和新的传播角度，这些都是传统的文史哲所没有的。也是从那时候开始，每一次清华、北大、北邮的管理学课堂上，经典案例第一个呈现的都是诸葛亮的《诫子书》。

子女教育一直是中国古代成功的管理者们持续关注的一件大事，有一次在总裁班课堂上谈及此事，我给同学们做了一个总结：人这一辈子，做什么事都成功，只要有一件事做不成，死的时候就闭不上眼睛，这件事就是子女教育；同理，人这一辈子，做什么都失败，只要有一件事做成了，死的时候就闭得上眼，这件事也是子女教育。所以我们可以给子女教育起个名字，叫作“闭眼工程”。希望大家好好抓一抓咱自己家的闭眼工程。说得现场同学点头称是。大家都一致认为管理这件事，确实是和管理者自身的生存状态、生命状态直接相关

的，很多时候在很多问题上，找方法是第二位的，调状态才是第一位的。从柳传志、任正非的经典讲话，罗斯佩罗的壮志豪情，马克斯韦伯的精神世界，到马基雅维利的个人生活，每一次理论或者思想进步的背后，都有一些东西会深深触动我们，就是那个人和他的生活，而这些内容都包含在思想史当中。要写一本好的管理的书，不仅要有生动有趣的案例，还要有思想史。

2007年夏天我开始给研究生讲管理类的课程，又重读了两遍梭罗的《瓦尔登湖》。初夏的北邮校园里，高大的泡桐树正在开花，空气中弥漫着淡淡的清甜香气，好多个清晨和深夜，漫步在校园里，脑海中浮现着瓦尔登湖上的晚霞和湖边的篝火，不断地想两个问题：人活着到底要追求什么？在功利主义和工具性的目标之外，一本关于管理的书籍，于生活于人性的意义在哪里？这样的思考并没有答案，但是这样的思考一直在指引我努力去超越自己。写书的过程很难，有时候酝酿一天也写不出几句。要想给别人一个西湖，自己得有一个太平洋；要想给别人一个太阳，自己就得有一个银河系，自我提升是痛点、难点和关键点所在。中国古代有很多智者，他们一直在关注人的存在状态，儒家的焦点是人和人的关系；道家的焦点是人和自然的关系；佛家的焦点人和自我的关系；法家的焦点人和权力（规则）的关系，不同体系的思想各有千秋各有风采，森罗万象，蔚为壮观。

博士毕业后，我一头扎进了中国古代管理思想的研究当中，管理的研究不是发明而是发现。这种发现离不开敏锐的眼光、多元化的角度和一颗好奇心。当初有三个想法：一是要把中国的故事讲好，在管理的课堂上，不能张嘴全是外国的人名地名和外国的案例；二是咱中国人自己要把自己中国的故事讲好，不要等外国人讲完了我们自己的故事，我们自己只能在一边点头鼓掌；三是用现代人的知识和眼光讲一讲那些传统的故事，突破传统的文史哲框架，使用管理学、心理学、博弈论的知识重新去解读一下，不断增加新的解释学和新的传播方式，这是文化薪火相传的要点所在。

这条路是一条艰辛的路，要做大量的文献阅读和分析工作，长时间的冷板凳也不一定产生一个符合标准的学术成果，特别是管理思想史的研究是很难拿到项目费的，联通移动会不会合作一个三国或水浒管理思想的项目呢，肯定不会。所以尽管写了十本书发了若干论文讲了十几年的大课，因为项目费是零，还是被挡在学术考评体系之外，不能带研究生也评不上职称，这就是在理工科院校从事思想史研究的尴尬吧。我常和朋友开玩笑，思想是一个民族精神进步的粮食，我们这些种粮食的人自己却常忙碌之后两手空空。玩笑归玩笑，事业还是要坚守，每次上课的时候，看着同学们渴求知识的眼光，听着同学们热烈的掌声，内心都充满了感动和力量。我随身珍藏了两份珍贵的礼物，一份是一个大瓶子，里边装满了小纸条，这是几百个同学给我写的悄悄话；另一份是一条围巾，冬天上课的时候同学们怕我嗓子受凉，全班女生一人织几行，一个宿舍一个宿舍地传递。用一夜时间给我织的一条围巾，这条围巾针法参差不齐，花纹错杂，松紧不一，但它是我最温暖的礼物，我会永久珍藏。我想说，那个冬天特别的温暖。

研究管理思想史这条路是一条寂寞的小路，但是这条路上群山巍峨、野花盛开，能走上这条路我无怨无悔。而且，正因为走了这条小路，所以才有机会看到更壮美的春天。

光阴荏苒，岁月如流，一转眼十五年的时光过去了，当年初生牛犊不怕虎的毛头小伙子，现在鬓角也有了白发。对着这本书，往事历历在目，有很多感慨和感动。想起这些年指引我的老师和支持我的同学们，特别向他们表示衷心的感谢。同时感谢央视百家讲坛栏目组的各位老师，感谢本书撰写过程中付出辛勤劳动的各位同学。发现一个有趣的现象，随着年龄的增长，想未来想得少了，但是回忆从前的次数却越来越多；眼前的事情常常忽略，但是很多过往却越来越清晰；壮志豪情少了，但是感慨和感动却越来越丰富。我开了一个微信的公众号叫“平讲平说”，传播和推广一些和管理思想有关的内容，也时常发一

发自己的想法，每天都推送一条语音一篇文章，坚持了三年多了。2016年年底辞旧迎新之际，平台上的同学们让我给大家说几句寄语，我就说了几句，录在这里，算是一个阶段性的总结吧。

一切不能把我们打败的，都将让我们更加强大。

很多时候，不是因为看到希望而坚持，而是因为只有坚持了才会看到希望。

所谓成熟，就是懂得哪些问题该解决，哪些问题该解脱。

两点之间习惯最短。

不知过去无以图将来，回过头可以看清未来的样子。

满足低层需求的叫职业，满足高层需求的叫事业。

真正的英雄，就是认识到生活的真相，还依然对生活充满热爱的人。

真理都是简单的，真诚都是朴素的，真正的美都有单纯的形式。

所谓精彩，就是少一点儿，而且刚好少得恰到好处，搜数据品美食做广告穿裙子莫不如此。



2017年4月

于北京九思书院

目录 Contents

第一讲 概论：管理与管理者

●本讲要点 / 1

●引导案例 历史上的三类英雄 / 2

第一章 概念：通过别人完成任务 / 4

第一节 管理的六个特征 / 4

第二节 学习管理的价值 / 5

第二章 能力：打铁还得自身硬 / 9

第一节 管理者的能力 / 9

知识库一 林肯总统的失败经历 / 20

第二节 社会技能的培养 / 21

第三章 境界：人生幸福的奥秘 / 42

知识库二 管理我们的睡眠 / 45

综合案例 宋江与利他行为 / 48

第二讲 权力：让人心服口服的哲学

● 本讲要点 / 53

● 引导案例 《西游记》中的权力 / 54

第一章 概念：来自制度还是来自个人 / 55

第一节 权力的性质 / 56

第二节 权力的支持 / 58

第三节 权力的种类 / 65

第四节 权力的稀缺原则 / 66

第二章 行动：人际互动的尺度 / 72

第一节 权力的构建 / 72

第二节 权力的强化 / 78

第三节 权力的实施 / 79

知识库一 马基亚维利和《君主论》 / 83

综合案例 推出去斩了 / 87

第三讲 决策：选择比努力更重要

● 本讲要点 / 93

● 引导案例 商业天才戴尔的抉择 / 94

第一章 概念：先有标准再做选择 / 96

第二章 思维：决策眼光看世界 / 99

第一节 成本效益：天下没有免费的午餐 / 99

第二节 边际收益递减：每多一点儿的价值是不同的 / 100

第三节 消费者剩余：消费带来社会总福利增加 / 101

第四节 有限理性决策：超出期望才有满意 / 103

第五节 非理性决策：心理因素造成的决策偏差 / 106

第三章 行动：先看环境还是先看对手 / 117

第一节 决策的目的 / 117

第二节 决策的模型 / 119

第三节 对抗性决策 / 119

第四节 博弈的理念 / 121

知识库一 围棋两则 / 129

综合案例 凭什么信任你 / 135

第四讲 计划：站在未来看现在

●本讲要点 / 143

●引导案例 薄利多销的宏伟计划 / 144

Facebook 的十年战略规划 / 146

第一章 概念：凡事预则立 / 148

第一节 计划很重要 / 149

第二节 计划是什么 / 150

知识库一 大自然的计划——二十四节气 / 151

第二章 行动：世事洞明皆学问 / 155

第一节 制订计划的原则 / 155

第二节 制订计划的步骤 / 155

第三节 计划制订的技巧 / 157

第四节 计划的种类 / 159

第五节 计划的影响因素 / 161

第六节 制订计划的四种思维方式 / 162

第三章 战略：博观约取，厚积薄发 / 168

第一节 战略规划的概念 / 168

第二节 战略计划制订 / 171

第四章 目标：八千里路云和月 / 206

第一节 目标管理的概念 / 206

第二节 目标的性质 / 207

第三节 目标管理过程 / 208

综合案例 执行伟大计划的人格因素 / 211

第五讲 组织：把“我”变成“我们”

● 本讲要点 / 215

● 引导案例 梁山泊英雄排座次 / 216

第一章 概念：团结就是力量 / 219

第一节 组织的概念和特征 / 219

第二节 组织的分类 / 221

第二章 行为：把合适的人安排到合适的地方 / 225

第一节 组织工作的内涵 / 225

第二节 组织活动的原则 / 235

第三章 结构：精彩来自有效的安排 / 244

第一节 组织设计概述 / 244

知识库一 德国步兵师的建制 / 251

第二节 组织设计的部门化 / 260

第三节 组织的层级化 / 264

第四节 结构的类型 / 266

知识库二 位差顺从的起源 / 274

综合案例 年轻人的成长之路 / 283

第六讲 领导：带动大家一起走

● 本讲要点 / 287

● 引导案例 弹琴的领导与熬夜的领导 / 288