

管理二经

王道之 / 编著

GUANLI SANJING

管人经 管事经 管财经

中国商业出版社

管人之道在于聚智 管事之道在于图顺 管财之道在于求活
GUANRENJING GUANSHIJING GUANCAIJING



管理其实就分
这三大块工作：
管人、管事、管财。
人当越管越顺，
事应越管越少，
财要越管越多。

管理

管人经
管事经

GUANLI  SANJING

三经

管财经

中国商业出版社

王道之 / 编著

图书在版编目(CIP)数据

管理三经:管人经、管事经、管财经/王道之编著. - 北京:中国商业出版社,2006.5

ISBN 7-5044-5667-5

I. 管… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 050163 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 19 印张 245 千字

2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

定价:36.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

企业管理者每天所面对的问题不外乎三个方面,即管人、管事、管财。如何理顺好这三方面的关系,并籍此促进企业的健康发展,折射企业管理工作必须解决的三大课题。

美国通用公司总裁杰克·韦尔奇曾说:“一个真正的老板,一定是一个拥有绝对致胜力的人”。他所说的“致胜力”就是指对人、对事、对资产的科学驾驭能力,即如何管好人、做好事、科学地运作资本的问题。只有解决了人、事和钱的问题,才能让一个管理者梦想成真地干一番伟大的事业。需要明确的是,在管人、管事、管财这三大要素中,人是第一位的因素,它构成了管事和管财的绝对支配力量,只有解决好“管人”的问题,才会促进事业的发展;也只有解决了“管事”的问题,才会赢得滚滚财源,才会形成鸡生蛋和蛋生鸡的良性循环,而这恰恰是本书所要试图奉献给读者的东西,即,我们试图通过这样的形式为所有的企业管理者们提供一种具有可操作性和实用性的管理指南,以便让前人的经验转化为触手可及的管理要领和管理技能,从而帮助大家实现企业管理目标。

管人、管事、管财这三大要素是相互依托和相互作用的关系,即,事业因用人得当而发达,财富因创新思维而无限聚敛,最终推动了企业的日益繁荣——如西方经济学开山鼻祖亚当·斯密所说,一个人在追求私利满足的过程中,却无意推动了社会的进步;同理,企业的管理者、尤其是那些中小型私营公司的管理者们,他们为追求个人财富无限增长的内驱动力,都直接推动了社会的进步,也促进了人类追求幸福的目标的实现。

作者

2006年7月于北京

目 录

CONTENTS



管人经

如何通过科学的管理手段将员工们凝聚成一个富有创造力、向心力和战斗力的团队,是每个企业家都必须面对的问题。为此,企业管理者首先要选好人、用好人并将优秀的人才长久地吸引在自己的团队中,这是确保企业不断发展壮大的第一要素。一个企业管理者只有把对人的管理工作做好了,才能带领他们去实现自己的远大目标。

第一章 敢破格:以奇思套住奇才..... (3)

旁门左道更能出奇制胜..... (4)

歪瓜裂枣味最美..... (7)

别太在乎自尊心..... (10)

既不把下属当朋友,也不把朋友当下属..... (13)

先品其德,后品其才..... (17)

第二章 善征服:拢络人心的手腕儿..... (21)

勿以其短而掩其长..... (22)

退一步才是真君子..... (25)

像上帝那样令人敬畏..... (29)

让人才敢在你的肚子里撑船	(35)
管理者不要表现得太精明	(40)
受哄的老婆不变心	(43)
一句话就能让人赴汤蹈火	(46)
摆出你的空手道	(50)
管理者少说为上	(55)

第三章 巧点化:称心的人才都是调教出来的 (59)

让手下去外面经历摔打	(60)
谨防李林甫“平庸后遗症”	(63)
养兵更要练兵	(66)
我只要七分的人才	(71)
是骡子是马拉出来遛遛	(73)
如何处罚咬死鸡的猫	(77)
鸭子为什么只有一条腿	(80)
小池子能养出大鱼来	(82)
梁山好汉是逼出来的	(85)
失败的人才让我最爱	(88)

第四章 堵豁口:肥水不留外人田 (91)

优秀人才主要来自于优秀管理思想	(92)
别忘了给下属留点面子	(95)
猎鹰凭什么给你抓兔子	(98)
留住人心不必用钱	(101)
学几手笼络人心的高招	(104)
别拉完了磨杀驴吃	(107)
孤家寡人寸步难行	(111)
以柔克刚与绵里藏针	(114)



管事经

面对激烈的市场竞争和千头万绪的经营事务,企业管理者如何通过科学而有效的管理,促进企业健康而有序的发展,并将各种危机及时化解于萌芽状态中,这是一个见仁见智且难以达成共识的复杂问题。因为,市场的千变万化赋予了每个企业不同的经营模式,企业管理者每天都要面对一些事务性的问题,有的是小事,有的是大事,有的是眼前的事,有的是长远的事,如何把这些事管好,直接关系到企业能否长足健康有序的发展。

第一章 谋事在人:让哪个老鼠给猫挂铃铛 (121)

好事多谋:败于疏而成于固 (122)

借助“外脑”成事 (127)

不幸的企业都是相似的 (131)

规避盲目原理:任何事情都是有限度的 (136)

魔鬼最喜欢后发制人 (140)

第二章 上行下效:从神经末梢看执行 (143)

事情在发展过程中不要走样变形 (144)

执行原理:人人有事管,事事有人管 (147)

成事在于决策,也更在于执行 (151)

事事都有点疑心 (154)

员工只会做你检查和监督的事 (157)

将简单的事情做得不简单 (160)

第三章 事在人为：好棋手总能看出三步之外 (163)

- 青蛙何以丧失了逃命的能力 (164)
- 不要让人觉得你事事皆通 (168)
- 破窗理论：察于未萌，止于未发 (171)
- 临危不乱地处理危机 (175)
- 你准备好诺亚方舟了吗 (180)
- 思想水平决定管事水平 (184)

第四章 循序渐进：先别急着一鸣惊人 (189)

- 要管好最基础的小事 (190)
- 关注细微事务 (193)
- 务实即务事 (197)
- 管理无小事 (202)
- 成事者皆是细心人 (205)
- 财富是从细节中抠出来的 (208)



管 财 经

资本运营、资产管理和理财观念，是企业家们用来提高企业经济效益、扩大企业规模所不可或缺的手段。事实上，企业的所有活动，归根结底是为了用最小的成本获得最大的财富，因为，一个企业只有保持经济效益的迅猛增长，才能从一叶扁舟变成一艘能够抗击竞争风暴的航空母舰。因此，通过正确投资和卓有成效的资本运作，以及合理的资产流动来扩大财富总量的持续增长，对企业家来说永远是一门常思常新的课题。

第一章 马太效应:管好你的第一桶金 (215)

- 滚雪球原理:原始积累的精髓 (216)
- 管财也要出奇制胜 (220)
- 无财可管,但有财可筹 (224)
- 管财也遵循 $1+1>2$ 原理 (228)
- 空手套白狼的绝招 (232)
- 财运之门总为捷足先登者打开 (235)
- 财神多居于冷门 (239)
- 理在智上得,财在险中生 (243)
- 让他人之财为我所用 (246)

第二章 滴水不漏:系紧你的钱袋子..... (251)

- 洛克菲勒的“能挣会花” (252)
- “资本家”从不相信眼泪 (257)
- 财路红绿灯:睡觉也睁一只眼 (262)
- 让财产安全高效运转 (265)
- 别犯迪斯尼那样的低级错误 (268)
- 把月亮从水里捞出来 (273)

第三章 百变魔方:四两拨千斤的技巧 (277)

- 1 美元买了一颗原子弹 (278)
- 就这样一夜变成亿万富翁 (281)
- 谁能打开“葛第士绳结” (284)
- 让你梦想成真的魔力 (287)

管|人|经|

如何通过科学的管理手段将员工们凝聚成一个富有创造力、向心力和战斗力的团队，是每个企业家都必须面对的问题。为此，企业管理者首先要选好人、用好人并将优秀的人才长久地吸引在自己的团队中，这是确保企业不断发展壮大的第一要素。一个企业管理者只有把对人的管理工作做好了，才能带领他们去实现自己的远大目标。

管理三经

第一章

敢破格：以奇思套住奇才

现代企业管理者选择人才的标准已经发生了重大变化：那些富有灵性、激情、个性和创造力的员工将成为最具活力的一支人力资源——在靠观念创新而赢得市场先机的知识经济时代，人才的概念已经演变成为一种思维的更新，这就意味着管理者必须转换用人管人的传统思维，以适应不断变化了的市场需要，由此确保企业的竞争力和创造力。

旁门左道更能出奇制胜

那些虽没受过正规教育但喜欢看闲杂书的人，往往恰恰是最具创造力的人，这些人大多都有着与众不同的兴趣爱好和思维方式，往往会通过意想不到的惊人成就向世人证明，一个喜欢旁门左道的人恰恰会成就一番大事业，那些循规蹈矩的人，十有八九都是一无所长的庸才。

有人讲了个故事：一个美国天才，其智商系数达到 160，这在全世界都极为罕见。这位拥有博士学位的超级天才对什么问题都能对答如流，令人叹为观止。可有一天他碰上了一个只受过小学教育的工人，这位工人说，听说你是一位超级天才，那我考你几个问题。天才一脸不屑地说，什么样的提问都没难倒过我，你又能提出什么问题？工人说，有一天，一个聋哑人来到一家五金店，他向老板做了个一手提锤子，一手捏钉子的手势。老板就拿出一只锤子说你要买这个吗？聋哑人摇摇头。老板又拿出钉子说，你要买钉子吗？聋哑人点点头。工人问博士，“要是换成一个盲人来买剪子，你认为他应该用什么方式让老板一下子就明白他要买什么呢？”博士不假思索地做了一个剪东西的手势说：“就向老板做这么一个动作就行了。”工人却说：“盲人只要对老板说我要买一把剪子就行了。”

博士听了，才突然意识到他掉进了工人为他设下的思路惯性的圈套里：可不是吗，盲人虽然看不见，但他会用语言来表达。他之所以犯了一个低级错误，乃是因为他的思路还停留在刚才那个聋哑人身上。

我们旨在用这个笑话来说明旁门左道与出奇制胜之间的关系。

客观地说，如今的大学已经变成了一条把学生们灌输成千千人一面、匠气十足的知识流水线，如果一个大学生只满足于大学的教材知识而不喜欢博览群书，那么即使他拿到博士学位也不能成为一个富

有创造力的人才,而在今天这样一个全球经济一体化的时代里,几乎所有的企业界都需要员工具有革命性的创新能力,那些因循守旧的思维模式和行为准则,已经成为束缚一个企业发展的障碍,因此,员工创造力的高低与思维方式的独特与否,事关企业的发展动力和未来发展前途,而创造力恰恰来自于广泛阅读和社会生活的积累,恰恰来自于当事人的旁门左道的嗜好与钻研上——一个人如果从小学一直读到博士毕业,他们的创造力就有可能被扼杀在一种惯性的思维模式中,这决定了他们很难通过富有激情的创造力获得独立的智力成果。

比尔·盖茨的成长经历也能说明旁门左道对一个人成才的重要性:盖茨9岁那年就能在电脑上捉“臭虫”。他之所以在大一那年从哈佛退学,其原因是他认为大学教育非但不能有助于开发他在计算机领域上的独到天赋,反而扼杀了他的想象力和创造力,而大学的考试制度、出勤制度又剥夺了他的宝贵时间和精力。他因此退出大学,回到他的想象王国中,并在其后组建了微软公司,将他在心中设计了无数次的理想蓝图变成了服务于全人类的科技成果——具有讽刺意味的是,不管是在微软公司本部,还是在世界各地的分公司,成千上万具有本科以上学历的计算机专业人才,都在为一个只有大一学历的老板打工。

更具讽刺意味的是,另一个与盖茨齐名的计算机大师乔布斯是一个因“不务正业”而被大学开除的“坏小子”;另一个计算机大师尼葛洛庞蒂在大学读的是建筑设计专业,可他从没有涉足过建筑业,勉强读完那个让他痛恨的专业以后,他马上转到计算机行业。最初创业时,他在计算机专家云集的硅谷招致了专业人士的一片嘘声,甚至有人公开在报纸上撰文说他是一个“江湖骗子”,可事实是,正是盖茨、乔布斯和尼葛洛庞蒂这一代计算机天才改变了我们的世界,改变了人类的思维方式和生活方式。

事实上,不管是爱迪生还是爱因斯坦,这些为人类做出重大贡献的天才,其创造力的灵感源头主要都来自他们平时对闲杂书的阅读与社会生活的感受上。比如牛顿,在23岁以前,牛顿并没有表现出与众不同的天资,殊不知,他在23岁以前大量阅读和捕捉的新知识,

却在躲避鼠疫的那两年乡村生活中,由沉思冥想的过滤,转化成一股强大的创造爆发力。如果没有文艺复兴的新人文思想对少年牛顿心灵的冲击,如果没有笛卡尔新哲学赋予他对亚里士多德教条哲学的怀疑,如果没有他对当时正在进行的科学革命的反思,如果没有蛰居乡间那两年不为生计所累的从容思考,又怎么能成就牛顿的一番伟业呢?而这一切恰恰是由与学院训练无关的“旁门左道”的知识储备所潜移默化的结果。

我们想通过上述故事来告诉那些有志于成就一番大事业的企业管理者们,聘用一个虽学历不高却装了一肚子大杂烩知识的员工,要比聘用一个缺乏广泛知识的博士更有利于企业的发展,因为,一个喜欢广泛阅读的人,必定是一个满脑子充满了奇思怪想的人,这种人往往会在工作过程中不断爆发出奇妙的灵感,并通过创造性思维来改变原有的、陈腐而守旧的经营秩序,至少会给管理者提出层出不穷的新点子,这对一个企业或一个公司的发展是一笔不可或缺的智慧财富。

相反,如果管理者只喜欢那种品质好、工作踏实、却缺少创新能力的“漂亮傻瓜”,那么,这个企业就会在固步自封过程中逐渐被淘汰出局——一个缺少创新思维的企业,是绝对站不住脚的。

在理解了上述原理后,如果你是企业领导者,你会如何选用你所需要的员工呢?

歪瓜裂枣味最美

世界上有许多具有特殊才能,但性格与行为却显得乖张的人,能不能使用这些具有丰富想象力和创造力的怪人,是摆在每个有志于开拓事业的管理者面前的问题,只要使用得当,这些被人们视为“歪瓜裂枣”的人就有可能爆发惊人的创造力,为企业带来不可限量的贡献。

在现实生活中,人们一般都喜欢和那些性格健全的正常人交往,而难以接受某些性格张扬、行为反常、特立独行的“不正常”人,就像人们在购买水果时喜欢挑选那些形状好看的水果而拒绝形状怪异的水果一样,却不知道,那些形状怪异的歪瓜裂枣恰恰是最甜的,就像性格怪异的人往往是奇才一样,因为,在那些貌似与众不同的怪异背后,往往隐藏着常人所不具备的特殊能力,孕育着超常的构思或灵感,一句话,那些怪人的心中恰恰蕴藏着特殊的创造能力。正是因为具有这样的才能,才使他们处处都显得不合群,甚至特立独行,结果遭致人们对他们的误解。

其实,如果使用怪人得当,往往会收到意想不到的奇效。

三国时的庞统,不仅面貌怪异,性格也与常人不同。诸葛亮知道他才学满腹,所以把他推荐给刘备。但刘备却不喜欢他,只委派他去做了一个县令。

庞统知道刘备看不起他,所以上任后整天睡觉、饮酒,不理政事。这样过了3年之久。后来这事让刘备知道了,便让张飞等前去检查他的工作。张飞责备庞统有负刘备的重托。庞统便拿出自己的本事,一天内处理完了全县3年内积压下来的诉讼案,表现出了超常的才能。这事让刘备知道了,这才知道自己小看了这个奇貌不扬的怪物,便把庞统提拔到更为重要的位置上。

性格的怪异除了神经不正常外,大都是由其内在的特殊秉赋所

造成的,这使他们为人行事一般不墨守常规,而表现出让人无法理解的超常性,由此让人们觉得这种人与众不同,性情怪异。但是没有特殊的才能,就不会有特殊的发现和创造;就像没有奇异的才能和超常的性格,就没有超常的创造一样。

日本的本田技术研究所就专门招收个性不同的“怪才”。本田的员工一般分为两种人:一种是“本田迷”,即对本田车喜欢到痴迷的状态,这些人不计较工资待遇,而是想亲手研制、发明或参与制造新型本田车,他们热衷于为其热爱的事业奉献自己的才华和精力;一种是性格古怪的人,他们爱奇思异想,爱提不同的意见,或热衷于发明创造,本田研究所看好的就是他们独特的创新意识和思维方式。

本田自己认为,对员工必须大胆委托工作,但要提高目标,只要他们觉得目标切实可行,做领导的就不要指手划脚,尽管让这些怪才们自己去想办法,人只有逼急了,才能产生创造性,在美国获汽车设计奖的本田新车型,都是那些被视为“怪才”人的创意。有一次,公司在招收优秀人才时,主持者对两名应征者取舍不定,只好向本田本人请示。本田宗一郎不假思索地说,录用那名较不正常的人。本田宗一郎认为,正常的人发展有限,“不正常”的人反而不可限量,往往会有惊人之举。这种用人方法对本田公司创业不到半个世纪,就发展成为世界超级企业起了相当大的作用。

日本的索尼公司也曾因选用“怪才”而创下辉煌业绩:起先索尼的计算机在市场上落后于其他品牌,所以,早点拿出新产品、新设计便成为索尼公司的当务之急。按常规,让科研部门研制新产品至少需要两年时间,显然不利于市场竞争。于是索尼领导人出人意料地决定,在企业内进行公开招标。结果3位被认为是“怪才”的员工中标。尽管不少人反映,他们自尊心太强,点子太多,清高而不合群,但索尼的管理者却放手让他们“组阁”。课题、时间、设备,所有这一切都由他们自主决定。结果只用了半年时间,印有“索尼”商标的微型计算机便出现在商店里,其性能高于其他同类产品,价格却便宜一半,索尼不仅夺回了以前的市场份额,还开拓了新的海外市场。一年以后,索尼又推出高速大型计算机,其研制速度使其他的计算机公司