



华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管理也要讲格调

为什么品位会带来成功

别让团队被“野蛮管理”杀死！
惟有走向**参与、共识、价值引导**的管理，
才是**可持续**产生效能的管理。

孙科炎 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

管理也要讲格调

为什么品位会带来成功

孙科炎 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从企业管理中常见的问题入手,通过对大量企业或企业家典型案例的阐述,分析了管理工作中过于粗放、缺少人性化管理的各种行为和问题,让管理者们向管理大师学习,向成功的企业学习,成长为真正优秀的管理者。

本书适合企业管理人员、人力资源工作者、培训师、管理咨询师、高校人力资源管理相关专业师生阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理也要讲格调:为什么品味会带来成功/孙科炎著. —北京:
中国电力出版社, 2014.6
ISBN 978-7-5123-6003-7

I. ①管… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第128507号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:赵云红

责任校对:王晓鹏 责任印制:赵 磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年7月第1版·2014年7月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·11.25印张·161千字

定价:32.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

我们经常说，做人要有格调。格调这个词，按照我们的直观经验，大概与境界、品格、品位差不多。一个人是否有格调，其实是很容易看出来的。例如，一个人在众多是与非面前能够很淡定地坚持自己的原则，不是与是非沆瀣一气，相对于那些投机取巧、左右摇摆的人，我们会认为这个人有点儿格调……诸如此类。

我们更直观地感觉到，那些真正有格调的人确实能够在大多数事情上做得更好、更成功。这仅仅是直观的感觉。但这一感觉，引发我直接思考了两个问题。

(1) 格调是否真正能够引导我们做得更成功，又或者它只是我们一厢情愿的想法而已。

(2) 格调如果具备某种力量的话，它是否也适用于其他领域（例如，处理企业的管理事务），而非仅仅停留在个人生活上。

第一个问题在本书中没有直接肯定的答案。客观地说，这方面并没有真实的、科学的调查研究。我们只能搜集一些事例，以便说明构成格调的那些元素是怎么影响我们的思维、心智、行动的，并最终决定我们行动的效果。这种事例式解读不一定科学，未必能够给出最好的答案，却能让我们更直观地感受到格调的力量。

第二个问题的答案，我看是毫无疑问的。做管理其实也像做人。一个人的格调同样会影响他所在团队的方方面面。正是在这个意义上，依据过去多年的观察和思考，我写下本书以给企业管理者一些启示。

有必要对本书作个简单的说明。

就我个人的理解，格调这个词含义广泛，要给出一个科学的定义是很困难的。而且，有时候我们确实不知道用“格调”来形容的那个对象，应该是怎样的。简单来说，什么样的东西才能算是有格调的？格调应该是由哪些方面的特殊之处构成的？这个问题没有现成的答案，没有权威的定义。

但是，我们可以从一般为人处世的角度对“格调”这个词所包含的那些元素做个总结，做个分类。各位读者会看到，本书正是按照这个方式来讨论的。初步看来，我在本书中挑选了一些比较显著的“元素”来讨论，这些元素包括以下7个方面。

(1) 视野与信念。放在管理上，这是指管理者如何理解自己的管理角色及这一角色所应该体现出来的价值。这部分内容参见“第一章：有格局才能成大事”。

(2) 谦让与宽容。我们说有格调的人懂得谦让与宽容之道，那么谦让和宽容是如何影响具体管理成效的呢？这部分内容参见“第二章：高明的谦让和宽容”。

(3) 情与理平衡。一个人不能只讲情不顾理，或者只顾理不讲情，这都是格调不高的表现。情与理达成平衡才是正道。这部分内容参见“第三章：情理平衡造就掌控力”。

(4) 修养与守礼。一个管理者不能把粗俗当成个性，也不能把蛮干当成权威。管理终究要循礼才能得人心。这个礼是由修养得来的。这部分内容参见“第四章：管理也要循礼”。

(5) 合人性管控。管理者不能做违背人性的事，如强行要求员工做无谓的服从等，不合人性意味着管理者会失去支持。所以，合人性管控是很重要的管理素质。这部

分内容参见“第五章：洞悉人性你会更从容”。

(6) 公正与守中。中国人历来讲中庸，为什么“中庸”得人心？因为中庸者，不偏不倚，不惊不惧，在某种程度上它代表着稳健、沉着、公正这些关键的人格品质。管理当然也需要这样的品质。这部分内容参见“第六章：守中之道得人心”。

(7) 守成与创新。僵化的守成不会让企业发展起来，激进的创新也可能让企业走向覆灭。这中间的平衡恰恰是管理素质和处事格调的体现。这部分内容参见“第七章：保守与激进的平衡”。

时至今日，经济和人文素质的发展、社会环境的变化已经让我们看到“被管理者”及其他管理对象，都发生了深刻的转变。这种转变要求管理者必须具备人文修养，必须具备一定的视野。本书试图在这方面给管理者提个醒。管理者管不好某个工作、某个团队，有可能不是因为他没有相应的知识和技能，而可能是他没有这方面的人文修养。

衷心希望本书能为读者提供一些帮助。如果发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

目 录

前 言

第一章 / 有格局才能成大事	1
别把一言堂当成魄力	2
为什么成功会导致失败	5
坦诚赢得发展	8
用激情点燃激情	11
诚信的根基不可撼动	14
别认为自己是万能的	16
管理其实也少不了“生活味儿”	18
第二章 / 高明的谦让和宽容	23
偏见究竟伤了多少人	24
容人所长，浇灭嫉妒之火	26
功劳簿上多写点儿下属的名字	29
看到他的潜力，支持他的发展	32
能容人者才让人敬佩	36
别说法无情，因为法外有情	37
一棍子打死，究竟是谁没品位	40
第三章 / 情理平衡造就掌控力	45
是什么样的人，就该做什么样的事	46
有本事不能藏着掖着	49
关注新人，给予机会	52

多几条路，才能帮他走得更远	55
心甘情愿当绿叶	59
躲在大后方，怎么做好先锋	62
伸伸手拉他一把	65

第四章 / 管理也要循礼 69

弯下腰，表现你的真诚	70
你这么想，不见得他就这么想	73
听听他的心里话	76
不要怀疑下属的能力	80
发脾气也要找对人	83
谁的视若无睹伤了谁的心	86
让他在责骂声中听到鼓励	90

第五章 / 洞悉人性你会更从容 95

夸奖有时候比钱管用	96
你给予得多，拿回来的才多	99
干得好才有奖	102
自己吆喝，不如别人替你吆喝	106
权力不能都攥在手里	109
拿你的真心，换他的忠心	112
舍不得花钱，得不来人才	115

第六章 / 守中之道得人心 119

做管理就要有担当	120
你的规矩缺少了什么	123
制度执行不能偏	126
做个冷面判官，谁的情面也不留	129
你管理别人，谁来管理你	133

好心肠不要泛滥	136
你需要实力派战将	139
第七章 / 保守与激进的平衡	143
凡事不总需要一板一眼	144
为员工带来归属感	147
既然身正，就不怕人看见	150
老板说了算的时代终结了	153
忘掉昨天，才能大踏步前进	157
别以为一次输就会次次输	160
眼界要开放，机会就是这么来的	163
后 记.....	167

• 有格局才能成大事 •

别把一言堂当成魄力
为什么成功会导致失败
坦诚赢得发展
用激情点燃激情
诚信的根基不可撼动
别认为自己是万能的
管理其实也少不了“生活味儿”



别把一言堂当成魄力

魄力在管理者所具有的格调中,是一种复合的品质。

魄力是管理者自发流露出来的果断和自信。

做一个成功的管理者,领导魄力是必不可少的。魄力强调的是做出决策和实施行动的果断风格。无论是推行新的战略还是面对危机与困难,管理者的魄力能够始终为企业指明方向并提供前进的动力。强生集团和海尔集团就为我们提供了很好的借鉴。

1982年,美国芝加哥地区发生服用泰诺药片致人中毒死亡的事件——药片中毒导致3人死亡。一时间传言四起,死亡的人数也被夸大至250人。该事件在美国一时间造成了极大的影响。

面对危机,强生集团领导层迅速召开会议,同时提出相应的应对措施。首先,强生公司迅速抽派大批人员对所有药片进行检查。检查发现,在全部的800万片药剂中,受污染的药片大约有75片。受污染的药剂来自同一批次,并确定集中在芝加哥地区,不会对全美国造成影响。而且经过核查,此次因药片受污染而中毒死亡的人数为7人,远远少于谣传的250人。

但强生公司按照危机处理的最高级别制订了一系列措施。为在短时间内迅速回收此批药剂不惜砸下重金,并同时向各医院、经销商发出警报。通过这些措施,强生公司迅速清除了不良影响,并重建了公司信誉。

强生公司面对危机,在第一时间积极地应对问题和外界的压力,这样的表现才是一家大企业应有的姿态。既迅速地化解了危机,也展现出了强生公司较强的责任意识,而这一切都是与企业的决策者分不开的。

管理者不惜巨资回收药剂,而不是采用浮于表面的公关声明,也没有在药剂造成的危害实际小于传言方面多做文章。面对危机,公关或是借口都不是解决问题的办法,承认企业犯下的错误并积极弥补过失,才能化解危机,挽回企业的形象。这是管理者魄力的展现,也是一家负责任的企业应有的担当。

面对产品质量问题,海尔集团的“砸冰箱”事件彰显了管理者贯彻“质量第一”

的决策魄力。1985年，海尔集团刚刚创立一年。当时厂长张瑞敏的一位朋友要买一台冰箱，在挑选冰箱的过程中挑了很多毛病，最后才勉强选中一台冰箱。

张瑞敏在朋友走后派人检查库房的成品冰箱。在400台冰箱中，发现76台有缺陷。作为厂长，张瑞敏对这样的结果很不满意，他问员工应该如何处理。很多人认为，这样的冰箱并不影响使用，低价处理给员工就可以了。张瑞敏给出的答案却大大出乎大家的预料，他要求把这些冰箱全部砸掉，并亲手砸了第一锤。面对既是自己生产又是自己毁掉的冰箱，很多员工都流下了眼泪。

在之后的一个月里，张瑞敏多次召开关于如何提高产品质量的会议，集中讨论了工作岗位对质量的影响，排除质量隐患、提高质量的策略等一系列问题。三年后，1988年，海尔人如愿捧得了中国冰箱行业的第一块国家质量金奖。

如果说强生集团回收药剂的行为是在危机已发生后尽最大可能承担责任和避免风险的话，那么海尔集团则是在隐患未成危机之前，就在企业和用户之间建立起了一条服务和信任之路。

张瑞敏的一句“有缺陷的产品就是废品，把这些废品都砸了，只有砸得心里流血，才能长点记性！”是对质量高要求的决心，也是不惜成本狠抓质量的魄力。

在2012年度全球最具创新力企业50强评选的榜单中，海尔集团名列第八位，与苹果公司、谷歌公司等一起进入十强，成为唯一进入榜单前十名的中国企业。海尔集团的企业文化一直是支撑海尔集团走向“全球家电第一品牌”的动力源，这也就是海尔人的格调。

好的管理者不能没有魄力，魄力是和权力联系在一起的。能力越大，责任也就越大。同样，管理者权力越大，需要承担的责任就越多，风险也就越大，管理者就越需要有魄力。作一项决策的魄力需要理性的思考并以其相伴随的自信为依托，魄力不能成为独断专行的借口。

接下来，再来说说索尼人的独断专行。

众所周知，索尼公司在做消费性电子产品（电视、数码相机、随身听等）方面一直处于领先的地位。索尼公司第一任董事长前田多门不顾所有工程师的反对，执意要拿掉收音机上的外置喇叭和录音设备，由此创造出了耳机和随身听。

索尼公司总有创造性的发明。前田多门的女婿井深大发明了“特丽珑技术”。这种技术可以解决当时电视画面不清晰的问题。先进的技术总是要靠大量资金的支持才能投产。为了使特丽珑技术投入生产，井深大沿袭了岳父的习惯，不顾众人反对，毅然贷款 200 万美元用于投产。含有特丽珑技术的产品投入市场后，获得了巨大成功。

这两次的成功使得索尼公司上下都很崇拜企业里的“一把手”，员工形成了“老板的决策都正确无误”的认识，索尼公司由此形成了“一把手”文化。

“一把手”文化成就了索尼公司，帮助索尼公司在创业之初缔造了辉煌和奇迹。但是，由此也造成了“一把手”不重视公司的制度和纪律的后果。索尼公司的掌门人在决策时总是一直延续着一意孤行的状态。

在出井伸之任董事长的时候，经过对形势的判断和对公司的规划，他决定放弃电视机的外壳制造业务，进入内容领域。索尼公司也因此完全失去了高科技的根据地。在此之后，索尼产品的重要零件都要依赖其他公司进行生产，生产成本剧增。

出井伸之在错误的情况下一意孤行，最终酿成了恶果，其在任期间成为索尼公司兴盛和衰败的分水岭。2005 年，出井伸之被迫卸任。

魄力需要独立，而不是独断。魄力需要有坚定的意志，随波逐流的想法不能成为为企业服务的计划。一个想法、一个创意若想成为一系列可操作的行动计划，需要决策者有自己独立的思考。人云亦云带来的只能是焦灼和停滞不前。

魄力需要果断，又胜于果断。管理者在作出一项重大决策前，需要权衡多方面的因素，进而选择一套行之有效的方案。没有风险规避计划的决策是武断的。没有理性有效的分析，管理者所做的就不是管理工作而是冒险活动。

魄力要保持独立性，要果断并且要贯彻始终，但这并不说明魄力就是以独裁为手段的固执。如果把自己的想法作为最高的指导方针，对合理的意见置之不理，员工听到的永远是命令，没有一个总揽全局的眼光和与人分享的情怀，那么也就步了索尼公司的后尘。

如果企业中只有一个人发言，而其他人都不敢发出不一样的声音，那么这并不能说明管理者有魄力，反而说明企业正处在不健康的状态中。管理者的魄力体现在决策和执行方面，而不是对不同声音的压制。

为什么成功会导致失败

在成功面前保持淡定和对未来的敏锐判断、积极进取的精神，这既是管理者个人的品性表现，也同时可以成就企业的大格局。

一个管理者的视野和他对未来的判断、进取精神，在多大程度上影响着企业或者团队的发展？安然集团、福特汽车公司及英特尔公司等，绝大多数成功的大企业，背后都可能存在一个视野和对未来的判断、进取精神的问题。

先来说说安然集团。

美国安然集团公司曾经是世界 500 强企业之一，而且一度排名第七。2000 年，其营业额已经超过了 1000 亿美元。

但让人无法想象的是，这个曾经让世人仰慕的能源巨头，却在 2004 年迅速倒塌。美国安然集团公司的破产，在美国乃至全球工商界都产生了巨大的影响。

作为世界上最大的能源巨头之一，美国安然集团曾经被全球工商界认为是全球传统能源产业发展的典范。正因为如此，公司的创始人、前首席执行官肯尼斯开始满足于安然公司的发展现状，认为其在全球都没有竞争对手，觉得自己的管理、生产和经营都不存在任何问题。

当然，从安然公司的发展史来看也的确如此——该公司一直做着能源生意，并且有良好的管理团队。但是，管理层的不思进取直接影响了两万多名员工的精神面貌——他们认为自己在世界上最知名的能源公司工作，从不考虑公司还需要做什么改善。

随着时间的推移，2004 年，安然公司的股价从 2003 年前的 85 美元跌到了 1 美元，投资者的损失超过百亿美元。而在公司的两万多名员工中，很多人连退休金都没能拿到，安然公司最终不得不宣布破产。

今天可以看到壳牌石油始终位居全球 500 强企业的前列，也可以看到很多与安然集团同性质的企业声名赫赫。但是，安然集团销声匿迹了。一代巨人的陨落，其实就是在巨大的成功面前迷失了自己。

也许，安然公司的破产源于众多因素，但是企业管理者对于已取得成就的沾沾自喜，以及对现有管理手段的过分自信，是最关键的原因之一。越是成功的企业和管理者，故步自封的可能性就越大。相比于失败，成功带来了鲜花掌声、金钱名利与步步高升。美好的东西总让人留恋，进而使人迷失在其中。

这种迷失反映的是这样的现实，当人们成功之后，通常会感觉轻飘飘的，开始自以为是，紧盯着过去的成绩不放，看不到未来的发展很可能并不会按照过去的惯性前进。

人们常说，失败是成功之母。这句话大部分时候是对的。但更重要的那句话是，成功也是失败之母。因为成功会让人傲慢，视野狭隘，不思进取……而此类的案例绝不止安然集团一家。

福特汽车公司从全美第一大汽车制造商降至第三位，就是因为固执地坚持生产不再符合消费者口味的T型车，使得其他的厂商有机会抢占市场份额。

福特汽车公司于1908年10月推出T型车。亨利·福特率先采用流水线生产T型车，极大地缩短了汽车装配时间，大幅降低了汽车的价格。当时的汽车每辆售价约4700美元，而福特汽车一开始的价格仅有850美元，并且最终降到了260美元。

1921年，T型车的产量已占世界汽车总产量的56.6%。福特汽车公司成为美国汽车行业的老大。

但是到了20世纪20年代中期，美国汽车市场基本形成了买方市场，道路及交通状况也大为改善，简陋而千篇一律的T型车虽然价廉，却已经不能满足消费者的需求了。面对市场变化，福特仍然顽固地坚持单一品种、大批量、精密分工、流水线生产的方式，甚至不愿意生产除黑色以外的其他颜色的汽车。

竞争对手通用汽车公司开始在汽车的舒适化、个性化和多样化等方面大做文章，以此来对抗廉价的福特汽车。新款雪佛兰汽车一上市就大受欢迎，严重冲击了福特T型车的市场份额。

从1927年开始，福特汽车公司因为产品大量积压，被迫停产。重组生产线，耗用了福特1亿美元的资金和16个月的时间。等到1933年新车上市时，福特已经落在了通用和克莱斯勒之后，成为美国第三大汽车公司。

1913年，福特开发出了世界上第一条流水线，这一创举使T型车产量一共达到了1500万辆，缔造了一个至今仍未被打破的世界纪录。而福特先生也因此被誉为“为世界装上轮子的人”。

任何人创造了这样的传奇，都会骄傲。但是如果忽视市场的变化，终有一天会发现，那些曾经取得辉煌、得到推崇的产品已经不再符合消费者的口味了，但是为时已晚。

正如电报刚刚发明的时候，全世界都在叫嚷着要学习莫尔斯编码，但随着电话、传真等被发明和普及，电报渐渐淡出了人们的视野。

过去的成就值得铭记，却不应该成为停滞不前的借口。当然，这个世界上不乏那些有格局的人，那些视野宽广，也同时不骄不躁的人。其中一个最值得学习的例子是英特尔公司。

最初创办英特尔公司的时候，安迪·格鲁夫和其他的创始人将生产的目标定位在存储器上。最初，英特尔公司占据了存储器市场的全部份额。后来，日本芯片制造商进入了市场，给英特尔公司造成了很大的冲击。

格鲁夫将日本企业的进入称为“一股势不可挡的力量”，因为它们的产品质量更优，价格却更加低廉。虽然英特尔公司在不断地努力，但日本制造商仍然不断侵占市场份额。英特尔存储器业务的销售额持续下降，格鲁夫和他的同伴们感到处于水深火热之中。他们知道，如果不寻求新的道路，英特尔的时代即将终结。

于是，格鲁夫将目光转向了微处理器。自1981年以来，英特尔公司一直为IBM的个人电脑提供微处理器。随着个人电脑需求的急剧增加，市场对于微处理器的需求也随之增长。于是，格鲁夫宣布，英特尔公司将放弃不断下滑的存储器业务，把精力放在研发、生产和制造更好的微处理器上。

在格鲁夫的领导下，公司的前景又一次明朗起来，英特尔公司保持了领导地位。

随着竞争对手的增多，英特尔公司不再是存储器领域的领导者。市场的变化意味着企业必须作出变革。安迪·格鲁夫毅然放弃了起家的产品，转向新的方向，这才使英特尔公司保持了市场领导者的地位。

以上所有事例，不管是正面的还是反面的，几乎都在传递着这样的信息，无论过去有多大的成功，我们时刻都可能处在十字路口上。我们不能因为成功而沾沾自喜，变得视野狭隘和不思进取。

坦诚赢得发展

坦诚不仅能够为管理者的魅力加分，也能够为企业节约成本、激发创新意识。

坦诚作风能够引导企业走向成功，坦诚的作风在实际工作中如何实现，又是如何促进企业的发展的？Zappos 公司、通用电气公司用他们的实践给出了答案。

Zappos 成功的秘诀就是绝对坦诚。

2000 年，年仅 27 岁的谢家华成为 Zappos 的首席执行官。用谢家华自己的话来说，公司原本的定位是服务公司，又恰巧是卖鞋子的公司。而正是这家偏离了原先定位的公司，现在已经成为超过 Amazon 的最大的售鞋网站。

Zappos 的企业文化成就了它的成功。在谢家华看来，大多数公司扩张时，企业文化却在走下坡路。因此，他希望在 Zappos 成长的同时，企业文化也能日益强大。

作为公司早期的主要投资者同时又是最高执行人，谢家华的年薪仅为 3.6 万美元，他更乐于把奖金分给其他的员工。这是令人感到不可思议的。对此，他说道，如果能树立良好的企业文化，那么其他的東西，如品牌和客户服务，就水到渠成了。

除了企业文化，Zappos 成功的秘诀还有对员工、供应商和其他同类型企业的非同寻常的公开，这也是谢家华一直鼓励的。

员工一旦接受了 Zappos 的聘用，公司就会放手让员工自由沟通。谢家华喜欢在 Twitter 上与员工交流，公司的决策也会在这种微博客平台上发布。对公司内部员工的坦诚相待能够获得团队有效的沟通，增强团队的凝聚力。而对外部