

心的管理

王其鑫◎著



企业经营启示录

企业因人而存在，人也因企业而成长。什么样的企业才能长久？如何经营才能使其成长？是否既能具备大企业的规模，又兼有小公司的灵活？能不能不全靠个别人，也不必极严的监控，就能实现企业的目标？个人是否能在自主动脑的同时，既实现了自我，又协力完成群体的使命？

清华大学出版社

心的管理

王其鑫◎著

企业经营启示录

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

企业不仅是创造价值的一个集体,也是现代人追寻和完成自我的平台,企业经营者每天都要面对一个又一个的矛盾:德与才、宽与严、人治或法治、用人疑或不疑等。本书是作者在19年企业管理实践期间写的一些心得体会,不但提供了许多管事、理人的独到感悟,更提出了经营者首先要管理好自己的内心,才能有效领导的观点。

本书可供广大企业管理者参考与借鉴,同时也可作为管理类专业学生的参考读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

心的管理——企业经营启示录/王其鑫著. —北京:清华大学出版社,2012.1

ISBN 978-7-302-27803-0

I. ①心… II. ①王… III. ①企业管理-经验-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第274410号

责任编辑:钟志芳

封面设计:刘超

版式设计:文森时代

责任校对:张兴旺

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:160×240 印 张:21.75 字 数:270千字

版 次:2012年1月第1版 印 次:2012年1月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:43.00元

产品编号:045426-01

以文化软实力开创企业管理新境界——推荐序 1

2008 年开始的全球金融海啸，使全球经济陷入低迷，大陆采取四兆人民币扩大内需政策来因应挑战；而今年又逢欧债危机，但正是大陆“十二五”规划实施的第一年，大陆内需市场的快速发展带给台商克服当前严峻经济情势的新商机，许多台商纷纷转型，由外销转往内销发展。

大陆内销市场的经营策略和台商加工贸易出口型态迥然不同，面临着种种市场和法规上的差异，有不少需要摸索突破的地方。然而，也有台商早在 20 年前就投入大陆的内销市场，并卓然有成。我所认识的斯米克集团李慈雄博士就是其中的佼佼者，历经 20 年的耕耘，斯米克集团从零开始，到 2010 年已经达到了 80 亿人民币的业绩，而且全部是内销，可说是台商经营大陆市场的典范之一。最近他所属企业的王其鑫先生将过去 20 年来宝贵的企业经营管理心得集结出书，值得向两岸的读者推荐。

王先生毕业于台湾顶尖的建国中学、台湾大学，之后赴美深造，学成后进入美商花旗银行工作，之后由金融转战实业，加入了台湾著名企业台达电子公司。1992 年，在台达电子公司郑崇华董事长和斯米克集团李慈雄博士的支持下，王先生赴上海成立了中达斯米克公司，并且一待就是 19 年，从一开始就是完全做内销，可说是台商中的异数。

19 年来，在王先生的领导下，中达斯米克公司建立了动力和机电设备的内销通路，在大陆拥有 40 个分支机构，接近 2 000 位员工，一直保持稳健的业绩成长，在 2010 年达到 37 亿人民币的业绩，连续 5

年保持 20%以上的股东报酬利润。这样的成就，在台商中也是不多见的。

中达斯米克公司没有百年老店的管理体制，不靠跨国企业的优厚待遇，王先生是怎么做到这样的成绩？从哈尔滨到昆明，从乌鲁木齐到厦门，在广袤而风土人情不同的地域上，特别是在大陆竞争激烈的市场上，企业应如何管理来自五湖四海的各地员工？又如何凝聚向心力共同奋斗？这些问题与经验不只是后来的台商会有兴趣、相信许多大陆企业家也会感兴趣。

王先生在企业管理中的沟通方式很独特，是用中华文化、用心、用笔、用文章去建构与维系这年营业额数十亿人民币的企业。他担任中达斯米克公司总经理时，在公司的网站上有一个《周末茶话》专栏，每个周末都会写上一篇小文，用《论语》上的道理或是历史故事来解读公司管理中的问题。王先生深知：到大陆经营，必须要在感情上、文化上和员工交流，因此他以中华历史文化或是亲身经历的小故事来和同仁们“搏感情”，并以身作则，潜移默化，最终使得大家形成某种共同的认知、共同的行为准则。这是他得以在大陆激烈的人才市场中，始终维系同仁的向心力于不坠的主要原因。

大陆《人民日报海外版》的台商故事曾经专访过王其鑫先生，说他是没有台湾腔的台湾人，儒雅谦恭、不愠不火颇具文人气质的“主帅”，令人好奇的是他这样做如何在激烈竞争的大陆红海市场中引导企业成长？这本《心的管理——企业经营启示录》就是他十多年来用心经营的感性与理性的思考所提供的心得分享，当许多跨国企业纷纷感叹在大陆经营难时，一个台湾人用他所传承的中华文化深厚底蕴，完成了了不起的事业，以文化的软实力，开创企业管理的新境界，王先生融合中西管理的独到经验，可以作为台商提升企业经营效率与凝聚企业向心的重要参考宝典，这也是我乐于向读者推荐这本书的理由。

我在大陆各地关怀、探访台商时，常恳切地呼吁台商朋友们要做到三件事情：第一是要正派经营、合法经营；第二是要妥善照顾劳工；第三是当事业有成时，一定要回馈当地社会。企业家的社会责任不仅是要创业致富，更要为全体民众与后代子孙开创安居乐业、幸福美满的快乐天堂。目前两岸经济都处在转型升级的关键期，大陆以加快转变经济结构与发展方式为主线，台湾产业正力求由代工模式向全球品牌经营的转变。当前大陆正启动“十二五”规划，台湾正迈入“黄金十年”的重要关键期，两岸携手合作，把握机遇，优势互补，加强两岸产业合作，对促进两岸经济平稳发展、造福两岸人民福祉具有重要的时代意义。

在两岸致力于繁荣经济的同时，也都高度重视文化软实力的建立，而经济企管可说是现代中华文化的重要组成部分。王先生这本《心的管理——企业经营启示录》可说是为两岸企业兼容东、西方管理模式塑立新的典范，故乐为之序，并藉此书的出版，对王其鑫先生分享个人宝贵经验，表达高度敬佩之意。

海峡交流基金会董事长

江为坤

2011年12月

善用两岸时势再创企业新局——推荐序 2

我在国务院台湾事务办公室经济局任局长时，认识很多优秀的台商，其中不乏成为好朋友的企业家，台湾台达电子的郑崇华董事长以及该公司的高层主管王其鑫先生便是其中两个，印象中的王先生正如郑董事长的描述，是一位很清新的年轻企业家，知书达礼、管理有方、谦恭待人。王先生虽然曾经赴美深造，在美资企业工作过，外语甚佳，言语中却从不中英夹杂；他国学基础深厚、爱写文章，更以中华文化来治理公司。

王先生主持上海“中达电通股份有限公司”期间，经常在公司月刊上撰写一些管理感言和评论，完全用他的亲身经历结合某一个“典故”或国学大师的名言，更多的是中国古代圣贤的教诲，引经据典，甚为生动活泼，读后会有茅塞顿开之感。它已成为我近年来学习研究台湾企业文化和管理经验的重要参考。

今年四月份清华大学百年校庆的时候，他陪同郑崇华先生来到北京，言谈之间也充分显露他的管理长才。曾想请王先生来我所为师生演讲，谈谈他的矩阵管理。他曾说：因为领导人不可能事必躬亲，就唯有要求每一层干部都各尽其责，并逐级要求核实，做到李世民所说“广任贤良，高居深视”。他领导“中达电通”十九年来，用“十年线管理”来“高居望远”，用平衡计分卡和 9S 管理来“逐层深视”并检讨“广任贤良”的成效，也是现代企业领导的一大特色，值得探讨研究。

2011 年 8 月，王先生从他一手创建并经营的中达电通离开，创办了曜中集团，曜中集团专注于新能源领域，提供安能、节能、绿能的产品、技术与服务，是为大陆企业做技术支撑的集团公司。很多人会想，他在台达电子集团已经干了快二十多年，不管怎样，再拖几年不

就可以退休了吗？为什么要毅然辞职去再度创业呢？我想“想做事”、“不混日子”是他重要的人生态度，他是一个好做事、要做好事，并且把事做好的人。本书中“商道”那一篇他提到了三个发人深省的观点：好的经营者能树立并坚守自己的价值观，好的经营者能创造价值感，好的经营者能传达价值观，可说是他自身的写照。此时他成立曜中集团，自认是应了“天时”、“地利”、“人和”。此话怎讲？“天时”，是全世界重视环保节能和绿色能源的时代已然到来了；“地利”，是我们所在的大陆，正处于经济转型的重要历史时刻，新能源开发利用和节能环保是产业转型的主要方向，此时投身于大陆的这一领域，既是大展宏图的好时机，更是展现才华、创造业绩的大舞台；“人和”，是他多年来在大陆所建立的信誉和人脉。他多次比喻：现在，在大陆能得到大家的信任，而将“药厂”（节能设备的研发、生产和销售）、“医院”（能源合同管理公司）、“医生”（新能源和节能专家）、“病人”（高耗能企业）都整合在一个产业链上的，实不多见。在这条产业链整合的基础上，不同环节的供应链迅速跟上和完善，更加说明了“人和”的难得和重要。

对于这次创业，我们完全有理由相信他是会成功的。首先，他开拓的新事业具有“天时、地利、人和”的内外环境优势；其次，他以博大精深的中华文化底蕴所形成的经营理念作为管理的指导；第三，他有丰富的、宝贵的实际经验作参考。

例如，在企业内部沟通上，他希望保持信息的通畅、透明。企业不容越级指挥，但绝无所谓“越级沟通”之说。所有非关业务机密的信息，必须尽快让相关人知晓，打破信息堡垒后，效率自能提升。不为无谓的谣言惊扰，不为纷纭的八卦起噪，也不为世俗的批评伤神。让同仁去除猜疑，相互牵挂，在工作中享受和谐的家庭气氛。

对企业外在环境而言，他认为一切组织围绕客户，一切行动对准客户。只要是客户的要求，不分内部、外部，不分用户、机构（银行、

政府)，都应第一时间加以满足，证明曜中人的信念和执行力。绝对不要让内部的流程、门户之见影响到服务客户的效率；绝对不要让一点小事影响到曜中的信誉和形象。

这些既是他一贯的经营理念，更是他二十多年来实践中的宝贵经验和深刻体悟，弥足珍贵，值得大家分享。

刚刚在昆山闭幕的两岸“第一届产业合作论坛”上，两岸多位专家学者都谈到世界气候变迁、能资欠缺会产生资源争夺等问题。能源危机，当然也孕育了绿色产业的商机。大陆“十二五”规划对于节能减排有硬指标的规定，所列出的七大战略性新兴产业，像节能环保、新一代信息技术、生物、新能源汽车、新材料、新能源、高端装备制造等也都是现在曜中集团正在研发和并购的方向。两岸产业将积极推动重大项目合作，在 LED 照明、无线城市、电动汽车等项目方面曜中集团也都有专属的公司或是产品。未来大陆在“十二五”期间服务业占 GDP 的比重将由 42% 提高到 46%，服务业的发展会朝向现代化、规模化、品牌化、网络化；大陆持续城市化，城市化率由 47% 提高到 51%；产业升级的方向必须朝向绿色能源及节约能源，相信这一切都符合王先生与曜中的发展愿景与规划的目标。台湾当局也提出未来“黄金十年”计划，两岸对接已成大势。如今曜中方略已定，期待王先生及其曜中团队善用未来两岸共同的“黄金十年”，共创能源和节能环保的新版图，照耀整个中国！

《心的管理——企业经营启示录》一书是王先生 19 年来企业经营经历中点滴的总结，语言生动，分析案例精辟到位，篇篇精彩，给人以启迪，相信大家读后一定会有再读一遍的强烈愿望，不信可以试一试。

清华大学台湾研究所所长

刘贵清
2011年11月10号

用心行脚^①——自序

这本书是 8 年来困思写作的结晶，也是移居大陆 19 年摸索经营的心得笔记，还可说是 40 年来跨域阅读与两岸观察的反刍，而这一切都始于意想不到的地方。

1971 年我在台北念初中时，教国文的庄老师要求很严，课本中许多古文都要求背诵，月考要默写。但也唯其如此，方得饱尝古文简练之美，而且终生受用。

记得那时背的《世说新语》中有一段：“谢太傅寒雪日内集，与儿女讲论文义。俄而雪骤，公欣然曰：‘白雪纷纷何所似？’兄子胡儿曰：‘撒盐空中差可拟。’兄女曰：‘未若柳絮因风起。’公大笑乐。”

短短 56 个字，生动地描绘了东晋太傅谢安世家传承人文的和煦场景。然而台湾平地无雪，所以当年背是背了，却未能领略“白雪纷纷”和“柳絮风起”的意象。

1995 年 4 月初的一个早上，我去北京出差，因为前一天熬夜加班，上飞机不久就睡着了，一直到飞机落地才醒过来，揉着惺忪睡眼往外望，突见雪花漫天飘舞，一时大为惊诧：都四月了怎么还会有雪？！我转头问身边的乘客：“外面在下雪吗？”那人侧开身子，瞅了我一眼：“那是杨树的絮！”

就在那一刹那，“未若柳絮因风起”几个字从脑海中浮现，紧接着内心涌动一阵欣喜：哎呀！这不就是柳絮因风起吗？二十几年前死记硬背下来的文字，今天终于活起来了！

古人云：“读万卷书，行万里路。”真是一点不错。从小听讲长江

^① 注：“行脚”是佛家术语，意指到各处参访有道德学问的高人（见《论语别裁》）。在现代企业界，我们除了有许多专家可供请教，还有更多的中国古代大师可供咨询，而且是无价的，只要“用心”。

黄河，只有亲自走过了，才知道原来长江在云南境内是滚滚黄浊，而黄河在青海境内有一段却是清可见底的。自然景观要这样身历其境去体验，人文的探索就更不必说了。

在我成长的年代，台湾海峡是一道难以逾越的鸿沟，不仅隔绝了两岸一般的往来，也让人从小就在历史文化和意识形态的夹缝中困惑不已。一方面，我们被教育要为五千年的中华文明而自豪，每周欣赏电视节目《锦绣河山》的大陆风光；另一方面，我们又被告知“山河蒙尘”，当兵时要接受莒光日的教育。于是，海的那一边就一直是混杂了光明与黑暗的神秘国土。

1984年，我初抵美国伊利诺大学香槟分校（University of Illinois at Urbana-Champaign）念企管，除了对异国的形形色色感到新鲜外，还对校园里一批同样是黑头发、黄皮肤的大陆留学生感到十分好奇。

当时两岸分隔才三十多年，文化上已经有不少差异。有次课堂小考，我带了本汉英字典，边上一位大陆女同学向我借去查，没翻几下就摇摇头还给我了，说不会用，因为台湾字典是用传统的“注音符号”如ㄅ、ㄆ、ㄇ、ㄉ、ㄊ、ㄋ、ㄌ等（对应的汉语拼音为b、p、m、f、d、t、n、l），她完全没辙。

出于对大陆和简体字的好奇，我每天中午都到学校图书馆去看光明日报。一开始有许多字看不懂，但上下文一辨识，很快就意会出“厂”是“廠”、“识”是“識”……再有些困难点的，如“尘”是“塵”、“归”是“歸”等，也不消多久就都能破译了，毕竟由繁入简易。

当年台湾在美的留学生多是二十几岁的年轻人，大陆却是四十岁以上的访问学者多。有位来自武汉大学英文系的老师也姓王，和我很谈得来，就时相往来。一次酒酣耳热，他对我说：“小王啊，你应该找机会回大陆看看。”我当时听了笑笑不响，心想这是不可能的。

在当时那个年代，台湾居民私赴大陆，概属犯法，可是要被判刑

下狱的。谁能想到，才两三年工夫，台湾就开放了大陆探亲？！1990年我初次踏上大陆，1992年竟然全家移居上海办企业，不久就去武汉找王老师叙旧了。世事难料，有如此者。

刚到上海，自然感受到不少两岸文化的差异。台湾说“道地”而大陆说“地道”，台湾说“借过”而大陆说“让一让”。在我们那儿“检讨”是每天的常用语，到这儿可就严重得多，有人听到检讨二字就会变脸色。

用语不同，表意的方式和风格也有不同。有次我问公司某主管：“你觉得这样做好不好？”他歪着头想了一下，慢条斯理地回答：“我觉得呢……，好像也不是什么最好。”一下把我听傻了，这到底是好还是不好？

但异中也有同。刚到上海蹲点时事情不多，就每晚看电视学文化，特别是上海电视台晚上十一点播的一些革命老片，像《永不消逝的电波》、《董存瑞》、《铁道游击队》等，对我来说是比较新鲜的。想不到，这些电影越看越眼熟，越看越惊奇——它们和我从小所看的台湾“军教片”太像了——那个堵枪眼的黄继光，不就是台湾电影《大摩天岭》里堵枪眼的国军排长熊其佬吗？那些英姿飒爽勇于牺牲的烈士，对照形象负面的特务镇压者，与台湾电影的铺衬方式可说如出一辙，只要把帽檐上的徽章一调换就是了。

两岸敌对多年，思考、宣传的方式和强调“群体大于个体”的价值观却是雷同的。这边喊“戒急用忍”，那边说要“听其言，观其行”，对立的双方引用同源的传统，让我对黄仁宇的“大历史观”更加认同。很显然，人与社会离不开土地和传统，而历史文化的根源也会极大地影响今人的作为，包括现代企业在内。

1994年，我开始到各地建分公司或办事处。当时的规划是6年要建36个分支机构，连工厂员工会超过一千人。为能做到成长而不乱，

我感觉必须“系统、文化两手都要硬”——首先要有严谨的财务、人资制度和基于网络的 OA 流程，另外就是要让睽隔八方的同仁能共享同样的愿景和价值观，能自主管理而又出手一致。依我所见，后者尤重，因为“法无人不行”。为此，我从 1996 年开始撰写《周末茶话》，用电子邮件和各地同仁沟通经营理念。

据说美国总统罗斯福在“二战”期间开辟了一个广播节目《炉边闲话》，每周向国民播放一篇录音谈话，让大家知道最新情况和政府的政策。这个方法后来被企业界仿效。20 世纪 90 年代初，美国西北航空连年亏损，临危受命的新总裁为安定人心，便每周发送一封邮件给全体员工，让大家知道最高领导在想些什么、做些什么、公司近期内有什么动态等。这样的透明管理有助于消除猜疑，导引大家的目光走向一致。

《周末茶话》师法前人故智，将平日的经营心得整理成文发给大家，从一开始就得到同仁的正面响应；而他们反馈的观点，有时也让我反思，或再加引述，对凝聚公司的人心很有助益。

其实这对我也是个学习的过程。每个人的有效学习方式不同，许多人靠听、读，我则更靠写——透过梳理逻辑、严谨成篇的过程，逼自己持续把日常寻思解惑、实践所得的星星点点加以原则化，好让同仁能分享共用——这也正是支撑我不断写作的动力，就像一只小蜜蜂不懈地采粉酿蜜，归藏蜂房，既是为个体，也是为群体。

2003 年公司开始出月刊，我将过去积累的《周末茶话》加以深化，撰写《经营启示录》专栏。题材多从工作和生活的小事中信手拈来，看似五花八门，实则多和人文与组织有关。

企业因人而存在，人也因企业而成长。什么样的企业才能长久？如何经营才能使其成长？是否能具备大企业的规模，又兼有小公司的灵活？能不能不全靠个别人，也不必极严的监控，就能实现企业的

目标？个人是否能在自主动脑的同时，既实现了自我，又能照顾并协力完成群体的使命？

这些正是平日让我，作为一个经营者，时常困惑而萦绕于胸的课题。到大陆没多久，我发觉：美国企管硕士的头衔和外商银行的经验好像都不怎么管用。在那个使用外汇券的年代，在那个多数财务人员只知道资金平衡表而没用过资产负债表的年代，人们的思考还因循着计划经济的轨迹，行事也掺杂了许多传统文化的痕迹。与其套用西方的招式来“管理”，还不如拜借中国的智慧来“领导”。这样，我得先重新认识林语堂笔下的《吾国与吾民》，如孔子所说，“视其所以，观其所由，察其所安”。这时，更多“未若柳絮因风起”的感悟就又陆续涌现。

成事在人，企业经营离不开人文的根，而企业的行事作为也将反过来成为文化的脚注。作为中国人的公司，我们有幸能拥有丰富的文化传承，得以不断向自己的根源深处去寻找启发，再和现代西方的管理新知相互印证，融为自己的信念和行事准则。

我念大三时修了傅佩荣教授的《哲学概论》，傅老师一贯主张“人性向善”，而非“人性本善”，才是儒家的中心思想。他指出：孔子、孟子从没说过“人性本善”。这四个字是后来的学者引申的，未见得是孔孟的本意。傅老师主张：孔子用“仁”揭示了人性在人生的动态过程中不断展现的“向善”力量，而善的定义则是“人与人之间适当关系的实现”。

在企业界，1957年麦格雷戈提出的X理论与Y理论，到现在还常被人引用讨论。我们在谈企业组织与制度的时候，也常会有人拿人性本善还是人性本恶来作依据。实际上，就企业而言，“本善”或“本恶”恐怕都不是有效的命题，唯有“向善”才点出了人与群体共同成长的真谛。有次在上海听彼得·圣吉的演讲，深感这位西方“学习型

组织”大师的许多立论，和上述的向善论并无二致，可谓“探其一隅”。

在公司里，我们互称同仁，便是借鉴仁字“从人从二”，“不离人我相与”的关系。人生而不完美，但完美的团队却是可能存在的。与其总批评伙伴的不完美，不如善于发掘他的长处，安排设计彼此能搭配发展的界面。可以说，引导同仁走向“人与人之间互补关系的实现”，正是所有组织最基本的使命；而“抓对”甚于“抓错”，更是所有主管所应重视的信念和行为准则。

这个道理近似《大学》所揭示的“自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本”。如果企业人都能认同，那么，从老板到基层，大家都能承认自我的不具足，而将互赖求索、携手并进认定是人生必由之途，那个人和组织的成功岂非就在当下了。

本书多谈理念而少谈方法、案例，却不意味这些内容仅属空谈，就像松下幸之助谈“水坝”哲学，听众多视为老生常谈，而年轻的稻盛和夫却能心领神会，发展建构自己的水坝（见《不说不》一文），就我一得之愚，除了许多现成的管理工具如平衡计分卡、六顶思考帽等可供协助落实外，个人同样可以依理念创造出9S、十年线等管理工具来发展应用。只要知行合一，自能体用兼顾。真正的关键，还在领导人对“心”的管理——要让众人齐心协力，自己要先发心精进——领导真心是为人为公，众人才能齐一步调去用心落实。

最后，谨此感谢台达电子的郑崇华董事长和斯米克集团的李慈雄董事长。二十年前，初生之犊的我不知天高地厚，自动请缨，跨海来大陆经营，他们却能以博大的胸怀，放手让少不更事的我去做各种摸索、尝试，才有了后来的种种体悟和今天的这本书。

王其金
2011.10.18

目 录

以文化软实力开创企业管理新境界——推荐序 1	I
善用两岸时势再创企业新局——推荐序 2	V
用心行脚——自序	IX

第一篇 系统控制：以手指月

学而时习之	2
用人不疑与用人要疑	6
“狐假虎威”话团队	11
“透明”思考	15
知与行	20
让潜规则浮出水面	24
指月喻	29
天何言哉	34
因才任使的迷思	38

第二篇 组织用人：水无常形

每下愈况与每况愈下	44
德与才	48
德与智	52
组织用人的迷思	56
谁才是奸佞小人	60
官渡之战的启示	65
矩阵组织与正反相生	70
谁大谁小	74
宽与严	79

第三篇 文化领导：修己安人

商道	86
墨西哥渔夫的迷思	90
我和你，我和它	94
方与圆	99
位子与领地	105
清明的随想	110
加值沟通，泯除我执	115
狗与人	120
“白色恋人”失恋了	124

第四篇 自我学习：虚己向善

是非以不辩为解脱	130
海芋花的随想	139
不说不	145
不说是	148
听老板的就错了	156
位子之尺	160
断器三过	164
马江战役与彼得原理	168
求全之误	172

第五篇 团队建设：同步互赖

皇帝也需要班底	178
君子不器	183
从地狱到天堂	186
转识成智	190
教学相长	194
六项思考帽	198
做中学、错中学	203