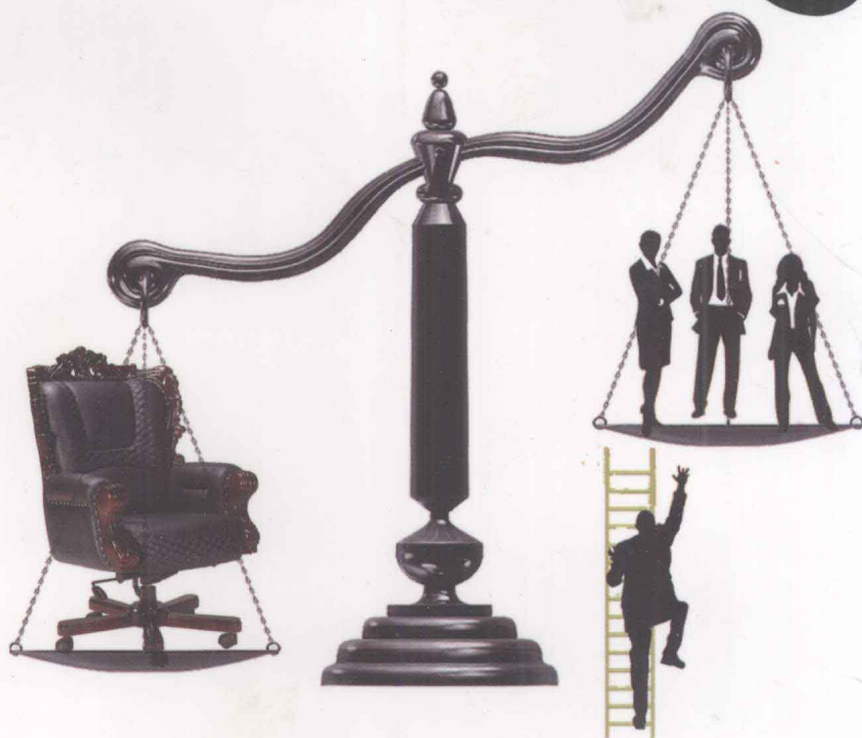


陈建成 李华晶 主编

GUANLI DE
36 GE BUDENGSHI

管理的36^个 不等式

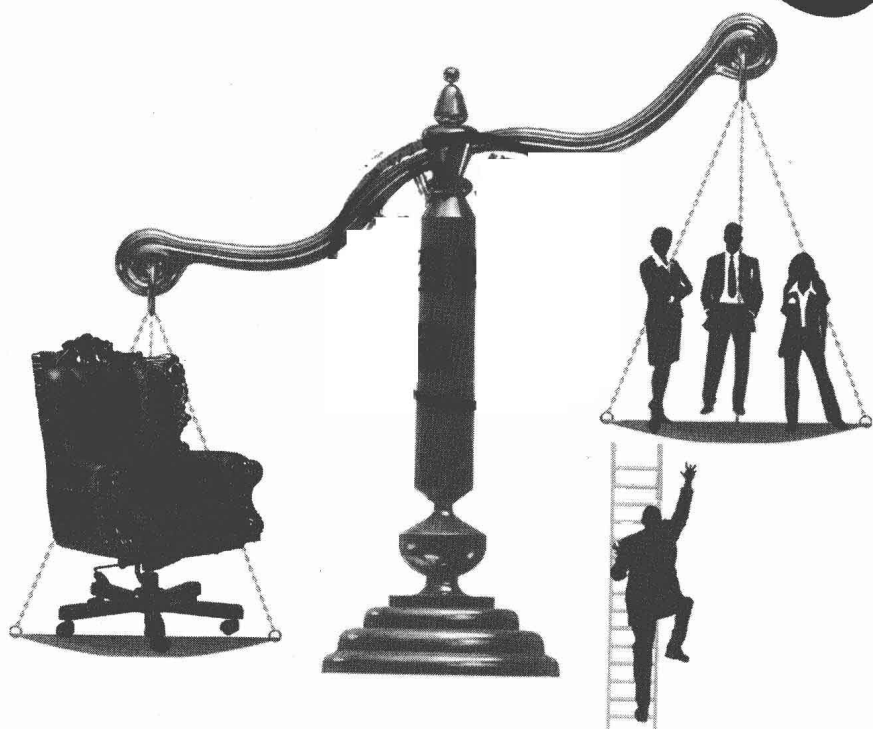


 知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

陈建成 李华晶 主编

GUANLI DE
36 GE BUDENGSHI

管理的36^个 不等式



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

责任编辑：国晓健

图书在版编目（CIP）数据

管理的 36 个不等式 / 陈建成，李华晶主编. — 北京：知识产权出版社，2011. 5
ISBN 978-7-5130-0472-5

I. ①管… II. ①陈…②李… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 052504 号

管理的 36 个不等式

GUANLI DE 36 GE BUDENGSHI

陈建成 李华晶 主编

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址：<http://www.ipph.cn>

发行电话：010-82000860 转 8104 / 8102

责编电话：010-82000860 转 8240

印 刷：保定市中华美凯印刷有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1 / 16

版 次：2011 年 6 月第 1 版

字 数：180 千字

邮 编：100088

邮 箱：hjb@cnipr.com

传 真：010-82005070 / 82000893

责编邮箱：guoxiaojian@cnipr.com

经 销：新华书店及相关销售网点

印 张：12.25

印 次：2011 年 6 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

ISBN 978-7-5130-0472-5 / C · 112 (3376)

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

序

当今世界，发展快速，变化莫测。寻求规律，符合趋势，追求和谐，在推动社会进步中体面劳动，受人尊重，活得有尊严，幸福指数高，已成为社会和个人发展与生存的理想。为了理想，不仅需要智慧引领、科学发展，更需要思维创新、科学管理。管理的重要性已不言而喻。

丰富的管理，是创新理论与生动实践相互促进的结果。也正是管理理论与管理实践的相互促进，不仅推动着经济社会的迅速发展，也促进了管理学和管理实践自身的不断进步。管理学是对管理实践的抽象概括，但绝不是对管理实践的晦涩总结。每个时代都有自己的管理语言，随着时代变迁和管理环境的变化，凝聚着对未来真知判断的管理理论也将不断被更新并赋予更新内涵。

管理学的最大特点莫过于实践性。如何从管理实践中的具体实例出发，抽离出管理学普遍性和规律性的核心要义，并以简明生动的体例和流畅的语言加以阐释，促使更多的人更广泛、便捷地了解、应用管理知识，是管理学人的一项重要责任，也是彰显管理学生命力的重要方式。

遵循这一愿景，利用两年左右的时间，凭借多年管理学教学科研的积累，我们完成了《管理的36个不等式》的编写工作。本书不求高屋建瓴，也无意微言大义，只是想体现三个特点：一是“新”。我们结合近年来管理学的新发展，尽量搜集新的案例，用全新的“不等式”体例，归纳出36条重要的管理理念，辅之以名人经典语录，期冀从形式到内容趣味性、知识性和学术性兼得，力求使人耳目一新。二是“准”。管理学是一门艺术，也是一门科学，其要义精粹绝非市井戏说可至。我们从管理学的基本理论出发，在对所选案例进

行认真分析的基础上,准确全面地反映案例中涉及的管理学知识要点,进而概括升华为具有普适性的一般原理,力求切中要义;三是“精”。管理学知识体系纷繁庞大,面面俱到或泛泛而论,恐非一册书力所能逮。故而从拟定框架、选定案例时,我们就力求精当、要言不烦,着力把管理学中比较核心、管理实践应用频率比较高的知识展现出来,以便让读者以尽量少的时间,掌握管理的真谛和奥妙。

本书由陈建成、李华晶主编,并完成全书的框架设计、统稿、定审和送审工作。北京林业大学经济管理学院行政管理学科方宜亮等硕士研究生参与了本书的资料查找和初稿撰写,付出了辛勤劳动,具体分工为:杜婧(不等式1~4)、杨晓东(不等式5、6、11、12)、方宜亮和郝荟智(不等式7~10)、赵俊萍(不等式13~16)、乔依杨(不等式17、18、29、30)、徐洋宁(不等式19~21)、肖玮玮(不等式22~24)、王鹏(不等式25~28)、李慧(不等式31~33)、胡庆淑(不等式34~36)。知识产权出版社的国晓健编辑为本书出版倾注了大量心血。本书在成稿过程中,参考了大量相关资料,在此对文献作者一并表示感谢!

纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。管理的理论来源于实践,但更要和新的实践活动相结合。实践飞速发展,结合需要智慧,用智慧引领管理理论不断深入,用实践促使管理艺术不断升华。本书的很多观点也并非不刊之论,我们将不断根据发展变化的实践,作进一步深入地研究。对于书中的谬误失当之处,还恳请广大读者不吝指正。

主编

2011年3月

目 录



第一篇 沟通 / 1

- 1 怎么说 > 说什么 / 3
- 2 小喇叭 > 大广播 / 8
- 3 差异管理 > 一视同仁 / 12
- 4 尽在不言 > 千言万语 / 17
- 5 回音壁 > 发令枪 / 22
- 6 肉夹馍 > 三明治 / 27



第二篇 激励 / 31

- 7 开小灶 > 大锅饭 / 33
- 8 创造满意 > 消除不满 / 38
- 9 相对值 > 绝对值 / 45
- 10 赞扬 > 升职 / 50
- 11 怎么做 > 谁来做 / 54
- 12 藏起来的 > 看得见的 / 58



第三篇 领导 / 63

- 13 信 > 疑 / 65
- 14 软要素 > 硬条件 / 71
- 15 大拇指 > 食指 / 75
- 16 潜移默化 > 三令五申 / 80
- 17 将来时 > 过去时 / 86
- 18 似有若无 > 牵马执鞭 / 91



第四篇 团队 / 95

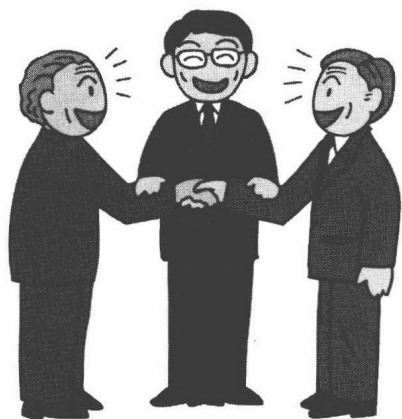


第五篇 变革 / 129



第六篇 创新 / 161

- 19 蚂蚁 > 大象 / 97
- 20 高门槛 > 大房子 / 103
- 21 千里眼 > 顺风耳 / 109
- 22 三个臭皮匠 > 一个诸葛亮 / 114
- 23 全力以赴 > 一哄而上 / 119
- 24 错落有致 > 遍地开花 / 124
- 25 细节 > 形式 / 131
- 26 创业元老 > 空降部队 / 136
- 27 运动员 > 啦啦队 / 141
- 28 火药味儿 > 一潭死水 / 146
- 29 幸福感 > 生产率 / 151
- 30 过程 > 结果 / 155
- 31 千变万化 > 一如既往 / 163
- 32 深度 > 速度 / 167
- 33 出奇制胜 > 人海战术 / 171
- 34 成长 > 成名 / 175
- 35 学习 > 复制 / 180
- 36 画饼 > 充饥 / 185



第一篇

沟通

- 1 怎么说 > 说什么
- 2 小喇叭 > 大广播
- 3 差异管理 > 一视同仁
- 4 尽在不言 > 千言万语
- 5 回音壁 > 发令枪
- 6 肉夹馍 > 三明治

1

怎么说 > 说什么



一、引言案例

据说，孔子在带领学生周游列国的途中，有一次，一匹驾车的马挣脱缰绳跑开了，吃了一位农夫的庄稼，这位农夫就把马扣住不放，于是孔子的弟子子贡自告奋勇去交涉。孔子众多弟子中，子贡是最能言善辩的一位。据《史记·仲尼弟子列传》记载，齐国的田常欲要夺取王位，又畏惧高、国、鲍、晏四大家族的势力，于是想出兵攻打鲁国，以显示其力量。孔子为救鲁国于危难之中，派遣子贡去游说诸侯。子贡先说动齐国不攻打鲁国而改为伐吴，又说动吴国出兵救鲁国，接着说服了越国出兵帮助吴国伐齐，还说服了晋国与吴国开战。结果子贡依靠三寸不烂之舌，说服了四国诸侯，调动了百万大军，制造了艾陵、黄池、五湖三场大战。而鲁国未用一兵一卒，未伤一草一木，倒是越国趁乱把吴国灭掉了。

按说凭子贡的说话水平，说服农夫应该是易如反掌，“嘴”到擒来，谁知道子贡讲了半天道理，说了不少的好话，农夫就是不还马，子贡只好灰溜溜地回来了。孔子见状，笑着说：“拿人家听不懂的道理去游说人家，就好比用高级祭品去贡奉野兽，用美妙的音乐去取悦飞鸟，怎么行得通呢？”于是孔子让马夫前去讨马。马夫走到农夫跟前，笑嘻嘻地说：“老兄，你不是在东海种地，我也不是在西海旅行，我们既然碰到一起了，我的马吃你两口庄稼也不是什么大不了的事。”农夫听马夫这样说，再看看与自己相同打扮的马夫，觉着很亲切，就十分痛快地把马还给了他。

二、不等式解析

“说什么”单从字面理解就是想要表达的内容是什么，不受听众是谁的限制，只是主观个体想要传递给外界的语言信息。“怎么说”在表情达意的过程中，更加注重受众是什么样的群体，就要根据不同的对象不同的场合采取不同的表达方式，这就涉及怎么说而不是说什么的问题，即人们常说的“见人说人话，见鬼说鬼话”。这其实是一个“沟通”的秘诀，也是和人相处、交朋友、给人好印象、了解对方的秘诀，这是一种技巧，一种艺术。

其实在日常生活中，除了用语言符号进行沟通，非语言符号沟通交流中同样重要，有时甚至能够起到事半功倍的效力。设想一下如果只有单纯的语言沟通，我们立刻就会联想到是在与高智能机器人在进行交流，那样的沟通即使不是低效的也一定是令人乏味的。所以在语言沟通的同时，合理地利用非语言沟通进行修饰，这样的对话才会是“丰满”的，令人回味的。

下面是和语言沟通和非语言沟通的技巧有关的内容，如果你想提高说话技巧，可以用这些内容作为行动指南：

语言沟通是人们借助于口头语言或书面文字所进行的一种信息交流，它起到一种方向性和规定性的作用。口头语言沟通包括交谈、报告、演讲、谈判、电话联络等形式；书面文字沟通包括通知、报告、文件、备忘录、会谈纪要、协议等形式。前者沟通形式灵活、生动，反馈迅速；后者沟通形式正式、规范，具有严肃性、权威性，能够保证信息交流的准确性和保存的长期性。现实中沟通，往往是前期口头沟通居多（讨论客户需要、需求，谈判双方交易条件等），后期是书面沟通居多。

1. 倾听与应答

优秀的沟通者一定是一个出色的倾听者。当沟通对象提出问题时，他一定是去倾听而不是去指导，去理解而不是去影响，去顺应而不是去控制。不过，事实上大部分人都不是成功的沟通者，因为他们不是出色的倾听者，造成这种现象的原因就是心理定势，即认为倾听是被动的。欲成为一个优秀的沟通者就应该遵守“先迎合、再引导”原则，对沟通对象的反馈与应答包括表现出

注意听讲的身体语言，发出一些表示注意听讲的声音或顺应地提出问题等诸多细节。不过，在作出反馈或应答时，应避免人为产生的一些偏差，比如夸大或低估、过滤或添加、抢先或滞后、分析或重复等。

2. 积极交流

掌握并善于使用积极交流的技巧，对于一个愉快的沟通来说具有莫大的帮助。首先，成功地促使他人改变态度和行为的原理是既要解决问题，又要不伤害双方的关系或对方的自尊。因此，措辞是否恰当是非常关键的，而采用恰当的措辞是积极交流的前提。其次，在积极交流的过程中，要善于使用“换挡”的技巧，即沟通者双方的角色互换，积极鼓励对方将想说的说出来，当一方表述的时候，另一方要仔细倾听，就是我们常说的换位思考。

非语言沟通是借助于人们的语音、语调、表情、目光、体态等肢体语言所进行的信息交流。尽管语言沟通起到的是一个方向性和规定性的作用，但是，事实上非语言沟通才准确地表达了传递信息的真正内涵。概括地说，非语言行为在信息沟通中不但起到了支持、修饰或否定语言行为的作用，而且在某些情况下，还可以直接替代语言行为，甚至反映出语言行为难以表达的思想情感。

(1) 副语言

副语言是指说话的语音、语调、语气等，比如语音低沉、稳健或激昂、高亢等，语调的高低、语气的轻重、节奏的快慢等，它们伴随着语言表达信息的真正含义，因而副语言与语言之间的关系非常密切。研究发现，副语言尤其能表现出一个人的情绪状况和态度，影响到人们对信息的理解以及交流双方的相互评价。

(2) 表情

表情是人类在进化过程中不断丰富和发展起来的一种辅助交流手段。表情不仅能够传递个人的情绪状态，而且还能够反映出一个人的喜、怒、哀、乐等内心活动。

(3) 目光

目光是非语言沟通的一个重要通道，“眉目传情”就是一种很好的说

明。事实上，在人际交流沟通中，有关沟通双方的许多信息，都是通过眼睛去收集和接收的。如用目光来表示赞赏或强化某人的语言或行为，用目光来表示困惑等。

（4）体姿

所谓体姿，就是指人们在交流沟通过程中所表现出来的身体姿势。比如前倾、后仰、托腮沉思等状态或姿势。研究表明，无论多么老练、深沉的沟通，人们对待他人的态度都很难在体姿上给予掩盖或隐藏。虽然体姿不能完全表达个人的特定情绪，但它能反映一个人的紧张或放松程度。因此，沟通者们若能准确识别并判断不同体姿透露出来的不同信息，对于促成成功沟通、提升沟通效率具有极大的帮助。

（5）服饰与发型

个人仪表，尤其是服饰和发型是其沟通风格的延伸与个性的展示。有研究显示，服饰的重要性，甚至成了职场人通向成功之路的决定性因素之一。人们普遍认为，着装正式不仅是职业化的表现，更是对客户的尊重。

（6）肢体语言

对消费行为进行深入研究发现，沟通过程中，人们一般会通过三种肢体语言来传递非语言信息，表明对当事人传递的信息持反对、犹豫还是接受的态度。这三种肢体语言就是面部表情、身体角度和动作姿势。人们熟知这些肢体语言，对于把握沟通对象的心理，审时度势作出正确的决策至关重要。

需要强调的是，虽然大多数肢体语言的含义明显且明确，但必须分清的是肢体语言是沟通过程中的一个组成部分，且是伴随着沟通对象一连串的语言沟通中的一部分非语言暗示，沟通者切勿断章取义，但也不能熟视无睹。在沟通过程中需要随时捕捉这些微小的非语言信号，并结合整个沟通过程进行正确的“翻译”或“解码”。

三、小结

沟通并不是一个单向的过程，他需要讲话人弄明白要对谁说话，在什么样的场合说话，选择的表达方式是不是可以令对方接受；即使接受，那么对方

听完后会不会认可，会不会产生共鸣等。在沟通过程如果用语言起不到良好的效果，是不是可以适当增加些肢体语言，适当地调整下自己的语速，抑或是考虑一下自己的表情是不是出现了问题等，这些都是说话人在传达之前需要进行的分析，这样的说话，才有可能滴水不漏，才能起到应有的沟通效果。

经典语录

听到只是表示接收到了声波的振动；而倾听才是去理解听到的东西，如何要沟通者愿意去倾听你所讲的内容，而不只是接受到“声波的振动”，就需要我们注意讲话的艺术。

——斯蒂芬·P. 罗宾斯（管理大师）

情商重在与人沟通。

——李开复（创新工场董事长兼CEO）

同流才能交流，交流才能交心，交心才能交易。

——翟鸿燊（国学大师）

参 考 文 献

[1] <http://acc.bing.blog.163.com>

[2] 陈翰武. 语言沟通的艺术 [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2006: 23-26.



2

小喇叭 > 大广播

一、引导案例

美国通用（GE）公司执行总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）被誉为“20世纪最伟大的经理人”之一。在他上任之初，GE公司内部等级制度森严，结构臃肿，韦尔奇通过大刀阔斧的改革，在公司内部引入“非正式沟通”的管理理念，韦尔奇经常给员工留便条和亲自打电话通知员工有关事宜。在他看来，沟通是随心所欲的，他努力使公司的所有员工都保持着一种近乎家庭式的亲友关系，使每个员工都有参与和发展的机会，从而增强管理者和员工之间的理解、相互尊重和感情交流。一些企业和组织在公司的网站上设立了相关论坛、BBS公告等多种非正式的沟通渠道。在这些渠道当中，组织成员的沟通一般是在身份隐蔽的前提下进行的。所以，这些沟通信息能够较为真实地反映组织成员的一些思想情感和想法。对于组织领导者来说，掌握了解这些信息资料是有利于他们日后的管理沟通工作的。

下午茶是英国对世界文明的贡献之一。维多利亚时代的英国社会缩影，总有几位举止优雅的女士，一边拿着银制小勺在精致的瓷杯中轻轻搅动，一边与同伴们窃窃私语。下午茶是她们最私人、最随意的交际时间。现在，这一传统在来中国开拓商机的外企里得到发扬。虽然旧时的那份悠然自得已不在，但短短数十分钟的下午茶时间，依然让神经紧绷了六七个小时的员工们得以稍稍放松。员工对此自然是喜爱有加，而从企业的角度来说，更是获益匪浅。

二、不露式解析

这里的“大广播”，我们理解为企业在日常经营管理过程当中，通过正式渠道自上而下的信息传播，主要包括：制度建设、会议、小组讨论等传播方式，它是构建于企业组织形式上的消息流通。与“大广播”相对的是存在于员工内部自行组建的团体当中的“小广播”，公司的内部消息可能通过员工的口口相传而变得众人皆知。这种力量是隐含在公司组织框架当中的，无时无刻不在发挥其消息传播速度快、传播范围广的特性。

案例中的“下午茶”正是这种非正式组织存在的一种载体，一些外企将其应用到中国公司的管理当中，充分激发了这种消息传播方式和人际交往沟通方式的发展，不仅受到员工的喜爱，给企业带来的利益和实惠也是显而易见的。

这种方式体现企业对员工的关怀。曾见过一则招聘广告，上面白纸黑字地在福利待遇一栏里列举了下午茶一项。不知别人作何想法，但这一条对我的诱惑还是不小的。下午茶事小，但却反映了背后的企业文化。乐意给员工提供下午茶的企业，说明它的企业文化轻松灵活；说明它知道员工的生理和心理需求（生理方面，每天下午四点左右，是人体最乏力、效率最低的时段；心理方面，一杯咖啡两块饼干的小恩小惠却能换取员工的感激之情）；说明它注重企业的内部沟通。而通常这样的企业具有很强的创新性。

一杯下午茶，自然而然地构建起非正式沟通的渠道。眼下，越来越多的公司开始强调沟通。公司作了各种培训，制定了各种条例，却都不如“下午茶”来得便宜，来得让员工都乐于“执行”。开会太正式了。领导往那儿一坐，说再多遍的“大家畅所欲言啊”，也不一定能挖出员工们心里的那点小九九。而满天飞的邮件，本来是为了提高效率，但时间一长就变了味。本来一句话就能解决的事情，往往为了“留有证据”，也要字斟句酌地写清来龙去脉。几个来回之后，就能茁壮成长为一串拉洋片。下午茶就不同了。不知是食物之于人的特殊性或是怎样，人们在吃东西的时候警觉性通常较低，或者说很放松。比如中国的传统，就是喜欢借饭局来增进感情。什么事一到饭桌上就要

好解决得多。下午茶的道理也一样。员工边吃边聊的时候，往往能相互启发，聊出一些独具创意的好想法。当然也会有一些八卦趣闻。

于是企业要问了，我雇员工来是让他们做事的，为什么要腾出时间给员工聊与工作无关的事呢？其实这里面有一层深意企业不了解：工作本身就是生活，谁又能够绝对地区分开两者呢？举个简单的例子，广告从业人士看电视剧的时候，期间穿插的广告难道对他的工作就毫无启迪吗？而调查显示，人们在下班后，在休闲时，聊得最多的还是工作上的事。而即使是与工作无关的八卦，不也是促进人际交流的利器吗？不同部门间的员工一聊，总能多掌握一些其他部门的人情事理，多获取一些可谈之资，增进了解。有了融洽的同事关系，合作起来的话，效率也更高，分歧也更容易化解。而代价不过是数十分钟昏昏欲睡、毫无效率的呆坐，以及并不是每个人都爱吃的小点心和饮料。

据说，剑桥大学特有的下午茶制度，就培养出了60多位诺贝尔奖金获得者。这种说法虽然是夸张了些，却也有几分道理。剑桥大学每天下午有两个小时的时间，供不同学科的权威级教授共进午茶。每位教授可以随意阐述自己研究领域的问题和方法，同时每位教授又在吸取其他领域的知识和方法。也许正是这种无障碍的自由沟通，才激发出大量的边缘学术思想。如果每个人都守着自己的小方寸，大门不出二门不迈，世界又怎么会是平的呢？还是来点下午茶吧。

三、小结

非正式沟通渠道指的是正式沟通渠道以外的信息交流和传递，它不受组织监督，自由选择沟通渠道。例如，团体成员私下交换看法、朋友聚会、传播谣言和小道消息等都属于非正式沟通。非正式沟通是正式沟通的有机补充。在许多组织中，决策时利用的情报大部分是由非正式信息系统传递的。同正式沟通相比，非正式沟通往往能更灵活迅速地适应事态的变化，省略许多繁琐的程序；并且常常能提供大量的通过正式沟通渠道难以获得的信息，真实地反映员工的思想、态度和动机。因此，这种动机往往能够对管理决策起重要作用。

在企业管理当中，管理者应该鼓励并参与到这种沟通方式当中来，这种