

管理手段其实就是法家所讲的“术”，也就是管理工具。管理方法。中国传统管理方法很多寓于“御人术”之类中。加上中国人的相对模糊性的思维特征，一直没有被纳入科学的管理殿堂。而西方的管理学像许多学科一样被光明正大地纳入科学中。这样，中国管理之术在学科发展意义上就受制约，而西方管理工具和方法就获得了较大的发展和完善。

中国式管理的

陈东升 编著

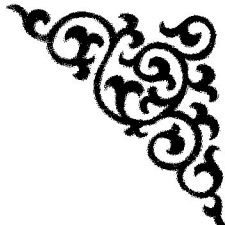


32

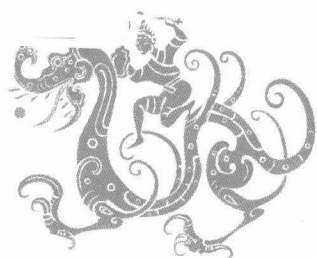
个手段

32 SKILLS FOR CHINESE
STYLE MANAGEMENT

只要有人的地方，有组织存在的地方就存在管理问题。不同的历史传统和人文环境塑造了差异化的生存状态。自然就会形成差异性的管理思想。这是历史事实。中国企业的持续发展，必然需要中国式管理。掌握中国式管理的32个手段，才能在中国开创适合企业的管理之路。



中国式管理的

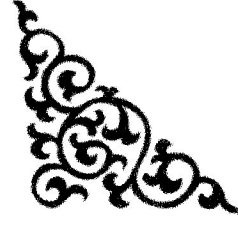


32个手段

32 SKILLS FOR CHINESE
STYLE MANAGEMENT

陈东升 编著

中国致公出版社



图书在版编目(CIP)数据

中国式管理的 32 个手段/陈东升主编, —北京:中国致公出版社, 2005. 8

ISBN 7 - 80179 - 427 - 3

I. 中… II. 陈… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—中国 IV. P279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 084739 号

中国式管理的 32 个手段

主 编:陈东升

责任编辑:刘 秦

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话:66168543 邮编:100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京大运河印刷有限责任公司

开 本:787×960 1/16

印 张:14

字 数:170 千字

版 次:2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7 - 80179 - 427 - 3

定 价:30.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

什么是中国式管理？凡事求合理，是中国人的特质。应该管的才管，管的方式要合理，即中国式管理。

不论是经营的制胜之道，还是圆融的大智慧，说到底，外在看到的管理只是不同的手段，而其实质则是一个文化过程。因而，中国式的管理手段体现的便是中国文化的发展过程和思想精髓。从管理的整个运动过程来看，管理的过程是人活动的过程，是文化运作的过程，使得管理学有了新的概念：人文管理——从文化的角度进行整体的分析和把握而进行人的管理，提倡把全球化和本土化的文化兼容并重。中国式管理，说来也就是其中古为今用的一个途径而已。

西方的管理学，诚然有其科学性，紧扣了工业文明的脉搏，把握了当时的时代潮流。然而，“橘生淮北则为枳”，拿一门植根于西方土壤中的学科来指导中国境内企业的管理实践，它能有多大效果呢？这些舶来品的招数，运用到中国这片土地上，会不会水土不服呢？

谈到冲突、矛盾和悖论，东方——特别是中国的思维方式也许较之西方更能够占据优势。因为中国文化的传承更多地体现了一种思辨性、微妙性和两可性，而非一种机械性、逻辑性和决定性。进入新的世纪以来，管理学界有一个明显的趋势，那就是，管理思想在朝着东方回归。西方的管理学家们也开始认识到，他们的那一套方法也不是万能的，并且开始从古老的中国文化中寻



找智慧。他们最开始接触的是《孙子兵法》，此后，《论语》、《道德经》、《易经》等也开始进入西方人的视野。这就使得现代管理中的“中西合璧”逐渐成为主流。

时下常常可以听到这样一些言论：“21 世纪是中国的世纪”，“未来的管理在中国”，着实令国人振奋。但应该意识到的是，同自然界物种演化的规律一样，管理也应该有其多样性，不同国家、不同民族、不同文化的组织可以选取最适合自身的管理手段及模式来发展自己。本书创作的初衷，也并非是要证明中国式的管理手段就一定优于西方，东风就一定压倒西风。要想使一种管理体系放之四海而皆准，无疑是不现实的，这与海纳百川、兼容并蓄、厚德载物的中华文化也格格不入。

基于以上考虑，我们编写了《中国式管理的 32 个手段》这本书，其目的是致力于在中国本土为国内企业提供具有中国特色，体现中国思想的管理手段，结合中国人的基本特征，结合中国的经济、社会以及人文环境，通过对中国传统文化的认识和分析，并针对实际管理过程中产生的各种问题，力求让中国的管理者们可以从中有教益和启示。

编 者



目 录

手段一

赏誉同行：洞察人性，利义兼顾的管理手段/ 2

义利兼顾的行赏往往能让受赏者更加心存感激。聪明的领导者不但用利益激励下属，而且还会认同下属，授予下属荣誉。如果领导者虽然奖赏一个人却又公开表示不赞同受奖赏者的意见，那么就会让别的下属行为失据，不知所从。

手段二

一手“打”，一手“拉”：软硬兼施，双管齐下的管理手段/ 8

管理的艺术往往可以粗略地分为“打”的艺术和“拉”的艺术，前者是一种强迫措施，是“硬”的管理措施；而所谓“拉”的艺术，则是管理艺术中“软”的管理措施，施于无形但成效不可忽视，在企业管理中，其实际效果并不比硬管理差。

手段三

人无压力一身轻：适度施压，激发干劲的管理手段/ 16

压力就像一根小提琴弦，没有压力，就不会产生音乐。但是，如果琴弦绷得太紧，就会断掉。你需要将压力控制在适当的水平——使压力的程度能够与你的生活相协调。



手段四

推心置腹：动之以情的管理手段 / 22

中国人讲究知恩图报，在管理时不能完全只用物质刺激，抓住了“情”字才算抓住了管理的牛鼻子。只有用心领导，以情动人，真正拂动了下属的心弦，管理才是真正到位的。

手段五

迂回战术：避实就虚的管理手段 / 28

在对立的双方，因实力不同，所以有强弱之分的时候。如果弱方不知进退，采取硬碰硬的方法，就有可能输得一败涂地；相反，如果能够避实就虚，采取迂回战术，躲开对方的锋芒，攻其弱点，就有可能扭转局势。

手段六

尚方宝剑：将能君不御的管理手段 / 34

人们都希望自己有些权力，能够担负起某些责任，领导要理解下属要求权力的心理，巧妙地进行授权，把自己从细枝末节的琐事中解脱出来，集中精力规划发展方向，统揽全局和协调下属关系等重要工作。

手段七

打一棒，揉三揉：诛大赏小，严以立威的管理手段 / 40



赏罚的分寸怎么把握？其技巧又是什么？历来令领导者头痛不已。实践证明，诛大赏小是一个屡试不爽、十分有效的管理手段之一。“诛大”是最大限度地体现惩罚的作用，“赏小”是为了实现激励效益的最大化，这两者可谓抓住了事物的主要矛盾，实现了它们的价值最大化。

手段八

不因人言而废才：用人不疑的管理手段 / 48

历代统治者为了皇权不致旁落，对大臣一直是疑虑重重，甚至大开杀戮。荀子认为“知莫大于弃疑”，相信下属，用人不疑是领导者驾驭下属的基本方法。可以说，领导者给予下属多少信任，下属就还给领导者多少干劲。所以说，“疑人则信任不专，人不为用；疑事则优柔寡断，事不可成。”

手段九

耳听八方：兼听则明的管理手段 / 54

“兼听”就是既听正面的意见，又听反面的意见；既听赞扬的意见，又听批评的意见；既听顺耳的意见，又听逆耳的意见。管理者不仅要虚心接受建议，而且更侧重于听取不同的意见，绝不能把反面意见当做耳边风，更不能对之反感。

手段十

未雨绸缪：防患未然，洞察先机的管理手段 / 60

事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制。把这个道



理引申一下，我们也可以这样说，一个领导者必须要具备洞察先机的能力。如果一个领导者不具备这种能力，那么他的团队就会岌岌可危。

手段十一

不蒸馒头争口气：合理使用激将法的手段 / 66

激将法，就是利用人们的自尊心积极的一面，从相反的角度、以“刺激”的方式对人们寄予良好的期望，以激起其“不服气”情绪，使其产生一种奋发进取的“内驱力”，将自己的潜能充分发挥出来，从而收到不同寻常的效果。

手段十二

打铁先要自身硬：崇功立威的管理手段 / 74

俗语有云：“打铁先要自身硬”。领导者要想使人信服，自身就得具备令人信服的本事。作为领导者，如果自身没有尺寸之功，就很难在部下面前树立威信。

手段十三

该唱黑脸就唱黑脸：杀一儆百的管理手段 / 80

大至朝中省里，小到单位、乡村，都有“土皇帝”，他们对上软磨硬泡，不服调遣；对下颐指气使，专横跋扈。对于这些刺头，身为领导者绝不能姑息，只要他胆敢违命不遵，就要惩之以纪，决不能让他损害领导的权威！



手段十四

一诺值千金：言出必行的管理手段 / 86

中国人之间的合作一般都凭借一句诺言来进行，所以中国人一向十分重视用伦理道德来强化信誉的作用，以保证合作各方信守诺言。中国人常说“君子一言，驷马难追”，信守诺言才是君子；“人而无信，不知其可”，违背诺言就不成其为人了。

手段十五

剑扫朋党：拆散小圈子的管理手段 / 92

有些人没有个人的自大，只有合群的自大。若干人自成体系，经营自己的小圈子，党同伐异，这对于领导的权威是一种公然的挑衅，对于组织的团结是一种严重的破坏。小圈子像恶性肿瘤一样有害，领导者绝不能纵容姑息，要坚决地把它砸烂。

手段十六

事烦不能久：善于授权的管理手段 / 98

权力分配是领导者的一种重要的管理手段。一个领导者如果长期陷身于日常琐事，就势必疏于领导职守。决策者必须学会择人授权，可以勤政，但不是牺牲行政效率、领导效能而事必躬亲的勤政。



手段十七

快刀斩乱麻：当机立断的管理手段 / 104

一个优柔寡断、患得患失的领导者无法赢得下属的信任，而强硬有力，果断坚定的领导者形象才能得到下属的信任和尊敬。领导者必须果敢有力，如果你以优柔寡断的形象示人，人们就会在心底怀疑你的能力。

手段十八

用好权力之剑：大权独揽、小权分散的管理手段 / 110

古今中外，无数事实都证明：权力本是无情物，化作利剑不认亲。领导者，必须要大权独揽，才能有效地驾驭下属，抓住了权力，也就抓住了掌控天下的手段。但这也有一定片面性，就是容易形成领导者的独裁、武断。

手段十九

去恶去好：隐藏个人好恶的管理手段 / 116

献媚源于人格的不平等，具有明显的功利性、无耻性和技巧性，是封建社会的流毒，对一个组织的总体是有害的。领导要避免献媚，一方面要硬顶献媚，另一方面要隐藏自己的好恶和情感及立场，让吹牛拍马者无处下手。

手段二十

任势而定：权衡利弊，依势择人的管理手段 / 122

皇权至高无上，但权力又必须赋予具体的人和组织行使，若



在赋予大臣权力的同时，没有相应的掣肘，必将导致个人对权力的绝对占有。在中国历史上，大臣专权，皇权旁落，这种事时有发生。所以为了防止大臣滥用权力或取而代之，皇帝就必须以权力制约权力，也就是找准权力的制衡点，令他们相互牵制，最终达到相互促进，竞相为朝廷效力的目的。

手段二十一

优胜劣汰：能者则上，劣者当退的管理手段 / 128

资格、级别、门第，都不过是表面的标志，按每个人的外在因素综合出资历大小，辈份高低，再让所有人按“辈”就班，依次提拔的做法会压制真正的人才，使他们感到不受重用，而另谋高就。领导者一定要不务虚名，不重资历，严格根据个人能力来选拔人才，让有才能的人先上，多为组织干实事，让组织兴旺发达。

手段二十二

怨废亲，怒废礼：引而不发，点到为止的管理手段 / 138

下属犯了错误，或造成了公司的巨大损失，当然要追究其责任，要批评、处分，甚至是撤职、开除。但在事情还未搞清楚之前，千万不要急于处理，因为如果处理不当，事情就很难再挽回。

手段二十三

借力打力：变劣势为优势的管理手段 / 144

中国式管理所依据的思想形态就是自然流行的太极思想，而其方法主要也在于推、拖、拉的太极拳法。当然也包括借力打力



这一“四两拨千斤”的精妙拳法。其实，这也就是水的管理，讲究迂回和变通之道。

手段二十四

抑制之术：利用分权形成内部竞争的管理手段/ 150

管理者要在组织中打破平均主义的束缚，鼓励在公开、公平、公正的原则指导下的竞争。竞争意识与竞争观念的形成可以通过物质刺激获得，但精神方法也同样奏效。

手段二十五

观以用人：见微知著，察人于细的管理手段/ 156

中国人一向比较内敛，向来都是含蓄不露，这就无形中增加了考察的难度，中国式管理也自有一套适合中国人自己的察人法宝，即见微知著，从人不经意的细节中洞察他的本性。所以中国式管理讲究识人必须从外到内去认识人的本质性，也就是从外表的仪容、容貌、声音、神色、眼神、举止等求其内在精髓。

手段二十六

人本理念：换位思考，消除偏差的管理手段/ 162

古往今来，从孔子的“己所不欲，勿施于人”到《马太福音》的“你们愿意别人怎样待你，你们也要怎样待人”，不同地域、不同种族、不同宗教、不同文化的人们，说着大意相同的话。换位思考是人类经过长期博弈，付出惨重代价后总结出的黄金法则。



手段二十七

惟才是举：才有参差，任其所长的管理手段 / 168

社会各类事业对人才的需求各有所异，有的需要“学富五车”的文学才子，有的则需要专于某行的“雕虫小技”；有的需要“满腹韬略”的军事专家，有的则需要百发百中的神枪手……可以说，社会的进步，事业的发展，千业百工，细枝末术，缺一不可。

手段二十八

房谋杜断：合理搭配，用人到位的管理手段 / 176

中国历代帝王都非常注重人才优化组合，并善于通过合理的组织结构来搭配使用人才，从而充分发挥人才优势互补的群体效应。其中最突出的例子当然是唐太宗时的“房谋杜断，萧规曹随”了。

手段二十九

洞烛情弊：防止内耗产生的管理手段 / 182

中国有部分人相互之间很难服气，因而相关的合作很难开展。谚语有云，“一个人是一条龙，三个人是一条虫”，内耗使部分人深受其害。一个明智的领导必须尽力避免内耗，把破坏力转化成推动力。制止窝里斗的最好方法就是让大家同心同力，同舟共济，心往一处想，劲往一块使。



手段三十

内方外圆：兵无常势，法因势变的管理手段/ 188

中国式管理一个特别明显的特征就是它不具有普遍性，每一个事例都是个例，看似相同结果却往往大相径庭。也就是平时中国人爱自诩的：看似有法，实则却无法。但你若说它无法，它却会在事后给你一个说得过去的答案。

手段三十一

近则庸，疏则威：不即不离，亲疏有度的管理手段/ 194

由于依赖心理重，有些中国人显得很“面”，你对他有些疏远，他就怨声载道；你对他多加赞誉，他就忘乎所以。对于这些落魄时摇尾乞怜，得志时猖狂霸道的中山狼作风的人，身为领导者一定要保持距离，不能与他们结怨，又不能与他们走得太近，要若即若离，让他们感到领导的威严和身份，这样领导指挥才能顺利进行。

手段三十二

因势造势：置之死地而后生的管理手段/ 202

中国人最懂得造势的作用，可以说一抓住机会，便要造势。只要造势成功，到了势大力大的时候，予取予夺，几乎就是顺理成章的事情了。甚至有时候为形势所迫，“有条件要上，没有条件创造条件也要上”。所谓“形势比人强”，这是中国人挂在嘴边的话。



手段一



义利兼顾的行赏往往能让受赏者更加心存感激。聪明的领导者不但用利益激励下属，而且还会认同下属，授予下属荣誉。如果领导者虽然奖赏一个人却又公开表示不赞同受奖赏者的意见，那么就会让别的下属行为失措，不知所从。



赏誉同行：

洞察人性，利义兼顾的管理手段

对于义、利，中国古人早有定论。孔子认为“君子喻于义，小人喻于利”，“君子义以为上”，“义然后取”；孟子强调“义，人之正路也”，提倡“惟义所在”，要“去利，怀仁义以相接”；荀子则认为，“义胜利为治世，利胜义为乱世”，主张“先义后利”，“持义不挠”等等。“重义轻利”的义利观，似乎成为了一个不争的结论。从此以后，“耻言利”便成为人们证明自己道德的一个标志，“口不言钱”，而呼之为“阿堵物”的矫揉造作，也成了“人品清高”的佳话。

那么究竟何为义、利？君子果真只能取义舍利，而无法义利兼得吗？显然，这样的结论有失偏颇。如果说“利”是指人们的现实利益，“义”代表人们应遵守的伦理规范，那么二者何以要彼此冲突呢？

深究义、利根本，其实义、利原本不是对头，而是一家。从历史事实看来，这种说法是比较科学合理，也符合大多数人的实践的。司马迁早在《史记》中就已经对“利”作过高度概括，他说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”（《史记·货殖列传》）。天下人熙熙攘攘，都是为了追逐“利”这一目标。这正是推动经济发展与社会进步的原始动力。正如马克思所说：“人们奋斗和争取的一切，都同他们的利益有关。”天下人民追求利益