

张万银 / 著



管理思辨录

■ 用
■ 管
■ 理
■ 思
■ 辨
■ 录

■ 管
■ 理
■ 思
■ 辨
■ 录



山西人民出版社

Shanxi People's Publishing House

序 言

盧功強

以建立现代企业制度为标志的经济体制改革，已经拉开帷幕。毫无疑问，只有生产社会财富的细胞——企业真正成为有竞争力的、有独立意志、充满活力的现代企业，社会主义经济才能得以持续、快速、健康发展。

如何建立现代企业制度，这不只需要实践的探索，而且需要理论的指导和创新。反映社会化大生产特点，适应市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度，其核心仍然是一个经济效益问题。实现社会主义现代化，有赖于社会生产力的不断发展，而企业管理水平和企业素质的普遍提高，在很大程度上决定着社会生产力的发展和经济效益的提高。所以，要发展生产力，就要强化、完善企业管理，改变一切与生产发展不相适应的管理方式。必须认识到，管理也是生产力，管理能够出效益，这是被历史和现实一再证明了的客观实在。构建现代企业制度就要从我国的基本国情出发，逐步建立健全科学的企业内部管理制度，走投入少、产出多、效益高的经济发展路子，这是任何企业进入市场都必须认真解决

好的现实问题。

从提高效益的角度认识管理、看待管理，这就要求企业要适应现代化生产力发展的客观需要，按照社会主义经济的发展规律，在认真总结各自企业管理经验的基础上，努力学习、借鉴前人和外国的先进管理经验，积极推行现代化管理思想、方法和手段，围绕企业的经营目标和发展战略，取长补短，创新以图强。任何成功管理经验的积淀形成都不是偶然的，也不是孤立的，它既是历史的演进和发展，又是现实的实践和总结。我们主张，学习引进要消化、要研究，不可照抄照搬。迅猛发展的现代科学技术，虽然为推进企业科学管理创造了有利的条件，但要真正存乎一心，运用之妙，仍在于对历史研究的基础上，吸收传统的、被实践证明了的有效管理经验，重在不断创新，有所发展，以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家，才是强化企业内部管理，提高企业素质的根本所在。创新需要借鉴，借鉴需要研究，华夏五千年文明史孕育了丰富浩繁的立国创业谋略方计，国外成功企业的先进管理理论和方法，不仅是在一定条件下社会生产关系的反映，同时也是社会生产力发展的管理规律的结晶，是我们学习研究企业管理取之不尽、用之不竭的宝库，通过去粗取精，去伪存真，消化吸收，融汇贯通，即可形成独特的自我企业管理特色，这是建立现代企业制度之必须，也是要真正办好企业的必由之路，任何有志于研究企业管理者都要为之不懈努力、勇于探索。

《管理思辨录》的作者正是基于这样的指导思想，从自己在经济管理战线多年工作的实践出发，采用印证古今中外政治、军事、经济等领域中众多典故事例，嵌入现代企业管理实践中，从切身的体验出发，多角度地探寻企业管理的成功之道，这种精神是可嘉的。虽然他还是一位年轻人，也不能说他功成著就或者已经形成一套尚可推崇的企业管理经验，但值得

鼓励的是他勤于钻研，敢于提出和研究现代企业管理过程中出现的新情况、新问题，去抛砖引玉。我想，只要大家认真学习，大胆实践，就能够在社会主义市场经济的海洋中逐步学会游泳，把握创造先进的现代企业管理方法，从而掌握市场经济运行和企业管理的主动权，更好地为改革开放和现代化建设服务，夺取有中国特色社会主义事业的更大胜利。

一九九三年七月

目
录

领 导 术

- “萧规曹随”的联想 …… (3)
——初任问题
- 船载千斤掌舵一人 …… (10)
——将帅问题
- 莫叹为人做嫁衣 …… (17)
——助手问题
- 权者，尚需加上威望 …… (23)
——权威问题
- 深根固本始能战 …… (29)
——团结问题
- “无功即为过”之感悟 …… (35)
——功过问题
- 奖与罚不可失之偏颇 …… (42)
——奖罚问题
- 兵家出征贵在励 …… (47)
——激励问题
- 情感因素的渗透力 …… (53)
——情感问题
- 用“自身作品”说服他人 …… (59)
——表率问题

用 人 策

- 要有追韩信的紧迫感 …… (67)
——谈人才观念
- 辩证地把握德才标准 …… (74)
——谈人才标准
- 不受制于第一印象 …… (79)
——谈人才初识
- 只要率直就是好才 …… (84)
——谈人才性格
- 知人知面更知心 …… (90)
——谈人才任用
- 尺有所短，寸有所长 …… (96)
——谈人才尽用
- 换鞍赛马见成效 …… (102)
——谈人才优化
- 相信部属是愿干好工作的 …… (109)
——谈人才信任
- “难得糊涂”引出的学问 …… (115)
——谈人才容纳
- 不可轻易放走人才 …… (120)
——谈人才流失

决策论

决 策 论

- 当断即断之新说 …………… (127)
——谈定型性
- 凡事预则立，不预则废 …… (134)
——谈计划性
- 处事识为先，断次之 …… (140)
——谈信息性
- 凡事当以利害较之 …… (147)
——谈优选性
- 博采广纳群下之策 …… (154)
——谈群体性
- 兵有先声而后实者 …… (160)
——谈广告性
- “空城计”留下的启发 …… (166)
——谈声誉性
- 要善听他人劝言 …… (172)
——谈反馈性
- 挥泪斩马谡之鉴 …… (177)
——谈严肃性
- 事后诸葛亮也需要 …… (183)
——谈总结性

成 功 法

- 不肯干小事者难成大事 …… (191)
——大小之辨
- 机遇属于有准备的头脑 …… (197)
——机遇之谈
- 如果你没迈好第一步 …… (202)
——涉世之识
- 演好适位的角色 …… (208)
——岗位之恋
- 人生难得几次搏 …… (214)
——奋斗之勇
- 达尔文何以学医不成 …… (219)
——兴趣之由
- 善胜己者方能成功 …… (224)
——自主之见
- 迂回并非无价值 …… (229)
——曲折之价
- 挫折中的奋进哲理 …… (235)
——失败之训
- 非学无以广才 …… (240)
——读书之道

关系说

- 建设和谐的人际关系 …… (247)
——谈人际观
- 以廉待上与以实论下 …… (252)
——谈上下观
- 让人三尺又何妨 …… (257)
——谈左右观
- 须得垂杨相发挥 …… (262)
——谈协作观
- 必须学会“弹钢琴” …… (268)
——谈方法观
- 只缘身在此山中 …… (274)
——谈换位观
- 瞄准转机的关节点 …… (279)
——谈时机观
- 谁道君王薄贾生 …… (285)
——谈用上观
- 榜样的力量是无穷的 …… (291)
——谈先进观
- 用客户期望来指导行动 …… (297)
——谈服务观

素 质 篇

- 员工也要讲求养成 …………… (305)
——素养篇
- 从琢玉想到育人 …………… (311)
——育人篇
- 成天下才者在教化 …………… (317)
——施教篇
- 殉职跳楼不可取 …………… (322)
——责己篇
- 企业家知名度也是财富 …… (328)
——名望篇
- 一言似有九鼎力 …………… (333)
——语功篇
- 切不敢死要面子 …………… (340)
——荣辱篇
- 善始容易善终难 …………… (345)
——修养篇
- 不到终点不算赢 …………… (351)
——情绪篇
- 自古英雄出少年 …………… (356)
——魄力篇

领导术

怎么看人，怎么识人，怎么尊重人，怎么造就人，怎么团结人，怎么用人，这就是领导术。

驾驭人的工作是一种专门艺术。任何一个统帅，即使是天才，也不可能靠个人的力量成就伟业；任何一个主管，即使是能人，也不可能仅靠个人的智慧去拓展业务。“人君之能治也，其有贤人而为之辅也”。古今中外的许许多多历史人物，其成功之道也正是这样。深邃的领导艺术绝无定式，只要隐忧在身，勤勉为则，必然成事在人。

“萧规曹随”的联想

——初任问题

公元前195年，汉惠帝刘盈继位后没多久，开国丞相萧何即过世了。朝中依照汉高祖留下的遗嘱，丞相职务由曹参接替，辅佐刘盈掌管国政，这便是历史上“萧规曹随”施政管理的佳话。

其实曹参亦并非新人，他也有着高深的资历。还是在秦末汉初，即任沛县掾吏。当刘邦开始发迹起家，他便以中涓的身份出山，随之南征北战，虽未象萧何那么功业显赫，可也算得上开国元老，德高望重。按常理讲，他继任丞相本是功到其成之事，动动原规原法，显耀一下自己势力，亦无可非议，况且皇帝刘盈与诸多大臣都给他留有很大的面子。

而曹参却不然，他没有被官位的升迁所陶醉，也没有从自身权益得失去考虑。曹参想的是大规模的农民起义高潮已经过去，封建秩序已经建立起来，阶级矛盾处于缓和状态，广大百姓从战事连绵的苦痛中挣扎出来，渴求有一个稳定的环境和休养生息的社规。故从恢复崩溃的经济这种实际出发，上任伊始，不动声色，不喧不闹，仍然依循着老丞相萧何确立的各项法规、制度，推行着清静无为的黄老政治。

当然，曹参这样做在当时也并非没有阻力和压力。有人劝解，有人怂恿。曹参为了扫清障碍，将密奉帝御之旨，已经做了朝里中大夫的儿子曹窋，以干预丞相政事之罪，鞭笞二百，怒加指责，公开告示不允许任何人提及再立新政之事。

曹参从安定中求发展，在继任中创新业，赢得了广大百姓的拥戴。汉人扬雄在其《法言·渊骞》一书中写到这段史实时，概括为“萧也规，曹也随”。留传后世的“萧规曹随”之说，讲得正是这种清静无为的治国术，而且历史地看待这段施政策略，确实对巩固西汉政权起到了不可估量的作用。

时势发展，官职易位，这是常变常有之事。作为一个企业管理人员，有走马上任之辉煌，也有易职重聘之改行，这都意味着面临一个初任问题。“新官上任三把火”，在新的岗位上尽快做出成绩，使被管属部门发生变化，这是谁都渴求的。那么，新官的“三把火”该如何烧呢？

王任重同志早在六十年代初担任湖北省委第一书记的时候，从繁忙的公务中抽暇读史，他曾就“萧规曹随”的例证，写下这样一段充满辩证法思想的读书笔记：“一个人调到一个新的地区接替别人担负领导工作，万不可下车伊始，哇哩哇啦，不可否定一切，必须把原有的一切好政策、好办法继承下来，把不好的东西逐步加以改革，决不可为了显示自己而标新立异。当然，也不能因循守旧，苟且偷安，应革应兴之事还是必须做的，不然就成为现状维持派了”。

读过这段话，我们更加深了对“萧规曹随”的理解，当你被委以重负，走马上任的时候；当你工作岗位变动，调换新的管理职责的时候，你不妨分三步去施政，以使稳中求进，为企业的来日腾飞奠定坚实的基础。

第一步：要正确估价前任。

物质世界联系的普遍性和多样性，决定了任何事物的存在和发展都要受到特定时限历史的、具体的条件所制约，超越时空的要求是不现实的，也是不可能的。这就告诉人们，一个企业、一个部门从初创、成长到发展，都是一个渐进性的量变过程，而且这种量变虽决定于自身的努力，但总要受制于客观外界环境。象银行业这种根植于经济，又反作用于经济的管理型企业，在社会化大生产过程中，处于分配环节，银行业务（主要表现为存款、贷款）规模的大小与区域经济规模发展是分不开的。况且，政绩的考核，业务指标是主要的，但唯其难，还包括一些不易量化的指标，比如一个行处的基础建设、队伍素质、技术装备等，这都是构成银行形象的重要方面，业务竞争靠什么？其形象就是银行信誉的外在表现，没有好的信誉也就失去自身的竞争力。尤其现今的专业银行没能真正走上自主的经营之路，附属于政府，承担着相当的政策性业务，它不象健全的商业银行以追逐最大利润为经营目标，在这种考核指标不完善，存有很大不可比因素的情况下，走马上任的“新官”，怎样对待接替的“老官”，是展示领导才干，率领员工继续前行的起步阶段，也是领导艺术的重要组成方面。曹能随萧，关键在于“萧也规”。换句话说，就是如何看待和估价前任的功过问题。历史地看人，历史地看事，就是尊重历史演进、发展、变化的循序渐进规律，不尊重历史，亦不可能尊重自身。试想，你站在科技发达的现今社会，不去肯定万里长城的伟业，却硬是苛求秦始皇为什么不搞人造卫星升空，这种幼稚倒是责怪不了前人，相反会贬低自身。所以，要主动地、善意地去做承上启下的衔接工作，这是需要领导者具备高风亮节的优秀品质，任何追名逐利都是不可取的。王任重同志引用“萧也规，曹也随”的典故，不是凭空而

想，而是有感而发，他是从多年来做领导工作的实践经验出发，针对初一踏上领导工作岗位的同志易犯的多发病讲的，我们不可不替自己敲敲这方面的警钟，以防迈错了这第一步。

正确估价前任，还要把成绩讲够。你的前任的功业中，蕴含着即将率领且并肩前行的同事、员工的智慧和辛勤，前任创业的艰辛，踏出的坦途，他们曾历历在目，亲身参与，更为清楚。不估足这一点，正说明你的领导造诣欠深，员工也不会把你高抬看重，更不利于未来的协作共事。当然，讲成绩也不是为了捂住问题，问题的分析揭露要从有利于问题的解决出发，找准症结，有理有据，说服力强，以唤起员工向前看的积极性。比如，工商企业拍卖、兼并和股份制形式在我国经济生活中出现后，引出了资金及贷款的归宿问题，这是发生信贷关系的银行在经营过程中遇到的新难题。因为，在拍卖转让中不少企业只重视资产价款的回收，往往忽视银行贷款债务的落实，一些兼并企业表面上承认贷款债务，而实际上不予承受，很大程度上增加了贷款的风险性，影响着贷款的归流。解决好拍卖、兼并中资金运用偏差及制衡问题，就需要新官理旧帐，认真总结这方面的经验教训，积极主动发挥银行的帮促作用，帮助拍卖、兼并者制定清理计划和措施，协助催促有关部门主动处理除欠，同时，还要结合兼并和购买企业者的实际，注入必要的活动贷款，剪开债务死链，以促进贷款存量流动。如果不做这些承前启后的补窟窿工作，势必使一些资金形成死滞，失去救药价值。

第二步：革故鼎新要讲稳。

“一朝天子一朝臣”是封建时代的朝纲朝政。社会主义条件下，由于实现了生产资料公有制，劳动者的地位发生了根本变化，由雇佣劳动者变为生产资料的主人，一个生气勃勃的社

社会主义企业，作为相对独立的生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人，领导者受国家委托，对本企业的生产指挥和经营管理统一领导，全权负责。但是，这并不意味着领导者即可为所欲为，一个人说了算。走马上任熟悉情况后，进行必要的革故鼎新无可厚非，但走这一步要趋“稳”，稳则兴，稳则盛。这里作个形象比喻，领导者每每作出一项新的变更决策，就象给一个人动一次外科手术，那怕是最轻微的开刀，也会对人体产生一定的影响，不可轻易变而更之。现实经验也表明，某一项改变既定决策的新举措，固然在实践中可行，可总要对人们的思想产生大大小小的波动，要有一个理解和适应的过程。这种举措，与其改变，倒不如相对稳定下来，或许实践效果会更好一些。商界经营有过这样一个例证：美国的罗伯克公司，曾是世界上最大的零售商，早在其发展的初始，他们就开拓偏远地区的广阔市场，采用展示样品和为客户办理邮销的方式，在集镇和乡村树立了物美、价廉和服务周到的良好商业形象，经营发展非常看好。然而，公司经纪易人后，随之改变经营方式，反而产生了欲速则不达的效果。其错就错在急于改变原经营方针和策略，变“小”为“大”，放弃了广阔的集镇、乡村市场，把眼睛盯在城市大市场上，貌似有利可图，结果在激烈的竞争中陷入了困境，损害了公司的市场信誉和形象。银行业又何尝不是这样。就拿基层储蓄所来讲，储蓄客户上门入储，不一定是腰缠万贯的大户，也不可能是常存不取的净入户。他们的心态及意向各异，有的是为了积攒大额资金准备购建房屋；有的是为了后代婚事、上学的储备；有的还暂时没有开销目的，或为赚得利息，或为方便，或为安全。凡此种种，作为经营者来讲，应该是大额小额一样欢迎，熟人生人一样对待，存入和取出一样热情。反此，只求存，不管取；只图大，不顾小，势必冷淡人心，撵跑客户，因小而失大。经营方针和策略的改变对