

[台] 齐敏 著

F-274
Q22

现代企业管理的**31**堂必修课

智慧管理



图书在版编目 (CIP) 数据

智慧管理：现代企业管理的 31 堂必修课/齐敏著. —广州：广东经济出版社，2002.1

ISBN 7-80677-114-X

I. 智… II. 齐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 095411 号

版 权 声 明

本书简化字版由著作权人授权广东经济出版社在中国内地出版。未经许可，本书的任何部分均不得以任何手段复制或传播。

版权贸易合同号：19-2001-191 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	7 2 插页
字数	112 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-114-X / F·623
定价	14.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

销售热线：发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码：510100

(发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址：www.sun-book.com

•版权所有 翻印必究•

前 言

在目前激烈的市场竞争中，一个企业的存亡绝续，小则关系到经营者自身的衣食饱暖，大则关系到一个地区、一个国家经济的繁荣、兴衰。当前，大家都在竞相学习欧美企业界先进的管理哲学，却忘了自己最需要学习研究的“领导学”专著——《贞观政要》、《孙子兵法》。

《贞观政要》这部叙述唐太宗和朝廷辅弼重臣之间的政治谈话录，内容丰富，哲理性强，文字简明生动，且很具说服力。全书共 40 篇，从论君道开始，到论慎终为止，篇篇都能作为现代企业经营管理的主臬，也可作为企业最高领导者研读管理的理论，检讨经营成败的经典。

《孙子兵法》于开篇之意，即道出了国家的经济、政治、军事之道互相交融、互相依靠的利害关系。由于其关系紧密，三者间的规律、运作方法必然是可以



相互转化、灵活运用的。不仅历经百世而不衰，在现代市场竞争中更进一步勃发出了旺盛的生命力。

本书引古法为今用，撷取了《贞观政要》、《孙子兵法》等前人于领导管理上之智慧精髓，并因应时下复杂的管理环境详细阐述了智慧管理的方法和策略。希望通过书中兼容并包且切实可行的论述，使每一位管理人员，皆得有更深一层的启发与深思，研究出一套属于自己经营管理的谋略，进而在竞争激烈的环境中致胜成功。

目 录

1 御 人 有 术

在管理中，有一个“度”的概念，管理的范围、强度都必须有一个限量，不能无限制地扩展，更不能无限制地收缩。这是由“乱生于治，怯生于勇，弱生于强”这一循环转化的规律所决定的。

第 1 讲 始计篇

始计篇与企业管理	3
商用案例	6
●明晰的管理监督	6
●小小铜牌与 55 万美元	8
●“临床医生”	11
●耐心的倾听与妙语如珠的说辞	13



第 2 讲 作战篇

作战篇与企业管理	17
商用案例	19
●激励人才的“鲑鱼效应”	19
●麦考密克公司的“增薪减时”	22

第 3 讲 谋攻篇

商用案例	25
●尊重可换来忠诚	25
●唐太宗纳谏用人	27
●良好的声誉是一种财富	30

第 4 讲 军形篇

商用案例	33
●“精神”的无限价值	33

第 5 讲 兵势篇

兵势篇与企业管理	37
商用案例	39
●暴露自己的弱点，以退为进	39
●少提意见，多提建议	42
●放手让部下承担重任	45

第 6 讲 虚实篇

虚实篇与企业管理	49
商用案例	51
●用其长，避其短	51
●善用部属的“短处”	53
●适才适所	56

第 7 讲 军争篇

商用案例	59
●内外兼顾，取长补短	59

第 8 讲 九变篇

九变篇与企业管理	63
商用案例	65
●同桌吃饭的意义	65

第 9 讲 行军篇

行军篇与企业管理	69
商用案例	71
●方法各异的资格制度	71
●亲问亲历	74



第 10 讲 地形篇

商用案例	77
●一分钟经理	77
●惠普精神	79

第 11 讲 九地篇

九地篇与企业管理	83
商用案例	85
●台塑标榜能力	85
●丰田的“个人接触教育”	87

第 12 讲 火攻篇

火攻篇与企业管理	91
商用案例	93
●让员工带动员工	93
●坐着开会，站着发言	95

第 13 讲 用间篇

用间篇与企业管理	99
商用案例	101
●洛克菲勒的敌人	101
●杀“鸡”儆“猴”	103

第 14 讲 借鉴篇——他山之石,可以攻玉

西欧企业管理的特点	107
●越来越注意制定着眼于世界市场的经营战略	107
●形成了一套国家与企业密切配合的员工培训方法和考核制度	109
●注意建立灵活多样、讲求实效的组织机构和制度	110
●十分重视研究、发展工作以及引进国外的先进技术	111
●在技术改进中,既注意使用现代化设备,又充分利用原有设备和传统的手工技术	112
美国企业管理的成功经验	113
●贵在行动	113
●紧密联系用户	114
●行自主、倡创业	115
●以人促产	116
●深入现场,价值观是一种动力	117
●不离本行	117
●精兵简政	118
●紧中有松、松中有紧	119



2 PART 发掘人才的契机

把合适的人才放在适当的位置上，使其最大限度地发挥作用，政治就会清明，颓风就会肃清，无才无德之辈就不会占据要位。

第 15 讲 民主与独裁

民主天下安	123
独裁天下乱	126

第 16 讲 六正与六邪

怎样鉴别正邪人物	129
任官惟贤才	131
不怕使用敌人	134

第 17 讲 十思与九德

没有万能的人	137
无为而治	140

第 18 讲 兼听与偏信

广开言路	143
安居思谏	145

第 19 讲 廉洁与受贿

主贪必丧国，臣贪则亡身 149

第 20 讲 迷信与务实

妖道甚于暴君 153

第 21 讲 私情与公心

偏私造成的恶果 155

第 22 讲 节俭与奢侈

五项谏言安社稷 159

第 23 讲 内政与外交

房玄龄至死不忘国安 163

武则天改号称帝 165

第 24 讲 创业与守成

“创业与守成孰难” 171

任要职不得全凭功劳 173



3 PART 当一个有智慧的管理者

有成就的领导者并非拥有与生俱来的领导才能，成功来自于对自身天分、能力的认识和运用，对自己弱点的正视。做一个有智慧的管理者，时时反省自己，努力向上，永不懈怠。

第 25 讲 成功管理者所应具备的基本素质

- 做一个气度大的人 177
- 积极地处理事情 180

第 26 讲 强化工作的力量

- 提高综合判断力 181
- 改善管理效率 183
- 常自我反省 184

第 27 讲 具备为达成目标该有的负荷能力

- 以核对卡来审核目标是否达成 187

第 28 讲 具备人才开发能力

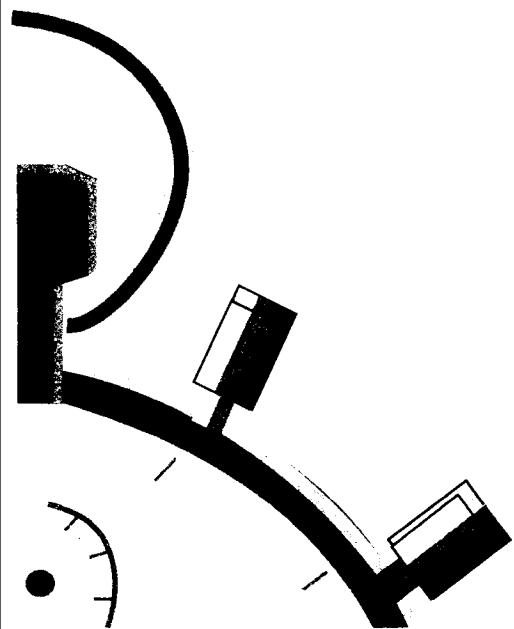
- 确实掌握每个部下的知识能力水准
..... 189
- 建立部下的才能开发计划 194

针对不同性格采取不同指导方式	194
第 29 讲 具备提高部下士气的能力	
了解部下产生士气的十种表现	197
掌握 P-C-D 各阶段的工作策略	199
第 30 讲 以机智反应强化交涉力	
表达能力就是表现自己的能力	201
奋不顾身便能致胜	203
第 31 讲 增加做人的魅力	
经常保持体贴部属的心态	205
以公平公正的态度待人	207
以诚待人 不虚伪欺骗	207
不要把部下当工具	209

1 PART

御人有术

在管理中，有一个“度”的概念，管理的范围、强度都必须有一个限量，不能无限制地扩展，更不能无限制地收缩。这是由“乱生于治，怯生于勇，弱生于强”这一循环转化的规律所决定的。



第1讲

始 计 篇

始计篇与企业管理

《孙子兵法》乃是一部兵书，然其开篇首句即道明了战争与经济、政治和各方面因素相辅相成、互相联系的紧密关系。所谓“不可不察”，更述及其环境因素的重要性。

企业是经济发展的产物，企业管理是一种经济手段，那么，其管理态度、方式、方法势必和各种环境因素（政治、法制、风俗等）有着千丝万缕的联系。精明周到的企业家在实施企业各方面的管理时，必须非常熟悉本行业、本国乃至本地区有别于其他行业、国家、地区的特殊政治格局和不同的法制、法规以及文化背景、风土人情等，只有这样，企业才有可能在这一环境中游刃有余，中流击水而不倒退，商海泛舟而不倾覆。

“不可不察”当属理论，实际当知如何察法。《孙

《孙子兵法》云：“经之以五事，校之以计，而索其情。”要想解决问题，我们必先发现问题，分析问题，而分析问题的关键在于拥有充分的资料，非常熟悉情势的变化，对它们互相比较，这样才能窥破其起因，故言之“索情”、“校计”。一名出色的企业领导者必是有着丰富的知识和权衡事件的才能，不是固步自封，而是善于在比较之中存优去劣、引古鉴今，从而更好地管理自己的企业，使其蓬勃发展，切不可骄傲自满，勿忘“高处不胜寒”之事理。

《孙子兵法》言“五事”，意即“天时、地利、人和”。知天知地，是发展的根基，还要知道人和才是企业发展的“内功”，才能提高企业的凝聚力。所谓“法”，乃制定企业发展的规章制度。因为人总是有过偏、过激的时候，有了约束，做到赏罚分明，则可实现“令民与上同意”之“道”，企业方可在竞争的洪流之中同舟共济，力挽狂澜，使企业身处发展的潮头。所谓“将”，《孙子兵法》云：“智、信、仁、勇、严”，此乃企业领导者所应具备的基本素质。智者人附，信者人归，仁者爱人，勇者服人，严者明人。当企业领导拥有这些诸多优秀的品质素养后，才有可能充分调动企业发展的潜力，才能实现“贤臣择主而事，良禽择木而栖”的古训教导，这样才有可能谈论