



世事洞明、人情练达的管理教战守策

贯通中国人性的 管理法则

中国最有影响力的领导者都是管理中国人的
高手，其成功就在于能够在洞悉中国人性
的基础上，用有中国特色的办法来
管理中国人，所以屡试屡验！

王昶 徐正源 / 著



中国言实出版社

贯通中国人性的 管理法则

王 昶 徐正源 著

中国言实出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

贯通中国人性的管理法则/王昶, 徐正源著. - 北京: 中国言实出版社, 2002.10

ISBN 7-80128-400-3

I. 贯...

II. ①王...②徐...

III. 管理-经验-中国

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 074708 号

中国言实出版社出版发行

(北京市西城区府右街 2 号 邮政编码 100017)

<http://www.zgyscbs.com>

电话: 64924716 64924761

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷

690×960 毫米 16 开 34.75 印张 450 千字

2002 年 11 月第一版 2002 年 11 月第一次印刷

定价: 78.00 元

(如印装质量不合格 请与出版社联系调换)

序 言

管理是一个千古不变的话题。早在二千多年前，孟老夫子就提出：“劳心者治人，劳力者治于人”，这个“治”就是管理。而孟子的这句话又引发了另一个让古往今来的人都能各抒己见的问题：对中国人到底该怎么个“治”法？

儒家认为“人之初，性本善”，所以要行仁政，收揽人心，让百姓从善；法家则认为“人性本恶，其善者伪也”，所以要推行严刑峻法，震慑人心，让百姓惧法；道家主张退让，“无为”，要与民休息，让民自化……

诸子百家，众说纷纭，大家各执一词，莫衷一是。而事实上无论采用哪一家的主张，都有利有弊，终难达到管理的完美境界。于是就有“王霸之道杂揉”的君主，有外儒内法或进儒退道的官员。但即便他们用出了浑身的解数，也难免变乱蜂起、百弊丛生的局面，甚至招来王朝覆亡的下场。

这一来，古代的管理者们不禁迷茫了、惶惑了。雍正皇帝刻了一方印，说“为君难”，而说“为官难”的人则数不胜数了，他们总是不明白：为什么管理就这么难？

多少这样的日子已经流逝，宛如黑夜中的一声叹息。现在，21世纪的曙光已升起在东方的地平线，而中国也在世纪末发生了沧海桑田的变化。管理已经变得更为重要，变得让每个人都无法回避了。

实行市场经济体制之后，企业之间的竞争更为激烈，而这些竞争的成败主要取决于双方管理的优劣。现代企业，以人为本，只有用高超的管理技巧有效地调动员工的积极性，发挥他们的潜力，企业才能在残酷的竞争之中立于不败之地。“半部《论语》治天下”已成为历史，谁掌握了先进的、行之有效的管

理方法，谁就迈出走向成功的第一步。

社会发展更为迅速，人们的素质更高了，个人的价值取向也更趋多元化了，这一方面使得管理的重要性更显著了，另一方面也使得管理的难度增大了。

人们已经发现管理在社会中的重要作用，没有管理社会就会陷于混乱，不会管理就会让管理者和被管理者都吃尽苦头；人们也发现旧的管理方法已经过时，遇事翻老皇历只会让自己碰一鼻子灰。于是，大家拼命地补习西方管理学。但不久，他们又遗憾地发现：西方的管理学应用在中国人身上，有许多并不灵光。他们虽然学会了全套西方管理学教程，对部下却总是无计可施。

这些生吞活剥西方管理法的人不懂得管理具有其特殊性，它是以人为对象的，在人与人之间进行，所以它不但是一门科学，更是一门艺术，不但有放之四海而皆准的定律，更有带有鲜明民族特色的技巧。**中国人必须用有中国特色的管理法则来管理！**

“人非生而知之者”，要了解某方面知识，就必须先阅读相关的书籍。要想做好管理工作，就要对中国传统文化谙熟于胸。

可惜的是，以前一直没人写作一本深入剖析中国国民性并提出相应管理对策的书。

笔者从事管理学研究多年，深感写出一本这方面专题研究的书，是时代的迫切要求，于是查阅了大量的资料，贯通了古今中外的管理学原理，结合自己的亲身体会，写作了这本书。

书中从36个方面对中国的管理背景进行了层层剖析，然后再以此分析作基础，提出了相应的管理方法，最后再辅以古今的管理实例，让大家更容易体会，也使大家能从中模拟实践。为了方便读者学习，文中还设置了五种板块：

1. **“法则精要”**，用于概括整个法则，让大家能提纲挈领地把握管理的独特法则；

2. “洞悉管理情境”，让大家准确地把握中国人的某方面特性；

3. “锦囊妙计”，让大家更加轻松地记住该条管理方法；

4. “高招解析”，结合实例，深入讲解，让大家设身处地，深入地体会到该管理法则的运用之妙；

5. “学有所思”，提供一方天地，让您把读书所得记下来，同时启发您运用书中原理分析现实生活中的人。

同时，本书还有一些与众不同之处：

1. 它从历史的角度阐释了中国管理情境 36 个方面特性的形成发展脉络。它不局限于摆现象，举例子，而是尽力地追本溯源，让读者了解到这种特性形成的来龙去脉；

2. 它从文化的角度来看待中国人特性的演变。人是社会的人，其思想行为不免要受社会的影响，所谓“蓬生麻中，不扶自直；白沙在涅，与之俱黑”，中华优秀传统文化对中国国民特性的形成是有重大影响的，所以阐释中国人的特性，不能不从文化角度入手。

3. 它有极强的现实性和可操作性。“学以致用”，知识只有具备了现实性和实用性才能服务于社会。笔者矢志于提高国民的管理素质和管理技能，自然在本书的实用性方面多下了功夫，尽量让企业管理者和社会管理者们能迅速学到相关知识，立即提高管理水平，在管理实践中收到立竿见影的成效！

如果本书能起到抛砖引玉的功效，能对经济和社会领域中的管理者们有所裨益，那我们心中就会感到无限的欣慰！

作 者

己卯仲夏于行健斋

目 录

序言	(1)
----------	-------

管理法则之一：多借用部下力量	(1)
----------------------	-------

管理背景之一：

工作勤奋努力，吃苦耐劳	(2)
-------------------	-------

相应管理对策：

让部下劳心劳力	(5)
---------------	-------

经典管理实例：

① 李嘉诚不当小作坊主	(7)
-------------------	-------

② 曾国藩任人得中兴	(10)
------------------	--------

学有所思	(13)
------------	--------

管理法则之二：诚心诚意求贤才	(15)
----------------------	--------

管理背景之二：

渴求理解，讲究名分	(16)
-----------------	--------

相应管理对策：

诚心诚意求贤才	(18)
---------------	--------

经典管理实例：

① 秦昭王“五跪”迎范雎	(20)
--------------------	--------

② 邵逸夫六请邹文怀	(23)
------------------	--------

学有所思	(26)
------------	--------

管理法则之三：空头支票别乱开 (29)

管理背景之三：

讲求信义，重视诺言 (30)

相应管理对策：

切勿轻易许愿 (33)

经典管理实例：

① 齐桓公退地成霸主 (35)

② 鱼济民冒雪送衬衫 (38)

学有所思 (40)

管理法则之四：拂动部下感激的心弦 (42)

管理背景之四：

看重情义，知恩图报 (43)

相应管理对策：

以情动人 (46)

经典管理实例：

① 吴起吸疽 (48)

② 孙权动情数伤疤 (50)

③ 李更生跪雪招贤才 (52)

学有所思 (55)

管理法则之五：别让资历掩盖了能力 (57)

管理背景之五：

论资排辈等升迁 (58)

相应管理对策：

让能者先上，倚为羽翼 (61)

经典管理实例：

① 元世祖破格用安童	(63)
② 冯景禧依能任人振鸿基	(65)
学有所思	(67)

管理法则之六：请将不如激将 (70)

管理背景之六：

死要面子活受罪	(71)
---------------	------

相应管理对策：

让部下自觉挣面子	(75)
----------------	------

经典管理实例：

① 诸葛亮妙激老将出马	(77)
② 赵耀东激将聘异才	(80)
学有所思	(82)

管理法则之七：做下属的坚强后盾 (85)

管理背景之七：

依赖心理浓厚	(86)
--------------	------

相应管理对策：

不可谄过于下属	(88)
---------------	------

经典管理实例：

① 穆公揽孟明之过	(91)
② 施展熊不谄过	(94)
学有所思	(96)

管理法则之八：施恩惠抓住人心 (98)

管理背景之八：

讲究饮食，喜欢吃请 (99)

相应管理对策：

该出手时就出手 (102)

经典管理实例：

① 宋太祖宴酒释兵权 (104)

② 邵逸夫请客拉明星 (106)

学有所思 (109)

管理法则之九：坚决制止内耗 (111)

管理背景之九：

互不服气窝里斗 (112)

相应管理对策：

让大家站到一个战壕里 (114)

经典管理实例：

① 刘邦智统三杰 (116)

② 秦始皇下保证书 (119)

③ 唐太宗杀奸护玄龄 (122)

④ 张荣发约束干部 (125)

学有所思 (127)

管理法则之十：勇闯禁区树威名 (129)

管理背景之十：

头脑僵化、墨守成规 (130)

相应管理对策：

身先士卒，锐意改革 (133)

经典管理实例：

- ① 汪海破双星“新三铁” (135)
- ② 明成祖推行对外开放 (138)
- 学有所思 (141)

管理法则之十一：不能让下属没大没小 (144)

管理背景之十一：

- 远之则怨，近之则狎 (145)

相应管理对策：

- 恩威并施，保持距离 (148)

经典管理实例：

- ① 朱元璋治云南 (151)
- ② 郭鹤年的奖与罚 (154)
- 学有所思 (156)

管理法则之十二：震慑人心示权威 (158)

管理背景之十二：

- 信服权威，服从领导 (159)

相应管理对策：

- 诛大赏小，严以立威 (161)

经典管理实例：

- ① 司马穰苴杀监军立威 (163)
- ② 刘志华罚自己的款 (166)
- 学有所思 (168)

管理法则之十三：不要越权管理 (171)

管理背景之十三：

看重关系，依傍靠山 (172)

相应管理对策：

我部下的部下不是我的部下 (174)

经典管理实例：

① 汉元帝鼓励何并打“豺狼” (176)

② 王安的“管”与“不管” (179)

③ 张果喜不走捷径 (181)

学有所思 (184)

管理法则之十四：别让部下串通起来对付你 (186)

管理背景之十四：

拉帮结派，搞宗派小团体 (187)

相应管理对策：

砸烂小圈子 (190)

经典管理实例：

改革剑扫“特殊王国” (192)

学有所思 (194)

管理法则之十五：逼部下勇挑重担 (197)

管理背景之十五：

得过且过，不思进取 (198)

相应管理对策：

给部下压担子 (201)

经典管理实例：

① 王永庆的一推一拉 (204)

② 曾国藩给李鸿章层层加压	(207)
学有所思	(209)

管理法则之十六：不要让部下不安心 (212)

管理背景之十六：

寻求安稳，盼望安心	(213)
-----------------	-------

相应管理对策：

解决下属的后顾之忧	(215)
-----------------	-------

经典管理实例：

① 李贵辉的“娘娘”作风	(217)
--------------------	-------

② 徐孝纯三换房	(220)
----------------	-------

学有所思	(222)
------------	-------

管理法则之十七：拉开等差讲竞争 (224)

管理背景之十七：

平均心理，相互扯平	(225)
-----------------	-------

相应管理对策：

消灭“冬青丛效应”	(228)
-----------------	-------

经典管理实例：

① 陶建幸鼓励竞争“淘金”	(230)
---------------------	-------

② 台塑妙用运动会	(233)
-----------------	-------

学有所思	(235)
------------	-------

管理法则之十八：不要把权都揽在自己手中 (238)

管理背景之十八：

官本位思想重	(239)
--------------	-------

相应管理对策：

学会授权，以权统人 (242)

经典管理实例：

① 刘邦封官赢项羽 (244)

② 蔡长汀放权成事 (247)

学有所思 (249)

管理法则之十九：严惩贪污腐败 (252)

管理背景之十九：

拉关系走后门 (253)

相应管理对策：

不义之财不容取分毫 (255)

经典管理实例：

① 朱元璋“剥皮” (258)

② 蔡万霖反贪“三板斧” (260)

学有所思 (262)

管理法则之二十：让部下集中精力干正事 (265)

管理背景之二十：

爱琢磨人，不爱琢磨事 (266)

相应管理对策：

多琢磨事，少琢磨人 (268)

经典管理实例：

① 光武帝放手用冯异 (270)

② 许清俊不求全才 (273)

学有所思 (275)

管理法则之二十一：替部下出他不敢出的气 (278)

管理背景之二十一：

逆来顺受，忍气吞声 (279)

相应管理对策：

为民请命，给部下撑腰 (281)

经典管理实例：

① 孙权替诸葛瑾“骂街” (284)

② 徐文荣抬举部下 (286)

学有所思 (288)

管理法则之二十二：抑制部下的张狂 (291)

管理背景之二十二：

自视甚高，老子天下第一 (292)

相应管理对策：

运用权力，剔除刺头 (294)

经典管理实例：

① 少年康熙诛鳌拜 (296)

② 何鸿燊逼走叶汉 (299)

学有所思 (301)

管理法则之二十三：给对你有敌意的部下一线生机

..... (303)

管理背景之二十三：

不持中道，好走极端 (304)

相应管理对策：

网开一面泯恩仇 (307)

经典管理实例：

- ① 怀柔异主定天下 (309)
- ② 卢作孚买船 (312)
- 学有所思 (314)

管理法则之二十四：让部下大胆往前走 (317)

管理背景之二十四：

- 凡事做缩头乌龟，不敢出头 (318)

相应管理对策：

- 以长虹贯日之勇鼓励部下 (322)

经典管理实例：

- ① 刘秀的勇气感染法 (325)
- ② 童施建挂匾鼓士气 (328)
- 学有所思 (330)

管理法则之二十五：别把事情做绝了 (332)

管理背景之二十五：

- 落井下石，墙倒众人推 (333)

相应管理对策：

- 让部下有补过的机会 (336)

经典管理实例：

- ① 楚王摘缨，唐狡死战 (338)
- ② “荔枝大王”谅部下 (341)
- ③ “海王人”可以犯错误 (343)
- 学有所思 (345)

管理法则之二十六：清除害群之马 (347)

管理背景之二十六：

“红眼病”作怪，不要你过得比我好 (348)

相应管理对策：

引导部下有序竞争 (352)

经典管理实例：

① 卜式剔除“红眼羊” (355)

② 汪海赶走陈毛驴 (357)

学有所思 (359)

管理法则之二十七：改造下属的小聪明 (362)

管理背景之二十七：

爱耍小聪明 (363)

相应管理对策：

大事明鉴，小处糊涂 (366)

经典管理实例：

① 宋太祖偏袒臣私 (367)

② 柯文昌礼送跳槽员工 (370)

学有所思 (372)

管理法则之二十八：别让部下揩公司的油 (375)

管理背景之二十八：

公私不分，能揩就揩 (376)

相应管理对策：

分清界限，细化管理 (379)

经典管理实例：

① 倪润峰铸炼“长虹” (380)