

余惕君 著／任全翔 插圖
萬里機構・萬里書店出版

余惕君

香港上市公司(0233)執行董事

管理心語

管理領導文化謀略



作者簡介

余惕君



自詡“兩棲人”，戲稱“四不像”。
做過工——不長；當過官——不大；
搞研究——不深；學經商——不久。

仕：曾任上海市人民政府計委研究所
室主任。

商：上海銘源集團董事、常務副總裁；
香港銘源醫療發展有限公司(香港聯合
交易所上市公司：股票編號：0233) 執行董事。
曾主導中國國內十餘家大型企業集
團發展戰略制定，擔任多家上市公
司獨立董事。

學：國內數所大學MBA及上海圖書館講
座中心客座教授。

著：二十多部，包括：

管理著作：《中國企業發展大趨勢》、《現代企業領導》、《企業經營概論》、《開拓經營的藝術》、《國際競爭策略》、《現代生意經》等；

感悟隨筆：《天命悟語》、《人生感懷》、《覺海思錄》、《俗世方圓》、《大智若“余”》、《字藏玄機》等。



《不，可能！》

蜘蛛不會飛翔，
但它照樣能在空中織網。
不要說，“不可能”，
要說，“不，可能！”



余惕君 著／任全翔 插圖 萬里機構・萬里書店出版

余惕君

香港上市公司(0333)執行董事

管理心語

管理領導文化謀略



余惕君管理心語

著作者：余惕君

編輯：張玉忠

插圖：任全翔

出版者：萬里機構・萬里書店

香港鰂魚涌英皇道1065號東達中心1305室

電話：2564 7511 傳真：2565 5539

網址：<http://www.wanlibk.com>

發行者：香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

電話：2150 2100 傳真：2407 3062

電郵：info@suplogistics.com.hk

台灣總代理：聯合出版有限公司

台北縣新店市中正路542-3號4樓

電話：02 2218 0345 傳真：02 2218 1011

承印者：美雅印刷製本有限公司

出版日期：二〇〇七年九月第一次印刷

版權所有・不准翻印

ISBN 978-962-14-3383-1

Published in Hong Kong

Complex Chinese edition is published by arrangement with Shanghai Fareast Publishers.

序

管理論著現今已是汗牛充棟，之所以還敢鬥膽來湊湊熱鬧，是因為有了20餘年實踐後，對管理有所感悟，一吐“餘”言，意在與大家共享。

管理有術，也有道。“術”者，知識與技巧；“道”者，悟性與智慧。課堂上、書本內能學到“術”；生活裏、工作中能悟到“道”。“道”字拆開來，上為“首”，下為“走”，先謀後動。系統的管理知識雖有助於提高管理水平，但並不意味一定成功。比爾·蓋茨、戴爾、李嘉誠不用說沒讀過MBA，連大學都沒畢業，但他們都很成功。成功與否，關鍵還在於有沒有經營悟性，有沒有商業頭腦。

嚴格說，管理是從西方發展起來的，西方人重理性，在管理上有一套；中國人重感性，有着很好的傳統文化。西方管理長於“術”的研究，東方管理偏重“道”的思考。西方人重制度，講“方”，東方人重人情，講“圓”；西方人講剛，東方人講柔。外圓內方是

銅板，剛柔並濟有力量。拳頭，裏面是骨頭，外面是肌肉；輪胎，裏面是鋼圈，外面是橡膠；牙齒硬，人老後會掉，舌頭軟，一輩子不換。真巧，當今世界首富所擁有的企業，就叫“微軟”。

優秀的管理者應當吃洋麵包，會中國功夫，“中學為體，西學為用”，如此才能領悟管理之道，進入明白做人、成功做事的大境界。什麼是經理？有人說，經理就是經營與管理；也有人說，經理就是經常被老闆修理；但我說，經理是經營為人處事的道理。

商道即人道。《管理心語》說的正是經理人為人處事之道。

道是萬物之本，“道生一，一生二，二生三，三生萬物”。有道才有理，所以叫“道理”；以道開路，所以叫“道路”；道後有德，所以叫“道德”。

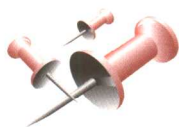
“道”由何來？道由心悟。收錄於本書的，便是我對管理的一些感悟，雖屬片言隻語，卻是思想濃縮。

余惕君

2007年 於滬

目錄

序	3
道管理	6
論領導	58
議文化	114
說謀略	166
快樂緣感恩	220
致謝	224



道管理

何為管理？

顧名思義：一為管，二為理。

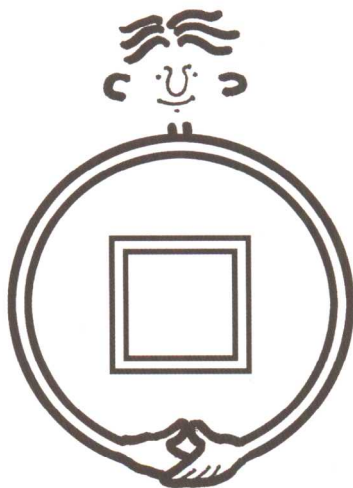
管什麼？既是管事，也是管人；理什麼？既要理事，更要理（現講溝通）人。管理的主體是人，管理的物件是人，離開了人而侈談管理，終將一事無成。

管理說複雜，很複雜，說簡單，也簡單。舉個例吧，管理如同打高爾夫，先想明白人在哪裏、球在哪裏、洞在哪裏，然後，握好球桿，擺好姿勢，努力把球打進一個又一個的洞裏。

管理悟道

制度管理是方，人性管理是圓。

科學管理是外圓內方。



管頭管腳

管理之妙

在於只管頭管腳，
而不是從頭管到腳。

分層管理

有效管理是分層管理。

一竿子到底，
那是胡攪，不是效率。

責任

權力可以下放，
責任只能擔當。

頭與手

管理是用別人的手，完成自己想做的事。

要用好別人的手，先要關心他的“頭”。

門前雪

各人自掃門前雪，

再管自家瓦上霜。

——有效管理的基本前提。

細節

老闆說：我只管大事；

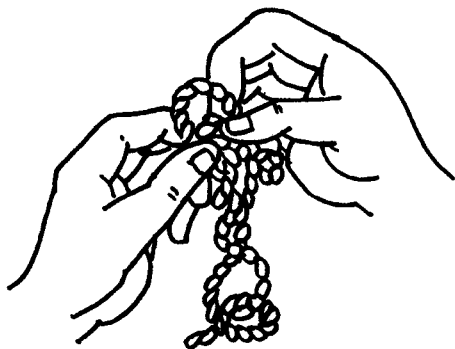
老子說：天下大事，必做於細。

管理是什麼？

管理就是把司空見慣的小事做得更精緻。

關鍵

衡量管理者水平高低的關鍵是，
在關鍵時刻，
如何處理關鍵問題。



做什麼

要問企業能給你多少，
先問你能給企業什麼。

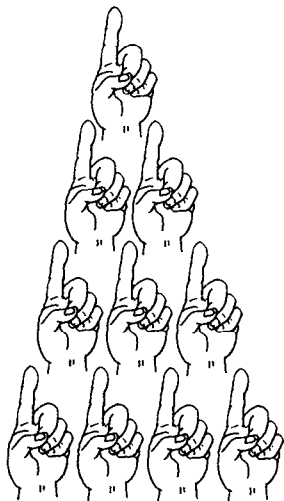
事與人

事情處理得不好，
處理事，
事情總處理不好，
處理人。

人選

不要等計劃完成後，
才來尋求合適人選。

?



問題

管理是什麼？

管理就是解決問題。

管理的過程是圍繞問題而展開，

如果一個管理者發現不了問題，

那才是最大的問題。

負責

只對上負責，
還是不負責。

親手做

對於不必親手去做的人來說，
沒有什麼事不能做。

呼吸

人，離不開呼吸。呼吸就是吐故納新。

企業也離不開呼吸：

產品要更新換代，

管理要推陳出新，

組織要適時調整，

人員要有出有進。

柔和

柔和的目光，
能輕盈地捲起員工心扉的紗窗。

容所短

用人固須用其所長，避其所短，
但若不能容其所短，則難用其所長。

長短

人的長處和短處，
就如錢幣的兩面，
——就看你翻哪一面。