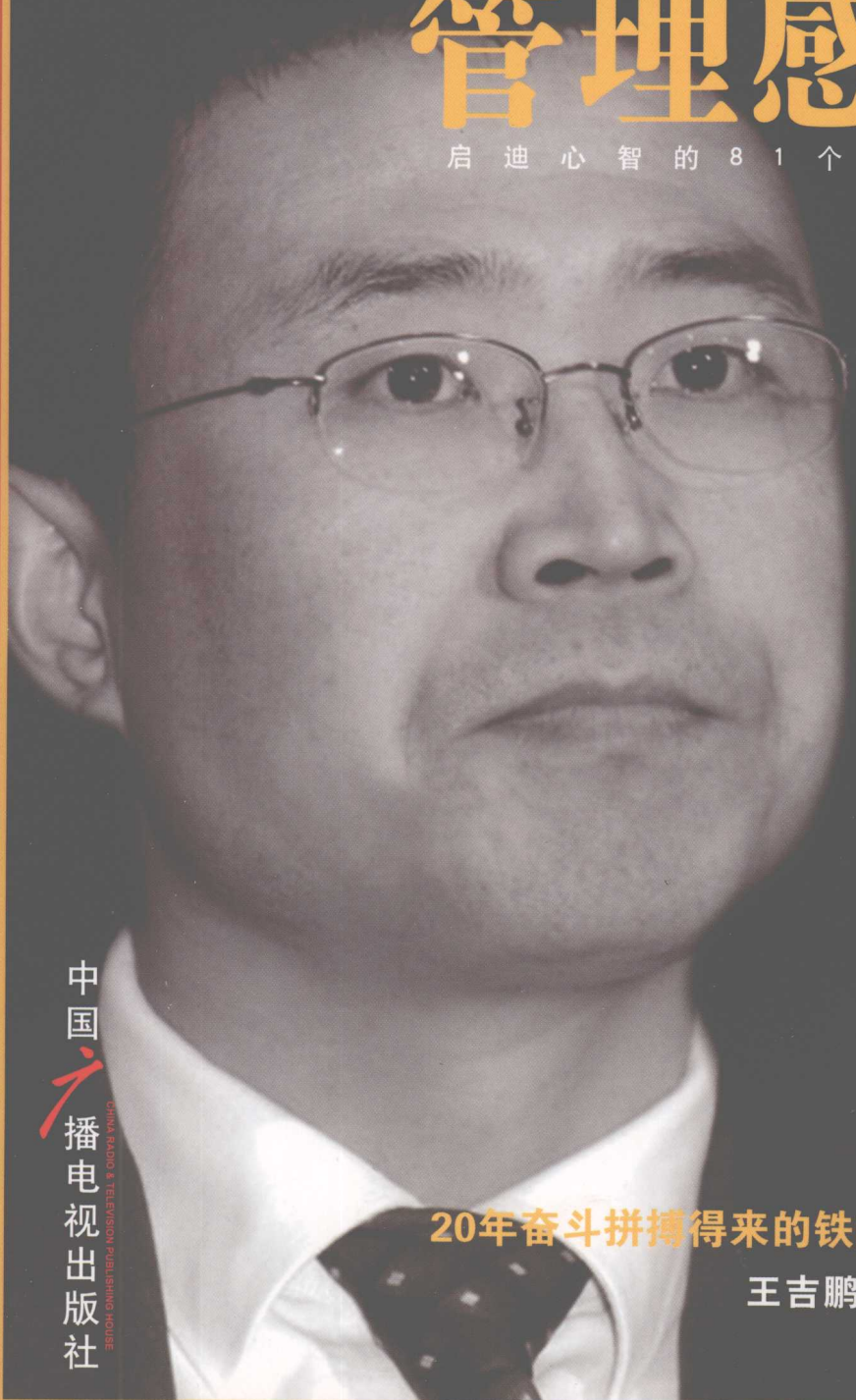


81 Common Management Skills to Enlightening Mind

Comprehension of Management

管理感悟

启迪心智的81个管理常识



中国



广播电视出版社

CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

20年奋斗拼搏得来的铁血规律……

王吉鹏 © 著

管理感悟

——启迪心智的 81 个管理常识

王吉鹏 著

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

管理感悟：启迪心智的81个管理常识 / 王吉鹏著. —北京：中国广播电视出版社，2007.11
ISBN 978-7-5043-5433-4

I. 管… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第153557号

管理感悟：启迪心智的 81 个管理常识

作 者	王吉鹏
责任编辑	张瑞婷
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条9号(邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京市通州大中印刷厂
开 本	787毫米×1092毫米 1/16
字 数	100(千字)
印 张	11
版 次	2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5043-5433-4
定 价	20.00元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

关于管理的五点体会

作为长期从事企业管理实践的企业老兵，我对管理形成了自己的一些独到体会。

第一，我个人认为，管理有规律无定式。管理是有规律的，研究管理很有意思。理论与实践同样重要，管理是理论与实践的结合，有规律是研究理论的结果，但是无定式是来自于面对不同的实践。所以，我们要从实践中总结，同时也要在工作中学习。既要学习经验，更要学习教训。从实践中总结出来的经验教训十分可贵，郑州亚细亚也好，新疆德隆也好，都是财富，要特别珍惜。失败的企业和管理者是值得尊重的。没有人愿意失败，也没有哪一个企业不曾经历过失败。失败的实践是我们的宝贵财富，因为他们的实践完善了机制、丰富了理论、生动了实践。所以不应该去落井下石，而是应该去鼓掌送鲜花。这是从管理学的角度来说的。

第二，我本人从来不去看翻译过来的管理学书籍，因为垃圾居多，但别人推荐的除外。翻译过来的书有几大问题：首先，翻译过来的书，翻译者水平有限，乱来。有一次我在外地，有人问我什么是“战略眼光”。我说这还用问么，就说了一下，他说不对，某知名国际企业的管理者写了一本书，里面提到的“战略眼光”不是这个定义。我说你拿来给我看一下。他拿来后我回去把它交给助理，让他们给我逐字逐句去落实。后来发现里面提到的是“愿景”（VISION）而不是“眼光”。这就是翻译者水平有限导致的问题。其次，很多国外的管理书语焉不详，质量不高。这有很多种情况，一种情



况是外国人编写的，编写和著作是两回事，有可能这些书本身的逻辑关系就不清楚；一种情况是文化、法制等背景不同；还有一种情况是国外的管理著作多如牛毛，有一些是别有用心才传进来的，出于某种目的，故意误导你走向误区。所以，我强烈推荐大家多学习欧洲的管理学说。

第三，管理靠积累。说跟做是两码事。只有自己实践了，才知道管理怎么做。比如说，一个企业请你做空降兵，一大堆老人守着自己的位置，不听你的，你该怎么办，全部开除？不行吧，他们都是企业的老人，为企业做了贡献，是有功之人，是老板的战友，你这么弄不闹得鸡飞狗跳才怪，很多空降兵最后革命不成，自己倒被革了命。所以，管理靠积累。我们必须谨记：知识本身并非力量，知识的运用才是力量。

第四，管理靠悟性。管理就是管例外，悟得多了，例外就少了，你就见怪不怪了。做管理，特别是做企业的时候，经常能碰到一些奇怪的事，多怪的都有。在随后的篇节，我会讲到一些我在做企业的过程中碰到的一些不可思议的事情。因此，我们需要去悟，在与别人的交往中，在读书看报的过程中，在经营管理的活动中，在日常生活的各个环节去体会、把握、感悟、积累管理经验。比如，我们经常会遇到茫然的情况，不知道自己或别人应该干嘛。有一次看电视，记者采访张艺谋导演，讲述他在意大利导演歌剧《图兰朵》的过程。张艺谋说，歌剧别说导演了，就连看也没看几场啊！但是上百号人看着你，等你发话呢，怎么办？歌剧我没导演过，但是京剧看得多了，对吧，按照京剧先来呗。我就吩咐大家先动起来，你们几个，走场去，你们几个，试服装去……然后我就自己躲一边去琢磨，后来就想明白了，该怎么拍。所以我们大家在北京太庙看到的《图兰朵》就跟京剧差不多。

第五，管理是相通的。战略也好，人力资源也好，企业文化也好，到最后你会发现，全是一码事。比如为什么要做战略，因为资

源有限；为什么做组织管控，因为资源有限；为什么做 EVA（一种考核方法，一般叫作经济增加值），还是因为资源有限。实际上到最后，管理就是一种哲学，也就是几句话。还有做事与做人，做企业与做人全是一码事。

这些是吉鹏我花费 20 年的时间掌握的，大家用 1 天足矣。这些经验教训，有可能矛盾，又可能中庸，有可能世故，有可能刻薄甚至好像不道德，无所谓，一家之言，仅供参考。

可怜的管理者,可恨的管理学者

报纸杂志上经常刊登各种各样管理培训的招生广告,价格不菲,却人满为患,为什么?因为我们的管理者、企业家在企业实际运营的过程中遇到了这样那样的实际问题,他们渴望向管理学者学习,渴望得到管理学者的帮助,渴望解决实际问题,可结果却常常事与愿违。为什么我们的企业家花费了大量的时间和金钱求助于管理学者,结果却不仅不能帮助企业健康、快速的发展,反而经常受到错误的指导,企业被引向了歧途呢?

没有理论指导的实践是盲目的实践。我们之所以对管理学者尊重有加,是因为他们开创性的研究可以让我们的企业避开陷阱并少走弯路,科学的理论让我们茅塞顿开,让我们在管理实践中得心应手。然而,现实中,大量的歪理邪说充斥社会各个角落,让你不小心就落入了陷阱,管理者孜孜以求的往往是伪科学,因为现在社会上招摇着几种可恨的管理学者。

第一种是“自我欣赏”型的管理学者。他们长久地习惯了闭门造车,习惯了自己与自己论战,习惯了自娱自乐、自言自语地研究他们的“模型”与“理论”,却根本不去考虑这些“模型”、“理论”在实际中是否存在、能否应用。管理学是一门实践的 science,脱离实践的研究或不能应用于实践的研究成果都是浪费行为,严重一些可称为犯罪行为。比如,一些学者极力倡导企业从“人治”到“法治”,不知多少言听计从的企业被搞乱套了。为什么呢?因为从“人治”到“法治”中间有一个不可逾越的阶段就是“法制”,而这正是



中国企业目前的最短板。

第二种是“算命先生”型的管理学者。他们惯常于做事后诸葛亮，总是在论证成功者的必然成功和失败者的必然失败。如果比尔·盖茨小时候偷过一根黄瓜，他们就会讲：“看，人家多有灵气。”如果一个失败的企业老总做过同样的事，他们又会讲：“这小子，从小就坏。”他们好像无所不知，实则毫无建树，顶多算个管理史学家。理论的价值之一在于前瞻性，在于发现别人没有发现的规律性并警示他人，总结经验教训的目的是为了以后的管理实践更加贴近规律，舍此无他。

第三种是“坐台小姐”型的管理学者。他们最懂逢迎，逢迎领导、逢迎大款、逢迎学术刊物、逢迎甲方。他们总能在最合适的时间、最合适的地点，以最合适的方式说出最合适的“管理学见解”。在庞大的管理学体系中，他们适时地断章取义，贻害管理者。因为，管理对策单看每一点都可能是完美的，但是体系化看来，则可能是有很大的问题。比如某企业抱怨新人成长不利，某专家帮助建立了庞大的培训体系，结果人员流动加快，新人越来越新，其实这家企业的核心问题是薪酬激励体系不合理。“坐台小姐”嘛，逢场作戏，哄你一时高兴，她拿钱走人。

第四种是“崇洋媚外”型的管理学者。他们每天看上去都好像是新新人类，他们言必称欧、美、日，举例不离微软、IBM、丰田，一般都不知道 audit，在汉语里意思就是审计，或者根本就不认为中国还会有审计。在他们那里，对中国管理实践的无知好像是一种荣誉。崇洋媚外曾经让管理者们付出了巨大代价，这种情况还在延续。这里面一个重要的原因就是—些管理学者的推波助澜，他们对国外理论与实践不加选择地盲目推崇造成一大批企业管理者盲从并付出高昂的学费。其实说句良心话，绝大部分国外的管理理论和技术听起来激动，做起来没用，尤其国外的案例，国内的管理者们完全可以不用理会，当小说看看就行了。



社会之大，有那么几个可恨的管理学者，并不奇怪，偶尔出来露几下还可以为大家调节调节气氛，提供一些娱乐。然而，奇怪的是，他们竟然繁荣发达，蔚然成风了起来。这就有问题了。

我本人比较麻烦，作为咨询公司的经营人，我是可怜的管理者，作为管理研究的从业人，我可能是可恨的管理学者。实则“医不自医”，管理有规律，无定式，理论与实践同样重要，从实践中总结出来的经验教训万分宝贵；同样，管理靠悟，悟的多了，例外就少了。

管理学是大智慧，不是小聪明。做个真正的管理学者并不容易，他需要有智者的脑、勇者的心、苍鹰的眼和农民的手；他要能够发现问题、分析问题、解决问题；要能够种瓜得瓜、种豆得豆。

TCL 的李东生说过：“如果再过 5 年、10 年，在国际大舞台上仍没有我们的位置，那就是中国企业家的失职。”其实应该说：“如果再过 5 年、10 年，在国际大舞台上仍没有我们的位置，那不仅是中国企业家的失职，更是中国所有管理学者和研究人员的失职。”



老板篇

1. 要目光远大，如果没有做大的心态，肯定做不大	2
2. 关注增值活动	4
3. 不是不会做，而是没有想到，没有首先做到	6
4. 要坚守正确的价值观	8
5. 要对新事物敏感	10
6. 慎重选择合作伙伴	12
7. 不要偷税漏税，但要学会合理避税	14
8. 总结别人的成败得失，但国外的案例你可以不用理会	15
9. 不要用黑白道的规矩去解决商业上的冲突	17
10. 关注同行，向最好的学习，与最好的竞争，但不要跟得 太紧，以免被拖垮	19
11. 不是揣到兜里的才是钱	21
12. 节俭不是小气，小气未必不好	23
13. 避免想在前，做在后；起大早，赶晚集	26
14. 预则立，不预则废	28
15. 抵不住诱惑，就另外开间公司，各干各的，也不要叫什 么集团	30
16. 在能把握全局的前提下，不要追求事必躬亲	32



17. 物极必反	34
18. 要冷静	36
19. 要敢赌	38
20. 要懂法	40
21. 救人于危难，但好心有时不会有好结果，不能因此而灰心 ..	42
22. 没有立场冲突，只有利益冲突	44
23. 做要事，不是急事	46
24. 指地不打粮，指儿不养娘	48
25. 承认世界多样性，什么人都有，什么事都可能发生	50
26. 透过现象看本质	52
27. 承认失败，学会放弃	54
28. 失败是进行时，不是终结，也不是最后结果，更不是世 界末日	56
29. 只要不要命，都好商量	57
30. 一分钱憋倒英雄汉	59
31. 田忌赛马，管理是相通的	61
32. 企业最终是社会的	62

中 层 篇

33. 关注老板：老板也是人，老板大多很辛苦	66
34. 老板做好人，中层做坏人，才是良好的配合	68
35. 上侵下职，妨害员工的学习、成长，更破坏上司与部属 之间的合理关系	70
36. 千万不要“纵容”上司	72
37. 离开后千万不要诋毁前公司，夸奖或沉默为好	75
38. 强调事情要可控，当事情比较复杂的时候，先做可控部分 ..	77
39. 别人对你的印象，取决于你自己展示的形象	79

40. 不要限于局部	81
41. 崇尚简单, 尊重多元	83
42. 认真能把事做对, 用心能把事做好	85
43. 尝试说“这事我来负责”	87
44. 观念转变: 几页纸的报告和与客户一致的结论	90
45. 遵守时间, 但不要期望别人也遵守时间	92
46. 来说是是非者, 必是是非人	94
47. 对事不对人	96
48. 资历非常重要	98
49. 千万不要认为上司比你傻	100
50. 不要犯想当然的错误	102
51. 要直面问题	104
52. 好记性比不过烂笔头	106
53. 瓜熟蒂落: 任其自然, 睁一只眼闭一只眼	108
54. 文以载道, 形式为内容服务 (文章、沟通、做事)	110
55. 不要撒谎, 更不要骗自己	112
56. 成长 = 生存 + 发展	114
57. 创新无所不在	115
58. 要有主见 (耳根子不要软)	117

打工仔篇

59. 企业把管理权限分成三六九等, 而不是把人分成三六九等	120
60. 对工作要投入, 事业是自己努力来的	122
61. 要集中精力 (时间、业务、事项)	124
62. 工作要深入细致, 不可以轻易放弃任何细节	126
63. 不要为没有发生的事情而焦虑	128



64. 与客户是平等的合同双方，保持自尊和中立性·····	130
65. 不要把别人的好，视为理所当然，要知道感恩·····	132
66. 无名草木年年发，不信男儿一世穷，要有不服输的精神·····	134
67. 忍耐是人生的必修课·····	136
68. 不怕慢，就怕站；坐以论道，不如起而行之·····	138
69. 天上不会掉馅饼，掉了也落不到你嘴里·····	140
70. 要大气·····	142
71. 十年河东，十年河西，但老理儿不变·····	144
72. 有一颗平常心：没什么大不了的，好事要往坏处想，坏事要往好处想·····	146
73. 要练口才·····	148
74. 要勤奋好学·····	150
75. 只要合理，怎样变动都可以·····	151
76. 有理不在声高·····	153
77. 总有先之先觉者，后知后觉者，不知不觉者·····	155
78. 要默契·····	157
79. 让领导划圈，不是填空·····	158
80. 不要低估别人智力和能力·····	160
后记 解脱的痛苦·····	161



老 板 篇

1

要目光远大，如果没有做大的心态，肯定做不大

被誉为清代“红顶商人”的胡雪岩曾经有一句名言：“做生意顶紧要的是，眼光看得到一省，就能做一省的生意；看得到天下，就能做天下的生意；看得到外国，就能做外国的生意。”这句话的意思就是，眼光有多远，成就就有多大。

做企业一定要目光远大。如果没有做大的心态，企业肯定做不大。愿景，一定要大。我一直坚持认为，你这个企业目前的状态、曾经的状态并不重要，将来的成就才是最重要的。做企业你不要就制定一个两三年的计划，否则就不要做了，做个小食品铺算了，那是做生意。做生意与做企业是不一样的。做企业、做公司，你一定要考虑到无限远，永远不倒，永远在。假设仁达方略（管理咨询公司）最后卖机器去了，卖酸奶去了，可是仁达方略还在，作为一个盈利组织还在，要的就是这种气魄。老盯着这两三年，我在这个行业占第几了，我今年赚了多少钱了，没意思。所以不要被朝夕的成败所左右。

另外，心态一定要大。我们仁达方略搬了几次家，最早是在海淀区某机关内办公，后来在人数没有增加多少、办公空间也够用的情况下，我们搬到了东城长和大厦。当时我有一个副总，是人民大

学的 MBA，他就不理解。他是这么想的：这不是吃饱了撑的嘛，营业额又没有增加多少，人又没有增加几个，现在的办公面积明明够用，你怎么又搬到写字楼里去呢？而且，我当时提出第二年预算吓了他一跳。我们是那年 12 月 6 号搬过去的，我提出第二年的预算比他预想的超出四倍，着实吓了他一跳。实践证明，当初我的决定是对的。第一，后来人数达到了当初预算的地步了。第二，我们不久就从长和大厦搬到了豪柏国际大厦，在那里买了两个单元，南面的半层我们买下来了。由于当时我们在长和大厦住了还不到一个月，我们一个技术总监对此不理解，干得好好的，干什么买房？当时他最讨厌的一种做法就是有点钱就买房置地，而且一买就这么大面积，又花这么多钱装修，没必要。等装修完他就理解了，说装修完我们这个技术中心跟 IBM 的技术平台也没什么区别了，就是不一样。

2005 年年底，我们从豪柏国际搬到煤炭大厦五层，我们办公区域占了整个一层。我们有一个咨询师，这个人很有个性，挨着我坐下来，也不对我说，自己一个人坐在那里说：“好好，什么都好，就是太大了。”现在来看，有可能今年一层还不够用了。因为我就是这么一个人，很多目标我都会挑好的方向去做，但是有人不理解。为什么？区别就在于我有做大的心态，而他没有。

2

关注增值活动

做企业，要关注增值活动，不然，就是东北话里说的“光迈腿，不走道儿”。我们很多情况都是这种状况，忙活半天，没有用。增值啊，价值的值，关注增值活动，从经营上管理上都要用心琢磨。所以我说，做生意不等于做企业，这句话不是我最早说的。

做生意不等于做企业。做生意是机会主义，就是一单单去做，做一单就是捞了一票。比如说，做贸易就是最典型的。贸易公司你看他规模都不大，大多是皮包公司，可花钱一把一把的，钱来得容易啊。做生意就是这样一单单地做，并不增值，不是你这单做完了下单还能做好，永远是一单单去做。做企业则不一样，做企业是能力主义。说句心里话，柳传志做联想的时候，我那时就在中关村，我那公司叫怡安数据，全称叫北京怡安数据设备有限公司，它没干过联想，但那会儿都差不多，都是深圳南洋市场进计算机配件，叫水货，到中关村一组装，再一卖，钱就这么挣出来了。大家都去找下家，有了订单，就去抓货，最多时组装一台台式机挣 2 万 3 千块钱，后来挣 50 块钱，就是搬运费嘛，所以很多人就改行了。联想不是，它一方面也做生意，同时它把能力做起来了，比如制造、品牌、文化管理等。所以尽管中关村当时比联想有钱得多的是，但都没有联想成功。

什么叫增值活动呢？比如很多事情，你做了半天，却不见多大