

内容源自著名人力资源管理专业杂志，
前程无忧旗下《新前程》（原名《人力
资本》）。

前程无忧：中国第一个在美国上市的人
力资源服务机构。最具影响力人力资源
网站。

前程无忧 名家专栏 Boss Talk

前程无忧《新前程》杂志◎著

商界名家亲诉商场感悟

世界上只有三种人。一种人只忙过去的事，那叫历史学家、死人或犯人。第二种人只为现在奔忙劳碌，那叫普通人、平常人。第三种人是站在未来的终点教化我们，那是神，是上帝。我们要想赢得未来，只能在普通人和神之间找个位置，看到的未来越远越清楚，就离神越近，就越是能人、超人。企业家就是要做超人，就是要在未来找一个支点，引领自己的企业，创造未来，赢取未来。

——万通董事局主席 冯仑

前程无忧·职场新能量丛书

名家专栏

前程无忧《新前程》杂志 著

能量传播 主编

航空工业出版社

北 京

丛书简介

前程无忧·职场新能量丛书是职场全程指导,内容源自著名的人力资源服务企业、美国Nasdaq上市公司前程无忧旗下的《人力资本》杂志,包括了顶级经理人成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程等。同时还精选了商界名家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析,对职业经理人、创业者,以及想进行职业咨询、发展职业生涯的各行业和阶层的读者都具有全面而深入的指导价值。本丛书第一辑共7本,包括《顶级经理》、《创业旅程》、《中层修炼》、《职场路线》、《职场关系》、《人物心路》以及《名家专栏》。

内容提要

本书是国内外著名企业领导人亲笔撰写的管理和职业感悟,包括柳传志、宁高宁、刘长乐等企业领袖。另外包括了一些著名管理专家对企业领导人的评述,包括郎咸平、厉以宁等。

图书在版编目(CIP)数据

名家专栏/前程无忧《新前程》杂志著. —北京:航空工业出版社, 2008.1

(前程无忧 职场新能量)

ISBN 978-7-80243-049-5

I. 名… II. 前… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第198138号

名家专栏

Boss Talk

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话: 010-64978486 010-64919539

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2008年1月第1版

2008年1月第1次印刷

开本: 710×1000 1/16

印张: 13

字数: 152千字

定价: 26.00元

序一

“管理者”的三重境界

我的公司同事习惯称我为“教练”，我也乐于此称呼。

前程无忧从1998年在北京成立至今，从一个点发展到拥有现在的26家分支机构，覆盖包括香港在内的各个区域，从几个人到现在的3500名员工，需要的不仅仅是一个CEO，许多中层、高层管理者对公司的业绩和发展起到了关键的作用。发现、培养和指导管理者，使其能够得到员工的支持，并带领员工完成目标，仍然是我面对的主要挑战之一。

“管理者”包括三重境界：管事、管人和管自己。

“管自己”比较容易理解。通常看到下属大致就可以想象得出他的上司是什么样的风格，管理者的表率对被管理者有很直接的影响，所以管理者的自律、管理者对目标的追求往往引来被管理者的效仿。“管事”和“管人”非常玄妙，甚至高深。我们常说“事在人为”，同样的事情不同的人去做结果就不一样。所以管事、管人的最大难点在于，为了实现目标，让合适的人做合适的事情。首先让被管理者以管理者的目标为自己的目标就很难，这就需要管理者管事、管人的能力。在目标一致的情况下，管理者要帮助被管理者认识问题和解决问题。

如何管事、管人、管自己？管理者必须要有学习和反思的能力和习惯。成败得失，经验是金，他人的经历是最好的教练。在这套丛书中，包括顶级经理人的成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程，同时还有商界名

家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析，内容涵盖了“管理者”的三重境界。

管理者不是一个新名词，这套丛书自然不仅仅是谈管理，但如果你想成为真正的“管理者”，前程无忧·职场新能量丛书或许对你会有所帮助。



甄荣辉

前程无忧CEO

序二

人管人：管死还是管活？

我一直觉得人力资源是一个很神圣的工作，觉得做人力资源的人经验要超过常人、智慧要超过常人、品性要超过常人、洞察力要超过常人，所以他才拥有识人、理人、育人、管人的能耐，其他人才会服他的判断与见识。人力资源管理者站在人力资源的洪流之上，见多识广，他们把人力资源管理里面的很多诀窍与猫腻分享出来也实在是一笔难得的财富。可惜现在很多人头脑与实践中的人力资源就是一种分工、一种岗位、一种例行公事、一种流程，一个员工在那样的人力资源管理者面前首先会有感觉就是不服气，然后就是闹矛盾，有些人力资源管理者连自己都管不明白，惶论调理公司的人力资源了。所以我常在想，人力资源管理者高明，是把一个公司的人文管活，人力资源管理者不高明，就能把一个公司的人文管死。生死之间，可以看出人力资源管理的重要了。

今天的中国社会在快速成长也在快速转型，人成为动态度最高、最难系统把握的对象，这在对消费者营销的时候如是，在对人力资源管理的时候也如是。我们要关注到一些新的与人力资源发展与管理相关的新特点，并且有切实的因应能力，然后我们在人力资源管理方面才能有新能力。这些新的特点与趋势是：其一，新一代反权威职员的成型——独生子女一代在比较自由的家庭空间里成长，个性比较突出，强调权威的说服力，这对有自然等级的职场秩序会有很大的冲击；其二，强化职员

权利的劳动法制——新的立法思想越来越把社会责任分化到企业这样的社会细胞单位，而不想让政府这样的宏观单位承担太多责任，这意味着企业与员工的工作关系必须走向精细化，否则将有相当高的触犯法律的成本；其三，动态化社会资本模式的发展——企业不仅仅要加强员工的知识与操作技能，也要加强他们的社会资本与社会联系，才能使他们身心健康、有更强的拓展能力与业务效率。对于经理层来说，在高度动态的社会关系中具备发掘社会资本的能力将使他们所在的组织能以更低的成本获得更高的收益并有更长远的前景；其四，关注多元互动的营销工作模式——这个时代在宏观上工作机会多多了，人才也多多了，在微观上好的机会更难得到了，要找到好的人才也更不容易了。那么怎样才能万千机会中找到你满意的一个，在万千人才中找到你满意的那一个，就需要双方借助于多种媒体渠道与表现方式来表现自己的需求、特点与迷人的地方，这是一个人才自我营销与组织形象营销都必须非常富有侵略性的时代；其五，培养T型人才与T型组织——即富有技能I与富有见识T结合的人才与组织，这在市场越来越统一、全球化越来越成为趋势的时候是非常重要的，组织不再简单地是一个人才使用单位，好的有竞争力的组织越来越应该是培养与升华人才的地方，是一个行动型的大学校、机会型的大基地。

用这样的标准与要求去衡量，很多人力资源管理者与人力资源服务机构应该感到很惭愧才是。不过也不要紧，没有人是先天就会的，也没有人是无师天成的。中航能量出版发行的这套前程无忧·职场新能量丛书也能反映出作者群体在我所说的发展方向上的努力，书的内容来自于实战与市场，来自于前沿与职场，是有经验的操作者的有心之作，也是有使命感的专业

人员的深入思考，对于帮助我们成为搞活企业人力资源的能手有帮助，因此乐为之序，并推荐之。不过，我想，与其说这套书提供了很多相关宝典，不如说它启动了更多我们现在急需的对实用型人力资源管理的系统思考，因此期望有更多的吻合职场新趋势的新作问世，以满足广大企业管理者与职员们的应用需要。

袁岳

零点研究咨询集团董事长

2007耶鲁世界学者

2007年12月1日于美国耶鲁大学

说 明

前程无忧·职场新能量丛书在筹备中期，原《人力资本》杂志主办方前程无忧根据市场需求，在通过国家新闻出版总署的批准后，现已将杂志名称更改为《新前程》。

本书所有内容均来自原《人力资本》杂志。

特此说明。

目 录

领袖力量 /1

- 李嘉诚：想当领袖还是老板 /1
- 杨澜：野心、好奇心与领导力 /7
- 张春江：最好的领导力来自实践 /10
- 郎咸平：中国企业家，你得学习 /14
- 杨国安：未来的领导人才哪里来？ /18
- 史蒂文森：真正的企业家不是赌徒 /22

经营管理 /27

- 柳传志：我在联想做的比较得意的事情 /27
- 宁高宁：文学式思维害死企业 /32
- 牛根生：我为什么做这三件事 /35
- 戴尔：直销模式比外人看到的深奥得多 /38
- 何志毅：西方管理玩不转中国企业 /41
- 郭广昌：多元化与专业化的争议是个伪命题 /44
- 唐骏：简单+勤奋=战略+执行力 /47
- 茅忠群：执行的九个关键因素 /50
- 杨国安：你给我钱，我来收购你 /53
- 蔡巍：傻根娶妻 /56
- 金错刀：中国狼性企业之暗伤 /58
- 姜汝祥：蒙牛的胜利值得警惕 /62
- 童雪松：国际化并不能带来想要的东西 /65
- 袁岳：分众传媒并不成功 /68
- 周永亮：越大越脆弱 /71
- 三家村：所有者无情，还是经营者无义 /74

企业文化 /83

- 刘长乐：凤凰精英的美学经营 /83

- 黄华：我们有必要开会吗？ /86
刘家雍：没有强势文化就无法真正国际化 /89
厉以宁：第四种公平 /95
周永亮：游戏规则的“游戏” /98
黄华：舍不得孩子套不着狼 /101
吴小莉：利用传媒企业要借鉴公众人物的方法 /104
黄华：腐败有“理” /109
阿达：戴尔没必要忏悔 /112
三家村：是文化不融还是另有阴谋 /115

人力资源 /123

- 郭昕：人是激励不完的 /123
姜汝祥：每个人都对自己负责 /127
方晓光：经理人最缺的是对人的感觉 /130
黄华：员工都是CEO /133
郎咸平：谁有资格教育企业家 /136
Murali：近亲繁殖不利优生 /140
王遐昌：人际关系是自我被利用价值的维他命 /145

职业发展 /149

- 冯仑：现在做些什么，十年后能赢？ /149
袁岳：将Shopping模式用于职业 /155
车建新：像单恋一样做生意 /158
朴钟和：先付出，后收获 /164
陆新之：为什么大多数企业人都只是小职员 /167
姜汝祥：柳传志张瑞敏不值得学习 /170
赵民：比照刘翔、邹市明转型 /173
郎咸平：中国企业高管缺的根本不是激励 /178
黄成：郎咸平不是靠炒作技巧成名的 /181
三家村：气急败坏，还是因需而变？ /184
老虫：惠普人美得太早了 /192

领袖力量

李嘉诚：想当领袖还是老板

长江实业和记黄埔董事长 李嘉诚

领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。



屈指一算，我的公司已成立了55年，由1950年数个人的小型公司发展到今天全球52个国家超过20万员工的企业。我不敢

和那些管理学大师相比，我没有上学的机会，一辈子都努力自修，苦苦追求新知识和学问，管理有没有艺术可言？我有自己的心得和经验。

我常常问自己，你是想当团队的老板还是领袖？一般而言，做老板，简单，你的权力主要来自你的地位，这靠来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖，较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。要做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。

自我管理是好的管理者的首要任务

想当好的管理者，首要任务是知道自我管理是一项重大责任，在流动与变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成为什么人，是建立尊严的基础。我认为，自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。

这“化学反应”由一系列问题开始，人在不同的阶段中，要经常反思自问：我有什么心愿？我有宏伟的梦想，我懂不懂得什么是节制的热情？我有拼战命运的决心，我有没有面对恐惧的勇气？我有资讯有机会，我有没有实用智慧的心思？我自信能力天赋过人，我有没有面对顺流逆流时懂得适如其分处理的心力？你的答案可能因时、因事、因处境，审时度势而有所不同，但思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交恶运混为一谈，这是很消极无奈和在某一程度上是不负责任的人生态度。

14岁，穷小子一个的时候，我对自己的管理方法很简单，

我知道我必须赚取足够一家勉强存活的费用；我知道没有知识改变不了命运；我知道当年的我没有本钱好高骛远。我也想飞得很高，在脑海中常常记起我祖母的感叹：“阿诚，我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有。”我可不想像希腊神话中伊卡洛斯（Icarus）一样，凭仗蜡做的翅膀翱翔而坠下。我一方面紧守角色，虽然我当时只是小工，但我坚持每样交托给我的事做得妥当出色；一方面绝不浪费时间，把任何剩下来的一分一毫都购买实用的旧书籍。我知道要成功，怎能光靠运气，欠缺学问知识，程度与人相距甚远，运气来临的时候也不知道。还有一个小的，但重要的一点，讲究仪容整齐清洁是自律的表现，谁都能理解贫困的人包装选择不多，但能选择自律心灵态度的人更容易备受欣赏。

22岁，我成立公司后，进取奋斗的品德和性格对我而言层次有所不同。这时，我知道光凭能忍、任劳任怨的毅力已是低循环过时的观念。知识需要和意志结合，静态管理自我的方法要伸延至动态管理，问题的核心在于如何避免聪明组织干愚蠢的事。“如果”一词对我有新的意义，多层思量和多方能力皆有极大的价值，要知道“后见之明”在商业社会中只有很狭隘的贡献。人类最独特的是我们不仅有洞悉思考事物本质的理智，而是我们有遵守承诺、矫正更新的能力，坚守价值观及追求目标的意志。

商业架构的灵活制度要建基于实事求是、能有自我修正挽回的机制（Check and Balance）。我指的不单纯是会计系统，而是在张力中释放动力，在信任、时间、能力等范畴建立不呆板、能随机应变的制度。你们也许听过我说企业应在稳健中寻找跳跃的进步，大标题下的小点要包括但不局限于：开

源对节流、监督管治对创意和授权、直觉对科学观、知止对无限发展……。

每一个机构有不同的挑战，很难有绝对放诸四海皆准、皆适用的预制组件。老实说，我对很多表面的、人云亦云的专家的分析是“尊敬有加”，心里有数，说得俗一点，有时大家方向都正确，要的却是花拳绣腿、姿势又不对。管理者对自己负责的事和身处的组织有深层的体验和理解最为重要。了解细节，经常能在事前防御危机的发生。

成功的管理者都应是伯乐

其次，成功的管理者都应是伯乐，伯乐的责任在甄别、延揽“比他更聪明的人才”，但绝对不能挑选名气大但妄自标榜的企业明星。在高度竞争的社会中，高效组织的企业亦无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧志的员工，同样也难负担光以自我表演为一切出发点的“企业大将”。挑选团队，有忠诚心是基本，但更重要的是，要谨记光有忠诚但能力低的人和道德水平低下的人同样会迟早累垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。要建立同心协力的团队第一条法则就是能聆听到沉默的声音，问自己团队和你相处，有无乐趣可言，你是否开明公允、宽宏大量，能承认每一个人的尊严和创造的能力，有原则和坐标而不是费时失事、矫枉过正的执著者。

领袖管理团队要知道什么是正确的“杠杆”心态。“杠杆定律”始祖阿基米德是古希腊学者，他曾说：“给我一个支点，我可以举起整个地球。”寻找支点是以效率和节省资源为出发点。聪明的管理者专注研究精算出的是支点位置，支点的正确无误才是结果的核心。这门功夫倚仗你的专业知识和综合力，

能够洞察出那些看不见的联系之层次和次序。今天很多公司只看见“千斤”和“四两”的可能性转化，而忽视了找到支点的可能性，因过度扩张而陷入困境。

我未有幸在商学院聆听教授指导，我年轻的时候，最喜欢翻阅的是上市公司的年度报告书，表面上挺沉闷，但别人会计处理方法的优点和漏弊，方向的选择和公司资源的分布对我有很大的启示。

对我而言，管理人员对会计知识的把握和尊重、对正现金流以及公司预算的控制，是最基本的元素。还有两点不要忘记：第一，管理人员特别要花心思在脆弱环节；第二，在任何组织内优柔寡断者和盲目冲动者均是一种传染病毒，前者的延误时机和后者的盲目冲动均可使企业在一夕间造成毁灭性的灾难。

最后，好的管理者真正的艺术在其接受新事物、新思维与更新传统的能力。我们永远不是也永远不能成为“无所不能的人”。有时我很惊讶地听到今天还有管理人以“劳累”为单一卖点。“天行健，君子以自强不息。”自强不息的方法重要，君子的定义也同样重要。要保持企业生生不息，管理人要赋予企业生命，这不单只是时下流行在介绍企业时在幻灯片上打出使命，或是懂得说上两句人文精神的语言，而是在商业秩序模糊的地带力求建立正直的方针。这路并不好走，企业核心责任是追求效率及盈利，尽量扩大自己的资产价值。商场每一天如严酷战争，负责任的管理者天天捍卫企业和股东的利益已经筋疲力竭，永无止境的开源节流，科技更新及投资增长，却未必能创造就业机会，市场竞争和社会责任每每两难兼顾，很多时候，也只能是在众多社会问题中略尽绵力而已。

自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。

好的管理者真正的艺术在其接受新事物、新思维与更新传统的能力。