

RUANSHENG
KUN
YINGCHAI

唐华山 编著

软绳捆硬柴

柔性化管理的力量

真正的管理是从管理人的积极性开始的，刚性管理往往只能管行为，柔性化管理则能管思想，并由思想自发地去影响行为。



广东省出版集团
广东经济出版社



中国**柔性化管理**开山之作

柔性化管理的最大特点，在于它不是依靠外力，而是依靠人性解放、权力平等、民主管理，从内心深处来激发每个员工的内在潜力，主动性和创造精神，使他们能够真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩，成为企业在激烈的市场竞争中取得优势的力量源泉……

ISBN 7-80728-260-6



9 787807 282600 >

ISBN 7-80728-260-6

F · 1382 定价：29.00 元

BUANSHENG
REN
YINGCHAI

— —



软绝刚硬柴

柔性化管理的力量

本书以作者多年从事人力资源管理工作的经验为基础，结合国内外人力资源管理理论，从招聘、培训、考核、薪酬、福利、劳动关系等方面，系统地介绍了人力资源管理的基本理论和实务操作，是一本适合人力资源管理专业学生和从事人力资源管理工作的从业人员阅读的教材。

人力资源管理
第1版



RUANSHENG
KUN
YINGCHAI

软绳捆硬柴

唐华山 编著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

软绳捆硬柴：柔性化管理的力量 / 唐华山编著. —广州：广东经济出版社，2006.4

ISBN 7-80728-260-6

I. 软… II. 唐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016181 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
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	14.75
字数	222 000 字
版次	2006 年 4 月第 1 版
印次	2006 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-260-6 / F·1382
定价	29.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：(020) 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心) 邮购电话：(020) 83781210

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

序 言

管理没有固定的答案可寻，所以也就从来不曾有过一劳永逸的管理方法可以套用；但管理自有其恒久的规律存在，这个恒久的规律就是顺应时代发展而产生的与之相适应的新的管理模式。一句话，时代在不断改变，管理方法也要不断革新。

随着知识经济时代的全面到来，传统的管理模式正在受到巨大的挑战，一些在以前看来稳如磐石的管理思想正在动摇，一些因循守旧的企业因管理思想落后而濒临倒闭。

在这个全新的知识经济时代中，以人为本的管理思想正在被人们广泛提及，柔性化管理逐渐浮出水面。专家们预言，柔性化管理代表了未来企业管理的潮流和走向。

柔性化管理是相对于刚性管理提出来的。刚性管理以规章制度为中心，凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对企业员工进行管理，这是 20 世纪通行的泰勒管理模式。

柔性化管理则是以人性化标志，以人为中心的全新模式，它依据企业的共同价值观和文化、精神氛围进行的人性化管理，在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，对员工产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。

柔性化管理强调的是灵活与弹性、跳跃和变化、速度和反应，它注重平等和尊重、创造和直觉、主动和企业精神、远见和价值控制，它依据信息共享、虚拟整合、竞争性合作、差异性互补等等，实现知识由隐到显的转化，创造竞争优势。

柔性化管理是与发号施令式的强制性管理格格不入的，它的最大特

点，在于它主要不是依靠外力，而是依靠人性解放、权力平等、民主管理，从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神，使他们能够真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩，成为企业在全球性激烈的市场竞争中取得竞争优势的力量源泉。

实施柔性化管理必须实现从重物轻人到以人为本的转变。人是生产力中最积极、最活跃的因素，柔性化管理要求坚持以人为本。以人为本的内容相当广泛，如注重感情投资、推行民主决议、构建企业文化、强调人际关系等。

关于柔性化管理的特征，专家们曾做过这样的概括，即内在重于外在，直接重于间接，身教重于言教，个体重于群体，执教重于执纪，肯定重于否定，心理重于物理，激励重于控制，务实重于务虚等。

显然，柔性化管理更加看重的是员工的积极性和创造性，更加看重的是员工的主动精神和自我约束。

本书从柔性化组织管理、柔性化决策管理、柔性化员工管理、柔性化营销管理、柔性化用人管理、柔性化文化管理、柔性化成本管理、柔性化生产管理、柔性化信息管理、柔性化价格管理、柔性化公关管理、柔性化顾客管理、柔性化服务管理、柔性化危机管理等方面，全方位、多层次地展示了柔性化管理的独特魅力，并附有柔性化管理案例。特别值得一提的是，本书注重实战而不偏重理论，极具操作性。

在本书的编写过程中，得到了谢俊超、唐方林、张德光、郑月玲、王志勇、唐华领、张清云、孙国芳、郑美芳、冯立军、周秦等人的大力帮助，没有他们的努力，本书是很难面世的，在此谨谢。

由于作者水平有限，加之时间仓促，书中偏颇和遗漏之处在所难免，恳请读者朋友谅解，并请各位方家批评指正。

洁 岛

2006年1月于北京

目 录

第一章 柔性化管理——企业管理的第二次革命…………… (1)

在知识经济时代，柔性化管理日益成为企业管理的新特色和主流，是社会发展的必然趋势，它代表着新技术革命时代企业管理的发展趋势，代表了未来企业管理的潮流和走向。

柔性化管理的概念 1

柔性化管理的原则 3

柔性化管理的特征 10

柔性化管理的作用与意义 12

实施柔性化管理的关键要素 14

柔性化管理是企业未来的潮流和走向 17

第二章 建立新型的柔性化管理体制 …………… (20)

臃肿的组织机构只会限制企业的发展，柔性化管理提倡由集权向分权过渡，由金字塔式组织结构向扁平化组织结构过渡。柔性化管理的先行者杰克·韦尔奇经常说：“多一个管理层级，就多一层麻烦。现在，我们就要彻底地消除那些没有意义的管理层级，根除所有的官僚主义，让我们的企业更加高效地运转。”

建立新型的柔性化管理体制 20

- 优化组织系统，提高管理效率 23
- 多一个管理层级，就多一层麻烦 26
- 肢体庞大并不代表实力雄厚 30
- 精兵简政，轻装上阵 33
- 果断抛下昨天的包袱 36
- 雀巢公司的管理秘密 37
- 不可或缺的人对企业是一种危险 39

第三章 没必要作出决策时，就有必要不作决策 (42)

臃肿的管理机构，繁杂的审批程序，以及发挥不了有效作用的所谓的“监督体制”，实际上都在极大程度上限制了企业的发展，要想让企业在竞争日益激烈的市场中快速奔跑，就要把一切累赘都撤掉。这是柔性化管理的重要内容。当然，在进行柔性化管理决策时，经常要面临风险，优秀的管理者不惧怕风险，但是，他们会权衡利弊，努力找出风险最小的决策。

- 减少决策程序，撤掉累赘机构 42
- 尽量作出相对稳妥的决策 44
- 善于作出不确定性决策 47
- 灵活的现场决策艺术 49
- 大胆的决策并不等于蛮干 51
- 没必要作出决策时，就有必要不作决策 54

第四章 人是最重要的，一定要诚待下属 (57)

因为人是生产力中最具活力的因素，所以柔性化管理要求管理者摸索出一套柔性的员工管理办法，在与员工打交道时，尽量关心他们、尊重他们、宽容他们，甚至服务他们。管理者如果能够做到这一点，就能在最大限度上激发员工的潜能，达到真正意义上的互动和谐，从而更有效地推动工作的进展。

感情投资必不可少	57
事故发生后, 选择安慰而不是责骂	59
人是最重要的, 一定要诚待下属	61
找一个员工愿意拼命的理由	64
给员工更多的自由	66
解雇员工时, 让他体面地离开	67
不要打击雇员的情绪	69
得理要让人, 不说绝对话	70
可以宽容, 但不要姑息	71
举行活动可以凝聚人心	73

第五章 引起他人的情感共鸣 (76)

营销是企业与市场的链接点。随着竞争环境的变化, 在营销策略上要随机应变, 以快变应慢变, 在激烈的竞争环境中取得企业的竞争优势。为此, 柔性化营销管理要求领导者树立超前的市场营销意识, 采取灵活多变的营销策略, 创造市场热点, 进行营销服务, 提高企业的核心竞争力, 从而取得竞争优势, 以适应企业柔性化管理的需要。一句话, 变化无常的市场需要灵活多变的柔性市场营销策略。

站在客户的立场去考虑问题	76
引起他人的情感共鸣	78
宣传对营销的结果有着重大的影响	80
在竞争中获得双赢的局面	82
让商品带上人情味	83
魅力无限的情感营销	85

第六章 用温和的声音说出你的命令 (88)

管理者用人成功与否, 在很大程度上取决于他与下属的心理距离, 当这种距离拉近的时候, 下属就会表现出极

大热情，这种热情就像儿子热爱父亲一样，忠诚、尊敬、相互信任、奋不顾身，能够达到这样的管理层次，就达到了柔性化用人，也就是人们常说的人性化管理。

用人要不拘一格 88

只有优胜劣汰的竞争，没有相互掣肘的平衡 90

修炼你的脸，做个千面观音 91

用人不疑的致命缺陷 92

用温和的声音说出你的命令 94

以身作则的玫琳凯 94

第七章 不成文的规矩与成文的说法 (96)

关于企业文化有许多理论上的解释，这些解释尽管各有各的道理，但大多缺乏实际意义。“企业文化”可以被理解为独特的群体特性。在这个群体中，大家都心照不宣地知道并理解事情应当如此这般地发生，这就是这个群体的真正的企业文化，也是这个群体的价值观。通过观察我们发现，能够实施柔性化文化管理的企业，都成为了伟大的企业，而其领导者，都是伟大的企业家。

与先进文化相融合 96

最大化企业文化的修正功能 99

改革企业文化的流程 100

以人为本的企业文化 101

不成文的规矩与成文的说法 103

疏者密之，密者疏之 104

尊重人性，提升员工心灵 105

第八章 多挣钱的方法之一是少花钱 (108)

美国柔性化管理大师彼得·德鲁克说：“在企业内部，只有成本。”企业管理的一个根本任务，就是如何不断降

低成本，不断降低成本是企业管理创新永恒的主题。充分发挥人的积极因素，尽可能地减少人力物力消耗，实现低能耗、高质量的目标，消除生产过程中的一切浪费，不增加附加费用——这些都是柔性化成本管理的重要内容。

- 采取多种措施降低成本 108
- 在短时间内降低成本的秘诀 110
- 多挣钱的方法之一是少花钱 112
- 减少浪费是一种很好的利润回报 114
- 在企业内部，只有成本 118
- 变形虫的启示 120
- 削减成本 调整工作 121

第九章 把信息放在第一位，金钱就会滚滚而来…………… (124)

在实施柔性化管理的过程中，信息建设和管理是重要的一环。拥有一个健全完整的企业内部信息系统，是一个企业作出正确决策十分重要的依据。一个企业想要在市场日益激烈的竞争中生存与发展，努力获取并科学利用全面准确的经济技术信息是非常必要的，尤其是关系企业决策成败的竞争情报。

- 解析“无用”信息，作出制胜决策 124
- 信息为本，商战无敌 125
- 时刻都要遵循情报处理法则 131
- 把信息放在第一位，金钱就会滚滚而来 132
- 将信息转化为财富 134
- 健全企业的信息系统 135
- 迅速地把信息变成金钱 136

第十章 巧妙运用无敌价格战略…………… (140)

产品定价高就不好卖吗？产品定价低就畅销吗？非也。产品价格的高低并无一定之规，而是要根据产品的特

性与市场环境合理定价。实施柔性化价格管理，可以让高价产品卖得火，让低价产品更畅销。

- 薄利多销与厚利适销 140
- 进行有效的价格分解 142
- 高价策略并非不可行 144
- 巧妙运用无敌价格战略 146
- 反其道而行之，化危机为机遇 148
- 亏本的买卖与无形的财富 149
- 拿出便宜的证据 152
- 抓住顾客想占便宜的心理定价 153
- 价格之道无至理 155

第十一章 不得不面对的危机公关 (157)

成功的公关术往往就是煞费心机想出来的出奇制胜的雕虫小技，但它的效果远在单调乏味的广告之上。其实公关只是近些年来才成为中国内地商界的高频词，而在西方企业的经营管理中，柔性公关早已被一提再提，成为企业发展制胜的法宝。一个企业的公关相当于企业的脸面，要善于变化，如果一个人在任何场合都以同一种表情示人，那么这个人无疑是乏味的，企业公关也是如此，尤其是在今天这个信息社会，更是赋予了公关柔性化日益丰富的内涵，因其特有的魅力被越来越多的企业所重视。

- 实施内部公关 157
- 制造新闻效应 159
- 广告公关的力量 160
- 不得不面对的危机公关 162
- 危机公关是公关人员的必修课 164
- 姓名公关学问多 167
- “形象策略”公关 168

第十二章 把顾客的满意度作为一切工作的中心…………… (170)

这个时代，不再是商品稀缺，而是客户资源稀缺。柔性化管理认为，要想赢得顾客，就要尽你的所能满足他们的需求，把顾客的满意度作为一切工作的中心。任何一个企业，若能够做到这一点，则一定能够获得更多消费者的认可，从而在竞争激烈的商业环境里脱颖而出。

像满足情人一样满足顾客 170

不合常规的爱心精神 172

永远为顾客省钱 174

随时关注顾客的消费倾向 175

让顾客满意是一切工作的中心 176

第十三章 构建卓越的服务文化…………… (179)

大凡成功的企业，无一不在为顾客服务上有独到之处。对于一个想快速成长的企业而言，实施柔性化服务管理，全心全意做好售前、售中、售后服务，营造良好的服务氛围，为顾客提供优质、真诚、体贴的服务，是必不可少的一环。

全心全意做好售后服务 179

拿出你的真诚，顾客自会感动 181

关注需求，改善服务 183

在竞争中获胜的秘诀 184

构建卓越的服务文化 185

服务是最重要的 187

第十四章 如履薄冰，方能决胜天下…………… (190)

柔性化管理认为，危机存在于企业经营的方方面面，有已经表露出来的危机，也有尚未露出痕迹的潜在危机。露出苗头的危机需要管理者马上运用人力、物力、财力或情感力量加以解决，而没露出痕迹的潜在危机则必须加强监测或预控，防患于未然。

- 没必要向员工隐瞒真相 190
- 多了也不要的世界第一商人 193
- 当危机来临时，是减薪还是加薪 194
- 对人事冲突进行冷处理 195
- 突发事件的处理原则 197
- 承认自己的错误 198
- 变危机为机遇 201

第十五章 柔性化管理案例 (204)

越来越多的企业管理者开始认识到，柔性化管理代表了未来企业管理的潮流与走向，实施柔性化管理是大势所趋，是历史发展的必然。借鉴柔性化管理先行者的成功经验，无疑会更快速地促进我们自身的发展。

- 三洋公司：全面实施柔性化管理 204
- 惠普公司：以人为本的企业文化 212
- 海尔集团：积极推行员工自我管理 215
- 麦当劳公司：为员工提供不断晋升的机会 218
- 菲亚特公司：锐意改革，才能走出困境 221

第一章

柔性化管理——企业管理的第二次革命

在知识经济时代，柔性化管理日益成为企业管理的新特色和主流，是社会发展的必然趋势，它代表着新技术革命时代企业管理的发展趋势，代表了未来企业管理的潮流和走向。

柔性化管理的概念

所谓柔性化管理，就是在研究人们心理和行为规律的基础上，采用非强制方式，在人们心中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。它是一种以人性化为标志，以人为中心的全新模式。

柔性化管理既具有一般管理的内涵，又具有自己的特征，它依赖于企

业的共同价值观和文化、精神氛围进行的人性化管理。其含义的主题词是“规律”、“非强制”、“潜在”和“自觉”。这也正体现了这一概念所涵盖的四个基本方面：依据是心理和行为的规律；方式方法是非强制性的；对人的影响是潜在的；最终目标是让人们自觉行动。

柔性化管理强调的是灵活与弹性、跳跃和变化、速度和反应，它注重平等和尊重、创造和直觉、主动和企业精神、远见和价值控制，它依据信息共享、虚拟整合、竞争性合作、差异性互补等等，实现知识由隐到显的转化，创造竞争优势。



柔性化管理与传统的发号施令式强制管理格格不入，它的最大特点，在于它主要不是依靠外力，而是依靠人性解放、权力平等、民主管理，满足员工的高层次需要，从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神，使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩，成为企业在全球性激烈的市场竞争中取得竞争优势的力量源泉。不仅如此，柔性化管理还有利于集体主义和相互协作精神的树立。

实施柔性化管理必须实现从重物轻人到以人为本的转变。人是生产力中最积极、最活跃的因素，柔性化管理要坚持以人为本。以人为本的内容相当广泛，如注重感情投资、推行民主决议、构建企业文化、强调人际关系等。

发号施令式强制管理与柔性化管理格格不入。