

中国象棋艺术与人力资源管理结合的完美典范

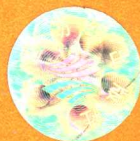
象棋高手善于使用分配棋子，懂得调度，扬长避短，发挥棋战的强大威力。
卓越的管理者了解下属的特点，通过合理运用，在人员配置上实现资源最大化。

象棋管理学

陈建辉◎著

运筹调兵遣将 决胜人力布局

 Chinese Chess Management



 中国纺织出版社

中国象棋艺术与人力资源管理结合的完美典范

象棋管理学

运筹调兵遣将 决胜人力布局

陈建辉◎著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

中国象棋蕴涵着深厚的学问,它不只是一项娱乐活动,更是一门管理艺术。不同棋力的人在理解、应用、调度棋子的能力上是有很大的区别的。从管理学角度来说,弈棋就是棋手对棋子的充分利用和管理。棋如人生,更如管理,它既概括了管理中的基本原理,又揭示了管理中最根本的问题。怎样淋漓尽致地发挥各种兵力的实际威力,这就是管理学中的人力资源管理问题。本书以象棋博弈中的七种棋子为分析对象,基本上已经涵盖了各类员工的特点,重点阐述管理者怎样控制与运用七类人,让他们和谐共处,规避他们的缺点,掌握他们的优点,通过合理的人才运用与竞争对手进行博弈,为企业的发展发挥积极的作用。

图书在版编目(CIP)数据

象棋管理学:运筹调兵遣将,决胜人力布局/陈建辉著. —北京:中国纺织出版社,2006.7

ISBN 7-5064-3844-5

I. 象... II. 陈... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 043223 号

策划编辑:曲小月 责任编辑:林少波 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河市新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2006年7月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:16.5

字数:158千字 印数:1—7000 定价:28.00元

ISBN 7-5064-3844-5/F·0696

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

象棋是我国古代最富于智慧的发明之一。除了给芸芸众生提供娱乐消遣方式，它的独特魅力还体现在蕴涵于楚河汉界中的浓厚文化底蕴、穷其一生也研究不透的棋道。

象棋的游戏规则并不复杂，每个棋子都有自己的行为规范：“将”前前后后不出九宫之门、“士”亦步亦趋，“象”飞田、“车”行线、“马”走日，“炮”打隔山子、“卒”子勇往直前。正因为各棋子角色清晰、职责明确，弈棋之士方能得心应手地调兵遣将。

棋盘小天地，天地大棋盘。职场如棋场，任何组织都有它的将士象、车马炮，有它的车前卒，组织的人力资源管理何尝不是一盘棋？

对于组织而言，要明白哪个职位是将，哪些职位是士与象，哪些是车马炮，哪些是小卒子？将士象、车马炮还有小卒子各自的职责是什么，担任这类角色需要哪些资格条件，需要什么样的能力和素质？这些是定岗的问题。还要了解组织中谁能掌帅印，谁是贴心士，谁是辅佐象，谁来驱车策马与驾炮，谁去修路搭桥

做先行者？组织内部没有合适的人选怎么办？是招兵买马，还是闭门造车？这些是定员的问题。

棋子各就各位，战场的号角也才刚刚吹响。高明的弈棋士不会胸无丘壑、沙场乱点兵，而会事先布好局、排好阵，这是人力资源规划研究的范畴。棋势变幻无常，我们需要未雨绸缪，备枪备粮。没有规划，可能到了弹尽粮绝还浑然不觉；没有规划，棋子不知天涯何方，归乡何期；没有规划，任何组织都难以走远。

弈棋之道在于对棋势的把握。宁失一子，不失一先；为了棋势，城池可失，兵马可弃。为了战略目标的实现，不必在乎某些战术的得失。组织人力资源管理也是如此，任何个人和团队不能为了追求个人绩效和团队绩效而不顾组织绩效；不能为了个人和团队的短期绩效而伤害了组织的长期绩效。对于组织而言，追求组织整体的、长远的绩效才是管理正道；对于个人而言，要明白一个简单道理，个人和小团队重要，但重要不过组织。

弈棋之道在于综合运用各类棋子的特性，发挥各子的优势。长车直驱，固然气势如虹，但如果缺少其他棋子的辅助，照样会空手而还。双炮将、连环马、马后炮、并排卒，说的就是如何进行能力互补，群策群力取得胜利。组织中的人力资源管理也要重视整合力量、团队合作，特别是现在商业的竞争环境日益复杂，靠单枪匹马定乾坤的日子已经一去不复返了。

弈棋之道在于及时为各类棋子提供力量支持，排除障碍。马别前蹄，象眼被塞，炮无驾，车道堵，都是影响兵力发挥的不可忽视的现象。要及时提供支持和帮助，棋子才不至于落单，威力才不至于打折。组织的人力资源管理亦如此，我们有很多优秀的

员工，他们能力超凡，他们斗志激昂，然而我们习惯看着他们孤军奋战，看着他们演绎着独角戏，也看惯了他们的孤星泪。其实，只要在他们需要帮助的时候给予一些人手支持，帮助他们消除行动的障碍，那么他们回报于组织的将是频频战绩。

象棋注重守。弈棋之道更多的是守而不是攻。守有两层含义，一是守住自家的后院，别前方捷报频传，后院着火；二是守住战绩，守住辉煌，别像狗熊掰棒子，掰一个丢一个。组织管理也是如此。我们看惯了流星雨，看倦了彗星泪。我们有太多的企业，其兴也勃焉，其亡也忽焉。很多企业片面追求市场占有率，追求收入和利润，无暇顾及内部的管理，特别是组织内部人力资源管理。企业经营的高增长态势常常掩盖了人力资源管理的诸多问题；一旦增长放慢，问题立马凸现，此时悔改往往为时已晚。很多企业热衷于英雄主义式的攻城略地，横跨大江南北好不风光，但常常是攻一城池、失一城池，活脱脱的一场场名人秀，这往往是管理不善带来的。

象棋的游戏规则很简单，棋道却博大精深。人力资源管理之道亦然。要知道，理论总是灰色的，生命之树常青。多年来，我一直希望借助象棋这一道具谈谈自己对人力资源管理的一些粗浅认识，然而写作的冲动并不代表写作的能力，正如钱钟书先生所言：“开得出菜单并不等于摆得成酒席，要不然，谁都可以马上称为善做菜的名厨师又兼大请客的阔东道主了”。本人不才，信笔写过，有太多的谬误和疏忽，好在自己并不想担负传教布道之重任，也请不经意拿起本书的朋友们一笑了之。

本书从构思、写作到脱稿，经历了三年的时间。三年来，杂

事缠身，数度搁笔，其间如果没有中国人民大学谢虹霞博士在资料方面的全力提供以及帮助，如果没有中国纺织出版社林少波编辑的鼎力支持和不断催促，本书是不可能这么早与大家见面的，在此我对他们表示最衷心的感谢。

陈建辉

2006年4月于北京黄寺

目 录

第一章 排兵布局——规划你的棋子 / 1

第一节 象棋的历史 / 2

第二节 调兵遣将：象棋与员工管理 / 4

一、知人熟人，明确工作重点 / 4

二、用人之长，调动员工积极性 / 8

三、激人励人，满足员工需求 / 11

第三节 局道：智慧与精神 / 15

一、局是一门技术，也是一门艺术 / 16

二、“棋局”与“人局” / 18

第四节 华旗的象棋文化 / 21

第二章 将帅之才——高层管理者或领导者 / 25

第一节 学会做别人的工作 / 26

一、“拴链制敌”谈授权 / 26

二、“帅助车炮”靠信任 / 30

第二节 大将之风，扭转乾坤 / 33

一、成为“将”的自发性 / 34

二、扭转乾坤靠领导力 / 35

三、“御驾亲征”谈团队 / 38

第三节 四四方方的禁锢：将的悲哀 / 41

一、将的角色定位 / 41

二、禁锢九宫，闭塞不通 / 44

三、无法直面挑战的“明将”规则 / 47

第四节 变革：将的使命 / 49

一、做一名好“将”的条件 / 50

二、成为真正的“灵魂将领” / 51

第三章 士为谁死——智囊团的管理 / 57

第一节 谁能解忧，唯有双士 / 58

一、士的作用与职责 / 58

二、幕后英雄 / 60

三、“挡车助杀”谈团队 / 62

第二节 用好你手中的“士” / 65

一、双士相协，谋而不断 / 66

二、允许“士”与你“唱对台戏” / 68

三、欣赏和激发“士”的闪光点 / 69

第三节 成为“士”的知己 / 72

一、了解手中的“士” / 73

二、给“士”一个足够的空间 / 74

三、“士”要的不仅是钞票 / 77

第四章 万象更新——中层管理者的管理 / 83

第一节 好“象”是怎样炼成的 / 84

一、四大象“力”，缺一难行 / 84

二、八面玲珑，气象万千 / 86

三、动静结合，内部通畅 / 89

第二节 “象”的苦衷 / 90

一、一点不通，寸步难行 / 91

二、困于瓶颈，执行受阻 / 92

第三节 用好你的“象” / 94

一、了解你的“象” / 94

二、充分认识企业中层管理者的作用 / 97

三、有效管理，正确做事 / 99

第四节 向洋“象”学习 / 103

一、内外兼顾，放眼四方 / 103

二、让小象成为大象 / 105

三、成为优秀的“象” / 108

第五章 驾长车，踏破贺兰山缺——核心员工的管理 / 111

第一节 一车十子寒 / 112

一、笑傲江湖任我行 / 112

二、去留之间，存乎于心 / 114

第二节 木秀于林，风易摧之 / 117

一、恃才放旷，手难放 / 118

二、刚易折，强难久 / 119

第三节 驾好你的“车” / 122

一、了解你的“车” / 122

二、保养你的“爱车” / 124

第四节 看好你的“车” / 125

- 一、起步停车，做好整体规划 / 126
- 二、去掉庸才，才能留住人才 / 129
- 三、奋勇向前，激活核心员工 / 130
- 四、一路畅通，创造良好的企业环境 / 133

第六章 策马奔腾——新员工的管理 / 137

第一节 春风得意马蹄疾 / 138

- 一、天马行空，灵活多变 / 138
- 二、骏马奔腾，八面威风 / 140

第二节 既要马儿跑，又要马儿不吃草 / 141

- 一、马蹄初抬，举步维艰 / 142
- 二、马别前蹄，壮志难酬 / 143

第三节 策马扬鞭，唱出心中的喜悦 / 145

- 一、给马儿一个宽松的环境 / 145
- 二、告诉马儿谁是它的主人 / 147
- 三、要让马儿跑，就要让它吃夜草 / 152

第四节 好马也需伯乐助 / 155

- 一、选择一匹良驹 / 155
- 二、握紧你的缰绳 / 158

第七章 炮碾丹砂——创新型员工的管理 / 163

第一节 天地之间一尊炮 / 164

- 一、炮的构件 / 164
- 二、“离经叛道”，善于发现问题 / 166

三、有勇有谋，借力使力 / 167

第二节 出奇制胜，屡建奇功 / 169

一、剥皮炮，合理利用内部资源 / 169

二、马后炮，创造良好的新员工学习氛围 / 172

三、双响炮，创新团队威力无穷 / 173

第三节 哑炮的形成 / 175

一、奇思妙想能走多远 / 175

二、没有条件，不知所措 / 177

第四节 用好你手中的“炮” / 178

一、让你的“炮”尽情发挥 / 178

二、让员工理想成为现实 / 181

三、留住本土的“炮” / 184

第八章 我是一个小小兵——普通员工的管理 / 189

第一节 小兵冲锋，义无反顾 / 190

一、我是一个兵 / 190

二、普通却不平凡 / 193

三、底兵制将 / 195

第二节 点铁成金：用好你手中的兵 / 197

一、培育小兵的积极性 / 197

二、提高小兵的忠诚度 / 200

三、发挥小兵的 maximum 能量 / 204

第三节 从兵到将 / 208

一、从平凡到优秀，从优秀到卓越 / 208

二、别捧杀好士兵 / 214

第九章 团结协作，众志成城——团队建设 / 217

第一节 了解你的团队 / 217

一、识别人才的差异 / 218

二、团队 $\neq$ 群体 / 221

三、成功团队的条件 / 223

第二节 建立一个成熟的团队 / 229

一、是什么影响了团队合作 / 229

二、让团队有机成长 / 233

第三节 众志成城，其利断金 / 234

一、营造相互信任的氛围 / 235

二、让团队组织管理成为企业的主打歌 / 237

三、对知识团队的管理 / 240

主要参考文献 / 245

第一章

排兵布局——规划你的棋子

中国象棋是很奇妙的东西,有人说它是一项体育运动,有人说它是一种益智游戏,有人说它是一门值得研究的艺术……实际上,它是什么并不重要,重要的是不同的组织、不同的人可以从下象棋中悟出不一样的道理。

那么,企业从象棋对弈中又能学得哪些管理之道呢?其实,企业最关键的问题是管理问题,而管理问题说到底又是人的问题。象棋讲究的是调兵遣将、排兵布阵,发挥每颗棋子的组合作战能力;管理讲究的则是战略规划、知人善任,将合适的人放在最合适的位置上,让处在某一个位置上的人发挥他最大的作用。

文章盖世代写信,
韬略无双摆棋摊。

下象棋中,各方手中的16个棋子就好比企业里各种各样的员工,如何运用好这些棋子是棋战成败的关键,而如何管理好员工也关系到企业的生存和发展。

现在,就让我们从中国象棋说开去,从企业的角度,谈谈我们所共同关心的问题。



第一节 象棋的历史

中国象棋有着漫长的发展历史。由孕育到雏形，由雏形到定型，经历了漫长岁月的实践、改进、充实和完善。

《楚辞·招魂》篇说：“艺该象棋，有六博些。分曹并进，遒相迫些。成枭而牟，呼五日些。”昆即玉，六博亦昆蔽象棋。用象棋一词指六博始见于此。

当然，象棋与六博的形制完全不同，六博是一种掷采行棋角胜的局戏，象棋则是一种靠智谋、技术、修养等较量的竞技运动。

到了南北朝时期，六博棋发展成“象戏”，北周武帝召集文武百官讲解提倡，并撰写了《象经》。

唐代是象戏的全盛时期。唐太宗喜好象戏，予以提倡。武则天也是一个象戏迷，传说她连做梦也在与天女下棋。

点
子
如
点
兵，
象
棋
似
布
阵。

唐代象戏的棋盘是正方形的，由黑白相间的六十四个方格组成，棋子有王、军师、马、象、车、兵等。唐代象戏是现代象棋的前身，两者在棋盘、棋子及走法上已经十分接近。

北宋是象戏的大变革时期，棋盘上出现了河界、九宫，棋子将“王”改为“将”，“军师”改为“士”。同时，由于火药的发明，军队中又增加了“炮”这一武器，棋子中也就有了

“炮”。棋子从方格上的运动改成了在交叉点上运动，走法也做了相应的调整。

从近年出土的宋徽宗时期的象棋子来看，当时的象棋与现代的已经完全一样。另外，北宋末年的女词人李清照在《打马图经·序》中附有象棋棋盘图，其与现代象棋也完全一样，说明在北宋时期象棋已经定型，一直延续到今天。

南宋和清代乾隆年间是中国象棋发展的两个昌盛时期，其间不仅涌现了很多象棋高手，同时也留下了很多棋艺著作。如目前发现的留存下来最早的象棋古谱是南宋学者陈元靓编写的《事林广记·象棋卷》，其中载有全局谱两则，残局图示一则，反映了当时的棋艺已经达到了相当高的水平；清代名手王再越编写的《梅花谱》是象棋布局史上一部划时代的著作，开拓了屏风马阵式的新方向；《梅花泉》、《竹香斋象戏谱》、《百局象棋谱》、《渊深海阔》等棋谱，都大大丰富了象棋艺术的宝库。

象棋之所以久盛不衰，主要源于它本身所具有的独特魅力，有人说它是“古今最高尚之消遣品”，也有人说它是“战斗式的休息”或者“休息式的战斗”。引人入胜的棋局，构思精巧的排阵，其魔力不亚于一曲动听的音乐，一幅绝妙的图画，一件完美的艺术品。

柔情似水，几时流尽六朝春；
世事如棋，一着争来千古业。



第二节 调兵遣将:象棋与员工管理

谈了象棋的历史,对于企业来说,它给我们的启示是什么呢?

其实说到企业管理,无外乎对外的管理和对内的管理:对外讲究的是纵横捭阖,对内讲究的则是调兵遣将。

曾经有人认为,按照对传统文化的理解,美国文化是国际象棋,日本文化是围棋,中国文化是中国象棋。国际象棋的文

英雄儿女一枰棋,
烟雨湖山六朝梦。

化,每个人的权力和职责分配都刻在脸上,游戏遵循的是公开、公平、公正的原则;围棋的每个子都是相同的,因而围棋的文化不会刻意突出某个人的力量,而是依靠团队的力量;而中国象棋的文化,权力和职责分配既刻在脸上又会有暗棋,深不可测却又妙趣横生。

因此,从中国象棋反观企业内部管理,尤其是员工管理,有着很多的启示。

一、知人熟人,明确工作重点

在人力资源管理中,用人和留人也许是最让管理者们头疼的事,而恰恰是这两件事左右着企业的命运。实际上,人用好了,留人便成功了一半,而用人的前提就是先要知人熟人。