

管理智慧

以人为中心的管理路线图

修平◎编著

MANAGEMENT
WISDOM

中国发展出版社



管理智慧

以人为中心的管理路线图

修平 ● 编著

MANAGEMENT
WISDOM

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理智慧：以人为中心的管理路线图 / 修平编著.
—北京：中国发展出版社，2005. 4
ISBN 7-80087-808-2

I. 管... II. 修... III. 企业管理：人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 028416 号

书 名：管理智慧：以人为中心的管理路线图

著作责任者：修平 编著

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 7-80087-808-2/F·493

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京星月印刷厂

开 本：1/32 880×1230mm

印 张：9.825

字 数：180 千字

版 次：2005 年 4 月第 1 版

印 次：2005 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

定 价：18.00 元

联系电话：(010) 68990630 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.develpress.com.cn>

电子邮件：fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

目 录

1 章	成功管理从自身开始	1
1	智慧管理	2
	①老板的智慧不是奸	2
	②方法是点金术	4
	③识别机会还是陷阱	9
	④好好学学老子	15
	⑤来点大聪明	17
	⑥像萧何一样深谋远虑	20
2	情感管理	24
	①向孔子学习	24
	②虚心处下	26
	③闻过则喜	33
	④恪尽职守	35
	⑤成由勤俭败由奢	38
	⑥商道也是人道	41
	⑦参透名利	43

⑤ 性格影响财运	46
⑥ 有容乃大	50
⑦ 宽厚是本	57
⑧ 人尽其才，物尽其用	64
⑨ 化敌为友	71
3 行动管理	72
① 你必须是员工的榜样	72
② 心底无私天地宽	76
③ 其身正，不令而行	79
2 章 智莫大于知人	84
1 格人也会致知——品人	85
① 先品其德，后品其才	85
② 决策人员的德与才	87
③ 管理人员的德与才	89
④ 助理的德与才	91
⑤ 专才的德与才	92
⑥ 营销的德与才	99
2 不拘一格——择人	101
① 唯才是举	101
② 要效益还是要全才	106

3	能力就是创造机会——用人	109
	①有用就是人才	109
	②人无庸人	110
	③忠最可取	113
	④用好别人的自尊心	115
4	环境改变人——育人	123
	①时势造就英雄	123
	②文化改变意识	125
	③激发员工的热情	127
	④培养员工的信心	130
	⑤使用出才干	133
	⑥学会表扬	138
5	储备人才为明天——留人	142
	①人比资产更重要	142
	②把蛋糕做大	146
3 章	管理从来无小事	150
1	巧诈不如拙诚	151
2	聪明与精明有一点区别	153
3	人是永远的核心	159
4	无为而治	163

①	用好权力	163
②	适当授权	166
5	团队第一 个人第二	172
①	团队管理	176
②	充分激励	180
③	充分竞争	183
④	奖惩分明	185
⑤	有理有情	190
⑥	解决矛盾	194
6	合作越来越重要	197
①	为什么合作	197
②	选择合作者	199
③	追求双赢	203
7	公关管理	207
①	依靠合作挣大钱	209
②	转危为安的公关管理	211
4章	能赚又能理	213
1	无形资产管理	214
①	知识成为资本	214
②	创新思维	216

③ 点子就是金钱	220
④ 创新引领市场	224
⑤ 做有特色的事	229
⑥ 一招鲜，吃遍天	231
2 战略管理	234
① 抓住一切机遇	234
② 审时度势	237
③ 吕不韦的成功启示	239
④ 当机立断	244
⑤ 冷静，再冷静	248
⑥ 鹰的眼，狮子的动作	252
3 资本管理	257
① 利用金融工具	257
② 借鸡生蛋	263
4 资产管理	268
① 从小生意开始	268
② 控制风险	271
5 产品管理	274
① 让产品在流动中增值	274
② 把好采购关	276
③ 建立信息系统	278

① 广告并不万能	278
② 严格控制管理费	281
③ 拥有自己的库存—配送系统	282
④ 把损耗降至最低	284
⑤ 原价销售术	286
⑥ 电子商务——物流新潮流	288
⑦ 市场无情	294
⑧ 创造自己的生产模式	296
6 质量管理	299
① 质量就是生命线	299
② 让名牌成为习惯	303



管理智慧
MANAGEMENT'S
WISDOM

章

成功管理从自身开始

古人认为，格物、致知、修身、齐家、治国平天下。

管人、管事、管财的前提是管人，管人的前提是管好自己。打铁先得自身硬。“老板力”的大小强弱，全在于老板自身的素质和修养。所以管人、管事、管财，先要管好自己。

① 智慧管理

想得好是聪明，计划得好是较聪明，做得好是最聪明。聪明，只是智慧的运用。上天运用智慧的神力创造了人类，创造了万物，这是宇宙的奇观；人类运用智慧的神力，改造社会，改造自然，这也是宇宙的奇观。上天把智慧赋予人类，使人类充分运用智慧来完善人生，充实人生，这都是宇宙的奇观。

① 老板的智慧不是奸

上下五千年的人类历史文化，是人类先祖运用自己的智慧创造的产物；未来无穷年度的人类历史文化，需要后代子孙运用他们的智慧去奋斗开拓。我们不能因完成自我而满足，而应以完成人类完成天地为目的。神奇和智慧，可以规划宇宙，规划天下，规划国家。智者积极使用智慧，就能无所不成，使他的人生光芒万丈，与天地同在；愚者不能使用智慧，从而一事无成，使他的人生暗淡无光，与草木同朽。我们最可靠的亲人，是我们心中蕴藏的智慧。

一个人的智慧是神奇的，智慧能改变自己，能改变他人，能改变万物，能使世界产生神妙的奇观，能使人类的文明、文化产生日新月异的进步。一切历史文化，一切伟大人物，无不是智慧的产物，无不是智慧的成果。《兵经新论》中认为，智者因为尊重道德，所以能辨是非，别善恶，知彼此，明顺逆；所以能有取舍，定计谋，判胜负，决生死。

一个人只要有了丰富的智慧，就会无事不可做，无事不可成，也就无所不通，无所不晓。有智慧，就能悟解；有悟解，就能一悟百悟，一通百通，就不必每件事都去求个认识、求个明辨，就可以解开玄奥奇妙的谜底。这也就是佛家所认为的圆融无碍、大彻大悟。

《宋史》里讲了一个故事：宗泽是英勇威武的战将。北宋末年，金兵大举入侵中原，宗泽率军奋起抵抗，屡挫金兵。宗泽手下有一员赫赫神威的将士，他就是岳飞。宗泽很赏识岳飞，经常指导他、点拨他，希望有一天岳飞能够成就伟大的功业。有一天，宗泽忠告岳飞：岳飞，你有过人的勇气和出众的才华，这是许多人都望尘莫及的，这是你值得骄傲的地方。但是有一点我要特别提醒你，那就是你十分喜好野战。你不喜欢战前做好周密的战略部署，而只是凭直觉掌握战机，这不是万全之策呀！宗泽说着，又拿出一些布阵图给岳飞看。

岳飞聪明颖悟，加上年轻气盛，并不理会该图的作用，而是认为：您的教诲很中肯，布完阵后再战是从军打仗的常用战术，不失为上等作战方法。但是，战略战术的运用，完全在于将领的一念之间（运用之妙，存乎一心）。岳飞的意思很明确：战术有其固定的形式，但并不是照搬照抄就能赢得战争，必须把它们用足、用活。如何用足、用活，这

在于指挥官的智慧了。

听了岳飞的话，宗泽深深地感到岳飞是位天才军事家，他决不是纸上谈兵、机械教条的普通军官。因而他对岳飞更加器重。不久，宗泽在一次战斗中牺牲了，同时，岳飞的指挥作战才能也已显山露水，终于成为可以替代宗泽的三军统帅。他后来率领宋军浴血奋战，逐渐收回失地，金兵节节败退，闻风丧胆。

运用之妙，存乎一心，智慧以理论的形式出现时，似乎是死的东西，但是如果用它的人能够运用自如，灵活把握，那么人类的智慧就可以成为战胜敌人、克服困难的强有力武器。

如何得到智慧呢？智慧可以从学问中得到，可以从修养中得到，万不可妄自菲薄。天地不拘限人，人却常常受天地的拘泥。不被天地拘泥的人，就是英雄豪杰；受天地拘泥的人，就是凡夫俗子。

在你困顿不堪时，如果能吟诵李白的豪迈诗句“天生我才必有用”，就会心怀开朗，奋发向上。人有大智慧大谋略，就可以做老板，而不是被别人老板；人有大智慧大谋略，就可以教育别人，而不是被别人教育；人有大智慧大谋略，就可以接纳别人，而不是被别人接纳；人有大智慧大谋略，就可以改造别人，而不是被别人改造。

② 方法是点金术

从古至今研究老板学的人，无不认为无为而治是老板学的最高标准，能够达到无为而治的人，是天下第一流的老板。从儒家经典《易经》到孔子，从道家经典《道德经》到庄子，以及后代许多权威学者无

不认为无为而治是天经地义的老板原理。

经营活动的对象极为复杂而众多，到处是相互依赖、相互制约、相互转化的各种关系。市场到处有方法。优秀的方法，能使一个人的才智大放光彩；而拙劣的方法，则会泯灭一个人的才智。不懂方法的老板绝对算不上是老板。

稍有知识的中国人大概都知道老子有这样一句名言：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”这是至理名言。从这句名言，后人又延伸出更多的关于福祸的名言：“塞翁失马，焉知非福”；“乐极生悲”；“苦尽甜来”等。读了老子这句名言，欢者可以抑欢，悲者可以释悲，因为祸福可以转化，悲欢可以转化。老子能看到事物向相反方向转化，这是这位太上老君的过人之处，是中国古代难得的方法。

老板需要有方法素养。对此，并不是所有的老板和企业家都能认识到，还有不少人认为做生意与哲学没什么关系。这种思想如果不彻底克服，要想成为一个合格的老板是不可能的，甚至会产生严重的危害。

经营活动的整个过程及其面对的对象是极为复杂的，既包括主要问题、本质因素，又包括次要问题、非本质因素，到处是变化、转化、发展。每个企业都应当回答能否在激烈的市场竞争中求生存、求发展的根本问题。回答这个问题必须运用方法。例如大市场和小产品之间，就充满着辩证发展的哲理。

小生意可以做出大文章。20年前，北京前门大栅栏地区出现2分钱一碗的大碗茶，这一碗一碗的大碗茶，得卖多少碗才能赚到1000元、1

万元啊！方法像个魔术师。20年后的今天，在相当一部分昔日很辉煌的国有企业面临困境的时候，大碗茶摊档却已经发展成为北京大碗茶商贸公司，拥有1个总公司、2个分公司、2家合资企业、10个门市部、1个老舍茶馆、1个大碗茶酒家的大碗茶集团，已累计上缴利税1000多万元，公司现有固定资产1亿余元。大碗茶从诞生的第一天起，就将市场定位在利润最薄、人人都不愿经营的小生意上。而恰恰就是这些小生意，却做出了大文章。

小生意开出了大市场。北京有一种“三水馒头”，用小产品做出了大名堂。对于营养不良、体弱多病的人，有精心制作的由营养学家专配的“营养馒头”；对于身体肥胖者，有“高纤维质馒头”，既加速你的肠胃蠕动，又无发胖之忧；对于身体缺钙的老人或孩子，有“高钙馒头”，使你得到钙的足量补充。“三水馒头”按颜色分，有雪花馒头、黑米馒头、红豆馒头、绿菜叶馒头；按形状分，有喜庆寿桃、宫廷窝头、12属相馒头、果形馒头、动物馒头，且包装精美，携带方便，人见人爱。“三水馒头”以小变大，把小产品做成大市场，其中大有方法的奥妙。

小产品也可以出名牌。豆奶是一个平常项目，1992年豆奶市场刚起步时，消费者并没有普遍认同，商家也没有积极反应。但是，维维集团却从小产品中捕捉到了发展一个大产业的商机。大豆既富有营养，又具有低脂肪、低糖分、不含胆固醇的特点，符合现代人讲求营养、追求健康的饮食消费需求，只要产品质量过硬、方便食用，定能形成一个大市场。6年以后，维维集团不但成为有固定资产16亿元、年销售额30

亿元的大型企业集团，而且维维豆奶也成为名牌产品。

由上述3个“小”变“大”的途径不难发现，“大”与“小”包含着一定的辩证哲理。当然，由“小”变“大”绝非易事，小产品必须让消费者认可，必须适应市场的需求，必须适合消费者的口味。随着市场竞争的日趋激烈，许多企业在选择新项目时，都将眼光投入高、精、尖产品，不屑于生产小的产品、研究小项目。其实，一个企业如能不断开发、生产出构思独特、新颖美观、合乎人们需要的新产品来满足消费者不断变化的消费需求，小产品也能唱大戏，从而获得可观的经济效益。

赚与赔也是辩证的，赚钱是企业的目的，但是有时为了赚钱可能需要赔钱，如果一味地强调赚，可能最终却是赔。1991年，鹿苑羊绒集团公司给英国某厂家启运一批羊绒，由于天津轮船工作不慎，货物延期十几天未能上船，这时离交货期只剩两天。鹿苑羊绒集团公司的经理当机立断：改空运！于是20吨羊绒从天津转运北京，并办理特快件，准时抵达英国。企业为改空运公司多花了50万元人民币。1993年，日本某公司原计划分别向几家工厂订货，听说鹿苑有如此好的国际信誉，立即改变主意，全部改为同鹿苑订货，这给鹿苑赚回的钱比50万元要多得多。

热情与冷淡有辩证关系。很多商家的服务人员都特别热情。顾客往柜台前一站，服务人员立刻迎了上来，笑脸相迎，热情导购，一句接着一句地问：“您买点什么？”“您需要什么？”“这是名牌，质量很好的。”“这件不错，拿出来您看看。”不让顾客“自由”一会，就这么一个劲地

“轰炸”下去，结果使顾客很不自在。有的顾客本来是来逛商店的，愿意轻轻松松、无拘无束、信步游去，但是在热情的“轰炸”下，顿感无趣，掉头便走。确实有一部分顾客很害怕热情式的“轰炸”，热情一过度，反而走向了反面。可见，对顾客热情还是冷淡，应辩证看待，热情不一定都好，冷淡也不一定都不好。对顾客感兴趣的或有疑问的产品，需要热情介绍或解答；对于尚未有购买动机的或正在选择的顾客，还是“冷淡”一些好，任顾客信步选择、观看、比较、思考、决策，使顾客轻轻松松地选购商品。

企业是“先发”好还是“后发”好，没有绝对的答案，全在营销中辩证地运筹。人无我有，先下手为强，占城守关，阻挡后来之人。如抢先推出换代产品，挤占下一轮市场；抢先降价，提高市场占有率；抢先制造舆论，产生轰动效应等，均属先发制胜。后发难道就永远没戏吗？后发有后发的好处。后发者吸取先发者的经验教训，稳扎稳打，减少风险；后发者可以瞄着先发者的失误，趁机赶上，成为成功者；后发者不急于参战，坐山观虎斗，静观鹬蚌争，专收渔翁利。老板不能以绝对、孤立、片面的眼光看待先发和后发。该先发时而不先发，贻误战机，且可能机不再来；不该先发时而先发，孤军深入，后援接不上，易遭重创。走得过了头，停得过了头，都容易走向反面。

创新好还是保守好，也不能一概而论。大家都赞成创新，殊不知创新也可能弄巧成拙。“百事可乐”自20世纪60年代以来，以新的口味猛攻老名牌“可口可乐”，“百事可乐”的口味创新成功了。1985年，“可口可乐”为了抵制“百事可乐”的进攻，也搞起了口味创新，推出