

成功者千差万别，却有一个共同点：成功秘诀往往在于他们善于将古老东方智慧与现代管理大师  
谏言和案例相结合。在《大师的管理箴言》中，邹国良先生从《论语》《孟子》《荀子》《韩非子》等  
的著作中，精选了128句箴言，并结合现代管理理论，对每句箴言进行了深入浅出的解读，使读者  
在阅读的过程中，既能感受到古人的智慧，又能学到现代管理的精髓。本书不仅是一本管理书籍，  
更是一本人生哲理书。它告诉我们，管理不仅仅是管事，更是管人；管人不仅仅是管事，更是管心。  
只有做到心术正，才能术高人一筹。本书是每一位管理者、创业者、领导者的必读书，也是每一位  
追求成功者的必修课。

大师的管理箴言，高山仰止／经典的寓言故事，触类旁通

# 管理感悟

邹国良  
安东

编著

改变管理思维的128句箴言

中国发展出版社

### 图书在版编目 (CIP) 数据

管理感悟: 改变管理思维的 128 句箴言 / 邹国良, 安东编著.  
北京: 中国发展出版社, 2005. 5

ISBN 7-80087-805-8

I. 管… II. ①邹… ②安… III. 经济管理 IV. F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 036633 号

书 名: 管理感悟——改变管理思维的 128 句箴言

著作责任者: 邹国良 安 东

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 7-80087-805-8 / F · 490

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京白帆印务有限公司

开 本: 670×990mm 1/16

印 张: 18.75

字 数: 320 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

印 次: 2005 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 28.00 元

咨询电话: (010) 68990642, 68990692

电子邮箱: fazhanreader@163.com

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn/>

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

# 序

---

## 见性成佛——主管的另类修炼

如果把管理学比喻为一片丛林，那么每一种理论都是其中的一棵树。每棵树看上去都十分优美，甚至接近完美。但是对日理万机的主管来说，这些优美的树组合成的丛林却太繁杂了，不仅无法帮助他们解决问题，甚至带来困扰。造成这种情况的原因就在于，理论毕竟是一种自成系统的学术解释，无法与主管达成心灵的相通。

针对这种困扰，本书向那些成于斯也困于斯甚至败于斯的主管提供一种另类的修炼方法——见性成佛。

见性成佛是中国佛教禅宗里的一种观念，意思是说成佛无须外借他求，只须在一些自然、随意、恬谈的小事和只言片语中幡然内醒，超越分别和执着，重现清净本心就可以了。对于每一个黑眼睛黄皮肤的主管来说，放下那些大部头经典，转而品味一些深谷清音般的箴言，又何尝不能带来“见性成佛”的体验。

也许有人会问，从箴言和故事来学管理，是不是有些褻渎高深的管理学呢？

# PREFACE

但是我们为什么不能反过来想一想，也许正是由于过于高深和浓密的管理学丛林遮挡住了主管的阳光，我们才试图用一句句的管理箴言，在枝叶的绿幕上扎出一个个的小孔，让主管能够借着透入的阳光来欣赏每一棵树的美丽。

而且，除了名词和研究工具以外，管理学并没有任何新东西，它归根结底只是如何运用合乎常情的法则和原理，让事情完成得更有效率的艺术。只有打破执着，我们才能借着别人的智慧之光来发现和运用。

不要小看这些不起眼的只言片语。在不同的境界，看到的東西是不同的。一颗再单纯不过的水珠，在不同的角度和高度观察，其中蕴含的世界是不同的，我们从中学到的东西也是不同的。

正如佛教南宗七祖的青原行思禅师所说的：“参禅之初，看山是山，看水是水；禅有悟时，看山不是山，看水不是水；禅中彻悟，看山仍然山，看水仍然是水。”

那种懵懂无知和幡然彻悟，难道真的会是表现相同的譬喻。但实际上，这也就是管理大师的境界。如果我们放下对管理学“高深”的执着，以开放的眼光来看这些箴言，就会突然发现以前不曾意识到的道理，于是会心一笑，甚至拍案叫绝！

从这个角度来说，本书中的每一句箴言，虽然并不是什么教外别传的法门，却是值得每位主管细心揣摩的精致菩提。我们有理由相信，当大家结合自身的切身经验来体味那些隽永蕴藉的箴言，当作一种含英咀华的另类修炼时，一定能从中“见性成佛”，进入一个更高的境界中。

作者

## 内容简介

本书引导管理者漫步于那些充满智慧的大师箴言和荒诞而又现实、稚气而又深刻的寓言故事之中。新手们会从中发现，原来管理并不神秘；富有经验的管理者则会从中找到一系列提升自己表现的思维和智慧。

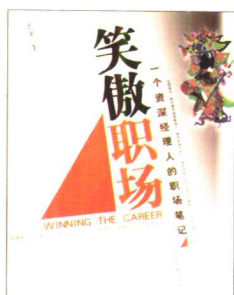
本书致力于使繁忙的经理人和主管拨开管理丛林的迷雾，轻松地掌握管理的真谛、感悟管理的奥妙、解除管理的困惑，从而启迪管理智慧，改变管理思维，进入一个新的管理境界。

书中的寓言故事和评点篇篇精采，充满智慧，随时翻阅，必有启发，是每一位经理人和主管们必读的管理小品。

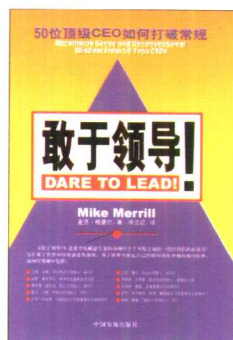
## 好书推荐



定价：22.00 元



定价：25.00 元



定价：26.00 元

责任编辑 / 赵建宏 徐瑞芳

封面设计 / 奇文云海    
qwyh.cn@yahoo.com.cn

# 目 录

## 第 1 章

### 成功心态：蛋未孵熟，不要妄自一啄

- 箴言 1 慎重者始若怯，终必勇；轻发者始若勇，终必怯 ..... 2
- 箴言 2 我太忙了，没有时间去忧虑 ..... 4
- 箴言 3 最有效的防御，是从根本上阻止战斗发生 ..... 6
- 箴言 4 承认错误是一个人最大的权威力量源泉 ..... 8
- 箴言 5 一个团体或机构中所发生的激烈冲突和严重问题，  
往往是因为面子问题引起的 ..... 10
- 箴言 6 凡权力行使的地方，就有责任 ..... 12
- 箴言 7 乐观是一首激昂优美的进行曲，时刻鼓舞着你向事  
业的大路勇猛前进 ..... 14
- 箴言 8 所有“不幸事件”，都只有在我们认为它不幸的情  
况下，才会真正成为不幸事件 ..... 16
- 箴言 9 知识和智能的力量，在于交流和分享 ..... 18
- 箴言 10 人要是发脾气就等于在人类进步的阶梯上倒退了一  
步。愤怒是以愚蠢开始，以后悔告终 ..... 20



|       |                                  |    |
|-------|----------------------------------|----|
| 箴言 11 | 使企业陷入困境的有两大原因：一是远离客户，一是远离员工..... | 22 |
|-------|----------------------------------|----|

## 第2章

### 内在修炼：破山中贼易，破心中贼难

|       |                                             |    |
|-------|---------------------------------------------|----|
| 箴言 12 | 主管成功的根源不在财富，不在地位，而在内心.....                  | 26 |
| 箴言 13 | 意识到不足才使我们充满活力.....                          | 28 |
| 箴言 14 | 衡量一个组织是否合格的最正确的标准，是管理者了解实际情况的范围及其准确程度.....  | 30 |
| 箴言 15 | 发现问题比解决问题更为重要.....                          | 32 |
| 箴言 16 | 从别人的经验中学习，你不但可以学得更快，而且所付出的代价也较少.....        | 34 |
| 箴言 17 | 未来是属于那些能一再接受训练的人。也就是说，你必须每隔一段时间就提升你的实力..... | 36 |
| 箴言 18 | 过度地追求目标，可能有损于行动和效率.....                     | 38 |

## 第3章

### 管理思维：学招时活学，使招时活使

|       |                                    |    |
|-------|------------------------------------|----|
| 箴言 19 | 没有创新精神的人永远也只能是一个执行者.....           | 42 |
| 箴言 20 | 如果一个组织需要天才或超人管理的话，那么它就不可能生存下去..... | 44 |
| 箴言 21 | 企业管理中最缺乏的是真正懂得如何与普通员工打交道的人.....    | 46 |
| 箴言 22 | 自己有过错，从而注意别人身上相同的过错和行为.....        | 48 |
| 箴言 23 | 一个累坏了的经理，是一个最差劲的管理者.....           | 50 |



|       |                                                         |    |
|-------|---------------------------------------------------------|----|
| 箴言 24 | 为了提高效率和控制大局,上级只保留处理例外和非常规事件的决定权和控制权,例行和常规的权力由部下分享 ..... | 52 |
| 箴言 25 | 你最喜欢的,往往是你最不需要的 .....                                   | 54 |
| 箴言 26 | 企业的经营思想、企业精神和企业目标远远比技术资源、企业结构、发明创造及随机决策重要得多 .....       | 56 |
| 箴言 27 | 完美主义等于瘫痪 .....                                          | 58 |
| 箴言 28 | 人们的潜在能力一贯是超过其授权机遇的 .....                                | 60 |
| 箴言 29 | 没有需要,就根本谈不上积极性 .....                                    | 62 |
| 箴言 30 | 如果你希望某个人工作出色,那么就要给他一份出色的工作 .....                        | 64 |
| 箴言 31 | 用人上一加一不等于二,搞不好等于零 .....                                 | 66 |
| 箴言 32 | 人们之所以需要工作是因为希望得到自由发挥的机会 .....                           | 68 |
| 箴言 33 | 一个组织不是一台静止的机器,而是一个演变着的社会系统 .....                        | 70 |
| 箴言 34 | 如果你觉得找专家来工作太贵,找业余的好了 .....                              | 72 |

#### 第4章

#### 选人用人:论德而定次,量能而授官

|       |                                       |    |
|-------|---------------------------------------|----|
| 箴言 35 | 垃圾是放错位置的宝贝 .....                      | 76 |
| 箴言 36 | 道德能深深弥补智慧的缺陷,然而,智慧却怎么也填补不了道德的空白 ..... | 78 |
| 箴言 37 | 量小非君子,无度不丈夫 .....                     | 80 |

|       |                                                             |     |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----|
| 箴言 38 | 资历序列妨碍自由的、横向的劳动力市场，并会出现论资排辈和高层人员人浮于事的现象 .....               | 82  |
| 箴言 39 | 一个外表英俊漂亮的人，人们很容易误认为他或她的其他方面也很不错 .....                       | 84  |
| 箴言 40 | 故明王不敢以私授，忠臣不敢以虚受 .....                                      | 86  |
| 箴言 41 | 一位出色的人才能顶 50 名平庸的员工 .....                                   | 88  |
| 箴言 42 | 主管全部的工作便是选择适当的人 .....                                       | 90  |
| 箴言 43 | 当你授权的时候，要把整个的事情托给对方，同时交付足够的权力让他做必要的决定 .....                 | 92  |
| 箴言 44 | 像对待蘑菇一样把新人置于阴暗的角落，时不时浇上一头大粪，任其自生自灭。这是毁灭人才的最快捷途径 .....       | 94  |
| 箴言 45 | 卓越公司实践这样的原则：让合适的人上车，不合适的人下去，然后为车指引正确的方向。让合适的人上车比战略更重要 ..... | 96  |
| 箴言 46 | 不以是非论英雄，只以成败论英雄 .....                                       | 98  |
| 箴言 47 | 人们喜欢为尊重他们的人工作 .....                                         | 100 |

## 第 5 章

### 巧妙激励：让比你聪明的人替你工作

|       |                                              |     |
|-------|----------------------------------------------|-----|
| 箴言 48 | 有效培训的秘诀在于激励 .....                            | 104 |
| 箴言 49 | 每个人都会朝人们所期待于他的方向前进 .....                     | 106 |
| 箴言 50 | 只有成功的力量在内心形成，才能成功 .....                      | 108 |
| 箴言 51 | 一个主管，不管他拥有多少权力，如果他不能带动别人完成任务，他的价值就大打折扣 ..... | 110 |

|       |                                     |     |
|-------|-------------------------------------|-----|
| 箴言 52 | 当一个人处于轻度兴奋时，能把工作做得最好……              | 112 |
| 箴言 53 | 正确评价人们的劳动和贡献，他们会更积极、更努力地做出我们应有的回报…… | 114 |
| 箴言 54 | 没有什么比失去兴趣和热忱更使人觉得灰心丧气…              | 116 |
| 箴言 55 | 教育的艺术不在于传授本领，而在于激励、唤醒和鼓舞……          | 118 |
| 箴言 56 | 没有压力便没有活力……                         | 120 |
| 箴言 57 | 不了解自己的努力的目标的人，一定无法超越自己<br>……        | 122 |
| 箴言 58 | 忠诚起自上层……                            | 124 |

## 第 6 章

### 决策方法：治本之策为善策，长久之计乃大计

|       |                                   |     |
|-------|-----------------------------------|-----|
| 箴言 59 | 每个人都会支持他参与创造的事物……                 | 128 |
| 箴言 60 | 只有在争论中，才可能诞生最好的主意和最好的决定……         | 130 |
| 箴言 61 | 若事事要求民主，我们就会失去使用否决权的权利<br>……      | 132 |
| 箴言 62 | 执行官可以命令，而参谋只能建议……                 | 134 |
| 箴言 63 | 思虑过多会阻碍迅速行动……                     | 136 |
| 箴言 64 | 最恶劣的环境，往往也就隐藏着最好的机会……             | 138 |
| 箴言 65 | 永不犯错的人们，必然是隶属于能勇于冒险的人…            | 140 |
| 箴言 66 | 解决任何问题的办法在于预见问题未发生前的契机，并将它消解于无形…… | 142 |

## 第7章

### 控制手段：施霹雳手段，用菩萨心肠

- 箴言 67 正像控制开始于计划的尾声一样，决定开始于控制的尾声 ..... 146
- 箴言 68 来自主管的信息只有 20%~25% 被员工正确理解 ..... 148
- 箴言 69 纠正错误的最好办法就是尽量避免错误 ..... 150
- 箴言 70 对于一个经理人来说，最要紧的不是你在场时的情况，而是你不在场时怎么样 ..... 152
- 箴言 71 规定应该少定，一旦定下之后，便得严格遵守 ..... 154
- 箴言 72 成功的监督活动，要求一个人的才干要远远超过指导别人工作的能力 ..... 156
- 箴言 73 如果把一匙酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，你得到的还是一桶污水 ..... 158
- 箴言 74 一切制度都是生长出来的，不是制造出来的 ..... 160
- 箴言 75 为了提高效率和控制大局，上级只保留处理例外和非常规事件的决定权和控制权，例行和常规的权力由部下分享 ..... 162
- 箴言 76 规章制度严则有之，不严则无 ..... 164
- 箴言 77 弹性实际上比力量和速度更重要 ..... 166

## 第8章

### 变革思维：水无常形，兵无常势

- 箴言 78 每一处出口都是另一处的入口 ..... 170
- 箴言 79 放弃是创新的钥匙 ..... 172

|       |                                                      |
|-------|------------------------------------------------------|
| 箴言 80 | 传统是因为人们仍然在遵守它而存在 ..... 174                           |
| 箴言 81 | 测验一个人的智力是否属于上乘,只看脑子里能否同时容纳两种相反的思想,而无碍于其处世行事... 176   |
| 箴言 82 | 必须主动变革,以适应新的市场环境,否则就会成为别人的手下败将 ..... 178             |
| 箴言 83 | 如果你想让车再快 10 公里,只需要加一加马力;而若想使车速增加一倍,你就必须要更换铁轨了... 180 |
| 箴言 84 | 一个组织缺少创造因素,就会失去活力 ..... 182                          |
| 箴言 85 | 一个企业要想在市场上总是占据主导地位,那么就要做到第一个开发出新产品,又第一个淘汰自己... 184   |

## 第 9 章

### 团队合作:合作是一切组织繁荣的根本

|       |                                                    |
|-------|----------------------------------------------------|
| 箴言 86 | 协调内外关系,从协调内部关系开始 ..... 188                         |
| 箴言 87 | 很多人赞美我们的技术、打法和风格,这些都不是最重要的。比这些更重要的,是我们的团队精神... 190 |
| 箴言 88 | 任意指派任务,从根本上讲就是侮辱部属的行为... 192                       |
| 箴言 89 | 怀疑和不信任是公司真正的成本之源 ..... 194                         |
| 箴言 90 | 使用不适宜的鉴定表,比没有鉴定表制度更具有潜在的危险性 ..... 196              |

## 第 10 章

### 问题管理:举重若轻,游刃有余

|       |                                  |
|-------|----------------------------------|
| 箴言 91 | 总结果的 80%是由 20%的原因形成的 ..... 200   |
| 箴言 92 | 意外情况经常推迟日常工作,扼杀所有的基本因素 ..... 202 |

|       |                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------|
| 箴言 93 | 成功的秘诀，在于随时随地把握时机 ..... 204                                     |
| 箴言 94 | 在面临选择时，要学会用满意原则来代替最优化原则 ..... 206                              |
| 箴言 95 | 当你只有一个念头时，你那个念头也许是最危险的念头 ..... 208                             |
| 箴言 96 | 任何关系都不可能提供你的完整的自身体验所需的一切，许多重要的成就来自我们自己而非别人 ... 210             |
| 箴言 97 | 在无线电技术中，输出信号与输入信号不一致，会出现音质变化、图像变形等现象 ..... 212                 |
| 箴言 98 | 凡是公司中有对工作提意见的人，那家公司或主管一定比没有这种人或有这种人而把意见埋在肚子里的公司要成功得多 ..... 214 |

## 第 11 章

### 前景预测：运筹帷幄之中，决胜千里之外

|        |                                                              |
|--------|--------------------------------------------------------------|
| 箴言 99  | 思维的悟性是衡量一切的尺度 ..... 218                                      |
| 箴言 100 | 一只小小的蝴蝶在巴西上空偶尔扇动一下翅膀，所引起的微弱气流，几星期后可变成美国得克萨斯州的一场龙卷风 ..... 220 |
| 箴言 101 | 在任何自然的（不可逆的）过程中，参与这个过程的事物的熵的总和永远是增加的 ..... 222               |
| 箴言 102 | 成就源于有眼力 ..... 224                                            |
| 箴言 103 | 我们应当像认识到死亡和纳税难以避免一样，为危机做好准备 ..... 226                        |

## 第 12 章

## 促进沟通：管理首要的就是沟通

- 箴言 104 万物易进不易出 ..... 230
- 箴言 105 沟通的成功，靠的是同情地把握别人的观点 ..... 232
- 箴言 106 重要的不是你告诉了别人什么，而是别人听到了  
什么 ..... 234
- 箴言 107 保持良好关系的重要方法，乃是保持适当的距离 ..... 236
- 箴言 108 管理的定义很简单，过去、现在、未来都是沟通 ..... 238
- 箴言 109 有效地进行沟通交流，对一个组织的气候和生产能  
力会产生有益的和积极的影响 ..... 240

## 第 13 章

## 目标规划：射人先射马，擒贼先擒王

- 箴言 110 人只要专注于某一项目标，就一定会做出使自己感  
到吃惊的成绩来 ..... 244
- 箴言 111 设定一个正确目标就等于达到了目标的一部分 ..... 246
- 箴言 112 不值得做的事情，就不值得做好 ..... 248
- 箴言 113 两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会  
让看表的人失去对准确时间的信心 ..... 250
- 箴言 114 我们首先应着眼于效能，然后再设法提高效率 ..... 252
- 箴言 115 不先将大的目标放进计划中，也许以后永远没机会  
把它们再放进去了 ..... 254
- 箴言 116 当目标既是未来指向的，又是富有挑战性的时候，  
它才是最有效的 ..... 356
- 箴言 117 故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河 ..... 258



|        |                                                       |     |
|--------|-------------------------------------------------------|-----|
| 箴言 118 | 任何一个植物的生长都需要一定的元素,例如:钾、氮、磷酸等。在某一个时期,植物缺少的只是某一种元素..... | 260 |
| 箴言 119 | 用较多的时间为一次工作事先计划,做这项工作所用的总时间就会减少.....                  | 262 |

## 第 14 章

### 项目执行:大处着眼,小处着手

|        |                                                       |     |
|--------|-------------------------------------------------------|-----|
| 箴言 120 | 要让时针走得准,必须控制好秒针的运行.....                               | 266 |
| 箴言 121 | 没有规定明确的行事标准也就没有成功.....                                | 268 |
| 箴言 122 | 企业最大的危机不在于外部因素,而在于自身不能采取行动.....                       | 270 |
| 箴言 123 | 1 个人可能在 60 秒内挖好一个坑,可是 60 个人却无法在 1 秒钟内挖好这个坑.....       | 272 |
| 箴言 124 | 复杂造成浪费,而效能则来自于单纯.....                                 | 274 |
| 箴言 125 | 管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一权威就是成就..... | 276 |
| 箴言 126 | 命令的一半出于下属,执行的一半来自上级.....                              | 278 |
| 箴言 127 | 管理人员应当形成这样一种习惯,即在统筹认识组织目标的基础上,来考虑眼下应该如何行动.....        | 280 |
| 箴言 128 | 绝不能在没有进行选择的情况下做出重大决定.....                             | 282 |

## 第 1 章

# 成功心态

蛋未孵熟，不要妄自一啄

