



——中国式管理新思维

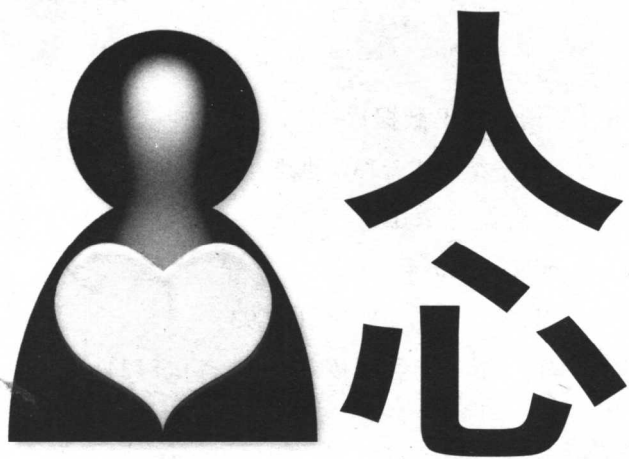
管理

RENXIN ■ GUANLI

紧抓员工心灵 ■ 推崇员工第一

于东辉 ■ 著

东方出版社



——中国式管理新思维

管理

RENXIN ■ GUANLI

紧抓员工心灵 ■ 推崇员工第一

于东辉 ■ 著

东方出版社

图书在版编目(CIP数据)

人心管理——中国式管理新思维 于东辉著

北京:东方出版社,2005.7

ISBN 7-5060-0940-4

I.人... II.于... III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第068134号

人心管理——中国式管理新思维

于东辉著

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京智力达印刷有限公司印刷 新华书店经销

2005年7月1版 2005年7月1次印刷

开本:880×1230毫米 1/32 印张:6.625

ISBN 7-5060-0940-4

定价:18.00元

发行部电话:65257256

序

管理究竟从哪里开始？

作为一个热爱并从事着管理咨询的资深顾问，我在这个行业中也摸爬滚打了十余年，目睹着数千企业的潮起潮落，商业精英们在企业中意气风发地来，意兴索然地往。我心底一直在磨研着当天公“不拘一格降人才”后，管理人才的金钥匙。

看到于先生的这本新作后，我才猛然发现，其实管理，并不是从种种繁杂的管理理论与方法或者形形色色的企业规章制度开始。管理应该，也必须是从人的内心，尤其是人的心源本性开始。只有抓住了人心这个核心、这一根本，管理才能发挥出最大的威力。

我觉得这本书能够带来其他管理类书籍所并不具备的新启示，那就是特别重视人性。于先生能够巧妙将

传统智慧与现代企业管理真正融合起来，比起许多书斋式学者的著作或那些一直在标榜实用主义的生硬手法来说，确实有耳目一新的感觉。今天的世界，尤其是中国，随着大众自我意识的觉醒，其实正酝酿着一场管理方式的巨大变革。

传统的管理模式，已越来越不适用于当代急速改变的现实。种种不重视人性的管理术，也最终将面临着时代的淘汰。而本书无疑提供了一个新的途径，相信能带给读者诸君许多新的思索。

为此，我乐意推荐此书，希望大家可以和我一样，都能够从这本书开始，思考我们的管理新思维。

KTS企业管理顾问有限公司总经理

陈祉君

2005年5月

自序

写作这本小书的最初动机，其实来自于一个亲身经历的真实个案。在东莞的一家小型加工企业中，最值钱的设备，就是一台价值百万的塑料成型机。可以说，老板的整个身家，有一大半在这台机器上面。顺理成章的，就是老板对这台机器特别爱护，他不仅用了最好的进口机油，还聘请了一位专门的技师，对机器进行日常保养与维护。不过，让他百思不得其解的是这台视若珍宝的机器时常会出故障，这不仅让他花费了一笔不菲的维修费用，还严重影响到正常的生产。

难道是机器的质量不好？还是生产工艺有问题？经过了反复的检查，但到最后也没有找到原因所在。于是，他将我找去，想解决这个难题。

在开始的时候，我也是一头雾水，根本不知道如何下手。但过了一段时间之后，我终于找到了一个非常简单的方法，那就是将每年维修费用的 1/5 拿出来，一部

分用来增加操作工人的福利待遇,另一部分在这台机器旁边,修建出一个装着空调、明亮干净的操作房。

在开始的时候,老板非常怀疑这样的方法是否有用。也许是病急乱投医,再加上这个方法又花费不多,才勉强同意。

但几个月之后,意想不到的结果出现了。维修费用大幅下降,只有过去的 20%左右,不仅如此,故障的减少,还意味着生产率的提升,对企业来说,等于节省了一大笔成本。

这当然会让老板的脸上乐开了花。不过,有一点却让他颇感疑惑,那就是这么简单、甚至有些风马牛不相及的方法,为什么会有这么好的效果呢?

其实答案非常简单,在原来的操作车间里,由于机器运行时发出的高热,让里面的气温非常之高,常年在 40 度以上,工人只要一进车间,用不了多长时间,就会累得浑身大汗,注意力也很难集中。再加上福利待遇较差,员工流动率高,时常让缺少经验的新手来进行操作,自然会粗心大意,甚至是胡乱操作,最终导致故障频发。反过来,当员工们站在舒适的空调房中进行操作,精力充沛,注意力肯定有所改善,再加上福利待遇

的提高,能够让熟悉性能、有经验的员工留下来操作机器,自然会减少故障的发生了。

知道了这个十分简单的原因之后,老板曾深有感触的说了一句话:“原来人比机器更重要。”其实在现实生活中,类似的故事也屡见不鲜。在许多管理者的心目中,往往抱着以设备为中心、以技术为中心、以资金为中心或者以店铺为中心的观念不放,尤其是以老板为中心,更是许多企业的现状。但这却是不正确的。

在一个现代化的企业里面,最为重要的核心,并不是设备、技术、资金、场地等资源,更不是老板,而是一个个员工。所以,追求人性化的管理理念,正在欧美等发达国家兴起,并俨然成为管理的未来大趋势。而对于一个中国的管理者来说,却有一个更有利的条件,那就是从古至今,与我们悠久历史一样漫长的古代管理智慧。透过孔子、孟子、荀子等无数智者的努力,在中华文明的历史长河中,实际上早已隐藏了一条以人为中心的人性化管理之道。正如古人所形容的那样,半部《论语》治天下。

只要翻开这本古老的经典,就可以发现,对人性的注重,一直就是古代管理智慧的特色与核心所在。如果

我们能够将这种古老的人性化管理之道与现代管理思想相结合,就可以从中发现一个闪光点,那就是在这本小书中所一直提倡的仁政式管理。其实在人类社会里,无论时空如何变幻,观念如何转变,管理的理论与学说如何发展与创新,有一个主题,是永恒不变的。那就是人性。只要是顺应人性,让员工感到快乐的管理方式,都最终可以从员工更加努力的工作中,获得更多的回报。相反,违背人性,让员工感到烦恼与痛苦的管理方式,也许可以获得一时的短暂效果,但长远来看,只会导致企业的衰败。

为此,我写作了这本小书,希望能和大家一起来体会仁政式管理的心髓与奥妙,一同来发现人性的核心与根本,一道来思索中国式管理的未来发展方向。当然,最重要的事情,还是如何转变我们的观念,增强我们的技能,并最终来解决我们所遇到的各种问题,这也是这本小书所要达到的目标所在。

于东辉

2005年3月

目录

| | |
|----------------------------|-----------|
| 序 | 1 |
| 自序 | 3 |
| 【第一章】 管理新思维 | 1 |
| ◇从一场小会议开始 | 4 |
| ◇一次有趣的会议 | 9 |
| ◇你会管理吗? | 13 |
| ◇如何成为一个管理高手 | 17 |
| ◇寻找一种正确的管理理论 | 20 |
| ◇理论的核心 | 29 |
| 【第二章】 管理的根本之道 | 33 |
| ◇朝向人性 | 36 |
| ◇一个新的方向 | 48 |
| ◇人性之善 | 51 |
| ◇人性之恶 | 59 |
| ◇管理之道的探寻 | 68 |
| ◇一条新的途径 | 71 |

目录

【第三章】 管理实践的根基——仁政 83

◇ 满足自我,还是满足他人 86

◇ 员工第一 99

◇ 从它到我 105

◇ 仁政的奥秘 109

◇ 换一个角度看 122

◇ 合乎人性的管理学 128

◇ 内圣与外王之道 137

◇ 从仁政向外延伸 144

【第四章】 仁政式管理的运用技巧 149

◇ 从一个事例谈起 152

◇ 长毛羊的玩具 178

◇ 心的带领 183

◇ 真正的管理智慧 188

参考书目 195

后记 196

【第一章】

管理新思维



透过优雅的窗台,在眼前不远的地方,可以看见一片花费巨资建造起来的银白色沙滩,旁边还有一个漂亮的游泳池,荡漾着一汪如镜般平静的碧水。只要侧耳细听,还可以听见排球场上欢快的奔跑声。房间里的装饰,温馨又美观,一切井然有序,宽敞明亮,仿佛置身在星巴克咖啡厅一般。而周围进出的人们,脸上也都带着开心的笑容。

这究竟是一处豪宅的广告,还是一个度假区的宣传文稿?其实两者都不是,这只不过是一座工厂里的景象。看到这里,相信大家的心中,都会涌出一个疑问:为什么要将看起来颇为脏乱简易的工厂,修造得如此豪华美观呢?难道是老板太有钱,没有地方花费了吗?又或者这根本就是海市蜃楼,只不过是科幻小说中的情节描写呢?两者也都不是,这座工厂现在正耸立在苏州的明碁工业园区里。而这家工厂利用这种优待员工、将快乐工作方式引入企业的独特管理模式,以每年超过50%以上的增长率,成为最具成长潜力的企业。那么,为



什么会这样呢？其中有什么管理奥秘吗？

为了解答这个疑问，让我们先从一场小会议开始吧。

◇ 从一场小会议开始

那是一场非常普通的小型会议。只有十余个中层经理参加，在烟雾弥漫中，讨论起这家公司的管理问题。为了避免不必要的麻烦，这里暂且称之为A公司吧。

透过会议室墙上的示意图，就可以知道，这家公司从事化工原料的经销，目前约有100人左右。在这个城市的同行业里，也算得上是一家大公司了，占据着不小的市场份额。但近几年以来，效率却一直下降，直至最近，甚至跌到了亏损的边缘。这究竟是为什么呢？

其实除了市场竞争加剧，费用上升等问题之外，现在所遇到的最大问题，就是销售人员的流动率甚高，每

年接近60%左右。也就是说,今天在公司里的销售人员,到了明年的同一天,只剩下40%的老面孔。其余的大多数员工,都是新近招聘进来的。这个现象带来了许多问题。除了付出不菲的人事支出与招聘费用,以至让老板叫不上新员工的名字外,频繁的人员更换,还让新业务的推广难以展开。

几乎是刚有起色,便发生人事变动,新接手的员工,又要从头开始,适应一段颇长的时间,才能进入角色,而结果又是不断发生循环,重复这种现象。

为什么会这样呢?老板百思不得其解,凭心而论,自己还算是一个优待员工的企业主。不仅准时发工资,福利待遇也是全行业最高的,但员工们还是一个一个离去。难道是当今的年轻人,都太娇贵了?他只有这样解释。

但摆在面前的一大问题,就是如何扭转这种局面。当他的目光在会场上扫视而过,人人的脸上都露出敬畏的表情,这正是他想要达到的效果。一个管理者,如



果没有足够的威信和一言九鼎的气势，怎样能管好一个企业呢？

按照他的指示，一个部门经理开腔了，其实他的话语，早已是陈词滥调，在不同的场合里，被不同的人重复了好多次。

“是不是再增加一些工资？”

“可我们的工资，已经是全行业最高的啊！”

老板不解的说道，其实还有一句话，没有说出来，那就是如果再增加工资的话，公司恐怕再也难以承担了。众人沉默了下来。毕竟，现在是市场经济的时代，除了涨工资之外，似乎再也找不出更好的方法来了。会议在沉默的气氛中继续进行，而老板也瞪着疲惫的眼睛，开始在心中盘算，再要加多少工资，才能留住员工？

笔者亲身经历的这一幕，相信在任何一间公司里面，都可以看到类似的场景。

而许许多多的企业管理者，也面临着相似的疑惑。那就是：如何才能留住员工的心，提高生产效率？除了