

中国式管理 的72个细节

72 DETAILS FOR CHINESE
STYLE MANAGEMENT

中国人必须用
有中国特色的
方法来管理

司马安/编著



在执行过程中全面无形地加以控制，不达目的誓不罢休，也是中国式管理的特殊方式，主要是以人为对象，从面的不同，来查核心的差异，进而掌握可能产生的变化。

——曾仕强（著名管理学大师）

20年前，中国企业家不看西方管理的书籍，那是无知；20年后，还只看西方管理书籍，那就是无能了。

——李东生（TCL集团总裁）

管理本身并无好坏之分，只有适合与不适合之别。对西方好的东西要学习；对中国传统的東西要总结继承，要有创新。在企业管理中要立足实际，不要被任何成型的模式套牢。

——南存辉（正泰集团董事长）

中国式管理的领导细节
中国式管理的组织细节
中国式管理的执行细节

中国式管理的控制细节
中国式管理的授权细节
中国式管理的考察细节

中国式管理的决策细节
中国式管理的激励细节
中国式管理的沟通细节

中国式管理 的72个细节

72 DETAILS FOR CHINESE
STYLE MANAGEMENT

中国管理
之道

陈春花 著



“中国式管理”是陈春花博士在《管理视野》杂志上发表的系列文章，也是她多年管理实践、思考、探索和总结的结晶。

——陈春花《中国式管理》序

陈春花博士在《中国式管理》中，从管理、组织、文化、制度、流程、结构、激励、控制等方面，对中国式管理进行了系统的梳理和总结。

——陈春花《中国式管理》序

《中国式管理》一书，是陈春花博士在《管理视野》杂志上发表的系列文章，也是她多年管理实践、思考、探索和总结的结晶。

——陈春花《中国式管理》序

中国式管理之道
中国式管理之道
中国式管理之道

中国式管理之道
中国式管理之道
中国式管理之道

中国式管理之道
中国式管理之道
中国式管理之道

F279.23
61

中国式管理 的72个细节

72 DETAILS FOR CHINESE
STYLE MANAGEMENT

司马安/编著



经济科学出版社

S14-28 / 02

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式管理的 72 个细节/司马安编著. - 北京:
经济科学出版社, 2005. 6
ISBN 7 - 5058 - 4945 - X

I. 中… II. 司… III. 企业管理 - 中国 IV. F279 · 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 041261 号

责任编辑: 莫霓舫 杨秀华
责任校对: 董蔚挺
技术编辑: 董永亭

中国式管理的 72 个细节

司马安/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京大运河印刷有限责任公司

787 × 960 16 开 18.5 印张 150 000 字

2005 年 6 月第一版 2005 年 6 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 4945 - X/F · 4217 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



前言

在丛林生活的老虎总是比在草原生活的老虎个头小一些，这是因为个头小的老虎在茂密的丛林中穿梭比较方便；在非洲生活的狐狸比在北极的狐狸耳朵大很多，这是因为耳朵是用来散热的，北极狐的小耳朵可以保持更多的热量。这些动物都是因为环境不同而产生了不同的进化，因为这会更有利于他们的生存。管理也是如此。

管理方法有时候就像生物的进化，在不同的文化氛围中，会产生出不同的管理方法，各个根植于不同文化的 management 方法，可能会通过不同的手段来实现相同的目的。这是因为在不同的文化中，人们所认同的道德标准不一样而产生的差异，这些管理方法的实施，在这个文化圈里边看都是很合理的。

正如正泰集团董事长南存辉所说：“管理本身并无好坏之分，只有适合与不适合之别。适合的，即便看上去不那么“现代”，也应该采取；不适合的，即便多么先进，也要视情况而定。对西方好的东西要学习；对传统的东西要总结继承，要有创新；在企业管理中要立足实际，不要被任何成型的模式套牢。”

企业管理这门学科，近几十年内真可谓百花齐放，百家争鸣；各种理念已是“古今交错，东西贯穿”。尤其在改革开放的中国，更是“中外合流，洋为华用”。进入新世纪以来，管理学界有一个很明显的趋势，那就是管理思想和理念正逐步朝东方回归。西方的管理学家们也开始认识到，他们的那一套方法也不是万能的，并且开始从古老的中国文化中寻找智慧。

现在全世界都在研究《道德经》、《易经》、《论语》、《孙



子兵法》、《三十六计》等，许多到中国来留学的人都对中华文化有很深厚的兴趣，全世界都想吸取中华文化里面的营养，并适时地把它运用出来。这就使得现代管理中的“中西合璧”逐渐成为主流。

管理无国界，中国式管理简单地说就是合理的管理，所谓合理就是合乎规律。与西方式管理不同，中国式管理就是真正倡导以人为本。从组织的打造和管理的结果来看，我们希望一个组织能像一个人一样，机动而灵活。而西方式管理则侧重于把人组合起来，形成一个比较稳定的程序化的机器，然后去创造财富。不过现实是，人越来越不适应企业将自己物化成生产工具，而需要更多的自动自发。现代西方管理的极至是把人变成机器，而人本质上是是不可能成为机器的。所以现在有很多人正在积极地从中华传统文化里去提炼现代企业管理思想，只是已经系统地提炼出来的相对比较少一些。我们要做的事情就是要将中华文化“道”的层面的东西提炼成一个系统的、能够指导管理实践的现代化的理论，在企业界去推广和应用。

中国传统文化内容丰富，历史悠久，积淀了许多优秀的成分，但同样也混杂了不少的糟粕。因此，中国文化对中国社会的影响是双重的，既有大量的促进社会发展的因素，同时也有阻碍社会发展的成分。这样，在对待传统文化的态度上，既要吸收和继承，古为今用，又要扬弃和更新，进行改造。尤其是在今天的经济管理中，更要利用文化的力量，对管理进行创新，建立起一种有中国特色的现代管理体系。

以中国管理哲学，来妥善运用现代管理科学，就是我们心目中真正的中国式管理，目的只有一个，用得有效。

编者



中国式管理的 72 个细节



第一章:

中国式管理的领导细节

领导者自然是要管人的。中国人自古以来都喜欢管人,却不喜欢被人管。怎么办?中国的领导者总是先从自身寻找办法,那就是正人先正己,一切从细微处着手。



1. 正人先正己的领导细节 /3
2. 不谄过于下属的领导细节 /6
3. 善于纳谏的领导细节 /10
4. 隐藏个人好恶的领导细节 /14
5. 不辩而明的领导细节 /17
6. 充分发挥个人魅力的领导细节 /21
7. 信义为重的领导细节 /24
8. 给属下真正尊严的领导细节 /27

第二章:

中国式管理的决策细节

中国管理的最高境界之一就是大智若愚。未雨绸缪,借力打力,因势造势,谋定而后动,一切都看似无法,实则有法。中国管理者的智慧在



决策的过程中得到了淋漓尽致的体现。



- 9. 谋定而后动, 顺应形式的决策细节 /33
- 10. 借力打力, 变劣势为优势的决策细节 /37
- 11. 因势造势, 置之死地而后生的决策
细节 /41
- 12. 至诚以待, 以人为本的决策细节 /45
- 13. 环环相扣, 统筹全局的决策细节 /50
- 14. 审时度势, 灵活机变的决策细节 /53
- 15. 兵无常势, 法因势变的决策细节 /57
- 16. 看似无能, 实则大智大慧的决策细节 /61

第三章:

中国式管理的授权细节

“大权独揽, 小权分散, 以权统人, 调动部属”, 这就是中国领导者的授权之术。他们既敢于集权, 又敢于分权, 关键就在于善于识察人的长处, 并能恰到好处地用起来。



- 17. 独揽大权, 上令下达的授权细节 /67
- 18. 小权分散, 以权统人的授权细节 /71
- 19. 信任下属, 不滥加干涉的授权细节 /74
- 20. 不听谗言, 用人不疑的授权细节 /77
- 21. 以少胜多, 知人善用的授权细节 /81
- 22. 权衡利弊, 依势择人的授权细节 /84
- 23. 用而有度的授权细节 /88
- 24. 逼下属勇挑重担的授权细节 /92



第四章:

中国式管理的执行细节



中国的管理者讲究在执行的过程中因人制宜、因时制宜、因地制宜,看似无为,实则有为。“以其人之道,还治其人之身”,“恩威并济,推诚致用”,这都是中国管理者有效的执行方法。

25. 灵活性与变通性的执行细节 /99

26. 顺其自然的执行细节 /101

27. “工欲善其事,必先利其器”的执行
细节 /104

28. 强制在先、令出必行的执行细节 /109

29. 制度面前人人平等的执行细节 /114

30. 全盘考虑、处处留心的执行细节 /118

31. “以其人之道,还治其人之身”的
执行细节 /122

32. 恩威并济,推诚致用的执行细节 /125



第五章:

中国式管理的沟通细节



在沟通方面,中国人比较重视面子问题,因此中国的管理者十分讲究方式和方法,重视沟通的细节和对沟通者的尊重,他们既善于“把事和人连在一起进行考虑”,又往往能够在事后自圆其说。



- 33.形成互动,双向交流的沟通细节 /133
- 34.情深意重,胸怀坦荡的沟通细节 /137
- 35.展现自己,实现脱颖而出的沟通细节 /141
- 36.晓以利害,循序渐进的沟通细节 /143
- 37.换位思考,消除理解偏差的沟通细节 /146
- 38.追求圆满,寻求和谐共处的沟通细节 /149
- 39.因势利导,务实严谨的沟通细节 /153
- 40.信任和支持,用行动表白的沟通细节 /156

第六章:

中国式管理的控制细节



中国式管理的目的最终都体现在“控制”二字上。对于如何控制,中国式管理讲究“兵无常势,水无常形”的权变之术,强调找准权力的制衡点,令下属互相牵制,最终达到相互促进,竞相效力的目的。



- 41.以诚克刚的控制细节 /163
- 42.“因材施教”的控制细节 /166
- 43.让下属安心的控制细节 /169
- 44.相互制衡的控制细节 /173
- 45.攻心为上,降服“不安分”员工的控制
细节 /177
- 46.亮出诚心揽人心的控制细节 /180
- 47.适时表达对下属信任的控制细节 /184
- 48.树立领导权威的控制细节 /187

第七章:

中国式管理的组织细节

中国人的家族观念体现在管理上就是家族式管理。管理者们凡事都以和为贵,努力营造出一种家庭式的温馨氛围,同时通过合理的组织结构以达到最佳的群体效应,统一行动,一致对外。



49.制止“窝里斗”的组织细节 /193

50.家族式管理的组织细节 /197

51.何必鱼死网破,好聚好散的组织细节 /200

52.注重人才培养的组织细节 /204

53.加强合作的组织细节 /207

54.力求结构合理的组织细节 /210

55.以和为贵,化解下属冲突的组织细节 /213

56.创造家庭温馨氛围的组织细节 /217



第八章:

中国式管理的激励细节

中国自古以来对激励的要求都是“不患寡,而患不均”。中国的管理者不仅要把握激励的分寸和力度,同时还要注意节奏和效率,因人因事而宜,采取多种激励方式,充分发挥激励机制的作用。



57.同甘共苦,上下齐心的激励细节 /223



- 58.依势而变,讲求实用的激励细节 /226
- 59.把握分寸,赏罚有度的激励细节 /229
- 60.论功行赏,层级分明的激励细节 /233
- 61.旁敲侧击,方法各异的激励细节 /237
- 62.赏罚分明,合理有效的激励细节 /240
- 63.赏识和器重,给予充分肯定的激励
细节 /244
- 64.功过分开,把握原则的激励细节 /247

第九章:

中国式管理的考察细节

中国历代的管理经验,都要求领导者在考察人才方面,要有其独特的眼光和尺度。“六正六邪”、“九征”、“八观”都为管理者全方位鉴别人才提供了参考。



- 65.知人性的隐藏测试法考察细节 /253
- 66.知人所长的考察细节 /257
- 67.见微知著的考察细节 /260
- 68.全方位鉴别人才的考察细节 /263
- 69.灵活机动的考察细节 /269
- 70.在动态中识人的考察细节 /273
- 71.“六正六邪”的考察细节 /276
- 72.从情态中识人的考察细节 /280

——中国式管理的 72 个细节

第一章

中国式管理的领导细节

领导 细节

领导者自然是要管人的。中国人自古以来都喜欢管人，却不喜欢被人管。怎么办？中国的领导者总是先从自身寻找办法，那就是正人先正己，一切从细微处着手。



- ◎ 正人先正己的领导细节
- ◎ 不谄过于下属的领导细节
- ◎ 善于纳谏的领导细节
- ◎ 隐藏个人好恶的领导细节
- ◎ 不辩而明的领导细节
- ◎ 充分发挥个人魅力的领导细节
- ◎ 信义为重的领导者细节
- ◎ 给属下真正尊严的领导细节

得人心，产生向心，增强信心，坚定决心，
中国式领导，说起来就是一连串心与心的感应，
属于心的互动。

适当的显露，使下属信服；适当的不露，使
下属爱戴。所谓恩威并济，实在是深藏不露的具
体效果，从而达到最高的领导境界。

——曾仕强



正人先正己的领导细节

管理者自然是要管人的，可是中国人自古以来都喜欢管人，却不喜欢被人管。但是，有时候却例外，那就是我服你，只要我服你，你想怎么管都成，你怎么说我就怎么做，丝毫不会怠慢。那管理者怎么才能让手下心服口服呢？西方人总是向外寻找方式，制定种种的规章制度，以此来约束人；而中国的管理者总是从自身寻找办法，那就是正人先正己，十分注重个人的修养，时刻严于律己。

面对全国上下沉湎于享乐的不良风气，春秋五霸之一的楚庄王首先做的就是学会控制自己的欲望，做出表率。有一次，令尹子佩请楚庄王赴宴，楚庄王很高兴地答应了。到了那一天，子佩已经在京台将宴会准备就绪，可是左等右等，就是不见楚庄王驾临，一直等到晚上，楚庄王还是没有出现。

第二天子佩拜见楚庄王，并关切地问楚庄王是不是身体不适，所以才没能赴宴。楚庄王笑了笑，对他说：“子佩不要担心，我身体很好。我之所以没有赴宴是因为我听说你是在京台摆下的盛宴。”子佩非常困惑，说道：“京台是个好地方，很多人都愿意去那里散心。”楚庄王说道：“我知道京台这地方十分诱人，向南可以看见料山，脚下正对着方皇之水，左面是长江，右边是淮河，是个难得的好去处。”子佩就更加不解了，正在他纳闷的时候，楚庄王又接着说道：“你不觉得人到了那



楚庄王像

里，就会快活得忘记了死的痛苦吗？像我这样德性浅薄的人，难以承受如此的快乐。我怕自己会沉湎于此，流连忘返，耽误治理国家的大事，所以改变初衷，决定不去赴宴了。”楚庄王贵为一国之君，偶尔消遣一下又有何不可，可是他却能够如此严格的要求自己，克制自己的欲望，作为臣子的怎能不感到羞愧呢？自此以后，朝中上下都以楚庄王为榜样，使得全国上下形成了良好的风气。

楚庄王不去京台赴宴，是为了克制自己享乐的欲望，从自己做起，改变这种不良的风气。正因为他正人先正自己，所以他才能在登基后，“三年不鸣，一鸣惊人；三年不飞，一飞冲天”，成为一个治国有方的君王。一个企业要想腾飞，企业的领导者也必须学会向内看，从自己做起。

刘志华是河南省京华实业公司的总经理，在这位巾帼英雄领导之下，京华公司从创建之后就迅速发展，如今已成为拥有3200万元固定资产的实力雄厚的企业。京华公司今天的成绩与他们的领导者始终以身作则是分不开的。

一次，企业要上一个新项目，刘志华亲自领导新产品的开发试制，但由于经验不足，还是初次接触一个新领域，因此在指挥上产生失误，导致开发的失败，给企业带来一定的经济损失。其实，试制新产品是允许失败的，但刘志华并不允许以这为借口为自己开脱，因为自己一旦松了口，那么以后部下失职也就无法追究了。这样一来，整个企业就必然会法纪不严，秩序大乱，无从生产，自己就更没有权威去对别人发号施令了。



因此，她坚持“杀一儆百”的做法，只不过这个“一”就是她自己。

首先，工厂中贴出了一份公告，上面写着：“经理刘志华盲目指挥，给生产造成损失，罚款 100 元，以示警戒。”

其次，她又全体员工大会上做了检查，检讨自己指挥上的错误，并表明决心找到新的办法。

虽然 100 元并不是什么大的数目，做检讨也不是那么复杂的事，但是刘志华首先从自己这里找问题，做出了一个表率，其他人不仅会加深对她的尊重，而且都会以她为行动的典范。

还有一次，刘志华的儿子晓峰上班迟到半小时，经调查，是因中午与一群小青年去饭店喝酒，而延误了时间。刘志华对此事极为重视，她认为对自己儿子的错误丝毫不能袒护，否则自己更没理由批评其他犯错的员工，这个先例开不得。

于是，她再一次拿出严厉作风，叫儿子停职检查，并在广播中点名批评，号召大家引以为戒。晓峰承认了错误，连写 5 份检查，但要求严格的刘志华仍不满意。于是又决定让晓峰为工厂清理卫生，令其改过。

刘志华的儿子从某种角度来说就代表了刘志华，儿子犯错就等于自己犯错，宽恕儿子就是宽恕自己，多少双眼睛都在盯着呢。刘志华对儿子犯的错误不但没有轻饶，反而从严处理，起到了极大的威慑作用。从此厂里平日有懒散习惯的年轻人都不敢迟到。逐渐养成了严格要求自己的习惯，同时，刘志华的威信也得到进一步提高，保证了企业在统一指挥下，不断发展壮大。

“己所不欲，勿施于人”，自己都办不到的事，凭什么要求别人做得到？想要别人做得好，首先得自己做得好。要管理好下属，一部分靠权，以权管理，名正言顺，这属于“硬件”，而另一部分就得靠己，这属于软件。一个领导者只有正人之前先正己，才能上行下效，使大家心甘情愿地听你指挥。