



明辨
得与失
管理
更有效

中国式管理的

得与失



袁红梅/编著

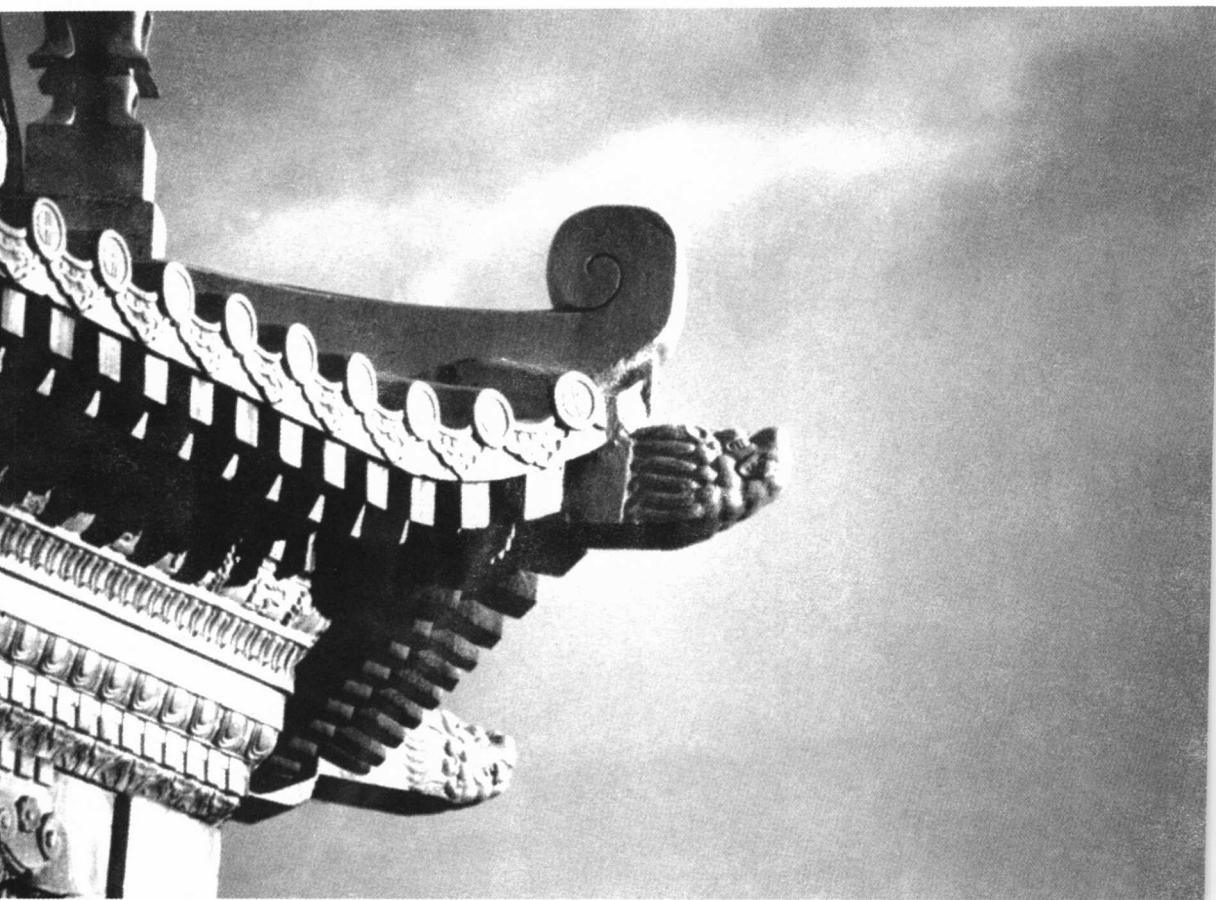
ADVANTAGES & DISADVANTAGES
FOR CHINESE STYLE MANAGEMENT



中国言实出版社

中国式管理的 得与失

袁红梅/编著



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国式管理的得与失/袁红梅编著.

- 北京:中国言实出版社,2005.6

ISBN 7-80128-686-3

I. 中…

II. 袁…

III. 企业管理-研究-中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 065037 号

出版发行 中国言实出版社

地址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编:100101

电话:64924716(发行部) 64928661(编辑部)

网址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京大运河印刷有限责任公司

版 次 2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 17.5 印张

字 数 220 千字

定 价 35.00 元

前言

曾经看到过这样一个笑话：一个美国人，一个法国人，还有一个中国人一起走在大沙漠中。走着走着，一个神仙忽然出现在他们面前，并且许诺，可以满足他们每人一个愿望。美国人选择了钱，并带着钱回到美国；法国人则选择了美女，也带着美女回到法国；轮到中国人的时候，中国人喝着二锅头，然后不紧不慢地说出了自己的愿望，“我挺想法国人和美国人的，你把他们都弄回来吧。”这个笑话的标题就是：最聪明的中国人。

的确，中国人是最聪明的。在复杂多样的历史境遇中，中国人充分显示了自己独特的管理智慧。如中国人的管理节奏是“慢慢儿来”，通过推、拖、拉的方式，将问题化解于无形；中国管理者的办事方针是马马虎虎，常常只睁一只眼，在管理上只求圆满合理，从不拘泥于小节；中国人的名誉观使得中国的管理者们总是将面子问题考虑在先，很多事点到即止，很少明说……

这些，都是中国人特有方式。

在西方文化的撞击下，这些明显区别于西方的管理方式，常常被看作是中国管理中的糟粕，是要被淘汰的东西。其实不然。在这些管理思想、管理手段中，包含着许多科学合理的因素，渗透着中华儿女们的智慧。中国人的智慧，中国人的管理方式，不仅使中国傲视群雄，同时也是留给世人的最宝贵的财富。

但是，任何事情都是辩证的，有一利就有一弊。老子说过，“有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，音声相和，

前后相随”。中国式的管理的确有不少精华的东西，但是，本身也潜藏着一些糟粕的因素。身为现代企业的管理者们，要做的当然是趋利避害。但是趋利避害的前提是清楚地知道利在哪儿，弊在哪儿。本书通过对一个个生动活泼的古代管理事例的具体分析，深入探讨了中国式管理的得与失。希望能使现代企业管理者，以及将要成为企业管理者的人们，在轻松的阅读中得到新的启迪。

编著者



第一章 中国式领导的得与失

领导工作是一门科学，也是一门艺术。在竞争激烈的社会里，拥有一套高超的领导艺术，是领导者、管理者成功的要领。是宽容还是严厉？是明哲保身还是激流勇进？这些都需要领导者们明辨其中的得与失。

- 总论：以史为鉴，提高领导艺术/3
- 唐狡死战的缘由：大度宽容的得与失/6
- 秦昭王“五跪”求贤：尚贤的得与失/10
- 孙策安抚太史慈：以诚相待的得与失/14
- 诸葛亮按期令老兵还乡：信义为重的得与失/18
- 袁公送女返家：不趁人之危的得与失/21
- 蒋衡激流勇退：明哲保身的得与失/26

第二章 中国式用人的得与失

“21 世纪最宝贵的是什么?”“是人才!”的确,用人是企业管理最灵活的部分,仿佛是没有逻辑性和固定的管理模式的,但我们可以以史为鉴,尽量避免企业用人决策中的主观盲目性。

- 总论:全方位考虑,用对人才/33
- 勾践杀文种:鸟尽弓藏的得与失/36
- 魏文侯用吴起:不拘小节的得与失/41
- 刘邦用韩信:疑人可用的得与失/47
- 诸葛亮挥泪斩马谡:大义灭亲的得与失/52
- 唐太宗提拔长孙无忌:内举不避亲的得与失/56
- 元世祖破格用安童:不拘资历的得与失/60

第三章 中国式决策的得与失

中国式决策,是有着中国传统文化特色的决策方式。大智若愚、人弃我取、以静制动、离强合弱,这些决策里都蕴含着中国人的智慧。然而,一利必有一弊,大意不得,分析其中的得与失,探索现在企业管理者的决策之道,迫在眉睫。

- 总论:分析中国式决策得失,探索最佳决策之道/67



- 白圭反其道而行之：人弃我取的得与失/70
- 秦灭六国：远交近攻的得与失/74
- 隋破突厥：离强合弱的得与失/78
- 玄武门之变：果断决策的得与失/82
- 郭子仪免胄单骑退强敌：不战而胜的得与失/86
- 宋江从落寇到招安：大智若愚的得与失/91

第四章 中国式授权的得与失

中国古代的领导者既大权独揽，但又不专断，能在必要的时候敢于大胆放权。但是，无论是揽权还是放权，都有一定的风险性，它需要领导能够权衡利弊，兼顾全局，并且善于事后控制，这样才能够驾驭全局。不讲方式的乱用权力，只会自取灭亡。

- 总论：权衡利弊，合理授权/97
- 东郭牙反对立管仲为“仲父”：相互制衡的得与失/100
- 魏文侯不疑乐羊：用人不疑的得与失/105
- 赵匡胤“杯酒释兵权”：大权独揽的得与失/109
- 赵构罢岳飞：不得越级的得与失/113
- 少年康熙诛鳌拜：抑制下属张狂的得与失/118
- “中兴良将”曾国藩：充分授权的得与失/123



第五章 中国式执行的得与失

许多事情源泉是好的，而到了末流，往往会在执行中被歪曲。中国的管理者一直追求着“无为不为”的最高境界。体现在具体的管理中，就是从局部入手，以静制动，一推、一拖、一拉的管理方式。但是，在现在管理中，这些反而都成为了管理中的弊病，管理者们一定要注意因势利导，正确运用，发挥它们原有的功效。

- 总论：应机变通，达到最佳执行效果/131
- 长勺之战：以静制动的得与失/135
- 曹参不治而大治：“无为而治”的得与失/139
- 司马懿按兵不动：推、拖、拉的得与失/143
- 夏侯渊破敌军：审时度势，灵活机变的得与失/148
- 从赤壁之战看管理：重视局部，环环相扣的得与失/152
- 赵绰依法办事：法治的得与失/156

第六章 中国式沟通的得与失

中国式的沟通，往往彰显了更多的中华传统文化的因素和中国式的智慧。酒桌上的沟通、一唱一和的沟通、私下沟通等等，都显示出了中国的特点。然而，中国式沟通的得与失也是非常明显的一对矛盾，恰当地使用往往能取得事半功倍的效果，但如果掌握不好“度”，事情反而就会更加糟糕。

- 总论：把握沟通分寸，因时因地因人而异/163
- 刘备盛情留张松：一唱一和的得与失/166
- 青梅煮酒论英雄：酒桌上沟通的得与失/171
- 曹丕夺嫡：私下沟通的得与失/177
- 朱元璋此处无声胜有声：暗示法的得与失/181
- 康熙帝怒打魏东亭：向下属施威的得与失/185
- 郑板桥巧退说情者：顾及面子的得与失/190

第七章 中国式组织的得与失

在组织上，中国古代的领导者通常选择的都是树状的有机结构，强调统一，主张求同存异，协调合作，追求和谐的境界。对于组织中出格的成员，通常采取杀鸡儆猴的方式，起到杀一儆百的效果。但是，中国式组织中的缺陷也是显而易见的。一个优秀的管理者，就应该能够趋利避害，使组织产生最大的合力。

- ▶ 总论：趋利避害，使组织产生最大合力/197
- ▶ 穰苴斩庄贾：杀鸡儆猴的得与失/200
- ▶ 宋就以德报怨结好合：力求和谐的得与失/204
- ▶ 刘邦封王：家族式组织的得与失/208
- ▶ 联吴抗曹：组成联盟的得与失/212
- ▶ 赵匡胤唠家常：创造家庭温馨氛围的得与失/217
- ▶ 唐僧雕琢孙悟空：朽木可雕的得与失/222

第八章 中国式激励的得与失

想要管好中国人，激励是不可缺少的手段。信赏必罚、身先士卒、置之死地而后生、不患寡而患不均，这些都是中国式激励的特征。但是，具体方式方法的运用，要根据不同的对象，不同的时机。领导者要掌握好分寸尺度，灵活发挥，机智应用。这样才能激发出下属最大的力量，否则可能适得其反。

- 总论：掌握激励尺度，激发员工积极性/229
- 苏秦激张仪：激将法的得与失/233
- 商鞅赏金：物质激励的得与失/238
- 项羽破釜沉舟：置之死地而后生的得与失/243
- 铜雀台锦袍之争：不患寡，而患不均的得与失/247
- 武则天用酷吏：不怕下属“窝里斗”的得与失/251
- 仆固怀恩执法如山：当罚必罚的得与失/256

主要参考书目/260



以史为鉴

中国式领导的得与失

第一章



领导工作是一门科学,也是一门艺术。在竞争激烈的社会里,拥有一套高超的领导艺术,是领导者、管理者成功的要领。是宽容还是严厉?是明哲保身还是激流勇进?这些都需要领导者们明辨其中的得与失。

◎ 总论：以史为鉴，提高领导艺术

◎ 唐狡死战的缘由：大度宽容的得与失

◎ 秦昭王『五疏』求贤：尚贤的得与失

◎ 孙策安抚太史慈：以诚相待的得与失

◎ 诸葛亮按期令老兵还乡：信义为重的得与失

◎ 袁公送女返家：不趁人之危的得与失

◎ 蒋衡激流勇退：明哲保身的得与失

总论：以史为鉴，提高领导艺术

领导工作是一门科学，也是一门艺术。美国的洛克威尔·肯特就说过：“用权，用人，激励下属，协调关系，化解矛盾——在领导过程中无时无刻不需要长袖善舞的卓越领导艺术。”在竞争激烈的社会里，领导者、管理者拥有一套高超的领导艺术，是成功的要领。掌握领导方法，灵活地运用领导艺术，是每个领导者必须具备的基本功。

领导艺术没有固定的模式，也不存在既定的做法。不同性格、气质、能力的领导者，所表现出来的领导艺术也各不相同。领导的艺术，首先体现在领导者的自身魅力上，而这些魅力又是由领导者自身的素质所决定的。领导者是大家的表率，也是大家的楷模。高素质的领导者才可能产生巨大的吸引力、凝聚力和影响力，从而调动大家的积极性和创造性，最终达到领导活动的目的。领导者也是决策者，只有具备高素质，才可能对时局有着正确的把握，高瞻远瞩，作出正确的决策。

领导者的魅力就好像一根魔棒，只要将它轻轻地舞动，就能不着痕迹的指挥下属。领导者内在的素质包括领导者自身的品质、心胸度量、处世哲学等等。这些内在的素质，只能通过不断的修炼来提高，而不是随便借来就可以用的。

古语说，修身、齐家、治国、平天下。对于中国古代的领

导者、管理者来说，修身是一切的基础。中国儒家的传统要求人们“见利思义”，朱熹也说过：“不以其道得之，谓不当得而得之。”中国的管理者通常能从仁义道德出发，追求正当的利益，为了社会与他人的公利，常常是抛千金而不惜，绝不会做出趁人之危的事。这种高尚的品质赢得了别人的尊重和赞许。但是不趁人之危必然会失去某些利于自己的良机，使自己的利益蒙受损失。

中国人十分注重信义，春秋战国时百家争鸣，可在人要讲信义这件事上达成了空前的一致！诚信，是每一个优秀的领导者和管理者首先要具备的素质。在中国古代，人们很少签合同、订契约，相互间的合作凭据就是一句诺言。中国的领导者时刻都以“言必信，行必果”作为自己的行为准则。中国的管理者们以他们的诚信赢得了人们的敬重，从而也赢得了人心。然而事情也不是绝对的，世界上没有一个没说过谎话的人，因此诚信也是相对的，讲诚信也得看情势，看对象，否则就会给自己造成重大的损失。

宽容，也是管理者们修身的一个重要内容。只有心田似海，不计较下属犯错的领导者，才会具有强烈的个人魅力，并在关键时刻得到别人的支持和帮助。中国古代的管理者们，不仅能容有缺点、有过错的人，也能容有不同意人以及超过他们自己的人，甚至能容竞争对手。当然，容忍也是有限度的，容忍不等于纵容，无原则的宽容只会导致鄙夷和失败。

中国人历来讲究中庸之道，明哲保身更是被大多数的管理者所采纳。管理者们通过少惹是非，少生麻烦的方式，获得了更好地展现自己的才华、发挥自己特长的机会。但是明哲保身又是与创新的思想相违背的，它不利于培养标新立异的人才，使得原本有才能之人不敢为天下先，使才华在庸庸碌碌中消磨。



中国古代优秀的管理者都十分“尚贤”，他们除了任人唯贤、给予人才充分的尊重外，还有很多种其他的方式。对于人才，古代高明的管理者通常都是通过自己的诚意和热忱去打动他们的心。《中庸》说：“唯天下至诚为能化”。只要有至诚之德，万物都可以被感化，何况于人呢？但是管理者的诚心也很可能被别有用心的人利用，而且以诚待人的尺度也很难把握，过了让人觉得假，少了不足以打动人，除非恰到好处，否则就适得其反了。

其实，除了领导者的魅力外，领导的艺术还体现在其他方方面面中，如战略的艺术，决策的艺术，用权的艺术，执行的艺术，沟通的艺术，组织的艺术，用人的艺术，激励的艺术等等。领导艺术不仅仅是单纯的技巧、手段，或是处世之道，领导艺术更多的是取决于领导者的品德、智慧、经验，它是科学的、灵活的，具有创造性、时效性和综合性。随机应变、审时度势、因势利导、把握分寸，这些都是一个优秀领导者所必备的东西。领导艺术在领导工作中有着十分重要的意义，作为领导者，就应该借鉴古今中外一些好的领导方法和艺术，不断地实践，不断地探索，以提高自身的领导水平和领导艺术。

