

管理

唐崇健
著

贵在坚持

管理是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”。

——彼得·德鲁克



机械工业出版社
China Machine Press



管理

唐崇健 著

贵在坚持

管理是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”。

——彼得·德鲁克



机械工业出版社
China Machine Press

危机中更能体现管理的重要性，在当前阶段对管理进行深刻思考也就显得尤为重要。本书内容来自于作者长期高层管理实践的感悟、总结和提炼，涉及领导和管理的许多方面，从战略到运营，从管理到思辨，从成本到营销，从生产现场到客户关系……值得强调的是，作者所写内容并不是面面俱到，而是就特定问题有感而发，真诚地把自己的感悟和体会与读者分享。

本书作为来自管理一线的实践总结和感悟，内容简洁易读，具有自身独特的逻辑和体系，相信对广大读者一定会有很大的启迪与帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理贵在坚持/唐崇健著. —北京：机械工业出版社，2010.2
ISBN 978-7-111-29661-4

I. 管… II. 唐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 014220 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 解文涛

责任校对：侯 灵 责任印制：

北京振兴源印务有限公司印刷

2010 年 2 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.75 印张 · 1 插页 · 197 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-29661-4

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版

推荐序一

管理之“悟”

西交利物浦大学执行校长 英国利物浦大学副校长
西安交通大学教授 《管理学家》杂志主编

席酉民 博士

管理的神奇，在于其永无休止的变化！管理者的无奈来自于这些变化所带来的无穷无尽的挑战！于是，如何做一位好的管理者就成了一个仁者见仁、智者见智的永恒话题！在管理中，尽管已有大量的理论研究成果，有众多大师的智慧和妙语，也有无数实践家的感言，但在丰富多彩的管理实践中，人们也还不得不继续在摸索中前行！

人们普遍认为，管理既是科学又是艺术，但往往很难正确地处理科学与艺术之间的关系。著名管理学家亨利·明兹伯格教授认为“管理是科学、艺术和手艺”，从而有了著名的三角形理论。科学可以学，艺术需要悟，手艺则在练。我的研究和实践使我坚信，管理除了亨利·明兹伯格教授的科学、艺术和手艺属性外，还有哲学和技术两个方面。哲学产生智慧，科学积累知识，艺术诞生技巧，手艺习得经验，技术引致工具，能否将这五个方面融会贯通，则依赖于领导者或管理者自己的能力。这实际上就构成了我对管理的理解，也是我喜欢的管理知识五角星模型：领导者或管理者位于中心，哲学与智慧处于导引的最上角，科学

与知识、艺术与技巧分别位于上面两翼的两个角，手艺与经验、技术与工具分别位于支撑地位下面的两个角。哲学在思，科学在学，艺术在悟，手艺在练，技术在用，领导者或管理者如果能不断地提升自我，则可融合这五个方面，大大提高驾驭能力。但凡优秀的管理者，都能在管理实践中不断地学习管理知识，积累管理经验，探索管理新途，思考管理之妙，感悟管理真谛，提升管理能力。这本著作实际上就是一位管理实践者在这一提升过程中的心路历程的写照。

管理大师彼得·德鲁克先生精辟地认识到：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其检验不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”他还深深地感悟到：“智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，唯有‘有效性’才能将这些资源转换为成果。”这些见解对我们理解管理和实践都有重要启迪作用。

德鲁克先生非常重视管理的有效性，他曾经告诫经理人，“一定要知道你自己是如何利用时间的。”他自己就是时间管理的典范，当他接受邀请时，他会坦诚地回复不做下列事项：撰写前言，替手稿或新书写书评，参与专题讨论会，参加委员会或任何形式的会议，回答问卷调查，接受访问，以及上电视台或广播电台。我也竭力做一位有效的管理者，力争不做自己认为无意义的事情，包括为新书作序或写书评。但遗憾的是我没有德鲁克的坚持，也缺乏德鲁克的无畏，更没有他的才气和智慧，经常做一些自己不想做但还得努力去做的事情。

之所以不愿为新书作序，是因为首先要读懂、要理解书的内容，如果该书不是自己目前的兴趣所在或精力所能，岂不误己误人。另外，序一般并不为书增色，也对书无大益，所以不写为好。虽不主张为新书作序，但今年先后应邀为三本书写序：一是为纪念德鲁克诞辰 100 周年，为《德鲁克管理思想解读》一书作序，题为《与大师同行》；二是为一位企业家，也是我们 EMBA 学员对管理学习以及实践中的心得和感悟所著的一本书作序，题为《管理之“师”》；再就是为本书作序。

在反思为什么会违背自己的意志为新书作序时，突然发现这几本书之间的共同之处，就是它们都紧贴实践，而且是理论联系实际，在实践中不断螺旋提升，这才体悟到自己接受的真实原因。由于我对管理知识和实践的认知，非常重视有实践的理论和有理论的实践，但凡碰到在实践中不断感悟和提高的管理者就会备感亲切，看到理论与实践互动提升的研究成果也会特别欣悦。之所以痛快地接受邀请，除了被作者这种精神及文中散发出来的责任和思索所感动，还因为我日常也有这样的习惯，就是注意观察和思考，并将自己的理论思考与这些有趣的生活现象相联系，并撰写成管理短文，以《管理之道》系列出版，目的是让读者对生活、工作和社会有更清晰的认识，有更智慧的选择。

本书作者是我们 EMBA 的学员，而且在毕业后还积极参与同学间、学校组织的相关活动，如帮助学校面试 EMBA 新学员等；另外，他善读好思，勤于将学到的新知识用于实践，且不是简单拷贝，而是经过了自身的加工和提炼。更难能可贵的是，作者成功驾驭着年销售额几十亿元的上市公司，还能在工作之余将自己的所思、所悟以及实践心得撰写成一篇篇有趣的管理短文。分享这些短文，犹如走进了一部管理连续剧，体验着一幕幕管理情景和主人公的心路历程。

我决然提笔为其写下这段文字，不是因为师生关系，而是赞赏他这种生活和工作方式，尊敬他的探索精神和社会责任感。至于文章的观点和内容，仁者见仁、智者见智，只能由读者与作者进行思想碰撞了！

2009 年 11 月 1 日

推荐序二

中国企业家的声音

清华大学教授 韩秀云

写序不难，但对一个“盲人”来讲，真的很难，而我在管理学上就是一个“盲人”。我花了一天时间，一口气读完这本书，回味无穷，此书深深地打动了我的。

作者曾经是我的学生，我教过他经济学课程。记得那是2006年春天，我给西安交大EMBA班上课，认识了他。后来我每次上课，他都来听课，引起了我的注意。我心想，为什么他总来听课？难道一遍他没听懂吗？

原来他是宝胜股份负责销售的副总经理。在读书期间，他不断重复听课，听上两个年级的课，又听了下两个年级的课。他一共听了四个班，结识了四个班的同学。既多学了知识，又多交了朋友，还把公司的产品推销了出去。他先推销了自己，后推销了产品，最后把自己推向宝胜股份总裁的宝座。这就是我认识的作者，一个能把人脉关系经营到极致的人。

这是一本关于他工作的故事，书中赋予了他的哲学与人生思考，当今企业家思考的许多问题，书中都给出了答案。比如如何做到成功；企业的现金流绝不能断裂；对于强者就没有冬天；人无信不立，人更要居

安思危；一个人成功的85%取决于人际关系，而成功源于良好的心态；要想推销产品，就要先把自己推销出去；做人要低调，做事要高调；如何拓展人脉关系等。

书中写道：“人生的最大资源，不是你开发了多少，而是你充分利用了多少。”这点我深有体会。作者充分利用了各种资源，而且身体力行，把宝胜的电缆送进了首都机场T3号航站楼，之后送进了奥运鸟巢体育场。他和他带领的团队，让宝胜成为中国电缆的名牌产品。

作者的成功不是因为解决了问题，而是在于他抓住了机会，他不放弃任何一个推销企业产品的机会，他的责任心和奉献精神非一般企业领导人所能比拟，他是我见过的最努力、最谦虚、最与人为善、最具文人气质的企业家。

作者温文尔雅，一说话脸就红。他擅长学习，博览群书，勤奋好学，并从工作实践中总结经验。工作如此忙碌，还能著书立说，可见他是一个对社会、国家、民族、企业、家庭都有责任心的人，他是一个值得我们学习的榜样。

《管理贵在坚持》适合管理者、企业家、推销人员，甚至社会大众阅读。书中都是作者的肺腑之言。如果您翻开它，细心读下去，一定会大有收获。这是一本文如其人的书，书中所写的都是作者的亲身感受和20年走过的心路历程。

这本书的特点是，运用了很多寓言、故事和人生哲理，通俗易懂，作者文笔清新，别具一格，引人入胜。看后不禁掩卷浩叹：这真是一本好书！

“伟大就是管理好自己。”书中的这句话太重要了。很多人之所以平凡，一生碌碌无为，就是因为没有管理好自己，没有管理好时间，没有抓住机遇，没有在变化的社会中转变自己。当今社会唯一不变的就是变化，怎样才能跟上时代的变化呢？那就是不断地学习。我在想，如果我能管理好自己的时间，像书中所说的那样去做，我或许早就成功了。

读者朋友们，中华文化复兴时代已经来临。这是一个伟大的变革年

代，世界都想听中国的声音，想听中国企业家的声音。该书就是一个伟大的尝试。美国《时代》周刊的一篇文章问：美国人应该向中国人学习什么？我觉得，最重要的是学习中国人自强不息、勇往直前的精神，作者就是这样做的。

我祝愿作者的企业发展壮大，祝愿作者事业成功，期盼他有更好的新作问世。

2009年12月25日

推荐序三

管理重在知而行之

宝胜集团党委书记、董事局主席 夏礼诚

掩卷《管理贵在坚持》一书的手稿，作为与作者相处多年的同事，亲切之感油然而生。作者能够将“企业管理、员工管理、自我管理”这样深刻的命题写得如此生动、真切、简约、质朴，是善于观察生活，敏于思考问题，勤于管理实践的辛勤结晶。

管理大师彼得·德鲁克说过：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’。”确实如此，管理的精髓既在于“知”，更在于“行”，重在知而行之。时下，各种管理思想、管理理念推陈出新、交汇争鸣。作为企业管理者，我们的确需要保持宁静的心态，去繁就简，去粗存精，择其善者而行之，应对各种新情况、新变化、新难题，落实破解措施，突破管理瓶颈，并且要抓坚持，坚持抓；抓反复，反复抓；抓重复，重复抓。

实践证明，在企业管理过程中，90%的问题都是共通的，都是可以相互借鉴来解决的，不同的只有10%。但正是这10%，集中反映了一个企业的特定使命、特定文化和特定管理模式。所以，一个成功的企业管理者，不仅要解决好90%的企业共通的问题，更要解决好10%的企业独有的问题。在管理实践中，我们应当两条腿走路：一是学习先进的

管理理论；二是运用最佳的实践方案。只有这样，才能促进企业更好更快地发展。这才是企业管理的最终目的，也是“知而行之”的真正含义。

成功的企业得益于成功的企业文化。宝胜集团从1985年创办至今，已成为中国500强企业和国内电缆行业的领军企业。宝胜能够取得目前的成就，源自于以“团结有力”、“市场有为”、“创新有效”、“和谐有情”和“责任心”为核心价值体系的“五星文化”的传承和发扬；源自于宝胜作为国有企业与生俱来的对社会感恩、回报的责任意识，从而实现与社会“和谐共生”，与合作伙伴“和谐共赢”，与职工“和谐有情”；源自于宝胜人“创”字当头、勇创一流的拼搏精神，不断地创新思路、创新理念、创新机制、创新环境，体现了艰苦创业、持续创新、争先创优的时代精神。这是宝胜实现做大做强、基业长青的宝贵精神财富。

2000年，我初到宝胜之时，曾提出要“自我加压、自找‘苦’吃、自觉奉献、自强不息”的要求，既是自勉，也是期望。民营企业、外资企业有其特定的优势，这是大家的共识。而宝胜的着力点必须立足实际，积极探寻新时期、新国企的发展新思路，充分集聚优势、创造优势、发挥优势，从而做到投资不失误、管理不失控。几年来，通过干部和职工的共同努力，我们对企业的发展目标和战略重新进行了定位和提升，适时提出了“营销创新、科技创新、品牌创新、人才创新和资本创新”五大战略，先后出台和推行了一系列管理创新举措：“市场第一、服务至上、品牌制胜”的全员营销理念；“满足市场、适应市场、引导市场”的自主创新体系；“不留闲人、不用懒人、不亏能人”的人才激励政策；“赛马不相马”的项目建设机制；企业自办园区的创新实践；“利用外资、吸引民资、争取国资”的混合资本模式；“一业为主、多元发展”的产业发展思路……未来宝胜的目标是：确保国内行业领先地位，创建世界品牌，构建百年宝胜，从而成为卓越的电能与信息工程解决方案提供商。

古人云：“人事之最难在于知人。”企业的发展关键靠人，管理的第一要素即是管人。本书中，作者秉承“以人为本”的宗旨，以尊重人、关心人、培养人、激励人为立足点和出发点，探寻如何缓解员工压力，矫正管理偏差，有效激励自我和下属的方法，达到提高管理效率的目的，进而更好地尽到企业的社会责任。这与宝胜的企业文化内涵不谋而合。

责任心是激情和创造力之源。作者来自于宝胜技术和管理一线，通过持续不断的学习提升，通过对常年参与管理实践的感悟，通过对传统管理思想的坚持和扬弃，逐步进入了一个更高层次的管理实践之中。《管理贵在坚持》一书是作者之所见、所闻、所想、所行，有对管理独特的见解，有对工作的深刻反思，有对下属具体的要求，有对个人成长的良好建议，还有对一些社会现象的深刻剖析……有理论、有案例，有高度、有深度，有感而发，言之有物，视角新颖，思维独特。故事中蕴涵思想，管理中赋予哲理，将一个个本是枯燥而深奥的管理理念，由一个个鲜活生动的案例引出，娓娓道来，使读者在轻松、愉快的读书过程中，与作者产生共鸣。

闻道，悟道，布道，行道！《管理贵在坚持》一书既是作者个人管理经验的一个小结，也是对宝胜管理理念的有益补充。同时，也给了我们一个答案：作为一名管理者，应该留给企业什么？不仅仅是财富，还应该有思想！

是为序。

2009年11月5日

推荐序四

一线实践的真正实战教材

北京国富创新管理咨询有限公司董事长 周永亮博士

唐崇健总裁是我的老朋友，也是我最尊敬的企业领导人之一。他为人谦逊，同时有很多独特、实用且非常有深度的观点。当他决定将其观点通过书籍体现出来的时候，我非常高兴，也非常支持，因为知识共享了，才有意义；经验共享了，才有价值。

应该说，《管理贵在坚持》这本书涉及经营管理的方方面面，从战略到运营，从管理到思辨，从成本到营销，从生产现场到客户关系。我在阅读本书时没有感到阅读疲劳，更没有觉得很散，其中的奥秘就在于这本书的内在逻辑和轻松简洁的文风。

给我留下印象最深的还是书中提到的很多故事以及作者本身的体悟，比如眼镜失而复得的经历、个人现金流中断的“惊心动魄”，等等。故事虽小，但却让我们获益良多。

给我留下深刻印象的还有作者对于管理真谛的不懈探索，其中关于责任的论述、关于自我管理的观点十分透彻和精彩。在我看来，无论多么强大的管理制度和规范，都必须依靠具有责任感的人、具备强烈自我意识的人去管理、去执行；否则，再完善的制度也无法产生好的企业前景。纵观金融危机爆发的历史，美国金融监管制度可谓全世界的模板，

管理体系在全球最为精致，可是却在这样的体系下产生了最令人震惊的金融危机。究其本质，是管理者自身出了问题。

《管理贵在坚持》一书虽然字数不多，但却字字珠玑，道出了管理的真正本质。这是一本真正来自管理一线的实战教材。很多人也写过关于管理的体会，但更多的是谈自己的人生体悟和丰功伟绩。但是，本书作者却不谈自己的各类业绩，也很少有对别人的谆谆教诲，而更多的是对于管理实践的点点体验，让人从中悟到许多道理。

特此作序。

2009年11月18日

前言

回顾 2009 年，全球至少在共同面对三个问题：金融危机、H1N1 和全球变暖。但解决这些问题，目前我们还没有取得令人满意的结果。

2009 年是百年一遇的金融危机年，在这一年中，我始终保持一种积极向上的态度、自我加压、责任当先、拥抱变化、善于交流、学会倾听、努力学习、不断总结、了解自己的同时了解他人、敢于冒险、以应变万变。

2009 年，宝胜不断创新管理理念，先后提出：“管理贵在坚持”的恒心管理，“团队赢才是真正赢”的团队管理，“拆掉管理的围墙”的阳光管理，“浪费不以量小而为之、节约不以量小而不为”的成本管理，深入基层的“走动式管理”，“将服务销售出去”的服务管理，“质量唯一”的诚信管理，“细节决定成败”的细节管理，“谁杀了我的牛”的创新管理。在管理过程中，宝胜坚持强化员工的责任心意识和自我管理能力，强调管理人员必须身体力行和具备有效沟通的能力等，积极为员工创造学习成长的条件，鼓励员工不断自我完善、自我优化、自我提升。

这一年，我将我的感悟和所思、所想、所闻、所行，以及一些经历整理成文并总结下来。总结过去的意义只有一个，就是让我们更好地面向未来。所以，也就有了《管理贵在坚持》这本书的面世。

从2009年到2010年，并不是简单的年份更迭，而是代表一个“梦想”时代的终结和一个“高度不确定性”时代的到来。面对已经到来的2010年，对于每一个企业和个人来说，我们应该进行怎样的思考？特别是重大危机（如金融危机）面前，更显示出常态下的企业自我调整和把握机会能力的重要性。因此，企业必须洞悉行业发展规律和外部变化，时刻具有紧迫感，善于改变，才能更好地生存和发展。

当前，世界经济已经走出衰退，中国经济已经率先呈现出平稳向好运行的态势。但我们不要幻想能再回到从前。因为，一切都已经变了。而今天，我们已经面对通货膨胀的压力，产业结构的调整势必将加快，银根紧缩的金融政策很快就要到来……实体经济的寒冬并不会马上过去。“回暖”释冰，如履薄冰。大多数情况下，我们的认识或者遭遇，只代表一个瞬间，并不代表真相或全部，所以我们要谨慎对待。

2010年，我们从来没有像以往任何一个年份一样有什么可以坚守的，更多的应该是创新；我们从来没有像以往任何一个年份一样有什么可以延续的，更多的应该是突破；我们从来没有像以往任何一个年份一样有什么可以幻想的，更多的应该是挑战。

因此，我认为，对于企业来说，“创新、突破、挑战”是我们必须思考的主题。“创新”是在技术创新、市场创新、管理创新等诸多领域，产生新的改变，创造新的价值，是一种颠覆旧传统、创造新方法的行为实践；“突破”包括思维突破、思路突破、理念突破，是一种不断解放思想、跨越禁区的进取精神；“挑战”则是要挑战目标、挑战标杆、挑战自我，是一种争先创优、敢于亮剑的战斗勇气。

这一切，都需要通过管理来实现。“管理”是一个永恒的命题，但是没有固定的模式。管理创新最大的障碍，是对传统管理深信不疑。已经有很多管理专家试图通过变化的世界来寻找管理的坐标；试图通过转型的年代来探寻管理的方向，所谓转型就是转变人，而做人的工作可能是最困难的；试图通过社会的思考来探讨管理的价值……本书也是我在工作实践中对于管理的一些思考，并不局限于“理论”，也不固守“经

验”，更多关于管理的观点源于我的工作积累、生活感悟和对事物的认识，并非“说教”，而是想与读者“分享”。“管理贵在坚持”其实就是我对管理的最大心得。“管理”需要不断求变，而唯一不变的就是“坚持”。

管理贵在坚持！

唐崇健

2010年1月20日