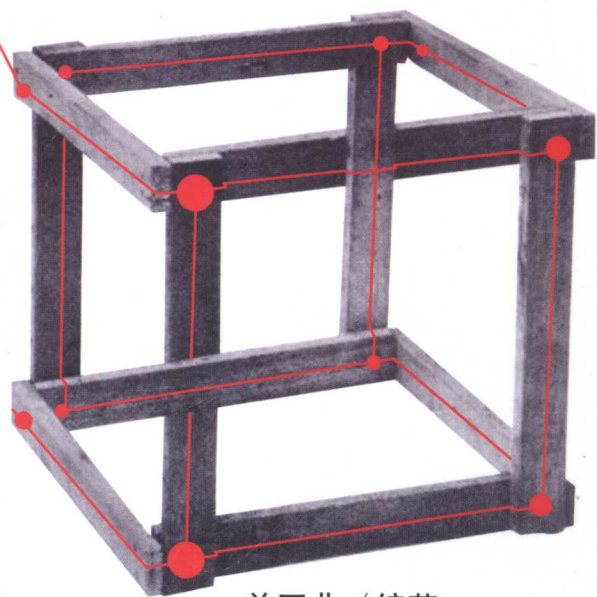


汲取千年中华管理精华
创造中国式管理新模式

贯通中国人性的 36个管理细节

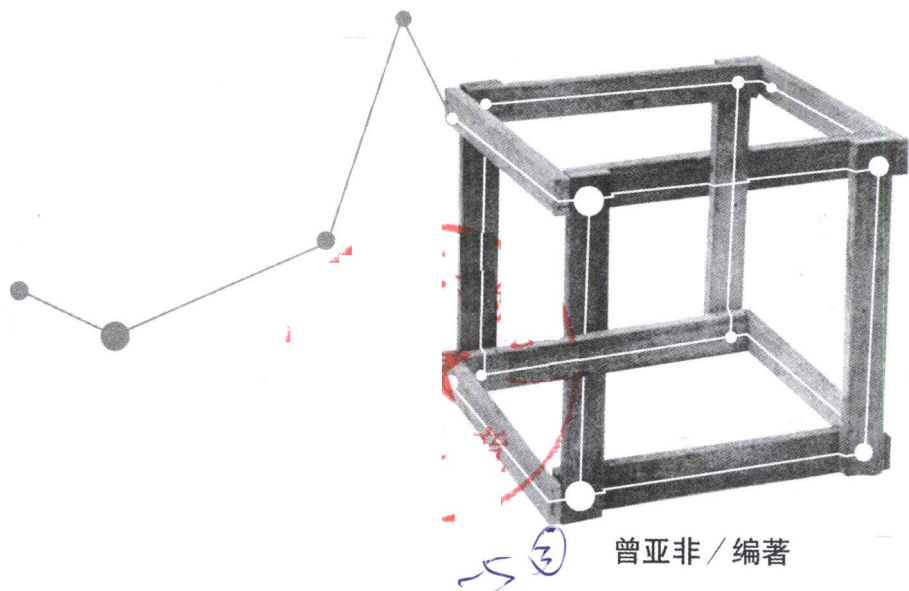
• 借历史说现实，融历史智慧于现实管理 •

本书以个案分析的方法，透视中国人的行为特性，进而提出并阐明一系列经实践证明有效的中国式管理行为要点。不同于以往的中国式管理书籍，本书以人性、人心为主干，在众多管理著作中，可谓是别开生面之佳作。



曾亚非 / 编著

贯通中国人性的 36个管理细节



曾亚非 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

贯通中国人性的 36 个管理细节/曾亚非编著. —北京: 企业管理出版社, 2009. 5

ISBN 978 - 7 - 80255 - 178 - 7

I. 贯… II. 曾… III. 企业管理: 人事管理 - 中国
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 068974 号

书 名: 贯通中国人性的 36 个管理细节

作 者: 曾亚非

责任编辑: 李 杜

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 178 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 18.5 印张 280 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 36.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

管理是一个千古不变的话题。早在两千多年前,孟老夫子就提出“劳心者治人,劳力者治于人”,这个“治”就是管理。而孟子的这句话又引发了另一个让古往今来的人都能各抒己见的问题:对中国人到底该怎么个“治”法?

儒家认为“人之初,性本善”,所以要行仁政,收揽人心,让百姓从善;法家则认为“人性本恶,其善者伪也”,所以要推行严刑峻法,震慑人心,让百姓惧法;道家主张“退让”,“无为”,要与民休息,让民自化……

诸子百家,众说纷纭,大家各执一词,莫衷一是。而事实上无论采用哪一家的主张,都有利有弊,终难达到管理的完美境界。于是就有“王霸之道杂糅”的君主,和外儒内法或进儒退道的官员。但即便他们用出了浑身的解数,也难免避免乱蜂起、百弊丛生的局面,甚至招来王朝覆亡的下场。

这样一来,古代的管理者们就不禁迷茫了、惶惑了。雍正皇帝刻了一方印,说“为君难”,而说“为官难”的人更是数不胜数了,他们总是不明白:为什么管理就这么难?

多少这样的日子已经流逝,宛如黑夜中的一声叹息。现在,21世纪的曙光已升起在东方的地平线上,而中国也在20世纪末发生了沧海桑田的变化。管理已经变得更为重要,变得让每个人都无法回避了。

实行市场经济体制之后,企业之间的竞争更为激烈,而这些竞争的成败主要取决于双方管理的优劣。现代企业,以人为本,只有用高超的管理技巧有效地调动员工的积极性,发挥他们的潜力,企业才能在残酷的竞争之中立于不败之地。“半部《论语》治天下”已成为历史,谁掌握了先进的、行之有效的管理方法,谁就迈出走向成功的第一步。

社会发展更为迅速,人们的素质更高了,个人的价值取向也更趋多元化了,这一方面使得管理的重要性更显著了,另一方面也使得管理的难度增大了。

“人非生而知之者”，要了解某方面知识，就必须先阅读相关的书籍。要想做好管理工作，就要对中国传统文化谙熟于胸。本书就是这样一本深入剖析中国人的性格，并提出相应管理对策的书。

本书贯通古今中外的管理学原理，并结合管理实际，从 36 个方面对中国的管理背景进行了层层剖析，然后再以此分析作基础，提出了相应的管理方法，最后再辅以古今中外的管理实例，让大家更容易体会，也使大家能从中模拟实践。为了方便阅读，文中还设置了以下几个小栏目：

1. “洞悉管理情境”，让大家准确地把握中国人的某方面特性。
2. “锦囊妙计”，让大家更加轻松地记住该条管理方法。
3. “高招解析”，结合实例，深入讲解，让大家设身处地，深刻体会到该管理法则的运用之妙。

如果本书能起到抛砖引玉的功效，能对经济和社会领域中的管理者们有所裨益，那我们心中就会感到无限欣慰！

编 者

目 录

管理细节之一 不即不离，亲疏有度 /1

管理背景之一：远之则怨，近之则狎 /1

相应管理对策：恩威并施，保持距离 /2

经典管理实例 /4

名人谈中国人性格：柏杨谈中国人的自我膨胀 /8

管理细节之二 果敢决策，进退坚决 /9

管理背景之二：纠缠枝节，议而不决 /9

相应管理对策：适度咨议敢决断 /11

经典管理实例 /12

名人谈中国人性格：张爱玲谈繁缛 /15

管理细节之三 洞烛情弊，防止内耗 /17

管理背景之三：“红眼病”作怪，不要你过得比我好 /17

相应管理对策：引导部下有序竞争 /20

经典管理实例 /22

名人谈中国人性格：柏杨谈中国人的窝里斗 /23

管理细节之四 制度至上，不以偏好搞特殊 /25

管理背景之四：特殊化心态 /25

相应管理对策：以身作则，用榜样来引导 /26

经典管理实例 /27

名人谈中国人性格：孙隆基说中国人的特殊化倾向 /31

管理细节之五 高标做事，低调管人 /32

管理背景之五：喜谦卑 /32

相应管理对策：沉静领导 /33

经典管理实例 /35

名人谈中国人性格：文崇一谈谦让 /37

管理细节之六 事烦不能久，善于借用部下力量 /39

管理背景之六：工作勤奋努力，吃苦耐劳 /39

相应管理对策：让部下劳心劳力 /42

经典管理实例 /43

名人谈中国人性格：杨懋春谈中国人的勤俭 /47

管理细节之七 言出必行，不开空头支票 /49

管理背景之七：讲求信义，重视诺言 /49

相应管理对策：切勿轻易许愿 /51

经典管理实例 /53

名人谈中国人性格：孙中山谈中国人的信义 /57

管理细节之八 动之以情，推心置腹 /58

管理背景之八：看重情义，知恩图报 /58

相应管理对策：以情动人 /60

经典管理实例 /62

名人谈中国人性格：项退结谈中国人情感上的间接性 /65

管理细节之九 打破小圈子，坚决制止内耗 /67

管理背景之九：互不服气窝里斗 /67

相应管理对策：让大家站到一个战壕里 /69

经典管理实例 /70

名人谈中国人性格：储安平谈中国人缺乏组织和合作的能力 /74

管理细节之十 杀一儆百，震慑人心示权威 /76

管理背景之十：信服权威，服从领导 /76

相应管理对策：诛大赏小，严以立威 /77

经典管理实例 /78

名人谈中国人性格：鲁迅谈中国人的卑怯 /82

管理细节之十一 不蒸馒头争口气，请将不如激将 /84

管理背景之十一：死要面子活受罪 /84

相应管理对策：让部下自觉挣面子 /86

经典管理实例 /88

名人谈中国人性格：项退结说“面子” /92

管理细节之十二 逆向投资不从众 /94

管理背景之十二：头脑僵化，墨守成规 /94

相应管理对策：身先士卒，锐意改革 /96

经典管理实例 /98

名人谈中国人性格：约翰逊谈中国人的因循守旧 /101

管理细节之十三 小权分散，不要把权都揽在自己手中 /103

管理背景之十三：官本位思想严重 /103

相应管理对策：学会授权，以权统人 /106

经典管理实例 /107

名人谈中国人性格：鲁迅论中国人的“官瘾” /109

管理细节之十四 持经达权的中庸之道 /112

管理背景之十四：不持中道，好走极端 /112

相应管理对策：网开一面泯恩仇 /114

经典管理实例 /116

名人谈中国人性格：鲁迅谈偏执 /119

管理细节之十五 情境管理，改造下属的小聪明 /120

管理背景之十五：顺而不从，爱耍小聪明 /120

相应管理对策：大事明鉴，小处糊涂 /122

经典管理实例 /123

名人谈中国人性格：史密斯看中国人的顺而不从 /125

管理细节之十六 抑制张狂部下，清除害群之马 /127

管理背景之十六：自视甚高 /127

相应管理对策：运用权力，剔除刺头 /128

经典管理实例 /129

名人谈中国人性格：孙隆基谈香港人的性格 /130

管理细节之十七 别让下属记恨 /131

管理背景之十七：不肯服输，有仇必报 /131

相应管理对策：公心执法，让部下心悦诚服 /134

经典管理实例 /135

名人谈中国人性格：黑格尔谈中国人的报复心 /137

管理细节之十八 激起“良性冲突” /138

管理背景之十八：喜欢“一团和气” /138

相应管理对策：建立开放式冲突 /139

经典管理实例 /141

名人谈中国人性格：钱穆谈中国人重和合 /142

管理细节之十九 去恶去好，隐藏个人好恶 /145

管理背景之十九：吹吹拍拍，曲意逢迎 /145

相应管理对策：喜好憎恶深藏不露 /148

经典管理实例 /149

名人谈中国人性格：中国人对官吏的心态 /151

管理细节之二十 察人不仅要听其言，更要观其行 /153

管理背景之二十：崇尚清淡，眼高手低 /153

相应管理对策：以能任人，不重虚言 /155

经典管理实例 /156

名人谈中国人性格：唐钺说中国人的空谈 /158

管理细节之二十一 适度施压，逼部下勇挑重担 /159

管理背景之二十一：得过且过，不思进取 /159

相应管理对策：给部下压担子 /162

经典管理实例 /163

名人谈中国人性格：林语堂谈知足常乐 /166

管理细节之二十二 见微知著，察人于细 /168

管理背景之二十二：含蓄内敛 /168

相应管理对策：采用细节识人法 /170

经典管理实例 /172

名人谈中国人性格：钱穆说中国人的“偏向内” /173

管理细节之二十三 合理使用“资格激励” /174

管理背景之二十三：渴求理解，讲究名分 /174

相应管理对策：诚心诚意求贤才 /176

经典管理实例 /177

名人谈中国人性格：陈独秀谈中国人以感情为本位 /182

管理细节之二十四 鼓励部下大胆往前走 /183

管理背景之二十四：凡事做缩头乌龟，不敢出头 /183

相应管理对策：以长虹贯日之勇鼓励部下 /186

经典管理实例 /188

名人谈中国人性格：孙中山说中国人不敢行 /190

管理细节之二十五 因势利导统御部下 /192

管理背景之二十五：做事随风转，一哄而上 /192

相应管理对策：巧用四两拨千斤 /194

经典管理实例 /195

名人谈中国人性格：沃纳说中国人的集团行动本能 /196

管理细节之二十六 讲仁恕，重法理也要重人情 /197

管理背景之二十六：寻求安稳，盼望安心 /197

相应管理对策：解决下属的后顾之忧 /199

经典管理实例 /201

名人谈中国人性格：林语堂谈合理近情的态度 /203

管理细节之二十七 别让资历掩盖了能力 /204

管理背景之二十七：论资排辈等升迁 /204

相应管理对策：采用过渡培养阶段 /206

经典管理实例 /208

名人谈中国人性格：汤因比谈中国的能力选官制 /212

管理细节之二十八 不要越权管理 /213

管理背景之二十八：看重关系，依傍靠山 /213

相应管理对策：我部下的部下不是我的部下 /214

经典管理实例 /216

名人谈中国人性格：费孝通谈人伦 /220

管理细节之二十九 做下属的坚强后盾 /221

管理背景之二十九：依赖心理浓厚 /221

相应管理对策：不可谄过于下属 /222

经典管理实例 /224

名人谈中国人性格：文崇一说国民的“权威性格” /226

管理细节之三十 不以成败论英雄 /228

管理背景之三十：同情弱者 /228

相应管理对策：让部下有补过的机会 /229

经典管理实例 /231

名人谈中国人性格：牟宗三谈温润而悲悯之情 /235

管理细节之三十一 精细化管理，杜绝“揩油”现象 /236

管理背景之三十一：公私不分，能揩就揩 /236

相应管理对策：分清界线，精细化管理 /238

经典管理实例 /239

名人谈中国人性格：鲁迅谈中国人揩油 /243

管理细节之三十二 采用扁平化分工合作模式 /244

管理背景之三十二：排他性 /244

相应管理对策：“矩阵组织” /246

经典管理实例 /248

名人谈中国人性格：罗素谈中国人的性格 /249

管理细节之三十三 兼听各方，让自己耳聪目明 /250

管理背景之三十三：栽花不栽刺，报喜不报忧 /250

相应管理对策：多听听反面意见 /252

经典管理实例 /253

名人谈中国人性格：大谷孝太郎说中国人的喜剧性结构 /257

管理细节之三十四 拉开差距讲竞争 /258

管理背景之三十四：平均心理，相互扯平 /258

相应管理对策：消灭“冬青丛效应”/260

经典管理实例/262

名人谈中国人性格：柏杨谈中国人的嫉妒/265

管理细节之三十五 不因人言而废才，让部下集中精力干正事/267

管理背景之三十五：爱琢磨人，不爱琢磨事/267

相应管理对策：多琢磨事，少琢磨人/269

经典管理实例/270

名人谈中国人性格：陶行知谈唯人主义/272

管理细节之三十六 亮出诚心揽人心/273

管理背景之三十六：敏感多疑，不肯交心/273

相应管理对策：以诚相待，感化人心/276

经典管理实例/277

名人谈中国人性格：钱穆谈中国人重报本/281

管理细节之一

不即不离,亲疏有度

管理背景之一:远之则怨,近之则狎

孔老夫子在受尽人际关系纠缠之苦后诉苦说:“远之则怨,近之则狎,唯女子与小人难养也。”

孔夫子的概括显然有点男权主义,但他对那些得志猖狂小人的特点概括的确是入木三分,甚为精当。但是,实际上许多人也或多或少地沾染了这种毛病。

君不见,许多人在地位变了之后,顿时就换了一副面孔,脸上的神情也变了,走路的姿势也变了,说起话来拿腔拿调,看人的眼光也大不同以往。

为什么这些人会有这种作风呢?

首先源自于依赖性。

传统社会,小人们的生活费用要靠当权者供给,没有了靠山,他们就会活不下去。非但他们活不下去,一家老小都没法活,所以被靠山疏远是事关生死的大事。

由于小人有极强的依赖性,所以一旦得到了他们想依赖的人的青睐,他们就会欣喜若狂,进而难以自持,于是他们又想进一步完全控制所依赖的人。因此他们不惜一切手段来达到支配所依赖的人的目的。

其次,在传统的中国社会中,人性受到压抑,除了皇帝一人之外,其他人都是奴仆。主人翁的意识被扼杀殆尽,而奴性则得到了张扬。

奴性压抑人性久了,人性就会被扭曲,走向它的反面,因此奴仆一旦有机会做主人,其手段一定会比主人更凶狠。这种人因为对他人依赖惯了,自己的奴性使

自卑心急剧增加。极度的自卑又会转成过敏的自尊,所以一旦受到抬举之后,他们又会张牙舞爪,装腔作势来体现自己的存在。

在封建传统绵延几千年,而官本位至今未彻底肃清的中国,出现中山狼作风是可以理解的,但是此风在今日绝不可长!

洞悉管理情境

国人的依赖性很强,由此产生的奴性又会走向反面形成中山狼作风。被人疏远时会心生怨艾,而在受人青睐时又没大没小。

相应管理对策:恩威并施,保持距离

下属对领导远之则怨、近之则狎,这对组织具有破坏作用。它会破坏领导的威严,使领导对下属要么指挥不动,要么又碍于情面不好调度。

领导在工作中怎样与下属不即不离,亲疏有度呢?大家知道,恋人必须保持一点距离,这样,才能使魅力永恒。距离产生魅力,距离维持魅力,倒像一个“相对真理”。在领导艺术中也应遵循这一点,特别是与下属相处时,更应记住保持一定的距离。当然若距离太远,“可望而不可即”,让人“敬而远之,望而生畏”,“神圣得不可接近”,似乎也没人买账。

中国古代大圣人孔子说过一句话:“临之以庄,则敬。”意思是说,领导者不要和下属过分亲近,要与他们保持一定的距离,给下属一个庄重的面孔,这样就可以获得他们的尊敬。

领导与下属保持距离,具有许多独到的驾驭功能。

首先,可以避免下属之间的嫉妒和紧张。如果领导者与某些下属过分亲近,势必在下属之间引起嫉妒、紧张的情绪,从而人为地造成不安定的因素。

其次,与下属保持一定距离,可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、行贿等行为。

第三,与下属过分亲近,可能使领导者对自己所喜欢的下属的认识失之公允,

干扰用人原则。

第四,与下属保持一定的距离,可以树立并维护领导者的权威,因为“近则庸,疏则威”。

作为一名领导,要善于把握与下属之间的远近亲疏,使自己的领导职能得以充分发挥其应有的作用,这一点是非常重要的。有些领导想把所有的下属团结成一家人似的,这个想法是很可笑的,事实上也是不可能的,如果你现在正在做这方面的努力,劝你还是赶快放弃。

退一步说,即使你的每一个下属都与你有关八拜之交,亲如同生兄弟。但是,你想过没有,你既然是本部门、本单位的领导,那么,你与下属除去有亲兄弟般的关系以外,还有一层上下级的关系。当部门、单位的利益与你的亲如兄弟的下属利益发生冲突、矛盾时,你又该如何处理呢?

所以说,与下属建立过于亲近的关系,并不利于你的工作,反而会带来许多不易解决的难题。

在你做出某项决定要通过下属贯彻执行时,恰巧这个下属与你平常交情甚厚,不分彼此。你的决定很可能会传到这个下属的手中,他如果是一个通情达理的人,为了支持你的工作,会放弃自己暂时的利益去执行你的决定,这自然是最好不过的。

但是,如果他是一个不晓事理的人,他就会立即找上门来,依靠他与你之间的关系,请求你收回决定,这无疑是你出了一个大难题。你如果要收回决定的话,必然会受到他人的非议,引起其他下属的不满,工作也无法开展。不收回,就会使你与这位下属的关系恶化,他也许会说你是一个不讲情面的人,从而远离你。

与下属关系密切,往往会带来许多麻烦,导致领导工作难以顺利进行,影响领导形象。所以,请你记住这句忠告:“城隍爷不跟小鬼称兄弟。”

大多数领导都希望和下属建立良好的关系,与下属的关系非常近,但凡事都有个限度,做领导的也要掌握好与下属间的距离,太远了不好,会让下属觉得你高高在上、遥不可及,这样,下属之间有什么事情你就不会知道了,这时想要和他们建立什么良好的关系是不可能的。太近了也不好,和下属距离太近时,他们对你就没有敬畏感了,你对他们好,他们会觉得是理所应当的,有时还会得寸进尺,向你提出很多过分的要求。这样的领导,岂不是很失败。因此,领导要把握好与下

属的距离。在非正式场合,可以和他们打成一片,营造比较亲密的关系,这有利于听取下属的各种意见和了解他们的情绪。在正式场合,就要拉开一定的距离,让他们感觉到你是领导,公事还要公办。

锦囊妙计

领导要注意自己的身份,要保护自己的权威,既不能使下属避若瘟神,也不能让下属胡作非为。要做到这点,领导就必须恩威并施,与下属保持一定的距离。

经典管理实例

>> 朱元璋治理云南

明太祖朱元璋以其巩固边疆,扩大国土而为中华民族做出了不朽的贡献。在明朝初定之时,西南少数民族并不完全归服,一来天高皇帝远,中央势力鞭长莫及,二则少数民族与中原汉族素有隔阂,因此,对此边远之地维持有效统治并非易事。

而朱元璋却能处理好与云南各部的关系,使之归顺中央,从而巩固政权,稳定边疆,这与其了解国民特性进行统治密不可分。

面对少数民族各邦,朱元璋处理问题考虑周到。因为这里不仅涉及上下级之间的政治关系,更关系到民族团结与统一的问题,所以,最适合的办法就是又打又拉,恩威并施。

云南、贵州历来是少数民族聚居之地,偏西南一隅,从三国起接受中央册封。朱元璋初立帝号之时,云南、贵州尚未归附。1381年,太祖占领云南,设贵州都指挥使司后,仍不能完全控制三省,因此边疆仍不保。

如何使水东、水西归顺中央,成了明太祖亟待解决的问题。

当时的形势下,恩威并施之所以是最佳选择,是因为如果只施恩惠,给予其自治大权,允许邦主自主政事,必然会使他没大没小,纵其贪欲,凭借天高地远,更加