

李泽尧
中国式
管理书系

企业中高层实战能力解决方案

李泽尧◎著

十六项技能

VALID MANAGEMENT
18 ITEM TECHNICAL
ABILITY

有效管理

李泽尧
工作室
出品

白金版

广东人民出版社

李泽尧
中国式
管理书系

企业中高层实战能力解决方案

李泽尧◎著

有效管理

十六项技能

VALID MANAGEMENT
18 ITEM TECHNICAL
ABILITY

莫空
李泽尧
作品

白金版

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效管理十八项技能. 白金版 / 李泽尧著. —广州: 广东
经济出版社, 2009. 11

(李泽尧中国式管理书系)

ISBN 978-7-5454-0341-1

I. 有… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 190771 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园A区)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	24.25 2 插页
字数	502 000 字
版次	2009 年 11 月第 1 版
印次	2009 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0341-1
定价	49.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

什么叫“营养”

(代前言)

杨小姐是一名做采购的女孩，不但人长得漂亮，做事也很利索。在一次吃饭时，她跟大家讲，现在有一种人工鸡蛋，像真的一样，敲开蛋壳，蛋黄有、蛋清也有，从内到外你分辨不出真假。有人问：“真的吗？”有人说看过，有人说没看过，小杨补充说：“是呀，简直分不出来。而且营养也是一样的。”

作为上司的我忍不住问：“营养也一样吗？”她很肯定地说：“是啊，营养也一样的。”于是我问她：“你说营养一样，我可要问你一个问题，用它能孵出小鸡吗？”她回答：“嗯——那当然孵不出小鸡呐！”

——OK，这就对了：人工鸡蛋孵不出小鸡，没错——所以人工鸡蛋不可能像真鸡蛋一样有营养，至少缺某一种真正的营养，孵不出小鸡就意味着它不能转换成一种有生命的东西，缺少一种有机的、一种自然或者生命所给予的真正营养的东西。

告诉你这个例子来说明什么叫营养，相信每个人都能理解，而且会眼前一亮，原来以为营养就是热量，以为营养就是卡路里，那是错的。你吃面包有卡路里，我告诉你1升汽油燃烧以后也有卡路里，或许再过几十年几百年我们人类干脆就用充电的方式而不用吃饭，那叫能量，但是那不叫营养。为什么？因为营养要细胞，要基因，要DNA，要一些构成生命——构成高级存在的元素。

如果你觉得还不够明白，那就再看看另一个有关营养的故事——讲的是豆浆机：我家现在天天打豆浆，要打豆浆，你得头天晚上把豆子泡起来。但是现在有个问题，如果第二天不打，多泡一晚——我告诉你：它就会发芽！——请允许我再次大声告诉你：“兄弟，这就是营养——它会发芽！”

现在的书太多了，真不知道该读哪一本，谨希望本书内容能成为有效管理者们的营养元素。

另外，读者若能将本书与顾问、培训机构网站上发布的作者最新思想、文章及讲课视频结合起来阅读，相信会有更好的效果。

李泽尧

2009年10月1日于广州信步闲庭



代序 何谓有效管理

——有效管理八大要点

一、效果：管理要有可控性——管理=可控性+创造性

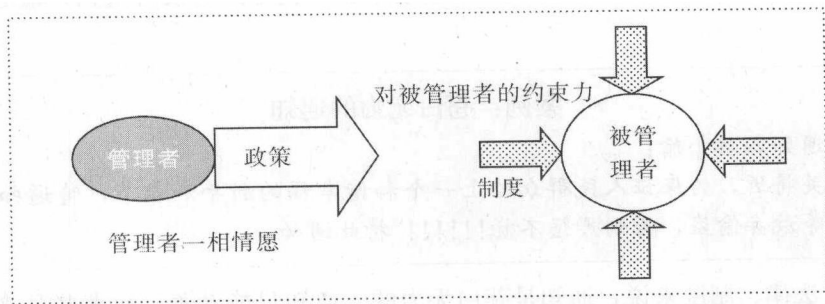
政策不等于制度——制度要有约束力

你可以仰慕林志玲、章子怡，你也可以把萧蔷或者林青霞、张曼玉作为自己的梦中情人，但遗憾的是，她们可能根本不认识你！

政策就好似偶像崇拜，我们朝思暮想，可是她不但不理我们，甚至还可能根本不认识我们——那只是我们一相情愿的事情，没有约束力！

政策——管理者（主体）的主观诉求、愿望、出发点；

制度——对被管理者（客体、被约束对象）的约束力。



如图所示，政策和制度的焦点不同！政策的焦点是管理者，体现的是管理者的

主观愿望、想法，而制度的焦点则是被管理者，表现为对被管理者的约束力。比如，笔者常对企业管理者说的“天下所有的制度，如果不跟钱（利益）挂钩就不叫制度”，就是在强调制度中的一种最符合“工商文明精神”的约束力——用“钱”和“利益”来作为对被管理者行为方式、规范的约束。

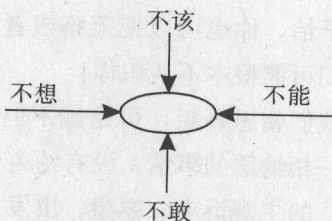
当然，约束力有多种（参考本书及笔者著作《商战力》中有关“筹码理论”的论述）。作者总结出人类六种约束力如下：

- 思想约束：改写大脑程序、灵魂工程师（适用于宗教、政治领域）；
- 情感约束：动之以情、情场高手（适用于企业内部、领导艺术）；
- 道义约束：晓之以理、高帽子艺术（适用于企业内部、领导艺术）；
- 法律约束：合同管理（适用于企业外部、商场）；
- 筹码约束：抵押、先小人后君子（适用于企业外部、商场）；
- 武力约束：身体绑架、剥夺自由（适用于武装斗争、战场）。

在工商文明的角度、在雇佣双方对等情况下——外资企业有一句话：辞职的时候，你同董事长一样大，这就是“对等”的意思——在市场经济里，我们认为“用钱做约束力”似乎也比较对等、中肯、公正乃至天经地义。

案例：约束四维度——不该、不能、不敢、不想

新加坡的廉政高效闻名于世，其成功的法宝，就是有一套让公务员不想、不敢、不能的办法——高薪养廉让人不想，严厉的惩罚让人不敢，细密的制度让人不能。



中国的假冒伪劣之所以泛滥成灾，屡禁不止，就是因为没有重罚，缺乏执法力度。

案例：苍白无力的通知

现通知各路小偷：

年关将近，为保证人民群众过上一个和谐幸福的新年和春节，特通知你们，要求尔等放弃偷盗，否则严惩不贷!!!!!! 特此通知

相对法律、制度来说，通知是苍白无力的。通知只能劝善，而那些乱来的人是不会“信善”的。

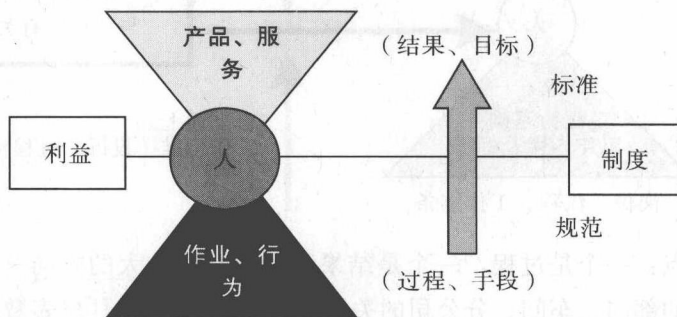




可遗憾的是，我们还是经常在报刊、企业文件中见到类似的“通知”！

ZY 管控模型——企业的三个控制环节

下图是笔者提炼出来的一个简明的管理学模型——“泽尧管控模型”，它为管理者指明了“价值创造的基本环节”。



如上图所示：管理管什么？其中的焦点就是：过程、结果以及人和事。

企业运作的结果是产品和服务，包括中间结果、半成品、里程碑事件、可交付成果、最终产品及服务；企业运作的过程是作业与行为，是手段和过程。然而，结果的标准何在，清楚吗？过程有规范吗？这些标准和规范与当事人的利益有关吗？他凭什么非得在乎？可控性何在？！

在上图中，作者把“标准—规范—制度”结构化了——给予了它们特定的含义，让管理变得更明确、更准确、更精确，如下表：

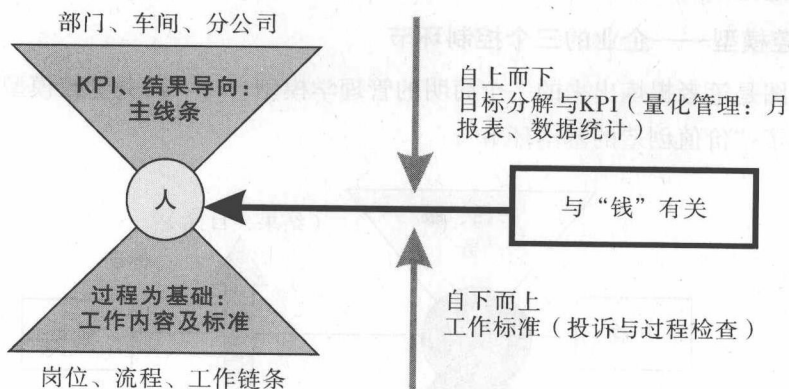
结果——标准	结果有标准——产品和服务有标准
过程——规范	过程有规范——作业和行为有规范
管人——制度	管人有制度——制度要与利益有关

结论：

产品（结果）有标准，作业（过程）有规范，管人有制度，而制度要与钱（利益）有关。

ZY 管理模型——管理的一个中心、两个基本点理论

把“ZY 管控模型”深化、细化和发展，我们得到“泽尧管理模型”，即“管理的一个中心、两个基本点”理论。如下页图所示：



两个基本点：一个是过程，一个是结果。管理有两个大的方向——一个是自上而下分解得到的部门、车间、分公司的关键业绩指标 KPI 及月报表数据（结果面），另一个是自下而上的涉及岗位、流程及工作链条的工作标准、交接流程、作业规范（过程面）。

一个中心：管理的核心是人——管理者自己和被管理者的积极性（愿力）及知识、技能（能力）。而管人的核心则是愿力（积极性、主观能动性等），因为相对于个人而言，知识、技能（能力）只是达成其个人目标、需要的手段。就市场经济而言，管理愿力的根本点是利益管理，而利益管理的基础则是绩效考核——基于绩效考核的利益管理便是赏罚分明（绩效管理）了。

管理管什么？“人和事，过程和结果”。管人是手段，管事是目的；过程是手段，结果是目的。

结论：

管理的一个中心是：人；管理的两个基本点是：结果业绩指标+过程标准。

管理=可控性+创造性

概念界定如下：

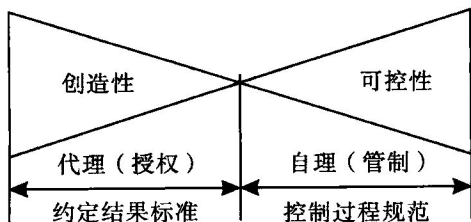
1. 可控性：管理者对被管理事项的掌控度；集团公司、总部的控制；遵行管理者的要求——基本工资，过程管制、过程规范约定。若没有可控性，由被管理者自己发挥，管理者即可不要了——管理者不存在，管理也就不存在！具体来讲：例行工作——要而且能讲究可控性；表达出来——有标准才有可控性。

2. 创造性：被管理者的发挥空间；分公司、部门的发挥空间；实现被管理者的业绩——业绩工资，结果导向、结果标准约定。

3. 有效管理：管理=可控性+创造性=100%——对所解决的问题、项目、工作而言，管理者的可控性+被管理者的创造性=100%。

4. 基层要有更多可控性，高层要有更多创造性。





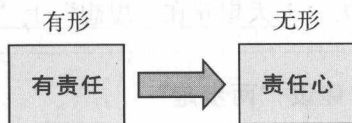
5. **领导**：目标不明确、手段不清楚、未来不可知——摸着石头过河，管理者就只能被叫做“领导”，即带领大家一起摸索和探索，他就必须给被管理者更多的自由度以获得其创造性。这个时候就（不得不）需要更多的“人性化管理”、“尊重”等等。

6. **管理**：目标明确、手段清楚——事前明确规划、结果可以预期，这才是管理的可控性、管理者的使命，此时，适当的强势管理可以降低成本。

二、手段：走出乌托邦——通过“有形”打造“无形”

通过“有形”打造“无形”

见下左图，这是什么东西呢？我问过很多学员，他们都看不出来。各位读者朋友，你能看出来吗？



我告诉你——其实，它是方形西瓜。

它怎么长成这样呢？你可能会同那些学员一样：“哦，我知道，那是用一个方形的盒子，提前如此如此这般……”

这个道理似乎谁都懂。但是，我告诉你，这就是通过“有形”打造“无形”、用“不自然”去打造“自然”的道理。

“有形”包括：做法、制度、责任追究、利益关系、不自然、不习惯、硬规定。

“无形”包括：心态、观念、责任心、价值观、说法、想法、习惯、风气。

案例：没有责任，哪来责任心

很多干部问我：“如何提高下属的责任心？”以前我会告诉他第一，第二，还有第三，第四……可是现在，我告诉他的很简单，但是似乎更有效，那就是：“你让他有责任，他就会有责任心！”这真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”！

在抱怨部属没有责任心的时候，我们不妨自问：我们有没有让他有责任呢？你不让他有责任，他又从哪里来的责任心呢？！

责任不追究，哪能有责任心？

1. 做好有好处，做坏有坏处——尤其，让他心痛几回。
2. 工资不是白拿的，工资标准与工作标准对应，做不好就得扣——追究责任。
3. 没有责任（从来不追究责任），当然就没有责任心。

管理是一种作用力

很多所谓专家喜欢人云亦云地说解决思想问题才能持久，殊不知思想很容易衰减和遗忘。何况在今天这样一个价值观多元化的时代，一手遮天式的思想统治已经很难了。其实，做法才是彻底、到位的方法。

“经济基础决定上层建筑”，通过“有形”打造“无形”，才是现实之路，才具有可操作性！！

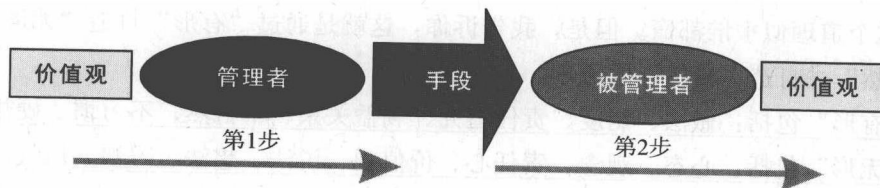
搞错了因果关系，搞错了哪个先、哪个后，你可能就会在一些“无形”上面耗费工夫。天天想着在“思想”上“有所作为”，其结果就会劳而无功。

企业文化建设“两步走”

吴敬琏先生曾说过：“关于诚信缺失的问题，其实最重要的还是建立法治。但是我们往往偏重或者希望通过说服教育来解决这个问题，这种说教很难产生实际效果。”

大概，这已经是很多人的共识，但问题是更多的人却不这么做。原因在哪里呢？我想，根本上还是因为人们没有把这里的道理讲透！

笔者提出的“企业文化建设两步走”模型如下图：



我们的报纸杂志、广播电视等等舆论宣传构成了一个很大的磁场，它使我们“耳闻目染”，而它所一直使用的方法就是“一步走”思维——通过强有力的价值观



宣传，简单直接地作用于被管理者，进而期望能在被管理者身上得到自己所要的价值观。这，大概就是我们为什么一直无法从“一步走”中走出来的原因。

另外，我们也喜欢提倡“以身作则”，其实，“以身作则”太累、成本也太高，现在介绍给各位的是使用手段，它不是“以身作则”，但却可以收到“以身作则”之效。

笔者建议你使用的“两步走”解决方法是：

第1步：价值观对管理者发生作用，价值观决定管理者的管理手段——管理者心先动，所谓劳心者治人。

第2步：管理手段作用于被管理者，管理手段决定被管理者的价值观——被管理者习惯成自然，所谓劳力者治于人。

其要点列表如下：

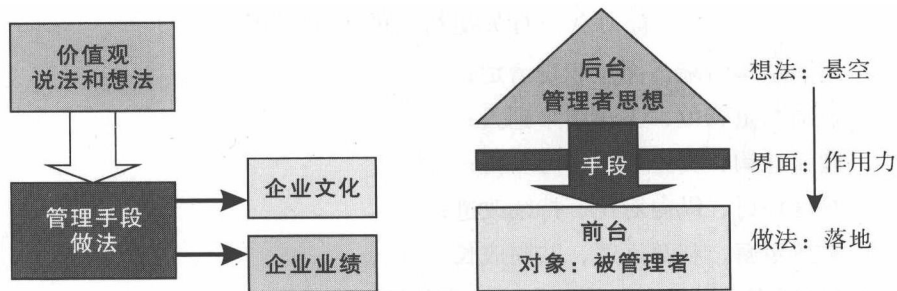
管理者	被管理者
第1步发生在管理者身上	第2步发生在被管理者身上
价值观决定管理者的管理手段——管理者心先动，所谓劳心者治人	管理手段决定被管理者的价值观——被管理者习惯成自然，所谓劳力者治于人

案例

有一个老板提出让我给他的员工做一次“质量意识”的培训，我给他的建议是：“制定品质责任追究一览表、建立品质责任追究制度。”——把公司各环节品质退货，尤其是客户退货，根据原因分析确认和确定，去追究前面相关工序、部门的责任，与其收入挂钩。然后，在他推行该制度之前，我再去给他的员工讲课、铺垫“质量意识”，让他的制度容易被员工理解和接受，这样才有效果。

企业文化与企业业绩是什么关系

有人问：“企业文化与企业业绩是什么关系？”我告诉他：“二者没有必然的因果关系，因为它们都是管理手段的副产品。”然后他问：“那老板、高层管理的价值观、人生观不影响企业吗？”我回答他：“当然有影响，不过也得通过管理手段这个‘中介’才能影响公司。”如下图所示：



于是，我告诉你：

1. 价值观要通过管理手段才能发生作用——说法和想法要通过做法才产生作用力!

2. 你会看到：很多厚道、心地善良的老板其企业文化和业绩却很差。

3. 意识（观念）能对自己产生作用力，却未必能对别人产生作用力——尤其当它与利益无关或相违背的时候。

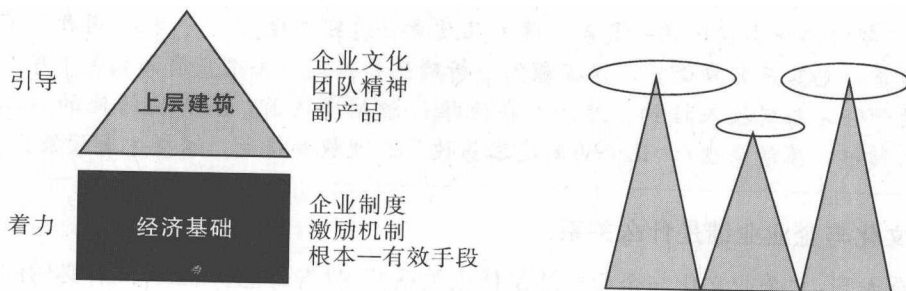
其实，人们之所以讲道德，其根本的基础是现实利益可能受威胁。作为有效的管理者，放弃法律、制度，去寄望于道德，是不切实际的。

启示：从“管理着力点”着力

笔者常常向企业干部强调：

1. 社会道德是国家法律的副产品，企业文化是企业制度的副产品。
2. 道德不是宣传出来的，文化不是宣讲出来的。

因为依据马克思理论，“经济基础决定上层建筑”，对企业管理而言，企业文化、团队精神是上层建筑，而企业制度、激励机制则是经济基础。于是在企业管理中我们有：管理的着力点应该是企业制度、激励机制——这才是根本，才是有效的手段，而非企业文化、团队精神，因为后者是前者的副产品。如下图所示：



如上右图所示：企业文化、团队精神是云，而企业制度、激励机制才是山，才是着力点。

着力点：有关执行力的若干对策

1. 组织结构清晰、岗位职责清楚；
2. 业绩测量到位、工作结果到人；
3. 利益挂钩、真正实现多劳多得；
4. 月度检讨、纵向对比、持续改进；
5. 常抓不懈、利益反馈、共同成长。

所以，现实手段是企业执行力的坚实基础。



要点与启示

有干部问：“安全意识讲的时候就好，不讲的时候就不好，怎么办？”我给他的建议是：少谈安全意识，多谈安全行为规范；少谈服务意识，多谈服务行为准则。

三、过程：有效管理强调良性循环——持续改进的过程

案例：“管理能否简单一点，一两句话就把它搞定”

华东某航空公司培训课上，一名干部问我：“老师，管理可否简单一点，一两句话就搞定？”我差一点昏倒！两天的课程只剩下半天了，问我一个这样的问题，真的很突然！我的反应还算快——我走到他面前，说：“给我看看你的讲义好吗？”果然不出我所料：整本讲义留下做笔记的区域竟然空白一片！

1. 我为什么敢来这一招？那是因为我看到该公司的总经理、总工程师在过去的一天半时间里，都在认真做笔记。但我几乎不敢相信在这天的课堂上还会有不做笔记的人——当然这是我的错：竟然没有发现还有一个根本不做笔记的人！

我在头一天开课的时候，就特别强调了以下要点——本人提出的“培训质量保证的3W1H模式”：

- (1) 听到了什么（老师原话）；
- (2) 想到了什么（所受启发）；
- (3) 能做什么（工作改进）；
- (4) 如何做（方法运用）。

很多公司都会叫干部、员工在听课写心得，可是他们常常只是直截了当地做上面的第二步。结果呢？个别人不需要听课而只需看看讲义就能写出洋洋洒洒一大篇心得。为什么？以中国人的“智慧”，只需要“浮想联翩”就可以搞出一大篇文章。于是，我们的管理者、主导者可能被“打游击”。这里的问题就出在：没有控制点的概念。按照上述四个步骤写心得，就会有一些可控点——比如对于“听到了什么”，可以每半天要求交出听课笔记，他还怎样跟你“打游击”？

即是说，组织培训的部门不能简单地只是向被培训干部要一个“学习心得”就了结，而是要遵循以上四个步骤，就像零件加工一样，第一道工序都没有保证，就不必去谈后面的工序了。

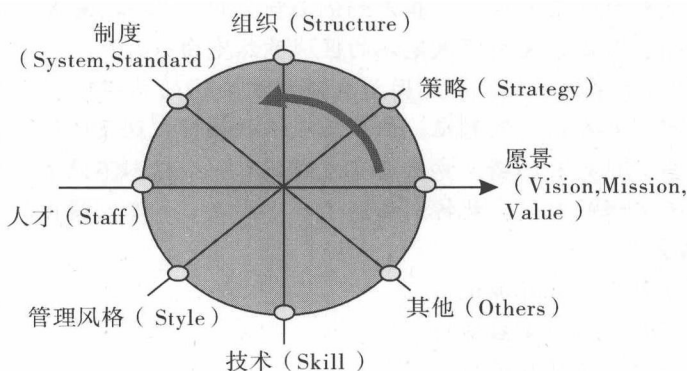
2. 我为什么会来这一招？在我的潜意识、显意识里面，任何抱有“一两句话就把管理搞定”想法的人是不切实际，也是不踏实的。小说里面有“武林中人”凭一两招“绝技”即可“独步江湖”，但是却没有人凭一两句“秘诀”就可以“所向披靡”的。

在“一两句秘诀”与“一两招绝技”之间是一段很长的路，其间包括个人的悟性，多年的修炼、磨炼、感悟、操练。所以金庸小说会强调“内功修为”！

所以我告诉这位干部：“如果‘一两句话就可以搞定’，那么这个世界上就不需要那么多商学院，什么哈佛大学商学院、什么清华大学经管院，还要它做什么？再说了，如果一两句话就可以搞定，这个世界是不是也太单调了一点呢？企业之间哪里还会有竞争呢？个个做到最好，谁又是较差的呢？——所以，‘一两句话就可以搞定’的想法是绝对无法成立的。”

管理者的作用与能力——良性循环

广州一个小老板在白云宾馆顶楼听“MBA推广课”时问：“我读了MBA，业绩能否上升30%？”这个问题实在让在场的很多人“昏倒”！依据国外的研究成果，企业发展涉及八大环节，如下图所示：



一堂课、一系列课程，常常只是涉及如图所示八大环节中的某些环节；业绩提升的关键在于你要抓住其中的薄弱环节去改进；学习是一个持续的过程、是一个人成长的一个环节，它离不开实践、感悟等等；更加关键的是，知识需要学习者消化吸收转化为能力——而所谓能力，就是在若干（比如十个）要素中，其他要素不变的情况下，你能让其中的某一个要素得到提升。具体体现在：找到短板、薄弱环节，找到切入点，从改进局部开始，形成良性循环。这是我们应该特别强调和注意的。

那么，如何做到良性循环呢？要点如下：

1. 从单项优化、个别要素先行优化开始——渐进、愚公移山精神。
2. 头脑风暴：按逻辑思考，发散思维，找出所有有问题不尽如人意之处，参考标杆企业——有哪些问题，找到不平衡点（短板）。
3. 问题和差距列表→排序、收集汇总，按规则行事，优选行动项目。
4. 到底由哪些环节构成：现象→本质——问五个为什么，从源头开始工作。
5. 大环境：行不行（现实），想得到（大系统、小系统）的各种要素、变量。





四、管理者：行动产生作用力——从我做起、从人谈起

案例：如何改变部属拖拖拉拉的习惯——有效跟踪，从我做起

有位女老板抱怨：“部属做事拖拖拉拉，非要跟他讲两遍、三遍，他才会完成任务，泽尧老师，如何改变部属这种坏习惯？”我告诉她：“你先不要改变别人，还是先改变自己吧。”

我先同她分析“为什么”——“在你交代部属去做的10件事情中，可能有那么一两件最后你没有向他要结果，原因是：事情一急，你自己就去做了；或者让另一部属做了；或者时过境迁变得不需要了——总之，你最后没有向他要结果。这个问题就严重了：他从中总结出经验——‘我们老大交代做的事情你千万不必急，你急着去做了，她不要你岂不是白做？等到她向你说第二遍，表示真的要的时候，你再做给她也不迟，等她说第三遍你给她就可以了，这样不会浪费自己的时间。再说了，她头脑不是很清楚，又不会骂你，怕什么？’”

所以我提醒她：主管头脑不清楚是手下拖拖拉拉的根源！

可能的细节如下：

1. 言而无信——说要的东西临时不要了；
2. 说某日要的东西拖了几天才向他要；
3. 做好了没有表扬，做不好没有批评；
4. 不负责任——交代他做的东西一句“不要”就打发了，让部属承担误指挥的损失；
5. 当初迫不及待要的东西最后不了了之（自己或交代别人做了）。

很多人都知道，领导交代我们做的事情不能忘记，所以要做个跟踪表；可是却常常不知道，我们交代给手下做的事情也需要——甚至更需要做一个跟踪表！

交代工作给部属时要做一个跟踪表。×月×日×时交代的，当时说好什么时候完成，要记在笔记本上，需了解情况时，可把部属找来：“××，我当时跟你怎么讲的，你现在做得怎么样了？”部属看你头脑这么清楚，哪还敢要花招？“要与不要分清楚”（5S管理之第一项“整理”的要义），这叫干练、精练、简练——要的找他要到底，不要的就算你改变主意，也要承认他做完了的部分，该肯定就肯定，该批评就批评。

反之，要是部属认为你头脑不清楚，只怕等你星期三找他要结果的时候，他会跟你说：“领导，您说的不是星期三要，您之前说的是星期五要哦！”

问题的关键在于：有效跟踪，从我做起——管理者头脑要清楚，说到的就一定要向他要到！所谓“君子一言，驷马难追”。

启示是：要改变他人，从改变自己开始。

从管理者自己身上找原因

一位老板抱怨他的中层干部没有执行力，我告诉他：“抱怨于事无补，管理是一种作用力，你思考的方向应该是做点什么才能去改变这个状况，思考用什么方法、什么力量去作用于他们、去改变他们。”我的建议是：

1. 想方设法提高自己的推动力（自己的学习思考能力，如通过读书、接受培训等），进而让自己有手段和方法去让部属有执行力。

2. 自己或请老师对干部进行培训。

3. 从外面请老师进行培训的时候，不妨自己也跟着听课，所谓“陪太子念书”，使老师讲授的方法得到贯彻，产生立竿见影的效果。

的确，管理是一种作用力，如果我们抱怨什么，那就请问我们应该做点什么，事情只能从我们自己开始。

所以，有效管理的观念强调：凡事从我自己身上找原因，凡事讲手段和作用力。而不是像放广播一样，去抱怨，或者去号召别人“应该”如何做。

“我做故我在。”——从我做起

笛卡儿说：“我思故我在。”——我思考，所以我感受到了自己的存在。

李泽尧讲：“我做故我在。”——我行动，所以宇宙感受到了我的存在。

如果我们存在，如果我们希望宇宙、世界、他人感受到我们的存在，那么，我们就需要“做”——行动起来，从我做起！

抱怨、煽动、鼓吹也是一种“做”，它也能证明我们的存在。只要这样做有效果，能达到我们的预期目标，那也是一种选择。

“我做故我在。”——我“做”了，所以世界感受到了我的存在。“我做”是我“存在”的源头——“我做”，从而作用于世界、环境，作用力证明了我的存在。

人类行动是“人类改变世界”的源头，“我做”是“我改变世界”的源头。

人类在“做作”中进步，个人在“做作”中成长。

于是，成功者都是“偏执狂”！——有强烈的念头驱动，接下去关键地，由这个偏执、强烈的念头，他去“做”了！

“种瓜得瓜”、“种豆得豆”——有种就有得，有做才有得！甚至哪怕是两败俱伤。

成功者“从我做起”，从主观能动性开始、从“我做故我在”中的“我”开始。所以“我做”——从我做起，是存在的源头、是改变的源头。

“不做”，“我”存在着又有什么意义呢？逝者如斯，时间如流水，不休止，“不做”，生命就会“空转”。理解到此，“死而后已”、“鞠躬尽瘁”就不再遥远。





笛卡儿说：“我思故我在。”那是“因思考而存在”；李泽尧讲：“我做故我在。”这是“因做作而存在”。从“思考”到“做作”，从“自我存在”到“在世界中存在”，这是一种补充和进步。笛卡儿让我们做一个“思考”者——跳出自然，找到自己的存在；李泽尧让我们做一个“做作”者——“从我做起”，在“做作”中找到自己的存在。

作为一名管理干部，你行动了，企业才会感受到你的存在。

何谓“机制”——管理者可以“无为”而治吗

科学已经证明，这个世界没有“永动机”，同样，管理也没有一劳永逸。所以，神秘的机制是不存在的。

完美主义者以及制造神秘的“奸商式管理专家”，都会期盼一种神秘的企业机制，而我要告诉你的是：神秘的机制根本不存在！

其实，机制是一种杠杆，是一种事半功倍的方法，就好像放风筝的人借风力把风筝送上蓝天一样。

对人，机制是调动人心、责任和利益精细化（见本人《执行力》一书中的“尖刀理论”）；对事，机制是流程，是制度。

在我看来，机制最后离不开人力的作用，离不开管理者、主导者的“发力”，就像我在《商战力》的封底所说：“无论风筝飞的多高、多远，如果你把拽住风筝的那根线捆在电线杆上，你就一定会发现，风筝会很快跌落地上；无论制度、组织怎样完善，企业管理没有一劳永逸——你还必须发出力量、创造价值、作为动力源！”

以联想柳传志的“王者归来”为例子，从中应该可以看到，人们所追求的“无为而治”只是一种境界，一种效果最大化、杠杆作用最大化的境界，但是，“无为而治”是不可以的，看看华尔街，股东把钱给那一群职业经理人，而体现股东除资金以外的作用力、“发力”的制度约束不到位，你看看他们是怎么把投资者的利益撂在一边的！

所以，“无为而治”只是一种方向，一种境界，一种驱动人们不断探索省力、省劲方法的坐标参照，真正的“无为而治”是没有的，也是不可能、不可以的。你不妨想想，纯粹的“无为而治”与“不劳而获”又有什么区别呢？——按照本人《创造力》一书所述的观点：纯粹的资金资本可以拿到基准利率或贷款利息，这是整个社会对于资金价值的承认，即所谓资金成本的概念；而人力资本——投资者必须通过自己的努力去约束、去找到能代表且不得不代表股东利益的董事长去为企业的运作创造价值，并约束职业经理，从而才能指望拿到利润。所以，