

风起绿江。国学管理日志系列⑧ 六月天兵征腐恶，万丈长缨要把鲲鹏缚。可上九天揽月，可下五洋捉鳖，谈笑凯歌还。世上无难事，只要肯登攀。雨后复斜阳，关山阵阵苍。钟山风雨起苍黄，百万雄师过大江。牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。冷眼向洋看世界，热风吹雨洒江天。唤起工农千百万，同心干，不周山下红旗乱。横空出世，莽昆仑，阅尽人间春色。飞起玉龙三百万，搅得周天寒彻。独有英雄驱虎豹，更无豪杰怕熊罴。山下旌旗在望，山头鼓角相闻。敌军围困万千重，我自岿然不动。问苍茫大地，谁主沉浮？到中流击水，浪遏飞舟；踏遍青山人未老，风景这边独好。数风流人物，还看今朝。惜秦皇汉武，略输文采；唐宗宋祖，稍逊风骚。一代天骄，成吉思汗，只识弯弓射大雕。俱往矣，数风流人物，还看今朝。年年后浪推前浪，江草江花处处鲜。白云山头云

毛泽东

管理日志

郭亮◎编著

读国学 学管理
以国学智慧通透管理
以管理思维重读国学

毛泽东 管理日志

郭亮◎编著

国学管理日志系列⑧



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

毛泽东管理日志/郭亮编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-308-09734-5

I. ①毛… II. ①郭… III. ①毛泽东思想—应用—管理学 IV. ①A84②C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 037722 号

毛泽东管理日志

郭 亮 编著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心 智慧支持 奇正博文

责任编辑 王长刚

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14

字 数 243 千

版 印 次 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09734-5

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

目录

一月 雾泽商道——管理者自身修养

第一周 能力	星期一 洞察力——003
星期二 鉴别力——003	星期三 原则性——004
星期四 下定义的能力——005	星期五 逻辑清晰——006
第二周 平和稳重	星期一 从容——007
星期二 平和的姿态——008	星期三 骄傲害人——008
星期四 正派的作风——009	星期五 胸怀宽广——010
第三周 聆听	星期一 意见要集中——011
星期二 独木不成林——012	星期三 聆听的义务——012
星期四 抓住重点——013	星期五 说话要真实有凭据——014
第四周 坚毅	星期一 坚持到底——015
星期二 坚决保卫权利——016	星期三 言出必行——016
星期四 绝不盲从——017	星期五 爱恨皆有缘故——018

二月 精神报酬——最高境界的鼓舞

第一周 精神激励	星期一 建立信仰——021
星期二 精神报酬——021	星期三 精神报酬比物质更持久——022
星期四 价值激励使使命感——023	星期五 精神奖励大于消极惩罚——024
第二周 人心思齐	星期一 普及“觉悟”——025
星期二 标杆力量——026	星期三 一条心——028
星期四 自我的法宝——029	星期五 立新——030
第三周 信仰与制度	星期一 信仰同时也是制度——032
星期二 有信念也要有制度——033	星期三 理想决定未来——034
星期四 思想要自由——035	星期五 找到最合适的武器——036
第四周 培育思想	星期一 勤做思想工作——038
星期二 精神教育就在身边——039	星期三 独立之精神——041
星期四 思想骨干——042	星期五 让平凡人变得不平凡——043

三月 强人力量——管理者的威仪

- 第一周 铿锵标准**
- 星期一 标准只有一个——030
星期二 赏罚分明——030
星期三 行为的准绳——030
星期四 铿锵管理——041
星期五 铁的纪律——042
- 第二周 强人之心**
- 星期一 强人之心——043
星期二 斗则必胜——043
星期三 必须武装——044
星期四 怒而威——045
星期五 主战派——046
- 第三周 敢于挑战**
- 星期一 打破经典——047
星期二 不怕打仗——048
星期三 迎难而上——049
星期四 毫不示弱——049
星期五 纸老虎——050
- 第四周 有勇有谋**
- 星期一 什么是问题——051
星期二 放宽眼量——051
星期三 自力更生与交朋友——052
星期四 要做研究业务的管理者——053
星期五 做好长期准备——054

四月 共鸣管理——和部下产生共鸣

- 第一周 尊重**
- 星期一 尊重员工——055
星期二 眼睛向下——055
星期三 批评的目的——056
星期四 爱护自己的手下——056
星期五 民智不可低估，管理不能生硬——056
- 第二周 共进退**
- 星期一 有饭大家吃——057
星期二 做好吃苦的准备——057
星期三 让多数人共鸣——058
星期四 要熟悉员工——058
星期五 意见的集中与转化——058
- 第三周 善意与趣味**
- 星期一 和对手做朋友——059
星期二 趣味——059
星期三 不可损人利己——059
星期四 生动的品格——060
星期五 「中药铺」式的讲话最讨厌——060
- 第四周 凭据就是说服力**
- 星期一 用数据说话——061
星期二 用事实说话——070
星期三 管理中的「两个凡是」——070
星期四 服从——071
星期五 文化就是战斗力——072

五月 小谋大略——管理中的方法论

第一周 智者千虑

- 星期一 全局——075
星期二 策略是生命——075
星期三 战略不同于战役——076
星期四 胸中有「数」——077
星期五 不要小聪明——078

第二周 因势利导

- 星期一 游击战术——079
星期二 蠢人其势汹汹——080
星期三 到什么山上唱什么歌——080
星期四 先取分散，后取集中——081
星期五 轻视与重视——082

第三周 善于把控

- 星期一 总部对分支的绝对控制——083
星期二 物质鼓励，立竿见影——084
星期三 团结与孤立——084
星期四 令其诉苦，尔后转向——085
星期五 依靠干部，控制局面——086

第四周 觅得良机

- 星期一 以战养战——087
星期二 迂回前进——088
星期三 稳扎稳打——088
星期四 围而歼之——088
星期五 亮相的战略意义——089

六月 点石成金——管理中的关键细节

第一周 自省

- 星期一 击败流言——089
星期二 先了解自己——090
星期三 珍惜错误——090
星期四 错误产生的原因——091
星期五 讲话切忌又长又臭——092

第二周 有的放矢

- 星期一 有的放矢——093
星期二 拿不出来的东西就不要拿出来——093
星期三 从实际出发——094
星期四 要有准备——095
星期五 专业化——096

第三周 层次

- 星期一 眼量放长远——101
星期二 管理者如何了解问题——101
星期三 画地为牢最可悲——102
星期四 管理者就是最适合的理论家——103
星期五 定位是战略管理的灵魂——104

第四周 谋者攻心

- 星期一 战机和人心——105
星期二 造势——105
星期三 攻心——106
星期四 政策就是方向——106
星期五 好作风要保持——108

七月 精巧架构——组织是管理者的放大器

第一周 领导者	
星期一 指挥员——111	
星期二 领导者要大气——112	
星期三 怎么团结人——112	
星期四 不能越俎代庖——113	
星期五 善于当“班长”——114	
第二周 成员	
星期一 知识型员工的重要性——115	
星期二 队伍是基本条件——116	
星期三 步调一致——116	
星期四 养兵千日——117	
星期五 团结异己——118	
第三周 沟通	
星期一 团队管理，群策群力——119	
星期二 办好报纸——120	
星期三 互通情报——120	
星期四 向下级请教——121	
星期五 讲清全局——122	
第四周 人治与法治	
星期一 人治与法治——123	
星期二 中层的推选——124	
星期三 避免组织架构流于形式——124	
星期四 团队避免级别——125	
星期五 思想决定执行力——126	

八月 如水之柔——妥协的目标是前进

第一周 以退为进	
星期一 以退为进——127	
星期二 欲扬先抑——128	
星期三 适时而变——128	
星期四 避开锋芒——131	
星期五 暂时的放弃——132	
第二周 分清大小	
星期一 弃小保大——133	
星期二 化整为零——134	
星期三 抓主要矛盾——134	
星期四 有限的亲力亲为——135	
星期五 善于放手——136	
第三周 为与不为	
星期一 弓弦不能拉得太紧——137	
星期二 效果如水——137	
星期三 管理者的温润——138	
星期四 管该管的事——139	
星期五 有所为有所不为——140	
第四周 润物无声	
星期一 稳妥——141	
星期二 不要性急——142	
星期三 不能匆忙——142	
星期四 积极“拖延”——143	
星期五 不要急于发表意见——144	

九月 论道管理——运用什么语言说服别人

第一周 感染力

- 星期一 避敌锋芒——147
星期二 利他主义——147
星期三 口号要简明——148
星期四 引人入胜的开局——149
星期五 赋予语言以感情——150

第二周 会讲故事

- 星期一 会讲故事——151
星期二 懂得幽默——151
星期三 层次分明——152
星期四 制造紧迫感——153
星期五 大众化的语言——154

第三周 他山之石

- 星期一 请古人帮忙——155
星期二 排比句增强气势——156
星期三 坏词好用——156
星期四 俗语变通——157
星期五 机智地反驳——158

第四周 击中肯綮

- 星期一 形象的说明——159
星期二 敢于表达观点——159
星期三 诘问——160
星期四 意味深长——161
星期五 善用比喻——162

十月 学今习古——管理者要保持学习的姿态

第一周 学习的对象与态度

- 星期一 在实践中学习——165
星期二 向古人学习——166
星期三 向他人学习——166
星期四 该老实的一定耍老实——167
星期五 在过程中发生转变——168

第二周 学习什么

- 星期一 学习文化——169
星期二 学习语言——169
星期三 学习经验——170
星期四 学习制度——171
星期五 学习创新——172

第三周 学习的目的

- 星期一 学习是为了创造——173
星期二 理论指导实践——173
星期三 有文化才有战斗力——174
星期四 自我完善——175
星期五 超越才是学习的目的——176

第四周 学风

- 星期一 禁绝空话——177
星期二 制造共同学习的氛围——178
星期三 多向群众学习——178
星期四 整顿风气，思想学习——179
星期五 定期提高认识水平——180

十一月 直入人心——最简单的就是最有效的

第一周 简明直白	
星期一	主旨明了——183
星期二	不装腔作势——184
星期三	做事做彻底——184
星期四	先人为主——185
星期五	棱角分明——185
第二周 适度的高调	
星期一	独揽大任——187
星期二	观点要鲜明——188
星期三	激荡情怀——188
星期四	情绪化激励——188
星期五	敢于斗争善于斗争——190
第三周 做事的原则	
星期一	二分法——191
星期二	一旦承诺,必须兑现——192
星期三	警惕官僚主义——192
星期四	抓住机会——193
星期五	扬长击短——194
第四周 灵活	
星期一	死板要不得——195
星期二	新的情况——195
星期三	出其不意——196
星期四	换个角度看待问题——197
星期五	制造错觉——198

十二月 气吞山河——成大事者必有大胸怀

第一周 天下之心	
星期一	天地之间——201
星期二	天人合一——201
星期三	天下先——202
星期四	眼量——203
星期五	看世界——204
第二周 豪迈	
星期一	豪气干云——205
星期二	横空出世——205
星期三	壮志凌云——206
星期四	大气磅礴——207
星期五	英雄情结——207
第三周 自信自强	
星期一	我自岿然不动——209
星期二	我主沉浮——210
星期三	踏遍青山人未老——210
星期四	数风流人物,还看今朝——211
星期五	胆魄——212
第四周 希望	
星期一	保持希望——213
星期二	枯木朽株齐努力——213
星期三	从头越——214
星期四	冲关的情愫——215
星期五	风卷红旗过大关——216

一月

雾泽商道
——管理者自身修养

风起绿洲吹浪去，雨从青野上山来。

——《七律·和周世钊同志》，1955 年

毛泽东解开了人类历史上最为复杂的难题之一——中国的解放，他的修为和态度，当然能让追随者的境界得以升华。在迷雾环绕的商业世界，管理者自身的从容和对世界的聆听、分析是令自己成为定海神针的首要因素。



第一周 能力

星期一

洞察力

中国的统一到底能实现吗？……在最近期间内是不能的。

——《外力、军阀与革命》，1923 年

笔记

毛泽东不仅是革命导师，也是一位出色的观察者。对于中国社会各阶层的分析、各个利益群体的内在联系、革命前途的预判等复杂而艰难的任务，他早已有明确的洞察。当我们重新学习毛泽东思想时，就能发现隐藏在这些平淡语句背后的，是如此深刻、实用的定律。

企业管理也大抵如是，管理者对于企业各层级的利益分析、员工个性和才能的体察、市场的走向、客户的反应、决策可能引发的后果等，也需要极强的洞察力。细心的观察，观察之后的思考和推导，以及向他人征询都是培养管理者高超洞察力的必要手段。

行动指南

洞察力的培养是管理者的必修课。

星期二

鉴别力

动员群众的方式，不应该是官僚主义的。官僚主义的领导方式，是任何革命工作所不应有的，经济建设工作同样来不得官僚主义。要把官僚主义方式这个

极坏的家伙抛到粪缸里去，因为没有一个同志喜欢它。每一个同志喜欢的应该是群众化的方式，即是每一个工人、农民所喜欢接受的方式。

——《必须注意经济工作》，1933 年

笔记

毛泽东的群众路线，为我们津津乐道。如他所言，在官僚主义盛行的那个时代，共产党人以一种亲民、为人民服务的形象出现，首先就获得了大多数民众的认可。然后再从群众的利益出发，制定出群众工作的具体策略。

对于管理者而言，群众路线，就意味着最重要的因素是善于用人。企业的管理者可以不懂销售、不懂财务，但只要善于用人，自然能让别人帮助自己解决问题。我们常说，在职场上碰到一位有心栽培下属的领导很重要，其实这是两面的。对于管理者而言，他栽培下属的目的正在于他能看到这位下属是可造之材。他懂得如何去甄别员工的特长，也懂得提供最合适的平台让下属最大限度地发挥自己的才华。

行动指南

管理者应善于用人，对待不同的人，要有不同的策略。

星期三

原则性

因为是熟人、同乡、同学、知心朋友、亲爱者、老同事、老部下，明知不对，也不同他们作原则上的争论，任其下去，求得和平和亲热。或者轻描淡写地说一顿，不作彻底解决，保持一团和气。结果是有害于团体，也有害于个人。

——《反对自由主义》，1937 年

笔记

在毛泽东看来，明知不对的东西就应该想办法解决，而不是“任其下去，求得

和平和亲热。或者轻描淡写地说一顿，不作彻底解决，保持一团和气”。“想办法解决”很有技巧性，据理力争恐怕多半达不到目的，但又不能仅轻描淡写地说而不去解决问题。那么，到底应该怎么做？

在企业中，保持客观中立的态度很难。这就是所谓的职业素养，我们生存于现代市场经济体系中，就应当适应现代企业的运营流程和处事原则。在中国传统文化中，也有“任人唯贤”的古训。

不仅如此，原则性问题除了体现在“任人唯贤”上，还在新时代的管理中被赋予了新的内容，比如商业原则、资金底线、企业公德等。对于管理者而言，需要综合权衡各方面的情况，为自己制定一条底线，必须严格按照规章制度办事，绝不越线。

行动指南

管理者须以原则为限，遵循商业运营的规范，以达到解决问题的目的。

星期四

下定义的能力

革命的或不革命的或反革命的知识分子的最后的分界，看其是否愿意并且实行和工农民众相结合。

——《五四运动》，1939年

笔记

一位伟大的管理者，对于问题的解释应具有不容辩驳的唯一性，这就是下定义的能力。毛泽东通过对中国革命现状的深入分析，将马克思主义与中国革命实践相结合，形成了最适合中国革命的价值观和方法论。借助这一理论体系，对各种现象和阶层进行了清晰的界定，此举犹如在暗夜点燃了火把，照亮了革命的路途。

企业的管理者若能借鉴这种方法，对企业运行中遇到的各种问题进行分析，

然后作出明确的定义,也就能为企业的未来指明方向。这种下定义的能力,不仅考验管理者的洞察力和分析能力,更考验其制定终极目标的能力。

行动指南

下定义是管理者必备的能力之一。

星期五 逻辑清晰

指挥员的正确的部署来源于正确的决心,正确的决心来源于正确的判断,正确的判断来源于周到的和必要的侦察,和对于各种侦察材料的联贯起来的思索。

——《中国革命战争的战略问题》,1936年

笔记

毛泽东凭借对中国革命清晰的逻辑思考,始终带领中国共产党走在通往成功的革命道路上。

对于一个企业而言,其管理者是否具有清晰的战略逻辑,决定着企业能否冲破藩篱,创造出具有独特竞争力的商业模式。

这种逻辑思维同样是线性的,管理者是否独具慧眼,能够从纷繁的线索中推导出一条独具风格的道路,决定了企业的高度。这方面,IT英雄们诠释得淋漓尽致:从老一代技术天才比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯到新生代商业才俊马克·扎克伯格、安德鲁·梅森,无一不是独具慧眼的商业界的逻辑大师。

行动指南

管理者需要具备清晰的逻辑推导能力,从杂乱的信息中推导出具有特色的道路。

第二周

平和稳重

星期一

从 容

不管风吹浪打，胜似闲庭信步。

——《水调歌头·游泳》，1956年

笔 记

1956年，中国完成社会主义三大改造，正式迈入社会主义初级阶段。这是继新中国成立以来的又一重大历史节点。此后很长时间内，中国的建设和管理都在摸索中遵循既定路线推行。当时国内外形势还不甚分明，面对此情此景，生性豪放却头脑清晰的领袖毛泽东，借自己酷爱的游泳运动赋诗一首《水调歌头·游泳》，其中这句“不管风吹浪打，胜似闲庭信步”体现了一种从容淡定的治国理念，颇有“治大国如烹小鲜”的味道。

管理的本质是建立秩序，前提是管理者自身的从容。每个管理者都需要具备处变不惊的淡定。一个出色的管理者不会轻易露出难色，即便面对严峻的事件。保持冷静与从容的姿态，方能给追随者以安全感，为事件的处理提供睿智和转机的平台。

行动指南

优秀的管理者应具备从容镇定的姿态和处事不惊的淡定。

星期二

平和的姿态

共产党员在民众运动中，应该是民众的朋友，而不是民众的上司，是诲人不倦的教师，而不是官僚主义的政客……大公无私，积极努力，克己奉公，埋头苦干的精神，才是可尊敬的。

——《中国共产党在民族战争中的地位》，1938年

笔记

毛泽东能赢得所有同时代中国民众，尤其是底层民众的拥戴，这和他平易近人的姿态、以人民为老师的态度密切相关。毛泽东深刻体会到农民的疾苦，也深深懂得农民力量的伟大。在这种认识的作用下，他和人民交朋友，解决人民的问题，理所当然会获得人民的拥戴。

现代企业的管理者们，虽然了解此中深意，但要切实行动起来，从内心深处将自己看做企业的普通一员，恐怕不是易事。这就要求每一位管理者都要从自己做起，以平和的姿态面对自己的每一位同事。

行动指南

管理者应放下身段，以平和的姿态面对自己的员工。

星期三

骄傲害人

力戒骄傲。这对领导者是一个原则问题，也是保持团结的一个重要条件。就是没有犯过大错误，而且工作有了很大成绩的人，也不要骄傲。

——《党委会的工作方法》，1949年