

# 管理的 奥秘

曾仕强告诉你  
中国企业怎么管

恰到好处  
才是管理真功夫  
曾仕强

锤炼三十年  
最适合中国企业的  
管理体系



# 管理的奥秘

曾仕强告诉你  
——  
中国企业怎么管

著

曾仕强

图书在版编目 ( CIP ) 数据

管理的奥秘 / 曾仕强著. —广州: 广东旅游出版社, 2016. 3  
ISBN 978-7-5570-0315-9

I. ①管… II. ①曾… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 309630 号

管理的奥秘

Guanli de Aomi

---

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路 483 号华南农业大学公共管理学院 14 号楼三楼 邮编: 510642)

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www. tourpress. cn

邮购地址: 广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼

联系电话: 020-87347994 邮编: 510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 20.75 印张 299 千字

2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 68.00 元

[ 版权所有 侵权必究 ]

---

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

## 引 言 中国式管理重视管理功夫

### 第一节 中国企业少不了管理功夫 / 3

#### 第二节 练力不练功到头来一场空 / 9

高压式解决问题只是练力 / 10

疏解式大事化小才是练功 / 10

#### 第三节 管理功夫分为基础和精微 / 12

基础功夫大家都可以学习 / 13

精微功夫毕竟还需要缘分 / 13

#### 第四节 管理功夫要以理念作基础 / 16

练好功夫先要有理念 / 17

只求根本而不问结果 / 20

使自己立于不败之地 / 21

兼顾长期和短期利益 / 23

秉持公诚正直的原则 / 25

## 第一章 内外兼修才能做好企业

### 第一节 理念正确才能谈企业形象 / 29

好理念表现企业良好形象 / 30

树立企业形象是系统工程 / 31

### 第二节 形象的内发力是企业文化 / 38

企业文化是一种主观文化 / 39

企业文化要随时调整变迁 / 42

企业文化有一套发展模式 / 47

企业文化要适时调整提升 / 50

## 第二章 合理计划促进企业发展

### 第一节 企业发展要依赖确实预测 / 59

企业领导要有先见之明 / 61

设法加强预测力的培训 / 65

### 第二节 预测之后要变成具体计划 / 69

根据实际情况制订计划 / 69

制订计划遵循三大模式 / 74

### 第三节 计划扩大成决策即为企划 / 79

企划的目的是建立行动方案 / 79

能产生效益的才是好的企划 / 83

好的企划需要好的企划人员 / 84

## 第三章 组织架构决定企业实力

### 第一节 组织是企业生存发展的力量 / 91

组织使平凡人做不平凡事 / 92

好的组织必须具有组织力 / 93

选择适合企业的组织形态 / 97

### 第二节 组织没必要害怕因人设事 / 102

组织的基本结构及层级划分 / 103

因人设事并不违反管理原则 / 105

组织应随环境的变迁而调整 / 108

家族企业如何善待专业人才 / 110

### 第三节 集权和分权只是程度的差异 / 112

集权和分权视企业情况而定 / 112

敢于授权才能提升工作绩效 / 116

## 第四章 圆通领导才能激发组织力

### 第一节 圆通的领导才有团队精神 / 125

自发领导可以创造良好氛围 / 127

民主时代也需要强势的领导 / 129

用脸色管理让下属自动自发 / 133

### 第二节 圆通领导就是合理推拖拉 / 136

中国人不可以盲目推拖拉 / 137

推拖拉必须具备三大功能 / 139

合理推拖拉更具有影响力 / 140

## 第五章 有效执行产生最佳效益

### 第一节 合理计划更需要有效执行 / 149

再好的计划也需要适时调整 / 150

制订计划时要考虑顺利执行 / 151

计划失败并非执行者不努力 / 154

执行前后的沟通工作最要紧 / 156

### 第二节 有效执行要注意过程控制 / 159

控制就是发现问题解决问题 / 159

中国人不喜欢控制也难控制 / 164

合理的预算有助于过程控制 / 166

优良的控制更合乎人性需求 / 168

### 第三节 时时控制不如实施目标管理 / 170

目标管理真正实现自动自发 / 171

目标管理培养员工重视成果 / 175

## 第六章 适时培训帮助员工成长

### 第一节 用指导来代替监督和控制 / 183

培训是企业最重要的投资 / 184

中国式培训的特色和缺失 / 186

企业培训无效的六个原因 / 190

### 第二节 培训要解决员工实际问题 / 193

存在员工问题而非问题员工 / 194

员工不为要分清原因来解决 / 198

特殊问题应该视为个案处理 / 203

## 第七章 考核激励提升工作绩效

### 第一节

#### 中国人最应该重视考核 / 209

既要重视考成又要重视考绩 / 210

考核时考核者发挥主导作用 / 211

考核的原则和要避免的难题 / 216

### 第二节

#### 考绩是考核的重要依据 / 220

考核是为了救人而不是杀人 / 220

考核权所有者要有正确理念 / 223

考绩要有连续性以免有后患 / 226

并不是考绩好的人就能升迁 / 229

### 第三节

#### 正确激励促进员工表现 / 231

中国人有能力未必肯表现 / 231

最好的激励就是自我激励 / 233

对不同阶层分别进行激励 / 236

## 第八章 协调沟通消除内外矛盾

### 第一节

#### 所有管理活动都要求协调 / 243

中国人以让代争更显高明 / 243

一切透过协调求合理解决 / 248

### 第二节

#### 协调的主要方法便是沟通 / 251

中国人难沟通存在九大弊端 / 252

难沟通更要掌握沟通的方法 / 256

中国人最擅长不讲话来沟通 / 259



## 第九章 知人善任发挥最大人力

### 第一节 管理以人为主知人最重要 / 265

知人而不能善任就毫无意义 / 266

知人实属不易必须用心修炼 / 271

知人先要知己然后再去知彼 / 274

### 第二节 知人的目的在求适才适用 / 282

寻找人才要选择合适的途径 / 282

招聘要慎重选择真正的人才 / 284

聘用人才后要做到适才适用 / 288

### 第三节 知人善任才能人人尽其才 / 292

知人善任目的是得人又得心 / 292

员工跳槽关键在于找准原因 / 297

## 第十章 时常自省才能成就未来

### 第一节 人人修己才能创长青基业 / 305

忧患意识和企业伦理不可少 / 305

企业管理是修己安人的过程 / 308

### 第二节 时常自省才能成为好老板 / 316

好老板没有固定的参考标准 / 316

好的管理者应该避免的症状 / 319

# 引言

## 中国式管理重视管理功夫

有功夫的管理者，无意识中做的事情也会恰到好处，没有什么差错，所有的决策都能够得到下属的谅解和支持，他也不必追究责任，而责任自然很分明。



中国企业究竟怎么管？这个问题困扰我们多年。我一直倡导中国的企业要靠中国式管理。而推行中国式管理，除了掌握必要的理念外，还要重视管理功夫。

管理功夫，简单地说，就是管理方面的功夫。中国功夫一直是很神奇的，但看的人多，会的人少。因为没有功夫的人，看到别人有一套功夫，通常会有两种反应：一种是很怀疑，这算什么功夫，分明是装神弄鬼，故弄玄虚。另一种是觉得功夫了不起，太神奇了，不过反正我也学不会，管它干什么。要么怀疑，要么断定自己学不会，使得很多人一辈子无缘学到中国功夫。

有一位留美学子，在美国专修电子工程，回到中国以后，进入大学教书。无意中他接触到气功，起初根本不相信，但是他非常好奇，抱着不妨一试的心理学了起来。谁知道一发而不可收，他越学

越着迷，以至于最后把大学里的职位辞掉，又到美国去，专门教中国气功。

一个人如果一开始就对新鲜事物持武断态度，说“这个是假的”，“这是不可能的”，这恐怕是不合适的。我们应该先了解新鲜事物，了解到一定程度，才能下判断，这样才不容易出错。

当然，有人会问，功夫是功夫，功夫跟管理有什么关系。我们可以说，管理其实就是一种功夫。

有些企业的高层主管常常连续开三四天的会，用来拟订计划。这样做到底对不对？三四天会开完以后，计划固然是制订好了，恐怕形势也已经改变了；形势一变，制订好的计划也泡汤了，根本用不上。我倒是觉得，与其花三四天作计划而用不上，不如根据直觉更有效。有人惊呼：“光靠直觉还得了？那根本谈不上管理。”其实不是，这就是管理功夫。无意识中闪现出来的主意，又行得通，比什么都了不起。但有的人根本没有这个直觉。

直觉，就是第六感。我们都很重视五官的感觉，其实我们也都知道五官的感觉不一定对，眼睛会骗人，耳朵会骗人，嘴巴不可靠，鼻子也不灵光……那怎么办？只有依靠第六感，第六感不会骗人。可惜现在很少人使用它，也不太重视它。

我曾问别人：“你睡过上铺没有？”他说睡过。“有没有摔下来过？”他想了下说有。“有没有受伤？”他说没有。“为什么那么高摔下来不会受伤呢？”他也觉得奇怪。我说：“你现在试试看，睁着眼睛摔下来，骨头一定断。”

人醒着，掉下来的时候会惊慌失措，胡乱挣扎，结果把自己摔得很惨。如果人睡着了，摔下来时，什么都不做，但是第六感会帮助你摆出一个最佳的姿势，使你安全着陆。同理，发生车祸后，现场乱七八糟，幸运的是有些人存活了下来，如果你问其中的幸存者：“当时情况怎么样？”他通常会说：“我怎么知道，我睡着了。”

什么是功夫？当对方拿着刀向我们砍过来的时候，我们不用脑筋去想，也不用眼睛去看，就会本能地躲闪开，这样才叫做功夫。等到对方挥刀砍过来，我们还要看清楚这把刀是真的还是假的，从哪个方向砍过来，还要想该怎么躲过去，恐怕已经来不及了。要经过思考，才能出招，这是没有功夫的

表现。有功夫的人怎么做呢？对方想杀我，他那把刀离我的身体只有一寸远，我还能够躲过去。

在管理上也一样，以往我们作计划都讲究周详，认为计划得越详细越容易执行；现在不一样了，变数太多，计划越详细就会越离谱。所以我们要制订一个大概的计划，把要点写下来，那些细枝末节，到时候再去填补。计划的弹性太小，一切都规定得很清楚，就没有办法适应真实的环境。如果弹性加大，虽然变数很多，但具体执行时更容易应对。

不过，没有功夫的人花三四天时间开会来拟订计划，这是很正常而且很必要的，绝不可以依照无意识中闪现的主意——那实在太危险了。换句话说，如果没有管理功夫，那么你只好凭数据，只好凭报表。这样做常常失掉了时效，事倍功半。而有了功夫以后，就不一定看那些东西，那些只是作参考的。有功夫的人只需灵机一动，主意就出来了，既快又轻松，但这种轻松是靠辛苦磨炼得来的。

如果我们吃得苦中苦，学到一套管理功夫，就可以很轻松地解决问题。举个例子，有些企业很重视沟通，往往做一件事情，要花七八天时间让基层员工理解，效果却不一定好。我们也承认沟通很重要，可是样样都要花七八天时间，不但费时费力，而且困难重重。因为有很多事情，第一，基层员工能力有限，经验不够，很难理解；第二，他们不关心，根本不想理解。

所以说，向中国人传达指令很困难。但有功夫的人不用沟通大家都知道，这才厉害。

再举一个例子。有一些企业很喜欢追究责任，为了显示自己很公平，一定要弄清楚责任是谁的。这种做法表面上看很对，但是结果很糟糕，不但不公平，而且不合理，几乎每次都会引起很多不满。这就是没功夫的表现。倒不如说，你既然是单位主管，你就要负完全责任，而不去追究别人。解决问题比追究责任更重要。一开始就认定主管要负完全责任，主管就会去照顾所有的细节，就会减少各种各样的过失。假定说谁的责任就要去追究谁，那结果很简单：每个人都没有责任，反正大家都会推卸，推来推去，到最后被抓到的人只会说“我倒霉”。

有功夫的管理者，无意识中做的事情也会恰到好处，没有什么差错，所有的决策都能够得到下属的谅解和支持，他也不必追究责任，而责任自然很分明。这是因为他平常练了很多功夫，功夫到家，自然无往不利。不过，要达到这个程度也是很不容易的，我们一定要好好磨炼，不要求速成，因为速成的根基很不扎实，功夫需要一步一步练出来。

我们现在常常听到“很正确，但没有功夫”的话，举例说明：

员工当中如果有呆人，就应该让他走路，否则会影响别人。

企业不是慈善机构，而是赢利组织，一定要追求利润。

员工不可以只问耕耘，不问收获，应该更积极地要求一分耕耘至少有一分收获。

下班以后员工有自己的自由，他要炒股票，企业是管不着的，只要他不影响正常的工作。

人是一种资源，不知道善用人力资源的企业就会造成人力的浪费。

在自由平等的社会当中，管理也要求平等，主管对下属应该一视同仁，平等地对待他们。

这些话我们常常听到，而且总觉得很有道理，但是仔细分析一下，这些话虽然很正确，但一点功夫都没有，这种观念听了以后没有什么作用。我们来看看正确又有功夫的话应该怎么说，两种话一对比，功夫就显出来了。

员工当中如果有呆人，就应该让他走路，否则会影响别人。这种话如果修改一下，呆人的产生，企业、主管和员工三方面都有责任，大家共同努力才能够改善。这样的话就算是呆人自己听起来也很舒服，也能够接受，而且这也是事实。

很多企业的老板都向我反映他们企业有呆人。我其实对呆人没有什么兴趣，我比较有兴趣的是，这些企业的呆人是不是都从一个部门出来的？如果是，那个部门主管最厉害，专门制造呆人。企业里面有多少呆人并不重要，出了一两个专门制造呆人的主管才危险，因为他会不断地产生呆人。可见，呆人本身要负责任，主管要负责任，企业要负责任，三方面一起来解决才有办法改善。

企业不是慈善机构，而是赢利组织，一定要追求利润。这种话谁都知道，听起来也没有错，如果我们换一个说法，企业一定要追求利润才能够生存，也才有本事去做好事，这样我们就把利润的功能及其目的都讲出来了，让大家知道，我们要赚取利润是正当的，因为企业要活下去。

我到一家企业，常常喜欢问员工：“你的薪水是谁给你的？”他如果回答“老板给的”，我想这家企业一定管得很差。他如果说“我自己赚的”，那么这家企业就了不起，本来薪水就不是企业给的。如果他说“老板给的”，那么再问他：“你的老板难道每个月都卖房子，给你们发薪水？”他会说：“不可能，老板再好，也不会每个月卖房子给员工发薪水。”既然薪水是员工赚来的，为什么还要分给老板？很简单，因为企业给员工提供很多硬件，很多设备，还有很多信用，这样员工出去讲话，人家才会相信，员工卖的东西人家才会购买。但这种观念，我们现在没有认识清楚。

员工不可以只问耕耘，不问收获，应该更积极地要求一分耕耘至少有一分收获。这种话如果改变一下，员工不可以只抱尽力而为的心理，应该要进一步讲求方法，确立目标，使得自己更有收获，这就对了。一分耕耘，一分收获是错的吗？只问耕耘，不问收获是错的吗？都没错，只不过看在什么层次、怎么讲而已。除了这些观念，还要有目标，有方法，那大家都能够接受。

我们一直在电视上看到，有的老板穿着西装，打着领带，很现代化。他说，下班以后员工有自己的自由，他要炒股票，企业是管不着的，只要他不影响正常的工作。这种话听起来很冷，说话的人好像跟自己的员工没有关系：员工是员工，有他的自由，企业是企业，我们只是上班时间才有关系，下了班各走各的，互不相干。这样的话只会让员工寒心。我们如果改变一下试试看，员工下班以后，可以安排自己的时间，这是没有错的，他可以做他喜欢做的事情，企业也很赞成，只不过企业还是很关心他，希望他不要去炒股票，免得有损失。这说明，员工有自由做自己喜欢做的事，但老板关心他，他如果炒股票炒得好当然很高兴，万一炒不好呢，糟糕了，他不好，企业也不安。这样一来，就把员工和企业的密切关系表现出来了。员工听了以后也会很感动。之前的说法没有错，但是很冷酷，好像没有什么情感；后面的说法



把员工当一家人看待，很有人情味儿，员工说不定会改过来。

人是一种资源，不知道善用人力资源的企业就会造成人力的浪费。把人当做一种资源，其实是不得已的，我们最好不要这样讲。人哪里是资源？人是处理资源的，所有的资源都要人来妥善地运用。企业要重视人，人来运用资源，这个说法大家听起来感受就不一样。我们有时候说，在自由平等的社会当中，管理也要求平等，主管对下属应该一视同仁，平等地对待他们，听起来很有道理，其实都行不通。什么叫一视同仁？一视同仁就是看待每个人都一样，没有是非，做得好也这样，做得不好也这样。那就错了。做得好你当然要特别照顾他，做得不好给他脸色看，这才对。

所以，我们要有一点气魄，要敢讲一些听起来好像乱七八糟，但实际上有力量的话。可是做这些要有功夫，功夫不够的人不敢讲这种话。

宏碁在1976年9月成立的时候，员工只有11个人，都是穷小子，凑了100万新台币，3年以后变成10倍，人数增加到48人。达到这样一个成长速度，当然要有些功夫。

1984年3月18日，宏碁新竹厂有一批价值超过4000万新台币的集成电路丢了。消息传开了以后，很多人说宏碁因为财务的问题，想要转移资产，以此套取保险金。一时间谣言四起，越传越难听。3月19日，施振荣先生召开记者招待会，他很肯定地说：“这绝不是我们企业员工做的事情，一定是外界做的。”说这种话，有什么好处呢？使整个企业的情绪都稳定下来了。如果施振荣先生说“可能是我们自己人做的”，那就糟糕了，大家会议论纷纷，疑神疑鬼，无法安心做事。

后来经过调查发现，真不是宏碁内部的人做的，大家因此更佩服施振荣先生有先见之明。经过努力，大家赚回了远超过4000万新台币的利润。

施振荣先生这句话看起来很简单，实际上是有功夫才讲得出来的。这句话所表现的功夫发展出整个宏碁的企业文化，使得大家了解，使得大家肯定。所以宏碁经过这一关以后发展得更快，成为现在世界知名的大企业。