



包俊宗◎著

# 中国式 卓有成效的管理者 认识 修炼 提高

本书帮你解决西方管理学在中国的水土不服问题

The Effective Executive  
In China

融合中国传统智慧  
撷取西方管理精华

有效的管理者的自我提高，是组织发展的关键所在。企业机构如此，政府机构如此，其他研究机构、医院以至于军事机构，都莫不如此。这是所有组织迈向成功的必经之路。

——西方管理学大师 彼得·德鲁克



融合中国传统智慧  
撷取西方管理精华

# 中国式 卓有成效的管理者 认识 修炼 提高

本书帮你解决西方管理学在中国的水土不服问题

The Effective Executive  
In China

包俊宗◎著

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

中国式卓有成效的管理者：认识、修炼、提高 /  
包俊宗著 . —北京：中国工人出版社，2012.4  
ISBN 978 - 7 - 5008 - 5176 - 9

I. ①中… II. ①包… III. ①企业管理  
IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 065040 号

**中国式卓有成效的管理者：认识、修炼、提高**

---

出 版 人 李庆堂  
责任编辑 葛忠雨 陈亮  
责任校对 赵贵芬  
责任印刷 杨向辉  
出版发行 中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号 邮编：100120)  
网 址 <http://www.wp-china.com>  
电 话 010-62350006 (总编室) 010-62379038 (社科文艺分社)  
010-620005038 (传真)  
发行热线 010-62383056 62005042 (传真)  
读者服务 010-62389465  
经 销 各地书店  
印 刷 北京慧美印刷有限公司  
开 本 700 毫米 × 1000 毫米 1 / 16  
印 张 17.75  
印 数 1-8000 册  
字 数 245 千字  
版 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷  
定 价 32.00 元

---

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务部门联系更换  
版权所有 侵权必究

# 传统与现代交融中的有效管理者： 从认识、修炼、提高自己开始

改革开放三十多年来，中国社会发生了翻天覆地的变化。这种变化主要来源于西方政治、经济、思想、文化、科技对封闭传统的中国社会的巨大冲击。这种变化体现在人们价值观念、生活方式的变迁上，就是个人意识、权利意识、民主意识的增强，家长意识、威权意识、集体意识的削弱。在这种巨大冲击中，面对传统，我们十分眷恋；面对现代，我们非常认同。人们似乎陷入了美国现代中国思想史家约瑟夫·列文森所说的“情感与理智的矛盾”之中<sup>①</sup>。在这个矛盾中，传统的力量和现代的力量同时逐力，拉扯甚至撕裂着人们的思想和行为。我们都生活在传统与现代的交融当中。

管理者更不例外。不管是公共领域，还是社会和私人领域，传统与现代的矛盾交融给各类管理者提出了前所未有的挑战。与不承担管理职责的人相比，管理者面对的是更加复杂的环境、多元的文化和矛盾的组织成员。我不知道这种传统与现代的交融期会持续多长时间，但我想它绝不会是一年两年或者十年二十年。所以，对中国的管理者来说，在传统与现代的矛盾交融中实施管理，将是长期需要面对的课题。

### （一）

现代化是人类社会发展的必然，任何人都无法阻挡。今天的中国，已

---

<sup>①</sup> 此意源自任建涛《政治哲学讲演录》导言。广西师范大学出版社，2008年9月第一版。约瑟夫·列文森（Joseph R. Levenson, 1920—1969），是二十世纪五六十年代美国中国学研究领域的代表人物，美国中国近代思想史研究领域的开拓者，被同仁誉为“莫扎特式的历史学家”。





经不可能完全保持传统的土壤，我们必须融入全球，融入世界，也就是所谓与世界接轨，所谓国际化。因此，在当今的中国实施管理，必须尽可能地吸收西方社会现代化的管理理念、管理方法。管理者想要融入世界，就需要消化、借鉴、吸收西方社会先进的理念、方法，了解、掌握世界各国的历史、文化、情势、特点。改革开放几十年的成功经验已经充分证明，西方社会相对成熟的管理理念和一系列科学的管理方法，对于促进中国管理的现代化，提升中国管理的水平具有巨大促进作用。

但是，在中国，不管是研究管理理论的学者，还是从事管理工作的各级管理者，都绕不开中国的历史文化，中国的社会传统。不论是公共部门、社会组织，还是企业组织，在中国这块土地上生存发展，其管理理念、管理方法都不能不受到中国历史文化传统的影响。改革开放以来，到中国做生意的外国人越来越多。有关实证研究表明，他们一致认为中国历史文化社会环境对管理的影响极大。而中国本土的企业管理和行政管理则基本是在中国历史文化社会传统形成的土壤之上，吸收现代西方管理理论而形成的，中国历史文化社会传统对其影响自不必说。因此，我们在学习借鉴西方现代管理理论、管理方法的同时，绝不可轻视、放弃中国历史文化传统的继承和运用。可以预见，将来中国的管理，必定是在继承中国历史文化传统的基础之上，充分吸收西方现代管理思想、理论、方法之后形成的具有中国特色的现代化管理。

历史文化社会传统对现代中国管理的影响，主要来源于并作用于三个向度。一是民族习性。我这里说的习性，是指与中国历史、地理、文化、社会有关的所有因素造就的、不同于西方社会的、现代中国人所具有的、或内在或外在的生活习惯、习俗和民族心理特征。它涵盖的内容包罗万象，形成一种似乎无形的环境、氛围，无法用某个简单的词汇来概括。因为，今天的中国人，都是中国几千年不间断文明历史传承的承载者，今天中国人的工作生活习性，都是在承继中国历史文化传统的基础上形成的，传统因素对人们的影响依然十分强大。而近一个世纪以来中国的社会政治革命文化变革，对如今中国人的影响就更为明显。中国社会治理、社会生活中与“革命”有关的因子几乎无处不在。这些构成了中国特色现代管理的社会基础。二是价值观念。虽然从实际来看，实用主义、功利主义是主导人们生活的决定性观念，

但集体主义、理想主义，特别是传统道德观念在人们心目中仍然占据着重要位置。道德属于社会伦理的范畴。几千年来中国人自有一套维系人际关系的社会伦理规范。对普通民众来说，在最日常的生活里，其行为规范主要依赖道德。即使在大力倡导法制的今天，特别是法制因素会不断上升的情况下，人与人之间关系的维系，道德规范依然发挥着重要的基础性作用。法制在中国历朝历代虽然发挥着重要作用，但法制从来没有上升到至高无上的地位。不是人人都懂法律，但人人都懂得哪些行为是不道德的，是社会伦理所不允许的。道德之所以有如此巨大的力量，是因为中国人长期受到以儒家文化为主流的中国传统文化的深刻影响。儒家文化以道德为主要载体，倡导道、德、仁、义、礼，要求人们做君子而非小人，主张正心修身齐家而后治国平天下。道德的巨大作用，使今天中国的政治、管理具有浓厚的伦理特征。从某个角度看，中国的政治、管理，就是伦理政治、伦理管理。而这种现象的存在，与中国社会正处于由依靠道德治理的农业社会向依靠法制治理的工业社会转型的过程是相符的。当然，我们有理由相信，未来的中国社会，必将是法治的社会，伦理因素的影响会逐渐减弱，但这却是一个漫长的过程。三是处世方式。中国人有自己独特的处世方式。当然，这种处世方式，是中国人独特的民族心理、民族习惯、民族文化、历史传统、世界观、人生观、价值观的一种内在反映。按理说，方式与方法、技巧密切相关，但在中国历史上，方法、技巧等技术和操作层面的知识、技能却一直不被普通民众所重视。人们只是任凭其在实际生活中积淀形成。这对今天人们的工作生活产生了重要影响。需要一提的是，虽然人们不重视方法、技巧，但作为方法重要内容的谋略，在中国历史上的统治阶层、“士”阶层（均是历史上的管理者）的争斗中却被广泛重视和应用。不论是政治斗争、军事斗争，还是商业竞争，谋略都发挥了重要作用。谋略常常被看做是一种生存智慧，是竞争、斗争的一种方法，是一种决胜技巧。《三十六计》《孙子兵法》等中国古代经典，基本都是讲授谋略的。今天人们所讲的战略、谋划、手段、技巧，也属于谋略的范畴。谋略不光在中国历史上受到重视，就是在现代社会，也被广泛使用。最近几年，伴随着中国社会人与人之间、组织与组织之间的竞争，特别是商业竞争日趋激烈，社会上还兴起了研究《三十六计》《孙子兵法》的热潮。虽然在历史上，谋略，特别是其中的权谋，在中国普通民众之



中长期受到贬低，从来没有上升到主导地位，但是，中国人特别的处世方式和承继至今的谋略，却对今天的管理产生了深刻的影响，成为管理者需要面对的现实之一。

因此，当今中国的管理，脱离不了中国历史文化传统的影响。大凡在中国投资办厂的外国企业家，大凡有点中国社会管理经验的人，相信对此都有深刻体会。而管理本身又是实用主义的。正是基于以上原因，我才认为，在中国做一个优秀的、卓有成效的管理者，不但不能回避以上几个方面，而且需要花很大工夫适应中国人的民族习惯，了解中国人认同的价值观念，掌握中国人的处世方式。

## (二)

管理的范畴非常广泛，管理行为几乎在每个人身上存在。不管你是一名家长、教师，还是一名企业班组长、公司经理，抑或是一名公共管理人员；也不管你在社会生活中扮演什么角色，管理总是伴随着你。因为你总是与各种人(包括你自己)打交道，与各种事相联系。管理始终离不开人和事这两个最基本的因素。可以说，处理这两个基本因素，几乎是管理者工作的全部内容。而能否处理好这两个因素，取决于管理者对人和事的认识、把握及所采取的行动。

管理者怎样认识、把握人和事？什么情况下应该有什么行为？我认为，要从认识、修炼、提高自己开始。

道家思想的创立者老子说：“自胜者强。”西方管理学大师彼得·德鲁克说：“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。”<sup>②</sup>在很大程度上，认识自己是认识别人的前提，塑造自己是塑造别人的基础。以己之心，可以度人之情。一个连自己都不知道是谁的人，很难认识、理解、知晓别人。成年之后的我们，认识别人的生理和心理基础是我们自己。把自己放在别人的位置上，可以推导出别人的想法、别人的感情。其实，在认识事物的过程中，人们总是拿自己与别人比较，然后才拿别人与别人比较。很多情况下我们可能感觉不到这一点，那是由于“我们自己”身处其中，在比较时往往忘记或忽略了“自己”的存在。我们对自

<sup>②</sup> 见彼得·德鲁克《卓有成效的管理者》前言。机械工业出版社，2010年11月第一版。

己的认识事实上构成了认识别人的基础或初始条件。所以，20世纪英国天才作家、教授C.S.路易斯<sup>③</sup>说：“整个宇宙中有且仅有一件我们知道我们可以从外部观察中学习到的事，那就是我们自己。我们有，可以说是内在的信息，我们是知道的。”

中国人受以儒家文化为主体的几千年传统文化的深刻影响，其价值观念、思维方式、行为习惯很难脱离传统。在传统的视域里，先做人再做事，先修身齐家再治国平天下，是人们对管理者朴素的、基础的、内在的要求。领导的过程，其实应该是一个修己安人、修身正人的历程。《吕氏春秋·审分》说：“治身与治国，一理之术也。”著名心理学家、《情商》作者丹尼尔·戈尔曼说：“任何必须引导公众做出改变的人，都必须面对改变思维这个挑战，并从改变自己的思维开始。”孔子说：“上好礼，则民莫敢不敬；上好义，则民莫敢不服；上好信，则民莫敢不同情。”尹文子<sup>④</sup>说：“有功，离仁义者必见疑；有罪，不失人心者必见信。”所以，在“德才”之间，政府和人们在评价或衡量一个管理者时，总是把“德”放在第一位。正因如此，才有了今天政府倡导的人才评价标准：“德才兼备，以德为先。”在中国经济社会高速发展、公平问题十分突出的今天，在“效率与公平”的权衡取舍上，才有了对“不患寡而患不均”的根深蒂固的社会思想意识的重新认识，才有了对“效率与公平兼顾，更加重视公平”理念的重新回归和内在要求。

认识、修炼、提高自己也是西方管理学非常看重的。彼得·德鲁克说：“有效的管理者的自我提高，是组织发展的关键所在。企业机构如此，政府机构如此，其他研究机构、医院以至于军事机构，都莫不如此。这是所有组织迈向成功的必经之路。”<sup>⑤</sup>

其实，认识、修炼、提高自己是提升管理能力的基本途径。当你能够全

③ C.S.路易斯（C.S.Lewis）（1898—1963），是20世纪英国一位具有多方面天才的作家。一生中完成了三类很不相同的事业：一是杰出的牛津剑桥大学文学史家和批评家；二是受欢迎的科学幻想作家和儿童文学作家；三是通俗的基督教神学家和演说家。

④ 尹文子，战国时期齐国人，“宋尹”学派始祖，生平不详，流传于世者唯《尹文子》一书。

⑤ 见彼得·德鲁克《卓有成效的管理者》。机械工业出版社，2010年11月第一版，第124页。



面的审视自己、剖析自己、把握自己的时候，你就具备了审视别人、分析别人、把握别人的能力；当你能够知道自己的优势和劣势，长处和不足，并有意地采取措施把自己塑造成你希望的那个人时，你就具备了一定的疏导别人、管理事务的能力。

然而，认识、修炼、提高又是非常不容易的。在这个世界上，还没有人敢说他完全了解自己、完全认识自己、完全知道自己是谁，这其中包括完全知晓自己的生理、心理密码和秘密。现实生活中，能够“反躬自省”的人本来就不多，受自身生理条件、心理因素和外在环境的影响，以及认知能力的局限，人们也难以真正地、全面地、清晰地认识自己。而修炼、提高自己是建立在认识自己的基础之上的。从某种程度上说，修炼、提高自己是一种自我革命，需要战胜来自自身、他人、社会方方面面各种各样的困难和挑战。因而，修炼和提高也是极不容易的。

但是，认识、修炼、提高自己又是有效管理的一项基本要求。彼得·德鲁克说：“有效管理者的自我提高，是个人的真正发展。这种自我提高，应该包括从技术性细节到工作态度、价值观、品格等各个方面，包括从一般工作程序到承担各项义务等各个领域。”<sup>⑥</sup>而做到这些，需要我们在实际工作生活中有意识地、自觉地、持续地加以“修炼”。修炼是一个艰苦的过程，既需要反躬自省，又需要学习借鉴。只有在反省中才能够回顾过去，总结经验，汲取教训，使你不再重复过去的错误。而“活到老学到老”则是一层层阶梯，经常学习、思考、实践，总能给你带来新的体会、认识和感悟，使你不断取得新的进步。实际上，认识自己、修炼自己、提高自己，成为一个卓有成效的管理者，并不是一个高不可攀的境界。因此，彼得·德鲁克又说：“今天的组织，需要的是由平凡的人来做不平凡的事业。这正是有效的管理者所应自勉的目标。这项目标并不高，我们只要肯去做，就一定能做到。”<sup>⑦</sup>

通过反躬自省和学习借鉴增强管理效果、提高管理水平的最佳例证，莫过于新加坡执政的人民行动党、新加坡的公共管理者。在2011年举行的新加坡第16届国会大选前后，针对选民对执政党和政府的意见，上至新加坡总

⑥ 同⑤。

⑦ 同⑤。



理，下至行动党议员、政府部长，都在认真、诚恳地对以往的理念、政策、做法进行反省，纠正出现的任何偏差。大选过后，他们针对选民反映的问题，逐个进行检讨，寻找更好的解决办法。至于学习借鉴，新加坡的公共管理者更是十分重视。每解决一个问题，每制定一项政策，都要深入比较世界先进国家的做法，不设任何条件、不受任何限制地学习别人的经验。他们要求凡是别人能做到的，新加坡不但要做到，而且要做得更好。也许，正是这种善于反躬自省、善于学习借鉴的理念、能力和精神，造就了今日新加坡的辉煌！

### （三）

“一日三省吾身”虽是一种略显过度的要求，但起码表明了一种态度。态度决定一切。没有良好的认识自己的态度，真正认识自己必然是一句空话。但是，我之所以强调管理者要知道反躬自省、学会反躬自省、能够反躬自省，是因为在中国的威权体制中，管理者们大多不愿意自我反省。出于怕影响自己的威信、好面子、不敢面对上司和民众的指责、不愿输、不服输、不敢输等诸多考虑，管理者很少承认自己有失误、自己有不足。诚然，为自己的观点、行为寻找证据，为自己辩护，是人的一种本能。在敌我斗争双方看来，承认自己的错误等于示弱，等于邀请敌人战胜你。但是，今天的管理者与被管理者已经不是敌我关系，管理者只是居于高于普通民众的位置上。其反躬自省不仅仅是处理世俗关系的必要，还是一种境界、一种高度的体现。中国古代许多卓有成效的官员、文人雅士，才华绝代而又潇洒飘逸，其境界永远都是值得包括管理者在内的今天的人们无上向往和追求的。

反躬自省不仅仅是对人们强化修养的一种要求，还是学科学、讲科学、用科学的必然。现代心理学、管理学以及经济学研究得出的许多结论反复证明，人们在认识自己、认识自然、认识社会发展规律时，都会受到来自内在的、外在的各种因素的限制，陷入误区，出现偏差。如果我们尊重科学、运用科学，就要善于学习掌握这些已经被证明是科学的原理、方法，从中得到启示，为更有效地实施管理服务。现代社会日新月异，早已逼迫人们把学习作为一种生活方式。生活在当今社会，还不知道学习的重要性，不想学、不愿学、不会学的人，很快将被淘汰。一些人之所以觉得学不学无所谓，不学习也过得很好，多半是因为他被尚未变革的落后的制度、环境所保护。



需要我們注意的是，反躬自省也有其負面作用。過於強調反省，或者反省過度，會使人們喪失信心，陷於消極。因為反省時人們看到的更多的是缺點、不足和失誤，是問題、困難和挫折。這需要管理者培養一種積極、向上、進取的思想觀念。心理學的有关研究證明，保持一種積極向上的狀態，更有助於人們發展自己、發展事業、開拓未來。事實上，人們根本就沒有多少理由過於擔心未來。我們的生活中，積極的東西要遠遠大於消極的東西，只是人們受自身認知的局限，受外界環境的干擾，過於關注了那些只占少數的消極信息，而對占絕大多數的積極信息熟視無睹。發展進步始終而且永遠是人類社會的主流，雖然不時出現曲折。只要我們積極努力，所有問題最終都會得到解決。

作 者

2011年10月10日於新加坡國立大學

## CONTENTS 目录

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 前言 传统与现代交融中的有效管理者：从认识、修炼、提高自己开始..... | 001 |
|--------------------------------------|-----|

### 第一章 影响你认知的那些因素

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，认识自己是第一步。但是，受来自外界、自身多种因素的影响，人们很难真正正确认识自己。因为我们往往发现不了那些隐藏起来的因素。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 你所认知的都是正确的吗？ .....  | 003 |
| 警惕“视网膜效应”的影响 .....  | 005 |
| 先入为主，好还是不好？ .....   | 006 |
| 你相信你必定会扭曲事实吗？ ..... | 008 |

### 第二章 人贵有自知之明

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，需要做到自知之明。自知之明是一种理想境界。大多数情况下，人们缺乏认识自己的能力。事实上，人很难做到彻底的自知。但经常审视自己，应该能使我们与自知之明十分接近。

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 你知道你是谁吗？ .....    | 013 |
| 你是一个理性经济人吗？ ..... | 015 |
| 你有多少资本可以使用？ ..... | 017 |
| 你的价值必定会贬值 .....   | 019 |
| 围堰的命运 .....       | 021 |

### 第三章 防范你自己

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，需要学会防范。然而，许多人不知道防范，而



且大多数人只知道防范别人而不知道防范自己。其实在许多情况下防范自己比防范别人更重要，也更困难。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 跳蚤是如何越跳越低的？ .....  | 027 |
| 警惕“习得性无助”的影响 ..... | 029 |
| 作茧自缚 .....         | 030 |
| 受到限制难道就不好吗？ .....  | 032 |
| 管理你的偏好 .....       | 035 |
| 谨防下跪现象带来的危害 .....  | 037 |

## 第四章 把握与定位

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，需要正确地把握和定位。但是，由于当局者迷旁观者清，方位、角色看似简单，实则极难把握。然而，对管理者来说，时刻明白自己的方位、角色却是必须的。

|                |     |
|----------------|-----|
| 明白自己的方位 .....  | 041 |
| 你扮演什么角色？ ..... | 042 |
| 学会把握 .....     | 044 |

## 第五章 没有离开环境和条件的事物

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，需要洞明那些不被人们注意的学问，比如任何事物都有其存在的环境和条件。环境和条件决定了事物的发展方向和特殊属性。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| “顺乎天，应乎人” .....     | 049 |
| 势运——泥石流般的裹挟之力 ..... | 051 |
| 嫁鸡随鸡、嫁狗随狗 .....     | 053 |

## 第六章 不是规律的规律

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，需要了解那些看似不是规律的规律，因为它们具有强大的力量，而且个体无法改变而必须依循。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 平衡 .....           | 059 |
| 边际效用递减 .....       | 061 |
| “不患寡，而患不均” .....   | 063 |
| “棘轮效应”与能上不能下 ..... | 065 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 当人情成为法则 .....      | 067 |
| 成功是失败之母 .....      | 069 |
| 私等于公? .....        | 071 |
| 个体之私 VS 集体之私 ..... | 073 |

## 第七章 在生活中锤炼素养

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，绕不开个人修养。中国人历来讲求个人素养。在中国历史上，从古至今，多少德高望重的仁人志士成为人们崇敬和效仿的楷模。从某种程度上看，中国人离不开偶像。因此，管理者的言传身教从来都发挥着其他任何因素无法比拟的作用。对今天的普通民众来说，他们希望管理者成为道德、能力均非常优秀的、人们思想和行为的引导者、领跑者。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 从利令智昏说起 .....      | 079 |
| 廉洁是一种美德吗? .....    | 080 |
| 当谦让用错了地方 .....     | 082 |
| 坚持诚信一定是正确的吗? ..... | 084 |
| 挖掉你一只眼珠吗? .....    | 086 |
| 横向比较的负面影响 .....    | 088 |
| 钓鱼是一个过程 .....      | 090 |
| 用别人的肚子练自己的拳 .....  | 092 |
| 有见识无胆量 .....       | 094 |
| 强大而又使人可亲 .....     | 096 |
| “毋不敬” .....        | 097 |
| 居功自傲者戒 .....       | 099 |
| 达去就之理 .....        | 101 |

## 第八章 改善你的思维

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，要求管理者必须了解和掌握人的思维（思想观念）。对管理者来说，思维方式在某种程度上决定了你能走多远。学会用多种方法、从多维角度看待问题，培养一种系统思维、整体观念，对实施有效管理至为重要。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 辩证：好 VS 坏 .....     | 105 |
| 用多种方法思考问题 .....     | 108 |
| 从多维空间看待问题 .....     | 110 |
| 联系：“老鼠夹效应”的警示 ..... | 112 |



|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 系统：“霍姆斯马车理论”的启示 ..... | 113 |
| 博弈：从囚徒困境看团结合作 .....   | 115 |

## 第九章 方法是进步的梯子

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，还必须重视方法。方式、方法、手段、技巧等，历来都是管理者十分看重的。用什么样的方式、方法、手段、技巧观察事物、处理问题、实现目标，某种程度上决定着事情的成败，当然也体现出管理者的水平。

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 中庸：一种普遍的处事法则 .....          | 119 |
| 成本收益（效果）分析：一种功利主义的方法论 ..... | 121 |
| 损益：两种不同的处事路径 .....          | 123 |
| 距离之美：与群众打成一片还是保持一定距离？ ..... | 125 |
| 术：一种颇具争议的方法论 .....          | 127 |

## 第十章 不断走向新的高度

通过认识、修炼、提高自己实现有效管理，本身就是一个不断向上的过程。工作和生活犹如登山，要看得更远，就需要不断走向新的高度。管理者实现有效管理，必须不断进步。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 你需要上一个台阶 .....          | 133 |
| 道德和技能 .....             | 135 |
| 管理你的弹性 .....            | 137 |
| 你是否一直在外力的高压下才做调整？ ..... | 139 |
| 居安思危 .....              | 140 |
| 机会偏爱有准备的头脑 .....        | 143 |
| 用流动性检验自己 .....          | 144 |

## 第十一章 游走在德与刑之间

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，最需要处理好的是德与刑的关系。实际上，德与刑是什么关系，德重要还是刑重要，长期以来都是中国管理者疑惑争论的问题。即使在今天，在中国的公共管理部门、社会组织、企业组织的管理实践中，人们对此还抱持着不同的理念和做法。大家依然在德与刑之间游走。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 由儒家的克己复礼说起 .....        | 151 |
| 道德 VS 制度：孰重孰轻？ .....    | 153 |
| 委屈自己伸张道义与委屈道义伸张自己 ..... | 155 |



|                        |     |
|------------------------|-----|
| 选择诚信还是选择欺诈 .....       | 157 |
| 敬业与报恩 .....            | 159 |
| 道德 VS 制度：说教还是管理 .....  | 162 |
| 防止你的组织成为不道德行为的温床 ..... | 164 |

## 第十二章 知人与用人

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，学会知人和用人是最为关键的。中国有着几千年的人治社会传统，至今大部分民众还普遍把希望寄托在“治人”者身上。对管理者来说，知人与用人是最主要的职责之一。练就知人用人的本领，事关全局、长远、成败。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 料才能，治世之要 .....     | 169 |
| 人未易知，知人未易 .....    | 171 |
| 见面三分笑与笑里藏刀 .....   | 173 |
| 防止以君子之心度小人之腹 ..... | 176 |

## 第十三章 信息的复杂功用

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，必须了解、掌握信息的重要功用。信息是资源、是权力、是利益，谁拥有了信息，谁就拥有了资源、权力和利益。所以人人都有了解掌握各种信息的欲望。信息应该尽可能公开，供大家共享。在知识经济时代，信息共享对于提高效率、降低成本、减少摩擦、促进发展具有重要作用。但是，在中国这样一个传统文化影响十分深远的社会中，信息的功用却十分复杂。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 让人知道还是不让人知道，这是个问题 ..... | 181 |
| 应该知道还是不应该知道，又是个问题 ..... | 183 |
| 祸从口出 .....              | 185 |
| 管理你的上司，能做到吗？ .....      | 187 |

## 第十四章 艰难而必需的战略选择

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，还必须懂得战略。因为对个人来说，战略影响甚至决定你的未来。你向什么方向发展，最终发展成什么样子，都与你对人生和职业的设计——个人发展战略有关。对组织来说，战略涉及组织的内外部和条件和条件，涉及组织本身的结构，涉及组织的各项决策，影响组织的业绩和未来。在影响战略选择的诸多因素中，大事与小事、长期与短期、优势与劣势等常常是困惑并且需要人们正确处理的。

|                |     |
|----------------|-----|
| 短期 VS 长期 ..... | 193 |
| 大事 VS 小事 ..... | 195 |



|                  |     |
|------------------|-----|
| 大行不细谨 .....      | 196 |
| 发挥你的优势有错吗? ..... | 198 |
| 再谈发挥你的优势 .....   | 199 |

## 第十五章 影响决策的多重因素

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，还必须学会决策，因为决策，甚至做出决策的方式，都会影响组织的行动和方向。管理者不论处于组织的哪个层次、位置，都需要做出决策。决策不仅仅是在几种方案中做出选择，而是有一个复杂的制定过程。影响决策的因素复杂而多样。管理者经常会受到各种因素的影响，很难绝对客观、完全理性地做出正确的决策。

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 影响你判断的那些隐藏起来的因素 ..... | 205 |
| 你是一个风险厌恶者吗? .....     | 207 |
| 沉没成本与面向未来 .....       | 209 |
| 阻力其实对你有巨大的价值 .....    | 211 |
| 什么也不做原来是个好办法 .....    | 212 |

## 第十六章 权责利配置中的授权

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，一定要懂得授权。授权实际是个管理幅度的问题。与管理幅度密切相关的是分工、责任、权力、利益的结构和匹配关系。给哪一级组织、哪一级管理者什么权力、责任、利益，要根据组织面对的环境、组织的结构特征以及管理者个人的实际情况来决定。

|                  |     |
|------------------|-----|
| 见义勇为与分工负责 .....  | 217 |
| 甩掉你身上的那些猴子 ..... | 219 |
| 科斯定律与多管闲事 .....  | 221 |

## 第十七章 实为一门艺术的激励

从认识、修炼、提高自己的角度考察有效管理，必须学会激励，因为所有员工都需要激励。激励无处不在。激励是否有效取决于能否满足员工的需求。而员工需求的内容、方向、强度因多种因素的影响而各不相同，且会随着时间、地点、文化、环境、条件的变化而变化。管理者激励员工需要考虑多方面的因素。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 群众是你放牧的那群羊吗? .....  | 227 |
| 我不是那颗螺丝钉 .....      | 229 |
| “使智、使勇、使贪、使愚” ..... | 231 |