



宝利嘉咨询 杨东龙 主编
中西合璧的管理利器

中国人，需要中国式管理

管理中国人，要靠中国式的能耐

中国人的能耐，可谓左右逢源，别有洞天
揭秘机巧感悟，磨砺中国特色的管理能耐

中国人管理系列

中国人

的管理能耐

Chinese Management Abilities

宝利嘉顾问 尹毅夫/合著
BONANZA CONSULTING



中国社会科学出版社

创意指导：杨东龙

研发编辑：陈克祥

插图：陈锦伟

中国人管理系列

中国人的 管理能耐

Chinese Management Abilities

宝利嘉顾问 尹毅夫/合著
BONANZA CONSULTING

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国人的管理能耐/宝利嘉顾问 尹毅夫合著. —北京: 中国社会科学出版社, 2003.9

(宝利嘉文库)

ISBN 7-5004-3864-8

I. 中… II. ①宝…②尹… III. 管理-研究-中国 IV. C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056360 号

责任编辑 张 林

责任校对 李 洋 周 宏

封面设计 旁观者工作室

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市欣欣印刷有限公司

版 次 2003 年 9 月第 1 版

印 次 2003 年 9 月第 1 次印刷

开 本 787×980mm 1/16

印 张 15.5

字 数 172 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

总序

中国人，要用中国式管理

德鲁克说过：“20 世纪的社会已经发展成为各类组织构成的社会。”组织是由人及其相互关系形成的，当人们彼此关联并发挥其基本作用以达到特定的目标时，一个组织便存在了。

任何企业或公司都是这个社会中最常见和最有代表性的组织。显而易见，这些公司组织绝对不是一群乌合之众，而是有两个明显的特征：其一是它们都有确定的目标，努力提供给客户想以竞争价格获得的产品和服务；其二，它们都有精心设计的结构和协调的活动性系统，通过一系列连续的任务显示其功能和价值。

由此可见，作为公司组织的管理者，他们的首要工作就是将各种资源有效地组合和运作起来，以产生效益，并为其所有者、客户和员工等利益攸关者创造价值。

但不幸的是，任何公司的成果总是反映在公司之外，其内部的

表现形式只有一种：即成本。无论公司生产多领先的产品或提供多优良的服务，在外部客户没有付款之前，公司只不过是一个成本中心（cost center）而已。这种状况使得管理者自始至终都处在紧张和压力之中，他们既要保持整个企业内部的正常运作，又要受制于外部市场和环境的严酷约束。仅此两条，就使公司的经营变得异常艰难，一方面，组成公司的人是形形色色的和复杂的，这增大了运作的不确定性；另一方面，市场环境又处在永无休止的竞争和变化之中，这使得企业随时随地都可能陷入难于自拔的危机中。

因此，无论企业的管理和管理者本身已经获得了怎样的发展和进步，他们永远都会受到三重因素的挑战：人、环境和变化。这种挑战的严峻性正如迈克尔·哈默所描绘的那样：“在人类所有的行为中，管理过去是，今后也将是最复杂、最具风险和最不能确定的行为之一。”

我相信这种挑战是永恒的，因为它根植于管理本身所具有的和内嵌的各种冲突、矛盾和悖论。这使得任何思想、理念和模式都无法真正超越管理本身，更不可能做到一劳永逸。

谈到冲突、矛盾和悖论，东方——特别是中国的思维方式也许较之西方更能够占据优势。因为中国的文化传承更多地体现了一种思辨性、微妙性和两可性，而非一种机械性、逻辑性和决定性。这种世界观和思维模式似乎更适应当今的企业界和管理界。这也正是我们研发这套《中国人管理系列》的初衷和缘由。

从20世纪80年代开始，全球商界就一直处于剧烈变化、游移不定和日渐模糊的经营边界，汹涌而起的全球一体化市场，令人窒息的竞争氛围以及不断加速的变化频率，像一团迷雾一样蔓延开

来，让许许多多的企业和经理人迷失了方向，找不到传统世界里那种稳定而舒适的平衡感觉。正是在这迷思无措的艰难岁月，许多人将目光转移到了中国的思维方式上，大家都隐隐约约地感到了一种希望：也许绵延数千年的中国文化遗产和智慧积淀，会衍生出 21 世纪最为杰出的管理思想。对此，德鲁克就曾经提出过一个十分有趣的问题：“《中国人的管理秘诀》会成为 2005 年的畅销书吗？”

我们相信德鲁克的判断和洞察历来都很睿智，现在，我们已经踏上了这条意义非凡的探索之路。

作为人类活动的管理实践，已经有上千年的历史了，但管理学作为一门系统性学科，其诞生只不过百余年。我们今天所接触到的管理学，其理论体系和渊源均是传承于西方在上个世纪初叶肇端的管理革命。西方的管理学，虽然兴起的时间不长，但迄今已经形成了一套严密、系统、科学的理论体系，而且通过实践的检验，正得以不断地创新和完善。

西方的管理学，作为西方企业和管理实践的经验总结，诚然有其科学性，可以说它把握着工业文明的脉搏，顺应了时代的潮流，显然完全值得我们中国人学习并借鉴。然而，“桔生淮南为桔，生淮北为枳”，完全拿一门植根于西方土壤和环境中的学科来指导中国境内企业的管理实践，它能有多大效果呢？这些舶来的招数，运用到中国这片土地上，会不会水土不服呢？如果国内的企业对西方现成的管理模式只是一味地生吞活剥、生搬硬套，最终的结果也许只能是南辕北辙、缘木求鱼。因此，我们开宗明义、旗帜鲜明地主张：中国人，要用中国式管理。

《中国人管理系列》选择这个时间出版，还有另外一个重要的

原因，那就是我们已经感觉到了中国的出版界、管理界和企业界正在踏入一个“大跃进式”的“与世界同步”的巨大陷阱。

《世界经理人文摘》的总编辑 Lan Liu 在该刊 2003 年 2 月号《与世界同步的危险》一文中指出：“作出这样的判断，理由之一是国内出版界争先恐后地翻译出版国外最新的商业管理著作。有些书几乎做到了同步出版……理由之二是国外顶尖的管理大师们，如科特勒、圣吉、斯威比等，也都不远万里来到中国面授机宜。据说，波特今年也要来……更重要的理由，就是无数的企业正在实施，或者宣称自己正在实施诸如六西格玛、学习型组织、ERP 等热门的管理项目。作为后发者的中国企业，不学习肯定不行，但是学习得这样热闹却令人担心。”

接下来，他也学着时下流行的做法，讲了一个我比较熟悉也非常喜欢的管理寓言：故事发生在太平洋一个小岛上。第二次世界大战期间，美国军队使用这个小岛作为补给站。当地土著居民看到了跑道、设备以及从天而降的飞机运来的大量食品和衣物，这一切都令他们惊讶、羡慕和激动不已。二战结束后，军队消失了。过了一段时间，土著居民决定如法炮制：自己从天上引来食品和衣物。

他们清理出一段长长的跑道，根据自己的回忆尽可能地标上当初所有的记号，还让一个人站在那里，带上假发和耳套，就像他们见过的引导飞机降落的地勤人员的样子。然后，他们开始笃定地等待，等待……

这则故事多少有些让人啼笑皆非。诚然，我们绝不会相信自己如此弱智，我们也绝不愿意承认自己就是那些土著人，但这种事情却在我们的企业和经营中有意无意地时常发生。至少，在我个人多

年的观察和研究基础上，我是有这种感觉的。

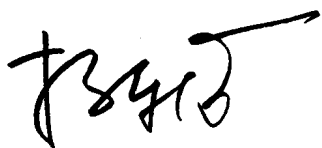
基于以上考虑，致力于为中国市场企业提供管理服务的宝利嘉顾问团队，通过多年来理论探索和实践经验的积累，始终在积极探索具有中国特色的管理模式和方法。在这些成果的基础上，我们结合中国人的基本特性，切合中国的经济、社会以及人文环境，经过长期的积淀和酝酿，终于推出了现在这一套《中国人管理系列》丛书。它将从全方位、多角度探讨适合中国企业和中国人进行管理的方法和诀窍。将把中国人在管理方面的行为、能耐、功夫、谋略、智慧、哲学、文化、习惯、思维等，系统性地展现在读者面前，为中国本土的管理者提供一部生动的中国式管理通鉴。

进入新的世纪以来，管理学界有一个很明显的趋势，那就是，管理思想在朝着东方回归。西方的管理学家们也开始认识到，他们的那一套方法也不是万能的，并且开始从古老的中国文化中寻找智慧。他们最开始接触的是《孙子兵法》，此后，《论语》、《道德经》、《易经》等也开始进入西方人的视野。这就使得现代管理中“中西合璧”逐渐成为主流。

时下常常可以听到这样一些言论：“21 世纪是中国的世纪”，“未来的管理在中国”，着实令国人振奋。但应该承认的是，同自然界物种演化的规律一样，管理也应该有其多样性，不同国家、不同民族、不同文化的组织可以选取最适合他们的管理模式来发展自己。本套丛书的宗旨，并非要证明中国式管理一定就优于西方，东风就一定压倒西风；也不希冀用中国式管理艺术完全取代西方的管理科学。要想使一种管理体系放之四海而皆准，无疑是不现实的，恐怕跟海纳百川、兼容并蓄、厚德载物的中华文化也格格不

人。宝利嘉顾问现在所做的一切，无不深深扎根于中国的土壤、直面中国商界的现实，以图最大程度地引起国人的共鸣并为他们提供切实的帮助。这一点将在后续的各本书中陆续得以体现。

我们的观点和思路始终都很清晰明确：中国人，一定要用中国式管理。只要这套丛书能对中国市场的管理者有所教益和启迪，能够多少触及管理者的痛处、搔到他们的痒处，便不违我们的初衷和执著了。



2003 年 9 月于大慧寺

前言

参透管理的玄机

管理是一门很奇妙的学问。说它是艺术吧，但它并不乏科学规律可循，而且今天的管理已经越来越倚重科学；说它是科学吧，你却找不出任何一条管理上的公式或定律能对全人类普遍适用。这使得很多中外管理者相当困惑：不管管理的手段多么高明，多么创新，总有一些场合和环境不相适宜，也总有人会不吃你那一套。什么原因呢？其实，管理的这种特殊性归根到底跟管理对象的独特性有关。

管理的对象是人，这根本不同于自然科学。无论是天文地理也好，物理化学也罢，它们的研究对象最多无非是整个自然界而已。自然界万物的繁衍生息，是有客观规律可循的，一条自然科学定律，通常放之四海而皆准。

然而，“人”就没那么好应付了，人是最复杂的生物。这种复杂性不仅指组成全球文明环境的人种、民族、区域或文化各有不同，而且每个人的心理、行为等方面也是大相径庭的。更要命的是，人的心理和行为，总是处在不断的变动之中，从而成为世界上

最难琢磨的事情。当代的心理学研究已经很发达，于是有人认为，运用心理学的研究手段和成果，总能找到人类活动的客观规律吧，因此管理一定有方法。然而要知道，人的思维和行动要受经历、背景、环境乃至遗传的影响；不同国家、地区和不同种族的人群，他们的价值观和传统文化差异极大，怎么可能存在对所有人都普遍适用的管理规律和原则呢？例如在西方已经很成熟的行为科学和组织理论，拿到中国来就未必管用。长期以来中国的管理者照搬西方的管理模式，未见得有多大成效。看来身为中国人，还是得开创具有中国特色的管理道路。

针对中国市场上管理者的实际需求，以及系统的中国式管理模式的缺失，长期以来一直服务于国内经理人，并致力于探索开发本土化管理模式和经营策略的宝利嘉顾问团队，在对中国文化以及中国人的国民性进行深入发掘研究，并融会贯通中西方管理特色的基础上，推出了这套《中国人管理系列》图书。本套图书将从中国人的习俗文化、价值取向、行为偏好、处世风格、沟通特色、思维方式、谋略智慧等诸多方面分析探讨中国人管理的无穷奥妙；自始至终着眼于“管理”二字，以期能为中国的管理者提供有价值的管理之道。

《中国人的管理能耐》就是本套书中的一本。中国人形容一个人有本事，往往会说，这个人真有能耐。这里所谓的能耐，就是指人在特定的环境中通过后天的学习所形成的一种独特的能力和本事。管理能耐，其实也就是管理方面的本事、本领，而中国人一向是不缺乏管理能耐的。早在两千多年前，法家就提出“法、术、

势”相结合的管理理念，其中的“术”，可以理解为控制局面、驾驭人的技巧，按照现在的观点来看，就是“管理能耐”。

人的能耐有大有小，能耐的养成也有先天后天之分，很难说它会有什么固定的原则或模式可以遵循。面对动荡的局势或复杂的环境能够从容应付，遇事能够摆平，即为“能耐”的体现。那么，对于能耐到底该如何界定呢？哪些行为和表现算是一个人的能耐，哪些又不能算作能耐呢？

通俗一点讲，能耐就是解决问题的能力，就是把事情搞定的能力。这是一种狭义的说法。从广义上来讲，能耐，就是泛指人的本领、本事和能力。面对同样一件事情，有人就能处理得四平八稳、滴水不漏，轻轻松松完成；而有人应付起来，却显得焦头烂额、捉襟见肘，甚至还费力不讨好。那是什么原因使得事情的结局产生如此大的差异呢？说到底，终究是因为个人的能耐不同使然。

中国人的能耐，客观地说也是在中国这片神奇的土壤中形成的，和中国传统的文化精神以及民族心理息息相关。每一个炎黄子孙或多或少都继承了这样的一些本领，并将其贯彻在日常的行为规范或处世原则之中。企业的管理行为亦不例外。在长期的管理实践中，无论是管理者还是被管理者，都锻炼出了一套典型的中国式的管理能耐。

中国人的能耐是怎么来的？首先，得益于先哲的教诲和祖辈的传承；其次，跟中国人所处的自然地理环境以及人们头脑中的思维方式也不无关系。因此在本书中，我们将从诸子百家的微言大义入手，通过中国人管理能耐的具体表现，一步步引导读者全

面认知中国人的管理能耐。在认知和学习各种能耐的基础上，我们希望每位读者都能大幅度提升实际的管理水平和素养，不断参透管理本身的玄机。

当然，中国人的能耐，也是良莠不齐，泥沙俱下的，在我们这本书里，都作了全面的剖析和细致的区分。中国人的管理能耐，包含着经数千年中华文化积淀而形成的智慧和风格，其中诚然既有精华亦有糟粕。本书经过深入发掘与合理取舍，提炼出一套行之有效的管理方略，相信一定能帮助中国管理者有效提升管理能耐。

宝利嘉管理研发中心

《宝利嘉文库》编辑部

陈克祥

2003年9月于北京大慧寺

目录

前言——参透管理的玄机

第1章 中国人的能耐溯源

1. 中国传统的儒家智慧 (5)
2. 道家哲学的启迪 (27)
3. 法家管理手段 (42)
4. 兵家的斗争手法和能耐 (48)

第2章 中国人能耐面面观

1. 中国人传统的思维方式 (64)
2. 中国人判断是非的能耐 (74)
3. 中国人能耐的消极面 (80)
4. 中国人的三大典型 (89)

第3章 中国人管理的基本能耐

1. 遇事要能忍的能耐 (99)
2. 中国人维护面子的能耐 (106)
3. 助人成功的五大能耐 (113)
4. 中国人管理能耐的三大特色 (126)

第4章 中国人能耐的误区

1. 小聪明和大智慧 (138)
2. 国人天生爱撒谎? (141)
3. 两败俱伤的窝里斗 (144)
4. 中国人惯于“推、托、拉”? (147)

第5章 凡事求合理——分寸的把握

1. 掌握分寸的四大原则 (154)
2. 两可的拿捏 (159)
3. 凌乱中寻求秩序的能耐 (165)

第6章 沟通的技巧和能耐

1. 含蓄的中国人 (172)
2. 中国人沟通的特色 (176)
3. 有效沟通的原则和界限 (181)
4. 有效沟通, 求得圆满 (185)

第7章 中国人会商的能耐

1. 会而不议 (192)
2. 议而不决 (197)
3. 决而不行 (200)
4. 由情入理的会商原则 (202)

第8章 管理实战中能耐的表现

1. 凡事要合理兼顾 (208)
2. 管理先要造舆论 (212)
3. 如何激励中国人 (214)
4. 营造良好的管理氛围 (222)

中国人的能耐溯源