



宝利嘉咨询
BONANZA BOOKS
杨东龙 主编
中西合璧的管理利器

宝利嘉顾问 / 合著
尹 毅 夫
BONANZA CONSULTING

中国人，需要中国式管理
中国人的功夫，以静制动，以柔克刚
中国式的管理，精深微妙，变化无常
两者完美结合，练就中国特色的管理功夫

中国人管理系列



Chinese Management Gong-fu

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

中国人的管理功夫

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

中国人的管理功夫/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 7-5004-3865-6

I. 中… II. ①宝…②尹… III. 人生哲学-研究-中国 IV. B821

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 068717 号

责任编辑 周晓慧

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 15.25

字 数 169 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。

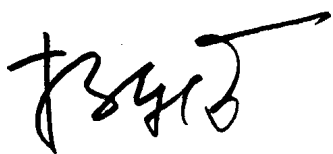
基于以上考虑，致力于为中国市场企业提供管理服务的宝利嘉顾问团队，通过多年来理论探索和实践经验的积累，始终在积极探索具有中国特色的管理模式和方法。在这些成果的基础上，我们结合中国人的基本特性，切合中国的经济、社会以及人文环境，经过长期的积淀和酝酿，终于推出了现在这一套《中国人管理系列》丛书。它将从全方位、多角度探讨适合中国企业和中国人进行管理的方法和诀窍。将把中国人在管理方面的行为、能耐、功夫、谋略、智慧、哲学、文化、习惯、思维等，系统性地展现在读者面前，为中国本土的管理者提供一部生动的中国式管理通鉴。

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世纪是中国人的世纪”，“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

入。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

只要功夫深，管理一百分

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，总有人会不吃你那一套。其实，管理的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，这是管理科学与自然科学的本质区别。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。自然界万物的繁衍生息，是有客观规律可循的，一条天文学或者物理学的定律，放之四海而皆准。

然而，“人”就没那么好对付了，人是最复杂的生物。人的心理和行为，无时无刻不在变动之中，世上最难琢磨的，就是人心。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、不同地区和种族的人群，他们的价值观和文化传统差异极大，怎么可能存在对所有人都普遍适用的管理原则呢？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困惑，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，并对中西方管理特色融会贯通的基础上，推出了一套《中国人管理》系列图书。本套书将从中国人的习俗文化、价值取向、行为偏好、为人处世风格、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；始终着眼于“管理”二字，以期能为中国的管理者提供有价值的管理之道。

《中国人的管理功夫》就是本套书中的一本。“功夫”一词的最初含义，指的是人在某方面的造诣、本领或专长。例如我们常说，张三在某方面功夫很深，李四在何处很下功夫，或者王五在哪里功夫还不到家，就是这个意思。到了后来，“功夫”一词则更多地与中国武术联系起来，一提到“中国功夫”，大家都知道就是指中国武术。如果一个人武艺超群、身手不凡，就会被人赞誉为“练就了一手好功夫”。可见好功夫跟花拳绣腿不一样，确实不是轻而易举就能获得的。

人的功夫并非与生俱来，它需要传承，更需要修炼，单靠先天的因素是不管用的。只要有了先天的根基，再通过后天的锤炼，加之平时的耳濡目染以及环境的熏陶教化，或是前辈的言传身教，自然能修炼出一身过硬的功夫。那么，什么才算好功夫呢？其实好功夫的厉害之处不一定要显著于外，却往往在细微之处见功力，讲求的是精深的雕琢和细致的打磨。以“功夫”二字来形容中国人在管理方面的悟性和造化，无疑是非常贴切而且形象的。其实到了一定的境界以后，管理和练功的原理几乎都是相通的了。例如练武之人最推崇的是“四两拨千斤”的功力，而在管理方面内力深厚者又何尝不是如此。所以我们说，管理也是需要功夫的。

管理功夫是一种形象的说法，它实际上是指人在管理工作中的经验和技能。无论是管理者还是被管理者，都需要具备一定的功夫，才能在工作中进退自如、游刃有余。在本书中，我们把企业组织中的人员划分为三个阶层，即高阶、中坚和基层。分别探讨他们各自在管理上应该具备什么样的功夫，以期能给身处管理各阶层的人士以有益的启迪。管理功夫和管理行为不同，行为是人的本能，是人与生俱来的一种反应，它总是在一定的环境中自觉不自觉地表现出来。而功夫并不是天生的，也不是单纯受环境影响的结果，它有赖于既往经验的传承以及管理者本人后天的修炼。管理行为更多的是外在的、表面化的现象，而管理功夫，则需要我们透过管理行为的表象，去深挖它的本质和内涵。

中国功夫看起来似乎很神秘，但只要掌握了诀窍，再加上恒心和毅力，修炼起来还是很容易的，因为它有章法可循。管理也是同

样的道理，相信这本《中国人的管理功夫》，能成为一本针对管理工作的“武林秘籍”，助您练就一身独步天下的管理功夫，能够在风云激荡、变幻无常的商界笑傲群雄。

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——只要功夫深，管理一百分

第1章 中国功夫的本原——《易经》

1. 阴阳五行与管理 (6)
2. 易经管理法则 (12)
3. 易经管理的三个重要原理 (15)
4. 《易经》功夫——刚柔相济话太极 (19)

第2章 中国人的日常涵养与管理功夫

1. 中国式管理，刚柔相济显真功 (30)
2. “难得糊涂”的功夫和境界 (45)
3. 虚虚实实的功夫——无招胜有招 (59)
4. 管理中的包装哲学 (68)

第3章 管理者心态的把握

1. “情、理、法”关系辨 (82)
2. 管理就是要求合理 (84)
3. 管理怎样才合理 (88)
4. 别人都是怎么求合理的 (92)

第4章 管理功夫的四种境界

1. 组织成员三个阶层的划分 (102)
2. 管理功夫的四大类表现 (105)

第5章 三大阶层的管理功夫

1. 高阶层的管理功夫——清楚之糊涂 (120)
2. 中坚阶层的管理功夫——清楚之清楚 (131)
3. 基层的管理功夫——糊涂之清楚 (141)

第6章 管理功夫提升要诀

1. 要设法立于不败之地 (154)

2. 要正确领导促成团结 (164)
3. 优化组织以促进协同 (173)
4. 以关怀导向赢得人心 (185)

第7章 管理功夫修炼四戒

1. 第一戒：把圆滑当圆通 (196)
2. 第二戒：抱持两极心态 (203)
3. 第三戒：害怕持经达变 (212)
4. 第四戒：颠倒了“情、理、法”的次序 (221)

中国功夫的本原——「易经」

