

深·度·思·想·者



无为管理

WUWEIGUANLI

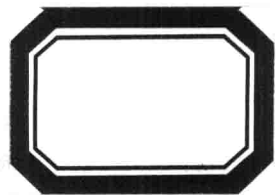
的 道 与 术



读这本书绝不仅仅是一种**知识的享受**，更是一种观念的反思与心灵的
冲刷。因为本书会让您重新认识管理、重新揭示**管理的误区**。本书观
点或许犀利有刺、或许**颠覆传统思维**、或许有悖于常理，但均为实践
领悟，全凭大家自行领悟。不足之处敬请赐教。

贾春涛 著

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



无为管理

WUWEIGUANLI

的 道 与 术

贾春涛
著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

无为管理的道与术/贾春涛著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 9
(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5285 - 7

I. ①无… II. ①贾… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 160677 号

策划编辑 丰 虹

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5285 - 7/F · 2191

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 张 15.5 印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷

字 数 222 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



推荐序

初识贾春涛老师是在2009年的一次国内培训论坛上，贾老师的课程风趣幽默、颇具实战意义，是国内著名的实战派培训大师。贾春涛老师的《无为管理的道与术》一书可以从三个方面为中国的企业管理建设提供价值。第一，提供了有关无为管理的系统化概念和定义；第二，为中国企业的量化管理提供了细分维度，同时也为新形势下的中国式管理提供了正确的方法和途径；第三，弥补了中国企业建设缺乏本土历史和借鉴的先天不足。

在当今中国企业的咨询领域，概念混乱是一个根本性的问题。作为一个管理咨询领域的从业者，当我们和客户与同行谈论管理中遇到争执时，很多人都赞成现代管理学的观点，认为管理的职能就是控制。但是在高科技时代、信息时代、改革开放时代的背景下，人们的社会生活观念、生活方式发生了广泛、深刻的变化。现代社会管理的发展趋势是：给人以更多的尊重、更大的自主，同时要求人有更高的自觉、更严的自律。

“无为管理”这个概念的诞生，具有突破性的意义，它是我国古代传统文化中“无为思想体系与现代管理科学体系在一定历史条件与机缘下水到渠成的融合”，是一门“青出于蓝而胜于蓝”的崭新的管理学科。贾春涛老师的《无为管理的道与术》一书就很好地诠释了《老子》的经典观点——无为而治。在本书的很多章节中，贾春涛老师反复强调了：所谓“无为”并不是要求管理者消极观望或无所作为，而是应该效法道在化育万物中的作为——看似无为，实质上无所不为。这就说明管理者的管理行为要以一种无声无息的自然方式展开，其依据为“人法地，地法天，天法‘道’，‘道’法自然”。除此之外，无为管理最形象的概括是“治大国，



若烹小鲜”。这句话包含了两层意思：一是“治”，指管理者要积极进行管理，而不是不管理；二是要求管理者尽量减少管理活动，就像烹饪小鱼一样，翻动多了，小鱼就会烂。

作为本土的企业管理咨询的从业者，我曾经看过各种各样的关于管理的建设性报告，也见过各种各样的管理案例，深刻认识到贾春涛老师的“无为管理”概念的意义所在。很多成功的企业也见证了这一概念的正确性。海尔集团的张瑞敏认为，海尔企业最重要的不在于有形的资产或者人员，而是企业文化、企业的灵魂，是企业灵魂让海尔上下员工团结一心，造就了海尔今天的辉煌。这就是“无为而治”的治国理念中的“唯道是从，顺应天道”。华为公司的高层管理就认为，管理的最高境界就是不用管理，管理层对下的要求无须太过苛刻，一切的工作会自然而然地走向成功之路。大量的事实告诉我们，硬性的规章制度往往达不到管理者预期的效果。好的员工不是管出来的，而是表扬出来的。这就是“无为而民自化”。

当然，《无为管理的道与术》一书的价值，绝对不仅限于以上几个方面，它就像是一颗钻石，从不同的角度都能闪耀出耀眼的光芒，对于这颗钻石，我们需要从不同的角度去细细体味、学习和欣赏！我已经领略了它的璀璨，也希望各位读者能够感受到它的光芒！

中华讲师网创始人、CEO 翁建江

2014年4月



自序

对于成功的企业家而言，终极目标不是将企业做大做强，而是将企业做长做久。因此，如何管理好自己的企业，如何发挥企业的效率是所有管理者都关心的问题，但事实是，企业的问题是永远的，管理者的困惑也是常在的，正是因为这种矛盾的存在，导致管理者没有永远的笑容，只有永远的困惑与永远的问题。

如今论述管理的书籍多如牛毛，但仔细研读之后却发现大多讲述的都是如何解决管理中的问题，殊不知解决了一个问题又出现了更多的问题。因为管理是一门哲学，不是简单的对与不对、好与不好，正是因为这一点我们必须找到管理的本质与规律，唯有找到企业管理的本质与规律，认清每个管理者的职责分工与角色定位，明确为与不为的关系，才能标本兼治、事半功倍。我也曾经与众多企业领导者一样，拥有诸多困惑：如何增加领导魅力？如何发挥管理的效率？如何带出高效团队？如何达到无为而治？如何做好多向激励？如何实现有效授权？如何成为真正的领导？

十多年的培训生涯让我颇感作为一名培训师的责任重大，“师者，传道授业解惑也”。尤其被《人民日报》给予“知行合一管控师”称号以及被大家尊称为“最直接有效的培训师”之后，更是令我倍感压力重大，我何德何能让大家寄予如此厚望。为了更好地为广大企业家朋友们寻求具体有效的解决之道，我用大部分精力研究领导与管理的本质与真谛，机缘巧合中再次翻开老子的《道德经》。小的时候我就在父亲的影响下背读过《论语》《道德经》以及《周易》等国学著作，但这次的阅读或许是因为责任的重大，抑或是因为突然想起父亲的那句出自农民心坎里的大实话“先背下来将来才会用”，让我明白知识本身是没有用的，如何使用知识才



是力量的源泉，这也是武学中的最高境界“心中有剑手中无剑”。正是由于这次更加用心的阅读让我感受到了老子思想的真正本质和道家文化的核心思想，也让我对过去的问题有了有效的解决方案；对过去的迷茫有了系统的解决方法；对过去的成败过程有了科学的运营体系。

觉悟之后我开始深入研究老子的“无为而治”“无为而不无为”、孙子的“不战而屈人之兵”等诸子百家的思想文化精髓。万法归宗皆自然，这些圣贤的思想之所以能千百年来光彩依然，究其原因它们都在揭露本质与规律。如何找到管理的本质与规律？如何发挥管理者的“无为而治”？如何让管理者发挥无为的最高境界？历经5年培训和咨询项目实战论证与实践，《无为管理的道与术》终于与大家见面，衷心希望本书能对您有所帮助，从而为您的企业与社会带来更大的帮助。

阅读本书的过程也许不仅是一种知识的享受，可能更多的是一种观念的反思与心灵的洗涤，因为本书会让您重新认识管理、重新揭示管理的误区。本书观点或许犀利有刺，或许颠覆思维，或许有悖于常理，但均为实践感悟，全凭大家领悟，不足之处敬请谅解。

本书的出版十分感谢上海康裕企业管理咨询有限公司董事长王锋先生及公司同人们在思想上给我的启迪；感谢我的客户单位中国移动、中国电信、东风悦达起亚等众多企业的支持，为我的理论获得实战的检验；感谢华夏智库与中国财富出版社的大力支持与指导；感谢中华讲师网 CEO 翁建江先生的大力支持；感谢多年来一直关心和支持我的学员与所有朋友们。最后也将本书献给我的家人，感谢多年来对我事业的支持，有你们的支持与关心，才让我有动力更快的进步。亲爱的朋友们，衷心感谢您百忙中翻阅本书，诚挚期望本书思想能让您拨云见日，豁然开朗。

贾春涛

2014年春节于南京钟鼎山庄



目 录

引子：管理者八大切肤之痛解读	1
第一章 道要正，基要实：无为管理的内涵之道	5
“无为而治”的中国式管理大道解析	7
无为管理 VS 现代化西方管理	9
领导管理者的四个境界	12
操作实务：“无为而治”管理的三个阶段	23
第二章 上德若谷：无为管理的自我修炼之术	25
人格魅力就是领导力	27
以身作则方能赢得拥戴	31
高明的管理者懂得自谦	34
勉力而行，不怕委屈，成功就在不远处	37
操作实务：领导管理者自身修炼的通道	41
第三章 无为而无不为：无为管理的战略决胜之道	43
管理者的积累之道	45
管理者的创新之道	47



管理者的共赢之道	49
管理者的效率之道	51
操作实务：企业战略的制定与执行技巧	54
第四章 冲气以为和：无为管理的管人之道	59
给员工一份好心情，员工会还你一份好业绩	61
不可迷恋冰冷的上下属关系	63
别让员工因你的责备而如坐针毡	66
责备乃不祥之器，赞扬则是上乘武功	68
操作实务：营造和谐工作氛围的实用方法	71
第五章 为无为：无为管理的赏罚激励之道	75
公平是规章的第一要义	77
制度决定管理的高度	79
用好制度来实现利益“极大化”	82
制度必须以尊重人为出发点	84
用制度管人，颠覆功过相抵的误区	86
操作实务：制度有效执行的原则	89
第六章 天大，地大，人亦大：无为管理的人本之道	91
对下属要有一颗感恩之心	93
颠覆思维：“人性化”不是“仁慈化”	95
换位思考，顺利解决棘手问题	98



良性竞争：“你好，我好，大家好”的真实内涵解析	100
让合适的人做合适的事	103
操作实务：笼络人心的实用秘籍	105
第七章 上善若水：无为管理的行动之道	109
一视同仁，奖罚员工一碗水要端平	111
用斥责来鞭策个别员工的进步	113
功劳面前要突出员工	115
激励的方式要富于变化	117
让员工参与管理，使每个人都动起来	121
操作实务：常见的激励方法	124
第八章 太上，不知有之：无为管理的授权之道	129
事必躬亲是过时的领导方式	131
自我约束力是最好的管理制度	134
信任下属，就要给他们权力	136
让下属成为英雄，你就是英雄中的英雄	139
业绩的前提是授权，授权的前提是信任	142
操作实务：在无为管理中进行授权	144
第九章 防患于未然：无为管理的危机之道	155
有危机意识的企业才不会有危机	157
做企业要居安思危，永远为未来打算	159



跑不过危机就是灭顶之灾	162
善于发现扭转契机，危险都是纸老虎	165
无为管理要做到“两多一少”	169
操作实务：化解危机的策略与技巧	172
第十章 为大于其细：无为管理的量化之道	177
把精益求精当做一种习惯	179
创新从细节做起	181
从小细节发现大市场	184
做足细节，让员工心情愉悦	187
1% 的错误会带来 100% 的失败	191
操作实务：做好精细化管理和量化管理	194
第十一章 道可道，非常道：无为管理的变革之道	203
自我满足是企业厄运的罪魁祸首	205
“断臂”是避免淘汰的唯一方法	207
决胜千里与运筹帷幄的“无为思想”解读	209
突破思维定式，在红海中发现蓝海	213
操作实务：企业创新思维的过程	215
第十二章 有生于无：无为管理的文化之道	219
企业文化的隐形杀伤力	221
爱你的员工，员工将加倍热爱企业	223



理念造就企业，战斗未起已有胜算	226
诚信乃为人之必备，美誉乃企业之必备	228
高效能企业文化建设的要素解析	231
操作实务：企业文化与班组文化建设的方法	233



引子：管理者八大切肤之痛解读

随着移动互联网的到来，市场的竞争格局发生了诸多变化，人员管理的复杂性也在逐年增强，传统的营销模式与管理方式已经无法满足企业发展的需要，尤其是企业效率提升。如何在移动互联网时代更好地提升管理水平、提高管理效能、发挥管理效率，如何更好地转变传统经营思路、更好地与时俱进、更好地顺应移动互联网时代的大势，是企业管理者亟须解决的难题。国内著名培训师、知行合一管控师贾春涛老师结合当前移动互联网与当前国内为管理学说，并融合了道家“无为而治”的管理思想，为企业家量身定做了《无为管理的道与术》一书，如果您想让您的企业摆脱困境、利润倍增，如果下面的问题是您企业急需解决的，请您用心感悟本书，本书定能让您拨云见日、豁然开朗。

- 为何你的企业越管越乱？
- 为何老板着急而员工不急？
- 为何你的员工说的不一定是真话？
- 为何管理者每天都在忙？
- 为何制度实施会走样？
- 为何你喜欢听话的员工？
- 为何管理不能有效落地？
- 为何你的员工愿意经常找你请示？

如果您正在面对或思考以上问题，如果您想快速提高团队的工作效率，如果您想让您的管理更加轻松，本书定不会让您失望。



1. 为何企业越管越乱

处于管理岗位上，管理者一般都会付出自己的努力，可是有些企业却越管越乱，为什么？首先，很多管理者对自己的职责认识不清。有些管理者虽然身处管理岗位，可是却不知道自己应该怎么做、应该做什么，如此怎么会有好的决策，怎么能带领团队成员做出成绩？

其次，有些管理者对自己的工作认识错位，将本来应该是下属完成的工作自己独自承担，而本来应该由自己负责的管理工作却无暇顾及。缺少管理工作的实践，团队发展自然无从谈起。

2. 为何管理者着急而员工不急

面对激烈的市场竞争，管理者忙得焦头烂额，可是很多下属却摆出一副事不关己的神情，怎么回事？为什么会出现如此大的反差？究其原因，主要就在于管理者没有把控好员工的关键点，没有将下属的工作量化。

3. 为何员工说的不一定是真话

有些管理者纳闷，为什么员工不对自己说真话？即使员工跟他说清楚了，他也会怀疑说的是不是真的。其实，员工之所以会向管理者隐瞒自己的真实情况，主要是担心领导会对其进行考核。如果不说，管理者当然不知道。没有哪个下属愿意接受领导的考核，他们又怎么会说真话呢？

4. 为何管理者每天都在忙

很多管理者整天都在忙，早上第一个来到办公室，晚上最后一个下班，而下属却清闲得要命，为什么会出现这种状况？其中一个重要的原因就是管理者不懂授权，忽视了管理的核心。优秀的管理者一般都多思、多学、少做。做得多，想得少，自然也就闲不下去了。

5. 为何制度实施会走样

为了将员工管理好，公司通常都会制定规章制度，可是很多公司却将制度实施得走了样子。为什么？因为很多员工并没有真正执行制度，即使员工违反了公司的规章制度，他们也会睁一只眼闭一只眼。管理者的主要



工作是对那些没有指定标准的事情进行管理，对于那些有明文规定的事情，可以少管或者不管。如果整天都在这些问题上想来想去，难保制度的实施不会走样！

6. 为何你喜欢听话的员工

绝大多数的管理者都喜欢听话的员工，主要原因就在于，他们认为管理者的主要工作是“管”，只要将下属管理好了，自己的工作就是有效的。其实不然！管理的核心是“理”，要通过各种各样的方法理清影响员工效率的关键短板，如此才能调动下属工作的积极性，提高下属的工作效率，这才是管理者应该做的。

7. 为何管理不能有效落地

绝大多数的管理者都会对下属实施管理，可是很多管理却不能有效落地。为什么？主要是因为缺少落地的检测手段和方法，缺少落地的闭环管理流程。

8. 为何你的员工愿意经常找你请示

从员工开始向你请示开始，也就将责任推给了你！员工来的次数越多，自我提升的速度也就越慢，因为他们知道，自己搞不定事情的时候是可以向你寻求帮助的，即使最后你也解决不了，仍没有关系。因为，这只能说明，工作完成不了是你的问题，跟他没关系，他一点责任都没有，都是你的责任。所以不要让员工轻易地来找你，如果来了就不要重复再来。

第一章

道要正，基要实： 无为管理的内涵之道

圣人处无为之事，行不言之教。

——老子

