

管理心悟

生意之道正于人道

营销中一定不要忘了加入情感的妙方。一旦加入了「情感」，营销就会变得顺畅起来，因为人终究是情感动物。

市场是最好的创新营销模式的老师，所有优秀的营销模式无不是市场教导我们的。



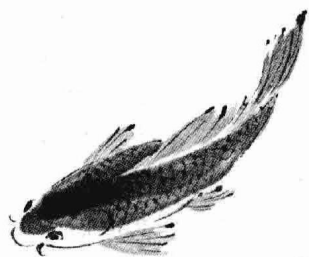
【廖超国 著】

长江出版社

管理心悟

生意之道正于人道

营销中一定不要忘了加入情感的妙方。一旦加入了「情感」，营销就会变得顺畅起来，因为人终究是情感动物。



【廖超国 著】

长江出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理心悟/廖超国著. —武汉:长江出版社,2010.8

ISBN 978-7-5492-0136-5

I. ①管… II. ①廖… III. ①银行—经济管理—中国
IV. ①F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 168536 号

管理心悟

廖超国 著

责任编辑:王振

装帧设计:刘斯佳

出版发行:长江出版社

地 址:武汉市解放大道 1863 号

邮 编:430010

E-mail:cjpub@vip.sina.com

电 话:(027)82927763(总编室)

(027)82926806(市场营销部)

经 销:各地新华书店

印 刷:湖北通山金地印务有限公司

规 格:787mm×1092mm 1/16

13.75 印张 16 页插页 280 千字

版 次:2010 年 8 月第 1 版

2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5492-0136-5/F · 35

定 价:38.00 元

(版权所有 翻版必究 印装有误 负责调换)



且思 且行 且书

廖超国先生《管理心悟》序

(一)

廖超国先生与我相识多年，他的踏实与严谨、博学与笃思给我留下了非常深刻的印象。他曾以顽强的毅力通过了“没有围墙的大学”自学考试，先后取得中专、大专和大学本科的文凭。更加难能可贵的是，他数十年坚守金融基层，历任普通柜员、副科长、科长、副行长、行长，在繁忙工作之余，仍能秉持孜孜不倦的探索精神，笔耕不辍，佳篇迭出。虽无法安坐书斋撰写巨著鸿篇，但基于中国金融改革开放实践的论文却频频见诸于杂志、报端，他也因而被领导和下属称为“学者型领导”。他即将结集出版的个人专著《管理心悟》，我有幸率先拜读。通览全书，格言警句，目不暇接；字里行间，我仿佛看到了他如蜜蜂采蜜般辛勤写作、如纤夫背纤般一步一步跋涉前行的身影。深感于廖超国先生的坚韧、执著以及他多年潜心于中国管理实践的经验凝练，故欣然提笔为之作序。

(二)

大道至简，殊途同归。美国著名管理学者罗宾斯将管理界定为“同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程”。我不确定廖超国先生是否接受过系统的管理学训练，但我惊喜地发现，他对管理的演绎，与罗宾斯惊人的契合。

“让职工参与管理，是调动员工积极性的重要手段。民主管理是现代企业管理的重要方法，卓越的企业都是民主化管理程度较高的企业。”

“企业管理中，责、权、利三者必须明确到人，否则，组织就很难灵活运转。”

“所谓社会就是很多人一起生活，没有了互助就没有真正的社会生活。”

.....

启蒙运动的一代宗师伏尔泰提出过一个有名的战斗口号：“砸烂一切无耻”。所谓“无耻（或不名誉）”即指传统天主教会的思想统治，这一战斗口号恰可以和我国“五四”运动“打倒孔家店”的战斗口号相媲美，这是普遍的历史潮流，中西概莫能外。而管理由传统转型入现代，也需要一场思想革命，即以现代管理科学和管理思想取代传统的思想文化专制主义的束缚。惟其如此，才能真正释放管理的潜能。在这一根本之点上，可谓东海西海心理攸同。

年过半百的廖超国先生，历经思想“大一统”的文革以及改革开放后的百花齐放，深谙转变管理理念，贯彻西方“民主”、“尊重”理念和“团队精神”的重要性：

· 2 · “任何企业都必须遵守三条神圣原则：尊重员工、服务客户、追求卓越。”

“所谓领导力，其本质就是要在团队需求、个人需求、任务需求三者之间找出一个平衡点。让每一个团队成员围绕团队的目标尽一切努力发挥潜质，完成目标任务。”

“怎样做一个优秀的团队领导？第一，了解你的团队的成员；第二，给予成员信任和尊重；第三，有一个明确的目标，让成员感觉跟着你有奔头；第四，学会运用激励的技术，包括表扬，批评，分配绩效和权利；第五，道德上力求尽善、公平、诚实，带头严格要求自己。”

.....

书中，廖超国先生关于社会生活之“互助”性的强调，对企业文化建设不乏独创性的理解，对沟通与领导力的多角度演绎，无一不展现了廖超国先生从切身体验中对开放时代精神内核的准确把握以及对科学管理内涵的不懈探索。

（三）

在印证西方管理思想精髓之余，廖超国先生的《管理心悟》又深植





于中国传统文化。在中西管理思想交汇的领域,廖超国先生并未落入当前倾向于拔高西学贡献的窠臼。西方管理学研究积淀之深厚自不必说,但管理既源于实践,就应坚持实事求是的原则,尽管这项准则行之维艰。廖超国先生的《管理心悟》,其亮点之一,正在于贴近中国管理实践的哲理性思考。《论语·颜渊》云:“内省不疚,夫何忧何惧!”细读全书,不难发现,廖超国先生的《管理心悟》将儒家文化中的“内省”融入中国管理实践,他探究管理问题的视线常常从组织体制、团队机制的层面移向管理者个体的精神内核与心理密室。他看重兴业,更关心育人;他注重谋事,更珍视做人。他说:

“牢记 50/50 原则。即成功 50% 来自团队, 50% 来自于领导人。作为一个领导人应该有这样的胸怀,功劳属于大家,问题多属于自己。”

“领导人做的第一件工作是激励自己,以饱满的激情投入到工作中去,做员工的榜样。如果你连自己都没被激励起来的话,你想激励员工那就是一句笑话。”

“不必求做完人,只求做一个合格的人就不错了。”

“勇敢自信的人总在困难中看到机遇和希望;而怯弱的人,却总在困难中悲观失望。”

“只有能宽容人,甚至能宽容对手的人,才是一个真正成熟的人。”

.....

廖超国先生甚至系统提出了管理自我情绪的 8 种技巧,这些基于个体心灵安顿与生命成长关怀的管理论点,无疑具有高尚伦理的光彩和纯正人性的魅力。社会生活的常识告诉我们,无论处在什么样的社会制度下,个体的自省、自信、自律、自强永远都是优良社会秩序的基础。在现代政治制度和现代企业制度的视野下,主权公民的自治、自育、自为、自立尤为重要。个体生命的尊严与幸福一方面来源于外在的公共制度的保障,一方面来源于内在的心灵修炼。我们只有在这种现代精神背景的参照下去理解廖超国先生的“人论”,才能看清其积极的管理学含义。

(四)

最值得称道的是,廖超国先生不仅探索管理思想,而且将其独特的管理理念身体力行于管理实践。其管理理念的力量,业已被其优秀

的管理绩效所验证多年来，凭着求真务实和勤奋开拓，廖超国先生在基层管理者的岗位上创造了一个个经典案例：一家濒临倒闭的县级支行经过他5年治理，成长为业绩优秀支行；在另一家支行，他分管的业务年年大幅增长，其经验受到总行的重视；……这些成功的管理案例足以引起我们对廖超国先生管理思想的重视。

廖超国先生的每一则“心悟”，看似简要，实则沉淀了他数十年的历练；看似短小，实则须细细咀嚼方可知其中三昧。限于自己学识不足，又多年来未曾涉足真正的经营管理实践，我在感佩之余，斗胆信笔涂鸦如上，只为表达自己对廖超国先生为人为事为文的自觉追求的赞赏，并愿与各位读者一道，为廖超国先生“知行合一”的不懈努力喝彩！祝愿他思考更加深邃、笔墨不断更新，在中国式管理的探索之旅中收获更多的感悟！

何德旭

2010年6月17日于北京

• 4 •

何德旭，享受国务院特殊津贴专家。现任中国社会科学院数量经济与技术经济研究所党委书记、副所长、研究员，中国社会科学院研究生院教授、博士生导师，中国社会科学院金融研究中心副主任；曾任美国科罗拉多大学和南加州大学访问学者、国家信息中心博士后研究员。





自序

一个人到了一定的年龄就很难有佩服别人的想法。年龄往后走转而就会变得佩服自己起来。人大概都如此，这正像世人常说的那样：“年轻时崇拜别人，年老了则相信自己。”我就到了这样的年龄了。

一个习惯能坚持下来十年。我开始欣赏和佩服自己了，自从交流到长江边上的那个小城去工作后，一方面是管理工作需要思考迫使自己学习，另一方面也因为要打发一个人离家在外孤独的每个夜晚时光。比过去更热衷于读书思考写作，在那儿做满了并超过交流行长的期限。五年里，我除做好本职工作，还出版了个人的散文随笔文集《耕心手记》。

异地交流结束后回到家乡已经有五年多了，读书思考写作的习惯坚持并固定下来，养成了写日记的习惯，每天都对所见所闻，做一些回忆式的记录；对所思所感作一些领悟式的表白。

• 1 •

岁月真是一位了不起的工匠，它用自己的方式改造这个世界。这人世间的一切事物都无不是它的函数，虽然，生命是岁月的反比例函数，但生活的经历和经验却是它的正比例函数。不知不觉，书桌案头的笔记本已经记满了一页一页，笔记本也一本一本堆了起来。

一天，读完每日必读，随手拿起过往的记载读了起来，感觉颇好，每个句子的背后都是一次管理经历的心得和体验，何不拿出来与人分享呢？忽然萌生了把其中有关管理的句子做一些整理，结集出版的想法，这种形式也恰如时下走俏的“微博”。我给她取名为《管理心悟》。副标题可以定为“我的管理微博”。

《管理心悟》即管理的心得和体悟。自己从而立之年走上了基层银行的管理岗位，从柜员做起，历任计划科长、信贷管理科长、综合办公室主任，分管业务的副行长，到异地交流任行长，分管过银行所有的专业和业务，经历过银行改革过程中艰难的人员精简和机构减缩的阵



痛,处理过各类复杂的管理问题,将一个濒临解散的县支行起死回生。如今这个过去系统排名考核中永远垫底的落后行,改变了面貌,考核名列前茅,一跃成为先进行。这其中引导员工观念的转变,网点结构的整合,人员的设置,市场意识、客户服务、效益第一、制度优先、激励机制等一系列举措的实践,为我提供了一试身手的平台,也丰富完善了我的管理思想。经验和理论是一样重要的东西,在某种程度上,经验胜过理论。我长期坚守基层金融一线工作,近30年的管理实践让我经历一次就长一回智慧,历练一次就丰富一次经历。我愿意把我的经验拿出来与人分享,同时对自己所从事一生的职业也做出一个交代,这是我出版本书的主要目的。

本书得以出版,我首先要感谢我的领导、同事、家人。是他们让我有了机会和时间从事工作,体会实践,感受生活,享受生命。感谢他们给了我种种经历。特别要感谢中国社会科学院的享受国务院特殊津贴的专家何德旭先生给我的热情支持和积极鼓励,他在百忙之中抽出时间为此书写序。感谢蔡绍山先生为此书所绘制的插图,感谢那些为此书出版付出了辛勤劳动的所有朋友。我深知,没有他们的支持和帮助就没有此书的出版。原谅我在这里不一一报名。只好一并致以真诚的谢意。

我始终认为,管理是一门科学,管理也是一门艺术,管理更是一种实践。说管理是科学,是因为它有体系结构,有规律方法。它有系统性。说它是艺术则是运用这些方法规律的时候,不同的场所、不同的人员、不同的方法却结果不同,就像中式烹调过程的直觉和个人经验比定量的作料标准对菜的味道更有帮助一样。从这个意义上说,管理是难以复制的。同样一个厨子不可能炒出完全味道相同的菜来。说管理是实践,是因为无论多么了不起的理论若不能在实践中发挥作用,那便是无用的理论,是一纸空文。管理不与实际结合,不解决问题,就不是真正意义上的管理。管理本身的含义是为了一定的目标,利用各种方法和手段调动其他人参与和自己一道,完成目标的有效活动。我的这本《管理心悟》更多的是自己实践经验的总结和概括。本书结构上分两部分,第一部分是平时的管理感悟。第二部分附录。收集有代表性的几个时段发表过的经验文章和理论思考。我深知经验于个人是真实感觉的提炼,但于他人总有差异的局限性。个人的经验不具普遍

指导性,但于别人一定是有启发性和借鉴性的。

若你是一个管理者,相信你会在书里找到共鸣,丰富你的管理方法,提高管理效果,若你还没有走上管理者的岗位,你也可以从中了解管理者的想法,帮你去适应不同的上司和环境,提升职场中的位置,使自己做得更优秀。

因为,只要找到道,道与道总是相通的。

2010年6月28日

于曹禺故里



自

序





管理心悟(一)	1
管理心悟(二)	33
管理心悟(三)	69
管理心悟(四)	99
管理心悟(五)	116
管理心悟(六)	120
管理心悟(七)	126
管理心悟(八)	135
管理心悟(九)	145
管理心悟(十)	159
附录	166
善把危机当机遇	167
搏击银海 追求卓越	172
夯实内控防案 确保安全经营	175
“五动”齐飞 一鹤冲天	181
对县级支行加快转型的几点思考	189
发表文章篇目	193
代后记	196
修炼心智 做个最好的自己	
调整心态 过有意义的人生	



管理心悟(一)

把日子划成若干段,每段结束的时候反省总结一下,发扬好的,克服不足,然后朝着新的目标行进,这是成功人士的好方法。

如果一个企业不敢起用新人,这个企业将不可能长久的存活。

说到底,最终决定一个人能力素质究竟如何的关键之所在,便是一个人的思维和观念创新的问题了。

信念是一个足以成败事业的磨砺石。

市场经济不讲过程,只讲结果,用绩效来评价经理,这是天经地义的市场法则。

苦难是人生的一笔财富。

有明确的行动,就一定会有明确的未来。

“唯变以适”,于个人、于企业都是同样的道理。

利益有长期短期之分,辩证地处理好两者的关系是保证企业稳健发展关键之所在,片面地强调一个方面的利益,企业都不会长久。

引导、领导,引领督导,要领就得有目标,要导就得有行动。

决策需慎重,可返决策,尽速去做,不可返决策稍候无妨。

企业家的使命是创新,离开了创新,企业家和企业便不会久远了。

经理的所有工作都必须围绕效益来做,总的原则是增收节支,利润最大化。

对事物发展作出合理科学的预测,即培养先见之明是当领导的必备基本功。成功的经理与失败的经理区别也在于此。

创业的过程,就是艰辛奋斗的过程,没有一个创业者是坐享其成的。

总的说来,大企业抗风险的能力比小企业强。所以,为了具有一定的抗风险的能力,必须把企业做大做强。

认真做事,诚恳待人,这应该是做人的原则。

创新是企业家的本质特征,企业家要想保持这个称号,除了创新,

还是创新。

集中精力抓住主要问题，一个一个解决，别妄想一次解决所有的问题，否则，一个问题也解决不了。

一个缺乏热情的人，任何事情都不可能做好。

不要怕错，要敢于试，敢于闯。不曾犯错并不能证明你经营成功，恰恰相反，只能说明你未曾尝试各种该有的机会。

企业大了，就必须充分授权，什么事都事必躬亲，那效率一定十分低下，而下层的责任心也会溜走。

上帝只青睐那些勤奋努力的人。

企业管理中，无论如何都不可忽视成本管理，节能降耗，增收节支是永恒的管理主题。

什么是企业的大事，我以为除了人以外，就没有什么大事可言了，所有的事都是人做出来的。

一切按规律办事，这是把事情办成的根本。

· 2 ·

人都会珍惜自己不懈努力所获得的东西，来得太容易的东西，一般不会珍视。

不管你当多大的官，不要放弃了动手锻炼自己的机会，永远都不要做生活的旁观者。能自己做的工作尽力自己去做。

有需求才有市场，有市场才有社会分工，有社会分工才有我们的职业。

企业管理中，责、权、利三者必须明确到人，否则，组织就很难灵活运转。

在经营过程中，如果不具备一定的冒险精神，那么，创新就无从谈起了，除此之外，风险同绩效总是相伴的。

工作必须有计划，日计划、周计划、月计划、年计划。计划越周密越具体，落实起来越容易。

如果一项计划没有标出完成时间，那么，就别理会这个计划。因为这项计划从制定之日起就没打算落实。

经营企业也像登山一样，爬过一个山峰便要盯住下一个山峰，永远没有终点站。





这个世界上,最能限制我们的是我们自身思想的束缚,自己把自己放在一狭隘的空间里,怎么能展开想象的翅膀呢?

制定企业的发展战略,必须要有远见,这项工作对企业而言实在太重要了。

企业的整个经营活动,首先考虑的是财务平衡,离开了财务指标的约束那不是在经营,而是在闹幌子。

效果与效率相比,先求有,然后求快,连结果都没有,再快也白搭。

企业里最重要的是创造一个人人都积极主动的工作氛围,这比任何制度都显得重要。

青春既是一种生理状态,更是一种心理状态,一个人如果永葆青春之心,他就不会衰老。

劳动是美丽的,忙碌是愉快的。

研究对手是竞争的主要内容之一,只有研究好了对手,才能提高战胜对手的能力。

经营之道在于组织内部,各负其责,讲究落实。

对于经营者,起码的两个条件必须具备:一是他要有从事这份职业的热情,二是要有责任心。有了这两样其他的事情就好办了。

找到合适的人,并为其提供做事的环境。这始终是总经理之责。

既然没有全才,那么经理在用人上最重要的就是分工时做好人员的搭配组合。

敢于负责,以变应变。这是企业家要具备的重要精神和品质

不换思想便换人,没有业绩必换人。用人问题上决不能迟疑,这一点作为管理者应切记。

每个人都有两面性,公众场合他是一个样,他一个人独处的时候又是一个样。而且,他独处时的表现最能代表他的本质特征。

面临抉择,最重要的是周密思考把一些问题分析清楚。回答以下几个方面的问题:①该事物的重点是什么?②做此事的得失?③此事有无先例?先例有何借鉴意义?④此事对别人的影响?⑤已知和未知的障碍?⑥有无陷阱?⑦需要多长时间完成?⑧谁去落实?人选是否合适?

不要盲目决策。决策前最重要的工作是思考清楚各种问题。只有



思考清楚后的决策才是科学可行有效的。

服务企业收到客户的批评信时,要慎重处理。人家对你的服务提出意见是在关心你的企业,否则别人再也不光顾你的公司,那你更惨了。

财务数字造假是致命的。骗的不是别人,如果你是业主,伤害最深的便是你。

组合是奇妙无比的,一切新的发明几乎都是对旧的东西的组合。

市场是最能检验产品的地方,不论你自己将你的产品吹得天花乱坠,如果消费者不接受你生产的产品,便是废品。

对企业控制的内容主要表现为人、财、物。宁可控制稍严,切勿控制失灵。

决策一件事时,必须思考清楚,如果定下来,那就要义无反顾地执行下去,直到达到目的为止。

企业经营的时间长了,内部积累了一些习惯,随着时代的发展,有些显现出落后性,甚至表现出阻碍发展的恶习。这就要求企业坚持不断进行变革,发扬好的习惯改掉不适应的恶习,以利于企业的进步。

我在基层银行的治行理念是:像办学校一样办银行,崇尚学习;像办军队一样办银行,从严管理;像办公司一样办银行,讲究效益。

企业的现金流和资产的流动性,是表现其财务性能的重要指标。如果这两个指标把握不好,可能给企业带来灭顶之灾。

严格意义上说,企业表面上是在制造产品,实质上是在培养人才。

管理控制得紧或松,应依企业发展的进程而定。该紧则紧,该松则松,松紧相宜,乃管理企业之高手。

要相信命运,有时运气给人的帮助胜过许多自己的努力。

内耗是最伤企业筋骨的东西,不管哪类企业和组织,只要内部班子不团结,那它就必垮无疑。

投资和投机虽然不同,但谁又能说成功的投资完全可以离开投机呢?从这层意义上看投机是一种更好的投资。

不管企业大小,不管从事什么行当,管理总离不开监督,充分授权与严格监督并不矛盾。监督是为了更好地运用权力。

领导就是服务,管理就是协调大家的力量达到既定的目的。

决策的思考过程可以长一些,但一旦定下来,必须快速实施,这便



是“控制周期愈短,愈见成效”的含义。

多看人的长处,多用人的长处,这样便会更大程度地调动人的热忱和积极性。

从宏观层次上看经济和政治总是联系在一起的,如果离开了政治单纯讲经营,一是不可能,二是即使有一点发展那也是短暂的。

企业经营,制度和体制必须与时俱进,随着时代前进。

市场经济是竞争经济,但过度竞争,不仅害人,同时也害己。

赏罚分明的前提是责任明确,如果责任不明确,有功的时候大家会争,有过的时候大家会躲。

企业是一艘航行中的船,不是一座不沉的岛。风险总是存在的,不可能保持绝对的长盛不衰。人也一样,不可能永葆100%的贡献。

精神文明建设,总是以物质文明建设为基础,饥饿的人是没有音乐的耳朵的。

经验能让人借鉴,但唯经验论却很坏事,最怕的就是“思维定式”,一旦定势就很难突破束缚,唯有创新才永远正确。

决策学发展的趋势表现为由个人决策向团体决策转变,由定性决策向定量决策转变,由单一目标向综合目标转变,由近期决策向更远发展。

企业家最可贵的品质是追求不断创新,创新是一切事业的灵魂。

作为经理,要经常地,主动地检查你所负责的企业的经营成果,最好的办法是,每隔一段时间要分析财务收支,并找出影响的原因,加以改进,保证业绩优良。

管理者也是一样的,切莫丢了自己的看家本领,混到最后变成一个眼高手低、能说不能干的掌柜。

当领导的切忌装腔作势,作“秀”于人前。行动是最好的宣言,别人不会看你怎么说,而最看重的是你怎么做。

企业的组织机构模式构建的原则,应该是精简高效。特别对市场的反应要灵敏,面对市场的一线要有快速反应的机制。

处理人时最要紧的是,分清其应承担的责任,如果责任不明确,处理就会出问题。



勇敢自信的人总是在困难中看到机遇和希望，而怯弱的人，却总是在困难中为难。

经营过程中要抓好细节的落实，关键的细节影响着整个全局。

产品的功能应以大多数人的适用为主。如果要开发高端客户群，可另外再设计一款满足其需要。千万别在普通产品上加一些大多数人不需要功能，而把产品的价格抬高。

生活中处处有辩证法，事物总讲阴阳平衡。好处不可能一个人得尽，坏处也不一定跟你一生。

如果你找不到路的时候，是因为你不知道路在哪？心中有路，脚下才有路。

管理中，以奖励为主，尽量减少处罚。即使非要处罚不可，也要弄清原因，实事求是。处理的目的在于指导下属朝组织预期定的目标发展而不是为处罚人而处罚人。

只有感兴趣的事你干的才不觉得累。所以选择职业的前提是找自己喜爱的职业。

· 6 ·

观念这东西是第一位的。作为管理者最重要的工作便是转变人们的观念，让人们按照你指引的方向前进。

分析企业经营活动，除了死数字外，还应有活情况，即定量与定性相结合，才能把经营活动分析透彻。

做人比做生意更重要，小人不可能把生意做好。只有把人做好了才能真正把生意做大做强。

英雄和伟人，除了时势造就外，更重要的是他自身练就的。如果没有平日里的一番毅力，一番艰辛，时势也难造英雄。

只有思维创新了，设计出来的产品才能创新。

企业在主观上为自己赚钱的同时，在客观上为促进人类进步起到了推动作用。所以，不管企业性质如何，它乃社会之公器。

眼睛向内，发现本企业的人才。别以为从外引进的人才才能管理好企业。可能你身边就有一批人才，只是你没认真去考察，或者你考察的标准不对。实质上，哪儿都有聪明人，只不过是未留心罢了。

所有的财务数据都要分析其背后的情况，别武断地说，哪个数据高好，哪个数据低好。只有将数据与情况结合起来考虑时，才有正确