

现代人成功系列丛书

*** XIANDAI REN ***
CHENG GONG XILIE CONG SHU



管理中的三十六计

- 管理战术
- 领导力与惯用动机
- 管理训练和能力开发
- 下命令时不可忘记的建议

竹 林◎编



黑龙江美术出版社

现代人成功系列丛书

XIANDAI REN

CHENG GONG XIE CONG SHU

管理中的三十六计

竹 林◎编



黑龙江美术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人经营管理丛书/竹林编著. —哈尔滨: 黑龙江美术出版社, 2005. 8

ISBN 7-5318-1343-2

I. 现... II. 竹... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092385 号

现 代 人 经 营 管 理 丛 书

责任编辑: 李正刚

编 著: 竹 林

出 版: 黑龙江美术出版社

社 址: 哈尔滨市道里区安定街 225 号

邮 编: 150016

电 话: 0451—84270511 84270525

经 销: 全国新华书店

网 址: [www. hljms. com](http://www.hljms.com)

印 刷: 三河市科达彩色印装有限公司印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

版 次: 2005 年 9 月第 1 版

印 次: 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5318-1343-2/J · 1344

总 定 价: 450.00 元 (全十册)

第一章 管理战术/1

第一节 什么是管理/1

管理与艺术活动的共同点/2

管理哲学/3

儒家对管理的了解/5

求治之心/6

典章制度/7

儒家管理之道/8

儒教在日本/9

二十一世纪的儒家文化/11

儒家对管理的看法/12

管理应以人为本/14

关于六征/15

关于管理者的修身/16

管理者修身的内容/18

管理的实施者/18

教民稼穡/19

第二节 管理设计的内容/21

企业的组成/22

企业的活动/23

管理的设计/24

管理系统的设计/25

主要问题(1)/26

主要问题(2)/26

主要问题(3)/27

主要问题(4)/27

主要问题(5)/28

第三节 对标准的排斥/29

第四节 为什么人们不喜欢标准/29

考核的心理压力/30

不要管得太死/31

管理系统设计原则/32

第五节 激发的积极态度/33

管理系统设计的对象/33

管理系统设计的借鉴/34

设计标准/35

结论/35

第六节 组织设计/37

什么是组织/38

企业组织/39

组织定义/40

组织上存在的问题/41

成功的管理者/43

经营管理的资金问题/44

资材问题/44

机械设备/44

组织的方法/44

人的资源/45

经营管理的要素/45

计划化/46

组织化/47

领导力与惯用动机/48

组织单位的调整/48

管理者的统制/49

谨遵守原则/49



- 经营管理/50
- 组织工作/51
- 结论/52
- 职务记述书/52
- 新的管理者/54
- 公司分类/54
- 培训计划/55
- 管理者找寻人选的方法/56
- 招募的卓越效果/57
- 公司主管/58
- 挖角公司/58
- 职业介绍所/60
- 人才的来源/61
- 第七节 选择胜任者/61**
- 企业的面试/62
- 管理训练和能力开发/63
- 另外的好方法/64
- 管理训练/64
- 技能训练/65
- 经营者的培养/66
- 第八节 意志传达/67**
- 意念的传达/67
- 非语言的意志传达方式/68
- 第九节 接受信息方面障碍/69**
- 意志传达/69
- 如何改正这种倾向/70
- 信息的接受/73
- 信息的送出/74
- 下命令时不可忘记的建议/75
- 第十节 市场营销/76**
- 产品满足/77
- 市场营销/78
- 交易与转让不同/79
- 关系市场营销/80
- 营销的结果/80
- 第十一节 市场营销管理哲学/81**
- 推销观念/82
- 社会市场营销观念/83
- 第十二节 营销理论的发展/83**
- 市场规模迅速扩大/84
- 工业生产急剧发展/84
- 分销系统发生变化/85
- 传统理论面临挑战/86
- 消费经济结构/87
- 7种市场营销职能/88
- 市场营销原理/89
- 市场营销的方法/91
- 分析和决策/92
- 市场管理体系/94
- 市场营销学界新的学派/97
- 宏观市场营销学派/97
- 消费者主义学派/98
- 购买者行为理论学派/98
- 初步认知时期/100
- 引进应用时期/100

广泛接受时期/101
社会市场营销时期/102
全球市场营销时期/103
中国的市场营销/103
引进时期(1978—1982年)/104
传播时期(1983—1985年)/104
应用时期(1985—1988年)/105
扩展时期(1988—1992年)/106
市场营销学的产生/107
第二章 百战百胜/109
第一节 权变韬略/109
第二节 权变制胜/110
守株待兔/111
因循守旧/112
谋略的运用/113
卡尔森/114
整顿企业策略的四个重点/115
第三节 见机而行/117
企业的发展需多变/118
产品销售与市场/119
第四节 把握商机/120
IBM 和美国电脑经销商/120
与他人的交往/122
社会交际/123
走出社交恐惧的泥潭/123
三人行必有我师/125
见人说人话, 见鬼说鬼话/125
对方特别亲切时/127

反问对方以确认其意图/128
假如对方“闻一而知十”/128
第五节 高速增长的米德克朗/129
短处或有待改善方面/130
两种开关产品/131
企业的优胜劣汰/133
石油行业中的七姐妹/134
公司间的兼并、收购/135
企业的投机取巧/136
美国的限制垄断/137
企业的规则/138
企业的秩序/139
企业的组织创新/140
第六节 决策与竞争力/142
企业决策的两方面/143
过滤效应/144
网络“新大陆”/145
企业决策对象/146
企业决策的风险性/147
社会与政治风险/149
组织风险/149
企业的决策/150
第七节 企业决策的概念/151
制定计划的过程/152
决策在中国/153
我国管理体制的改革/154
决策与领导/155



管理中的三十六计

计划即决策/156
计划是决策的准备/157
计划是预先的决策/157
计划是决策的具体化/158
第八节 企业的决策体制/158
企业的决策结构/160
企业决策体制的基础/160
企业的集权型/161
企业的分权型/161
企业的集权与分权结合型/162
决策权与决策职能的划分/162
企业的决策过程/163
企业决策目标的确定/165
决策方案的评价/166
企业最高管理层的抉择/167
决策目标的实现过程/169
企业的外部环境/169
企业内部条件/169
企业决策的偏差/170
第三章 怎样出奇制胜/171
第一节 通用当机立断/171
第二节 贺卡公司果敢行动/172
第三节/青井的一念之差/175
第四节 IBM 只夺 APPLE/176
第五节 精工善于攻击/180
第六节 社明重视情报/181
第七节 江崎利一制定战略

/183

第八节 史旺斯适时集中/184
第九节 德州自行的集权/187
第十节 韦克斯活用战术/189
第十一节 兵贵神速/190
第十二节 以谋制战/203
第四章 管理三十六计/218
第一节 运筹帷幄/218
智者千虑，必有一失/219
全局意识/220
消费战略/222
正确评估自己/223
企业的深谋远虑/224
第二节 难得者时/225
经营处理的偶然性/226
运用之妙，存乎一心/227
近远问题/228
费尔之路/230
陈嘉庚的成功/231
第三节 釜底抽薪/233
大荣公司/234
浑水摸鱼/234
第四节 金蝉脱壳/235
关门捉贼/237
第五节 远交近攻/238
假途伐虢/240
第六节 偷梁换柱/241
指桑骂槐/242

第七节 假痴不癫/242

上屋抽梯/243

树上开花/244

反客为主/245

第八节 单刀赴会/247

尼西奇/248

第九节 瞒天过海/249

长城饭店/250

借尸还魂/253

第十节 围魏救赵/259

第十一节 草船借箭/264

第十二节 借刀杀人/265

第十三节 以逸待劳/271

第十四节 趁火打劫/280

第十五节 声东击西/286

第五章 用人智囊/295

第一节 用人之道/295

爱才之心/296

识才之眼/296

求才之渴/297

容才之量/298

举才之德/299

用才之能/299

育才之术/300

护才之魄/301

慧眼识才/301

如何识人/304

纵向比较/306

正反比较/307

(1) 准确性/309

(2) 广泛性/309

(3) 积极性/310

企业的最大资产/311

智慧用人/312

才能素质/313

第二节 用人能力/315

错用人的后果/316

用人准备阶段/318

用人酝酿阶段/319

用人明朗阶段/319

用人实证阶段/319

第三节 领导者的素质/322

智慧领导具备的心理品质/324

领导者气质/324

领导者信誉/326

人类的大敌/329

智慧领导者的创新/330

智慧领导者的心理品质/331

智慧领导者应注意的两点/332

第四节 智慧领导的艺术/334

萧规曹随/336

金无足赤，人无完人/338

过硬的知情功/339

广开言路，博采众长/340

第五节 领导者解决问题/340

解决问题办法的特征/342



管理中的三十六计

棘手问题的解决/343

解决棘手问题的方法/343

第六节 如何对待凶悍者/344

做凶悍者工作注意的问题/345

何谓发火/347

第七节 激励的概念/349

人们工作的目的/350

奖惩的决策/358

罗纳德·里根/360

海伦·凯勒/361

思想的电源/364

第八节 缓解员工的压力/367

帮员工过难关/371

第六章 成功管理案例/373

第一节 商界新秀孙真吉/373

布伦南激流勇退传美谈/376

郭仕纳的秘诀/379

第二节 小人物挽救微软公司/380

从幕后到台前的英特尔/384

福特公司的质量小组/388

第三节 如何激励员工/391

雀巢咖啡的海外经营/396

以创新求发展的 IBM/398

第四节 希金博特姆的革命/401

A&P 公司的成长三部曲/405

第五节 商战中的伍德将军

/411

追求创新的本田公司/414

世界最佳银行家—矶田/418

第六节 卡尔马模式/421

勇往直前的阿克苏公司/424

第七节 大宇公司的灵魂/427

道氏化学公司的布兰奇/431

德国的媒体巨头莫恩/434

理性主义之光/436

第八节 环岛生产独领风骚/439

第九节 竞争谋略/442

自己动手的宜家公司/442

韩国三星的二次创业/444

麦当劳的特许经营制/447

金融鳄鱼戈德史密斯/449

小产品里的大生意/453

第十节 3M 的风险投资/456

福特首创的批量生产方式/459

善于运营资本的盖帝/463

固特异反击战/468

第十一节 借鸡生蛋的洛维格/472

风云一时的孔菲德/475

华裔金融大亨蔡志勇/480

世界银行行长伍兹/484

企业家林思齐/487

第一章 管理战术

第一节 什么是管理



我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。管理的永恒追求。

管理在于运用组织的资源，通过合理的程序，以求达到组织的目标。因此，管理是一种程序学派。管理活动大略分为四项：

- 一、计划：确定目标，制定达到目标的手段；
- 二、组织：决定哪些工作必须要做、由谁来做；
- 三、领导：包含激励、指导、沟通及协调；



管理中的三十六计

四、控制：包含监督、考核及纠正。

以上四项说明了管理者实际从事的工作，亦即管理的实务部分。管理是科学还是艺术？惯见的答案是：管理既是科学，也是艺术。但是，我们在此要回答说：管理既不是科学，也不是艺术。基本上，我们认为，这个问题本身的表达就不恰当，很容易造成误导。因为，管理是一种活动，其中涉及的多属实用的、技术的问题。因此，管理不宜被当做一门科学，也不宜被称为艺术。

不过，如果有人一定要问这样的问题，或是一定要把管理和科学、艺术拉上关系，我们只能回答说：管理活动有类似艺术活动之处，亦有借助于知识及理论之处。

管理与艺术活动的共同点

它们都必须有创造性。在艺术的创作中，只是依照师门成规的人，绝不能称为艺术家，顶多凭其手法熟练而被称为匠人罢了。在管理实务中，只是按章办事，往往是行不通的。管理与艺术都或多或少带有管理者及艺术家个人的风格，均有不可学、无法传授的部分。

但是，在管理方面，也有可传授、可学的部分，这就是管理的知识。当一般人说管理是科学时，大概有两个不同的意思：一个意思应该说成“管理学”是一门科学，另一个意思其实就是表示，管理活动需要“管理学”在知识上的辅助。

管理学可分为描述层面与规范层面两个侧面。就管理学的描述层面而言，其中包含经验性的资料成分及法则成分。它们可以帮助我们掌握管理活动的全貌，让我们了解管理是怎么一回事；甚至可能使我们预测在某种因素运作之下会产生何种结果。就管

理学的规范层面而言，使我们更清楚我们的目的。前者告诉我们“应该学习的做法”，让我们“知其然”；后者则告诉我们“应当遵循的原则”，让我们“知其所以然”。知道为什么这样做，比单纯知道如此这般管理，更能应付各种不同的情况，更善于灵活变通。

管理学及其应用之间，或知与行之间，似乎存有某种难以跨越的鸿沟。能行者未必有知，有知者未必能行。同样的道理，可以有不知管理学为何物的天才管理者，也可以有满腹管理理论却屡遭失败的管理者。

不过，汲取别人的长处，观摩别人的做法，不论对天才，或对一般人，都是有好处的。因此，我们肯定知对行可以提供一定程度的帮助，即学习管理学知识，对于我们所进行的管理工作，肯定是有帮助的。固然，在历史的脉络中，管理活动先于管理理论，但在管理学发展之后的今天。我们学了管理学知识，就可以不再茫然地只知其然而不知其所以然了。

管理哲学

管理哲学是我们将哲学的方法或主张应用于管理问题上的一门学问。属应用哲学的一种。管理哲学可以分为三个层面：分析的、批判的、及规范的。就分析的层面来说，管理哲学的工作在于动用“分析的方法”来讨论有关管理的问题。

在批判的层面上，管理哲学乃是运用“批判的方法”来讨论管理的问题。分析方法特色在于求得概念的清楚及推论严谨，而批判方法则在审慎地分析出各种基本预设及其成立的理论根据。

本书所说的“管理哲学”，对上述三个层面都予以关注，只



管理中的三十六计

不过是将三个层面糅为一体而加以综合考察罢了。

“儒家的管理哲学”一词的意义有两个：一、“传统儒家本有的管理哲学”，二、“对传统儒家管理哲学的分析研究及批判研究”，运用儒家思想而发挥出来的管理哲学”。

第一个意思即是指传统儒家典籍中有关管理的文献所表达出来的哲学思想，即“传统儒家本有的管理哲学”。自先秦以至宋明，这方面的材料很多，而一般多以孔孟荀等先秦儒家的思想做为代表。我们今日重新回到儒家的文献，绝不是出于考古学家研究古物的兴趣，主要的目的还是希望能借此而对当前中国人的管理活动有所帮助。由于时代背景的差异，其中或许有些根本不适用于今日，有些可资参考，却必须经过转化、修改，而不宜原封不动地加以移植。我们必须先进行“对传统儒家管理哲学的分析研究、批判研究”，随时提醒自己：传统儒家在古代社会情境中蕴酿出来的想法是否适用于当前？他们在政治领域中提出的管理思想是否能够适用于一般管理上？如果能够适用，这些思想的价值何在？值得参考之处何在？

传统儒家的管理哲学是一种具实践倾向的管理哲学，它仅注意到管理哲学的规范方面（包括做法上及信念上的）。专注于实践是它的特色。传统儒家的关心是集中在政治上的管理，而极少涉及企业管理的问题。

儒家对管理的了解



比起今日，当然粗疏许多。做为现代人，我们不能只是停留在传统儒家既有的成绩里，而应该将传统儒家的哲学思想与现代的管理知识结合起来，做进一步的发挥，才能更有效地解决现代的问题。传统儒家关心的治人乃是就政治方面来说的，例如宋朝赵普所谓“以半部论语治天下”即就治理天下而言。

因此，如果我们要把儒家的治人思想运用到一般管理或企业管理上面，就不能全盘地借用，而必须注意到政治管理与其他领域管理之间的差异，否则极易产生牵强附会的毛病。我们不能期望在儒家典籍中找到现成的答案来解决我们的问题，必须根据传统儒家的义理系统，顺着其中的理路，帮他们说一些原先未曾说到的东西，甚至帮他们发展出一套儒家式的、理想的管理理论。

当然，这并不只是想在象牙塔中建构一套自满自足的理论系统，而是想要对当前有所帮助。我们必须注意到理论的可行性以及它对现实可能造成的影响。儒家立教，重点并不在乎顺应现实，而在于提出理想。

因此，他们的一些想法，对许多习惯于现实者来说，难免令人有过高或不切实际之感。例如，传统儒家以禅让为理想，但是，历经生死斗争打下江山的统治者，怎么能够接受这种想法呢？因此，我们不能只是单方面地发挥儒家一厢情愿的想法，也要注意



管理中的三十六计

到这些想法如何与现实结合。

由上可知，由“管理”上升到“管理学”，是理论上的提高；由“管理学”上升到“管理哲学”，是哲学上的升华。这是一个管理的哲学化过程。反过来，将“管理哲学”用于指导“管理学”的建构及日常管理工作的开展，便是哲学化的管理过程。儒家的管理哲学兼具这两方面的意义。由此，我们总结出：没有上升到哲学层次的管理学知识，就像没有灵魂的僵尸；没有哲学指导的管理方法，就像无人认领的废物。儒家管理哲学的兴起、特点及其影响先秦儒家管理哲学即起于春秋战国的乱世。孔子之世，还只不过是“礼坏乐崩，诸侯僭越”，等到孟子所处的时代，已到了“争地以战，杀人盈野”的地步。人生活这样的乱世里，不仅肉体的生命受到威胁，精神的生命更是失其依傍，简直成了脱离枝头的枯叶，在狂风中飘零。

求治之心

人之常情，更是乱世儿女的普遍要求。处身于如此的乱世，先秦儒家自然有一种强烈的求治之心。孔子的求治之道即是要在周朝日益僵化的典章制度中，注入真诚，重新恢复活力及效力。

孔子曾说：“周监于二代，郁郁乎文哉，吾从周。”（《论语·八佾》）、在他的心目中，周公承袭夏商两代的既有规模而为周朝制作的典章制度是相当完备的，它树立了人与人之间的规范，从而维系住政治的秩序及社会的安定。不过，这套在周初发挥强大效力的礼乐制度，经过五六百年的长期实施，到了孔子之世，似乎已经丧失其原先的功能；这就是所谓的“周文疲敝”。

一般人若是面对这种情况，大半会归咎于制度的不合时宜，

而要求修改、甚至废除、更替旧有的制度。在这点上，孔门弟子亦不例外；如子贡之欲去告朔之饩羊（《论语·八佾》），宰我之欲去三年之丧（《论语·阳货》）。

但是，孔子对此则有其独到的看法。孔子承认，春秋时代的种种乱象之所以出现，乃是由于周文疲敝。依孔子看来，周文之所以疲敝，根本的症结并不在周文本身，而在于实践周文的那些人。他们在长期不自觉和因循奉行后，逐渐把这些礼乐制度看成死的教条。表现上行礼如仪，心里面却不知所为何来。如此，“为礼不敬，临丧不哀”，礼乐制度流为虚文，成为表面文章。久而久之，人们甚至连这种表面文章都懒得敷衍。结果就造成所谓的“礼坏乐崩”。面对这种周文疲敝、礼坏乐崩的状况，孔子一方面提醒世人不要只从外在的形式去看礼乐制度，而说：“礼云礼云，玉帛云乎哉？乐云乐云，钟鼓云乎哉？”（《论语·阳货》）另一方面则呼吁世人要以内在的真诚贯注在客观的礼乐制度之中，故曰：“人而不仁，如礼何？人而不仁，如乐何？”（《论语·八佾》）意思是说，若是实践者麻木不仁、缺乏真诚，徒具形式而僵化的礼乐又有什么用呢？

典章制度

外在的、客观的，实践者的真诚则是内在的、主观的。这两方面原来应该是相辅相成的，孔子说过“质胜文则野，文胜质则史；文质彬彬，然后君子”：外在的制度与内在真诚能够相互配合，才算是文质彬彬。

在孔子的时代里，内在的真诚流失了，外在的制度逐渐成为一个空壳子。因此，他特别强调内在的“仁”。一个人若是麻木



管理中的三十六计

不仁，所言所行只成虚假。有仁心，才有内在的感动与真诚。孔子之强调主观的仁心，其实正是为了充分地实现并成全客观面的礼乐制度。

归结言之，对于主观面、内在面的强调乃是儒家学问的特色之一。其次，儒家学问的另一项特色，则在于他们把治乱的责任归诸统治阶层。由前面的说明可知，对孔子来说，天下大乱的原因在于周礼为虚文，而周文之所以疲敝的原因，是由于人在实践上出了问题。归根究底，人要为乱世负起责任。更确切地说，必须为乱世负起最大责任的人，不是老百姓，而是统治阶层。

先秦儒家从未把治乱的根源归咎到老百姓的身上，以往曾经有人批评儒家是替统治阶级说话，他们其实是在为老百姓请命。他们认为，天下之得治不得治，均决定于统治得当不得当。而统治得当不得当的关键与其说是“法病”，不如说是“人病”。

我们看到，儒家一方面将动乱的根源往内追溯，另一方面将动乱的责任定位在统治阶层。这是儒家管理思想的两大特色。作为中国文化一大主流的儒家思想，对于中国人有着长远、广泛而深入的影响；长远到各个时代，广泛到各个领域，深入到各个阶层。连带地，儒家在管理方面的主张，自然地对中国人造成相当大的影响。儒家管理思想成为君臣共同尊奉的神祇。例如，宋朝宰相赵普曾对宋太宗说：“臣有论语一部，以半部佐太祖定天下，以半部佐陛下致太平。”此外，儒家的典籍也逐渐成为后代帝王养成教育过程中的教科书。

儒家管理之道

《贞观政要》一书最能表现儒家思想对统治阶层的影响，其