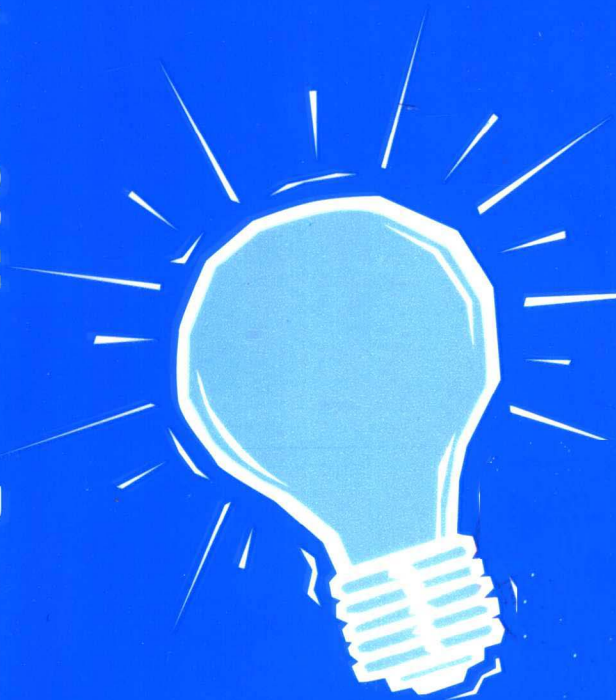


管人 新思维



吸收中西管理理论之「光和热」，以全新的视角，烛照人性，打破僵化死板的教条，让管理者恍然大悟，不再困倚管人的危楼。

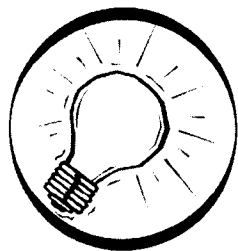


陈东升/编著

 经济科学出版社

The New Ideas Of Human Resources Management

管人新思维



吸收中西管理理论之光和热，以全新的视角，烛照人性，打破僵化死板的教条，让管理者恍然大悟，不再困倚管人的危楼。

陈东升 / 编著

 经济科学出版社

The New Ideas Of Human Resources Management

图书在版编目 (CIP) 数据

管人新思维/陈东升编著. - 北京: 经济科学出版社,
2006. 2

ISBN 7 - 5058 - 5425 - 9

I. 管... II. 陈... III. 管理学 - 研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 007230 号

责任编辑: 张力 周胜婷

责任校对: 徐领柱

技术编辑: 董永亨

管人新思维

陈东升/编著

经济科学出版社出版/发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编辑部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河闻泰印刷包装有限公司印刷

787 × 960 16 开 15 印张 150 000 字

2006 年 3 月第一版 2006 年 3 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 5425 - 9/F · 4685 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

21 世纪，中国正处于新经济发展之初，经济转型之际，全球化、信息化、知识经济的趋势和风潮群雄逐鹿，已经把我们传统产业的全身骨架都重新排了一遍。因而，中国的企业家都迫切需要改变一贯的行为，接纳一种新的管理思维，以适应知识经济的巨大变迁，以及知识工作者这个新阶层的崛起。

综观现在中国的管理论坛，众说纷纭，各种“谋略”、“偏方”、“秘籍”、“宝典”层出不穷，又有最先进的“西方管理”的引进，更有最适合中国国情的“中国式管理”之出土，再加上“本土化”、“厚黑”、“非常道”、“圣经”等五光十色的名词、观点，确实具有新经济的时代特色，照耀着我们的的心灵。

然而，老子有言：“五音令人耳聋，五色令人目盲。”搜狐评论专栏作家熊培云在《识时务者为俊杰——关于我们如何参与时代命运》的演讲中，提到了一个“在光明中失明”的怪现象：“就像在黑夜里打手电，不是谦卑地把光打到远处，照亮道路、田野与山峦，让你自己判断该往哪走，而是对着你的眼睛照射，告诉你这就是你需要的一切光明。那一刻在你眼中，除了他们手电里射出的光亮外，你什么也看不见。”当我们在知识爆炸的汪洋大海中志得意满之时，我们迷失了方向，甚至忘记了目的地之

所在。孟子曰：“**尽信书不如无书**”，过多的有用的理论也便成了无用。其实我们只要把手电筒转一个方向，不是把光芒朝向自己的眼睛，而是朝向自己的目标就可以看清道路了。这就是新思维——只要换个角度。

仔细考虑一下，我们的管理目的究竟是什么呢？是人，是如何管好人，如何管好越来越多、影响力越来越大的新群体——知识工作者。然后，把手电筒的光芒朝着我们的目的地照射过去就可以了。王瑶在《21 世纪的新管理》一文中说：“**知识经济的本意就是人的本性超越资本物性、制度规则的经济，其目的就是张扬人的本质，让人的本质力量重新回复到人自身。从此，人能决定世界，而不是被世界单方面地决定。**”

因而，《管人新思维》从“人”的角度出发，吸收了诸多管理理论的光和热，找到中国式管理和西方现代管理在“人”上的结合点，谈古论今，贯通中西，把光亮照在企业管理的现实中，打破一些在市场和实践中已经违背人性、成为僵化死板的管理成见和教条，以反衬出黑暗——这些教条对现今企业管理产生的危害。

在个体空间决定组织成败的大趋势的转变下，企业家需要尽快变革自己的行为方式、思维方式，变控制为协调，变命令强制为协商合作。恢复人的尊严，体现出个体的价值，以适应和协调这些“把生产资料装在脑子里”的知识工作者们，使其发挥出最好的创造力，并由此获得个体的知识创造所带来的丰厚的果实。甚至，企业必须在人才市场上像推销产品和服务那样推销自己——甚至还要更加努力，吸引人才并且为人才提供令他们满意

的服务。

随着北大方正、联想、四通等高科技企业兴起，一大批具有高科技知识和高新技术创新能力的优秀科学家，具有现代企业管理知识的经营管理专家，还有一批高素质的员工所拥有和创造的知识成为企业财富的直接源泉。新经济时代，许多传统资深资本家纷纷落马，让位于新兴知本家的案例已不是什么新鲜事。正如斯图加特在《知识资本》中所论述的：“在知识资本阶段，最有价值的工作是以人为本的，其根本内容是感知、判断、创建各种关系，知识工人不仅不会离异于生产工具和劳动成果，而且其生产工具和劳动成果就存在于劳动者的大脑中。过去，工人违反可以砸机器，但现在，工人可以带着他的‘机器’跳槽。因为最有价值的机器就是他的大脑。”

为了适应这样的大环境，身为管理者既要学习西方好的东西，又要总结和继承东方传统的东西，更要有所创新，还要立足实际，不被任何成型的模式套牢。

因此，当您乍看到本书中诸如“混沌”、“无为”、“学会懒”、“外行管内行”、“不要量化”、“用人之短”、“感情用事”、“话说一半，事做一半”、“100分浪费，70分万岁”、“员工是上帝”等等这些“离经叛道”的主张时，将不会再认为这些是“无稽之谈”，如果您还能够通过阅读本书而获得某种启发，思想上有所突破，那么我们的目的也就达到了。

编 者

目 录

Contents

1 先对人再对事 / 1

“对事不对人”常被引用为高明的管理和批评策略，
但是，事都是人干的，谁在做比做什么更重要。
不从人自身的误区和缺失出发，
而仅仅在表面上解决一个个孤立的问题，
无异于缘木求鱼，刻舟求剑。
所以，“因人设事”也并不是形容官僚主义的贬义词。
总之，“一切都离不开人”。

2 淡化权威，尊重个体 / 9

伽利略说：“需要英雄的土地，才是不幸的土地。”
传统企业强迫或变相强迫个体遵从，

正是知识工作者效率下降和流失的罪魁祸首。
而个体自由空间的大小，
将成为决定组织成就的决定性因素。
在新型的组织中，
管理者要卸下权力压在员工身上的包袱，
让每一个人在工作中充分地享有自主的权利。

3 无为管理，不渎而渎 / 19

没有指挥的乐队也能奏出和谐的曲子；
汉文帝无为而治使社会经济得到充分的发展。
所谓无为，绝不是无所作为，
而是要遵循组织的自然变化和生长，
不要违背发展规律。
因势利导，启发和培养员工的独立性、责任感，
松开双手紧握的缰绳，实行自我管理，
是管理的最高境界。

4 “混沌”管理，乱中有序 / 29

当我们一味追求专门、分离、特殊，

可能会走进死胡同。

水至清则无鱼，人至察则无徒。

管理者最好具有“乱中取胜”的心理准备，

在混乱中把握众人的心理，

做到合乎人性的需求。

彼得·圣吉《第五项修炼》强调系统的思维方式，

以求实现“破镜重圆”：

让破碎的镜子重组成一面镜子，重视系统，观照整体；

从混沌中求秩序，从片段中找整体，

从而避免“系统的危机”。

5 情境领导，随机应变 / 37

领导的行为若想有效，

就必须随着员工不同的特点、不同的行为

以及环境的变化而调整，而不能是一成不变的。

孙子云：“兵无常势，水无定形。

能因敌变化而取胜者，谓之神。”



麦肯特资深认证讲师龙子立也认为，
“对领导者来说，
情境领导就像打棒球一样，
你要根据不同的球来调整你挥棒的姿势，
让你打出去的球能更准确地击中目标。”

6 挑起冲突，激发活力 / 45

企业进入了成熟期，会出现各种问题。
除了高强度的冲突对企业所造成的严重损害外，
一般的冲突也会产生隐性损失，
成为侵害企业健康肌体的慢性毒药。
但是，并非所有的冲突都是坏事，
要避免恶性冲突，
恰当地激发建设性的冲突，鼓励开放式辩论。
让不同的观点彼此激荡，进而迸发出改进的火花。

7 用人要疑，疑人要用 / 55

中国管理界流行着“用人不疑，疑人不用”这种陈旧的观点，

殊不知，完全的相信是危机的开始。

对于人才，既要大胆使用又要严密监控，

否则，只会把信任变成放任。

清代雍正皇帝的主张是“以临事经验方可信任”，

在赛马中相马，在怀疑中使用，在使用中考察。

8 容人之短不如用人之短 / 63

在弹钢琴时，有时你必须踏弱音板。

不光人的长处可用，人的短处也可用。

杰克·韦尔奇说：“垃圾只是放错了地方的资源。”

古代大军事家杨时斋也说：

“军营中无人不可用：

既如聋者，宜给左右使唤；

哑者，令其传递密信；

跛者，令其守放炮坐；

瞽者，让其伏地远听。”

所以，如果试着聘用一些缺点突出的人，

或许会给你带来意想不到的收获。



9 把自己放低，把下属垫高 / 71

陈安之说：“怎么样才能让下属心甘情愿地为你做事？

答案是让他喜欢你。怎么才能要他喜欢你？

让他感到很舒服、很自在、很优越、很有成就感、很有自信……”

老子说：“江海之所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。”

大海的地势最低才能够汇百川，

事实上“趋下”的伦理价值观更容易获得稳定、和谐与成功。

10 学会“懒”，才能揽 / 79

马云的演讲稿《爱迪生欺骗了世界》中，

有很多成功的“懒家伙”的案例。

再看一些“事必躬亲”的管理者，

总是忙得那么焦头烂额仍旧失败。

杨朱说：“将治大者不治细，成大功者不成小。”

管理者对于下属职权内的工作不必事事插手，

适当授权才能真正集权。

那么管理者如何才能授好权，偷好懒呢？

11 让外行来管理内行 / 89

荀子曰：“假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”

管理有一个趋势——“外行管内行”，

内行管内行往往管不好。

研发部门需要的往往不是技术骨干，

而是能压得住阵脚的“领航人”。

外行经理人的专长就是具有管理和领导能力，

他们“不善将兵，善将将”，“旁观者清”；

他们善于跳出内行纯技术的框框，

从更为宏观的角度把握企业的管理。

12 不要量化，要感知 / 97

不管是多么权威和详细的烹饪书籍，

在教人做菜时都无法精确描述应放调味料量的多少，

因为这必须由烹饪者凭借自己的经验和感觉来决定，

所以书上只能写下“加入少许盐”这样的话。



优秀的厨师和普通的厨师之间的差别，
也就体现在火候和盐分的微妙把握上。
过分去强调量化的东西，
就会忽略掉很多感知的东西——“少许”！
也就是说量化是否融入了感知当中，这才是最重要的。

13 把人才当成一条河流来管理 / 105

美国宾州大学华顿商学院卡培里教授说：
“不要把人才当做是一个水库，
应该当成一条河流来管理；
不要期待它不流动，应该设法管理它的流速和方向。”
旧人员的离开，
其实意味着新鲜血液的补充以及老的陋习被抛弃。
因为好马也吃回头草，所以要为好马种下回头草，
“老同事项目”让企业与离职员工保持终生交往。

14 感情用事又何妨 / 115

感情用事？这可是管理者的大忌！

然而对大多数管理者来说，
缺少的不是理智，而是热情。
古人有云：动人心者莫过于情。
情动之后心动，心动之后理顺。
当年刘备摔阿斗，把赵云感动得誓死相随，
可见，无情未必真豪杰。

15 奖励犯错误，善败者终必胜 / 123

奖励成功已屡见不鲜，
而鼓励进取中的失败者，更是难能可贵，
这让“败将”变成了“胜将”，
把失败变成了成功之前奏。
“如果你不想犯错误，那么什么也别干。”
3M 公司知道千万个新产品构思可能只能成功一两个，
所以，“为了发现王子，你必须与无数个青蛙接吻”。
那么如何用奖励把失败变成金子，
如何正确评估奖惩失败的标准呢？

16 救人以值，不如建造鱼池 / 131

不遗余力地大量投入资源培训员工，
他们就真的会有所成长并提高生产力吗？
为什么有些员工在学得一技之长后，却会跳槽他去？
我们的盲点在于：
忽视了对良好的企业学习环境和氛围的打造。
只有建立一种能够互相交流和互动的“鱼池”系统，
让企业与员工之间、员工与员工之间，
进行知识和技能的分享和互动，才能做到真正的高效。
“学习型组织”就是这样的一个“新型鱼池”，
让员工都喜欢在你的“鱼池”里钓鱼。

17 管人先管己 / 141

罗曼·罗兰说过：
“真正的光明决不是永没有黑暗的时间，
只是永不被黑暗所掩蔽罢了……
所以在你要战胜外来的敌人之前，
先得战胜你内在的敌人……”
“反求诸己”的真意，

即是“在要求他人合理之前，务须先求自己合理”。
所以，管理者要想管好下属，
首先就要对自我进行管理，以身作则。
从“一日三省吾身”的自知自省入手，
从而达到清醒的自律。

18 半半主义：话说一半，事做一半 / 149

“看破浮生过半，半之受用无边。”
现在很多企业管理者都犯了一个致命的错误，
那就是在管理的过程中刻意追求完美，
这种苛刻求全的心理会使企业患上“焦虑症”。
实际上管理是无法完美的，好的管理哲学是“半半主义”：
在方方面面都要留有余地，
让所有事情都顺理成章，和谐有序。
这样管理才具有适当的弹性，才能具有应变的能力。

19 100分浪费，70分万岁 / 157

人才真的越优秀，越完美就越好吗？