

运用中国人自己的方法来解决

中国人的管理问题，往往能事半功倍。



中国式管理的^的 89个关键

吕奇霖◎编著

探究中国式管理的源头
参透中国式管理的真谛



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



运用中国人自己的方法来解决
中国人的管理问题，往往能事半功倍。



中国式管理的 89个关键

吕奇霖◎编著

探究中国式管理的源头
参透中国式管理的真谛



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

如果说美国式管理和日本式管理在不同的时期都成就了美、日的经济繁荣,那么中国经济的腾飞也期待中国式管理智慧的支撑。中国式管理只有以中国文化的哲学底蕴为本,然后合理使用西方现代管理工具才能最终形成。

本书以一个个意味隽永的历史故事或者典故讲述中国数千年来文化沉淀下来的中国式管理智慧,包括中国式用人管人、中国式人性化管理、中国式激励、中国式团队精神、中国式领导力、中国式沟通、中国式授权、中国式决策、中国式竞争、中国式危机管理几个方面。同时选取了现代管理的经典案例加以佐证和展开,使得中国式管理智慧更加通俗易懂,便于理解。相信通过阅读本书,有助于管理者运用中国人自己的方式来解决中国企业的管理问题。

图书在版编目(CIP)数据

中国式管理的 89 个关键/吕奇霖编著. —北京:机械工业出版社,2005.10

ISBN 7-111-17536-0

I. 中... II. 吕... III. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 115651 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:魏小奋 责任印制:陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·8.75 印张·1 插页·171 千字

0001—5000 册

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

—— 前 言 ——

一提到“中国式管理”，很多人马上就会想到易经、孔子、道、法、太极、孙子兵法等。在这一类由中国古代典籍推演或发展起来的“中国式管理”思想，可以分为四类：由儒家思想引入的现代管理；从《孙子兵法》演绎出的经营谋略；中国帝王学与企业管理；禅宗与管理人员个人修炼。所有这些都是来自中国实践，来自中国人最根本的价值观。

中国式管理的提出不是空穴来风，而是中国企业发展的内在需求。如果说美国式管理和日本式管理在不同的时期都成就了两国的经济繁荣，那么，中国经济的腾飞也亟须中国式管理智慧的支撑。改革开放后，中国企业的管理实践有着两个鲜明的路径，一条是学习国外管理思想、方法和工具，一条是从中国传统管理智慧汲取营养。

现在，世界范围内都在积极学习和探寻中华文化的精髓，伴随而生的中国式管理是以中国文化的哲学底蕴为本，然后合理地使用西方现代工具而形成的一种管理思想。

早在 1988 年 1 月，在巴黎召开的第一届诺贝尔获奖者国际会议上，75 位代表经过 4 天的讨论，提出了 16 条以“面向 21 世

纪”为主题的结论,其中很重要的一条就是:“人类要在 21 世纪生存下去,就必须回到 2500 年以前去汲取孔子的智慧。”这无疑把东方哲学的精髓尤其是儒家思想置于了相当高的地位。

改革开放以来,中国企业管理有了显著的进步,总结回顾中国企业管理所走过的路程,我们会蓦然发现,老祖宗几千年文化沉淀下来的中国式管理熠熠生辉,仍可以在当今企业管理中发挥不朽的功力。

事实上,运用中国人自己的方法来解决中国企业的管理问题,往往能起到事半功倍的效果。正如“中国式管理之父”曾仕强所说:“以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学,就是我们心目中真正的中国式管理,目的只有一个,用得有效。”

中国企业家联合会副理事长胡新欣撰文说:“管理体系应该像一棵树,哲学层面是它的根。虽然很多方法我们不具备,但将来会有一个为世界所认同的中国式管理。我认为第一是东方智慧,第二是全球视野,第三是本土方案,具备这三点就可称做中国式的管理。我们谈“中国式管理”是将管理放在中国这个共同的语境之中,研究中国人对管理的认识,中国人接受的管理方式,而这一切都不能脱离中国的文化背景、风俗习惯,不能脱离中国现行的社会经济发展阶段。另外一个层面,中国的思想与文化其实就是关于‘人’的思想与文化,其核心点始终没有离开人与人性,始终围绕着人与人性不断进行系统性的反思和实践,因此,中国式管理将最可能超越时间界限、地域界限,解决管理

中人类所面临的共同困惑与症结。”

本书总结了我国数千年历史沉淀下来的中国式管理智慧，通过对一个个生动活泼的古代管理事例的具体分析，在运用通俗易懂的语言阐释这些最伟大的管理思想和智慧的同时，还选取了诸多中外现代经典案例予以辅证，使这些中国式管理智慧更加易于被人们接受和运用。

在全球化竞争的今天，学习和掌握中国古代管理思想是企业发展的需要，是提升中国式管理融入世界经济管理浪潮的需要。追求卓越的企业管理者，以及将要成为管理者的人们，认真领悟中国式管理智慧并加以运用，这样才能使企业更快更好地向前发展。

目 录

前 言

第 1 章 中国式用人管人

1. 企业最大的资产是人 /1
2. 得人才得天下,失人才失天下 /3
3. 善于做慧眼识才的伯乐 /7
4. 求才若渴,千方百计招徕人才 /9
5. 惟才是举,网罗一流人才 /11
6. 善于用比自己强的人 /13
7. 大胆启用对手的下属 /17
8. 英雄不问出处,用人只看重人才的能力学识 /19
9. 任人唯贤,将人才放在重要的位置 /23
10. 以真诚征服下属 /27
11. 择人切忌以貌取人 /30
12. 从人的行为举止发掘人才 /32
13. 有效拓宽人才选拔的范围和渠道 /35

- 14. 发挥人才的长处,避开人才的短处 /38
- 15. 从员工的短处中挖掘出长处 /40
- 16. 把合适的人才放在最恰当的位置上 /43
- 17. 用人不要求全责备 /45
- 18. 注重对人才的培养 /48
- 19. 用人不疑,信任是用人的第一标准 /51

第2章 中国式人性化管理

- 20. 关爱员工,以心换心 /56
- 21. 爱员工,企业才会被员工所爱 /59
- 22. 收人心才能收服人才 /61
- 23. 尊重每一个员工 /64
- 24. 天时地利不如人和 /68
- 25. 实行管理亲情化,自始至终对员工进行感情投资 /71
- 26. 比刚性管理更有效的柔性管理 /75
- 27. 以真诚感性的方式来表达对部属的关怀 /78
- 28. 把下属的疾苦放在心上 /81
- 29. 与下属同甘苦、共患难 /84

第3章 中国式激励

- 30. 把及时激励放在第一位 /88
- 31. 激励适度,要把握分寸和力度 /92
- 32. 公平、公正地对待每一个员工 /94

- 33. 宽容是最好的激励 /98
- 34. 请将不如激将,有效使用激将法 /101
- 35. 重奖有功之臣 /104
- 36. 利用赞美来满足下属的荣誉感和成就感 /106
- 37. 将批评融入赞美中 /109
- 38. 分享是最大的激励 /112
- 39. 激励员工为企业愿景奋斗 /115
- 40. 在良性竞争中实现激励 /118
- 41. 巧用“高帽子”,提升员工的自信心 /122

第4章 中国式团队精神

- 42. 团队的力量大于个人力量之和 /125
- 43. 充分利用和发挥团队成员的个体优势 /128
- 44. 巧妙化解团队成员之间的冲突 /131
- 45. 有效避免组织之间的摩擦与冲突 /134
- 46. 纪律和秩序是一个团队生存和发展的保障 /136
- 47. 律己才能律人 /140
- 48. 人才只有合理搭配,才能整合团队力量 /142

第5章 中国式领导力

- 49. 广开言路,善于倾听下属的意见 /146
- 50. 领导者要学会推功揽过 /149
- 51. 坦率地承认自己的错误 /152

- 52. 说到就要做到 /154
- 53. 制度面前人人平等 /157
- 54. 学会控制自己的情绪 /160
- 55. 让“节俭”成为一种自觉行动 /162
- 56. 信用是企业制胜的法宝 /165
- 57. 权力就是责任 /168
- 58. 好制度胜过一切 /171
- 59. 尽量保全下属的面子 /173
- 60. 提升自身的道德品质 /176
- 61. 具有持之以恒、坚持到底的战斗精神 /179

第 6 章 中国式沟通

- 62. 良好的沟通,才能架起理解的桥梁 /183
- 63. 管理离不开有效沟通 /186
- 64. 与下属保持适当的距离 /189

第 7 章 中国式授权

- 65. 有效授权,借用他人的智慧去完成自己的工作 /193
- 66. 事必躬亲,只会累坏自己 /195
- 67. 授权的同时,必须进行有效的指导和控制 /197
- 68. 信任是授权的前提 /200
- 69. 授权后,不要干预下属的工作 /202
- 70. 防止授权后的越权行为 /205

第 8 章 中国式决策

- 71. 当机立断, 果断决策 /209
- 72. 破釜沉舟, 敢于进行风险决策 /213
- 73. 未雨绸缪, 应时而变 /216
- 74. 兵贵神速, 迅速决策 /218
- 75. 根据环境变化, 随机应变 /221
- 76. 借力打力, 变劣势为优势的发展决策 /225
- 77. 企业决策必须重视市场调查 /228
- 78. 决策过程就是信息收集和分析的过程 /231
- 79. 好的策略必须加上杰出的执行才能有效 /234
- 80. 正确的决策来自于众人的智慧 /237
- 81. 经验决策远远不够 /241
- 82. 采取多元化经营, 分散经营风险 /244

第 9 章 中国式竞争

- 83. 网开一面, 给竞争对手留出路 /249
- 84. 良好的撤退也是一种胜利 /252
- 85. 后发制人 /254
- 86. 高瞻远瞩, 着眼于长期的战略目标 /256

第 10 章 中国式危机管理

- 87. 没有危机感是最大的危机 /260

88. 企业要有“杞人忧天”的危机意识 /262

89. 将危机转化为商机 /265

第1章 中国式用人管人

1. 企业最大的资产是人

世界的竞争说到底人才的竞争。人才已成为企业发展中最为宝贵的资源,引进什么样的人?引进人才后如何使用人才?有无发挥人才作用、满足人才需求、挖掘人才潜能的机制?这是企业值得深思的问题。

战国时期,齐威王、魏惠王一起出游打猎,偶然谈起国宝来。魏惠王问齐王:“齐国有国宝吗?”

齐王答道:“没有。”

魏王说:“我们魏国小国,尚且有直径一寸,能前后照耀12辆车的大珠十颗,怎么齐国竟没有一件宝呢?”

齐王回答:“我们衡量宝的标准与大王不一样。我有一名官吏叫檀子,让他镇守南城,楚国因此不敢来犯,泗水北面12个诸侯都来朝贺;我有一名官吏叫公子,让他守高塘,赵国人因此不敢来河东打鱼;我有一名官吏叫黔夫,让他守徐州,燕人因此在

北门祀神，赵人因此在西门祀神，搬迁到我们齐国的就有 7000 多家；我有一名官吏叫种首，让他防范盗贼，因此道不拾遗。这四位官吏光华万里，岂止照耀 12 辆车呢？”

魏王听了羞愧不已。

魏王以明珠为奇，而齐王却以人为宝。确实，对一个国家或企业来说，人才是无价之宝，是最宝贵的资产。

当代企业管理是以人为中心的管理，因为人是知识、信息、技术等资源的载体。人才是企业最宝贵的资源。

企业的人力资产，尽管没有在资产负债表上显示出来，但它是同公司的其他资产（如技术、资金、原材料等）同样重要的财富。在其他资源相同的情况下，正是因为拥有独具创造性和主动精神的管理人员，以及勤奋向上的员工，才促成了企业的成功。

香港瑞安集团从 1971 年的小型建筑公司，发展成横跨建筑、投资与物业管理的大集团公司，为何瑞安集团有如此巨大的爆发力？

瑞安集团董事长罗康瑞指出，“一家企业最重要的资产就是人才。从我父亲给我 10 万元创业，到今天公司这个规模，主要就是靠我不断地引进和培训人才，为员工提供一个能发挥所长、与公司共同成长的环境。人力资源是我们最重要的资产，我们要吸引、发展和维护具有卓越才能的员工，为力求上进的员工提供发展的机会。”

很多成功的企业家都认同：人是企业中最宝贵的财富，任何一个企业要有显赫的成就，离不开全体员工的勤奋努力，协力奋斗。

作为一个合格的管理者，只有把人才当作最重要、最稀缺、最宝贵的资源去对待，只有像爱护自己的眼睛那样去爱护人才，才能把各项事业建立在永续发展的根基之上，并长久地保持在良性循环的轨道上。正如松下幸之助所说：“企业最好的资产是人”。对现代企业来说，“人”是最宝贵的资源，只有用好了“人”，企业才能够无往而不胜。

2. 得人才得天下， 失人才失天下

人才是最宝贵的财富，是社会前进的车轮，是经济发展的动力。

自古得人才者得天下，勾践得范蠡辅佐，由弱变强，创造了“三千越甲可吞吴”的奇迹。

春秋末年，诸侯争霸，以强凌弱、以众欺寡引发的战争连年不断。吴、越两国为争霸南方，结成世仇。公元前 494 年，吴王夫差大败越王勾践，勾践臣服求和，入吴给夫差当了 3 年的仆

役，受尽了凌辱，终于得到了夫差的赦免。回国后，他卧薪尝胆，奋发图强，经 10 年的生息积聚，终于转弱为盛，一举灭掉了吴国，洗雪了国耻，留下了一段千古佳话。

那么，勾践为什么能最终战胜比他强大的吴国，并能争霸中原呢？

这在很大程度上要归功于勾践的用人之道。然而，越王勾践一开始并不注重人才的使用，而且固执己见，鲁莽行事，好大喜功，听信谗言，疏远贤士，“不能使臣”，因此，“贤士不为用”。楚国著名才士范蠡和文种投奔越国，勾践没有马上重用他们，而是听信大夫石买的谗言，使范蠡游离于楚、越之间，而且重用无能的石买为将，统率越国军队。众臣为此深感不安，老臣壮长进谏说：“石买与人结仇，与家结仇，贪而好利，纯属小人，更无良策。大王如果用他，国家便要遭殃了。”但勾践不听忠言，越国终于被吴国打败，连勾践本人都迫于无奈，入吴做了人质。

这个教训实在太深刻了，越被吴大败之后，勾践才如梦方醒，意识到人才的重大作用，发出了“失士者亡，得士者昌”的感叹。三年后，勾践回国，面对着“今遭耻辱，为天下笑”的悲惨局面，决计灭吴雪耻，进而争霸中原。为此，他卧薪尝胆，不忘国耻，对越国进行了全面的改革。由于在人才问题上有着惨痛的教训，所以勾践比别的诸侯更加重视人才。他把吸引人才、任用人才作为振兴越国、灭吴雪耻、争霸中原的一项重要国策。重用人才的结果，使越国在春秋末期不仅得以生存，而且逐渐强大，

终于洗雪国耻。

得人才者得天下，失人才者失天下。一个国家如此，一个单位或企业亦然。无数企业因人才而兴，又因人才而败。

美国福特汽车公司的兴衰沉浮，可以说是充分反映了人才对企业生死攸关的重要性。

亨利·福特一世在很早就提出“要使汽车大众化”的宏伟目标。但是，靠他自己一个人是不可能实现这样的决策的。亨利·福特一世从 1889 年开始，曾两次创办汽车公司，结果均遭失败。

1903 年，他第三次创办汽车公司，聘请了管理专家詹姆斯·库兹恩斯出任经理。库兹恩斯通过深入细致的市场调查，提出了福特汽车要走大众化的道路，并且为福特公司设计了一条汽车装配流水线，把劳动生产率提高了 80 倍。

可是福特被冠以“汽车大王”称号以后，他却被胜利冲昏了头脑，变得自以为是，独断专行。他排斥不同意见，并宣称“要清扫掉挡道的老鼠”。为此，他先后清除了一批为公司做出过重要贡献的关键人物，包括被称为“世界推销冠军”的霍金斯，有“技术三魔”美称的詹姆，“机床专家”摩尔根，传送带组装的创始人克郎和艾夫利，“生产专家”努森，“法律智囊”拉索，还有公司的司库兼副总裁克林根、史密斯等。

“千军易得，一将难求”，福特却“一气呵成”地将公司内最优秀的生产、技术管理等方面的专家一一放走，使得公司失去了它