

用中国人自己的方式管理中国人
中国式管理的最大价值在于对人的重视。

——曾仕强 中国式管理之父
孙海芳◎编著

中国言实出版社

中国式 管人细节 的



中式 管人细节 的

孙海芳◎编著
中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式的管人细节/孙海芳编著.

—北京: 中国言实出版社, 2006. 1

ISBN 7—80128—762-2

I. 中…

II. 孙…

III. 管理学—中国

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 149668 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924716 (发行部) 64890042 (编辑部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京昌平北七家印刷厂

版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

规 格 720 × 1000 毫米 1/16 16.5 印张

字 数 234 千字

定 价 32.00 元



中国式 管人的 细节

用中国人自己的方式管理中国人

在中国做管理首先要了解，中国有很多情况是与西方不同的。而中国式管理最有价值的一点就是管人的智慧。本书是对中国的特殊环境及与其相适应的管理行为所进行的一次深度思考，旨在给出中国式管理在人力资源方面的行为准则，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。

本书以一个个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的管人智慧，全书分为四个部分，包括中国式选人、中国式用人、中国式育人、中国式留人，涵盖了中国式管人的各个层面，同时选取了现代管理的经典案例加以佐证和展开，使得中国式的管人智慧更加通俗易懂，便于理解。

序

在过去的 20 多年里,中国的企业管理者经历了从学习到创新,再到寻求突破的历程。西方的管理思想有着 100 多年的发展历史,有其独特的价值,所以,在我们刚刚“开始管理”的时候要“拿”,而且要拿好的,这个就是学习。但是拿人家的东西总有个适用的问题,所以我们还得适当改改,这个就是创新。再到后来,我们会发现,无论是“拿”人家的东西,还是“改”人家的东西都不是很理想,我们就要突破。在过去的 20 年里,我们在管理上经历了首先模仿西方,然后是发展自己的特色,再到对这两者的理性思考——我们最终要做的是在学习、创新的基础上寻求“突破”,寻找中国式管理的“道”——这也是本书的出发点和希望实现的目标。

中国有很多情况是与西方不同的,在中国做管理首先要了解这一点。而中国式管理最有价值的一点就是管人的智慧。《中国式管理》的作者曾仕强说过,中国式管理的最大价值在于对人的重视。中国式管理主要意思就是“修己安人”。以企业长期发展、持续盈利为导向,抓住关键因素——人。有人才有事,事在人为。发挥人的潜力,以理念来结合志同道合的人,合理地解决



序

问题。

有人说,全世界最难管的是中国人,因为中国人都很聪明。这句话说对也行,说不对也行,关键在于有没有掌握中国人的性格和文化,有没有学会用中国人自己的方法管理中国人。微软公司,作为一家典型的美国公司,到了中国,也要学会中国式的管理方法。唐骏在出任微软公司中国区总裁时说:“在中国,管理是一件很复杂的事情。中国企业的管理太个性化。中国式的管理与西方的管理是不同的。在中国做管理,光有基本的管理理念是不够的,也需要一些个性化,这缘于中国文化。”

本书以一个个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的管人智慧。全书分为四个部分,包括中国式选人、中国式用人、中国式育人和中国式留人,涵盖了中国式管人的各个层面,同时选取了现代管理的经典案例加以佐证和展开,使得中国式的管人智慧更加通俗易懂,便于理解。本书是对中国的特殊环境及与其相适应的管理行为所进行的一次深层次思考,旨在给出中国式管理在人力资源方面的行为准则。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。



目 录



第一篇

中国式选人



- ◎ 企业领导的主要职责在经营,知人善任才是首要任务…… (3)
- ◎ 依靠众人之力成就大业,让合适的人做合适的事 …… (9)
- ◎ 择人不可眼光太高,人有长短,取其所长 …… (14)
- ◎ 高层领导要具备前瞻性眼光,随时抓住市场变化 …… (20)
- ◎ 中层干部首要素质是应变力,合理应变以求制宜 …… (25)
- ◎ 基层员工务实精神最重要,遵守规定照章行事 …… (30)
- ◎ 高层领导就是公司的大脑,要耳聪目明,要无所不知 …… (35)
- ◎ 中层干部就是公司的手脚,要勤快灵活,要无所不能 …… (40)
- ◎ 中国式选人之道,忠诚胜于能力,先求忠诚,再求能力 … (44)
- ◎ 选人重在志同道合,理念相同,更能够同心协力…… (50)





第二篇

中国式用人



- ◎ 中国式管理,便是合理化的管理,务求管得合理..... (57)
- ◎ 领导活在未来,干部活在现在,员工活在过去..... (62)
- ◎ 越高层,管理越要讲人情,越基层越要讲制度..... (67)
- ◎ 用人要用长处,管人要管到位..... (72)
- ◎ 做事要方,有原则。做人要圆,有情有义 (76)
- ◎ 事在人为,所有的事都是通过人做出来的 (81)
- ◎ 管人要管心,得人心者得天下..... (85)
- ◎ 通过核心班子办事,全世界的管理都是心腹知己的
管理 (89)
- ◎ 讲究实绩、注重实效,而不是奖励那些只做表面文章
的人 (94)
- ◎ 有监控才有管理,在高绩效的背后是有效监控手段 (98)
- ◎ 变压力为动力,通过适度施压,激发部属潜在能力 (103)
- ◎ 无为而无不为,领导无为,干部无不为..... (110)
- ◎ 中国人做事和做人并重。先把人的事情做通,事情



- 就好办了 (115)
- ◎ 改变遇事就开口的习惯,遇事要先用大脑思考,谋
定而后动 (121)
- ◎ 身教重于言教,以身作则,学会自我批评 (125)



第三篇

中国式育人



- ◎ 用情理法来领导,情字为先,理为中间,法为基石 ... (131)
- ◎ 让干部独当一面,领导对于干部的工作,最好是多
支持少直接参与 (136)
- ◎ 干部要与领导配合好,干部要做“坏人”,让领导要
做“好人” (141)
- ◎ 无为而治,实际上是有所为有所不为,打造平台让
部属能够全力发挥 (148)
- ◎ 对员工要区别对待,重点培养精英员工 (153)
- ◎ 管理是实践的问题,所以管理要越简单越好 (157)
- ◎ 唤起员工之间的竞争意识,可以激发起员工工作
能力的增长 (162)
- ◎ “无法评估,就无法管理”,评估构成了有效提升绩



- 效的管理基础 (166)
- ◎ 目标要由下而上地制定,这样得到员工的自觉执行 (171)
- ◎ 话说三分留七分,中国式沟通以不明言为桥梁,目的是求默契 (176)
- ◎ 中国式考核的目的是治病救人,所以考核要能帮助绩效的提高 (182)
- ◎ 中国式生意,风水轮流转,要保持稳重的风格,不要计较一时的得失 (186)
- ◎ 中国人讲面子,让对方感觉到有面子,才能让对方讲理 (191)
- ◎ 软硬兼施,双管齐下。打一巴掌要做到“稳、准、狠” (195)



第四篇

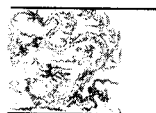
中国式留人



- ◎ 合理激励,论功行赏才能得到众人拥戴 (203)
- ◎ 大公无私,把握好与下属交往的分寸 (210)
- ◎ 目的与手段兼顾,只要用心好,不妨运用一些手腕 (214)
- ◎ 以德为先,恩威并施,建立自己的权威 (218)
- ◎ 以诚待人,让人安心,得人莫大于得心 (222)



- ◎ 不仅仅关心员工的工作,更要关心员工的生活 (228)
- ◎ 不争功、不诿过,顺其自然而为,达到圆满境界 (233)
- ◎ 重视人才,为人才打造一个良好的工作平台 (238)
- ◎ 中国人讲究礼尚往来,互惠互利,管理者平时要多
施惠于人..... (244)
- ◎ 中国人讲情义,一定要给员工足够的情义,先礼才
能后兵..... (249)



目
录





第一篇

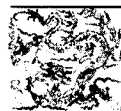
中国式选人



企业领导的主要职责 在经营，知人善任才是首要任务

唐太宗李世民有句话说“水能载舟，亦能覆舟”，“水”为民众，“舟”为君王，说的是古代君王与民众之间的利害关系。这句话也可以变过来形容我们企业管理的现实：企业成员既可以给企业带来兴盛，当然也可能让企业陷入停滞。企业成员作为“人”这一企业任何工作的主体，可谓企业最大的资源，也是企业发展的最大力量所在。

企业管理界有一个共识，认为领导者的主要职责是做经营的，而经营的本质是资源的统筹和合理调配。现在就有一个问题了，为什么企业中的“人”作最大的资源却长期被置于次要地位？说到底，人作为最大资源，要做到合理调配就必须知人善任。忽略人之重要性的领导不是个好领导，因为他不懂得经营的根本；不能做到知人善任的领导则是无能的领导，因为他做不好自己的首要工作。汉·班彪



企业领导的主要职责在经营，知人善任才是首要任务



《王命论》：“盖在高祖，其兴也有五：一曰帝尧之苗裔，二曰体貌多奇异，三曰神武有征应，四曰宽明而仁恕，五曰知人善任使。”“知人善任”，短短四个字，看似简单，但能否真正做到，却是对每一家公司人力资源体系与企业文化的考验。

知人善任是为“贤”

知人是基础或者说手段，善任是目的，是需要达到的根本——能做到这一点的就是贤明的领导者。贤明的领导者“宽明而仁恕”，且“知人善任”，这实际上都是现代领导要讲究的用人哲学。“宽明而仁恕”意味着必须明辨是非，能够洞察人的优劣，对缺点与不足保持平常心，努力教导但不严厉、苛刻——从根本上说，用人不是用人的短处，而是用人的长处。

历史上，昏庸的君主常常是与小人当道联系在一起的。可能的情况有两种，一种是君主本身并不想昏庸，但不知人善任，偏听偏信，最终受了小人的蛊惑，留下昏庸的“骂名”，这是不能知人善任的领导者常犯的错误。如此行为，当然谈不上贤明；另一种是君主本身就很不昏庸，从来没想过“知人善任”的问题，小人用尽机谋，最终总能博得高位，于是才德俱备之士远离君主，结果当前一种有过之而无不及。知人善任的领导者善用贤才，自然可避免犯这样的错误。这一点唐太宗是个榜样。

有这样一则故事，故事是这样说的：

在一次宴会上，唐太宗对王珪说：你善于鉴别人才，尤其善于评论。你不妨从房玄龄等人开始，都一一做些评论，评一下他们的优缺点，同时和他们互相比一下，你在哪些方面比他们优秀？

王珪回答说：孜孜不倦地办公，一心为国操劳，凡所知道的事没有不尽心尽力去做，在这方面我比不上房玄龄。常常留心于向皇上直言建议，认为皇上能力德行比不上尧舜很丢面子，这方面我比不上魏征。文武全才，既可以在外带兵打仗做将军，又可以进入朝廷搞管



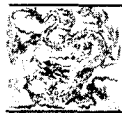
理担任宰相,在这方面,我比不上李靖。向皇上报告国家公务,详细明了,宣布皇上的命令或者转达下属官员的汇报,能坚持做到公平公正,在这方面我不如温彦博。处理繁重的事务,解决难题,办事井井有条,这方面我也比不上戴胄。至于批评贪官污吏,表扬清正廉署,疾恶如仇,好善喜乐,这方面比起其他几位能人来说,我也有一日之长。唐太宗非常赞同他的话,而大臣们也认为王珣完全道出了他们的心声,都说这些评论是正确的。

王珣的评论之所以能获得大家的一致认同,就在于他道出了一个简单而又深刻的真理:人各有所长,重要的是作为领导者,要具备识人知人的能力。识人要全,知人要细,其最终目的是达到知人善任,做个贤明的领导者。

总裁要学会“搭班子,带队伍”

说到底,知人善任就是要做到让每个人都获得合理的任用——这是总裁的根本工作。很多伟大的经营者之所以创造了伟大的业绩,原因就在于他们善于任用人才,建立了属于自己的人才队伍。柳传志说过,领导者的任务就是“搭班子、定战略、带队伍”,这三个工作被认为是联想管理工作的三个基本元素。定战略我们通常都能够理解。但什么是“搭班子”、“带队伍”呢?这里说的实际上是人才的搭配,也就是说,总裁要选择合适的人,并且要让各色人等有机组合,形成一个互相配合,协作共进的团队——在现实的管理实践中,这就涉及人员任用的整体规划。

与我们通常理解的不同,知人善任并非是挑最好的人才,把最好的人才放在最好的位置上。实际上,最好的人才是不存在的。人非通才,也非万能,只有“最合适的人才”才是现实的选择。研究表明,只有最适合企业的人才,才能很好的认同企业的文化,发挥他的积极性和创造性。总裁要学会“搭班子”、“带队伍”的原因也在于要学会对各式能力参差不齐的人员的合理调配。



企业领导的主要职责在经营,知人善任才是首要任务



搭班子就好比导演拍戏首先要选好演员,要将一群人根据各自的能力和特点,分配其适合的工作,充分发挥其才智,使其得到体现自身价值的机会。作为总裁,这是首要处理的问题,也是体现“以人为本”的原则。有了合理的班子,就有了干事的基础。

而所谓带队伍实际上就是在任用人才的时候要能够充分发挥他们的主观能力性,这与我们强调的善任有很强的关联——说到底,善任还是应当包含如何让人更积极的工作这方面的能力。所谓带队伍的内涵就是营造良好的工作环境,调动大家的工作热情,培养人们强烈的责任感、荣誉感、成就感。通过实践,要带好队伍,首先要做好三个方面的工作:一是懂得尊重人,二是学会关心人,三是能够凝聚人。

尊重人就工作而言,就是要把成就与机会赋予别人,这是深刻的厚人薄己;

关心人就是要及时的给予每个人真诚的赞美和无私的指点;

凝聚人既要靠个人魅力,更要靠优秀的理念和文化。

三人一组,五人一群。有人群的地方就有观念,否则就不聚。责任感、信誉感和成就感是领导者要经常向员工强调的主题。

归纳起来,总裁总是在做人的工作,从“知人”到“善任”,再进一步到“人员的合理调配”以及充分调动他们的积极性等,这些都是做人的工作。所以我们说总裁的主要职责是经营,但经营人是其中的核心要素。

以人为本,开发员工潜能

古语云:凡举大事者,必以人为本。企业的一切生产经营活动都是人所从事的,企业的兴旺发达,归根到底要维系到广大员工身上。企业只有对员工尊重、关怀、理解、信任,才能充分挖掘员工的巨大潜能,调动员工的积极性,从而为企业创造更大的财富。

在整个员工职能体系的大冰山上,“知识、技能”只是水上部分,而隐于水下不易测量的员工态度、个性、内驱力等情感智力部分,却

