

中国式管理的难与易

有中国人的地方，就有中国式管理！中国人也只有用中国特色的管理方法来管理才最有效，但中国式管理却不是那么容易掌握的。它既有“易”的一面，又有“难”的一面，“易”流于表层，“难”则植根于中国文化和人性背景的深层；本书即浮仰于这“难”与“易”的悖论之间，助您发扬“易”的一面，而逐渐攻克“难”的一层。

申明/编著



难
与
易

难与易间领悟管理智慧 今与古中掌握领导艺术



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



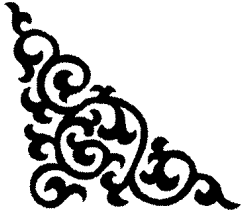
中国式管理的

难与易

ZHONGGUOSHIGUANLIDE
NANYUYI

申明/编著

企业管理出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

中国式管理的难与易/申明编著. - 北京: 企业管理出版社,
2006. 1

ISBN 7 - 80197 - 359 - 3

I. 中… II. 申… III. 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 154961 号

书 名: 中国式管理的难与易

编 著: 申 明

责任编辑: 许 燕 张兆娟

书 号: ISBN 7 - 80197 - 359 - 3 / F · 360

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 14.5 印张 180 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

前

言

提起中国式管理,一般让人想起的就是中国管理的传统文化,传统的管理基本有三大类,一是法家,如韩非子等一派,着重法治;二是儒家,如孔孟等一派,着重权术、权谋等;三是道家,着重哲理。对于传统的管理文化,我们应该正确地、科学地认识、理解和把握。

管理在中国古代叫“统御术”。那时没有企业,但有管理,主要是针对治国而言。它一方面靠制度,更主要地靠道德约束来进行。在人治为主的古代,制度是人定的,可以随时改变,而道德规范可以永恒。

中国古代管理思想虽然有“民贵君轻”的说法,但并不意谓着它就是“以人为本”。古时州牧与方伯合称,用以指封疆大吏,汉代的地方官吏叫“牧”(以后用以尊称州郡的长官),刘备就是“豫州牧”(牧,古代官名。古代分九州,每州设牧,为一州的长官),“牧民”,是古时把人君和官吏治民比做牧人牧养牲畜,因而把管理民政的官员,称做牧民。这种管理体现不出人格平等,但中国的社会伦理有长幼尊卑之别,老百姓也认可,所以能延续数千年。强调道德的力量也有其合理性,因为中国社会是认权威的社会,管理者的权威主要是通过道德归属来体现,也就是人心向背。

作为“统御术”,当然还有权术在里面,但这绝对是非主流思想。一部《三国》告诉人们,像刘备那样以德聚人心的平庸管理者,也能成就大事。所以说,“得人心者得天下”。同时,在管理中制度也是必不可少的,叔孙通为汉高祖制订礼仪,让刘邦体会到做皇帝





的威严,对国家的管理开始规范化,但制度保证不了王朝的衰亡。一旦道德象征(皇帝)感召力消失,改朝换代就开始了。所以说,中国古代的“统御术”,是权术、道德、制度三者的结合,符合中国人的管理实际,因而源远流长,至今对现代管理也有着很好的借鉴意义。

而现在所谓的中国式管理,是指以中国管理哲学来妥善运用西方现代管理科学,并充分考虑中国人的文化传统以及心理行为特性,以达成更为良好的管理效果。中国式管理其实就是合理化管理,它强调管理就是修己安人的历程。

在企业管理中,中国人比较重视原则、规矩与和谐;中国人比较擅长现场协调、随机应变,但同时,如何合理的运用中国式管理的技能,使企业在经济的全球化、一体化的大趋势下,发展壮大,是当下的管理者亟需解决的问题。

不同的文化没有优劣,但是相互之间必有差异。中国传统文化比较偏重于正本清源,西方则偏重于法制规律;中国传统文化偏重于集思归纳,西方则偏重于逻辑推演;中国传统文化偏重于系统思考,西方则偏重于系统运作;中国传统文化偏重于个人修炼,西方则偏重于团队表现;中国传统文化比较鼓励循规蹈矩,西方则提倡突破创新;中国传统文化比较推崇述而不论,西方则风行当众辩论;中国传统文化讲究以德报怨,西方干脆就以眼还眼。

可见,中国式管理的思想和方法与西方的管理系统截然不同。这是由于各国管理者的文化与思维有着鲜明而迥异的民族特性,因此管理哲学不一样,表现出来的管理行为也有所不同。

世界上没有任何成型的管理模式可以直接拿来运用,管理一旦成为模式就成为了过去,只是经验之谈。企业每天都处在变化的市场中,所以,一个合格的管理者要把管理思想和企业自身状况相结合,借鉴别人成功的经验,找出适合自己的管理方法,做出切实有

效的管理行为。在管理中没有好与不好,只有适合与不适合。适合自己的才是最好的,能够推动发展的才是对的。

中国式管理的思想正是根植于中国博大精深的文化土壤,成长于中国不断发展壮大的民族企业,所以,它适合中国的企业文化,适应中国的民族特性。

但是,任何事情都是辩证的,有一利就有一弊,老子就说过“有无相生,难易相成,长短相形,高下相倾,音声相和,前后相随”。中国式的管理的思想尽管符合中国社会的道德要求和民意观念,但是,它实行起来确有一定的难度。

身为现代企业的管理者们,应该明确知晓中国式管理中的难与易,发挥自身优势,扬长避短,克服困难,提高自己的管理能力与管理水平。本书以一个个生动活泼的古代具体管理事例为原由,深入探讨中国式管理的难与易,希望能使现代企业管理者,以及将要成为企业管理者的人们,在轻松地阅读中洞悉中国式管理的难与易,在难与易间领悟管理智慧,在今与古中掌握领导艺术。

编 者

前

言



目 录

1. 疑人容易信任难 / 2

荀子认为“知莫大于弃疑”，相信下属，用人不疑是领导者驾驭下属的基本方法。但历代统治者为了皇权不致旁落，对大臣尤其是功臣一直是疑虑重重，甚至大开杀戮。在如今发达的商业社会，疑人心理渐渐被“没有永远的朋友，只有永远的利益”所取代，利益成为判断信任与怀疑的标准。那么，为什么会“疑人容易信任难”呢？

2. 制度易定执行难 / 10

任何一个组织都要有“规矩”，无规矩就不成方圆，这“规矩”就是制度。可很多时候，管理者出台管理制度时不严谨，没有经过认真的论证就仓促颁布，朝令夕改，让员工无所适从，最后导致了真有好的制度、规定出台时也得不到有效地执行。企业只有打破“人管人”的旧框架，实行“制度管人”的管理方式，提高管理效率和管理执行力，才能走出“制度易定执行难”的管理怪圈。

目

录





3. 正人容易正己难 / 16

一般来说,“正人”比较容易,因为它不涉及到自身的利益,可以毫无顾忌地对对方要求很严;而“正己”则相对来说要难得多,因为这要时时、事事、处处以规章制度等条框来规范自己的行为,往往会触及自己的利益。古人云:“子率以正,孰敢不正?”因此,要管理好下属,只有正人之前先正己,才能上行下效,使大家心甘情愿地听你指挥。

4. 授权容易控权难 / 22

在古代,权是什么?权是财富,是尊严,是欲望的满足,是为所欲为,是一切!因此,怎样抓权,怎样保权,就成了古代帝王们一个恒久的课题。把自己从日理万机中解放出来的同时,需要注意的是,授权的前提必须是大权在握,将分配出去的权利最终再汇集到自己的手中。领导者要掌握“大权独揽,小权分散,以权统人,调动部属”的原则,这方能称得上是一个真正的帅才。也只有这样,领导者才能真正的掌控权力。

5. 局部易安统筹难 / 28

一个事物总是由多个成分构成的,在这个整体之内,各个构成分子之间既相生又相克。中国古代的统治者十分注意从局部入手,一个问题一个问题地去解决。宋朝欧阳修在《新

五代史·伶官传序》中也提出,“祸患常积于忽微”的论断。但对具体管理而言更加有效的是另一句话:“自古不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域”。

6. 圈子易建打破难 / 38

“圈”在说文解字中的解释是:一伙人为了混口饭吃而蜷缩在一起。自古至今,有人群就有圈子。由于公司内部的权利、责任出现了不配套,利益分歧加剧,企业内部不同员工之间也就存在了不同的圈子,为争取自身的利益,不断打击其他圈子,使得公司内部损耗异常巨大,员工之间的隔阂越来越严重,致使企业运作不畅通。作为一名管理者,可以从小处着手,逐步打破圈子。

7. 人治容易法治难 / 46

由于儒家学说是中国文化的主流,因此,在中国传统文化中,人治比法治有着更深厚的生长土壤和更深重的影响。但人治常会使领导者在管理中把握不好对下属宽严的分寸。而完善法制,重视公司制度的建设和贯彻执行,真正做到有法可依、有法必依、违法必究、执法必严,以“法治”代替“人治”,领导者带头模范执行制度,才会政令上通下达,秩序井然。从人治到法治的转型,是企业走向正规化、长治久安的必然选择。

目

录



8. 联合容易合作难 / 54

人不是万能的,领导者也不是万能的,纵览古今历史,无论是枭雄还是豪杰,都不是只依靠个人力量成就丰功伟业的,所以联合就成了必然。但“防人之心不可无”这样的“情结”造成了一些人不正常的人际关系,人与人之间难以实现真正的齐心合作。故此,才会有“一个中国人是条龙,三个中国人是条虫”的调侃。

9. 专权容易分权难 / 62

通权达变,是成功者必备的素质之一。只有精通权变之术,才能将权力的资源转化为真正的力量,才能用它来应对危局,治繁理乱。孟德斯鸠曾经说过:“权力会滋生腐败,绝对权力产生绝对腐败。”所以,当代的管理者们要避免专权现象的发生,实行有效分权,在不断的深化改革中,逐步通过规范化的制度创新。可是,专权和分权的尺度又应该如何把握呢?

10. 赏罚容易得当难 / 70

赏功罚过,虽然自古有之,但要赏罚得当并发挥其效应,却非容易。“干好干坏都领赏”、“一粒芝麻众人香”,这样的“赏”来得容易,去得也方便,人们也就不会珍惜和保护,自然



也就降低了奖赏的价值,减少了人们的追求与向往,因此赏罚必须要“一碗水端平”。也只有赏不虚施,罚不妄加,才能让人心服口服。

11. 避亲容易任举难 / 78

几千年来的封建传统的小农经济,形成了强烈的家族主义,使中国人产生了鲜明的亲疏倾向。因此,自古以来管理者容易以一己之好恶予人功予人利。但也许就是因为深知家族主义的这种弊端,一些管理者为了避免自己“任举惟亲”的嫌疑,就不敢实事求是地推荐或提拔自己的亲人或下属,以防他人有闲话。其实,“是亲不举”与“非亲不举”都不免失之偏颇,都不是问题的关键,核心还在公私二字上。心地光明,胸怀磊落,自荐尚可,举亲何能非难?

12. 内耗容易共济难 / 84

“窝里斗”造成的内耗危害不容小窥,它使组织人心离散,没有凝聚力。那么,为什么“窝里斗”在中国千百年来屡禁不止、生生不息的强大?为什么中国人会缺失“同舟共济”的担当?现在让我们来逐一分析一下。

目

录



13. 好恶易显隐藏难 / 90

两千年多年的“官本位”导致权力异化,在官场上形成以权力为中心的人身依附关系,公权被私化。在这种氛围下,身居高位、手握实权的人容易养成惟我独尊、随意为之的习气,不注意或也不愿意隐藏自己的好恶,自然而然就会被下级投其所好,了解不到事物真正的本质。因此,先秦法家代表韩非主张,君主在听取臣属谈话时,要采取“去好去恶”的方术,方不会被下属钻空子。

14. 乘势容易造势难 / 98

韩非子说,“故善任势者国安,不知因其势者国危。”但是中国人常常说“乘势而起”,因其成功者不在少数。而以乱世之行为行之于治世,可谓为“造势”。此种“造势”之人,远远高于前之所谓“乘势”之人,不论其勇气、胆略、智能还是其所取得之成就以及得享之荣华富贵。为什么这样说呢?

15. 牵制容易制衡难 / 104

历代统治者十分善于利用人性的弱点,制造利益冲突,树立出对立面来牵制权臣或大将,这样做也是相当容易的,难的是如何把握好牵制的分寸,不顾此失彼,达到相互制衡的目的。游走于牵制与平衡的天平间,寻找一种最佳的控制之术,



已成为现代管理者的必备功课之一。

16. 施压容易解压难 / 110

给下属临危授命,压担子逐渐成为管理者发挥下属潜力的重要方式之一。虽然人才都是逼出来的,但就好像小树苗一样,开始的时候总要小心呵护,因而领导者在施压的过程中还要注意灵活变通,逐步训练下属。否则,施压不但调动不了下属的积极性,反而会让其产生逆反心理,成为其发展的障碍。企业的管理者要切记:张弛有道,一切方得长远。

17. 竞争容易共赢难 / 118

竞争是生物进化法则注入人血脉的一种本能,每个人因为争强好胜的竞争心理使然,都想超越对方,赢得胜利,便想方设法打压对方,因而目光短浅,没有了共赢的概念。但是,两虎相争不知退让就会两败俱伤。在市场经济中的竞争,也是这个道理,在一个容量一定的市场空间里生存,特别是同一个城市里的同行公司之间,只有运用“避让共赢”这个法则,方能越做越大。

18. 识人容易用人难 / 126

人才问题关系到国家兴衰之大事。墨子云:“国有贤良

目

录



之士众,则国家之治厚。贤良之士寡,则国家之治薄。”张载也说过:“贤才出,国将昌”。人才是一种资源,一种财富。曾子曰:“用师者王,用友者霸,用徒者亡。”所以如何辨识人才,使用人才,成为每一个领导者都要深思的一个问题。具体实践中,用人要比识人难。

19. 面子易顾做事难 / 132

中国人是一个对“面子”非常介意的民族,其他东西可以不要,面子不可以不要。因此,无形中就形成了国人走不出去的怪圈:为了面子,为了人情世故,而不讲原则,甚至摒弃原则,从而为做好事情制造了重重障碍。面子是一把双刃剑,管理者运用好了,便可为己所用,否则就会伤了自己。建立完善的企业管理制度,摒弃人治做法,就能规避“面子易顾做事难”的怪圈。

20. 有为容易无为难 / 140

在现代企业中,要达到“无为”的管理境界实在是太难了。因为,管理的效果,直接表现在“有为”,即“有所作为”上面,这能被管理者和员工直观地感受到,所以儒家“积极有为”的入世思想大行其道。可实际上,管理是崇尚简约的。什么时候如果事情是越管越少而不是越管越多,那才算步入了管理的良性循环和最高境界。



21. 汇报容易实话难 / 148

自古以来,统治者与被统治者的关系都是错综复杂的,也是扑朔迷离的。自从盘古开天地,三皇五帝到如今,帝王们总是要用道德文章来掩盖争权夺利时的鲜血,历史的真相每每湮没在谎言之中。帝王如此,那么帝王手下那些数不清的官僚又是什么样子的呢?一言以蔽之,实话难得一说,表面文章下功夫。

22. 共苦容易同甘难 / 156

艰苦的日子里,人们都盼着能够苦尽甘来,然而日子好过了,生活改善了,却发现无法一块儿分享胜利的果实。中国人喜欢发下这样的誓言:同生死,共富贵。但是真正能够做到患难与共、富贵相随的人却不多。“只能共苦,不能同甘”这句话不知何时开始流传于世,也不知流传了多久,古今中外概莫能外,无论是征战天下,还是共同创业,都免不了落入这世俗的窠臼。

23. 立威容易施恩难 / 162

中国人服的是权威,中国人的性格深处就存在着某些欺软怕硬的心性,所以中国的一些领导者们最喜欢的事情莫过于“立威”。于是就有了“新官上任三把火”、“杀一儆百”等立威

目

录



的手段。但是,真正的有胸怀的期望成就丰功伟业的人要的是让下属们死心塌地的效命。而要达到这样的效果,就需要对下属施恩。只有真正做到恩威并施的领导者,他的团队才是战无不胜的。

24. 偏信容易兼听难 / 170

魏征曾经对唐太宗说:“人君兼听纳下,则贵臣不得壅蔽,而下情必得上通也。”领导者之所以容易产生偏听偏信的情况,那只是因为人生而喜欢听顺耳之言,喜欢自己主观臆断。但是“兼听则明,偏信则暗”,管理者只有广泛听取意见,才能做出正确的判断。

25. 圆滑容易秉公难 / 176

面对人情世故,人变得圆滑是再容易不过的了。因为人性是自私的,为了保住自身的荣华富贵,为了获取更多的利益,放弃美好的理想,抛弃道德的束缚,杜绝秉公办事的念头,成为很多人的选择。但是,职业道德又要求管理者秉公办事,不徇私情。这个中的滋味只有管理者自己清楚。

26. 许诺容易兑现难 / 184

为什么说许诺容易兑现难呢?喜欢撒谎的人或某种在习



惯观念以诈取胜的经商、用兵等行当中，“怎么说就怎么做”往往是一句空话。不是有所谓“无奸不成商，兵不厌诈”之说吗？当然这些话也只能在一定时期，一定范围说，商人无诚信成不了大气候，兵家之欺诈当只限于战略战术而已。轻诺者，往往寡信。成功的管理者必须是重诚信、讲信诺的典范。

27. 管理容易领导难 / 194

在一般情况下，管理只能够使众人尽力而为，而领导却能够进一步促使大家全力以赴，也就是尽心尽力。领导产生于管理力所不能及的地方。对于一家企业来说，企业管理是一家企业的骨架，企业领导才是一家企业真正内在的灵魂。在我国企业中，人性化比法制化更有效，因而领导比管理更难、更重要。

28. 专制容易民主难 / 204

专制制度的弊端既危险，又巨大，“远者数世，近者及身，其血肉之崩溃在其子孙矣”（黄宗羲语）。秦隋两朝，二世而亡；梁武帝唐明皇及身国衰；历代各朝，一统天下没有超过300年的，且都败相早现，过中即衰。那么，当代的管理者该如何克服几千年来专制思想的影响，如何在专制与民主之间找到一个制衡点，构建自己的企业文化和管理模式呢？

主要参考文献 / 211

目

录

