

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

洁岛◎编著

当你走上禅道，拥有足够的智慧时，就能很自然地懂得该怎样管理，
一切都能运用自如，没有什么可以难得住你

很多管理难题，可以在禅中找到答案



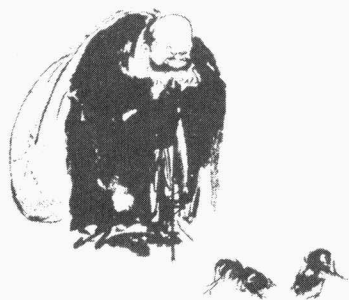
管理 的 禅境



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

洁岛◎编著

管理的 的 禅境



人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的禅境 / 洁岛编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.11

ISBN 7-115-14112-6

I. 管... II. 洁... III. 管理学 - 通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126803 号

内 容 提 要

本书将抽象的管理行为从禅的角度阐述出来, 新颖别致又不给人牵强之感。全书共分十章, 分别从领导、用人、创新、领导与员工关系、忧患意识、决策、情绪管理、批评艺术等方面, 通过百余个富有哲理的管理故事, 引领出百余条管理规则, 易悟易用, 对各个行业的管理者都有指导作用。其优美的故事、略带禅意的管理箴言一扫市场上管理书的跟风趋利之风, 给人以舒适清新的美感, 同时又使读者增长了知识。

本书适合企业各级管理者、大中院校相关专业师生、管理咨询人员以及对管理感兴趣的其他读者阅读。

管理的禅境

-
- ◆ 编 著 洁 岛
责任编辑 王莹舟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京隆昌伟业印刷有限公司印制
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 800 × 1000 1/16
印张: 13.25
字数: 160 千字 2006 年 1 月第 1 版
2006 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-14112-6/F·729

定价: 28.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

序

言

成败一念之间

有一个老太太，她有两个儿子，大儿子是染布的，二儿子是卖伞的，她整天都在为这两个儿子发愁。天一下雨，她就会为大儿子发愁，因为不能晒布了；天一放晴，她又会为二儿子发愁，因为不下雨二儿子的伞就卖不出去。于是，老太太就终日以泪洗面，没有一天开心的日子，弄得疾病缠身，骨瘦如柴。一位禅师路过此地，就去对她说，您反过来想想看：天一下雨，你就为二儿子高兴，因为他可以卖伞了；天一放晴，你就为大儿子高兴，因为他可以晒布了。在禅师的开导下，老太太从此以后每天都乐呵呵的。

一切都没有变，心态变了，世界就成了另一番景象，由此可见，个人的成败得失，很大程度上在于你能否正确运用自己的心态。

这就是禅的妙处。

心是每个人重要的资源，故善管者主要就是在管心。管理好自己的心，才会顺利地管理好一切。只要管理者用心控制、行事得法，一些看似做不到的事就可以做到。

当人的心智迷失时，就容易受情绪的变化影响；但如果人的心智能够觉悟，不仅不会受情绪变化的影响，反而还能扭转局势。

能够管理好自己的心态，是管理中的首要问题。而能否管理好自己的心态，则要看一个人的“定力”好不好。定力好的人，就会有所成就；定力不好的人只会随波逐流，最多昙花一现。将这种观念用到管理学上来，就要求企业管理者应该有所为有所不为，如此则不会随市场的变化而六神无主。

这里所说的管理好自己的心态，并不是说让自己什么念头都没有，

序

言

成败一念之间

而是时时刻刻检点自己，明白自己在做什么，不为市场上的一些外在表象所迷惑。

命运由人不由天，每个人都可以掌握自己的命运。在人际交往中用点禅心，就会到处受人欢迎；在家庭成员间用点禅心，亲人就会和和睦睦；在企业管理上用点禅心，企业就会飞黄腾达。

本书通过百余个禅味管理故事，引领出百余条管理原则，易悟易用，相信对各行各业的管理者都会有所帮助。

洁岛

2005. 11

第一章 欲作诗功夫在诗外

- 不露痕迹地推行自己的意志 / 1
- 管理的至境就是放弃管理 / 3
- 欲作诗功夫在诗外 / 5
- 亲密无间——活用“刺猬原理” / 7
- 顺其自然乃成事之法 / 11
- 大智若愚的领导才是好领导 / 12
- 有所为有所不为 / 14
- 无为而治成大事 / 15
- 善于放弃才能更好地创新 / 16
- 模糊暗示的效果 / 19
- 不要将简单的问题复杂化 / 21
- 给企业的管理层“减肥” / 22

第二章 管理应待人以宽

- 善用反对自己的人 / 25
- 引而不发,掌握主动权 / 27
- 克服嫉贤妒能的心理 / 28
- 使功不如使过 / 30
- 化敌为友的最好方法 / 32

- 派你们去是经过特选的 / 34
站在对方的立场上想问题 / 35
放下你的皮鞭 / 37
用比自己更强的人 / 38
-

第三章 自我竞争,自我淘汰

- 细节决定一切 / 43
处处留心,在小事上寻求改观 / 46
善于培养问题意识 / 48
自我竞争,自我淘汰 / 50
不断地否定自己,才能持续发展 / 52
如果能合作,就不必拼个你死我活 / 56
任何合作都应以双赢为出发点 / 57
摸清对方的底细再合作 / 58
以逸待劳,后发制人 / 62
营造良好的企业文化 / 64
让企业充满活力的妙方 / 66
掌握好激励中的公平理论 / 68
不要违背规则行事 / 70
千里之堤毁于蚁穴 / 72
-

第四章 追求管理的最高境界

- 想领导谁,就要先了解谁 / 77
让下属放手去干 / 78

糊涂是人际关系的润滑剂	/ 80
下属在为你服务,对他要心存感激	/ 81
离开员工,让他们自己做主	/ 82
不要说,只要做	/ 84
快乐地生活,快乐地工作	/ 86
让下属尽自己的权限去处理问题	/ 88
追求管理的最高境界	/ 91
经营下属的心灵	/ 94
给下属充足的发挥空间与自由	/ 96
最有威力的武器是爱与关怀	/ 97

第四章 点亮一盏灯,就会照亮一大片

处处为顾客着想	/ 99
质量问题才是关键问题	/ 100
解决危机的最好办法是坦诚	/ 102
“自揭短”取信于众	/ 106
点亮一盏灯,就会照亮一大片	/ 107
最有效的激励就是让员工自动自发	/ 108
让坏事变好事	/ 111
危机意识是必须具备的	/ 113

第五章 谦逊是一种人生高度

缺陷不是耻辱,掩饰只会更糟	/ 115
不要给自己的亲人开绿灯	/ 117

目录

- 领导不可太专权 / 118
善待失意者 / 120
不要在下属面前摆架子 / 122
培养你的领袖气质 / 123
谦逊是一种人生高度 / 125
每一家企业都需要一个精神领袖 / 128
不以物喜,不以己悲 / 131
舍得舍得,有舍方有得 / 132
太过追求完美,就会让人恐惧 / 135
-

第七章 冷静地观察现状,随时打破自己的构想

- 没有永远的敌人 / 137
求人不如求己 / 139
明确目标,专注目标 / 140
不要让你的敏锐伤害他人 / 141
用好急事暂缓原则 / 143
冷静地观察现状,随时打破自己的构想 / 146
虚实的化境 / 147
-

第八章 不要动不动就大发雷霆

- 控制好自己的情绪 / 151
一碗水端平,做个无私的领导 / 153

- 不要动不动就大发雷霆 / 156
- 没人会踢一只死狗 / 158
- 心乱则一切都乱 / 159
- 最优秀的人才,也有犯错误的时候 / 161
- 管理好自己的个性 / 163
- 面对牢骚,莫急莫躁 / 165
- 用自己的行动影响你的下属 / 168
- 控制好脾气,才能控制住局势 / 170

第九章 扬善于公堂,规过于暗室

- 有缺点,就应该欢迎别人指正 / 173
- 不要吝惜你的表扬 / 175
- 用好“刺儿头” / 179
- 批评的艺术 / 182
- 扬善于公堂,规过于暗室 / 185
- 错误是不可避免的 / 188
- 不要挑下属的错 / 189
- 尽量别伤及他人自尊 / 191
- 责备下属时,要讲究技巧 / 193
- 当非批评不可时,要采用巧妙手段 / 194
- 打一巴掌揉三揉 / 196

欲作诗功夫在诗外

不露痕迹地推行自己的意志

老子是我国道家学派的代表人物，他主张“无为而治”。他认为人类如果能彻底地祛除邪恶，回复自己的本性，就可以实现无为而治，各种良好的社会秩序也就可以实现，万物之间就可以达到最和谐的程度。

老子的这种主张，并非让人们单纯的无所事事，什么都不干，或一切事情都任其自然。真正的无为而治，是寓有形于无形之中，寓有于无为之中，看似无为，实则有为，这才是真正的无为。

在管理行为中，无为而治是一种领导与被领导关系的超越，它是一种领导者领导下属，却不使下属意识到被领导的方法。这种方法要求领导者具有从全局出发，居高临下地将下属导向一个适当位置的分析和判断能力。

对于一个贯彻无为而治思想的企业领导来说，要学会既限制下属的自由意志，又让下属感觉不明显，这样就能形成上下级之间的和谐共处，让大家在一种团结向上的氛围中自发形成勤奋工作、风雨同舟的意识，为既定的目标努力拼搏。

老子的一生，是主张无为而治思想的一生，他所阐述的许多有关无为而治的理论，对现代企业有着广泛而深远的影响。

“使大知不敢、弗为而已，则无不治矣。”说的是领导者可以通过“无为”来治理企业。领导者只要真正掌握了“无为”的领导艺术，就可以做好领导工作。可见，这里的“无为”要从大局出发，不是只为一事。

“是以圣人居无为之事，行不言之教。”法令越多，盗贼不见得就会减少。所以，伟大的领导者应当顺应自然规律，行无为之教，因势利导地管理企业。太多的法令条文、管理规则有时不仅不能让雇员心悦诚服，反而有可能使雇员出离愤怒，进而做出一些过激行为。

“水善利万物而不争。”对于一个领导者来说，在演好自己角色的同时，更要明确定位自己的角色。一个不能与自己的部下分享利益与快乐的领导者，必然会众叛亲离。

领导者要做到表面上看似无所事事，好像是自己不存在，但是他的话在组织里能得到顺利的贯彻施行，这样的领导者才是最优秀的，因为他能够让人觉得有一种不被监视状态而最大限度发挥自己的潜能。

由此可见，无为而治的思想是一种高层次的管理境界。在管理工作中，具有无为而治思想的领导者，会让人觉得虽然有“领导这么一个人”，却完全没有注意到他的活动。但是领导者却可以积极地发挥领导作用，取得显著的成效，这才是最高超的领导艺术。

无为而治的思想其实就是一种禅境，是老子一生对领导艺术的钻研心得，这一思想在现代企业的管理中，依然有着广泛的应用。这种思想在现代领导者身上的具体体现，就是不露痕迹地推行自己的意志，这是“无为而治”的根本所在。领导者不妨认真体会这几条原则的真谛，尝试着在公司里推行无为而治，通过表面的无为达到真正的有为，从而达到管理的最高境界。



表面无为实则真正有为，此为至高境界。能够领悟禅的管理者，会知道自然法则万物皆同的道理，并坚信只有在安详和谐的环境中，才能不露痕迹地推行自己的意志，实现企业的终极理想。

管理的至境就是放弃管理

在20世纪七八十年代，美国管理界存在着这样一种共识，即领导者的工作就是在低层和高层管理者之间互相发出便函，到处举办高层会议，以确认工厂里和其他地方运行正常。一句话，管理就是监督部下正常工作。

1981年，杰克·韦尔奇出任通用电气公司总裁，他对这种观念深恶痛绝，并在上任伊始，就开始驳斥这种传统的认识。他认为采取这种方式的经理们是些官僚管理者，是历史遗老。而对于陈旧的传统做法，杰克·韦尔奇历来都是采取抵制的态度。

通用电气拥有众多的事业部，是一家多元化公司，员工成千上万。如何有效地管理这些员工，使他们达到尽可能高的生产率，是杰克·韦尔奇一直苦苦思索的问题。经过实践，他最后总结出“管理越少，公司情况越好”这样一个在他看来是最正确而且也必将行之有效的结论。

对于“管理”这个概念，韦尔奇是厌恶的，甚至是反感的。他认为，过多的管理促成了懈怠、拖拉的官僚习气，会把一家朝气蓬勃的公司弄成死气沉沉。在他看来，企业的经理们管理得越少，就越能提高企业的工作效率和经济效益。韦尔奇的这种思想，其实就是一种禅境的体现，虽然他可能并不知禅为何物。

在这种思想的指导下，韦尔奇从接手通用电气的那一刻起，就决定让主管们必须改变他们以前的那种控制和监督在管理工作中所占比例过高的管理风格。

韦尔奇认为，要想使通用电气在一个变幻莫测、竞争残酷的经营环境中更进一步，改变经理们开展工作的方式势在必行，但进行这一步的前提是自己首先要放手自己的工作。而他当时面临的一个情况是，减少管理的概念在高级管理层里是没有人响应的，因为通过等级制度布置工作的这种固定的思维模式已根植于他们的头脑中了。

韦尔奇想要从自己的字典里淘汰掉“经理”一词，原因在于它意

第

一

章

欲作诗功夫在诗外

味着“控制而不是帮助，复杂化而不是简单化，其行为更像统治者而不是加速器”。

“很多部门经理，经常把经营决策搞得毫无意义地复杂与琐碎。”韦尔奇说：“他们将管理等同于高深复杂。他们不懂得去激励人。我不喜欢‘管理’所带有的特征——控制、抑制人们，使他们处于黑暗中，将他们的时间浪费在琐事和汇报上。紧盯住他们，你无法使他们产生自信。”

但是，韦尔奇对“领导者”这种提法却情有独钟。在他看来，领导应是那些可以清楚地告诉人们如何做得更好，并且能够描绘出远景构想来激发人们努力的那种人。他们与员工谈话和交流，使员工们脑海中充满美好的景象，使他们在自己都认为不可能的地位层次上行事，然后领导者们要做的是，把员工们行事的道路让开以便达到管理的目的。

在韦尔奇看来，能确信企业所有的关键决策者了解所有同样关键的实际情况，是经营企业的一个成功秘诀。如果他们充分了解情况，他们会在如何解决业务问题上达成大约一致的结论。但在一个混乱的公司里，经理人很难得到同样的信息，他们虽然有自己不同的信息来源渠道，却未必能得到重要的信息。

而在领导的基础上来谈论这个问题就要简单多了。领导者可以在对一项策略进行辩论时，清楚地约定足够的限制条件。不用说，当得出结论时，对于要解决的问题，下属们通常已经通过努力解决了。

通用照明事业部的负责人戴维·卡尔霍恩，在当时，显然是已经接受了韦尔奇关于领导区别于管理的观点。“管理，”卡尔霍恩解释说，“似乎就是比你工作的人懂得多一些并且对此秘而不宣，但结果是完全限制了你的组织。我们每个人都只有一定量的个人能力去应付工作和实施变革。如果我用一半能力来记住各类想法和琐事，那么我就几乎没有精力去寻求变革和推进事业发展了。这道理对于组织内部每个人都适用。”

在卡尔霍恩的管理工作中，他发现，太多陈旧的管理风格充斥于工业活动中，同样也充斥于通用事业部中。他说：“我们需要去除那些自

以为是的家伙们头脑中的不安全感。一旦你那样做了，你就能够鼓励员工们走出他们的世界，使他们不再受因经营而设立的界限的束缚。那时世界被打开了。让他们走出封闭的盒子，走到更大的世界中去，拥有更多的玩具，并因此感到更加兴趣盎然——这就是这种行为的全部意义。”

禅境

管理

“放”是为了更好地“收”，这是一种深层次的禅境管理。企业领导者的真正目的不是通过一些制度监督、逼迫雇员完成工作，而是通过满足雇员的基本需求来达到目的，设法满足他们的成就感、归属感和自尊感，让他们感觉到自己的能力是被认可的，自己的人生梦想是能够在此实现的，从而竭力为企业服务。

欲作诗功夫在诗外

在电器工业中，与松下、索尼、日立齐名的东芝公司，依仗其雄厚的资本、先进的技术，在重工业领域地位显著。但是，该公司过于依赖他们占有优势的重工业电器设备的制造和销售，而忽视了另一个重要而广大的市场——家用电器市场。

公司的决策者没有看到，新技术的发展在家用电器方面得到了广泛的应用，给高消费的社会带来巨变，家用电器正逐步占据了广阔的市场。等他们意识到这一点时，在家用电器制造与市场占有方面已经落后了一大截。这种战略上的失误使东芝公司陷入前所未有的危机之中：赤字接连不断，股票价格连续下跌，内部纠纷严重。这个盘踞在重工业电器设备的制造和销售领域多年的大公司一度出现了随时可能被商海中的浪潮打翻的危机。

东芝公司认识到，他们不能再吃老本，更不能眼巴巴地看着同行在家电领域里大展宏图而自己却无动于衷。但开发新型家电谈何容易，资

金不足，技术人员长期偏重大型电器设备而对家用电器经验不足，模仿别家产品又只能跟在别人后面，更有侵犯专利权的嫌疑。但天无绝人之路，东芝公司由于技术人员的一次偶然发现而有了转机。

那时，有个技术小组，一行8人到宇奈月温泉去考察重型发电机。他们在当地的旅馆里住下，晚上在房间里闲来无事，便凑到一起聊天。当时正值冬季，天寒地冻，大家边烤火边聊天。忽然他们的目光都齐刷刷地定格在一款别具一格的取暖炉上。普通的取暖炉是一个木框罩子，下面放一个火盆。火盆与木框罩是分离的。要将取暖炉更换一个位置时，必须分两次搬运，先搬木框，再移火盆，十分麻烦。而这里的暖炉与普通的不同，在木框罩子下面有一个白铁皮抽屉，抽屉里放着木炭和煤球，抽屉与木框连成一个整体，这样就可以一次搬运整个暖炉。同时，由于这种暖炉下面的抽屉不是像火盆那样敞着口，所以还可以把脚伸到木框里面取暖。大家的话题于是便转到取暖炉上来。

一位技术人员灵机一动，想出一条妙计：“这个取暖炉用起来比一般常用的要方便多了。咱们是搞电器的，用镍铬丝来代替煤球怎样？比用煤球还要方便，而且还干净，用不着每次用时先生火。”

这个意外的发现让大家高兴得几乎要跳起来，就这样，一个电暖炉的雏形便在他们的热烈讨论中产生了。

技术小组搬师回朝后，把电暖炉的设计方案提交给公司，新颖的设计立即吸引了公司领导的眼球，设计方案顺利通过并马上进行试制。经过试制，一种新型电暖炉诞生了。东芝公司立即为它申请了实用新型产品的专利。这种新型电暖炉与原来烧煤球的炉子相比，具有使用方便、清洁、安全等优势，投入市场后，陡然畅销起来，一时供不应求。从此，东芝公司又焕发了生机。

一个意外的小发现，为东芝公司赢得了转机，逐渐恢复了元气，并成功地打入了家用电器市场，为日后进入全盛时期创造了一个良好的开端。因此，即使是实力雄厚的大企业，也不能固步自封。只有不断地创新，积极地开拓市场，企业才能焕发出无穷的活力。



一个偶然的发现或一项小小的发明不仅能够促进企业的发展，而且在企业身处困境时还可以作为扭转局势的利器。因此，作为一个企业的管理者，就要善于利用意外的事件，善于找到那些看似毫不相干的事情与自身的内在联系。积极关注发生在企业或行业之中以及本企业之外的事情，并充分利用这些看来好像“与己无关”的事情，常常可以取得意想不到的成功。

亲密无间——活用“刺猬原理”

我们可能都注意到过这种现象，刺猬在天冷时彼此靠拢取暖，但保持一定的距离，以免被对方身上坚硬的刺刺伤。

刺猬这种聪明的做法，对于我们的一些企业管理者来说，是值得借鉴和学习的。此外，刺猬的这种若即若离的取暖方式，还可以很好地解释营销管理中这样的现象：两个厂家之间明明是势不两立的竞争对手，却建立了很好的合作关系——其实这样的合作往往暗藏玄机——两只刺猬在一起并不仅仅是为了取暖。

多年来，不甘寂寞的日本人不断发展其汽车制造技术，五十铃、马自达、三菱、本田和丰田等汽车纷纷开赴美国战场。在世界汽车价格高涨之际，凭借其节能、价廉、质优的优势，极大地冲击了以大型车为经济支柱的通用汽车公司所占的市场比例。致使这个号称世界最大的汽车制造商于1980年发生了自20世纪60年代以来的首次年度亏损，亏损额达76亿美元。

日本汽车洪流的袭来，通用公司并不是手足无措，被动挨打。早在20世纪70年代中期，它就着手实施了一项耗资达50亿美元的V型车计划，能与本田最热门的ACCOBD以及同类进口车一较高低。1981年6月，这项计划终于开花结果——通用推出了V型车。投入市场后，令

第

一

章

欲作诗功夫在诗外