

张 波◎编著

中国式管理 38个关键细节 的

真正解决 管理公司中 存在的 关键问题

纵观古今，许多华夏子孙以民族传统的古代思想为人处事，在政治、经济、文化以及自然科学领域做出了杰出贡献。在现代企业经营管理方面，同样有很多企业家借助中国古代思想建立起特有的企业文化，形成自身的文化特色和文化优势，在激烈的市场竞争中为企业奠定了深厚的文化基础，为企业的发展做出了重要贡献。

ZhongGuoShiGuanLiDe38Ge

GUANLI DE 38 GE

中国言实出版社

中国式管理 38个关键细节 的

纵观古今，许多华夏子孙以民族传统的古代思想为人处事，在政治、经济、文化以及自然科学领域做出了杰出贡献。同样有很多企业家借助中国古代思想建立起特有的企业文化，形成自身的文化特色和文化优势，在激烈的市场竞争中为企业奠定了深厚的文化基础，为企业的发展做出了重要贡献。

张波◎编著

ZhongGuoShiGuanLiDe38Ge

GUANJIANJIE

图书在版编目(CIP)数据

中国式管理的 38 个关键细节 / 张波编著.

—北京: 中国言实出版社, 2006. 3

ISBN 7-80128-766-5

I. 中...

II. 张...

III. 企业管理—案例—研究—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 158527 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 中国电影出版社印刷厂

版 次 2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

规 格 787×1092 毫米 1/16 16.5 印张

字 数 216 千字

定 价 29.80 元



序

纵览古今，许多华夏子孙以民族传统的古代思想为人处事，在政治、经济、文化以及自然科学领域做出了杰出贡献。在现代企业经营管理方面，同样有很多企业家借助中国古代思想建立起特有的企业文化，形成自身的文化特色和文化优势，在激烈的市场竞争中为企业奠定了深厚的文化基础，为企业的发展做出了重要贡献。

中国古代思想，特别是军事管理理论，对实践有重要的指导意义。以《孙子兵法》为代表的“五经”、“七书”里关于竞争的理论，有许多观点和思想已经被许多西方企业家认可并运用。春秋战国和三国时期，中国在特殊的历史条件下，军事斗争达到顶峰，实力的斗争与对抗、智力的较量与角逐，在实践中演绎并抽象到极点。军事理论中重要的战略思想、策略思想、谋略思想都有着深厚的实践基础，因此它体现了人类的智慧，对现代企业管理的重大指导意义不言而喻。

在管理机制上，中国古代已经拥有了有效的政府与组织的管理，追溯起来从夏朝开始至今已经有四千多年的历史，古代政府与组织管理的理论与实践，经过历史的考验，沉淀了很多有价值的经验可供现代企业学习与借鉴。特别是在人才选拔制度、组织结构管理、财政管理等方面，古人留给我

PREFACE

们的不仅仅是历史的辉煌，更重要的是今天也可运用的理论和思想，能够给我们启迪和指导。

在中国企业文化中，德治、人尊、人际关系，三者是统一的。现代西方的管理者不断探索和完善一种企业文化的行为能力，他们将探索目光投向东方文化，认为以儒学文化为代表的中国古文化，其中的德治、人尊、人际关系等思想，是非常先进的，代表了社会进步与发展的最终趋势。他们用中国的儒学思想改进自己的管理意识与手段，认为它完全可以创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、恪尽职守的组织。这样的组织不仅创造财富，而且培养人才，向社会推崇一种精神道德——将企业员工生存质量的改善，扩大到社会环境的改善、社会中人的行为能力和自觉意识的提高以及人与人亲和和互助关系的加强。

《易经》原理贯穿天、地、人三才之道，凝聚着中国文化在漫长的发展过程中对自然和人生规律探索的经验成果。易道的核心，既不是对客观世界理性的认知，也不是执着主观世界精神的冥想，而是把对世界的认知和自身的价值在实践操作的基础上密切结合的一种决策管理模式。

作为以群体共同劳动为特征的企业，文化永远伴随着企业的产生而产生，随企业的差异而存在差异。近年来，企业文化被积极地提倡和深入地研究，这是企业管理逐步趋向人性化的结果，以充分发挥企业文化对每一位员工的凝聚力、激励力、约束力、导向力和辐射力，也是市场竞争的必然趋势。

本书在考察了现代企业管理的诸多方面，结合了西方先进的

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

管理思想，运用古代思想中的管理理论精华对现代企业管理中的具有代表性的案例进行了深入分析，为我们的企业在管理的诸多方面提出了新的思路和见解。本书分别从企业战略实施、企业决策管理、企业文化造就、企业形象策划、企业用人之道、企业人文管理、企业管理机制、企业营销策略八个方面形象生动的做了讲解，希望本书能够为企业领导者做好企业管理工作带来帮助。

发扬民族文化优良传统，运用古代思想精华，在不断深入的实践和理论探索中，中国企业一定能够在企业管理上走出一条具有中国特色的管理之路。

CONTENTS

目 录

序

企业战略实施：逆境是更强的开始

管理哲学永恒的亮点在于：把面前的每一事件均视为一种机会。我国古代《兵经一百》里说：“目前为机，转瞬为机；乘之为机，失之无机。”在动态中取得平衡，在逆境中变劣势为优势，才是真本事。所以我们说战略思维很重要的体现在于面对突发多变的内外因素变化，如何进行决策。

企业发展 需要“择人而任势”	3
开拓市场 掌握“因粮于敌”策略	11
“先为不可胜” 用服务质量赢得用户	14
学会自我保护 警惕“诡道”	16
掌握危机管理 转“危”为“机”	20

企业决策管理：集中精力做好细节工作

管决策既是科学，又是艺术。作为科学，它要遵循决策规律、决策原则、决策程序。作为艺术，决策“运用之妙，存乎一心”，它给决策者以无限创造的空间。

解读企业决策管理	27
合理“用间” 获取市场信息	30
“料敌制胜” 认清市场形势	33
“因敌变化” 决定产品生产方向	39
“知彼知己” 保证决策顺利实施	43

CONTENTS

企业文化造就：团队精神是做大的资本

如果说西方文化是“智”型文化，那么中国文化就是“德”型文化，表现在企业文化的建设上，就是营造合作、信任、友爱、团结、进取的企业文化范围，保证企业的经济腾飞，归根到底，就是人本化管理的思想。

企业文化以人为本	53
企业要“以天下为己任”	59
追求卓越品质的企业精神	65
立足于诚信 取信于社会	75
企业发展贵在人和	80
打造“上下同欲”的团队精神	86

企业形象策划：解决效益的重要突破口

事物的外在形象同它的内涵一样重要，有时往往成为事物生存与发展的关键所在，根据《周易》阴阳共存、互相转化的原理，事物的外在形象有时则是其内涵的一部分，而且往往是非常重要的部分。

《周易》中的CI战略思想	95
企业理念需要人道	100
“地道”影响企业视觉形象	106
企业行为要遵循“天道”	113

企业用人之道：有什么样的才，就做什么样的事

正如古人云“贤主劳于求贤，而逸于治事”。一个企业家，要把70%的精力放在考虑企业未来发展上；而企业未来战略的规划，主要在于能否有相应的人力资源支撑上。所以，贤明的企业家应该倾注更多的时间与精力在贤能之才的寻找与合作上。

C O N T E N T S

贤明的企业“劳于求贤”	121
用好人才必须“择人任势”	130
爱惜人才就要塑造人才	140
留住人才“爱之如父母”	146

企业人文管理：人是最可贵的第一产品

企业最重要资源是人力资源，企业管理的核心是对人力资源的管理，企业管理必须以人为本，即必须重视和依靠每一位员工。这都明确了人是管理活动的核心，企业管理必须以人为本。

确立以人为本的思想	157
尊重员工，为政以德	163
正确把握人性化管理	172
不能忽视人力资源管理细节	178
妥善处理企业人力资源危机	189

企业管理机制：靠制度堵住人情问题

每个人都是一个太平洋，都是一座喜马拉雅山，要多大有多大，要多深有多深，要多高有多高。所以盘活企业，首先是盘活人。盘活人重要的是激励和约束，只有机制到位，才能充分发挥人的积极性和潜能。

规范制度“赏信罚必”	201
重视激励“赏其先”	205
健全企业培训机制	213
建立企业内部信任机制	218
“居常虑变”加强控制	224

C O N T E N T S

企业营销策略：精通扩大市场之道

不少企业试图通过持续不断地开发新产品来推动企业发展，但大多数结果是出现了“产品结构乱，品种上量难，品牌提升慢”的现象，打乱了整体市场的销售布局。不断开发新产品的策略是对的，但不是哪一个新产品的上市就能随随便便成功的！

“运筹帷幄” 做好新产品营销策划	233
掌握最佳的“吐纳时机”	237
“未战而庙算” 保证营销利润	244
“避实击虚” 在营销中随机应变	251

企业战略实施：逆境是更强的开始

我国自古兵家如林，精英荟萃，兵书浩瀚，素以兵法之国著称。这些纵横几千年、洋洋千万言的兵书，不仅是我国古代军事思想的宝库，也是几千年民族智慧的结晶；不仅是我国历代军事家治军作战、克敌制胜的实践总结，也是政治家、思想家“治国平天下”的思想精华。它们所总结和揭示的战争的一般规律，克敌制胜的谋略，斗智斗勇的方法，以及丰富多彩的军事辩证思想，早已超时空、越国界、跨行业，成为人类共同的财富和社会各业竞争、企业经营管理经常借鉴学习的法宝。在当前经济改革的大好形势下，在企业的战略实施上运用这些兵法谋略，一定能使企业人才荟萃、法制健全、经营灵活、发展迅速，取得良好的经济效益和社会效益。

企业发展 需要“择人而任势”

《孙子兵法》中的“择人而任势”有多种含义,包括选择合作伙伴,精简企业内部人员,利用事件进行营销等,对企业的发展都具有很好的指导作用。学习运用“择人而任势”的孙子思想,有助于加快企业的发展速度。

一、选择合适的合作伙伴

“择人”选将要注重“智、信、仁、勇、严”五种品质。在合作伙伴选择上也要选择信誉好,拥有与政府和顾客良好关系,具有创新能力和拓展能力的企业。在当今企业经营活动策略中,选择合作伙伴,实现利润分享是相互补充共同发展的主要战略,所以在选择合作伙伴时要非常的谨慎。

我国某饮料集团通过多年经营,取得了很好的业绩,他们的秘密就是不断寻求最佳合作伙伴。在起步阶段,他们与一所学校挂钩,减轻了税务负担。成长过程中,他们选择与媒体合作,加强了宣传,顺利扩张。成功之后,他们挑选外地合作伙伴,在技术转让、本地化和扩大市场份额等方面加强合作,他们毫不吝啬,总是将先进的技术同步转移给合作伙伴。从20世纪90年代中期到2005年间,他们先后和多家企业建立了良好的合作关系。通过与这些企业的合作,这个集团的饮料产品已经占据中国市场的前三位。

从上面的事实来看,作为企业如何选择合作伙伴至关重要。

1. 在选择合作伙伴前首先应对所要合作的厂家进行客观、全面的考察

【中国式管理的38个关键细节】

(1)考察厂家的整体实力。历史悠久、规模庞大的企业是你生意能否长久保证！

(2)考察厂家的经营团队。有敬业精神、团结协作和分工明确的团队是你生意做大的保证！

(3)考察厂家的设计开发能力。强烈的创新意识是你在竞争中保持不败的保证！

(4)考察厂家的生产规模和质量水平。可靠的产品质量和规模化的生产是保持你产品持续赢利的保证！

(5)考察厂家的合作共赢的意识。很多厂家更多的是只注意自己赚钱，而不是相互共赢！

(6)考察厂家的售后服务意识。把东西卖出去才是生意的开始而不是结束。

2. 谨慎选择创业合作伙伴

首先，对于未来的事业，合伙人要与你具有相同的预期，并且深深被它所吸引，这样才能和你一样急切地想将它实现。

第二是必须考虑的因素是合伙人的品格。这比评估才能困难得多，但也重要得多。如果他的操守有问题或品行不端，将来很可能会背叛你、背叛公司或顾客。因此要把握住三点：

(1)可信。就是说合作伙伴必须是一个叫人“信得过”的诚实正直的人，而不能是一个“骗子”。

(2)可服。就是说合作伙伴必须具备较高的合作能力，具备过硬的创业素质，或者拥有充足的技术条件和资金实力，能够叫您认可、佩服。

(3)可用。就是说您所选择的合作伙伴要与您配合默契，成为再好不过的“亲密搭档”。当然，还要签订合作协议，以便界定好双方的权利义务关系。

(4)要确定你和合伙人是在同一条船上、朝同一个方向前进。换言之,如果业务顺利,你们共享其利;业务失败,你们同受其害。如果有人的报酬视利润而定,有人却领固定薪水,那么你们努力的方向就不可能一致。如果有人更关心短期利益,有人更关心长期利益,你们的方向也不会一致。这些都要避免,务必让大家的目标一致。

二、精简企业内部人员

孙子的“择人”同时还有精兵简政的一层意思。《行军篇》说:“兵非益多(越多越好)也,惟无武进,足以并力(合力)、料敌(判明敌情)、取人(取胜于敌)而已。”同样,企业人员也要精干,只有不断地清退掉工作无积极性、能力较差的人,选用工作主动积极,能力强的人,企业才能兴旺,有效益。

提高效率关键在于有效降低相对投入。对于企业而言,有效降低相对投入的关键首先在于维持人员的精干。许多成功地企业都认为,企业的人员必须维持精干,如果违反了精干的原则,就将会人浮于事,人员的工作潜质无法正常发挥,过多的人员环节还会使事务的处理陷于混杂,两者相互作用,导致人员的工作意志逐渐消退,企业效率日渐低落。

精简人员虽然对企业的发展有利,但精简人员的过程必须谨慎。

下面介绍几种方法以供参考:

1. 创办小企业

在我国很多大企业,人员过剩问题由来已久,只靠本集团的力量已难以消化大量的富余劳动力。为了保证企业的生存发展,现在很多企业都创新组建一些灵活的小企业,把原企业的员工往小企业力分流,既减轻了企业负担,也解决了员工就业问题。

2. 减少综合人员

对这部分人的精简大部分企业采取以下三种方法:第一是减少新

【中国式管理的38个关键细节】

职员雇佣。第二是将一部分较有能力的综合事务性人员抽调到第一线，以弥补业务部门的人力不足。第三是将事务性人员逐步改为合同制、计时制或从人才派遣公司雇佣临时工。

3. 自愿提前退休制度

该制度是以50~58岁的职工为对象制定的。它规定凡属该年龄段的职工，可自愿申请提前退休。作为鼓励措施，由企业在向其提供正常退保金之外，再加付一定金额的“提前退休费”。这种精简方式的最大特点是不采取硬性措施，而把主动权交给职工本人，由其根据自己的情况进行选择。由于这种方式带上了一些人情味色彩，被人们称之为“优雅的裁员”。

再以台塑集团的实例来看一看精简人员的一般流程。

首先，台塑集团要求所属各单位事业部，对所属的人员进行评价，提出人员合理化报告书，此报告书的内容，将送至台塑总管理处审核，总管理处有专门的小组对下属企业的人员进行评估，最后由总管理处确定下属企业合理的员工人数。精简出来的员工以企业内部移转为主。

这一流程当中最重要的环节是各单位事业部对所属的人员进行评价。台塑的主管人员几乎每天都在开会。而开会的主题往往就是工作评价和讨论，至于要精简的人数，就是在不断地工作评价和讨论之中所决定的。这种评价工作是根据科学的标准进行的，并不是简单的评价。如为使人力充分利用，台塑制定了标准工作量，并设有评估员和参谋员。所谓标准工作量，即台塑规定的每人每天需工作的时间，如修复员每天规定工作6.4小时，每月需工作160小时。修复员所做的工作均填在修复单上，详细记载修复设备、部位、工时。月底，评估员便把修复单上的工时相加，并进行评估。若超过160小时，便发给修复员绩效奖金；若没超过，就要进行检讨和反思，是因为这个人的工作不努力呢，还是修复工作人员过剩？如果修复工作人员过剩，便要精简人

员队伍。

当然,精简人员要十分谨慎,必须考虑到这些人员以后的去向,这也是一般企业在裁员时,遭遇最头痛的问题。台塑的办法是按照各自的工作能力安插参加新厂扩建工作,至于无法吸收的人,则另外安排一些其他性质的工作。

对于被合理化精简下来的员工,台塑集团会实施再教育,让这些员工通过学习适应合适的工作。由于台塑集团几乎每年都有新的扩建计划,因此,能更弹性的运用相关的人力资源。所以,台塑创始人王永庆再三强调,精简人员三分之一,并不等于裁员三分之一。

三、借势营销

企业发展要“择人”,还要“借势”。借势是指企业及时抓住广受关注的社会新闻、事件,结合企业或产品在传播或销售上的目的而展开的一系列相关活动。

四年一度的奥运盛事可谓运作事件营销的绝好良机。中国的电信运营商把雅典奥运会看作事件营销的演练平台,在以奥运为主题的营销大战中八仙过海,各显神通。

中国移动除了携手多家SP推出“烽火雅典”奥运主题专项信息服务外,还为“全球通”品牌冠以“我能”的新理念,融合奥运的进取、自信、乐观、团队合作、超越自我等精神来丰富和充实品牌形象。

中国联通则在央视定制名为“联通雅典”的奥运节目,介绍奥运冠军,普及奥运常识,并每天及时为观众传递奥运会比赛花絮等动态信息。在奥运会期间,联通新时空CDMA的形象代言人——姚明也频频亮相媒体,大力宣传国际漫游业务,渲染联通火热出炉的“世界风”理念。

中国电信与华奥星空联合推出“直击雅典,视频访谈”节目,向网民们传递奥运健儿的获奖风采;与中央电视台“幸运52”栏目联合举办