

创业守业的诡智奇谋 管人用人的智慧心法

管人管到位制胜兵法

从人性说管理

管人管到位制胜兵法

贯通中国人性的 管理法則

C93/523

中国最有影响力的领导者都是管理中国人的高手，
其成功就在于能够在洞悉中国人性的基础上，用有中国
特色的办法来管理中国人，所以屡试屡验！

李兰芳 著

江西出版集团·江西人民出版社

贯通中国人性的 管理法則

李兰芳 著

江西出版集团·江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

贯通中国人性的管理法则/李兰芳著. —南昌:
江西人民出版社, 2008. 9
ISBN 978 - 7 - 210 - 03738 - 5

I. 贯… II. 李… III. 管理 - 经验 - 中国
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 187582 号

贯通中国人性的管理法则

李兰芳 著

江西人民出版社出版发行

香河县宏润印刷有限公司印刷 新华书店经销

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张: 18.75 字数: 260 千

ISBN 978 - 7 - 210 - 03738 - 5 定价: 42.00 元

江西人民出版社 地址: 南昌市三经路 47 号附 1 号

邮政编码: 330006 传真电话: 6898827 电话: 6898893(发行部)

网址: www.jxpph.com

E-mail: jxpph@tom.com web@jxpph.com

(赣人版图书凡属印刷、装订错误, 请随时向承印厂调换)

前言

ZHONGGUOSHIGUANLI

管理是一个千古不变的话题。早在两千多年前，孟老夫子就提出“劳心者治人，劳力者治于人”，这个“治”就是管理。而孟子的这句话又引发了另一个让古往今来的人都能各抒己见的问题：对中国人到底该怎么个“治”法？

儒家认为“人之初，性本善”，所以要行仁政，收揽人心，让百姓从善；法家则认为“人性本恶，其善者伪也”，所以要推行严刑峻法，震慑人心，让百姓惧法；道家主张“退让”，“无为”，要与民休息，让民自化……

诸子百家，众说纷纭，大家各执一词，莫衷一是。而事实上无论采用哪一家的主张，都有利有弊，终难达到管理的完美境界。于是就有“王霸之道杂糅”的君主，和外儒内法或进儒退道的官员。但即便他们用出了浑身的解数，也难免变乱蜂起、百弊丛生的局面，甚至招来王朝覆亡的下场。

这一来，古代的管理者们就不禁迷茫了、惶惑了。雍正皇帝刻了一方印，说“为君难”，而说“为官难”的



人更是数不胜数了,他们总是不明白:为什么管理就这么难?

多少这样的日子已经流逝,宛如黑夜中的一声叹息。现在,21世纪的曙光已升起在东方的地平线上,而中国也在20世纪末发生了沧海桑田的变化。管理已经变得更为重要,变得让每个人都无法回避了。

实行市场经济体制之后,企业之间的竞争更为激烈,而这些竞争的成败主要取决于双方管理的优劣。现代企业,以人为本,只有用高超的管理技巧有效地调动员工的积极性,发挥他们的潜力,企业才能在残酷的竞争之中立于不败之地。“半部《论语》治天下”已成为历史,谁掌握了先进的、行之有效的管理方法,谁就迈出走向成功的第一步。

社会发展更为迅速,人们的素质更高了,个人的价值取向也更趋多元化了,这一方面使得管理的重要性更显著了,另一方面也使得管理的难度增大了。

人们已经发现管理在社会中的重要作用,没有管理社会就会陷于混乱,不会管理就会让管理者和被管理者都吃尽苦头;人们也发现旧的管理方法已经过时,遇事翻老皇历只会让自己碰一鼻子灰。于是,大家拼命地补习西方管理学。但不久,我们又遗憾地发现:西方的管理学应用在中国人身上,有许多并不灵光。我们虽然学会了全套西方管理学教程,对部下却总是无计可施。

所谓“橘生淮北则为枳”,西方的管理学诚然有其科学性,紧扣了工业文明的脉搏,把握了当时的时代潮流,但是,拿一门根植于西方土壤中的学科来指导中国境内企业的管理实践,它的效果必会大打折扣。这些生吞活剥西方管理法的人,不懂得管理具有其特殊性,它是以人为对象的,不同的历史传统和人文环境塑造了差异化的生存状态,自然就会形成差异性的管理思想。所以,管理不但



是一门科学,更是一门艺术;不但有放之四海而皆准的定律,更有带着鲜明民族特色的技巧。中国人必须用有中国特色的管理法来管理!

“人非生而知之者”,要了解某方面知识,就必须先阅读相关的书籍。要想做好管理工作,就要对中国传统文化谙熟于胸。本书就是这样一本深入剖析中国人的性格,并提出相应管理对策的书。

本书贯通古今中外的管理学原理,并结合管理实际,从36个方面对中国的管理背景进行了层层剖析,然后再以此分析作基础,提出了相应的管理方法,最后再辅以古今中外的管理实例,让大家更容易体会,也使大家能从中模拟实践。为了方便阅读,文中还设置了五大板块:

1. “法则精要”,用于概括整个法则,让大家能提纲挈领地把握管理的独特法则。

2. “洞悉管理情境”,让大家准确地把握中国人的某方面特性。

3. “锦囊妙计”,让大家更加轻松地记住该条管理方法。

4. “高招解析”,结合实例,深入讲解,让大家设身处地,深入地体会到该管理法则的运用之妙。

5. “名家谈中国人性格”,提供东西方文化大家对中国人性格的独特看法,使您对中国人的性格有更准确的把握,同时启发您运用书中原理分析现实生活中的人。

同时,本书还有一些与众不同之处:

1. 它从历史的角度阐释了中国管理情境36个方面特性的形成发展脉络。

它不局限于摆现象,举例子,而是尽力地追本溯源,让读者了解到这种特性形成的来龙去脉。

2. 它从文化的角度来看待中国人特性的演变。



人是社会的人,其思想行为不免要受社会的影响,所谓“蓬生麻中,不扶自直;白沙在涅,与之俱黑”,中华传统文化对中国国民特性的形成是有重大影响的,所以阐释中国人的特性,不能不从文化角度入手。

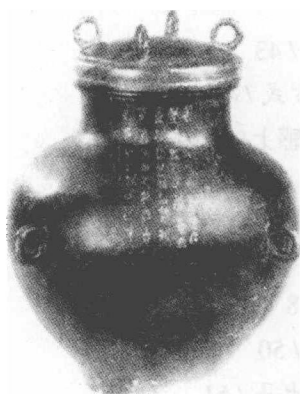
3. 它有极强的现实性和可操作性。

“学以致用”,知识只有具备了现实性和实用性才能服务于社会。我们矢志于提高国民的管理素质和管理技能,自然在本书的实用性方面多下了工夫,尽量让企业管理者和社会管理者们能迅速学到相关知识,立即提高管理水平,在管理实践中收到立竿见影的成效!

如果本书能起到抛砖引玉的功效,能对经济和社会领域中的管理者们有所裨益,那我们心中就会感到无限的欣慰!

作者

目 录



管理法则之一

管理背景之一
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

事烦不能久,善于借用部下力量 / 1

工作勤奋努力,吃苦耐劳 / 2
让部下劳心劳力 / 4

- ①曾国藩任人得中兴 / 5
- ②李嘉诚不当小作坊主 / 7
- 杨懋春谈中国人的勤俭 / 9

管理法则之二

管理背景之二
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

合理使用“资格激励” / 11

渴求理解,讲究名分 / 12
诚心诚意求贤才 / 14

- ①秦昭王“五跪”迎范雎 / 15
- ②邵逸夫六请邹文怀 / 17
- 陈独秀谈中国人以感情为本位 / 19

管理法则之三

管理背景之三
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

言出必行,不开空头支票 / 21

讲求信义,重视诺言 / 22
切勿轻易许愿 / 24

- ①齐桓公退地成霸主 / 26
- ②柳传志不对投资者撒谎 / 27
- 孙中山谈中国的信义 / 29





管理法则之四

管理背景之四
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之五

管理背景之五
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之六

管理背景之六
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之七

管理背景之七
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

管理法则之八

管理背景之八

别让资历掩盖了能力 / 31

论资排辈等升迁 / 32

采用过渡培养阶段 / 34

①元世祖破格用安童 / 36

②任正非依能重用李一男 / 37

汤因比谈中国的能力选官制 / 38

动之以情,推心置人腹 / 39

看重情义,知恩图报 / 40

以情动人 / 42

①孙权动情数伤疤 / 43

②GE的情感管理方式 / 44

项退结谈中国人情感上的间接性 / 46

不蒸馒头争口气,请将不如激将 / 47

死要面子活受罪 / 48

让部下自觉挣面子 / 50

①诸葛亮妙激老将出马 / 51

②黄光裕激将得国美高成长 / 53

项退结说“面子” / 55

见微知著,察人于细 / 57

含蓄内敛 / 58

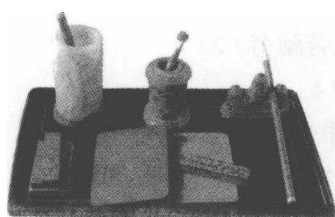
采用细节识人法 / 60

汉景帝巧试周亚夫 / 62

钱穆说中国人的“偏向内” / 63

做下属的坚强后盾 / 65

依赖心理浓厚 / 66





相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

管理法则之九

管理背景之九
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之十

管理背景之十
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之十一

管理背景之十一
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之十二

管理背景之十二
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

不可谄过于下属 / 67

秦穆公揽孟明之过 / 69

文崇一说国民的“权威性格” / 71

打破小圈子,坚决制止内耗 / 73

互不服气窝里斗 / 74

让大家站到一个战壕里 / 76

①刘邦智统三杰 / 77

②秦始皇下保证书 / 79

储安平谈中国人缺乏组织和合作的能力 / 81

逆向投资不从众 / 83

头脑僵化、墨守成规 / 84

身先士卒,锐意改革 / 86

①明成祖推行对外开放 / 87

②贺将波的欲取故予原则 / 89

约翰逊谈中国人的因循守旧 / 90

不即不离,亲疏有度 / 93

远之则怨,近之则狎 / 94

恩威并施,保持距离 / 95

①朱元璋治理云南 / 97

②马来西亚首富郭鹤年的奖与罚 / 99

柏杨谈中国人的自我膨胀 / 100

杀一儆百,震慑人心示权威 / 101

信服权威,服从领导 / 102

诛大赏小,严以立威 / 103

①司马穰苴杀监军立威 / 104

②柳传志罚站 / 106

鲁迅谈中国人的卑怯 / 107



管理法则之十三

管理背景之十三
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之十四

管理背景之十四
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之十五

管理背景之十五
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之十六

管理背景之十六
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之十七

管理背景之十七
相应管理对策
经典管理实例

不要越权管理 / 109

看重关系,依傍靠山 / 110

我部下的部下不是我的部下 / 111

①汉元帝鼓励何并打“豺狼” / 113

②张果喜不走捷径 / 115

费孝通谈人伦 / 116

适度施压,逼部下勇挑重担 / 119

得过且过,不思进取 / 120

给部下压担子 / 122

①曾国藩给李鸿章层层加压 / 124

②潘石屹的末位淘汰制 / 125

林语堂谈知足常乐 / 126

拉开差距讲竞争 / 127

平均心理,相互扯平 / 128

消灭“冬青丛效应” / 130

①以战功论赏,秦卒勇于公战 / 131

②陶建幸鼓励竞争“淘金” / 132

柏杨谈中国人的嫉妒 / 134

小权分散,不要把权都揽在自己手中 / 135

官本位思想严重 / 136

学会授权,以权统人 / 138

刘邦封官赢项羽 / 140

庄泽宣谈中国人的好利 / 141

不因人言而废才,让部下集中精力干正事 / 143

爱琢磨人,不爱琢磨事 / 144

多琢磨事,少琢磨人 / 145

光武帝放手用冯异 / 147





名人谈中国人性格

陶行知谈唯人主义 / 148

管理法则之十八

不以成败论英雄 / 149

管理背景之十八
相应管理对策
经典管理实例

同情弱者 / 150

让部下有补过的机会 / 151

①楚王摘缨,唐狡死战 / 152

②IBM 宽容犯错员工 / 154

名人谈中国人性格

牟宗三谈温润而悲悯之情 / 156

管理法则之十九

持经达权的中庸之道 / 157

管理背景之十九
相应管理对策
经典管理实例

不持中道,好走极端 / 158

网开一面泯恩仇 / 160

①怀柔异主定天下 / 161

②不走偏执路线,孙宏斌开创顺驰时代 / 163

名人谈中国人性格

鲁迅谈偏执 / 164



管理法则之二十

鼓励部下大胆往前走 / 165

管理背景之二十
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

凡事做缩头乌龟,不敢出头 / 166

以长虹贯日之勇鼓励部下 / 168

刘秀的勇气感染法 / 170

孙中山说中国人不敢行 / 172

管理法则之二十一

果敢决策,进退坚决 / 173

管理背景之二十一
相应管理对策
经典管理实例

纠缠枝节,议而不决 / 174

适度咨议敢决断 / 175

①赵武灵王断行“胡服骑射” / 176

②林绍良敢拍板用人 / 177

名人谈中国人性格

张爱玲谈繁缛 / 179

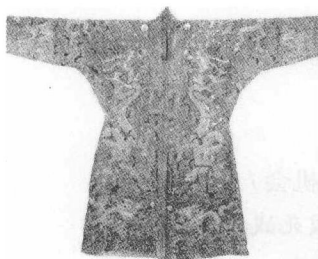


管理法则之二十二

情境管理,改造下属的小聪明 / 181

管理背景之二十二

顺而不从,爱耍小聪明 / 182



相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

管理法则之二十三

管理背景之二十三
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之二十四

管理背景之二十四
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格



管理法则之二十五

管理背景之二十五
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

管理法则之二十六

管理背景之二十六
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格



大事明鉴,小处糊涂 / 184

宋太祖偏袒臣私 / 185

史密斯谈顺而不从 / 186

精细化管理,杜绝“揩油”现象 / 187

公私不分,能揩就揩 / 188

分清界线,精细化管理 / 190

①朱元璋严刑峻法惩贪污 / 191

②李嘉诚明辨公私 / 192

鲁迅谈中国人揩油 / 194

察人不仅要听其言,更要观其行 / 195

崇尚清淡,眼高手低 / 196

以能任人,不重虚言 / 198

汉文帝不以口辨用人 / 199

唐钺说中国人的空谈 / 200

去恶去好,隐藏个人好恶 / 201

吹吹拍拍,曲意逢迎 / 202

喜好憎恶深藏不露 / 204

齐桓公隐“好” / 205

康德谈中国人的奉承 / 206

亮出诚心揽人心 / 207

敏感多疑,不肯交心 / 208

以诚相待,感化人心 / 210

①孙策赤待太史慈 / 211

②宗庆后“软磨硬泡”求贤才 / 212

钱穆谈中国人重报本 / 214



管理法则之二十七

管理背景之二十七
相应管理对策
经典管理实例

名人谈中国人性格

管理法则之二十八

管理背景之二十八
相应管理对策
名人谈中国人性格

管理法则之二十九

管理背景之二十九
相应管理对策
名人谈中国人性格

管理法则之三十

管理背景之三十
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

管理法则之三十一

管理背景之三十一
相应管理对策
经典管理实例

名家谈中国人性格

兼听各方,让自己耳聪目明 / 215

栽花不栽刺,报喜不报忧 / 216

多听听反面意见 / 218

①秦始皇收回成命纳贤才 / 219

②张彻骂人受重用 / 221

大谷孝太郎说中国人的喜剧性结构 / 222

抑制张狂部下,清除害群之马 / 223

自视甚高 / 224

运用权力,剔除刺头 / 225

孙隆基说国人缺乏自制 / 226

洞烛情弊,防止内耗 / 227

“红眼病”作怪,不要你过得比我好 / 228

引导部下有序竞争 / 230

柏杨谈中国人的窝里斗 / 232

因势利导统御部下 / 233

做事随风转,一哄而上 / 234

巧用四两拨千斤 / 235

曹玮借势胜吐蕃 / 236

沃纳说中国人的集团行动本能 / 237

制度至上,不以偏好搞特殊 / 239

特殊化心态 / 240

以身作则,用榜样来引导 / 241

①汉文帝重用不搞特殊的周亚夫 / 242

②霍英东不搞特殊化 / 243

孙隆基说中国人的特殊化倾向 / 244



管理法则之三十二

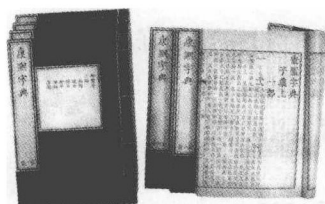
管理背景之三十二
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

管理法则之三十三

管理背景之三十三
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

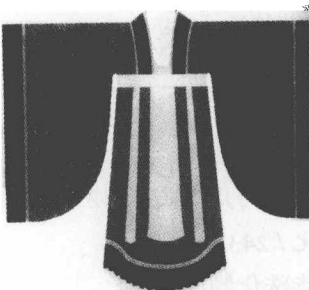
管理法则之三十四

管理背景之三十四
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格



管理法则之三十五

管理背景之三十五
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格



管理法则之三十六

管理背景之三十六
相应管理对策
经典管理实例
名人谈中国人性格

高标做事,低调管人 / 247

喜谦卑 / 248
沉静领导 / 249
张廷玉谦卑做人低调处世 / 251
文崇一谈谦让 / 252

激起“良性冲突” / 255

喜欢“一团和气” / 256
建立开放式冲突 / 257
刘备巧托孤 / 259
钱穆谈中国人重和合 / 260

采用扁平化分工合作模式 / 263

排他性 / 264
“矩阵组织” / 266
IBM 在“巨型多维矩阵”跳舞 / 267
陈独秀谈中国人的“散” / 268

别让下属记恨 / 271

不肯服输,有仇必报 / 272
公心执法,让部下心悦诚服 / 274
陆贾恩威并用降赵佗 / 275
黑格尔谈中国人的报复心 / 277

讲仁恕,重法理也要重人情 / 279

寻求安稳,盼望安心 / 280
解决下属的后顾之忧 / 281
刘备洒泪送徐庶 / 283
林语堂谈合理近情的态度 / 285

管理法则之一

事烦不能久，善于借用部下力量





管理背景之一

工作勤奋努力，吃苦耐劳

中国人都把勤劳当成美德，提倡兢兢业业地工作，孜孜不倦地学习，用尽可能少的时间做尽可能多的事情。

在《诗经》当中，人们就对不劳而食的贵族提出了愤怒的谴责：“不稼不穡，胡取禾三百廛兮？”自己不事劳作，却恬不知耻地去占有他人的劳动成果，在中国人看来这是不可容忍的。

无论从长度、广度还是深度来说，中国人的勤劳都是世界上数一数二的。

从长度来说，中国人一天要工作很长时间，“日出而作，日落而息”是一些有自己田地的小农的生活写照。但是在古代，这种小农只占总人口的小部分，大部分的农民既要租种地主的土地，又要给地主家做长、短工来糊口，而这些人的生活是相当苦的。

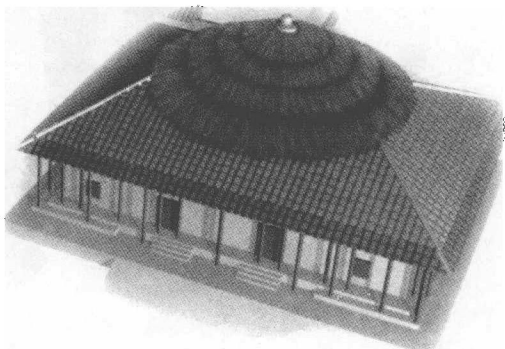
“一天之计在于晨”，于是他们早上六七点钟就起来干活，三餐的时间都卡得很紧，到晚上还要打火把，舀米、磨面、剁猪食、干家务。一直忙到下半夜才能睡觉。第二天一早又要起床，将昨日干过的活再来一遍，天天如此，月月如此。年复一年地辛劳，直到做不动了，就被人像扔一根被榨干了甜汁

的甘蔗般地一把甩开。

这还是情形较好的，谁要遇上周扒皮一类的地主，那工作时间会更长，工作强度会更大，稍不如意还会有皮肉之苦。

就算是小农，也不是仅仅在田间劳作一个白天，由于他们的田地并不多，所以收成并不足养家，因此还要做一些副业才能养家。因而除了在田间劳作一天之外，他们还必须找一些事来做，而这些事情的劳动强度并不逊于农活，也使得他们一天的劳作时间远远长于12个小时。

广度指真正可以算作勤劳者的人数，从广度来看，中国人的勤劳程度也是世界上最



周天子明堂复原图