



变动时代中国企业怎么管

曾仕强 著



北京联合出版公司

| 中国式管理全集 |

变动时代中国企业怎么管

曾仕强 著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

变动时代中国企业怎么管 / 曾仕强著. —北京 : 北京联合出版公司, 2014.1
(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2226-7

I. ①变… II. ①曾… III. ①企业管理—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 263271 号

变动时代中国企业怎么管

作 者 : 曾仕强

选题策划 : 北京时代光华图书有限公司

责任编辑 : 徐秀琴

特约编辑 : 王晓旭

封面设计 : 柏拉图

版式设计 : 柏拉图

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 287 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 23 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2226-7

定价 : 145.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话 : 010-82894445

| 出版说明 |

经三十余载改革开放，中国已崛起为世界第二大经济体，中国道路、中国经验、中国模式，已成为世界热议的话题。从管理与文化的角度而言，中国式管理理论的问世，对中国企业和经济的发展，对中国管理界文化自信的提升，确有不可低估的贡献。就个人而言，中国式管理理论，对于中国人实现中国梦，乃是不可多得的裨助。

曾仕强教授深谙中国传统文化与西方管理学术，并具多年管理实务与管理顾问经验，学问渊深，世情洞达，自20世纪80年代首倡中国式管理，主张以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学，以达成持续有效的管理。三十年来他不辞艰辛，奔走海峡两岸及世界各国，通过咨询、培训、讲座、著作及电视节目，逐步丰富、完善了中国式管理理论并广为传播，在海内外政、商、学各界引起强烈反响。二十四卷《中国式管理全集》首次面世，正是曾仕强先生中国式管理系统理论与系列方法的集中展示，是中国管理界与企业界的一大盛事，也是众多热心读者、学员翘首以盼的幸事。

我们认为，中国式管理是中国思维方式、伦理传统与西方管理科学融合的结晶，是一种基于传统和现实实践的理论创新。于国人而言，它是获得事业成就与圆满人生的一种利器；于国家而言，它是中华民族伟大复兴进程中一种可资有效运用的理论资源。我们期待，明道进德，持经达变，修己安人，和合群伦，会成为每一位中国管理者乃至每一个中国人的基本素养。倘能如此，则事业兴旺有日，家国梦想可期。

【中国式管理全集】

壹·现代化中国式管理

贰·中国式管理使用手册

叁·管理思维

肆·中道管理

伍·不管人只带心的领导

陆·易经管理的智慧

柒·管理就是修己安人

捌·在中国如何当领导

玖·变动时代中国企业怎么管

拾·用三国来管理

拾壹·三国管理智慧

拾贰·三国领导艺术

拾叁·领导的真功夫

拾肆·做最有效的总裁

拾伍·如何使中国人同心协力

拾陆·圆通的人际关系

拾柒·中国人你为什么爱生气

拾捌·管理真的很容易

拾玖·人性有弱点无缺点

贰拾·人伦关系课

贰壹·最有效的激励艺术

贰贰·被领导的艺术

贰叁·总裁最赏识的干部

贰肆·曾国藩识人用人之道

古人云：“经师易得，人师难求。”曾公仕强教授是
我们这个时代的天人之师。

——钱文忠



引 言

中国式管理重视管理功夫

第一节 中国企业少不了管理功夫 / 003

第二节 练力不练功到头来一场空 / 010

高压式解决问题只是练力 / 010

疏解式大事化小才是练功 / 011

第三节 管理功夫分为基础和精微 / 013

基础功夫大家都可以学习 / 013

精微功夫毕竟还需要缘分 / 014

第四节 管理功夫要以理念作基础 / 017

练好功夫先要有理念 / 017

只求根本而不问结果 / 021

使自己立于不败之地 / 023

兼顾长期和短期利益 / 025

秉持公诚正直的原则 / 027



第一章

内外兼修才能做好企业

第一节 理念正确才能谈企业形象 / 031

好理念表现企业良好形象 / 031

树立企业形象是系统工程 / 033

第二节 形象的内发力是企业文化 / 041

企业文化是一种主观文化 / 042

企业文化要随时调整变迁 / 045

企业文化有一套发展模式 / 052

企业文化要适时调整提升 / 055

第二章

合理计划促进企业发展

第一节 企业发展要依赖确实预测 / 065

企业领导要有先见之明 / 067

设法加强预测力的培训 / 072

第二节 预测之后要变成具体计划 / 076

根据实际情况制订计划 / 076

制订计划遵循三大模式 / 082

第三节 计划扩大成决策即为企划 / 088

企划的目的是建立行动方案 / 088

能产生效益的才是好的企划 / 092

好的企划需要好的企划人员 / 094

第三章

组织架构决定企业实力

第一节 组织是企业生存发展的力量 / 101

组织使平凡人做不平凡事 / 102

好的组织必须具有组织力 / 104

选择适合企业的组织形态 / 107

第二节 组织没必要害怕因人设事 / 113

组织的基本结构及层级划分 / 114

因人设事并不违反管理原则 / 116

组织应随环境的变迁而调整 / 119

家族企业如何善待专业人才 / 122

第三节 集权和分权只是程度的差异 / 124

集权和分权视企业情况而定 / 124

敢于授权才能提升工作绩效 / 128

第四章

圆通领导才能激发组织力

第一节 圆通的领导才有团队精神 / 137

自发领导可以创造良好氛围 / 139



民主时代也需要强势的领导 / 141

用脸色管理让下属自动自发 / 146

第二节 圆通领导就是合理推拖拉 / 150

中国人不可以盲目推拖拉 / 151

推拖拉必须具备三大功能 / 153

合理推拖拉更具有影响力 / 154

第五章

有效执行产生最佳效益

第一节 合理计划更需要有效执行 / 163

再好的计划也需要适时调整 / 164

制订计划时要考虑顺利执行 / 165

计划失败并非执行者不努力 / 168

执行前后的沟通工作最要紧 / 171

第二节 有效执行要注意过程控制 / 174

控制就是发现问题解决问题 / 174

中国人不喜欢控制也难控制 / 179

合理的预算有助于过程控制 / 182

优良的控制更合乎人性需求 / 184

第三节 时时控制不如实施目标管理 / 187

目标管理真正实现自动自发 / 188

目标管理培养员工重视成果 / 193

第六章

适时培训帮助员工成长

第一节 用指导来代替监督和控制 / 201

培训是企业最重要的投资 / 201

中国式培训的特色和缺失 / 204

企业培训无效的六个原因 / 209

第二节 培训要解决员工实际问题 / 212

存在员工问题而非问题员工 / 213

员工不为要分清原因来解决 / 217

特殊问题应该视为个案处理 / 223

第七章

考核激励提升工作绩效

第一节 中国人最应该重视考核 / 229

既要重视考成又要重视考绩 / 230

考核时考核者发挥主导作用 / 231

考核的原则和要避免的难题 / 237

第二节 考绩是考核的重要依据 / 241

考核是为了救人而不是杀人 / 241

考核权所有者要有正确理念 / 244

考绩要有连续性以免有后患 / 247

并不是考绩好的人就能升迁 / 250

第三节 正确激励促进员工表现 / 253

中国人有能力未必肯表现 / 253

最好的激励就是自我激励 / 255

对不同阶层分别进行激励 / 258

第八章

协调沟通消除内外矛盾

第一节 所有管理活动都要求协调 / 267

中国人以让代争更显高明 / 267

一切透过协调求合理解决 / 273

第二节 协调的主要方法便是沟通 / 276

中国人难沟通存在九大弊端 / 277

难沟通更要掌握沟通的方法 / 282

中国人最擅长不讲话来沟通 / 285

第九章

知人善任发挥最大人力

第一节 管理以人为主知人最重要 / 291

知人而不能善任就毫无意义 / 292

知人实属不易必须用心修炼 / 298

知人先要知己然后再去知彼 / 302

第二节 知人的目的在求适才适用 / 310

寻找人才要选择合适的途径 / 310

招聘要慎重选择真正的人才 / 312

聘用人才后要做到适才适用 / 317

第三节 知人善任才能人人尽其才 / 320

知人善任目的是得人又得心 / 320

员工跳槽关键在于找准原因 / 325

第十章

时常自省才能成就未来

第一节 人人修己才能创长青基业 / 335

忧患意识和企业伦理不可少 / 335

企业管理是修己安人的过程 / 338

第二节 时常自省才能成为好老板 / 347

好老板没有固定的参考标准 / 347

好的管理者应该避免的症状 / 350



④引

⑤言

中国式管理重视管理功夫





有功夫的管理者，无意识中做的事情也会恰到好处，没有什么差错，所有的决策都能够得到下属的谅解和支持，他也不必追究责任，而责任自然很分明。

|| 第一节 ||

中国企业少不了管理功夫

中国企业究竟怎么管？这个问题困扰我们多年。我一直倡导中国的企业要靠中国式管理。而推行中国式管理，除了掌握必要的理念外，还要重视管理功夫。

管理功夫，简单地说，就是管理方面的功夫。中国功夫一直是很神奇的，但看的人多，会的人少。因为没有功夫的人，看到别人有一套功夫，通常会有两种反应：一种是很怀疑，这算什么功夫，分明是装神弄鬼，故弄玄虚。另一种是觉得功夫了不起，太神奇了，不过反正我也学不会，管它干什么。要么怀疑，要么断定自己学不会，使得很多人一辈子无缘学到中国功夫。

有一位留美学子，在美国专修电子工程，回到中国以后，进入大学教书。无意中他接触到气功，起初根本不相信，但是他非常好奇，抱着不妨一试的心理学了起来。谁知道一发而不可收，他越学越着迷，以至于最后把大学里的职位辞掉，又到美国去，专门教中国气功。

一个人如果一开始就对新鲜事物持武断态度，说“这个是假的”，“这是不可能的”，这恐怕是不合适的。我们应该先了解新鲜事物，了解到一定程度，才能下判断，这样才不容易出错。

当然，有人会问，功夫是功夫，功夫跟管理有什么关系。我们可以说，管理其实就是一种功夫。

有些企业的高层主管常常连续开三四天的会，用来拟订计划。这样做到底对不对？三四天会开完以后，计划固然是制订好了，恐怕形势也已经改变了；形势一变，制订好的计划也泡汤了，根本用不上。我倒是觉得，与其花三四天做计划而用不上，不如根据直觉更有效。有人惊呼：“光靠直觉还得了？那根本谈不上管理。”其实不是，这就是管理功夫。无意识中闪现出来的主意，又行得通，比什么都了不起。但有的人根本没有这个直觉。

直觉，就是第六感。我们都很重视五官的感觉，其实我们也都知道五官的感觉不一定对，眼睛会骗人，耳朵会骗人，嘴巴不可靠，鼻子也不灵光……那怎么办？只有依靠第六感，第六感不会骗人。可惜现在很少人使用它，也不太重视它。

我曾问别人：“你睡过上铺没有？”他说睡过。“有没有摔下来过？”他想了一下说有。“有没有受伤？”他说没有。“为什么那么高摔下来不会受伤呢？”他也觉得奇怪。我说：“你现在试试看，睁着眼睛摔下来，骨头一定断。”

人醒着，掉下来的时候会惊慌失措，胡乱挣扎，结果把自己摔得很惨。如果人睡着了，摔下来时，什么都不做，但是第六感会帮助你摆出一个最佳的姿势，使你安全着陆。同理，发生车祸后，现场乱七八糟，幸运的是有些人存活了下来，如果你问其中的幸存者：“当时情况怎么样？”他通常会说：“我怎么知道，我睡着了。”

什么是功夫？当对方拿着刀向我们砍过来的时候，我们不用脑筋去想，也不用眼睛去看，就会本能地躲闪开，这样才叫作功夫。等到对方挥刀砍过来，我们还要看清楚这把刀是真的还是假的，从哪个方向砍过来，还要想该怎么躲过去，恐怕已经来不及了。要经过思考，才能出招，