

明 达 著



潇洒 管理

光明日报出版社

本书是打开管理之门的金钥匙，是非专业管理人士的万能导师。
本书是一本个人管理类大众读物，是一本实战型全方面个人管理参考书。

明 达 著

潇洒
管理

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

潇洒管理 / 明达著. —北京:光明日报出版社,
2011. 12

ISBN 978 - 7 - 5112 - 2039 - 4

I. ①潇… II. ①明… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 254579 号

潇洒管理

作 者: 明 达 著

出 版 人: 朱 庆

责任编辑: 钟祥瑜

封面设计: 中联学林

责任校对: 贾文梅

责任印制: 曹 诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67078241

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn

法律顾问: 北京市华沛德律师事务所张永福律师

印 刷: 北京天正元印务有限公司

装 订: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16

字 数: 576 千字

印 张: 32

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5112 - 2039 - 4

定 价: 80.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

尊敬的读者，您好！

冒昧地问一句，您潇洒吗？

如果回答：YES，那就别看本书了。

本书是一本个人管理类大众读物。

本书是为非管理专业人士写的。社会上绝大多数工作者并非管理专业毕业。他们在工作和生活中急需需要但又非常缺乏系统的管理知识和技能，只能靠自学。

笔者自学管理 26 年，对自学管理的难度深有体会。书店里的管理学专著五花八门，令人眼花缭乱。

有的过于深奥、过于专业；有的过于片面甚至错误；大师林立，经常观点相左，令人无所适从。也难怪，管理理论丛林中一直迷雾重重，流派很多、悖论很多。

一本通俗易懂，简明实用，能够满足日常需要的管理普及读物是大众的期盼。

中国人是世界上最聪明的人之一。我们在机械、电子等硬件产品方面已经显示出原创、学习、模仿的天分。但这并不能说明，我们一切都是顶呱呱。事实是，我们在管理方面还很落后。

如果说我们的科技比发达国家落后 20 年，那么，现代管理理念、文化、体系管理方面可能落后 50 年，甚至是 100 年。

判断是否真正聪明的标准之一，就是看其能否识别出别人的优点，随后迅速学习变成自己的东西。我们今后要做的就是将中国人的天分扩展到管理领域。

当前，正处于美国金融风暴引发的全球经济危机最艰难的谷底反转阶段。英美等国金融危机的程度大于实体经济危机。而我国正相反。

可以说，整体上，我国金融业仍处于相对健康的状态。作为金融主体的银行业、保险业基础稳固。证券市场已经深度下跌，泡沫基本挤净。危机影响最严重的是工业，如钢铁、出口加工制造业。

可以说，这次危机是改革开放 30 年来最严重的一次经济性危机，是全球“百年不遇”的大危机。然而，也是大机遇。

本次全球经济危机是对我们经济、金融管理能力的一次实战检验，包括风险预测分析、防范预案、演变过程监控等方面。绩效考评，我们能得多少分？

综合一些令人不愉快的数字，郎咸平归结为：我们缺乏高端的国际金融人才。这没错。但更深刻的背景是全民管理素质亟待提升。

在大危机面前，信心固然重要。紧接着，信心、决心必须分化出科学理性的大变革来。这是我们繁荣时期欲求不得的大好机遇。

我们终于有了客观的理由和动力可以痛下决心实施早已酝酿已久的第二波变革了。最重要的变革就是全民管理理念、管理思想体系的变革升级。这是本书基于的历史性大背景。

到了 30 年大反思的时候了。我们还缺什么？许多人已经不缺吃不缺穿，有资有产；国家有的是专业人才，现在有数以百万计的大学生等待就业；宏观上我们也不缺钱。外汇储备高达 3 万亿美元，居世界第一位。

我们最欠缺的是管理素质。全民管理技能低下，将直接影响我国今后几十年向高度发达国家的快速追赶。

现在，社会各个角落，都不乏烦恼的经理人；不乏亚健康、病态的“难人”。女士做了管理也会变成“难人”。

管理型社会的最大职业病就是管理综合征：压力大，焦虑烦躁，动不动发火。还可能胸闷气短，茶饭不香，睡眠不甜。再加上烟酒狂轰滥炸，就是钢筋铁骨的身体也会锈蚀。

无论官员、老板、经理、员工、家长、学生，大都感到压力巨大。那么，烦恼和苦痛的根源在哪里呢？就在于管理不当。

现在全球已经进入商业社会、管理型社会。特点是：

每个人都是管理者。每个人都是经理。

每个人都需要学习管理，系统学习现代管理技能。

每一个专业都需要设置管理课程。

从小学、中学到大学、研究生都需要设置管理课程。

人生的每个阶段都需要学习管理。

管理知识与技能比任何专业知识、技能更重要。

管理就是帮助人们事半功倍。李政道、吴健雄是杰出物理学家，同时拥有哲学博士学位。而哲学是高层面的管理学。

管理，对于改善运营状况、满足顾客需求、提升个人或组织的综合效益、降低代价，既有立竿见影的效果，也会有长期的效果。

对于大多数中小企业而言，最缺乏的可能不是高精设备、技术人才、资金、信息等单方面因素，而是系统的综合管理。

许多老板、高管总是试图找到一则妙计以期得到咸鱼翻身的效果，但往往很失望。如果说有这种妙计的话那就是：系统管理体系。

笔者到过的管理岗位，一般三个月以内，就会基本理顺工作关系，建立体系，从而变得轻松：每天大约有5个小时相对空余时间。

人生，总不能甘于平庸吧。于是，坚持写工作日记，相当一部分是管理日记。

2002年萌生了写本书的念头。就算熬日头吧，并不指望赚取稿费养家。要不，大量的业余时间，干什么呢？

动动脑筋，打打字练练手指，对身体也有好处。

这就是支撑我坚持8年多呕心沥血的动力。

笔者的管理体系可概括为四句话，十六个字：诚信防控，仁爱威严，适为而治，潇洒人生。即：潇洒管理体系。

△诚信防控——合作原则

诚信是基本心态。同时，对于不诚信行为要预先防范。合作过程要监测控制。过程监视是ISO9000中一个非常中性甚至略显正面的概念。这是实现潇洒的外部环境基础。

△仁爱威严——管人原则

仁爱是基本心态。但仅有仁爱远远不够。

威严是针对负面的人性。正所谓恩威并举。这是实现团队持续凝聚力和高绩效的源泉，是实现潇洒的人际和团队基础。

△适为而治——管事原则

过为、不为都是片面的。对应于绩效目标最大化的较低成本或付出是最适当的。“无为”是理论极限值；“适为”是可实现的最优值。

作为生物体的个人，其行为不可靠。管理体系是相对最可靠的。这是实现潇洒的体系保证。

△潇洒人生——个人生活原则

潇洒人生是人生的最高境界。

潇洒管理体系，是东西方优秀管理思想的大融合。包括儒家的诚信、仁爱；道家的无为思想；西方现代科学管理体系以及中西方勤俭节约、享受生活的现代生活理念。

潇洒是一种美，一种行为美，一种迷人的综合的魅力。潇洒是幸福的更高级、最高级。

对人体最有价值的往往是日久天长的东西：清新的空气、洁净的水、明媚的阳光、绿色的植被、粗茶淡饭和经常性的运动，而不一定是人参鲍鱼、茅台奔驰。

对企业最有价值的东西往往不是什么灵丹妙药、最新概念，往往是那些悠久得平淡无味的管理理念：诚信、仁爱、创新、团结、科学、理性、预防等等。

工作时愉快有业绩，下班后享受到美食、运动、音乐、旅游、学习、聚会、亲情之美。健康的身体，吃吗吗香，睡觉也香。通过工作和投资拥有足够的财富，享受生活，享受快乐。这样的人生就是潇洒人生。

白领、学习者、体力劳动者，都需要运用管理的技巧把自己从痛苦中解放出来，彻底解放自己。人们都需要测控劳作与享受的平衡，在日常生活中保持潇洒状态。

其实，每一个人都完全可以活得潇潇洒洒！

本书以个人为追踪研究对象，以个人的工作和生活为主线，试图构建人体这一计算机的系统软件。人体的各个器官、大脑中储存的所有知识信息、通过训练装载的各种应用程序软件，都通过这一系统软件进行维护管理。每一个人都需要一套管理体系去管理所有的工作和生活。

自己的所有管辖对象，都可以提炼整理出一套程序，并形成体系。这项工作必须由自己完成，任何别人只能提供协助。主办人只能是自己。

因此，和吃饭一样，每个人都必须亲自动手，才能建立自己的“管理Windows XP”，并不断升级更新、修补漏洞。

房地产行业轰轰烈烈，已经被社会广泛关注。恰恰该行业管理较差，也是笔者所从事的行业。因此，本书采用了较多的房地产行业背景素材。

本书几乎没有全新的东西。是对现有管理知识粗略的系统整理。

本书是笔者26年研究管理、从事管理的心得。

啃读学术论文时，往往要拆解、剖析成若干要点。这种二次剖解的工作量很大，也很辛苦。易中天、于丹、石悦都是成功的“解剖专家”。

故，本书直接借鉴要点笔记式、随笔散文式的“潇洒”风格，刻意采用

小段落，避免长篇大论，以减轻阅读时的疲劳感觉。

管理类书籍属于工具书，不像小说、电视剧那样情节迷人，故采用专题小文章形式，便于短时间阅读。

本书提供的是一套较为完整的方法体系：思路、程序、要点等等。单独的知识碎片可以用百度、谷歌搜索。

这要感谢互联网。它也改变了写书的方式。

非常感谢读者的垂顾，祝君成为潇洒之人！

目 录

CONTENTS

前 言.....	1
第一部分 诚信防控.....	1
诚信的三层含义	/ 3
合作风险的防控	/ 4
巨额外汇储备的风险	/ 5
失信的分类	/ 6
法律是诚信的存在基础和可靠保障	/ 8
诚信的好处和代价	/ 10
商业社会的魅力	/ 12
商业欠发达的文明古国	/ 14
双赢,源于等价交换	/ 16
商业社会的财富分配	/ 17
商务活动的基本原则	/ 19
首先拿出诚信来	/ 20
尊敬厂家、宽待商家	/ 21
合伙经商	/ 22
不良合作伙伴	/ 23
不愿意合作的心理要改变	/ 24
诚信不足是家族式企业产生的根源	/ 25

中国私企发展的三个阶段	/ 27
潇洒的营销	/ 29
有几种顾客的要求不能做	/ 30
心诚则灵	/ 31
合同、公函搭载着诚信	/ 33
管理秀—管理上的虚假套路	/ 34
过分的谦虚就是虚假、虚伪和骄傲	/ 36
诚信度最低的是房地产业	/ 37
谈判是一种特殊的工作	/ 38
谈判过程的 PDCA	/ 40
潇洒的谈判	/ 41
精细化合同	/ 43
付款的时间效果:付款时效	/ 44
房企的甲方乙方	/ 45
按照合同约定中止合同是一种诚信行为	/ 47
房企的招标	/ 48
合作过程的防控要点	/ 50
合作控制的最好结果	/ 52
合作中的冲突管理	/ 53
难的是持续诚信	/ 55
 第二部分 仁爱威严	 57
人性化管理到底是什么?	/ 59
人性之全貌	/ 60
人性化管理的基本原则之一:敬人	/ 62
人性化管理的基本原则之二:信人	/ 64
人性化管理的基本原则之三:安人	/ 65
人性化管理的基本原则之四:诲人	/ 66
人性化管理的基本原则之五:激人	/ 67
人性化管理的基本原则之六:防人、律人	/ 68
严格要求与宽以待人矛盾吗?	/ 69
管人不难	/ 71
每一位经理都应该是出色的 HR 经理	/ 72

管人的模式对比	/ 74
岗位分析	/ 75
房企的总工	/ 76
外行领导内行	/ 78
专业管理者	/ 79
最佳知识结构	/ 81
宁缺毋滥?	/ 84
最佳岗位和最佳人选	/ 86
空降兵的爱恨情仇	/ 87
基层员工的价值	/ 90
管理者的价值	/ 91
三个臭皮匠顶个诸葛亮吗?	/ 92
兼岗兼薪	/ 93
特优人才	/ 94
对名人的管理	/ 96
急脾气	/ 98
一把手脾气	/ 100
野马	/ 102
偏执狂	/ 104
驴、牛、马	/ 105
当代建筑工人—农民工	/ 106
抱怨员工素质低没有用	/ 108
管理上司	/ 110
愉悦的上下级搭档	/ 113
人力资本	/ 116
合理薪酬	/ 118
绩效考核	/ 120
末位淘汰	/ 123
推卸责任	/ 125
平衡计分卡	/ 127
奖罚原则	/ 128
激励方案	/ 130
奖罚的时效性	/ 132

建议的价值—奖励模型	/ 133
大气的老板—财散人聚	/ 135
企业恐惧	/ 137
压力管理	/ 139
企业培训	/ 142
潇洒学管理之一:看大片	/ 145
潇洒学管理之二:玩游戏	/ 147
管理冲突	/ 149
劳资纠纷	/ 152
试用期工资打折?	/ 153
辞职的心理过程	/ 154
岗位钝化—换岗	/ 156
危局换将	/ 157
关系员工和关系伙伴	/ 158
天下中层何其苦	/ 160
最佳雇主与最佳员工	/ 162
忠诚与背叛	/ 163
背景考核	/ 165
爱挑毛病—管理者的职业病	/ 166
书生管理者	/ 168
第三部分 适为而治.....	171
过为、无为、适为	/ 173
管理美学	/ 175
开发管理理论丛林	/ 176
我们不缺口号、原则和哲学	/ 178
潇洒管理的体系模型	/ 180
管理专家	/ 182
理论是灰色的?	/ 184
准最优—系统运行的管控目标	/ 188
最优化的代价	/ 189
容积率最大化不等于利润最大化	/ 190
多快好省?	/ 192

房企的多快好省	/ 194
管理哲学	/ 195
企业文化	/ 196
独特的企业文化根本不存在	/ 198
团队文化的多元融合	/ 199
高绩效文化	/ 201
个人英雄	/ 202
让贤文化	/ 203
道歉文化	/ 204
适合创新的环境	/ 205
NO 文化—病态的沟通文化	/ 207
善于学习的文化	/ 208
清廉文化	/ 209
官僚、官宦、霸气	/ 210
中庸文化	/ 213
奢侈文化	/ 216
浮躁文化	/ 218
务虚文化	/ 219
互相指责、互相挑刺	/ 220
关系导向	/ 221
“小人”文化	/ 223
面子文化	/ 225
创新节日文化	/ 227
简单的人际关系	/ 228
持续的尊敬	/ 230
追星文化	/ 231
共同的核心理念	/ 232
管理的通用性和特殊性	/ 234
到底什么是真正的第一?	/ 236
团队礼仪	/ 237
潇洒的优秀团队	/ 238
组织的魅力	/ 240
经营型企业	/ 242

组织的架构与效率	/ 243
部门矩阵	/ 245
改进与变革	/ 246
变革的阻力和动力	/ 247
变革需要决心和魄力	/ 248
剧烈变革和温和变革	/ 249
快速变革、提前变革	/ 251
领导与管理	/ 252
管理活动的中轴线	/ 253
决策程序	/ 254
执行中的决策:坚持还是放弃?	/ 256
决策的失效性—时间价值	/ 258
决策速度与决策质量	/ 259
管理中常用的决策模式	/ 261
独裁	/ 263
凭直觉决策的可靠性不高	/ 265
—“NO”千金	/ 267
快刀斩乱麻—日常决策	/ 268
执行	/ 270
CEO	/ 272
计划与变化	/ 273
战略与战术	/ 275
战略管理	/ 277
坚强意志力的药用价值	/ 280
SBA 振荡—多元化与专业化	/ 281
TQC	/ 284
质量	/ 286
QCC	/ 287
戴明环	/ 288
ISO9000	/ 289
解决方案的策划、规划、设计	/ 292
书面制度	/ 294
思路、步骤、程序	/ 296

管理程序	/ 298
可靠性	/ 300
人是不可靠的	/ 301
预防	/ 303
工作接口	/ 305
多用图表少用嘴巴	/ 306
过程与结果	/ 307
简单与复杂	/ 308
可追溯性	/ 310
网络计划图	/ 311
无边界沟通:互联互通	/ 312
越级汇报、越级指挥	/ 314
双向主动	/ 316
会议	/ 317
会议管控	/ 318
工作例会	/ 321
就餐会议不科学	/ 322
授权	/ 323
不放权的代价更高	/ 326
管理试验	/ 328
强化系统的抗失误能力	/ 330
适当的工作标准	/ 331
模糊和精细	/ 332
细节	/ 335
系统漏洞往往是重要细节	/ 337
记笔记的细节	/ 339
浪费与勤俭	/ 341
危机管理	/ 344
一分钟管理	/ 346
走动式管理	/ 348
神秘管理	/ 349
6S 管理	/ 350
零桌面	/ 352

专业外包	/ 354
互为客户—相互服务	/ 355
病历本和产品使用说明书	/ 357
管理者的记忆力	/ 359
目标管理	/ 360
不言而喻的分工	/ 361
军人素质和军事管理	/ 362
强制命令与友好协商	/ 363
强整顿	/ 364
管理的灰色地带和盲区	/ 366
对错误的管理	/ 367
情绪管控	/ 368
“以辞职相威胁”	/ 370
职业性烦躁	/ 372
总有一天会厌烦了你	/ 373
少加班—潇洒的时间管理	/ 374
对酒的管控	/ 377
潇洒的管理者	/ 379
CAM	/ 381
百年老店	/ 383
风险与危险	/ 384
股市管理	/ 385
房地产行业的若干现象	/ 388
房企的出路	/ 395
大国崛起、大国奢侈	/ 398
亮丽的生态城市	/ 400
 第四部分 潇洒人生.....	 403
潇洒指数	/ 405
潇洒总量	/ 408
潇洒族	/ 410
商业圣人—洛克菲勒	/ 412
武学圣人—李小龙	/ 415

人体预维修	/ 417
网络、电脑、电视	/ 420
人际安全管理	/ 422
家庭管理体制的变革	/ 424
家庭 CEO	/ 425
ISO9000 家庭版	/ 428
婚姻致富、婚姻致穷	/ 430
家庭的危险源识别	/ 433
聚会的安全管理	/ 438
家庭投资之一：股市	/ 439
投资、投机	/ 446
PE、PV	/ 447
潇洒的股票投资	/ 451
投资笔记	/ 460
家庭投资之二：房地产	/ 462
潇洒买住房	/ 464
交通管理	/ 469
“路上没好人”	/ 471
闯黄灯	/ 472
刹车线	/ 474
精确驾驶	/ 476
驾考	/ 482
人生规划	/ 484
学外语—地球村极大的资源浪费	/ 487
从小学管理	/ 489