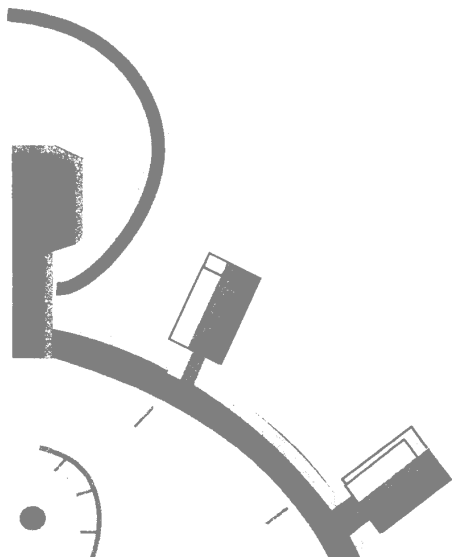


1 PART

御人有术

在管理中，有一个“度”的概念，管理的范围、强度都必须有一个限量，不能无限制地扩展，更不能无限制地收缩。这是由“乱生于治，怯生于勇，弱生于强”这一循环转化的规律所决定的。



第 1 讲

始 计 篇

始计篇与企业管理

《孙子兵法》乃是一部兵书，然其开篇首句即道明了战争与经济、政治和各方面因素相辅相成、互相关联的紧密关系。所谓“不可不察”，更述及其环境因素的重要性。

企业是经济发展的产物，企业管理是一种经济手段，那么，其管理态度、方式、方法势必和各种环境因素（政治、法制、风俗等）有着千丝万缕的联系。精明周到的企业家在实施企业各方面的管理时，必须非常熟悉本行业、本国乃至本地区有别于其他行业、国家、地区的特殊政治格局和不同的法制、法规以及文化背景、风土人情等，只有这样，企业才有可能在这一环境中游刃有余，中流击水而不倒退，商海泛舟而不倾覆。

“不可不察”当属理论，实际当知如何察法。《孙

《孙子兵法》云：“经之以五事，校之以计，而索其情。”要想解决问题，我们必先发现问题，分析问题，而分析问题的关键在于拥有充分的资料，非常熟悉情势的变化，对它们互相比较，这样才能窥破其起因，故言之“索情”、“校计”。一名出色的企业领导者必是有着丰富的知识和权衡事件的才能，不是固步自封，而是善于在比较之中存优去劣、引古鉴今，从而更好地管理自己的企业，使其蓬勃发展，切不可骄傲自满，勿忘“高处不胜寒”之事理。

《孙子兵法》言“五事”，意即“天时、地利、人和”。知天知地，是发展的根基，还要知道人和才是企业发展的“内功”，才能提高企业的凝聚力。所谓“法”，乃制定企业发展的规章制度。因为人总是有过偏、过激的时候，有了约束，做到赏罚分明，则可实现“令民与上同意”之“道”，企业方可在竞争的洪流之中同舟共济，力挽狂澜，使企业身处发展的潮头。所谓“将”，《孙子兵法》云：“智、信、仁、勇、严”，此乃企业领导者所应具备的基本素质。智者人附，信者人归，仁者爱人，勇者服人，严者明人。当企业领导拥有这些诸多优秀的品质素养后，才有可能充分调动企业发展的潜力，才能实现“贤臣择主而事，良禽择木而栖”的古训教导，这样才有可能谈论

领导的策略、技巧。

在这一篇中，《孙子兵法》还提出了“势”的概念。所谓“因利而制权”，乃是如何灵活机动地应用各种有利因素，不可拘守常法。首先，企业领导者在进行企业管理之时，必须先循“因利”之则，不管其管理构想如何超脱，管理方法如何精妙，都必须为企业的发展而服务，以“盈利”为企业发展的终极目的，所以，切忌某些不切实际、不着边际的盲目自由发挥，否则当属有形无实，如一座空中楼阁。其次，在“势”的理解中，我们不妨借助韩非子论“势”的发挥中的言论。韩非子言：“民者因服于势，势诚易服人（《五蠹》）。他又言“势者，胜众之胁也”（《八经》）。我们不难看出，韩非所言势，是指“胜众”、“服人”的权势、威势，也就是现代管理中所讲的正式权力。这种权力是领导者、管理者所拥有的，它的内容是下属成员各种利益的分配权，如：薪资权、赏罚权、补贴权、晋升权、住房分配权、任免权，以及出国、学习机会权等，这种权力，靠强制、威吓，对人的行为形成一定的影响力。《孙子兵法》云“因利而制权”，用于企业管理，即灵活机动、适当地运用这些权力，达到增强企业凝聚力，激发企业发展的目的。

最后，《孙子兵法》还提出了“庙算胜，得算多”的观点。不难解释，有了充分准备，周密的计划，事前深思熟虑的分析，及此及彼，企业管理的成功是完全可以预见的，正所谓“胜负见矣”！

商用案例

●明晰的管理监督

时代的发展越来越要求企业管理监督制度的法律化和系统化，因为只有如此，企业管理方能正常进行，并切实地发挥其超凡的作用。在这方面，日本经济界的监督保障体系是相当突出和完善的。

在日本，由律师、企业法律顾问、管理师和公认会计师等专业人士组成的监督体系，直接对企业经济发展的规模、效益等进行社会监督，并和谐地分工合作，但并没有行使影响经济发展的直接权力，这样便能很好地使企业得以自由、顺畅的发展。

然而，在实际工作中，由于个人关系、社会环境以及某些隐性因素的影响，企业管理监督体系往往存在着许多漏洞，如营私舞弊、包庇诽谤从而造成许多不真实的结果，直接使企业选人、用人与管理机制捉

襟见肘，运作不畅。那么，如何更好地发挥企业管理监督的作用呢？以下几例或许能给我们不少的启示。

美国东海岸一家著名的毛皮公司，在员工管理监督中，经常采用一种暗察方式，即分别授予两三位相同工作职能的员工一种相同的工作任务，从而辨析他们之间不同的工作能力。不过，这种暗察仅限在较短的时间内完成，以至不会影响企业正常的机制，并在暗察之后，通过人事部门公布一定量的暗察结果，从而激励优秀者更加努力工作，成绩差者在这一环境之下，自感岌岌可危，亦会发奋直追。企业在员工们互相促进影响下，必当呈现一种空前的迅速发展之势。

日本 TDK 集团总经理素野福次郎早年入纺织公司工作，就职于当时著名企业家田信吾创业的纺织服务业。在那里，他看到了派系行为带来的人才埋没、管理监督失效等恶果，后来进入 TDK 之后，便实行了彻底根除派系的方针。董事的子弟即使很有前途也不许进公司工作，这是 TDK 的一条铁的规定。该集团有 1 万多名员工，共有 5 名董事，1 名主管总务和销售，1 名负责财务，1 名负责人事和生产，1 名主管开发，1 名是总经理，各自从不同角度管理全体属员。由于在员工中没有董事的子弟，所以在每次的董事内部会议中，对于员工的赏罚、升降均能公正、明晰地执

行，从而提高了全体员工对公司的信任度和凝聚力。

世界摩托车之父本田宗一郎在 1973 年从一直担任的本田公司董事长宝座上退了下来。而在 10 年前，他“忍痛割爱”，将创业功臣、历尽沧桑的弟弟宗二郎从常务董事的位置上撤下来，迫其离开了公司，这是一个相当有远见的英明决策，因为他知道，公司要发展，亲族就不能共同经营一家公司，否则将会带来企业管理监督失调、人事管理紊乱等一系列的恶果。这一英明决断，在日本企业发展史上传为佳话，也是他相当有远见的创举之一。

《孙子兵法》言，行事之前“不可不察”，即道明了“察”的重要性及暗藏了察之优劣所带来的不同效果。监督是企业管理中必不可少的重要职能，如何有效地进行监督，是每一位企业管理者都应认真思考的。

●小小铜牌与 55 万美元

中国有句俗语：“舍不得孩子套不到狼。”当然，套狼之法很多，并非要舍去孩子。它仅告诉我们这样一个道理：为了换取自己必得之利，则要不惜为此失去某些小利；也就是以银子换金子的决定。亦言之：

先予后取。此法运用非常广泛，市场营销、企业管理中更是乐此不疲。

1952 年，美国芝加哥举办了一个全国性博览会，汉斯罐头食品公司经理汉斯也把产品送去参展，遗憾的是，他的展台被博览会工作人员安排在一个最偏僻的阁楼。博览会已开了 3 天，但光顾该展台的参观者始终寥寥无几。为扭转形势，汉斯采取了“欲取先予”的策略：他向门外地面上抛洒了许多小铜牌，铜牌上面写着：“持此铜牌者请到阁楼上汉斯罐头食品公司处换取一件纪念品。”这样一来，原先门可罗雀的阁楼门庭若市，到博览会结束时，汉斯获得了 55 万美元的利润。

在企业管理中，先予后取的方法更得到了广泛的应用。先予的东西有很多种，可以是物质的，也可以是精神上的，但不管是哪种给予物，都必须具有针对性，这样才可能发挥积极的功效。

根据马斯洛观察人的五项需求学说，物质的需求常常是低层的，而受到尊重、自尊心的满足对于有才识的部属来说很重要，以此作为激励方法更为奏效。为了满足部下的自尊心，主管在必要时可以故意表现出自己的疏忽，让部下来提醒自己，这样他们就会产生一种“自己很能干”的优越感。主管应该掌握古典

式的“关怀政策”，也就是以耐心亲切的态度去感化那些顽固的部下。

日本元西铁路的总监三原修能使部下充分发挥出自己的能力，这与他善于满足不同部下的自尊心这一巧妙方法是分不开的。在每一次迎接刚参加工作的年轻人时，他总会对他们说：“我一直等待你们的到来。”那些自尊心很强的人听了这种话后，总是很兴奋，因此工作起来干劲十足，而这类年轻人往往是能吃苦、能努力学习，并善于创新的一类人，是当前企业发展的顶梁柱。而这种说话的方式还应用于以下类型的人：在其他部门很有成绩的部下；很想成为主管的部下；自信心的满足尤胜于物质的奖励。

当三原修每次和那些有众多特长的部下进行讨论时，总是表现出十分的谦虚，他说的一定是“当然我不是专家，但是有你们的帮助，我肯定能够成功”之类的话。而对于那种自信过强、过于固执己见的部下，三原修则会采取“关怀”与“威慑”双管齐下、互相配合的策略。

在企业管理中，往往一句简单的表扬，一个适当的动作均能达到使人如沐春风、产生无限受用之感，而它换来的是员工对公司的忠诚，最终的结果则是公司的迅速发展。我们的企业管理者们一定不要过于吝

惜手中的“银子”，因为抛出它，换来的将会是沉甸甸的“金子”

● “临床医生”

日本松下公司是世界著名的大公司，其产品在世界上早就闻名遐迩，整体实力已被列入世界 50 家最大公司的名单中。担任该公司最高顾问的松下幸之助更被称为“经营之神”，他曾说过这么一句话：“用医学上的一句术语来说，我们的经营活动相当于临床医学，而不是基础医学。在这个意义上说，从事经营活动的人都必须是有实际工作经验的‘临床医生’。”

假如一个制定销售计划的人没有从事销售工作的亲身经验，那么即使他才识渊博，并且能制定出详细的计划，也只能说是纸上谈兵，多数会以失败告终。若一个技术人员根本没有实际生产经验，即使他也在从事研究工作和参与设计，很难想象他设计出的产品还会受人欢迎。

对于知识的学习，对于新职员的管理，许多经验丰富的大公司都偏爱“临床”式的现场实习。

当松下公司招聘了一批新职员之后，技术人员全部下到厂房、车间第一线，从最基础的实际工作做

起，并促使他们把所学的知识和实际工作联系起来，且激发他们锐意创新的潜力。管理人员也须从熟悉业务这一步做起，由一位经验丰富的上司直接带领，参与产品的销售、服务等各方面“临床”式实际工作。在新员工的现场实习、训练中，不同的主管对其所带新职员进行监督、审视，在实际工作中发掘他们的创新潜力，发现有能力的职员，以备公司培养、重用。

大专院校的毕业生，不论学何种课业，也不论将来做何种工作，更不论是谁的儿子，一律参加轮班训练。在 6 个月的训练期间，他们将被派到各个地区，直接到生产的第一线，实际参与轮班的生产作业。轮班训练的过程中，受训人员除了参加生产作业，其他诸如产品打包、搬运物料、保养机械等工作都要去做，而且必须和一般的作业员一样，轮着上日班、夜班，同时，每个月还要提出心得报告，由主管辅导考核；6 个月训练期满后，再由总管理处派考官到各厂区进行期满考试，成绩合格者才正式任用。每一部门的负责人，要对到场受训人员的学习成绩负责。轮班训练的目的在于考验新进员工吃苦耐劳的精神，磨练他们的意志与耐力以及正确的工作态度。

通过现场轮班训练且考试合格的新进员工，在以后的工作生涯中，均成为企业发展的坚强骨干，体现

了这一训练的实际功效。

正所谓“多算胜，少算不胜”，由于有了最实际的工作经验，才可能对整个过程有较为详细的了解，拟定可行的计划，在工作中胜多负少。

●耐心的倾听与妙语如珠的说辞

曾有一句谚语说：“能干的领导，就是喜欢听人讲话的强人。”

倾听是一种管理方式，因为现代企业管理的核心是对人的管理。对人的管理可以借助言语交谈实现心灵沟通。在管理人员与员工的言语接触中，倾听既是一种被动的信息接受，同时又是一种能作为相互协调联系的手段。

张先生是一家饭店的经理，他知道与员工保持沟通的重要性，于是定下每月第一个星期五的下午举行员工同乐会，与员工聊天，喝茶或者一起娱乐，以便听取员工意见。不过他有个不好的习惯，就是喜欢中途下结论，发评论，常常对方没讲到一半就打断：“好了，你的意见我知道了”或者别人刚提个观点，他就没了耐心：“这事别人已经提到过，你不必说了。”久而久之，员工都不愿坐下来跟他详细谈一谈。

张先生很困惑，便越发主动，然员工们却总是哼哼哈哈：“经理的想法，不错。”没什么不好的。”经理说得对。”张先生不知道，他的坏习惯已经伤害了对方，在员工们的眼里，同乐会不过是做做样子而已。

倾听是满足对方自尊的一种手段。张先生的坏习惯是不爱听、不愿听，自然是对员工自尊心的严重伤害，关系恶化也就是必然的了。

倾听在企业内部公关中还是化解员工心理压力的“降压剂”。管理人员在员工心目中都有一定的分量，耐心倾听往往能达到很好的安慰作用。

一位妇女找到她的女经理讨论自己的婚姻问题。她问经理自己是不是应该与丈夫离婚，经理既不了解她丈夫的情况，又不了解她的婚姻情况，所以无法帮她出主意。于是经理只能静静听她说、思考，然后问她说：“你认为你应当怎么办？”经理问了她好几遍，每问一遍，她就要告诉经理她认为应当如何如何。第二天，经理收到一束美丽的鲜花，里面附有一封热情洋溢的信，感谢经理为她出的好主意。大约一年后，她又写信给经理，说她的婚姻十分美满，并再次感谢经理为她出的好主意！实际上经理一个主意也没给她出，只不过耐心倾听，但却起到了一种引导的作用，帮助她明晰思路、考虑对策，并使她坚定了该怎么做

的信心。这虽然不是直接的管理，却帮助解决了员工的实际问题，赢得了员工的信任，增进了凝聚力、向心力，有谁能说它不是一种有效的内部公关管理手段呢？

倾听是一种十分有效的管理手段。要发挥倾听的作用，应注意三点：其一，加强注意力，管理人员应自觉保持心理活动的指向和集中度，以防倾听过程中的注意力转移；其二，克服好为人师的心理，不要把发号施令的习惯带到倾听过程之中；其三，努力营造倾听气氛，有意地进行引导，使对方说得更充分、更有条理、更有激情，以便于管理者更全面地处理事情。

《孙子兵法》云：将者，仁将。仁者爱人，如何爱人呢？耐心地倾听是否为我们提供了一种无声胜有声的爱人方法呢？



作战篇

作战篇与企业管理

孙子提出的“兵贵胜，不贵久”，“役不再籍，粮不三载；取用于国，用粮于敌”和“赏其先得者……车杂而乘之，卒善以养之，是谓胜敌而益强”等基本作战方针，如若换到企业管理这一特殊的经营环境中来，则和管理目标、人才管理策略以及领导职能等方面有着诸多的联系，体现了企业管理中某些基本的思路、方法。

首先，实施企业管理的目的是为了协调企业各部门之间的互相联系，从而实现企业的迅速、稳定发展，以期获得高额的利润。所以，在当前这一高速发展的市场经济中，公司管理的成效最终是要体现在以后慢慢显出的经济效益、社会效益上，过程并不是最重要的，而在于结果。倘若你方法失当，到头来，耗费大量时间、金钱、精力，却得来微薄的成效，那