

GUANLI DE
MINJIAN YISHU

管理的民间艺术

希望集团创始人 陈育新 著

 朝華出版社

序

黄泰岩

我和陈总相识已有两年，虽然时间不长，但却有一种相见恨晚之感。我一直对希望集团的创业与成长怀着崇敬和仰慕之情。但是从2004年初开始，我受陈总的邀请设计华西希望集团的发展战略。在设计战略过程中，通过与陈总的多次长谈，和对不同层面员工的调研，以及对希望集团成长历程的梳理，我的崇敬和仰慕之情就升华为一种热爱。正是有了这份爱，似乎我和陈总的希望集团有了那种“快乐着你的快乐，幸福着你的幸福”的情境；也正是有了这份爱，我和陈总的合作日益加深，如为了推进中国民营企业的顺利发展我们共同成立了“中国民营企业研究中心”还是因为有了这份爱，当陈总这本积23年企业管理之经验的杰作即将问世而约我写序时，我也就不知深浅高低答应了下来。

陈总这本书的初稿，我在设计华西希望集团企业战略时就曾反复地读过，受益匪浅，今天重新读来仍然感叹不已。我为书中的“理”而折服，为书中的“情”所感动。因此，本书的一切，自然也就在“情理”之中。中国的企业家没有“理”，就不可能站得高，看得远；就没有领袖，没有旗帜；企业自然也就不会“基业长青”。同时，中国的企业家没有“情”就不会具有凝聚力和号召力的企业文化和企业精神，也就不会有强大的执行团队，不会有痴迷的顾客，从而也不可能把企业引向成功。因此，我向读者推荐此书的理由至少有以下两点：

第一，这是企业家积23年企业管理经验的理论升华。我在《与企业家谈经论道》一书的前言中曾这样写到：“探索企业经营之道、成长之道、长青之道，并把各个企业灵活运用的、丰富多彩的各种‘道行’，总结、提炼上升为一般的‘经典’，单靠专家学者在书斋中的苦苦研究是不可能的，只有企业家在一线的埋头经营也是不可能的。惟一可行的道路就是把二者结合起来。”这种结合无非有三种方式：一是专家学者深入实践，用实践检验旧

理论，提炼新理论；二是通过专家学者和企业家共同搭建一个相互交流、相互学习、共同合作的舞台，实现理论与实践的碰撞和创新；三是企业家对自身长期积累的经验进行自我总结和理论升华。本书就是成功企业家对自身成功管理经验的理性总结和理论思考，它的出版，将为那些需要实践营养的专家学者们提供难得的经验案例大餐，为那些苦苦摸索的企业家们带来理论的光亮。

第二，这是企业家努力探索中国企业经营之道的炙热之情。中国企业的经营之道是什么？这是需要我们面对的重大课题。我国是发展中国家，需要引进资本、技术和管理，但中国的企业家必须明白的是：在引进管理的过程中，我们究竟应该学什么，以及怎么学。有的企业家学 MBA，反而学傻了，把企业搞垮了，原因就是不知道学什么、怎么学。比如有的企业家学韦尔奇，就把韦尔奇的经营理念奉为不变的经典，但在 GE 韦尔奇的继任者伊梅尔特却放弃了韦尔奇的经营理念。实际上，不仅仅是伊梅尔特，GE 的每一任 CEO 都抛弃了前任所看重的理念。《基业长青》一书的作者柯林斯说：“一百多年来，GE 最擅长的本领似乎就是，它总能在合适的时候选择合适的人。”同样，具有 132 年历史的日本王子制纸株式会社的社长铃木正一郎也告诫中国的企业家：“从经营与管理的角度看，MBA 是很好的东西，但东方的企业家一定要记住的是，MBA 产生于西方文化，一些做法和教条不一定适合我们的文化环境。中国的企业家还是应该懂一些东方文化。”

中国的企业家要成功地经营企业，不仅要明白学什么和怎么学，而且还要通过学习，结合国情和企业自身的实际，创造性地“悟”出适合自己企业的经营之道。只有适合的，才是最好的。

本书的作者陈总一直非常谦虚地把自己总结出来的管理理念称之为企业管理的“民间艺术”。我理解，这个“民间艺术”的真正含义就是：她是在中国这块土地上土生土长的，适合于中国文化和中国企业经营实际的管理艺术。因此，本书的出版，是对探索中国企业经营之道的重要贡献。

总之，在图书爆炸的今天，我不再遵从“开卷有益”的古老信条，但本书应该是一个例外。

探究企业管理的“民间艺术”（自序）

到 2005 年年底，希望集团已经整整二十三岁了。二十三年的创业史，正赶上我国历史上最好的发展时期。虽然其中有着许许多多的艰难困苦，但却充满着追求与探索的快乐。

1983 年初，刚刚从四川农学院毕业半年，我在其他三位兄弟的全力支持下，毅然放弃才端了半年的“铁饭碗”，又回到了曾经养育我的新津县顺江乡古家村，在家门口挂出了“育新良种场”的牌子，开始了艰难而辉煌的创业历程。

二十三年过去了，如今，希望集团及其四大二级集团——大陆希望、东方希望、华西希望、新希望，共拥有 300 多家企业，50000 多名员工。除了在饲料工业领域继续保持领先之外，还在电子、化工、铝业、房地产、食品、金融、观光农业等领域取得了不俗的业绩，年销售收入超过 300 亿元，已经成长为全国最大的民营企业之一，成为中国民营企业的一面旗帜。

多年来，每当回首往事时，便不由得感慨万千。老实说，创业之初，我最原始的动力无非是希望自己和家人过得更好。但是，当生存问题解决之后，更大的人生目标——通过“企业发展”，让“用户得利、商家赚钱、员工增值”就成了我最真实的力量源泉。

我当过十二年农民，理解农民；我大学期间学的是农学，了解农业；我将实现自己人生价值的舞台选在农村。所以，我将自己的心血、汗水、智慧，全部投入了大农业领域，期盼通过科技兴农，让千百万父老乡亲过得更好。

我常说：“诚实是有回报的。”二十三年诚实的努力换得了远远超出想像的回报，其中既包括物质的，也包括精神的。

上大学期间，我十分尊敬的文成敬老师曾经说：“在学校，最重要的是学会翻书的本领，更多的才能，要在工作中边干边学。”我的大学所学的专业是农学，管理方面的知识更多的是从企业经营实践中获得的，其中很多东西是从我的大哥刘永言、二哥刘永行、四弟刘永好身上学到的。因此，我

其称之为“民间艺术”。

之所以称之为民间艺术，有两层意思：一是说它源于民间，源于企业经营的现实需求，源于特定的企业土壤，有特定行业、特定企业的局限性，可能不完整、不规范，甚至可能是错误的，但却自然、真实、生动；二是说它确实是一种艺术追求的产物，我相信，聪明的读者一定能够从字里行间，感受到我们的认真、执著、诚恳。还有，更为重要的是，尽管我们遇到了很多困难，但希望集团的快速、持续、健康发展，却是有目共睹的事实。这也从一个侧面证实，这些探索确实是有意义的。

1998年底，《希望集团报》打算开辟一个专栏——“陈总谈管理”希望我能将在企业经营管理实践中总结出来的心得体会整理出来，作为建设企业文化的基础工程。我认为这个意见很好，因为随着企业的快速发展，企业精神大厦的建设变得与物质大厦的建设一样重要。于是，就答应了他们的要求，也希望借此管道，将多年来经营企业的心得整理出来，与关心希望事业的用户、商家、员工，以及社会各界的朋友一起分享。

栏目开设起来以后的几年间，先后发表了几十篇文稿，人才、市场、管理等方面都有所涉及。“文章千古事，甘苦寸心知”，这些文章是我几年来与用户、商家、员工，还有政府官员、朋友同行心对心交流的结晶，不管文章写得如何，其中字里行间皆铭刻着我们企业发展坚实而清晰的脚印。

此外，我与海内外一些新闻记者、专家学者的不少访谈也涉及相关内容，这次选编了几篇，作为补充和映衬。

几年间，包含有这些文章的内部书刊，我们已经先后非正式出版了六次十四批，发行量已达10多万份。其中很多篇章被广泛转载，还有多家媒体给予连载，不少企业将其当作培训教材使用，在企业内外产生了良好的反应。由于越来越多地受到企业界、经济界和新闻界朋友的关注，不少人建议，将这些文章正式出版。

目前，由专家学者、政府官员和新闻工作者从宏观角度分析研究经济问题的文章比较多，因为他们站得高，视野广，信息多，可以从总体上把握经济发展的方向、趋势、潮流。但是，据我所知，站在企业的立场上，从微观

角度探究企业经营管理文章还不算多，深入的程度也尚嫌不够。我之所以愿意将这些零敲碎打的东西正式出版，意图只在于给更多正在创业的人们作“参照系”，给更多正在探索中国式企业经营管理规律的专家学者作“半成品。”

中华民族的复兴，是一项需要几代人共同努力的伟大事业，需要无数中华儿女的不懈努力。我愿意将这本书的出版，也算作这样的努力之一。

在这里，我要特别感谢中国人民大学中国经济改革与发展研究院博士生导师黄泰岩先生、中国农业大学 MBA 教育中心主任傅文阁博士，他们为这本书的出版提出了很多很好的建议，黄泰岩先生还为本书作了序；我也要感谢《希望集团报》总编王林农先生，多年来，他用心做了很多记录整理方面的工作；我还要感谢《管理学家》杂志社的刘辉先生和樊登先生，他们为本书的出版花费了很多心血。

陈育新

2005年12月8日

目录

一、管理篇

14 / 管理之“理”

18 / 管理与需求

23 / 好人也要监督

26 / 建设一个服务型的总部

30 / 关于工作的无遗漏检查

33 / 话说“有错推定”

38 / 让遵守制度的人得到鼓励

43 / 信息的利用

46 / 强化工具意识提高管理水平

52 / 功能·规范·优化·简化

58 / 拒绝赊销

62 / 经销权的价值

二、用人篇

68 / “做小事”与“成大器”

73 / 始终保持一个“外行心态”

76 / 知人善用

79 / 知人善用大胆放权强化监督

83 / 严厉与宽容

85 / 关于配合力

88 / 选择 · 认同 · 感激

93 / 关于员工培训

97 / 高收入与低成本

103 / “能者多劳”与“劳者多能”

107 / 把蕴藏在普通员工中的能量激发出来

三、文化篇

114 / 做诚实而精明的商人

118 / 勤奋：通向美好的阶梯

122 / 清除思想障碍追求美好人生

127 / “分配”的权力

133 / 学习邓小平

138 / 自责使人进步

141 / 希望文化的包容性探源

146 / 华西希望的魂与根

四、战略篇

152 / 中国大型饲料企业面临的问题与对策

162 / 积极稳步地发展就等于高速度

166 / 先做强，再做大

170 / 反差经济现象 浅说

175 / 突出五大亮点发挥组合优势

五、媒体报道

184 / 三次下乡，一心为农 凌龙谢津

190 / 答日本经济新闻社记者问

195 / 答台湾《经济日报》记者问

201 / 与吴仁宝“华西”对话

206 / 我们是在为社会理财 黄卧云

211 / 与优秀经销商代表对话实录

219 / 独特的财富观 金焕民

224 / 企业发展的本质在于人的发展

237 / 健康的文化，健康的企业 凌龙

管理篇

管 理 的 民 间 艺 术

管理之“理”

G U A N L I Z H I L I

企业管理是人们时常挂在嘴边的一个词汇，似乎人人都懂，但又很少有人能够说清楚。人们，尤其是企业界、经济界和新闻界的人们，都在通过自身丰富多彩的实践活动，不断地探索着对企业管理规律性的认识。随着我国市场经济的逐步深化与完善，华西希望集团的规模越来越大，分工越来越细，协作越来越多，客观上也要求我们不断深化对企业管理的认识。

企业管理既是一门科学，又是一门艺术。没有科学管理就谈不上艺术，科学管理是前提和基础，而艺术化则是科学管理的最高境界。企业家与厂长经理的区别就在于他有自己的管理思想，正如雕塑家之于石匠。

1. “管”与“理”的含义

“管”强调监督、控制和指挥，要求约束个人行为、形成企业规范，突出权力和制度的刚性；而“理”强调计划、组织和协调，要求理顺各种关系并形成合力，力求实现团队效率和效益最大化。

企业家与厂长经理的区别就在于企业家有自己的管理思想。管理首先是一门科学然后才是艺术。没有科学管理就谈不上艺术。科学管理是前提和基础，艺术化是科学管理的最高境界。

2. 企业管理重在“理”

企业管理重在“理”，与“管”比起来，“理”更难。对工作，一定要先“理”后“管”，“管”中带“理”。他说，经理经理，就是要亲自动手去“理”，去布置、检查、总结，去奖励、惩罚、培训，并在这一过程中不断积累方法、经验、技巧，形成规范和制度。一旦“理”顺了，“管”也就在其中了。“理”不清，“管”就会成为形式主义和经验主义，就是忙中添乱。我认为“理”还意味着道理、规律和真理。在企业中，它往往以经营理念、规章制度的形式出现，体现着团队的最高意志和最大利益，是从长期企业经营实践中总结提炼而成的精髓。

“理”还有一层意思，那就是要按照事物本身的规律去梳理它们之间的关系。每一个行业都有它自身独特的运行规律性。规律不能创造，只能发现。谁发现得早，谁尊重它，它就为谁服务，让谁受益。因此，要想“理”得好，还要在“理”的过程中不断积累经验，努力探索对事物的规律性认识，以便把握事物的全局和方向。这是一个需要长期积淀的过程，也是一个由量变到质变的过程。古时候有个“庖丁解牛”的故事，说的正是由于庖丁在长期解牛的过程中，透彻地掌握了牛体的规律，最后才达到了“游刃有余”的境界。在工作中，大家之所以承认你的领导地位，也正是因为比别人较早地认识了事物的规律。

3. “理”的方法

对自己职责范围内的工作具备专业化的眼光和手段，是

“理”的基础能力。

光有“理”的能力还不行，还需要有正确的态度。一个人，只有当他心甘情愿地将自己与所献身的团队融为一体，并为之努力奋斗的时候，他才会有持久地“理”下去的热情和动力，他的价值最大化才有可能实现。一个团队，只有在具备共同价值观、共同奋斗目标为纽带的时候，才会有真正的凝聚力和战斗力。从这个角度来讲，工作态度有时比专业能力更重要。

“理”首先要解决的是一个“用什么去管”的问题。对现有的资源和手段都要胸有成竹；其次就是要找出企业发展的主要矛盾和矛盾的主要方面，抓住问题的要害和实质；第三就是要持之以恒的耐心，在不断积淀中寻求跨越。

“理”的第一个层次是理出条理，弄清来龙去脉；第二个层次是理出道理，搞懂前因后果；第三个层次是理出规律，掌握事物发展的方向和途径。只有理出头绪来，才能管到点子上。

企业家要有胸怀。没有胸怀，企业很难做大。即使做大了，也难以持久。

干部要在培养员工的过程中与员工实现“教学相长”。不愿或不能以较高的需求标准培养员工“理”事的能力，这个领导一定是一个不合格的领导。我认为，对下属的严格要求，实质上就是在培训他们“理”事的能力。

4.“理”的意义

干部的工作需求不高，下属不能进步；干部的工作要求不高，下属不能成长。从动态的、发展的角度来讲，“没有不好的员工，只有不好的领导”这句话是完全正确的。

我曾经说过，权力是上级授予的，但威信则是靠自己建立

的。威信是“权”、“责”、“利”相匹配时的一种必然结果。在权(管)、责(理)、利三个环节中,不少人只看到首尾两端的“权”与“利”,而忽视了中间的“责(理)”。在现实生活中,我们也常常看到不少人在“争权夺利”,他们恰恰忘记了“权”(管)和“利”后面应有的“责(理)”。我们说,离开了“责”,“权”与“利”最终都将难以实现。事实上,现实生活中,想“管”的人太多,会“理”的人太少。我们的干部,一定要身与心一起沉下去,练就一套“理”事的功夫。惟有如此,才有可能成长为优秀的企业管理者,才能管出水平,管出威信,管出人才,管出效益,企业才有快速、持续、健康成长的基础。

企业的进步首先来源于老板本人的进步。老板个人追求的升华,是企业进步的源动力。

(本文发表于2004年6月的《希望集团报》后转发于《销售与市场》等杂志)

管理与需求

G U A N L I Y U X U Q I U

在企业中，判断各级管理者优秀与否的标尺是什么？笼而统之、不得要领或模棱两可、似是而非的答案有很多，但真正操作起来多有不便。在多年的企业管理实践中，我发现，“需求”似乎是一把较好的尺子。

1.“需求”的含义

“需求”究竟是什么？说得通俗一点，就是管理者是否明白：我应该做什么？我应该怎么做？怎么做才好？什么是好？能够正确回答上述问题的管理者，我们称之为有“需求”。

我们常常发现，不少管理者也很想把工作做好，但却不知道自己“应该做什么”或者东一榔头西一棒槌找不到方向或者沉浸于某项具体事务而不能自拔；有的管理者虽然知道“应该做什么”但却不知道“应该怎么做”他看见了目标但却找不到通向目标的途径，或者照猫画虎、生吞活剥，或者埋怨环境不好、运气不佳；有的管理者虽然知道自己“应该做什么”，也清楚“应该怎么做”但缺乏勇往直前、追求美好的胆识胸无大志，浅尝辄止，不知道“怎么做才好”；有的管理者把前