

看看你的管理艺术到什么境界 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/261/2021\\_2022\\_\\_E7\\_9C\\_8B\\_E7\\_9C\\_8B\\_E4\\_BD\\_A0\\_E7\\_c67\\_261160.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/261/2021_2022__E7_9C_8B_E7_9C_8B_E4_BD_A0_E7_c67_261160.htm) 王国维在《人间词话》说：“古今之成大事业、大学问者，必经过三种之境界：”昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路‘。此第一境也。’衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。‘此第二境也。’众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处‘。此第三境也。“既然词话是有境界的，推而广之，管理自然有高下之分，云泥之别。其实在《孙子兵法》中，对于战争也是给予了几个层次，大家应该很熟悉“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”能不战而屈人之兵自然是首脑最为得意的事情，但是在企业的内部管理上，高层最重要的不是思考这些具体的问题，而是制定企业发展的方向，和分权、御人的事情。按照这个思路，笔者把管理也分了三个境界：起始阶段：管理用术 这个阶段，很多企业人都经历过，一般指在创业到初具规模的期间：企业还不正规，但是利润很高。自己什么工作都要做：管技术、跑业务、甚至跟车卸货。这个时候，企业谈不上什么组织结构，也谈不上管理。基本上管理在自动起作用，大家目标一致，齐心协力，领导者只需要在市场上看到形势，见招拆招，也就是很多人说的管理无定势。而这个术的思想，出自我国战国时期韩国的一个宰相申不害，当时的主要意思有两个方面，一是自主性的树立和使用自己的权威；二是用数目管理账目和人事，现在想来也是非常先进的。但是，到了企业初具规模的时候，这种思想就会出现一些问题，虽然经过一些修改可以维系

，但是就像用小马拉大车，绝对不是上佳之选。之所以说这是管理之下的思路，原因有三：（一）无法各司其职 著名经济学家吴敬琏说过一句话：“面临全球经济一体化的直接压力，缺乏技术优势和资金优势的民营企业就必须实现产业专业化、管理专业化、资本专业化，坚持走精细化发展的路子。”而处在这一阶段的领导者要么是全才，要么是天才，因为这个时候，恰恰是企业最不专业化的时候，企业老总往往要同时处理很多事务，对于人力资源上也只能靠平时的看去任命，这样下去企业会慢慢失去活力。（二）经验主义从创业开始，很多时候，老板的选择多出于灵感，或者经验。这个时候领导最多说的话就是“就这么做，不会错的。”其实经验主义本身并无对错，但是一旦使用的环境不与方法匹配的时候，就会出现问题。1、市场的变数更多了，市场的变化速度、数量和方式都发生了巨大变化，企业家一个人无法把每个信息都去亲自准确的把握；2、企业规模大了，人员多了，层级复杂了，很多事情不会一经确定就会得到执行力的强大支持；3、管理过程需要的是数据而不是模糊的感觉判断，纵观世界上的成功企业，如沃尔玛的全球电子系统、丰田的车间自动化都是以精确的数据作为手段的。可以说数据化是做强做大的根本前提。（三）阻碍战略制定 一个企业如果想持久地发展，必须要有战略思想。所谓战略，简单地说就是不断保持自己内部资源与外部环境的和谐。《孙子兵法》说：凡事，预则立，不预则废。不事先对可能发生的趋势做出判断的话，很可能使一个企业没有战略，或者战略失误。而战略就是为了减少失误，著名企业家鲁冠球就说：企业的成功不在于发展有多快，而在于减少甚至避免失误。但是如果

企业家的管理一直在“术”的阶段，就会导致企业家没有办法统观全局，制定战略。中层境界：管理有道道的理解，综合老子的《道德经》里的论述，我们可以理解道为制度、规律。法国以前有一位皇子，询问重农学派的代表人物奎奈：“如果你来管理国家，你会做什么？”奎奈回答：“什么也不做。”皇子又问：“那谁来管理这个国家呢？”奎奈又回答：“规则”。对于规则，同义词还有系统化、程序、制度、构架等等，这里还有一个很能说明问题的事情：万科的董事长王石，可以说是很洒脱的人物，从关于他的新闻中，我们可以看到，他可以去登山，跳伞，可能一年中几个月都不在企业中，但是企业依旧运转正常、行业领先。反观很多依靠高层去维系的企业，从上到下都会很累。企业发展到一定的阶段，聪明的企业家都会开始思考制度化这个问题，但是可能开始的时候在组织内部可能会遇到阻力，因为一旦制度化，开始的时候会让人感到死板，僵化，但是这只是开始的表面现象，华为的老总任正非曾说：“引进新管理体系的时候，要先僵化，再优化，最后固化。”这很好地给了我们一个思路。什么样的管理才能进入道的境界呢？1、用责、权、利清晰、流程科学以保证企业运行效率。2、避免没有必要的闲职降以低成本。3、以科研、营销为重，压缩其他部门以保持竞争力。高端境界：依势制胜最早对于“势”的提法，是战国时代的大思想家韩非子，他认为，术和道是势的基础，二者成而势出。阐述势之前，我们先说三个比喻：1、势能，初中物理说的很清楚，高处的小石头具有的势能要比在平地上的巨石大。2、围棋，下围棋主要看大势，金角银边，造成既定的局势，不争数子，而看全盘。3、站得高

，看得远，视野决定事业。最后的势，主要是说企业家的自身能力，当企业家将企业稳定之后，自己就成为了企业的掌舵人。企业家需要的是胸怀，眼光，个人的领袖气质。这些的积累才会积累出企业家的管理之高手段，也就是人们常说的“大道至简”。这个时期，企业家管理企业靠的是思想、精深而不是具体的手段。这个时候企业家需要做的事情无非是三项：决定企业前途；分配权力；知人善任。而要积累拥有的“势”，这种“势”按照现在流行的解释是什么呢？领导力！领导力不是装腔作势，不是武断，一个拥有领导力的企业家起码有这样的能力：（1）全面获取信息的能力，以便准确的作出决策。（2）果决，坚韧。一旦确定的事情得到大家的认同短期内不轻易更改。（3）任才。既然领导者需要集中精力做决策和前瞻性的工作，就需要从琐碎的工作中解脱出来，自己负责目的，属下负责手段。最后，这并不是分出高低的绝对条件，企业家也需要的慢慢的磨练，不断提高自己的管理境界，对于企业的最高领导者，取势最重要，明道其次，优术第三。个中滋味，还要慢慢去品。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)