



管得少才是管得好

主持：戴明威

思想贡献：卞华舵 吴云海

道家倡导“治大国若烹小鲜”的管理哲学。道家认为，治国必须坚持政策的一贯性，政策多变则扰民。这就是老子说的治理大国好比煎小鱼一样，不能常常去搅动它，而是要依据规律，使用巧力，在适当的时间、适当的地点、以适当的方式促使其变化。

企业经营管理中如何做到“治大国若烹小鲜”这样的境界呢？道家的管理哲学思想至少给当代企业四点启示。

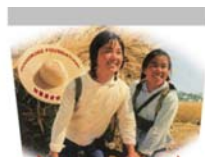
其一，管得少才是管得好。管理者的主要任务是做好决策。把握好做什么、什么目标、哪里做、何时做、谁来做，想办法找正确的人做正确的事，激励部下去做，而不是代替部下去做。管理实际上是对人的管控，控制的最高境界是少控制、不控制，如果管理部下时“天天搅动小鱼”，就不是一种好的管理方法。其实，一个聪明的领导人，应该正确地利用部属的力量，发挥团队协作精神，不仅能使团队很快成熟起来，同时，也能减轻管理者的负担。在管理方面，要相信少就是多的道理：你抓得少些，反而收获就多了。管理者，要管头管脚（指人和资源），但不能从头管到脚。

其二，管得少不是不管，而是要抓住管理的关键。这个关键及管理者的角色定位，做自己职责范围内的事，不越权管理、不越级管理，通过管理人的思想管理好人，通过管理人而管好事。要求管理者透过复杂的表面现象，洞察问题的本质，化繁为简，管理简单化。严介和于1995年创建的中国太平洋建设集团有限公司，经过10年超常发展，一跃成为以公路、市政、水利基础设施投资与建设为核心产业的大型企业集团。严介和认为作为一个管理者，特别是高层管理者，在企业内部要只做裁判员，不做运动员；要只管人，不管事。相反，对外只做运动员，不做裁判员；只做事，不管人。他认为从老总工作时间可将老总区分“三流”，三流的老总每天工作8小时以上；二流的老总每天工作5小时；一流的老总每天工作3小时。高层管理者问大事，中层管理者问中事，低层管理者问小事，老总要思考重于行动。企业老总贵在苦其心志，而不是劳其筋骨。

严介和的管理之道提出管理的关键在人不在事，高层管理的主要角色在于思考、决策，而不在于具体行动，抓住了主要矛盾，从而“纲举目张”。严介和治理60多家子公司，7万多员工而从容不迫，气神悠然，这是深谙“治大国若烹小鲜”之道后的魅力所在。

其三，管得少又管得好，关键在于建章立制。通过建章立制将复杂问题简单化，将简单问题标准化、程序化，减少例外事件，从而做到“闲”而有效。春秋时期，楚国令尹孙叔敖在荀陵县一带修建了一条南北水渠。这条水渠又宽又长，足以灌溉沿渠的万顷农田，可是一到干旱的时候，沿堤的农民就在渠水退去的堤岸边种植庄稼，有的甚至还把农作物种到了堤中央。等到雨水一多，渠水上涨，这些农民为了保住庄稼和渠田，便偷偷地在堤坝上挖开口子放水。这样的情况越来越严重，面对这种情形，历代荀陵县的行政官员都无可奈何。后来宋代李若谷出任知县时，也碰到了决堤修堤这个头疼的问题，他便贴出告示说，“今后凡是水渠决口，不再调动军队修堤，只抽调沿渠的百姓，让他们自己把决口的堤坝修好。”这布告贴出以后，再也没有人偷偷地去决堤放水了。

这是一个有趣的故事，但是故事背后的寓意却值得管理者深思。如果在执行一项政策之前就把这当中的利害关系对执行者讲



广阔天地大有作为 415名硕士博士为全球 58个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

GOODROSE FOUNDATION

Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation

Improving Performance Efficiency of Organization

415 professionally trained volunteers supporting 58 small businesses

<http://www.goodrose.org>

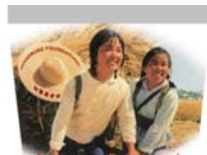
8700 W. Bryn Mawr Ave Suite 800 South | Chicago, IL 60631 U.S.A. • Phone 773-871-1588 • Fax 773-871-8657



清楚，他们也许就不会为了自己的私利而做出损害团队利益的事情了，严格有效的监督控制机制的建立显得非常重要。以人管理，总是有漏洞可循的，因为人都是有弱点、有感情的。而制度呢，却能起到人所不能起到的作用。所以说，不管具体用什么方法来执行，制定一套安全有效的内部控制制度是非常必要的。

其四，管理要建立合理预期。政策的不确定性，使员工、供应商、顾客无法合理预期。没有合理预期，员工及与其合作的利益相关体行为短期性、不确定性增强，而短期行为、不确定性行为大量存在，使企业的稳定性减弱，企业发展面临的风险性增强。

《庄子·齐物论》中有个朝三暮四的故事，讲的是有个养猴子的人拿橡子喂猴子，他对猴子说，早上给每个猴子三个橡子，晚上给四个。猴子听了都生气了。他又说，早上给四个，晚上给三个，猴子就都高兴了。为什么结果一样，朝三暮四猴子不高兴，而朝四暮三猴子就都高兴了呢？这里面有个管理的预期问题，前者预期置后，变数增加，风险增加，所以猴子不高兴。由于预期不同，导致猴子的积极性不同。其实许多企业在制定制度时，为什么不能多一点“朝四暮三”，少一点“朝三暮四”。同样的代价，由于传递给予企业合作者的预期不同，双方合作的效果将大相径庭。



广阔天地大有作为 415名硕士博士为全球 58个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

GOODROSE FOUNDATION

Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation

Improving Performance Efficiency of Organization

415 professionally trained volunteers supporting 58 small businesses

<http://www.goodrose.org>

8700 W. Bryn Mawr Ave Suite 800 South | Chicago, IL 60631 U.S.A. • Phone 773-871-1588 • Fax 773-871-8657