

论王熙凤的管理者品质

张正平/文

《红楼梦》是当时整个社会面貌的缩影，也是当时社会整个精神文化的缩影。其中蕴涵了丰富的中国古典管理思想，与我国的传统思想文化一脉相承。

集思广益。管理强调要决策就要集中众人的智慧。所以，采取集思广义的形式，管理事情会更加周全完满。在三人管理大观园期间，李纨、探春皆在厅上起坐，宝钗在上房监察。她三人如此一理，下人觉得要比凤姐当权时更谨慎行事才好。在对待承包大观园这件事上，探春并没有固执己见，而是听取宝钗的意见，不把承包盈余的钱归账，只是谁包下园子就揽一宗事去，再分其他人些好处。这样承包者既得到了更大的实惠，其他人也因沾带些利息而帮忙照顾园子。在确定承包大观园的人选上，三人和平儿也是通过商议斟酌出几个人来。这种集体管理决策的方式实际上在我国古代朝政中经常被使用，如由几个宰相或军机大臣共同理政。

权治。权治是以权力为基础，以“法治”、“术治”、“势治”为基本手段实现控制目标的治理方法。有效的权治要使法治、术治、势治三者有机结合，其主要思想来源是法家学派。

法治。着眼于维护等级秩序，以建立和实施制度与规范来管理众人行为。法治的基本手段是赏与罚。法治中的法还要随着时代的发展而发展，即要适时变法。探春在大观园改革中提出“承包责任制”便是制定的一种规范制度，使人们做到各司其职，而且改革本身也体现出适时变法的特点。

术治。着眼于对下属的有效制衡，以暗藏不漏的机制方法考察下属，以设计精巧的手段制约下属。探春把大观园承包给下人，目的就是为了施展其各自的专长，不仅为她们自身，也为荣府谋福利。宝钗怕未被分派到承包任务的下人对此分配感到不公，暗中破坏，所以让她们“稳坐吃三注”。如此，通过福利性质的奖赏，对下人起到了有效的制衡作用。另外，宝钗说：“我如今替你们想出这个额外的进益来，也为大家齐心，把这园里周全得谨谨慎慎，使那些有权执事的看见这般严肃谨慎，且不用他们操心，他们心里岂不敬服。”她的用意旨在给下人营造一种顾体统、勤劳作的精神风气，以设计精巧的手段激励并制约了下人。

用人。在众生中发现人才并知人善用不是一件容易的事情。在选择大观园的承包人时，面对下人踊跃地接管工作，宝钗笑道：“幸亏始者急于终，善其辞者嗜其利。”意思是开头因侥幸获利而兴头很高的人，最终是会懈怠；嘴上说得好听的人，特别爱占便宜。所以李纨、探春、宝钗、平儿共同在花名册上细细搜索，谨慎斟酌出几个人来，俱是他四人素昔冷眼取中的，再考虑各种利害关系，最后定下最合适的人选。

在短暂的宁国府管理实践中，应该说王熙凤是相当成功的，那么到底她有着怎样的管理手段值得今天企业的管理者去学习呢？

一、王熙凤治理的是流，而不是源；是末，不是本；是局部，不是整体

小说《红楼梦》揭示的是封建社会的衰落，通过以贾府为中心的四大家族的衰落揭示封建社会由盛到衰的变化。王熙凤协理宁国府是整个贾家为首的四大家族衰败中的一个小插曲，挽回不了家族整体衰败的命运。

1、王熙凤工于心计，虽然文化不深，却有主见、有胆识。

王熙凤的确是贾府乃至贾、王、史、薛四大家族中鲜有的人物。用秦可卿的话说就是“婶婶，你是个脂粉队里的英雄，连那些束带顶冠的男子也不能过你……。”王熙凤同身边的其他命妇小姐比，因为缺少更深的传统伦理熏陶，更显得有胆识。这些个性素质在封建那些男性主子们则享受着祖宗的荫庇，不务正业，养戏子的，爬灰的。总之，那些公子王孙在温柔乡里，尽享荣华富贵，过着金玉锦衣的奢华生活，成为社会上的没有真才实学的寄生虫、浪荡子。

2、王熙凤会利用潜在的家族当权者的权力和影响。

我们看王熙凤可以依赖的影响力量：

(1)贾母史老太君
老太太(老祖宗)是荣宁二府中辈分最高的老祖宗，最具权力。王熙凤很会讨好老太太，老太太和这个孙子媳妇之间关系十分融洽，王熙凤也深得老太太的欢心。第三回“金陵城起复贾雨村荣国府收养林黛玉”在林黛玉的眼里，见到王熙凤深得老太太欢心，自认老太太是王熙凤的最具权力的后台。

(2)与贾宝玉的母亲王夫人之间的关系
书中表述贾政与王夫人是贾母的次子、次子媳。可贾政、王夫人与老太太住正房。可见贾政与母亲的关系是非常好的，自然贾政的夫人王夫人也最得老太太宠信。王夫人是王熙凤娘家的亲姑母，又是婶婆。王夫人自然喜欢王熙凤，娘俩之间互相互相帮衬。王熙凤和贾琏不与父亲贾赦住在一起，反而和老祖母、叔叔、婶娘们住在一起。就可以看出他们是关系情感最近的人。从另一方面也可以看出。王夫人的嫡亲子媳李纨不能与公公、婆婆住正房，反而让堂侄媳妇王熙凤一起住，更见其关系一般。

(3)受宁国府当家的贾珍相邀请，又是老祖宗、王夫人都点头认可的

王熙凤前来协理宁府，是接受了宁国府赋予的尚方剑的，自然可以行使有最大的权力。这就不容不得宁国府里的丫环婆子刁奴恶仆们不听。

对于管理一个企业，必须与最主要的领导、直线领导搞好关系。你有能力是一方面，若果搞不好关系，你的能力就等于没有。能力只有用在实践中并且显示出来，才是能力。王熙凤明的暗的都具有，就会运用潜规则和显规则。甚至贾琏都不敢直接对着干。

二、王熙凤的协理是有实效的，是利用当时封建家长制为主体的暂时的入治胜利

1、王熙凤平时与侄女婿蓉的夫人秦可卿关系最好，对宁国府的事情非常了解。宁国府里的事可以说了如指掌，“知彼知己”，王熙凤就能做到这些。她利用了许多信息，掌握了宁国府管理中存在着的各种弊端。这是协理宁

国府成功的首要条件，就是熟悉管理对象的情况。有了这样深入的了解，才能一针见血地指出宁国府管理上存有五大弊端。

2、针对弊端，提出相应的整顿措施。

(1)五大弊端是：一是人口混杂，遗失东西；二是事无专责，临期推委；三是需用过费，滥支冒领；四是任无大小，苦乐不均；五是家人豪纵，有脸者不服铃束，无脸者不能上进。

(2)整顿措施是：第一、建立新的规则，打击违规违纪，惩治首犯。

到宁府后，王熙凤第一件事就是建立新的规则。对来升媳妇道：“既托了我，我就说不得要讨你们赚了。

我可比不得你们奶奶好性儿，由着你们去。再不要说你们‘这府里原是这样’的话，如今可要依着我行，错我半点儿，管不得谁是有脸的，谁是没脸的，一例现清白处理。”

王熙凤的管理对企业管理的启示是：在规则面前人人平等，定责任并相应授予部分权力，给管事人以管理灵活性。以此克服“事无专责，临期推委；家人豪纵，有脸者不服铃束，无脸者不能上进。”最大限度避免了“人口混杂，遗失东西；任无大小，苦乐不均。”

王熙凤采取相对授权的管理方式，要求部门管理者带头遵守规则严格管理，她对来升家的说道：“来升家的每日揽总查看，或有偷懒的，赌钱吃酒的，打架拌嘴的，立刻来回我，你有徇情，经我查出，三四辈子的老脸就顾不成了。如今都有定规，以后那一行乱了，只和那一行说话。”

第二，重新制定岗位，划定责任范围，罚责明确。

王熙凤为了克服宁国府管理上的弊端，采取了“定岗定责，按责定编，包干到人，责任到人”的措施。王熙凤的管理目标清晰，责任明确，分工细致，岗位适当，编制合理，尤其是部门管理，责任到位，把管人与管事结合起来、做事与管物结合起来、责任与实效结合起来，误事要罚，丢了东西要赔。在管理中保留一定的弹性，作为激励，最突出的是关于大观园里树木、蔬菜种植的“承包”管理，就有很大激励作用。

第三，严格执行规定，项目管理，恩威并施。

王熙凤建立新的规则，严格执行，严格管理。王熙凤一到宁府就明确提出严格的时间要求，因此当王熙凤第一天“卯正二刻”正式到宁国府点卯，“那宁国府中婆娘媳妇闻得到齐。”王熙凤对宁府人说：“素日跟我的人，随身自有钟表，不论大小事，我是皆有一定的时辰。横竖你们上房里也有时辰钟。”

为了尽快扭转宁国府管理的混乱的状态，王熙凤亲自早起点名，狠抓新纪律的贯彻执行。王熙凤按名查点，各项人数都已到齐，只有负责迎送亲友客人的一人未到。王熙凤说道：“本来要饶你，只是我头一次宽了，下次人就难管，不如现开发的好。”并命令拉出去责打二十板子。紧接着又掷下宁国府对牌，命令“出去说与来升，革他一月银米！”严格惩罚起到了杀一

做百的作用。这时人们也才真正体会到薙二奶奶的利害。从此众人不敢偷闲，兢兢业业，保全执事。在严管同时，又恩威并用，她一方面维护新的规则，严格执法，又对做好本职工作的人给与鼓励众人。王熙凤说：“咱们大家辛苦这几日罢，事完了，你们家大爷自然赏你们。”

在短暂的宁国府管理实践中，应该说，王熙凤的是相当成功的。然而，这小小的短暂的成功再也挽回不了整个封建家族在世风日下的形势下衰败的大局。

三、王熙凤的局部管理挽救不了整个家族衰败的命运

1、从根本上不可能触动等级制度为特征的封建人治的管理本质。这有些像我国近代史的洋务运动，借富国强兵为名，引进西方近代先进技术、设备，用封建思想家家长制的管理方式去管理，虽然也有成效，终会失败。

2、像王熙凤这样的管理者，本身就是一个“明是一团火，背地里是一把刀。”我们不评论王熙凤的个人品质是怎么形成的，就其自身的品质及问题(缺陷)，就决定了它可以

成功一时一事，但改变不了整个封建家族的命运。

3、社会环境的变化不是一两件成功管理的实践影响得了的。在世风日颓的封建社会末期，人们认同的都是封建的人治管理思想，家族管理只限于一家或一个小范围，不会对社会有更大的直接影响。因此，在痼疾重重的家族管理的成功只是一种回光返照的意义。

4、王熙凤协理宁国府，注定是在短时间内协助宁国府贾珍管理一下家务事。但这件事对企业管理者却有深刻启示作用，遇到这种情况，可以借鉴王熙凤的管理形式及相关内容，但有些管理思想是要批判的来加以理解的。

但同时从《红楼梦》反映出的管理思想我们也可以看出，我国相对同时期的西方还有一定的差距。西方国家有相对发达的工业和先进的科学技术，并在政治思想上提出人民主权和法制思想，这些都有助于形成更加系统和科学的管理理论。随着西方国家工业革命的发展，工厂组织逐渐扩大，分工越来越明确，使得人们愈加关注组织、方法和人的管理等问题，为形成科学管理思想奠定了基础。而我国到19世纪时，清王朝逐渐走向没落，其政治体制的弊端和闭关锁国的政策，为经济的发展设置了重重障碍，致使经济、科学技术发展缓慢，管理思想的发展也随之进入了一个低谷。



聪明老板的授权与收权管理

企业管理的事儿，说来不少是流于形式，或者说生搬硬套，许许多多过犹不及的管理困惑，或多或少在束缚着企业的发展，这种情况的存在使许多老板晕头转向，就拿授权来说，很多老板就搞不清楚，不知道怎么授权，更不知道怎么收权，本文就授权的管理略作剖析。

任何企业仅靠老板一个人，是无法成就其发展和壮大，这就需要招募大批员工，员工多了，业务多了，就需要强有力的管理，面对一干人马该怎么管理，怎么通过高效管理达成企业目标，就成为企业的重点，这里谈到最多的就是分工负责，也就是授权管理的事情，也是老板比较头疼的事情。

之所以老板们对授权感到头疼，是因为老板们对授权管理的核心没有掌握，也许是不求甚解，因此往往会出现两种种情况，一是没有授权，二是不懂收权。下面分别说说这两种情况。

没有授权，就是大事小情全部由老板一手操办，企业很小时没有授权，似乎对企业发展也并无碍，但是企业一旦达到一定规模，恐怕只靠老板的个人力量无法玩转，就必须通过授权来实现企业的管理。是否能够授权取决于两个方面，一是老板的心胸，一是老板的眼界。有心胸的老板一般都是有大格局、有大气魄的人，这些老板敢于授权，也善于授权，相反有些老板因为心胸狭小，私心过重，喜欢独断专行，不相信任何下属，如果把权力交到别人手里，他自己很不放心，还有就是自己把企业的管理权看得比较重，比较贪权、比较恋权，在企业里把自己作为土皇帝，喜欢一支笔签字，一张嘴说话，全部垄断企业的一切权力，把权力看得神圣而不容任何侵犯，因此这些老板根本无法

实现授权。也有些老板局限于自己的眼界，因为自己没有多少文化，也没见过多少世面，没有意识到授权对企业发展的重要性，根本还不知道通过授权来对企业有效管理。或者有些老板已经意识到授权的重要性，但是不懂得怎么授权，也就不敢授权。

不懂收权，与没有授权正好相反，有些老板则是过度授权，把本该属于自己的权力也一块授予下属，这种不分重要性和授权范围的笼统授权，同样是很不科学的，也是不可取的。老板必须明白自己的角色定位，只有自己才是企业真正的长期负责人，授权只是管理的一种手段，是通过这种管理手段使企业发展得更强大，而不是把企业权力分封诸侯式的授予下属，自己自由自在的做甩手掌柜。不管职业经理人是有多么聪明智慧，是多么负责尽职，是多么忠诚可靠，都无法完全取代企业老板对企业的管理和影响力。就一个企业来说，可能在相当长的一段时间里是不能离开真正的老板的，必须在老板的正确指挥下才能稳健持续发展。在企业管理之中不是只有授权，同样还有收权，如果老板授权下属，下属干得不称职，或者企业发展所需，老板都应该与时俱进对权力进行调整，该授则授，该收则收这才是科学的授权管理方式。

没有授权和不懂收权，都是企业管理的极端，全是过犹不及。没有授权，老板累死，企业也很难做强做大，甚至把企业做死。不懂收权，则会出现官僚主义、宗派主义、形式主义，也会出现滥权、专权、贪权，如此企业里会有勾心斗角，效率低下，欺上瞒下，严重影响到企业的发展。

授权和收权，只是相对而言，没有绝对，授权和收权会因时因事而发生变化，这就是个度的问题，把握这个度有技巧，这个度怎么权衡，完全根据企业发展的实际情况和企业的发展阶段来决定。授权的前提一是岗位明确，职责范围清晰，二是有适合授权的合适人选，三是企业各项管理制度比较健全，四是授权之后要有老板适度监控和员工的监督，让所授权力在职责范围内、在制度约束内、在员工监督下实现健康运行。授权之后，如果发现问题，则应立即对授权进行检讨，是哪里出了问题，找出症结，经过实践发现不适合的授权则立即收回，避免出现更严重的错误。从一定程度上，收权反而有助于授权的治理。

至于哪些权力该授，哪些权力该收，这个不好一概而论，只能根据每个企业的具体情况来决定，一般来说涉及到企业大的发展方向的战略是不能授权的，一些重大的财务决策是不能授权的，而那些带有方法性的、小方向的事务是可以授权的。

授权与收权，是一对矛盾的统一体，他们总是此消彼长，在企业管理实践当中，在企业不同的发展阶段，其表现形式也不一样，比如原本的授权可能要收回，而原先收回的权力，有可能根据需要重新授出。

一个聪明的老板是不会陷落于授权的泥潭当中，他总能根据企业的实际情况作出灵活的处置，授收自如，恰如其分，这是一种管理的境界，也是一种超水平的管理能力，这种管理能力来源于老板的气度、长期的管理实践、不断学习和探索。

(来源：慧聪网)

管理你的精力而非时间

蒋小华/文

我们常常在讲时间管理，普遍认为管理好自己的时间就是管理好自己的生命，于是，“高效人士”就把时间安排的满满的，绝不浪费时间。每天都忙忙碌碌，总是在与时间赛跑，希望在最短的时间里干完最多工作。你连续开会4小时，其中没有一秒钟是浪费的——但在最后的2小时里，你的精力直线下降，很难保持注意力集中。你度过了事先计划好的紧凑的20小时工作日，但时间才过一半，精力就变为负，变得不耐烦，急躁和易怒。每天工作结束回到家中，你留出时间陪孩子玩耍，但总为工作的事情分神，而不能全心关注你的孩子。你记得伴侣的生日，多亏你电脑和智能手机设有提醒，但夜幕降临的时候，你筋疲力尽，压根不想再出去庆祝。

人的精力是有限的，身体、情感、思想和精神的能量被无情地滥用，不能得到及时的恢复和补充，以致影响了效率、激情和创造力。在很多地方只是蜻蜓点水，却很少真正投注心力，或者全情投入。这样是高效吗？总是靠靠咖啡保持清醒；晚上靠安眠药方能勉强入睡；工作永远超时，精疲力竭。这样的结果是激情缺失，效率低下。这如同是在慢性自杀。

管理精力，而非时间，它是保持高效和重塑自我的关键。当消耗精力的时候，精力的“蓄水池”水位就开始下降。当恢复精力的时候，“蓄水池”又被填满。精力透支而补充不足，就将导致“蓄水池”的坍塌崩裂；补充过量而支出不足时，“蓄水池”的储量就会萎缩和削减。体能是精力的基本来源，即便是一直睡着在干活。体能不仅是人机敏性和生命力的

根本，还会影响到情绪控制、精力集中、以及创造思维，甚至会影响到对所从事工作的投入程度。领导和管理者们往往会犯一个根本性的错误，他们以为工作并不需要多大体能，希望员工即使体能不佳也能表现良好。保持有效的体能是精力管理的基础，千万别以为停下来就是在浪费时间，它是养精蓄锐。那些把工作安排的满满的，任何时间都在想工作、做工作，甚至吃饭、睡觉时间，更不用说节假日休息了。著名影星李小龙之所以英年早逝，我想与他拼命工作，从不停下来有着莫大的关系。

有人可能会认为，把时间放在朋友、家人等身上会造成工作上的浪费。盖洛普调查发现，保持持续高效的关键因素之一便是：在工作上至少有一个好朋友。建立一段健康的友谊，可以是补充积极精力的丰富源泉。所以，真正的高效的人士常会用一定的时间建立良好的家庭关系和积极朋友圈。真正做到在家中不谈工作，在工作中不谈家事。回到家里就让自己停下来，休息时就让自己尽情的休息，全情地投入家的怀抱，和自己的太太和小孩享受天伦之乐。当你确实做到这些时，即便偶偶出现工作压力大和超负荷工作，你会有充沛的精力来面对压力与挑战，同时，过后若能及时休息反而会有利于自己精力。了解一下运动员的训练模式就知道了，通常常超负荷训练与比赛，又很宽裕地放松与休息。精力管理比时间管理还要重要，否则，再好的时间管理也是徒劳。做好精力管理一定要劳逸结合，注意保持体能，并实现身体与身心的平衡。无论工作还是生活都要快乐，让生活活出意义来。