



悟

管理实践

◎莫和 著

廣東省出版集團
花城出版社



悟

管理实践

悟

莫和 著

广东省出版集团
花城出版社

中国·广州

图书在版编目 (C I P) 数据

悟·管理实践 / 莫和著. — 广州 : 花城出版社,
2012.6
ISBN 978-7-5360-6521-5

I. ①悟… II. ①莫… III. ①企业领导学—职业培训—教材 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第123526号

责任编辑: 薛伟民 凌春梅

版式设计: 耿 康

策划制作: DUBO DESIGN

出版发行	花城出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号)
经 销	全国新华书店
印 刷	东莞市翔盈印务有限公司 (东莞市东城区莞龙路柏州边路段)
开 本	880 毫米×1230 毫米 32 开
印 张	10.25
字 数	200,000 字
版 次	2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷
定 价	38.00 元

如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。

代序

悟是一种高境界

刘树道



左为作者，右为刘树道【注】：刘树道：原华南理工大学党委书记

金秋九月，莫和（总经理）校友在东莞华工校友会会长李永荣的陪同下，来到华工找我，送来了他的新著《悟·管理实践》书稿，并嘱我为这本书写一个序。

八年前即2003年的元旦，我收到了莫和校友的第一本书《悟·岁月如斯》，读后很有感慨。1月12日，我写信给他，谈了我的读后感。信中写道：“一位毕业于理工科的大学生，在从事科技、管理工作之余，还在诗文、摄影等领域耕耘，不为别者，只求其悟。而在人生几十年的艰辛跋涉之中，能悟出人生哲理，悟出做人的真谛，悟出自己追求的精神家园，实为难得，精神可贵。”信寄出不久，就收到了莫和校友的回信，他在信中写道：“科研工作、生产工作和经营管理是绝大部分理工学子走过的路，他们如何在这片土地上耕耘，他们的

喜怒哀乐，外人知之不详。其实工程界、科技界有许多极具魅力的题材，只是文化人不了解个中滋味，而科技人多不善文章，故不为世人知晓和分享，实在是极大的憾事。”同时他又写道：“几十年来我经历许多成功和挫折、欢乐与烦恼，于是有了反思和总结。当走进名山大川，暂别喧闹的凡尘，悟从中来。”我想，这就是莫和校友写书的本意，把它归纳起来，就是经历与思悟。在此信中，他还就理工科大学生的培养、学校教学与科研工作提出了自己的建议。

《悟·管理实践》这本书稿，我差不多一口气读完。虽然我对企业管理不熟，但也在学校管理岗位上多年，还是有许多共性的地方，引起许多的共鸣和思考。本书通俗易懂，语言精炼，案例充分，说理清晰，既有可借鉴的多种案例、故事、典故，又有自己亲身经历过的各种事件、成果、思考。可以说，古今中外，各行各业都有所涉及：从远古到现今，从朝政到企业，从皇帝到平民，从西方到东方，从军事到日常，从城市到农村，从科技到艺术……因此更显得本书内容充实，可读性强，能为喜欢本书的读者带来没有化学污染的安全可靠的精神食粮。

莫和校友在书中悟到：“人生的意义不在于活着，而在于作为；不在于得到什么，而在于留下什么。一个人如果一辈子能干出一两样令人敬仰的事，他这辈子就

算没白活了。”我想，这正是莫和校友对自己人生的思悟，也是自己这辈子的追求。尽管人生道路艰辛，但只要有追求，就一定能达到自己的目标。“万隙千缝聚清流，雾抚云浴自悠悠。一朝直泻群山落，乘风作浪不回头。”莫和校友这样写也是这样做的。

2003年2月28日，莫和校友在给我的回信中深情地写到：“四十年前我进入华工读书，华工的五年生活改变了我的一生。涓涓之水，难报教育之恩。”按进华工的时间，莫和校友是我的师兄。所有在华工就读过的学子，无不对母校华工怀有感恩之情。也许，这正是华工作为一所名校的真实原因所在。但愿所有华工学子，感恩华工，无愧华工。

以上是我读书后的感想，权当作为本书的序，以回应莫和校友的热情所托。

华工南秀村
二零一一年初秋

自序

本书是根据我培训企业高级管理人员的自编教材整理而成。除管理内容外，书中有近半的篇幅涉及其他方方面面。上下求索的目的旨在拓宽视野，提高领导者的综合素质和能力。

拿破仑说：“一只狮子率领的绵羊部队永远比一只绵羊率领的狮子部队强。”要管理好一个企业，首先必须培育狮子，塑造企业灵魂，建立企业第一领导力。

领导者讲信用，企业才会守信用；领导者重形象，企业才会重品质；领导者有社会责任感，企业才会负社会责任。

领导者对企业的影响是决定性的，他的观念可以左右企业的行为，他的思路可以决定企业的走向，他的心态可以影响企业的决策，他的性格取向、抗压能力甚至可以改写企业的兴衰。

对于领导者来说，管理知识只是工具，管理经验只是技巧，提高洞察能力、决策能力、驾驭能力、危机处理能力等才是最重要的，所以培养高级管理人员不能只盯在管理知识和企业案例上。

“管理之道在于借力。”领导者不是自己去包打天下，而是挖掘和培养一批杰出的部下，并把他们团结在自己的周围，指导并激励他们去实现既定目标，所以领

导者的形象、气质和软管理能力非常重要。

我长期任职于国有、中外合资和民营企业。在不同体制的企业里，管理方法有比较大的差异，但提高企业效率和效益、拿业绩说话是不变的。企业的利益和顾客的利益应该是一致的，实现顾客和企业共赢是企业必须长期追求的目标。为顾客提供与众不同的、有自己卖点的产品（含服务），视产品质量和企业信誉为企业的生命线，不断创新去满足和引导顾客的需求，这样的企业才有持久的竞争力。企业竞争三个层次：产品，品牌，标准。引领行业潮流，成为行业标准的制订者，那才是企业经营的最高境界。

企业是一个领导者集编、导、演于一身的舞台，在这个舞台上领导者的演技固然重要，领导者的编剧和导演水平更彰显他的功力。他的文化思想底蕴，他的综合素质和能力，他对人生抱负的执著和追求，他的胸襟和胆识，决定了他是狮子还是绵羊。

作者
2011年初冬

领导者对企业的影响是决定性的。他的观念、思路、心态甚至性格取向、抗压能力都可以改写企业的兴衰。他的文化思想底蕴，他的综合素质和能力，他对人生抱负的执著和追求，他的胸襟和胆识，决定了他是狮子还是绵羊。

——作者

第一章 上下求索

- 002 观念左右行为
- 015 思路决定成效
- 025 心态改变人生
- 032 天生我材
- 040 不负我生
- 048 不负我心
- 053 玫瑰情
- 057 与谁同行
- 061 一帆风顺
- 066 心理倾斜
- 078 学习与借鉴
- 081 知之为知之
- 086 德才与性格
- 092 仲父与相父
- 102 半部红楼悲与喜
- 111 滇池之殇
- 115 关于《悟·岁月如斯》的书信
- 131 诗与行
- 140 茶趣
- 149 甲子同窗聚会感怀

第二章 管理求索

- 152 第一领导力
- 162 管理之道在于借力
- 168 管理本质在于行
- 172 管理实践
- 186 经营之道在于行销
- 193 危机管理
- 240 企业责任与企业信誉
- 260 软管理·软实力
- 267 科研成果与生产力
- 287 一篇管理必修教材



第一章 上下求索



观念左右行为

一个人能否有所作为，除了知识和能力之外，很大程度上是由他的人生观决定的。一个有诚信、敢担当、善扬长、懂感恩的人，可以最大限度地发挥他的聪明才智，从而擦出他人生最美丽的火花。

扬长最重要

当年赤壁之战，千船烈焰冲天，长江边上的石壁映照得一片火红，故称赤壁。湖北蒲圻据说便是当年赤壁之战的古战场。但如今蒲圻赤壁不叫赤壁而叫“武赤壁”，究其缘故还得从苏轼说起。

当年苏轼被贬到湖北黄州（今湖北黄冈），看到这里长江两岸石壁一片赭红，以为是“三国周郎赤壁”，顿时意气风发，被贬的阴霾一扫而空。苏轼在这里接连写下了脍炙人口，而且在中国文学史上有重要地位的《前赤壁赋》、《后赤壁赋》和《念奴娇·赤壁怀古》。

“大江东去，浪淘尽，千古风流人物。”从此传唱大江南北，但也给后人留下了一道难题，因为苏轼弄错了地方，此赤壁非彼赤壁。

为赤壁之战作赋怀古却不在真赤壁，于情于理都说不过

去，要是一般人肯定落个信口开河的骂名，可是苏轼的命运就不同了。后人厚爱苏轼，想尽办法为他补漏，于是苏轼当年吟诵《赤壁赋》和《赤壁怀古》的地方——湖北黄冈城西北一个普普通通的石矶，从此就有了一个新的名称“东坡赤壁”，而真正的古战场蒲圻赤壁就无辜矮了半截，改叫“武赤壁”。赤壁也分文武，让似乎无法破解的难题迎刃而解，苏轼后人实在太高明了。苏轼的如椽大笔点石成金，如今“东坡赤壁”是著名的文化古迹和旅游胜地，其声名远远盖过“武赤壁”。苏轼的一词一赋胜过千军万马，周瑜泉下有知也只能徒呼奈何。

苏轼如果知道黄州赤壁并不是真正的古战场，没有触景自然就不会生情，也许就不会有《赤壁赋》和《赤壁怀古》。苏轼错了，却是中国文坛的大幸。

一个人的优点和缺点是跷跷板。长处突出的人，缺点就显得微不足道；长处不多的人，缺点就会放大。同是写得一手好字，有的人只是小菜一碟，有的人却是最大的亮点；同样的错误，有的人可能是致命的，有的人却只是笑谈。谁也不可能没有缺点，谁也不可能不犯错误，关键是你有没有一身本领。你的本领越大，缺点就越不足为道。

克服缺点可以提高自己的素质，改善和别人的合作和沟通，从而增加自己成功的机会。但事情往往有两面性，如果克服缺点的同时使人变得谨小慎微，磨掉了棱角，挫掉了锐气，这样就矫枉过正了。一个人行事果断但脾气暴躁，如果他脾气改好了，果断作风也没有了，那这个人的特色就没有了，

倒不如不改的好。

优点和缺点往往相克相生，求证严谨的人写不出浪漫的诗篇，精明计较的人成不了大事。人的缺点只要不影响工作，不影响和他人合作，大可不必过于介怀。一个人的强项如果是团队里欠缺的，他的缺点就不重要了。

人只有充分发挥自己的所长，才能擦出人生的火花；力尽所能挖掘自己的潜能，才能提升自身的价值。

人只有扬长才能实现人生的价值，但怎样才能扬长却有很大的学问。中国人讲究谦虚内敛，你自己说好可不行。尽管你有知识和才华，也只能说自己“才疏学浅”，如果锋芒太露就容易招来非议。“毛遂自荐”的成功率不高，勇于表现自己才华的人总不如谦谦君子那样受到欢迎，但故作姿态的“谦虚”也是不可取的。你必须在适当的时候以适当的方式表现出你的强项和才能，让领导、让合作伙伴了解你的才能，他们才会给你机会或愿意与你合作。

许多有才华的人不能有所成就是由于缺乏机会，而才华未能被他人了解是缺乏机会的重要原因。

如何提高自己的本领？如何使自己的强项和才能得到充分发挥？以什么样的方式介绍自己？怎么样让别人发现和了解自己的才能？这是每个希望有所作为的人必须认真思考的问题。恰恰在这个问题上，许多人是随性的，他们没有认真考虑怎样去扬长，怎样才能获得别人的认同，所以丢掉了本来可以拥有的机会。

姜子牙满腹经纶，可是他认识姬昌（后来的周文王），于是他在姬昌经常经过的渭水河边直钩钓鱼，希望以这种特殊的方式引起姬昌的注意。“只钓当朝君和相，何尝意在水中鱼。”姜子牙的机会是自己通过努力争取得来的，他比“守株待兔”的诸葛亮高明多了。姜子牙的经验告诉我们，首先你得有本事，第二你得有机会。没有机会你纵有天大本事也没法使出来，所以扬长和机会是相辅相成的。

要实现人生目标，扬长永远是最重要的。如何提高自己的本领，如何使自己的强项和才能得以充分发挥，这是我们在作人生规划时首先要考虑的问题。

担当重于能力

人的能力有大小，但有一样东西比能力更重要，那就是担当。一个敢挑担子的人，一个高度负责的人，一个交给他办事不需要操心的人，这样的人哪怕能力低一些，也是公司的脊梁。

很多能力强的人往往弄不明白，为什么自己没有受到重用？能力强会办事不假，但如果能力强而轻率任事，会办事却自视过高，不能团结他人一道工作，这样一个能力强的个体只能在某些场合派上用场。一些能力强的人看不到自己的不足，总以为领导跟他过不去，对他不公平，于是产生怨恨，

工作变得不负责任，这种情况下能力强就不是优势而变为包袱了。

那些学历低、能力不太强的人，他们再怎么努力也可能赶不上那些学历高、能力强的人。对于这些人来说，最重要的不是能力的提高，而是工作主动、尽职尽责，主动去做一些自己的分外事，别人不愿干的事自己主动要求去干，别人怕负责的事自己主动要求去扛。对于资质、能力稍为欠缺的人来说，别人不愿干、别人怕负责任，这正是你的机会。如果企业里大家都愿意干，大家都负责，那么就可能没有你生存的空间。对于那些优点、长处、强项并不突出的人来说，刻苦、勤勉、忠诚、负责就显得更为重要。工作勤快，责任心强，尽忠职守，让人放心，就足可弥补能力的不足。

如果你天天干的都是重复的工作，这时候最重要的不是能力的高低，而是兢兢业业的工作态度，是极端负责的工作精神。你工作从不出差错，那么谁也不敢轻易把你的饭碗拿走。

能力强的人拿比较高的工资，但如果哪一天那个能力低一点、工资也低一点的人也会干你的工作，那你的竞争力就下降了。拿高工资的人必须时刻有危机感，你必须表现出与你工资相符的、与众不同的价值。如果自恃曾经有功劳、职称高、资格老，就可以心安理得地长期拿高工资，到头来只是一厢情愿罢了。

八十年代，我认识一位美籍华裔博士，他在美国一家著名的跨国企业工作已经很久了。他跟我说，他每年有十多天