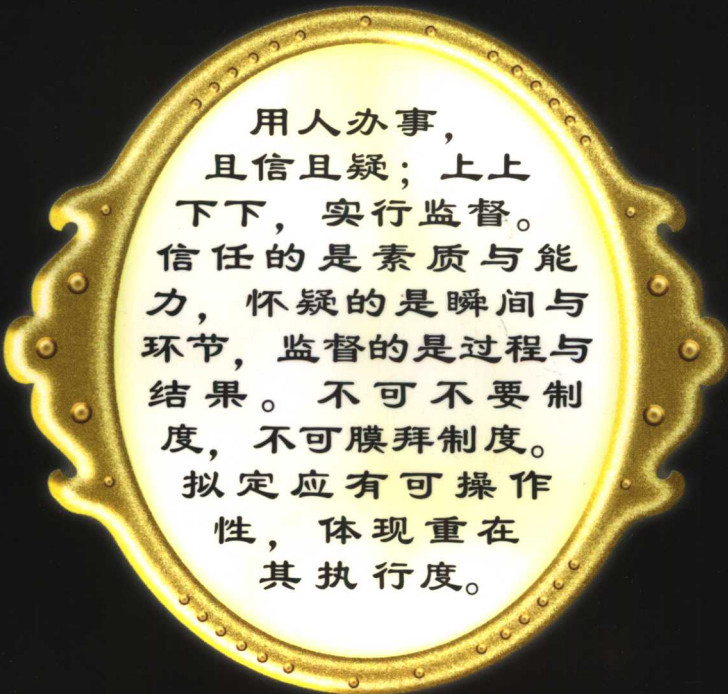


管理经验之谈

立业处事之道

管理格言



用人办事，
且信且疑；上上
下下，实行监督。
信任的是素质与能
力，怀疑的是瞬间与
环节，监督的是过程与
结果。不可不要制
度，不可膜拜制度。
拟定应有可操作
性，体现重在
其执行度。

向虹 编著

成都时代出版社

管理经验之谈

立业处事之道

管理格言

向虹 编著

成都时代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理格言/向虹编著. —成都: 成都时代出版社, 2006
ISBN 7-80705-314-3

I. 管... II. 向... III. 企业管理—通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 101696 号

管理格言

向虹 编著

责任编辑 张 露

装帧设计 向 红

责任校对 刘 馨

出版发行 成都时代出版社

出 版 人 郭 平

地 址 成都市庆云南街 19 号

邮政编码 610017

电 话 (028) 86619530 86613762 (编辑部)
86615250 (发行部)

印 制 四川大学印刷厂

成品尺寸 210mm×147mm

印 张 6.625

字 数 150 千字

版 次 2006 年 9 月第 1 版

印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷

定 价 18.00 元

书 号 ISBN 7-80705-314-3/F·8

职业生涯

· 数学教师

· 大型商场总经理

· 南来北往商贸公司董事长

· 上市公司高级经理及多家公司顾问

· 重庆当代系统科学研究院副研究员

授课风格：

格言式教学，
旁征博引、生动风
趣。浓缩中外管理
精华，推出各家思
想文化。

老百姓谈柴米油盐

企业家送管理格言

留言：

签名：

年 月 日

第

册

前 言

目前,有关管理学的书籍,多为学院教材。洋洋数十万字,对管理的原理、管理的职能、管理的绩效、管理的发展以及管理哲学、管理艺术等均作了大量、充分、详尽的论述。但总觉得对读者还缺少一种鼓舞人心的震撼,缺少一种精辟独到的警示,缺少一种恍然顿悟的心理启迪,缺少一种“一语道破天机”的灵光。

中国是一个崇尚用格言表达思想、情感并用格言进行教育的国度。如《三字经》《治家格言》《增广贤文》《菜根谭》等。它们言词精美、脍炙人口、流传千古,对中国人的思维方式和行为准则有着巨大的影响。这便是作者萌发写作格言的初衷。

本书格言主要从企业管理中的伦理道德、为人处事等方面加以论述,思想上吸收儒家精髓,文体上采用半文半白,应该说它是对管理学中领导观念、管理艺术以及管理教学的挖掘和补充,同时也能对管理者品格的完善和素质的修炼起到积极作用。

如果说《管理格言》这个标题是“纲”,那么每一段格言则自然成了“目”;如果说格言叫做“深入”,那么解读就可以叫做“浅出”。故在案例(共计110个)的选择上,在解读与点评中,我努力地收集国内的和国外的、历史的和现代的、宗教的和世俗的诸方面素材,在积极健康的心态下力求做到思想性、艺术性、实用性以及趣味性的统一,并希望借此也能达到伦理道德教育的目的。

《管理格言》本应出自理论知识渊博、实践经验丰富之高手,今盗其“大名”,恐难成器。望各位读者高举利斧,大胆修正。

作 者

2006年7月于重庆

目 录

前言	1
伦理道德篇	1
人际关系篇	49
人力资源篇	97
管理机制篇	139
财富创造篇	151
战略策划篇	177
观念境界篇	191
附:《治家格言》	197
后记	199
鸣谢	201

管理格言

企业家乃企业之人格化，企业乃企业家之物质化。做事先做人，故应有求真之勇气，求善之品格，求美之境界；管人先管事，切不可存假之图谋、存恶之邪念、存丑之行径。相貌着装，能让人接受；言谈举止，给人以好感。当有鸿鹄之大志，而无企鹅之骄态。得意时勿狂妄，失意时勿气馁。你战胜了苦难，那就是财富；苦难战胜了你，那就是屈辱。勇敢者责备自己，怯懦者抱怨别人。愚者任情绪放纵行为，智者让行为控制情绪。用人不宜刻，刻则思效者去；处事当有容，容则进退自如。没有不称职的员工，只有不称职的老板。己所不欲，勿施于人；己所不能，勿苛于人。低标准靠制度，高标准靠良心。小胜在智，大胜在德。德器深厚，所获必大；德器浅薄，虽成亦小。以工作为乐趣，身体力行；视管理为成就，鞠躬尽瘁。用完美的理念，塑造企业的文化形态；以高尚的品格，影响员工的价值观念。

企业家乃企业之人格化，企业乃企业家之物质化。

我们完全可以这样说：企业就是企业家人格的缩影，企业这个品牌要靠企业家来创造、推广和维护。就像张瑞敏之于海尔、柳传志之于联想、李健熙之于三星、比尔·盖茨之于微软一样，很大程度上，这些领军人物就是企业的化身，企业的兴衰就取决于这些领军人物的人格。他们的思想、精神、文化已成为企业成长的灵魂；他们对企业、对社会卓然的物质贡献和精神贡献影响着整整一个时代。而一个企业的企业文化，往往就是这个企业的掌门人个人思想、精神、文化素质在其企业中的全方位体现，企业文化的不同，很大程度上就是因为创业企业家个性的不同。

案例：

深圳的“中兴”和“华为”两家公司以不同的方式取得了同样的成功。两家公司方式不同的关键因素就是其创始人和精神领袖——侯为贵与任正非性格和思想上的不同。

任正非的父母是知识分子，曾在政治上受到不公正待遇，任正非因此而受了牵连。他当过兵，军队的生活在他身上打下了深刻的烙印。进入企业后，还遭到过冷遇，养了几年猪，其经历可谓“大起大落”。

侯为贵则平坦许多，上学时是尖子生，毕业后教了几年书，后来进厂，从技术员晋升为车间主任，后来又荣升为技术科长，始终是厂里技术水平最高的专家，属于典型的知识分子。

背景的不同，使任正非和侯为贵在企业经营管理中表现出了个性完全不同的管理风格。侯为贵比较强调沟通，为人处事谨慎而谦虚，他勤俭、身体力行、知人善任、宽容、重情、善于倾听、相信物质与精神同等重要，强调中庸和平衡；而军人出身的任正非则强调服从、强调控制和统一，为人处事爱憎分明。他强势、严格、果

断且注重结果；强调纪律、规范，相信物质对人的激励作用，在做思想工作时强调灌输。

虽然两家企业在技术、战略方面都具有相当超前的思维，但中兴是分权大于集权，而华为是集权大于分权。业界有人认为中兴的执行力不如华为，可一旦中兴面临困难，来自基层的力量又往往能使公司战胜困难。

侯为贵力图实施一种以人为本的管理，其核心是以感情、待遇、事业相互结合来团结人；而任正非实施的是高效率、高压、高工资政策，他的逻辑是高薪是第一推动力，重赏之下必有勇夫。两人的管理风格、手段及个人素质诸方面的比较见下表。

	侯为贵	任正非
管理风格	稳健，较少过激行为，被形容为“以和为贵”“温和的机会主义者”	狼性十足，极富攻击性，敢冒风险，不循规蹈矩，强势的办事作风
管理手段	人性化	军事化
人事管理	知人善任，重情	结果导向，激励
领袖气质	内敛式	开放式
个人性格	宽容敦厚	严厉规范
技术策略	市场导向	冒险精神
权力分配	授权，但以权威保证自己的最终话语权	集权，认为“没有独裁，民主就不可能生长”
管理思想	中庸之道	高薪刺激
关于客户	花时间听客户说	花时间让客户听他说

2004年，这两家企业在海外的销售额占销售总额的40%左右，2005年，它们的海外销售目标也都设定在50%。放眼到2008年，

它们很可能是为数不多的能与国外大企业相抗衡的中国企业。两人多次出现在国家领导人出访的随行企业家队伍中，向世人展示出了两家企业的雄厚实力。

◎点 评：

管理模式无所谓标准，企业文化也千姿百态，只要适合企业的发展实际，做到极致，一样可以获得一个好的结果。

做事先做人，故应有求真之勇气，求善之品格，求美之境界；管人先管事，切不可存假之图谋、存恶之邪念、存丑之行径。

在中国博大精深的传统文化中，有一个异常突出的核心——儒学。“修身、齐家、治国、平天下”是儒家个人的理想抱负，而“修身”则是实现这个理想的根本。它要求人们首先是养性立德、学会做人。

做人体现在人与人的交往方面，体现在处理事情的基本态度方面，体现在自身的穿着及言谈举止方面。有位哲人说过：人不一定能使自己伟大，但一定可以使自己崇高，这种崇高，就是道德的崇高。毛泽东在《纪念白求恩》一文中提倡“做一个高尚的人，一个纯粹的人，一个有道德的人，一个脱离了低级趣味的人，一个有益于人民的人”。这是对做人的最高境界的要求。所以，我们要把中华民族的优良道德传统与现代文明精神结合起来，从自己做起，从身边的小事做起，着力塑造健康向上的完美人格。

案例一：

央视著名主持人白岩松在其所作的《人格是最高的学位》一文中讲了这样一个故事，很多年前，有一位学大提琴的年轻人向20世

纪最伟大的大提琴家卡萨尔斯^①讨教：“我怎样才能成为一名优秀的大提琴家？”卡萨尔斯面对雄心勃勃的年轻人，意味深长地回答：“先成为一名优秀而大写的人，然后成为一名优秀而大写的音乐人，再然后就会成为一名优秀的大提琴家。”

历史上那些有名的大书法家如王羲之、颜真卿、柳公权、郑板桥等都是廉政的清官，且崇尚气节，人格十分的高尚。而像宋朝的蔡京、“文革”时的康生，其书法水平也相当的高，然而因人品不好，人们只知道他们是奸邪之人，却不会认为他们是什么书法家。

◎点 评：

无论是本书提到的或者没有提到的成功的企业家，他们在做人方面都有值得称道的地方。也许他们的某些性格让人们有所非议，但他们的人格却不会让我们怀疑。

忠 告：

一切工作、事业的成就，归根到底都源于做人的成就。

① 卡萨尔斯，西班牙人，1876~1973年。他在11岁时听过一次大提琴演出后，便终生以此为业。1936年，西班牙爆发内战，他离开了自己的家园来到法国，居住在一个靠近西班牙边境的小村子普拉德，还在法国举行慈善音乐会，募款帮助因战争而流离失所的同胞，并发誓：如果民主不降临西班牙，他将永远不回心爱的故乡。二战后，因不满国际上的强权国家，他拒绝在英美等国演出，并以沉默来表达自己的失望。1947年美国小提琴家许耐德拜访了他，并提出邀请世界著名音乐家来普拉德与卡萨尔斯一块演奏，这样既不违反他的道德观念，又能让世人重新接触卡萨尔斯的音乐，终于在1950年，普拉德举办了第一届音乐节。为纪念巴赫200周年忌辰，共有50名音乐家及上千观众涌入了普拉德这个小镇，甚至还有西班牙人秘密地徒步越过比利牛斯山来参加音乐会。他们都是受到了卡萨尔斯的精神感召，也证明了卡萨尔斯人格的吸引力及所取得的超越音乐的成就。

案例二：

他父亲原是一位大庄园主，7岁之前，他过着钟鸣鼎食的生活。一场突如其来的革命，使他失去了一切，举家来到美国时，其父已身无分文。

为了能在异国他乡生存下来，从15岁起，他就跟随父亲打工。每次出门前，父亲都这样告诫他：只要有人答应教你英语，并有一顿饭吃，你就留在那儿给人家干活。

他的第一份工作是在海边小饭馆里做服务生。由于勤快、好学，很快便得到老板的赏识。为了能让他学好英语，老板甚至把他带到家里，让他和孩子们一起玩耍。

一天，老板告诉他，给饭店供货的食品公司招收营销人员，假如乐意的话，他愿意引荐。于是他获得了第二份工作，在一家食品公司做推销员兼货车司机。

临去上班时，父亲告诉他：“我们祖上有一条遗训，叫‘日行一善’。在家乡时，父辈们之所以成就了那么大的家业，都得益于这四个字。现在你到外面去闯荡，最好能记住。”

也许就是因为那四个字吧，当他开着货车把燕麦片送到大街小巷的夫妻店时，他总是做一些力所能及的善事。比如，帮店主把一封信带到另外一个城市；让放学的孩子顺便搭一下他的车。就这样，他乐呵呵地干了4年。

第五年，他接到总部的一个通知，要他去墨西哥，统管拉丁美洲的营销业务，理由据说就是这样：该职员在过去的4年中，个人的推销量占佛罗里达州总销售量的40%，应予以重用。

后来的事，似乎就有点顺理成章了。他打开拉丁美洲的市场后，又被派到加拿大和亚太地区，1999年，被调回了美国总部，任首席执行官。

就在他被美国猎头公司列可口可乐、高露洁等世界性大公司首席执行官的候选人时，美国总统布什在竞选连任成功后宣布，提名卡罗斯·古铁雷斯出任下届政府的商务部长。这正是他的名字。

现在，卡罗斯·古铁雷斯这个名字已成为“美国梦”的代名词，然而，世人很少知道古铁雷斯成功背后的故事。前不久《华盛顿邮报》的一位记者去采访古铁雷斯，就个人命运让他谈点看法。古铁雷斯说了这么一句话：“一个人的命运，并不一定只取决于某一次大的行动，我认为，更多的时候，取决于他在日常生活中的一些小小的善举。”

后来《华盛顿邮报》以“凡真心助人者，最后没有不帮到自己的”为题，对古铁雷斯做了一次长篇报道，在这篇报道中，记者说：古铁雷斯发现了改变自己命运的简单的武器，那就是“日行一善”。

案例三：

下面是2004年大陆慈善企业家排行榜前三名名单以及他们的思想和言论。

第一名：黄如论 金源地产 捐款211,200,000元人民币

第二名：张芝庭 神奇集团 捐款128,000,000元人民币

第三名：李金元 天狮集团 捐款66,400,000元人民币

我认为金钱有价也无价，我们要用有价的价值送无价的爱心。

——金源房地产公司董事长 黄如论

利润和责任是一枚硬币的两面，不可分离且相互促进。作为一个制药企业，神奇集团希望所有的人都健康和幸福，尤其是那些需要帮助的弱势群体。

——神奇集团董事长 张芝庭

我得知自己荣登“2004中国大陆慈善家排行榜”后有些惊讶，从来没想过有如此荣幸，我要感谢政府、社会和欧洲货币机构、企业公民工作委员会，这是对天狮慈善事业的肯定。天狮在发展初期就一直在默默从事慈善工作，如今，企业做大了，更应把慈善事业看做企业发展不可或缺的一部分。我认为，做善事评第几并不重要，重要的是天狮能够树立一个典范，去唤起整个社会的爱心。

——天狮集团董事长 李金元