

目标 过程 条件

公司管理的好坏很大程度上取决于总经理的表现,所以总经理的成长和修养具有重大的经济价值,基于向前看和参考国际的原则,寻求一套中式表达且轻松实用的道理,源自国际,合于国内实际,行之有效,从而成就中国的高级管理队伍,是本书的主旨。正所谓最简单的最有效,最土的最准确,再先进的东西,一定在经历由洋到土,再由土至洋的螺旋发展过程,吸收精华,淘汰糟粕。

点悟

安西林
◎ 著

How to Be a Successful President

总经理

经济日报出版社

目标 过程 条件

安西林 © 著

点悟总经理

How to Be a Successful President

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

点悟总经理/安西林著. —北京:经济日报出版社,2004.7

ISBN 7-80180-342-6

I. 点… II. 安… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 071450 号

点 悟 总 经 理

著 者	安西林
责任编辑	肖小琴
责任校对	冯海岩
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编 100054)
电 话	010-63567683(发行一部) 63567691(编辑部) 63588447(发行二部) 63567687(直销部)
网 址	edp.ced.com.cn
E-mail	edp@ced.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市荣海印刷厂印刷
开 本	710×1000 毫米 1/16
印 张	11.5
字 数	195 千字
版 次	2004 年 8 月第一版
印 次	2004 年 8 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-342-6/F·125
定 价	19.00 元

前 言

从大海彼岸向东远眺，冷眼观望美国这个经济动物，据《福布斯》2003年全球最大2000家公司列表，美国公司占据38.8%的席位，远远超过了欧洲的总和。同时美国人说，中小企业的社会贡献又占80%以上，于是我对微观的公司管理愈加兴趣浓厚。

公司管理的好坏很大程度取决于总经理的表现，所以总经理的成长和修养具有重大的经济价值。基于向前看和参考国际，寻求一套用中式表达且可资应用的道理，源自国际，合于国内实际，行之有效，从而成就中国的高级管理梯队。我们隐约地感觉，**最简单的最有效，最土的最准确**。再先进的东西，一定要经历由洋到土，再由土至洋的螺旋发展过程，吸收精华，淘汰糟粕。时下正在步入一个讲究持续发展的时代，考虑综合均衡的时代。管理和发展的要点究竟何在，**使用简单适宜的方式，依据可学易懂可用的内容，将动机和目标合为一体，在实施流程中，拿捏目标、过程、条件的均衡和统一，因势利导，一气呵成**。高超的管理常常表现出唾手可得的超然。

成功的思路往往基于目标、过程和条件这三组一目了然的对应关系：
目标——黄金分割——最美妙、简单、适用的比例；过程——三角支撑——最有效、迅捷、稳定的结构；条件——圆桶结构——最形象、直白、

可调的体系。根据黄金分割确定恰当的目标，使用三角支撑保障过程快捷可行，依靠圆桶结构让内在和外界协调适应。如此已经基本握住成功管理的脉络。

进一步，就管理的高级境界而言，当完成了业务管理目标，结局会如预期那样幸福愉悦吗？事实上，往往以钱财加疲劳告终，从某种意义讲，索然无味。比较而言，似乎美国人比我们幸福（我们火急火燎联络老外搞业务赚钱的时候，人家不是海外度假就是圣诞团聚，全不在乎），他们似乎更注重将经济与家庭个人融为一体，生活和业务略显协调。如果管理目标被压制在狭义的赚钱方面，为赚钱而赚钱，则水平过于初级，更多收获辛劳和虚荣，情感和家庭反而出现原始化倾向。所以我们试图把感情家庭和修养及环境等纳入一个综合管理体系，希望对于提高境界和长期发展具有重大价值。循着这样的思路，按照综合递进的关系，本书展开章节叙述，看似散漫，力求遥相呼应，集腋成裘，追求一种高级境界。总而言之，以黄金分割、三角支撑和圆桶结构为可行原则依据，营造业务，情感和环境三位一体的自然自在的环境。

作者

2004. 5. 12

前 言

一、遐想和差异/1

我们的旅行从曼哈顿街口开始。站在第五大道的边缘，眼见过客无不行色匆匆，其中花色品种白人居多，黑人次之，间或出现亚裔（我们自称黄种人）……

1 弥补综合素质的差异

中国有墙，获得局部的安全和凝聚，维系着五千年文明历史的延续；美国无墙，赢来整体的开放和吸纳，让全世界的人才都为自己效力。

2 地区差异的平台结构

目前最需要的还不是资金等有形物体，而是头脑和思想里面的软件。用句最通俗的话，平台建设颇有“我为人人，人人为我”的味道，反正你努力起不了多大作用，但你不努力绝对建不成。

3 有容乃大，知识为首

几乎全世界的人都恨美国，可是全世界的人都跑到美国去效力，好大块臭豆腐！我们持积极的心态面对这一现象，这里面究竟有什么特别的地方，值得思考借鉴？

二、游戏法则/7

制定游戏规则是先行者的天然权利，后来者只有遵从规则的义务。

1 “他们的法则”

与其说是法则方面的欠缺，不如讲属于文化习俗方面的差异，由此入手，应该比较容易消除存在的鸿沟。

2 交直流电

人治属于小范围小规模封闭经济体系的机制和环境，法制总体比较适合大范围大规模发达经济体系的构架。

3 机制魅力

机制的最伟大效能在于：只要置身其中，环境的自然力会推动人朝着正确的方向行进，不以人的意志为转移。

三、误区与陷阱/14

其实先进和后进之间，往往后来者更具优势。

1 猴急心态

传统讲究“静如处子，动若脱兔”的境界，动静结合，决不“猴急”。

2 国情的陷阱

不良国情如同疾病，长痛不如短痛，如一时不舍，无异饮鸩止渴，终将致命。

3 硬件和形式

任何一个硬件或一种形式，表象之下，均需要深厚的内涵与底蕴支撑，否则不免“形似而神不似”。

四、行动之本/22

世界经济的每一个领域无不线条清晰、奇妙地变换，里面或隐或现地存在着不同的趋势和习惯，让人称羨或令人扼腕，有变换求胜的一面，也有沉迷守旧的痼疾，无奇不有。

1 黄金分割

“最好”和“最佳”的关系一定围绕 0.618 比值存在，高于比例则投入资源过多且难度过大，低于比例则毫无竞争优势可言。

2 三角支撑

在绝大多数情况下，只要始终把握三个要点，可以保证稳步发展。

3 圆桶结构

圆桶结构受到“最短”、“最薄”和“最易老化”木板的

制约，形成了制约发展的瓶颈。

五、事件/项目准备/32

当面对一个事件、一个项目甚至一个人，只抓住一桩要害之处，实际情况如何？如何结合实际？然后什么都明了了。

1 知己知彼，谋定而动

时代需求一种“知”、“谋”、“动”的三步曲的模式，贵在养成一种一世受用的习惯。

2 事件运作

总结亲历的事件，举一反三，是成倍增加经验和智慧的时机。

3 整理感情和心态

将业务、身体、感情婚姻纳入统一平衡有序的管理体系，以自己承受苦难和灾害的方式拯救人类和灵魂，这种现象现在颇有点成为中国特色。

六、目标计划体系/41

目标一定遵从线性发展的规律，不平衡只能是短期的，平衡一定是长期的。多数情况下，公司机构发展的轨迹遵循一条递增的线性平衡线的规律，仅在斜率高低不同。

1 中长期目标

如果让我挑一件管理活动中最头疼的事，我想莫过于工作计划了，计划所引发的困惑成为当之无愧的“心中永远的痛”。

2 近期目标

没有计划的企业是愚蠢的企业，没有计划的个人属于躁动的盲流。

3 有目标没计划的体系

计划是死的，人是活的，没有计划不等于停止行动。难以制定计划时，不勉为其难，贵在因势利导，改善整体环境。

七、融入环境体系/52

我们是由乐于奉献、实干和平凡的人组成的团队，共同有着完成非凡事业；我们背景不同、肤色不同、信仰不同，但坚信共同一点，所有个人都值得尊重和具有尊严。

1 孤立与对接

孤立于环境之上，则阳春白雪，贵有真知灼见，但和者寡也，对接融入环境之中，能改善和左右环境者必成大器。

2 沟通

事实上，站在天之下地之上的大环境里，尽管我们耳朵眼睛嘴巴齐上阵，沟而不通的现象早已司空见惯。沟通乃是一门大学问。

3 信任

一个人获得信任的多寡，决定着业务活动和发展空间的大小，上策能够取得主体的信任，中策至少也要避免怀疑。

八、项目与市场/59

后天的状态如何往往取决于前天的方向把握，结果是忙者越忙，闲者越闲，如同热锅蚂蚁和闲庭信步的感觉不同。

1 市场

市场提出的问题是：“有没有看见，敢不敢进入？”“能不能挽这瓷器活？”对着人高叫：“生存还是死亡？”

2 资源与行止

只要能够在一个方面取得位列第一的局部资源优势，就可以带动公司大踏步地前进，这是经济社会的独特现象，甚至可以说规律。

3 效率和效益

公司企业管理先进与否，由“工作效率”标注。不论在WTO环境，或者单位内部，工作效率表现着公司竞争力或个人能力的核心要素所在。

九、第二次学习浪潮/68

倘若面对茫茫人海的陌路人，心平气和怀有“三人行必有

吾师”的自然念头，一定属于大智慧了，所谓虚怀若谷，学无止境是也。

1 融会贯通和举一反三

只有融会贯通才可能形成自己的思想，“融会贯通”令知识和经验的效力倍增并保持新鲜。万有引力和苹果的关系，表现出“融会贯通”至高境界。

2 扩张性平衡

如果说一位善于管理的高手忽然不灵光了，或者一个人好像到了界一样止步不前，不少都属于学习滞后的理由。“学无止境，有进无退，进则生，退则亡”。

3 学习的矛盾

循规蹈矩走下来乃是培养参谋和幕僚，如果学习得法优而仕之，是高级参谋和幕僚，倘若知识、身体和意志全面发展，必然是大智慧和大能力。

十、如何落实/76

即便对于运行状态良好的公司企业而言，在不增加资源投入和延长时间的条件下，按照预期和计划达到理想的目标其实也是一件非常困难的工作。

1 计划和方案

计划经济实质上乃是管理境界的顶极形式和超凡表现。管理的无序性和低效率，决定了计划能力低下的公司企业只能归属于“发展中”这一范围和水平。

2 可控性

准确判断事件的轻重缓急，不为眼前的状况所动，在有所舍弃的心态下，依照优先顺序处理事件，乃是控制行为的最高级境界。

3 效率

我们说：“忙者愈忙，闲者愈闲，效率使然。”只有提高效率，对于发展才具有真正的价值。效率源于植根内心的理念。

十一、超越情结和陷阱/86

情结最大的危害在于到时候一定要发作，发作时当事人一定不自知。相反，只要意识到情结的存在，即可以加以抑制并逐步化解。

1 情结

大凡情结，郁积于心，发乎于表，有害无益。

2 回避陷阱

陷阱不可能没有漏洞，有的甚至破绽百出，一般不足以蒙骗，但我们之所以不断地掉进去，主要由于三个原因的作用，即“情结”、“欲望”和“近视”三者，发展必定遭遇陷阱。

3 开放与超越

宽松自在的环境往往不易造成错误，思维和认识多样性的环境也不易产生错误，两者共同的表现特征是“小错不断，大错不犯”。

十二、长期发展/97

只有战略家才能实现长期发展，只有形成自己的思想，才能成为战略家。作为长期发展保险，必须保证持有局部优势。

1 长期发展战略和市场趋势

和市场发展趋势同步，可以精益求精，也可以萝卜快了不洗泥，天赋的权利；跟在趋势后面，必须精益求精，殊死搏斗。结局如何，取决于公司企业战略如何制定。

2 把握市场和需求

市场启动，贵在时机，有一个拿捏时机的问题，早了得不到，晚了赶不上，要恰到好处。把握市场的脉搏，核心在于恰当地同需求一致。

3 战略资源

古人打仗最怕粮道被劫，得粮草者得天下，失粮草者失天下。

十三、人文经营/109

管理的对象是：情感、家庭和文化，管理是社会和人文概

念的管理，如此才臻于完善的高级境界。眼里只有业务和工作，不过是狭窄型的人才。

1 经营感情

经营感情就像整顿一家困难重重的企业，志在扭亏为盈。所以说当走上领导岗位的时候，自然就兼任了感情治理委员会委员长，走得高远和长久。

2 经营家庭

地球有一条不成文的游戏法则，家庭破碎者不能当国家元首，如果不幸当上了元首，八成会给地球带来灾难。企业也是如此。

3 经营文化

智者经营文化，常人处理事务。文化建设本是精工细作，干粗活的手段一般不灵光。

十四、综合发展/118

综合性将推进效率不断提高，达到并保持发达经济的基本条件，同时体现管理轻松愉快的深层属性。

1 知识体系

建立合理和面向实际的知识结构，恰当运用于经济管理活动，实现建立在知识管理基础上的经济管理，达到管理水平的高级境界。

2 行动体系

健康身体所包含的内容远比想象的内容多得多。健康的身体有利于提高工作效率，降低财务成本，构筑适合创造的基础。

3 自由体系

没有什么比创新更依赖自由的体系，敢想敢为，敢想他人之不敢想，敢为他人之不敢为。

十五、素质修为/129

唯一与发展成正比的一件东西，就是素质。素质修为的境界越高，成就越持久越远大，所谓“罗马城不是一天建成

的”，也就是这样的道理。素质决定了人是否笑到最后。

1 开阔胸怀

在一个管理者的能力构成要素中，胸怀能够占到超过一半的份量。发展的规模和持久由胸怀宽窄决定。

2 古为今用

民族传统是素质修养的源泉。谦则会恭，谦恭则自然儒雅，儒雅不仅表现深邃的修养水平，同时也消除人和人之间的交流的距离，顺乎自然。

3 文化与影响力

素质修养贵在形成周边范围的文化环境气氛。假如将素质修养的概念和行为融入血液，道理无影无踪，看似无欲无为，就到达了潇洒自如的至高境界。

十六、业务再塑与平衡矛盾/139

从不平衡返回平衡，并重新进行战略布局的必然过程。80年代，一个卖饼干的 CEO 来到 IBM，并拯救了苦难深重的巨人。

1 专长和优势

立足今天的经济世界，没有什么比一技之长更为难求。

2 管理风格和要诀

今天的管理风格决定着将来的发展结果。贵在身体力行，潜移默化，轻重有别，拿捏有度，举止自然和适当。

3 软件优于硬件

只有搞定了软件才是根本解决之道。人的思想和行为具有交流电的特性，经整流变压，可以输出不同电平的直流电，适应特殊的用途，这就是软件管理的行径。

十七、大势造人/149

大智谋势，中智谋术，小智谋力。大势造人，人亦可以成势，相得益彰，并行不悖，俱在人为。

1 环境与人

环境往往代表一种趋势和机会，一旦群体互动聚合成为一

种“势”，则势同台风，势不可挡，人在其中，因势利导。

2 势能与品牌

无论产品或者个人都含有品牌特征，代表一种势能和品性。

3 趋势与案例

因势利导是驾御潮流和全局的最高境界。在经济领域“你之所以成功，因为你跳进了发展的大潮”，所谓大势造人。

十八、管理的仙境/160

试着驾御管理而飞翔，且莫背负管理而奔忙，所以说，中级境界的人忙于事，高级境界的人造乎势。

1 不在大而在于持久

庞大对我们似乎存在无可抗拒的诱惑。其实永远瞄准顶峰，永远不要踏上顶峰，驻足“最佳”时段，才是管理的持久之道。

2 不在财富而在悠闲

悠闲则迸发思想，重压则造就苦力。为什么说悠闲胜于财富呢，因为悠闲属于一种高级的管理境界，财富可来可去，悠闲远非人人能够求取。

3 不在煊赫而在和谐

事实上只有“和谐”才能造就完美和永久。“以退为进”和“以柔克刚”貌似吃亏和谦微，实际却是高明之道。

本书章节结构和内容线路图/172

一、 遐想和差异

纽约的曼哈顿真是一个奇怪又独特的地区，这里商业金融和文化高度汇集，华尔街、百老汇、时代广场坐落其间，这里车流如潮，行人随意穿梭于密如蛛网的街道，这里无奇不有，见怪不怪。大凡过往人等，不管有心无心犯了上面的那一条律令，良心和意识上多少还是会有点不好意思，届时只消补上一句：“It’s New York.”（这是纽约），些许的惭愧之心顿时烟消云散。

有人说纽约是人间天堂和地狱的集合，情况大概因人而异，心中有佛即是天堂，心中有魔就是地狱。于是不禁感慨，原来天堂和地狱不过是“一套机构两块牌子”而已，所谓智慧和愚拙同样具有“一套面具的两副面孔”的性质，其中不同不过在于“悟知”和“执迷”的差别。

我们的旅行从曼哈顿街口开始。站在第五大道的边缘，眼见过客无不行色匆匆，其中花色品种白人居多，黑人次之，间或出现亚裔（我们自称黄人），各色人等或西装革履貌似公务在身，或便装简服也非闲暇之辈；我辈伫立一旁，或察言观色或与人交谈，此时此刻最富遐想，颇生忧国忧民的味道。想起站在北京建国门的一侧或者上海陆家嘴的楼旁，一样的人流如潮，一样的潜心研究，几乎很难感觉到往来人等的素质有什么重大不同。

于是乎感触来了，究竟为什么？人家的经济社会就先进，工作就流畅，而且更为紧要深刻的是，人家时不时左边耳朵直咧到右边耳朵，眼见笑得阳光灿

烂，显见擒获了彻头彻尾享乐的乐趣。

两相比较，基本可以说，单兵比试不相上下，集团会战出现差异。究竟解决之道何在？这正是我们整篇努力探究的课题，并试图提供可行的参考方法方案。尽管我们知道很多问题有赖系统解决，尽管我们迎着一股立竿见影伸手抓钱的劲风，尽管我们面临急躁轻浮的夹击，但冬天既至，春将不远，我们已然清晰看到讲究长期持续发展、完全 WTO 环境和软件优于硬件时代强壮端倪，这正是我们力图追求一点综合与基础的东西的出发之处。

1 弥补综合素质的差异

如果我们围绕“高墙”评述不同的国家，中国和美国各为两个极端。中国围墙多得无法胜算，修到万里长城的份上，可谓登峰造极和举世闻名；美国则不知墙为何物及派何用处，见着墙简直跟见着古物一样稀罕。事情各有利弊，**中国有墙，获得局部的安全和凝聚，维系着五千年文明历史的延续；美国无墙，赢来整体的开放和吸纳，让全世界的人才都为自己效力。**顺便补充说明一下，有墙无墙并不一定意味着和平，进入没墙的领地，人家端起枪就可以开火射击，杀无赦；翻过人家的围墙充其量挨一顿暴打，说几句软话还可以和平解决。

墙直接造成单调和狭窄。加州大学师生几十万，校园像个 Mall(商业区)，不过主要贩卖知识而已，转学自由，专业和课程任选；中国的校园如同兵营，一座座学术的象牙宝塔，将学生紧紧箍住，到毕业纵身跳下那一天为止。广而言之，中国教育从小就“单打一”和“高分值”，整得素质单一化；托福于中国人勤奋刻苦的传统，在许多具体专业方面，我们实现了高精尖的突破，但有时也受到不够综合的困扰。简言之，在法制、信用、职业化三大商业环境条件方面，先天不足。通俗话讲，有点类乎智商高而情商低，一旦达到一定水平便备受制约，不利于综合稳定地发展。

不论素质也好，管理体系也罢，过于专则呈针状(高而窄)，我们还是比较追求综合型三角状(宽而稳)。如果业务群体存在一两个针状超专者，整个事态仍然 OK，因为团队的综合三角相互提供了支撑；如果群体尽是由单打一的专业型组合，那么不论团队或个体，水平将越来越低。

顺势侃做笑谈。如果向后看进行总结，自打科举一千余年来，考的都是行

文做赋，所以历代官员俱系出自文学系毕业的学生，极其单调的单一，发展缓慢就不足为奇了；民国初年军阀混战，军事系学生冒了出来；后来阶级斗争为纲，政治系的学生比较吃香；及至盼来改革开放，技术系学生不论臭老九或小九，那才真正成了香饽饽；现如今讲究经济中心和市场经济，经济系学生终于派上用场，MBA的招牌什么都能搞定；那么我们揣测未来持续发展的战略时代，理应属于任意系学生的天下。何以见得？以洋人为参考：通用电气韦尔奇先生来自化学领域，IBM的郭士纳同志产于食品行业，微软的盖茨伙计干脆发乎社会，几乎全与早期的专业毫不相干，大概综合素质基础和理念逻辑互通吧，他们或者带起了一个金字塔，或者被金字塔顶了出来。

当然没有人向后看，不论过去教育状况和背景怎样，向前看核心在一个“悟”了得，至因综合素质基础即可互通又做支撑，内含发展前景，所以我们崇尚“悟”字，融会贯通，更上一层楼。

什么叫做“悟”？一个苹果砸在头上：

牛顿擅长顿悟，达到最高境界，“哇塞，万有引力耶！”

一般人会想，“苹果熟也，摘而市之。”

心术不正者，“好，夜黑风高再来。”

执迷不悟者，“哎哟，怎么砸得脑袋生疼！”

所谓社会是最大的课堂，当然不假，事在人为。不久前认识几位朋友，介绍词有意思，说某某是清华大学的高才生，了得。当然这话语本身也中听，不过某某已年届60，多少让人觉得其人40年的经历不及当初4年的工夫。在社会知与行的活动中，大家全都开动了脑筋，所感所悟不同，出现了差别。联想是悟的基础，“悟”使人接近思想的境界，死记硬背不过驶上乡村公路，吃老本差不多原地空转等待绿灯了。

2 地区差异的平台结构

在美国大陆的北部，南北达科他两个州，实在名不见经传，和加利福尼亚州相比，完全不可同日而语，不过美国开放和市场化远非一日之功，即便差距如此大的两个地方，也基本处在一个相对均衡的经济平台，保证了资源的相对