

超 级 经 理

CHAO

JI

JING

LI



創業者文摘

5

超级经理

《创业者文摘》丛书第五辑

《创业者文摘》编辑部编辑

上海翻译出版公司

(上海武定西路 1251 弄 20 号)

新华书店上海发行所发行 商务印书馆上海印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 6 字数 130,000

1987 年 9 月第 1 版 1987 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80514-012-x
统一书号 4311·49

定价: 1.50 元

目 录

3. 超级经理

本书是作者深入欧美、日本超级商业强国各个层面,分析寻找经营成功之道的呕心沥血之作。企管名家杜拉克称此书“每一行、每一页都是现代企业人用以参考实践的范例”

[英]罗伯特·赫勒著 郑鹿年节译

11. 美国新一代创业者

他们醉心于充满风险的创业,他们勇于向一切不可能挑战,他们给当今世界注入了新的生机

辛地·斯克孜克著 黎洛埃摘译

18. 论“盖世无双”经营战略

盖世无双,志在必胜;差之毫厘,谬以千里;不是成功,就是失败

彼得·E·杜拉克著 张遵敬摘译

· 人物志 ·

22. 道弥尔的“怪招”

出其不意的怪招,往往就是克敌制胜的法宝。其实,细读之下你也会见怪不怪了

小亮摘编

· 企业林 ·

25. 柯达公司在开拓中前进

在世界范围的创新与改革浪潮中,“百年老店”柯达公司也不甘寂寞,新招迭出,以至他们的总经理敢于大言不惭地宣称:柯达的“创新体制和创新产品在世界企业界中也是独一无二的”

[美]柯尔比·H·张德勒著 妙风译

29. 桔南枳北 其味俱佳

移花接木 比翼齐风

——丰田生产方式在美国的试验

本 丛 书 顾 问

汪道涵

徐鹏飞

上海投资信托公司副董事长

张镇中

中美航空工业公司美方总经理

周安桥

香港新鸿基(中国)有限公司总经理

伍淑清

香港世界贸易中心会常务理事

本 丛 书 主 编

贺崇寅

· 管理科学与管理艺术 ·

34. 旧曲赋新词

——目标管理的意义和方法的再认识

尽管各种理论、学说纷呈，但目前人们普遍认为，建立目标是最有效和最现实的激励手段之一

[美]埃德温·A·洛克著

盛群力、李志强编译

37. 管理者的“圣经”

42. 要勇于承担责任

——给经理的忠告之三

43. 不作决策的决策

· 演变与趋势 ·

46. 创办家庭办公室

48. 服务性行业的工业化趋势

“侍候人”的行业将出现全新的面貌，麦克唐纳快餐的成功已初现了服务行业工业化的端倪。

王建军编译

· 世界经济分析 ·

51. 七十年来苏联经济建设和社会发展的成就

56. 南朝鲜产业结构和产业政策剖析

· 国际金融 ·

61. “钓鱼指南”

——企业贷款须知

· 地区开发 ·

67. 苏联开发地区建设新居民点的探索和实践

· 文化传统与管理 ·

69. 企业文化

——企业的精神素质

· 人才开发 ·

73. 适才适所 人尽其才

——开发人才是企业活力的源泉

· 现代社交 ·

76. 幽默与交际

——幽默妙用术

81. 日本商务礼节点滴

· 中小企业 ·

83. 小为佳

· 经济法规 ·

86. 英美商业侵权行为对合同关系的保护

89. 知彼知己 百战不殆

——调查对方履约能力的方法

· 每辑一测 ·

91. 快速诊断

——一份有助于早期发现企业困境的测验

· 译苑随笔 ·

17. “临深履薄”不必“战战兢兢”

45. “无为而治”

68. 赏识、破格与放手

· 意 林 · “好相机” 17

· 译林采叶 · 1987年美国十大亿万富翁 24

· 幽 默 · 作曲家的天赋 28

针锋相对 28

· 洋 相 录 · “去皮北京烤鸭” 92

第六辑要目 60

新书介绍 72

1988年《创业者》征订单

目 录

3. 超级经理

本书是作者深入欧美、日本超级商业强国各个层面,分析寻找经营成功之道的呕心沥血之作。企管名家杜拉克称此书“每一行、每一页都是现代企业人用以参考实践的范例”

[英]罗伯特·赫勒著 郑鹿年节译

11. 美国新一代创业者

他们醉心于充满风险的创业,他们勇于向一切不可能挑战,他们给当今世界注入了新的生机

辛地·斯克孜克著 黎洛埃摘译

18. 论“盖世无双”经营战略

盖世无双,志在必胜;差之毫厘,谬以千里;不是成功,就是失败

彼得·E·杜拉克著 张遵敬摘译

· 人物志 ·

22. 道弥尔的“怪招”

出其不意的怪招,往往就是克敌制胜的法宝。其实,细读之下你也会见怪不怪了

小亮摘编

· 企业林 ·

25. 柯达公司在开拓中前进

在世界范围的创新与改革浪潮中,“百年老店”柯达公司也不甘寂寞,新招迭出,以至他们的总经理敢于大言不惭地宣称:柯达的“创新体制和创新产品在世界企业界中也是独一无二的”

[美]柯尔比·H·张德勒著 妙风译

29. 桔南枳北 其味俱佳

移花接木 比翼齐风

——丰田生产方式在美国的试验

本 丛 书 顾 问

汪道涵

徐鹏飞

上海投资信托公司副董事长

张镇中

中美航空工业公司美方总经理

周安桥

香港新鸿基(中国)有限公司总经理

伍淑清

香港世界贸易中心会常务理事

本 丛 书 主 编

贺崇寅

· 管理科学与管理艺术 ·

34. 旧曲赋新词

——目标管理的意义和方法的再认识

尽管各种理论、学说纷呈，但目前人们普遍认为，建立目标是最有效和最现实的激励手段之一

[美]埃德温·A·洛克著

盛群力、李志强编译

37. 管理者的“圣经”

42. 要勇于承担责任

——给经理的忠告之三

43. 不作决策的决策

· 演变与趋势 ·

46. 创办家庭办公室

48. 服务性行业的工业化趋势

“侍候人”的行业将出现全新的面貌，麦克唐纳快餐的成功已初现了服务行业工业化的端倪。

王建军编译

· 世界经济分析 ·

51. 七十年来苏联经济建设和社会发展的成就

56. 南朝鲜产业结构和产业政策剖析

· 国际金融 ·

61. “钓鱼指南”

——企业贷款须知

· 地区开发 ·

67. 苏联开发地区建设新居民点的探索和实践

· 文化传统与管理 ·

69. 企业文化

——企业的精神素质

· 人才开发 ·

73. 适才适所 人尽其才

——开发人才是企业活力的源泉

· 现代社交 ·

76. 幽默与交际

——幽默妙用术

81. 日本商务礼节点滴

· 中小企业 ·

83. 小为佳

· 经济法规 ·

86. 英美商业侵权行为对合同关系的保护

89. 知彼知己 百战不殆

——调查对方履约能力的方法

· 每辑一测 ·

91. 快速诊断

——一份有助于早期发现企业困境的测验

· 译苑随笔 ·

17. “临深履薄”不必“战战兢兢”

45. “无为而治”

68. 赏识、破格与放手

· 意 林 · “好相机” 17

· 译林采叶 · 1987年美国十大亿万富翁 24

· 幽 默 · 作曲家的天赋 28

针锋相对 28

· 洋 相 录 · “去皮北京烤鸭” 92

第六辑要目 60

新书介绍 72

1988年《创业者》征订单

管理永无止境,它能使你的企业百尺竿头,步步上进。不要以为那些在事业上取得辉煌成就的企业界巨擘们有神力相助,或具有常人不可及之天赋。他们的成功确实来之不易,欲解其中奥秘,请读——

超级经理

[英] 罗伯特·赫勒* 著

郑鹿年 节译

超级经理的形象

经理何谓超级?自然是指非同凡响之辈。一般来说,超级经理都善于为本人、企业确定雄心勃勃和切实可行的目标。他总是满怀信心地走向未来,敢于同任何人展开竞争,在竞争中不断超越自我,始终保持领先地位。他们明确地把赢利作为成功的标志,同时作为获取更大利润的手段。他们决不容忍在自己的企业中存在任何浪费现象,对多余的管理费用、机器设备和重复的办公室文书工作,能及时采取有效的措施予以调整。面临危机时,他们能保持冷静的头脑,当机立断,控制局面。他们满怀壮志地创建自己的事业,而当某项事业一旦达到高潮时,便急流勇退,转向别处去继续开拓。

你想成为一名超级经理吗?那么你就首先要学会在管理下属的同时管理你自己:你要学会在本来并无风险的事业中追求风险,使企业永不停顿地得到发展;学会调动下属人员的积极性的艺术;学会最大限度地发挥新技术、新工艺的作用。而自满自足、缺乏信心、畏首畏尾、鼠目寸光和思想僵化则是超级经理人才之大忌。

管理现代企业需要过人的胆略,丰富的想象力和高度的才智。你的雄心壮志应该有一整套具体的方法加以保证,就象千里马只有套上合适的鞍辔,才能飞驰直达终点。诚然,在实现你的雄心壮志的过程中,你必须与同事们携手共进,但是最终促成你实现目标的却是个人的管理艺术。

在当今世界上,执各行各业之牛耳者绝大部分是美国企业。它们已经为那些想成为当代超级经理的人树立了活生生的榜样。其实,他们的业绩并不是靠神奇的力量创造的。他们成功的经验归结为一句话,那就是“凡事努力争取,绝不听任自流”。

不管这些经营奇才还是美国人、英国人、法国人、德国人还是日本人,他们都具有以下五种主要品质:

1. 有赢利的强烈愿望;
2. 有锲而不舍的毅力;

* 本书是罗伯特·赫勒最近推出的一部力作,现已畅销世界各国。作者 1955 年毕业于剑桥大学后任伦敦《金融时报》驻纽约第一任记者。1966 年起任英国主要刊物《今日管理》主编。著有《经理的宏愿》、《平凡的百万富翁》、《赤裸裸的投资者》、《企业之王》等作品,在西方企业界颇负盛名。

3. 对金钱问题严格管理，精打细算，绝不马虎；
4. 摒除繁文缛节，凡事从简，讲究实效；
5. 勇于承认错误，并能从中吸取教训。

超级经理人才的这些品质并非天生的，而是后天培养成的。因此，我们每个人都有可能通过实践学习，培养这些品质。

善于管理自己

精神锻炼 企业是靠人管理的。所以，一个出色的企业家应该首先善于有意识地管理好自己，亦即保持健康的体魄和健全的精神。要做到这两点，仅仅靠节制饮食和体育锻炼是不够的，还要经常进行精神上的锻炼。不正常的心理状态、对人对事的错误态度、畏缩不前的怯懦个性以及陈腐保守的思想方法，都会直接导致管理上的缺陷乃至失误。

如果把企业比作一座大厦，那么领导好企业需要十根坚强的支柱：互相信任、协调一致、环境良好、目标明确、头脑清醒、满怀信心、深得人心、讲究实效、通情达理、上进性强。企业领导人必须经常不断地清理自己的思想；在头脑里树立起明确目标和动机，才能在企业中建立起上述十大支柱。

管理时间 自我管理的一个重要方面是时间的管理。一个超级经理懂得：时间比金钱更加贵重。它能够产生经验，增强管理能力。但是在实际生活中，我们可以看到许多经理在无意识地听任时间流失而不痛惜。召开没有明确目的的会议；挫伤他人的积极性；事无巨细独自包揽；以及旅途耽搁等等，都会导致时间的无谓浪费。一个好的经理在时间问题上是个“吝啬鬼”，他不能容忍一点一滴的浪费。

有效地利用时间，可以使他赢得一些短暂的空余时间进行休息、思考、学习、发展个人的业余爱好和培养多方面的素质，使自己在遭到异乎寻常的压力时也能保持心理的平衡，顺利度过难关。只有善于管理好自己时间的人，才能管理好自己的企业。

敢于承担风险

知人善任 为特定的岗位选派特定的人才，这是一项有高度风险的任务，没有什么一成不变的规则可循。不要过分信赖你的直觉和文字档案中的死材料，尽量取得真凭实据，根据活生生的事实作出判断。

约见你打算聘任的对象进行一次面谈，注意看他是否具有敏锐的观察能力（例如是否能够迅速地巡视办公室的环境，寻找能反映对方的个性爱好的迹象）？是否认真地听你说话？在谈话中有意识地不时插入几句较含蓄的或机智的话语，看他能否理解并作出合适的反应？在回答你提出的问题时，他是否老是说“yes”或“no”，还是能够提出自己的见解？是否对你一味迎合，还是敢于直抒己见？在谈话中是否表现出厌烦或急躁的情绪？是否喜欢过分地吹嘘自己过去的成绩？是否能够坦率地承认自己的错误以及在某些问题上的无知，还是不懂装懂，支吾搪塞？

但是，你在考察一个人的时候，要牢牢记住两点。首先别忘了你的目的是聘用他，不是解雇他。所以主要的注意力应该集中于发现对方身上与自己的需要相符合的品质和

能力,而不是用放大镜去寻找他身上的缺陷和不足。第二点最容易被忽视:你聘用的不是十全十美的模特儿,而是某一个岗位的工作人员,要按照这一具体岗位的特殊需要来衡量对方,只要他具备了这方面的品质和能力,就不必过多地考虑他不足的方面。

“三星”和“埃塞尔”的教训 洛克希德集团的三星公司和福特集团的埃塞尔公司在新产品市场竞争中惨败而破产是尽人皆知的事实,他们的教训对每个企业家都是前车之鉴。一般的中小企业哪怕遭到一半的失败也会有灭顶之灾。

这类风险来自缺乏分析所引起的盲目性。你的公司是否应该进入新的市场?是否应该向竞争者挑战或是转而开发新产品?准确的判断需要事先进行具体的分析。下面三个表格分别显示出专家们称之为外部战略指数和内部战略指数的构成以及确定战略的分析过程。

外 部 战 略 指 数							
	重 要 度	等 级					得 分 (重要度×等级)
		低				高	
		0	1	2	3	4	
市场潜力(规模)	10					4	40
实际发展状况	8		1				8
市 场 占 有 率	7			2			14
	25	外 部 战 略 指 数					62

内 部 战 略 指 数							
	重 要 度	等 级					得 分 (重要度×等级)
		低				高	
		0	1	2	3	4	
总 赢 利	10			2			20
销 售 额	8					4	32
净 资 产 赢 利	7				3		21
	25	内 部 战 略 指 数					73

交 叉 指 数	战 略	战 略 的 定 义
100—80	投 资	进一步制订详细的方案以发展有关产品。
80—60	维 持	继续按照目前的战略,维持现有的业务活动规模。
60—40	收 获	实行高价获取高额利润的战略。
40—0	撤 退	有计划地逐步撤退,准备最终退出市场。

尽管上述方法略嫌机械并需取决于正确的估算,但仍不失为一种有用的决策工具。外部指数和内部指数的对角线相交处在 100—80 和 0—40 之间。假若分析得分为后者,那么无论是新、旧风险事业都决不可进行投资,否则会带来灾难性的后果。

分工明确 一个企业如果具备齐全的评估分析系统,则可减少那些先入为主的偏见、与事实不相符的错误判断、毫无根据的决定。但是,即使是最细致、最实事求是的分析,也仍然不足以产生正确的决策。有一位超级经理曾经精辟地指出:“发展是目标,赢利是手段,安全是结果。”为了实现这三位一体的目标,他制订了一项包括下列七个方面的计划:

1. 精简公司总部机构;
2. 部分权力下放至各具体执行部门;
3. 与工会交涉的事宜均由基层出面;
4. 改进年度赢利计划系统;
5. 明确企业的性质和目标;
6. 统一思想,以发展求生存;
7. 增加产品品种,打入国际市场,以此减少风险。

企业管理的五个基本方面均集中在公司总部:技术和工艺、生产、市场营销、现金管理、基本设备投资。基层经理则负责具体的生产活动以及与工会交涉。

一个超级经理不仅应向下属明确交待工作任务,而且应该了解他们的基本工作方法。如果方向对头,则不要过多地管头管脚,横加干预,要让下属在既定的战略要求的范围内享有充分的行动自由,以便施展他们的创造性和才干。

竞争的 策略

任何市场都经不起竞争的冲击。人们经常将商业比作战争,这是有道理的。

不同策略的比较 在商业战线上应该采取哪一种战略战术呢?有的企业习惯于打“游击战”——“不惜血本”大削价,大张旗鼓地进行推销,甚至挖对方墙脚(重金诱聘对方的骨干,盗窃他人的技术等等)。这种战术会激怒对方,遭到强烈的反击。如果你没有坚强的后盾便往往会输得一败涂地;有的用“围歼”战术——以更大的数量向市场提供对方所能提供的一切,一般说来这是不现实的,而且这类战术通常的结果是造成一场混战,两败俱伤;另一些企业(它们的经理往往是好胜心特别强的人)采用“正面攻击”的战术——枪对枪,炮对炮,无论是产品、价格、广告,全面地与竞争者对抗,这种中世纪的战术也很难奏效,除非你因实力远远超过对手而稳操胜券。

事实上,我们只消考察一下那些著名的超级经理的成功之路便可发现,他们之中很少是通过与强大的对手进行你死我活的搏斗而脱颖而出的。相反,多数人都是采取侧翼迂回战术,避开强敌,另辟蹊径——增加产品的花色品种,改进性能、包装,或者在竞争者影响不及的地区开辟新的市场,从而发展起来的。

数字仪器公司(DEC)便是利用侧翼作战获得成功的企业中最突出的例子之一。鉴于计算机的广大市场均被国际商用机器公司(IBM)所控制的局面,DEC便集中力量研制小型计算机,并专门瞄准IBM势力范围之外的地区,全面打进那里的实业、教育和科研领域。

在相反的情况下,当你受到他人的侧翼攻击时,往往面临危险而木然无知。其实你的对手已经发觉了你的弱点,打算向你进攻。这时,你应该迅速采取行动堵住缺口。在

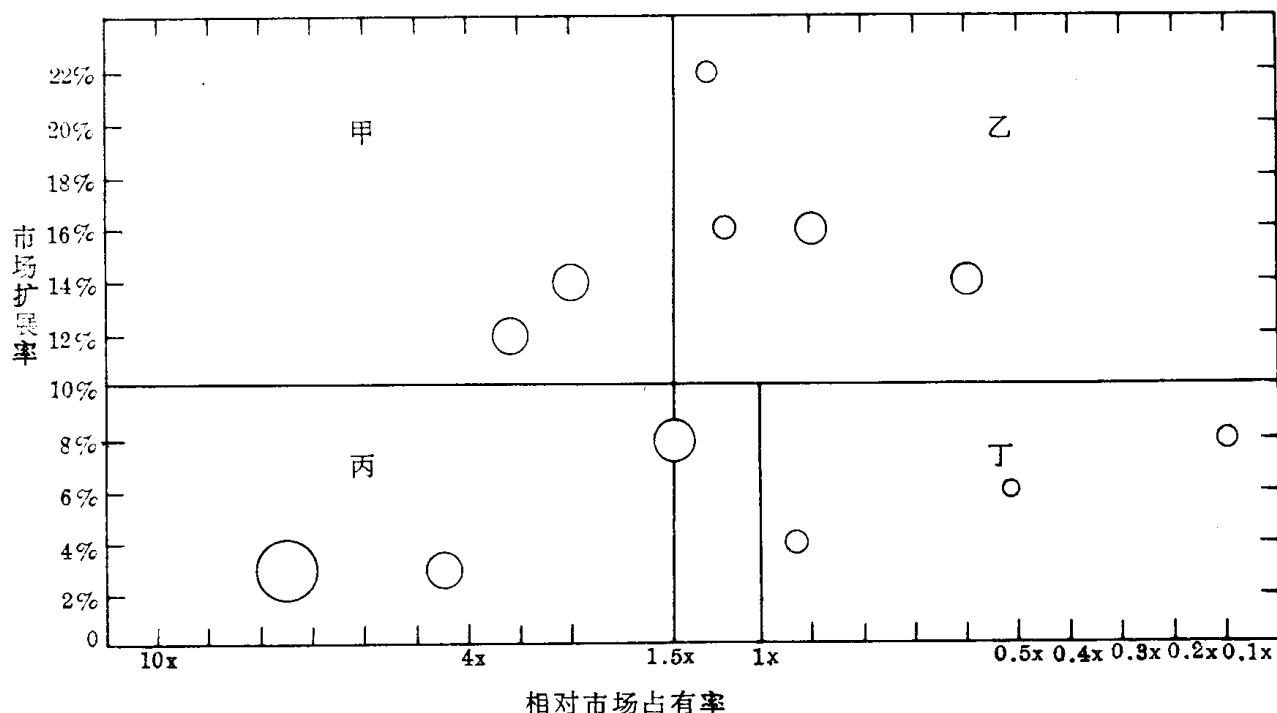
竞争的“战场”上，“火力”浪费最少的战术是最好的战术。有的企业与同类产品的竞争者在同一市场上展开“肉搏”，在大幅度削价的同时在广告上不惜糜资，其实是十分愚蠢而危险的。

竞争四原则 如何决定竞争的策略？概括地说，有以下规律可供遵循：

1. 如果你在竞争中具有全面的优势，那就充分地利用它；
2. 千万不要放弃任何有效的侧面竞争的可能性。一旦出现这种机会，立即制订产品的战略战术，而避免打“价格战”；
3. 如果你自觉无力维持全面的优势，那么就集中力量保持住你的力量较强的那些市场；
4. 在时机不成熟或力量不足的情况下千万不要投入竞争，匹夫之勇最易招致灾难性的后果。

伏特加的例子 在美国，霍布莱因公司生产和经销的斯米尔诺夫伏特加酒素享盛名。但在60年代，它曾经受了一次竞争的严重考验。另一家酒厂以每瓶低1美元的价格推出同类产品，一下子打入了市场。面临这一来势凶猛的正面攻击，霍布莱因公司的总经理没有头脑发热，他深知：他的公司产品声誉好，销量大，若卷入价格战中，既损害了公司的形象，又会带来巨额的损失。最后，这家公司作出了异乎寻常、但极为出色的决策：斯米尔诺夫伏特加提价1美元。消费者的反应也出乎常人意料：人们认为高价必是好货。结果销售丝毫未受影响。在稳住阵脚之后，霍布莱因公司随即组织反击：它推出了两个伏特加新品种，一种价格与竞争者的价格相等，另一种比他们还要低1美元。这一策略彻底粉碎了对手原先咄咄逼人的攻势。20年过去了，斯米尔诺夫伏特加仍然盛销不衰，而竞争者的市场占有率至今仅为六分之一。

如何衡量市场占有率 市场占有率至少应以四种方式来加以衡量：与本行业总销售量的比例；在现有市场上同类产品总销售额中所占的比例；与本公司的三个主要的竞争者销售额之和的比例；与最大的竞争者销售额的比例。其中最重要的是与三个主要竞争



者销售额之和的比例，这一比例称作相对市场占有率。上面的方形图表说明如何根据相对市场占有率决定销售战略。

这个图表明白易懂。如果市场年扩展率为22%，而你公司的销售额为三个主要竞争者销售额总和的10倍，那么你处于“甲”级。在另一个极端，如果你的相对市场占有率为1/10，而市场处于停滞状态，你处于“丙”级。决定对策的公式很简单：处于“甲”级时大力投资；“丁”级时应迅速撤退；“丙”级尚可维持；如属“乙”级，则要进一步研究有没有晋入“甲”级的可能性。正确的市场战略应该把目标始终指向左上方，追求以最好的价格获得最高的市场占有率，并努力将它保持住。

实现宏伟而现实的目标

日本人的诀窍 许多日本的企业奇迹般地实现了看上去似乎是高不可攀的目标。在西方，敢于确定如此高的目标的企业为数甚少。其实，日本人并非好高骛远，自不量力。相反，他们的成功是靠踏实的工作，是建立在逐月、甚至逐周地严格检查计划执行情况的基础之上的。他们所常用的程序如下：

- 算出每一部门销售的利润；
- 将资产利润、销售利润和当月执行预算的结果(以及去年同月的结算)按比例加以合成，当月结算占总数的60%；
- 将短期利润用于企业的长期建设；
- 在坚强的企业领导中心周围建立起一个决策班子；
- 将击败竞争对手作为企业的一项经常性目标；
- 善于捕捉市场信息，不放过任何可利用的机会；
- 确定企业的各项具体目标。

杜绝浪费与降低成本 降低成本是每个企业家所关心的问题，只是办法各有不同。我们不妨先对自己提出如下问题：

- 我们是否过多地依赖于传统的做法(如“全面紧缩开支10%”的公式)，而没有从商业角度进行考虑？
- 我们的决策过程是否过于集中？
- 我们是否在重复一般常见的资料和数据？
- 我们的会议是否开得太多了？
- 各工作岗位是否有人浮于事的现象？技术专家们是否负担过重？
- 那些价值昂贵的机器设备是否有使用不足的情况？

一个超级经理必须象眼睛里容不得砂子一样不能容忍任何浪费现象。而杜绝浪费正是降低成本的最好途径。从这个角度检查一下你的企业，你一定会对许多原先司空见惯的制度、机构和做法有新的看法。例如美国的许多企业已经形成的一种报告制度，即基层负责人定期或随时将工作中发生的问题，用电脑储存并打印出来，向上级汇总报告。但是，这样做的结果，是基层经理赖于及时采取补救措施解决问题，而总经理则要花费大量精力和时间去阅读这些过时的报告。这样繁琐的制度和电脑的滥用都是人力加物力的浪费。另外，例如不重视产品设计的标准化，让商店基层管理人员整天忙于应付例行公

事等也都应该纠正。杜绝浪费现象，不仅可以达到与“全面紧缩开支 10%”同样的降低成本的效果，而且可以提高企业的工作效率，改善职工的素质，进而培养一种新的企业文化。

获取利息 利用信息

信息就是金钱！以最简便、最快的方式获取信息！充分利用信息！

及时掌握信息，对于企业管理非常重要。当客观情况发生变化时，它能帮助你抓住各种机会及时修改战略战术，以免措手不及。切勿容忍你的会计部门的任何延误。眼睛不要只盯着利润总金额，而应逐月进行检查。尽量不要采用复杂的曲线图表，而用明确的数字表示，同时配以简短的说明，指出一般规律和例外情况。将预算和实际执行情况经常加以比较，每一季度将预算作一次修订。

信息的实用性 只有具有相对性和可比性的信息才有实际的意义。例如以占销售额的百分比表示的利润便是有意义的。这一百分比的增长比构成这一比例的两个数据各自的增长情况更有意义。另一个重要的信息是现金向现时债务项下的流动率。将从现时经营活动中收入的款项与作为这些活动的经费而支出的款项加以对照，可以衡量出你的公司的利润率及其偿付短期债务的能力。所以应该十分重视这一比例，并注意其变化情况和发展趋势。

能够反映出公司经营实债的数据还有：以占总债务的百分比表示的现金流动率；现时资产除以现时债务所得的商数；以占现时债务的百分比表示的流动资产，等等。

重视专家提供的信息 越是老练的经理越能迅速地听取外界的意见。一个好的顾问能够一针见血地提出一些要害问题。对于这些问题，一般的企业领导往往感到尴尬，不好意思或不愿意据实回答。例如：

- 你有没有考虑过要实现目标需要做哪些事情？你的企业到底有没有具体的目标？
- 你是否真正地了解了基层职工面临的实际问题？
- 你是否知道那些长期得不到解决的问题使你的企业蒙受了多大的损失？
- 你是否准备为解决那些问题而进行必要的人力和财力的投资？
- 当你遇到一个新的棘手问题时，你是否感到大吃一惊？

要记住，你请专家当顾问不是为了替你唱颂歌，而是为了让他告诉你：你的某一部分工作做得很糟糕，甚至糟透了——而这正是你自己所想不到或者不愿意想到的。所以千万不要因为听到了逆耳的话而与专家争辩。

为了最大限度地发挥专家的监督作用，你首先应确定需要哪方面的专家。然后不厌其烦地向下属解释请顾问的目的和好处，争取他们的合作，因为假使顾问的意见是可取的，你还要依靠自己的下属进行改革。

管理三要素：物、人、技术

降低库存 使库存及冻结在库存货物中的现金额降到最低水平，乃是提高利润率的关键。当然，库存过少会影响生产和供应；但过多的库存会“吃掉”你的利润。仅仅就事论事地抓库存管理不足以将它压缩到最低限度；相反，改进生产方法却能奏效。假如

能够成功地采用分组生产工艺(即将工人分成若干个独立的小组, 每组完成全部或大部的生产任务)能够使库存水平降低 40%。根据年销售量预测和存货情况, 让电脑回答四个问题: 你将生产多少? 生产这些数量的产品需要多少投资? 你现有资金多少? 还需要筹措多少资金? 这样你便能作出合理的计划, 使库存保持在合理的水平上。

慎重地购进企业 购进其他企业是一个企业发展的重要途径。一般的规律是, 只有那些能出示几年的帐目, 以证明利润率和资产等“内部价值”不断增加的企业才值得购进。所以在决定购买之前, 一定要对下列问题进行慎重的计算和考虑:

对方的销售额和利润的增长速度是多少? 最高记录能否反映全局? 出现急剧下降的情况是否有充分的理由? 利润与营业额之比以及利润与投资额之比是否不断增长? 不要按照该企业的未来的发展可能性开价, 要估计到下降趋势的风险。相反, 定价应该坚持以历史的和现实的经营实绩为依据, 并考虑到最坏的情况。总之, 要保证即使遇到比设想更糟的情况, 也有把握能够经受住压力。

调动职工积极性 金钱是调动职工积极性的有力手段。因此在工资报酬问题上切莫吝啬。人员要尽可能精干, 报酬要尽可能高。厨师太多了烧不好菜, 人浮于事必然降低劳动生产率。用物质刺激提高生产率的计划必须有三个特点: 一是涉及面广, 二是兑现快, 三是明白易懂。例如每季度分红的办法就显然比年终分红要有效得多。

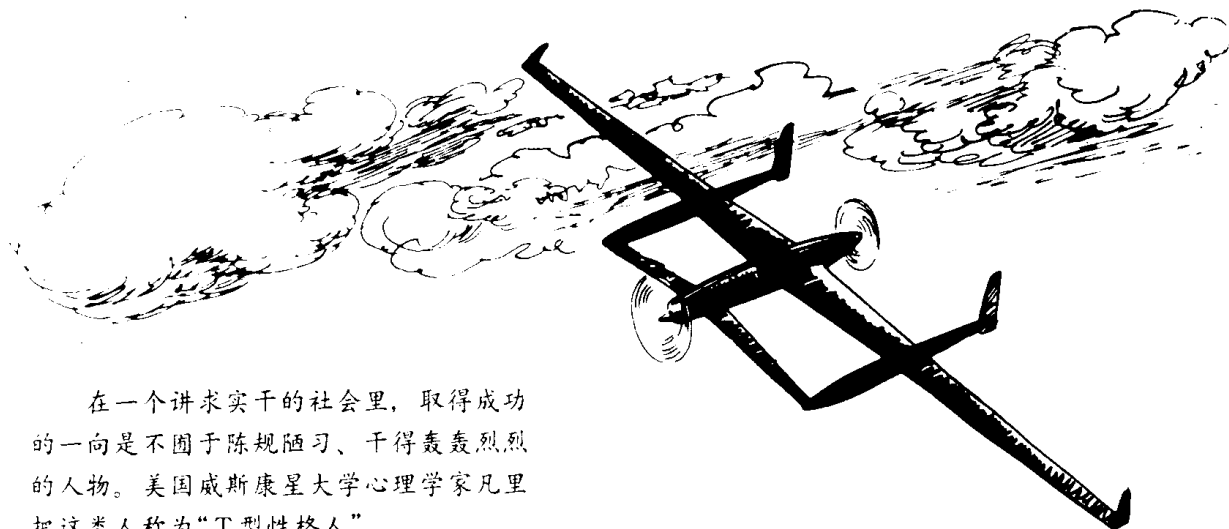
目前, 在不少企业中已经存在一种所谓“参与型”的生产管理制度, 即把原来叠床架屋的庞大的部门划分成“质量圈”、“技术组”或“生产小组”等。不管取什么名称, 这些小组都对产品从产量、质量、成本和交货期限全面负责。这一做法对于调动职工积极性效果极佳: 它造成了一种人人参加管理、力求上进的良好心理状态, 同时提高了工作效率, 其价值是无可估量的。

一个好的经理必须深入第一线, 经常露面, 经常交流。当人们知道自己的工作成绩有人检查的时候便会加倍努力。此外, 要把公司的目标告诉工人和各级管理人员, 取得他们的信任。不要把职工看作是单纯的劳动力, 他们也是智慧的源泉。当他们觉得受到信任, 感到自己对整个企业的发展负有部分责任的时候, 工作便会更加主动和积极。

新技术的管理 那些用以提高本公司劳动生产率和开拓新市场的新技术, 需要新的管理方式。技术预测带有极大的风险。如果本公司无人通晓有关技术, 则千万不要凑合, 应立即聘用合适的专家。技术上的创新往往吉凶难卜, 但它能决定一个企业成败的命运。

作为一个超级经理, 应该了解目前存在的和正在研究酝酿的新技术, 并考虑本公司可以应用哪些技术, 它们会带来什么经济效果。但是在决定投资时仍要十分慎重。一般需遵循三项原则: 这一新技术是否有利于扩大现有市场? 是否能降低产品成本? 是否能提高工作效率? 如果决定在某一项新技术上投资, 一定要从制度、设备、人员各方面作好准备, 以充分发挥它的作用。因为新技术往往带来迅速而巨大的变化, 如果事先不考虑到第二、第三步, 一旦迈出第一步, 便会觉得事情变化太快而捉襟见肘, 穷于应付, 甚至被迫中止使用这项技术, 使企业蒙受不必要的损失。

现代技术需要高质量的管理, 正因为如此, 当今全面竞争的经济需要超级经理人才。这些超级经理还负有造就一大批同样既懂技术、又懂管理的基层经理人员的责任。只有上下配合默契, 才能达到超级管理水平, 最大限度地发挥一个企业的潜力, 使之跟上技术高度发达、竞争空前激烈的时代。



在一个讲求实干的社会里，取得成功的一向是不囿于陈规陋习、干得轰轰烈烈的人物。美国威斯康星大学心理学家凡里把这类人称为“T型性格人”。

美国新一代创业者

辛地·斯克孜克 著 黎洛埃 摘译

在当代社会，富有创造性的不畏风险的狂热无处不在。19世纪的铁路和钢厂就是它的产物。如今，美国社会对它的崇拜更是如火如荼。美国新一代创业者动辄以数十亿的资金盘走他人的企业、实施人工心脏移植手术、驾驶实验飞机翱翔蓝天……

美国威斯康星大学的心理学家凡里将美国称为“T型国家”，并且认为30%的美国人是属于风险型的创业者。所谓“T”即“Thrill Seekers”的缩写，意为“追求刺激者”。凡里还断言：“他们是伟大的生命实验者，他们从不囿于成规陋习。”另一位经济学家乔治·吉尔德也认为，在美国有一类人喜欢“改变现有的体制而非建立平衡状态”。他表示，正是由于这些人，美国才充满了竞争精神，从而有能力与日本等国一争雌雄。

为什么有些人喜欢一往无前地从事可能会招致失败的危险工作？为什么有些人却心满意足地过着传统的平淡生活？无数的理论把这种差异归结于人的基本性格。凡里也认为，某些人因为遗传学上的因素

而易于成为T型性格人。许多风险型人物是因为受到强烈的生理驱动而不断寻找更高层次的刺激。然而，不少研究人员认为T型性格的获得，更多的是后天因素。

家庭——T型性格的摇篮

心理学家查尔斯·高菲尔德发现，有两种不同类型的家庭能够产生卓有成就的创业者。不少事例显示，从“困境求生型”家庭出身的儿童，往往在家中饱经饥寒贫困、父母离异等等的折磨。然而，正因为他们必须克服这些障碍，许多人最后成了杰出的人物。新闻界的巨头特纳就是极好的例证。父母离异不久，父亲又自杀身亡。多米诺意大利馅饼店的创始人，亿万富翁蒙纳汉也是幼年丧父，童年在养父母及天主教孤儿院中度过。

高菲尔德同时还发现，喜欢“临深履薄”的人并非都来自困境重重的家庭。许多雄心勃勃的风险型人物往往是从“高期望型”家庭中培养出来的。这种类型的家

庭给予孩子以挚爱、扶持与鼓励,帮助他们发挥特殊的天赋。譬如,画家韦斯竟然允许儿子吉米从小学六年级起就休学在家学画。今天,吉米已成为美国公认的最杰出的人像画家之一。乔治·鲁坦曾经花了一笔不小的款子供儿子狄克和勃特学习飞行,并且为他们买了不少航模材料。后来,勃特成了“旅行者”号实验飞机的设计师。

童年的记忆与儿时的亲属关系也为锲而不舍的企业家性格打下了基础。许多企业家一生奋斗的目标就是要超过他们的父辈,这个志向往往是小时候在母亲的鼓励下确立的。

自信心、热忱与坚强的精神层次

聪颖是新一代创业者共同的性格特征之一。然而,真正使这些T型性格人出类拔萃的特质,却是他们在追求既定目标时所展露的热忱以及他们具有的自信心。世界花样滑冰冠军汤姆丝自认为“无往不胜”,现在她一面积极训练准备迎接1988年奥运会,一面还在斯坦福大学攻读医学预科。

T型性格人敢于应付挑战的另一关键是他们处理精神压力的能力。美国弗吉尼亚海军安全中心航空心理学家罗伯特·艾科指出,这个因素也是飞机试飞员取得成功的关键。这个中心的试飞员狄克就认为令常人战栗的试飞并未给他精神重压。他说:“只有两种飞行值得一试——试飞与战斗任务。其余的重复、无聊的驾驶工作,应该留给公共汽车司机去完成。”

对于新一代创业者来说,具有坚强的精神层次是必要的条件。哈特福德神学院社会与宗教研究中心副主任罗辰表示:“那些在精神层次上有安身立命寄托的人,有足够的安全感与自信心使他们不畏风险,而且使他们有可能在不成功的时候能接受

事实,继续奋斗。”电影明星麦克琳就宣称,“神秘经验”影响人生的各个方面,小至健康大至命运。

能够原谅失败者的社会

对于许多企业和企业家来说,《破产法》把失败变成了一个新的开端,而不是结束。由此可见,社会能够原谅失败的人,也是鼓励人们去冒险的一个因素。

有些美国公司干脆就把不畏风险视为创业精神的一部分。曾经在国会内代表“硅谷”的前任众议员苏奥指出:“在美国,人们甘愿冒险是因为即使不成功也不是什么奇耻大辱。”“联邦快递”的创始人史密斯则称:“一件事经过深思熟虑,结果却失败了,这并不可耻。”他的公司新开办的一种名为“电传文件服务”的新项目惨遭失败,估计损失达7亿美元。

T型性格的人在内心深处坚信:今天失败并非意味着明天也不成功。心理学家高菲尔德说:“我几乎从未从成功者那里听到失败这个字眼,他们不把错误当作失败,而只称为挫折、小故障和‘路线修正’。”毕竟亨利·福特最初创办的两家公司都未成功,苏斯博士的第一本儿童读物也曾被28家出版社退过稿。

即使是摔了跤,风险型创业者也有站起来的能力。奥斯蓬电脑公司刚刚破产,阿丹姆·奥斯蓬就重又东山再起,为一个电脑软件出版计划筹款。有些人甚至因失败而获奖励。1978年,威尔奇决定由他负责的部门制造一种震动洗衣机,结果使通用电气公司损失了1500~2000万美元。但这丝毫没有影响他在1981年成为通用电气公司的董事长。

并非盲目闯荡

风险型创业者往往都是控制自己成功

机遇的专家。“旅行者”号的试飞对于一般的飞机乘客来说犹如天方夜谭，然而对于曾在越南上空执行过 325 次战斗任务的鲁坦来说，这项飞行是值得一试的。麻省理工学院人力因素工程学教授孔斯说：“这一切绝对不是盲目闯荡。飞机的设计是切实可行的，而且他们登上飞机时心中都有相当的自信。”南美赛代斯大学管理学专家威尔西补充道：“那些成功的人都是在确知降落伞的功能绝对可靠之后，才从飞机上跳下去的。”

对当代创业者来说，历史不只是一种参考，它也常常是一种灵感。国会图书馆馆员、数本研究探险家与倡导冒险精神书籍的作者布斯丁说：“在历史上，风险型创业者往往就是粉碎知识和经验幻觉的人。对于人人都认为是狂妄或愚蠢的事，他们愿意去试一试。”

强调个人成就的社会不但能够容忍，甚至也鼓励风险型创业者。路德岛大学历史教授克林曾经说过：“我们是在奖励冒险的一套制度与价值观念中长大的。”

时代的不同也使美国人对风险、创造具有不同的看法。《重访群体人》的作者林伯格说：战后“生育高潮”的一代要比他们的父辈更不畏风险。他们的父亲那一代正是在 50 年代最重视稳定及对团体效忠的“群体人”。他的研究显示，“生育高潮”一代每 3 年要调换一次工作；要不然他们就长期请假，追逐别的兴趣；有时他们会不屑于企业中的人事倾轧，干脆辞职了事。造成这种差别的主要原因是“人生观不同了”。他还补充强调，这一代美国人既不曾经历过 30 年代的经济大恐慌，也没有遭到过世界大战时的危险与经济压力。

“生育高潮”一代的佼佼者——现年 32 岁的詹金斯，是加州赫克莱斯电脑技术公司的创始人。詹金斯在解释他为何不曾成为一位会计师而却当了年营业额达 5200

万美元的公司主管时说：“我无法在一个群体中工作。”

《风险》、《成功》、《金钱》、《公司》等令人炫目的杂志更是把财经等行业的风险企业家的事迹刻划得灿烂辉煌。大约有 250 所大学和学院提供各种课程，从正规专业管理学位到短期夜校课程应有尽有。过去 10 年，宾夕法尼亚大学华顿学院企业管理专业的招生数，平均每年递增 16%。近年来企业家们的风险投资也从 1978 年的 35 亿美元增加到了 1986 年的 226 亿，上升了 546%。

以上事实的结果是造就了许多企业界的新秀。虽然平均每开两家公司就有一家会失败，去年全美还是出现了 124869 家新公司，创造了历史最高记录。新企业的数目自 1980 年以来已经增加了 37.5%。许多人都受到了“角色-模式效应”的鼓舞。这个名词是由麻省风险经济咨询公司总经理帕瑞特发明的。现在，与渥斯尼克联合开办苹果电脑公司的乔布斯、将已破产的大陆航空公司发展为全美最大航空公司的罗伦佐等都上了教科书，作为“万丈高楼平地起”这一朴素真理的明证。

才华的培养场所

对于风险型创业者来说，美国的某些地区似乎能激发出更多的革新和更强的创造力。纽约一向是艺术家心目中的圣地，而北卡罗来纳州“三角研究园”和德克萨斯州奥斯丁大学区，则是令学者心旌摇动的研究中心。苏奥说：在“硅谷”这种地方，“如果你到 35 岁还没有创立自己的公司，别人就会怀疑你这个人有问题了”。

当代创业者的进取精神，在两性之中表现得并不平衡。尽管目前妇女跻身于工商界或独自创业的数目是空前的，但她们的冒险精神似乎比男性对手要节制些，这