

中国职业经理人15年管理感悟

行成于思

总经理手记

王宪平 著



他，从承包亏损国营企业起步，有成功的经验，有失败的教训；
8年后，进入著名外企高层，浸淫于西方先进经营理念和科学管理方法；
3年后，执掌某中外合资企业，对中国管理实践有了更多更深的感悟；
再3年后，他又一次接受全新的挑战……

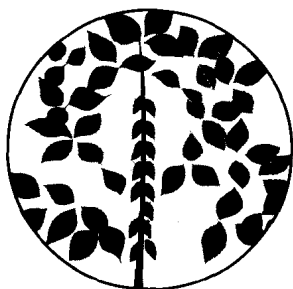


机械工业出版社
China Machine Press

行成于思

总经理手记

王宪平 著



本书的37篇管理小散文，凝聚了作者多年的管理实践心得。每一篇都独立成章，但又围绕一个共同的主题：知为行之师，行为知之成。围绕这一主题，作者阐述了自己多年来在管理实践中的一些独特感悟，如管理无边界、管理充满乐趣、管理需要灵性、管理妙在其中、管理来自实践等。

全书风格轻松，内容隽永，令人回味无穷。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

行成于思：总经理手记/王宪平著. —北京：机械工业出版社，2003.1

ISBN 7-111-11129-X

I. 行… II. 王… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第083906号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：王磊 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·8印张

定价：18.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

自序

属马的我，在这世上，已经走到了第四个本命年。在慨叹生命易逝的同时，回首往事，亦有点满足。从一个懵懵无知、整日嬉戏于太湖水边的男孩，到今日作为一家股份制公司的总经理，带领着所有员工为一个共同的梦想而无畏前行，尤感情志昂然。

感谢上帝选择了我，我也选择了认真地生活。

著名教育家陶行知先生说：“行为知之始，知为行之成”。这句话讲出了学校教育和社会实践的一个辩证关系。而对于我这样一个绝大多数时间都在实践中摸爬滚打的人来说，这句话改为“知为行之师，行为知之成”可能更为贴切。我的“知”不是学校教育的“知”，而是源自生活、学自他人、来自实践的切身感悟；而我的“知”又无时无刻不在指导我的“行”。在作为总经理的每一刻，我都在默默而又顽强地实践着自己对管理的理解，以及自信地承诺由此而得的感悟。

回首自己的管理实践，可以说，这是一条充满艰辛与快乐的路。尽管有过失败，而我也知道，在前路上，我还将可能遭遇失败，但我从来没有因为选择这样一条路而后悔过。

1987年，我主动要求离开舒服的政府官位，投身到严重亏损的国营企业。这一干就是三家，前两家干得很不错，可后一家却干砸了，加起来一共八年整。这是起步的八年，也是我初尝管理滋味的

八年。付出总有回报。酸甜苦辣的经历其实就是一笔宝贵的财富，这成了我在管理世界中掘到的“第一桶金”。

或许是贵人相助，一个转机使我有幸进入了德国西门子在华企业的高级管理层。都说西方管理是世界现代管理的真正源头和鼻祖，这一难得的机会让我真正体会到了其中的无穷奥妙。在西门子任职期间，我像海绵一样，用心地吸收来自这一国际性知名企业的管理理念、制度和方法。我先后多次到德国西门子企业接受现代领导管理培训，还专门受训于西门子（中国）管理学院和中欧管理学院。短短三年，使我大开眼界，学到了常人几乎无法学到的东西，感悟到了世界先进管理的真知灼见。

1999年4月，作为总经理，我开始执掌一家由中国著名集团公司和日本松下公司共同投资的合资企业。作为一个不安于现状的实践者，我激情满怀、信心百倍地开始了一次全新角度、全新思维、全方位改造的现代管理尝试。一分耕耘、一分收获，公司从最初亏损450万元，一年内扭亏为盈，2001年盈利水平达到1800万元。

我没有接受过科班的管理教育，也汗颜自己至今没能一字一句地把一本管理的教科书从头至尾读完。如果说我在管理实践中取得了一点成绩的话，那便是得益于我从未停止过的“知”与“行”。在我的眼里，管理不是枯燥名词的堆砌，管理是生动的、鲜活的、可感知的。

管理无边界 有人的地方，就有管理。作为一个丈夫和父亲，在关爱妻儿的过程中，我感悟到管理；作为一个永远求知若渴的学

生，从他人那里，我感悟着管理；而作为一个总经理，我更从与企业同呼吸、共命运的过程中感悟着管理、实践着管理。

管理充满乐趣 复杂与简单、变幻与平淡、粗犷与精细、刻板与圆滑、无情与有情、未来与眼前同时并存，交织繁衍，永无止境；在让人感觉人顺畅的同时，却会给人带来烦恼；在激起人们的探索欲望的同时，却让人迷茫；在给人带来惊喜的同时，又会让人叹息。管理的世界就如同一个不知疲倦的永动机，更像是一个变幻无常的万花筒。

管理需要灵性 在有灵性的管理者眼里，企业是一个活脱脱的生命体。管理者应顺其心跳的节奏、呼吸的韵律、血液的流动、思想的张扬而激情澎湃。这样的管理者和企业是融为一体的，他体会到的惟有无穷的乐趣和不息的探索。

管理妙在其中 就像自然界找不出一模一样的两片叶子，在管理世界里，你也永远不可能找到两个完全相同的公司。即使是同一家公司，有几任管理者，就会呈现出几种不同的面貌。因此，管理具有独一无二的特性，也就是说，一个公司所具有的管理模式，是这个公司的独有财富，他人无法拷贝、临摹、移植。

管理是长线 一个有效的组织决不为短期赚钱而生存，必须靠几代人的默契衔接，方可持续发展。它苦苦追求的全部含义是为了每位员工都融入到组织的整体战略和运行之中，从而实现企业长期盈利的目的。抱有一蹴而就的管理思想，其结果也必定是徒劳的。

管理来自实践 当你读完硕士、博士、MBA等，尽管已经满腹

经纶，踌躇满志。但是，一旦碰到冷酷无情的现实，仅仅由于受限于胆略和意志的因素，就可能面对原本精晓的东西却不知所措；相反，一个没有高学历的人，乃至从未踏进过学校大门的人，凭着勇气、悟性和机遇，却能够成就一番事业，获得惊人成功，还能滔滔不绝地把管理奥妙透露给你。所以说，管理是理论，更是实践。就如游泳的深奥理论对于连江河之水都不敢去体验的人来说，是毫无意义的。管理人的生命之树只有植根于实践的土壤，才会富有朝气和活力，永葆青春。

管理需要感悟 只有发自内心，才能感悟到管理的真知灼见。感悟的全过程可以归纳为独立的感觉、思想、演绎、筛选、抽象，然后上升到可操作性概念。感悟是通向成功管理的重要途径。它需要积极的思考，尽管这样的思考会给你带来烦恼甚至痛苦。然而，我们仍旧需要随时随地地思考，惟有如此，方有感悟；感悟需要童心，无论在何时何地都要怀有好奇的、简单的、执著的、柔性的思维。童心会给我们带来无限的创意，让一个管理者永无止境地面对一切，每天都在追求更好！

“业精于勤而荒于嬉，行成于思而毁于随。”这就是我——一个实践者，源自生活、学自他人、来自实践的真切体会。

目 录

自序

上篇 知为行之师

人为成就企业	3
方圆魅力	7
聪明的“懒丈夫”	13
建一个强组织	21
核心理念	27
化繁为简	31
管理基因	39
锻造持久力	45
拍板之妙	49
水至清则无鱼	57
循序渐进	65
自下而上	71
说好就好	77
加减有法	83
品味戴尔	87
距离是美	91

contents

少点政治味	97
重粗轻细	105
每个员工都是发动机	109

下篇 行为知之成

从塔尖上走下来	121
牵住牛鼻子	127
有舍才有得	133
管头管脚	139
从小做起	145
拜师有方	153
门外汉的奇迹	161
免费午餐	167
崇尚简约	171
由“打卡”说起	177
合而不同	181
换个角度	185
沟通从心开始	189

contents

责任是金矿	195
员工和客户一样重要	201
无形无价	207
营造鲜活氛围	215
修炼好心态	225
后 记	236
跋	241

上篇

知为行之师

Learning By Doing



人为成就企业

企业由人而生。无论是流星还是长寿的企业，都由人来得以成就。在这里面起决定作用的“人”，理应是企业的领导人。企业领导人身上所具有的特质都深深地印入组织之中。翻看那些企业兴衰成败的历史，不难发现，所有的记录中都会提及企业掌门人的英名。学者们在时过境迁之后，分析总结出这样或那样的模式、流程、架构等成功或失败因素，虽然句句在道，字字有理，但却忽视了诸多因素背后的始作俑者，人，即所谓的“领导人”。

长期以来执世界计算机产业之牛耳的IBM，被视为美国科技实力的象征和国家竞争力的堡垒。但是在进入20世纪90年代后，这位蓝色巨人却变得步履蹒跚，甚至到了崩溃的边缘。面对几乎崩溃的企业，当时的总裁阿克苏甚至决定肢解这一“巨兽”。但在新总裁郭士纳的带领下，这一“巨兽”不仅没有被“肢解”，反而昂首挺胸地走出严冬，重新以“蓝色巨人”的姿态展现在世人面前。今天，当我们在分析IBM重获新生的时候，我们可以浓墨重彩地宣传其服务观念、合作战略在IBM新生过程中发挥的重大作用，可是假如没有这位昔日的饼干大王，今日的IT大王，又从何谈起这些战略和观念？



杰斯帕·昆德在《公司精神》中写道：“在很多情况下，企业的形象通过其经营者得以反应。经营者的魅力越突出，企业所展示给世界的就越能够代表这种个人影响的穿透力。他们是创造公司精神的神圣天使，他们使公司精神中的人性化内容更加丰富。”

因此，企业经营者或领导人带给企业的是一种精神，一种可以移植到企业内每位员工身上的理念。比较那些成功企业和大多数平庸企业的差别，可以看出，成功企业的领导人身上都有着一种独特的精神特质，而普通企业的领导人身上则缺乏这样足以影响到企业内部成员的特质。

不可否认，企业存在的目的是为了盈利。因此，人们用产量、质量、利润、市场份额等硬性指标来评价一家企业，来考核这家企业领导人的经营业绩。然而，成功企业的领导人从不以这些指标为自己奋斗追求的惟一目标，他们心中有着更加广泛、更加崇高的目标。尽管这些目标，或称远景、使命，无法让人用非常具体贴切的数字或运算来评价，然而，它们却是支持企业发展的坚强支柱。

无论是郭士纳，还是韦尔奇，他们都有着过人的才干，然而，他们更有着常人所不具有的坚强信念和为了信念而从不言败的坚强个性。这可能是管理学中最常被忽略的要素。IBM的一位高级主管曾这样评价郭士纳：“他的个性比钉子还硬，目前IBM困难重重，正需要像他这样具有超凡才干的人。”郭士纳在接管IBM后，没有更换IBM绝大多数高级主管，但他通过自己的行动和强硬的言论力



量扭转了IBM“遗老遗少”们的作风和思维方式，直击IBM市场运作的积习。他在说服董事会进行结构重组时说：“如果企业的高层没有决心拿出起码5年的时间来进行改革，那么机构性的重组很难成功，而且难的并不在开始，而是将变革推行下去，直至达到目的。”可以想像，假如郭士纳不是这样一个个性坚强、信念坚定的领导人，今日的IBM可能早已从世人的关注中消失了。

再看我们身边潮起潮落的企业，他们缺乏资金、缺乏人才、缺乏技术、缺乏灵活的机制，其实，更加缺乏的是领导人精神。这些企业的经营者、领导人做企业就像在做一份“家庭作业”。从表面上来看，这份“作业”完成得按质按量、甚或是高质高量。可是，长远来看，这样的企业是没有根底的。一旦遇到风吹雨打，便会由于缺乏坚强的管理根基和坚定的信念而东倒西歪。开篇说了，企业由人为成就，因此，企业的表现其实也可以用对人的评价来做一番评判：“冰山理论”告诉我们，一个人的素质表现可以分为“水上”和“水下”两部分。“水上”包括基本知识、基本技能，它们相对来说比较容易改变和发展。大凡学校教育和公司培训带给人的改变多是“水上”部分。而“水下”部分，则包括自我概念、特质和动机等，其中也包括我们所说的价值观。这一部分是难以培养和改变的，而它们恰恰是支撑一个人发展的主要因素。同理，一个企业也是如此。露在海面上的“冰山”，是一个企业的外在表现，可以用产量、质量等所有可以量化的指标去评价。可是，藏在海面以下的“冰山”——企业的价值观、企业的精神等其实才是真正推动一个企

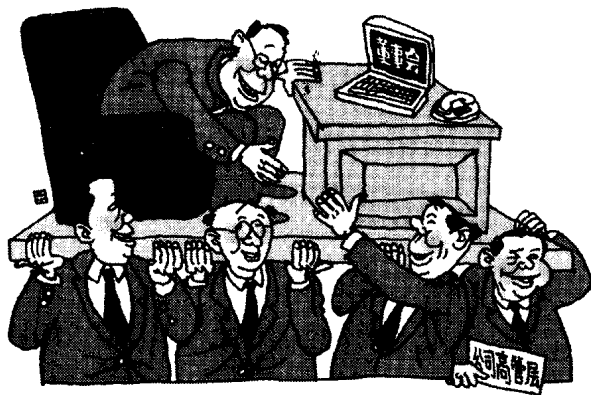


行威子恩

总经理手记

业持续发展、保持旺盛生命力的基础。

所以，做企业如做人，别人看到的是海面上的冰山一角，可事实上，实实在在的功夫却全在浩瀚海洋的水面下。



方圆魅力

管理是什么？像一个方块，似一个圆弧，合在一起就像清朝作为货币流通的铜钱：内方外圆。

管理大师哈默尔说：“现代管理理论的发展过程中始终存在两个目标：管理如何更加科学以及管理如何更富有人性化。如果认为后者的发展比前者更加光明，那么就大错特错了。实际上，这两种目标重视的是管理的‘阴’‘阳’两面。”

没有规矩，不成方圆。中规中矩，方方正正，有板有眼，有棱有角，构成了管理的基本骨架。追溯历史，管理的原来面目仅仅是解决如何把活生生的人放进一个“方”的框子里，并且规定在一定的时间内做完该做的事。这是以控制、命令、程序、执行等特殊语言为特征的，一个方形的、金字塔式的管理世界。随着历史的演变，管理中开始揉进了人性，一种以新语言、新方式和新理念为标志的现代领导风格应运而生。

彼得·德鲁克说：“管理就是原则”，其本质应该是方的。也就是说，管理应给人一种方正感。就管理的特质而言，一是精确量化，一是严格无情。不能以任何国情、文化特殊等借口为理由，有意无意地模糊管理的方正性质，软化其刚性，更不能盲目追求规模极限