

当今世界，人类的生存状态与生活质量
并不仅仅由政治家们所主导了，更多的时候
也取决于管理者的思想与行动。好的管理经
验具有普遍性。

戴文 编译

管理大师的忠告

*The Sincere Advice from
Executive Gurus*

使所有问题成为一潭死水
强烈的标新立异
把你的能量放在某些更好的事上
不要努力去改变任何人
永远在激烈的市场竞争中立于不败之地

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

管理大师的忠告

戴 文 编译

经济管理出版社

责任编辑 刘明清 孟书梅

技术编辑 杨 玲

责任校对 叶 子

图书在版编目(CIP)数据

管理大师的忠告/戴文编译. —北京: 经济管理出版社,
2002

ISBN 7-80162-509-9

I. 管... II. 戴... III. 企业管理—经验—世界

IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 093576 号

管 理 大 师 的 忠 告

戴 文 编 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

787×1092 毫米 1/16 22.25 印张 396 千字

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-80162-509-9/F·490

定价: 38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

榜样的经验与价值

(代序)

崇拜英雄，并不是我们人类的缺点而是优点，因为作为平庸者的大多数，总是希望从自己队伍中的少数精英分子——英雄身上，汲取精神动力与希望。这一状况，并没有因为我们的人类进入更加文明、更加信息化的 21 世纪而有所改变。只不过是，在以往的年代里，人类英雄的光环更多地笼罩在政治家们的头上，而今天则更多地笼罩在企业家、管理者、创业者头上。这是因为，今天的时代较以往的年代发生了革命性的变化：即人类的生存状态与生活质量，并不仅仅由政治家们所主导了，而更多地取决于企业家、管理者和创业者的思想与活动。毫无疑问，这一革命性的变化，是令人欣喜的变化。而且这一变化，在日益走向开放、文明，经济充满活力的中国，表现得尤其明显。

在今天的中国，企业家、管理者、创业者，不仅受到了历史上从未有过的尊重；而且正是由于他们充满智慧和创造性的思想与活动，才使中国经济的繁荣与发展成为世界瞩目的奇迹。当然，无论从企业制度层面，还是从管理层面，或者从理论层面，今天我们所取得的成就，仍然是比较初步的；与美国、英国、德国、日本等西方发达国家相比，我们的差距还是相当巨大的。我们无意否认这样的差距。既然我们可以从民族英雄身上汲取精神动力，当然我们也可以从企业的英雄——管理大师、创业大师的身上获得管理和创业的经验。我们知道中国著名企业——海尔集团的总裁张瑞敏先生常常从美国通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇的著作中获得管理的灵感；同样我们也知道，中国许多青年创业者，更是把微软公司创始人比尔·盖茨视作自己学习的榜样。“榜样的力量是无穷的”，这是一位伟人曾经告诫过我们的话。今天，管理大师、创业大师，被我们当作学习的榜样，这不能不认为是中国历史的进步。

现在呈现在读者面前的《管理大师的忠告》和《创业大师的忠告》，是两本十分有意义的书。作者参考了国内外大量文献，把当今世界上最为著名的企业领袖（管理大师）和创业家（创业大师）的经验、思想、理论进行系统的总结和归纳，以我们中国人容易理解的方

式进行阐述和说明。我们相信，读者通过阅读这两本书，不仅可以获得管理和创业方面的专业知识，而且更可以获得精神动力与创新思维。而后一点恐怕才是这两书的深刻意义之所在。

书中所涉及的许多管理大师和创业大师的名字，相信对于我们中国读者并不陌生。但是他们的管理和创业经验，以及这些经验的价值，却并不一定是我们所熟悉的；有些经验甚至是与我们现有理念相冲突。我们以为，恰恰这些与我们的理念相冲突的经验值得我们好好珍视。特别是在我们今天经济的许多领域中，遇到了各种问题和困扰，大师们的经验显然具有积极的借鉴意义。

稍稍让我们感到一点点遗憾的是，迄今为止，我们自己的国度里尚缺乏诸如杰克·韦尔奇和比尔·盖茨似的大师级英雄人物，这或许与我们经济现代化的刚刚开始有关。我们也相信出现我们自己的管理大师和创业大师，并不应该是个时间很久久的事情。毕竟世界的变化总比我们想象的要快；中国的变化更比我们想象的要快。

当然，我们更相信，世界的和中国的一切变化都是在朝着好的方向发展着。

刘明清

2003年1月

目 录

第一部分 领导魅力

第一章 大师的忠告	(3)
韦尔奇语录：速度、简单、自信	(3)
领导的艺术	(7)
我的商业观念	(11)
第二章 取得领导魅力的方法与技艺	(19)
积极表现自我	(19)
拥有远大的目标	(27)
迂回暗示	(29)
关于表达情感	(35)
力挽狂澜	(37)
第三章 成功的范例：韦尔奇的故事	(39)
执掌帅印前的韦尔奇	(39)
琼斯总裁寻找继任者	(44)
精明强干的领导魅力	(48)

第二部分 远 见 力

第四章 大师的忠告	(59)
怎样解读商业气候征兆	(59)
韦尔奇语录：面对现实迅速变革	(64)
第五章 如何培养远见力	(68)
培养洞察力	(68)

树立全局观念	(75)
注重结果	(79)

第六章 成功的范例：在必须变革之前抢

先行动	(84)
居安思危，率先变革	(84)
适应新的市场环境	(85)
面对现实，不要玩数字游戏	(90)
必须进行“瘦身”手术	(93)
“变革不是猛虎”	(97)

第三部分 沟 通

第七章 大师的忠告

倾听的艺术	(101)
交流的诀窍	(104)

第八章 实现沟通的方法与技巧

轻松自由地沟通，取得员工的支持	(111)
积极缓和与下属的矛盾	(128)
把自己塑造成一个与人愉快合作的经理	(134)
说服别人的关键步骤	(146)
有效地说服别人的技巧	(152)
掌握争论的主动权，给对方留有余地	(159)

第九章 成功的范例：创造沟通新局面

尊重人才，把人才当作竞争成功的最大筹码	(167)
花时间与员工交流	(168)
走到一线员工的面前，解答他们提出的问题	(170)
拆毁所有阻碍沟通的“高墙”	(173)

分享好主意	(174)
重新定义老板与员工之间的关系	(178)
创造员工自由发言的空间	(180)

第四部分 决 策

第十章 大师的忠告..... (187)

安德鲁·葛洛夫的“轻推式管理”	(187)
李·艾柯卡的“注定好的管理”	(190)

第十一章 实施决策的方法与技巧..... (198)

诊断：良好决策的先决条件	(198)
决策中的创造性因素	(213)
各种行动方案的选择	(229)
对各种行动方案进行比较	(245)

第十二章 成功的范例：好的决策拯救好的企业..... (268)

艾柯卡拯救克莱斯勒	(268)
形而上决策如何改变了百事可乐	(273)
可口可乐公司铤而走险	(275)
IBM的3C思维模式的决策失误	(282)

第五部分 激 励

第十三章 大师的忠告

韦尔奇语录：合力促进	(293)
韦尔奇的成功经验	(297)

第十四章 激励的方法与技巧

营造可信的氛围	(303)
激发下属的激情	(307)

培育赢者的心态	(310)
解放下属的思想	(312)
鼓励下属行动	(313)
利益的激励	(316)

第十五章 成功的范例：激励解决问题 (324)

10%的淘汰率	(324)
奖励最优秀的人才	(327)
争取得到卓越的人才	(330)
不要试图单独完成某件事	(333)
给管理人员“洗脑”	(337)

第一部分

领导魅力

第一章 大师的忠告

韦尔奇语录：速度、简单、自信

杰克·韦尔奇小传

如果你关心全球股市动态的话，可能会经常听到“纽约证券交易所”的大名，因为那里股市分分秒秒的起伏跌宕，都会迅速向全世界的每一个角落辐射。该交易所堪称全球经济的晴雨表，就连国家领导人访美时，也曾专程来到交易所，穿上特制的红马甲，亲身体验全球经济一体化的浓厚气氛。

那么，你可曾知道，自从 100 多年前美国第一个股票交易所成立，有多少家上市公司是从一开始就上市，并且一直存活到今天？只有一家，这就是美国的通用电气公司（GE）。而能使这家由爱迪生亲手创建的百年老店屹立不摇的关键人物，就是 1981 年至 2001 年执掌通用电气“帅印”的杰克·韦尔奇。

1981 年，杰克·韦尔奇担任通用电气总裁兼首席执行官（CEO）时，公司的资本金额只有 130 亿美元，并且内部机构重叠十分严重，官僚作风、等级观念盛行。不良债务累积如山，患上了典型的“大企业病”。整个公司的价值较 10 年前缩水了一半！

2001 年，通用电气公司成为全球一个资本总额突破 6000 亿美元大关的公司，总收入达到 1300 亿美元，净利润从 15 亿美元上升为 127 亿美元，而员工则从 40 万人削减至 30 万人，连续 5 年高居《财富》杂志“全球最受赞赏的公司”排行榜首位，比位居第二的微软公司的得票率高出 50%。杰克·韦尔奇也因此被赞誉为 20 世纪最成功

的首席执行官，“全球第一 CEO”。

综观杰克·韦尔奇领导通用电气公司 20 年所走过的成功之路，人们不难发现，韦尔奇其实是用最简洁和最朴实的思想诠释了那些看似繁杂的经营理念。也正是因为它的简洁和朴实，所以才最实际，最实事求是，最一针见血，最切中要害。一句话：最管用！

杰克·韦尔奇的忠告

今天以及未来的无边界领导艺术可以用我们称之为“3E”来概括。

第一个“E”就是活力（Energy）：在各个层次上领导通用电气公司的人应具备以下素质：精力充沛、乐于接受新主意、有全球视野和敢于面对动荡，因为它能带来机遇。对这些人来说，“像通常一样经营”毫无意义，所谓“成熟的”和“稳定的”管理也令人讨厌。

这些领导也要有第二“E”：激励（Energize）别人的潜能，用一个主意、一个目标调动起他们的热情，感染每一个人——使每个人在夜里同样的梦，并迫不及待地熬到第二天清晨，热情地投入工作以使其梦想成真。

最后一个必备的素质是敏锐（Edge）：意志上的韧性，专注于达到与目标有关的每一件事，勇于去除那些与我们价值观格格不入的人，能够并愿意激发和鼓舞那些年复一年还未失去热情、紧张和敏锐的人。

自信的人会对新的“点子”保持开放的态度，他们不管“点子”来自何处都愿意和人分享“点子”。他们不会要求每个人要自创自己的“点子”，或每个自创的“点子”都要赢得“功劳”。

自信的人会对新的“点子”保持开放的态度，他们不管“点子”来自何处，都愿意和人分享“点子”。他们不会要求每个人要自创自己的“点子”，或每个自创的“点子”都要赢得“功劳”。我们开始在我国的领导人中开发自信，让他们放轻松，给他们独立和资源，鼓励他们放手一搏。成功的人自然产生自信，而这会导引出另一个自然的发展：简化。

第一种类型的主管履行承诺——不论是财务或是其他方面的承

诺——而且认同我们公司的价值观。他的未来没什么问题，一路晋升。

第二种类型的主管，既不履行承诺也不认同我们的价值观，虽然会引起不愉快，但是也容易解决。

第三种类型的主管没有履行承诺，但是认同公司的价值观。他可能还有一次机会，换个环境试试。

第四种类型的主管最麻烦，他会履行该有的承诺，达到要求的绩效，但是他不认同我们必须拥有的价值观。这种人通常是从员工身上榨取绩效而非激发绩效，属于独裁、暴君型的主管。但是我们通常会从另外一个角度看待——因为他达到绩效，所以我们会容忍第四类型的主管——至少在短期内如此。

或许在公司运行的平稳时期，这种类型的主管，比较容易被接受。但是在急剧变化的环境下，我们需要组织里的每一个人，贡献他们所有最好的主意，我们无法承受压抑和恐吓的管理风格。不论我们是否能够说明及帮助这一类型的主管作出改变——我们不得不承诺公司转型的最终考验，它们将决定我们正在建立的互相尊重与信赖的未来。幹们现在知道没有一个主管对于我们未来的计划、承诺和梦想，是完全说到做到的——只有说到。

我希望这个人精力充沛，能激励别人，为他制定目标，他喜欢变化而且不会为之吓倒。我希望这个人在任何地方都能保持坦然的态度。我的意思是说，这个人要真的坦然地和各种人打交道。我不知道世界将变成怎样，我所知道的是它将不会像今天这样。它会运转得更快，信息将无处不在。我已经看到了我们的工作——我的工作已经比过去加快3倍。

我希望这个人精力充沛，能激励别人，为他制定目标，他喜欢变化而且不会为之吓倒。我希望这个人在任何地方都能保持坦然的态度。

当前，我们可能犯的最大错误，就是误以为只要比20世纪80年代多花点心思，便足以赢得90年代的胜利。我告诉你，你的想法错了。美国企业的生产力虽然在80年代得到了大力提高，但却依然落后于日本。而同时，世界性的市场竞争却演变得越来越激烈和复杂。80年代初期，日本还是我们最主要的劲敌，而今天，欧洲、韩国和台湾则成了我们新的竞争对手。你瞧，变化的速度多快呀！

那种对80年代奏效的、追求“硬件”解决方案的做法，早已证

明不足以应付 90 年代的市场竞争。那么，如何获得 90 年代新的市场形势下的竞争优势呢？

关键在于公司“软件”方面的培养和改善，而企业文化便成为其中的核心驱动力。

对一名工程师而言，简单化就是采用的零件种类不多，而组合成功能齐全的简洁的设计。对于生产制造来说，简单化意味着我们将以具体的操作人员能够理解的，而不是复杂的程度来评价涉及到的生产流程。在开拓市场的工作中，简单化则意味着准确的市场情报，给消费者或行业客户以简明扼要的建议。简单化最重要的意义在于它在个人行为上的应用，即人与人之间的坦诚相待。

要做到简单化的行事作风，需要莫大的勇气，尤其是对于大公司而言。那些依附于官僚体系而生存的人，以及那些依靠头衔来获得所谓权威的人，是不可拥有任何自信心的。官僚主义不仅惧怕速度，更讨厌做事简单化，它只会滋生没完没了的本位主义，甚至是拙劣的阴谋和办公室政治。身陷其中的人害怕与人分享，也缺乏热情和积极性——90 年代，这一切只会导致惨痛的失败。

速度、简单化和自信，它们不仅能够释放出潜伏于员工身上的巨大生产力，而且还能够培育出一种全新的职业道德，从而使我们的事业无比强大。

速度、简单化和自信，它们不仅能够释放出潜伏于员工身上的巨大生产力，而且还能够培育出一种全新的职业道德，从而使我们的事业无比强大。如果我们能够让员工们看到他们的贡献和成绩给公司创造的价值，如果我、你以及所有的企业领导能够营造出一种自信的氛围，放手让员工们自由地发挥潜能……我相信，我们因此获得的生产力将超过我们任何的想象。在这种自信的氛围里，员工们能够看到他们每天工作之间的联系，以及他们的工作在现实世界的成功与失败。

在岔路口指明方向，在前进的道路上清除障碍，并确保公司远景的清晰和现实，这是企业领导责无旁贷的责任。企业领导必须企业中营造出一种氛围，一种能够培养人们向上级要求清晰的思路和目标自觉行为的氛围。

远景——远大，但却简单易懂。不管是“成为市场第一或第二”的战略，还是“整顿、关闭、出售的业务整合”战略，或是无边界和壁垒的有效沟通战略等等，不管这些远景的实际内容是什么，你想要表达的思想却必须是容易传播和沟通的，你甚至可以对一个鸡尾酒上

刚认识的陌生人讲清楚它。如果只有你的支持者能理解你所说的，那么，你的远景必将失去它应有的效果。

最简单的方式，实际就是最佳的方式。对于一名管理者来说，最难的事情之一，就是达到了一个足够自信的境界：简单、处之泰然地处理事情。

简单化的信息能更快地传播，简单化的设计能更快地进入市场，而排除干扰，简化问题则使我们得以更快地进行决策。我们看到，通用电气的管理高层已经做到了这一点，实现了管理的简单化，他们也因此变得富有激情和活力，充满了小公司里“才”有的雷厉风行的行事作风。

有些人天生便具有强烈的自信心，有的人则是通过学校等后天的教育获得了自信心。而另外一些人，则一辈子过着犹犹豫豫、心虚害怕的生活。如果我们真的希望开创一个无边界的、自由交流的组织，那么我们就必须同时营造一种氛围，能使通用电气公司的 298000 名员工（当时是 1990 年）都能够从中获得自信的力量。

充满自信的人根本没有必要以“复杂化”的饰物来武装自己。充满自信的企业领导人制定简明扼要的计划，发表简洁的谈话，设定远大但简单明了的奋斗目标。

有些人天生便具有强烈的自信心，有的人则是通过学校等后天的教育获得了自信心。而另外一些人，则一辈子过着犹犹豫豫、心虚害怕的生活。

领导的艺术

大卫·奥格威小传

直到二次大战结束几年之后，大卫·奥格威才最终将他的全部精力集中到经商上，并成立了奥美广告公司。

在创建世界上最庞大的广告公司之一的历程中，奥格威广泛结交了许多实业界的巨子。他所作的一个惊人评语是：“我很少遇到真正具备领袖才能的最高管理者。在他们之中有太多的人压根不是在激励他们的副手，而是在想方设法地削弱和压制下属。”当然，奥格威并不仅仅以一种批评者的角色出现，在下面的文章中，他就以领导才能为主题，提供了他个人的建设性意见。

大卫·奥格威的忠告

较之于其他人，我有着独一无二的机会观察和接触那些在大公司运筹帷幄的领导人——我的客户们。他们中绝大多数人都是解决问题的好手和优秀的决策者，但是，真正堪称杰出领袖的却是寥寥无几、屈指可数。其中的一些人压根谈不上激励他们的副手，而是想方设法地对其实施压制和打击。

优秀的领导人才能够对任何组织的绩效产生神奇的推动作用。在我的事业生涯中，曾有幸为三位鼓舞人心的杰出领袖工作——皮塔盖先生，他是我在巴黎的皇家饭店的厨房内工作时的老板；乔治·盖洛普先生；以及英国情报局的威廉·斯蒂芬森先生。

对于领导才能，人们有着诸多的研究。社会科学家们一致认为，领导才能的成功发挥取决于不同的环境。例如，一个在私营公司叱咤风云、大展宏图的杰出领袖，如果到华盛顿转任商业部长，则未必能得心应手、游刃有余。此外，那些适合于新成立公司的领导艺术很少能够在发展成熟的公司内同样地广受欢迎。

在领导才能和一个人的学术成就之间似乎没有什么必然的联系。这一结论令我大感宽慰，因为我本人就没有大学学位。激励一群人成为好学生的那种动机和激励一个人成为杰出领袖的那种动机属于完全不同的两种类型。

最杰出的领袖们通常可以在那些个性中有着强烈的标新立异倾向的管理人员中找到。他们不仅仅不抵制变革创新，而且本身正是变革创新的代表者——而没有一家公司能够在不变革创新的条件下得以生存发展。

在实践中存在这样一种倾向，即各大公司和企业往往排斥那些与它们的习俗管理不相容的管理人员。试问有多少公司会提升像通用汽车公司的查利·凯特灵那样的特立独行之士？又有多少广告公司会雇佣一个已经是38岁，简历上写着“失业农民，曾做过厨师，大学中途辍学”的人？（这是我开始创建奥美公司那一年的真实写照。）

最杰出的领袖们通常可以在那些个性中有着强烈的标新立异倾向的管理人员中找到。他们不仅仅不抵制变革创新，而且本身正是变革创新的代表者——而没有一家公司能够在不变革创新的条件下得以生存发展。