

卓



管理者的26个智慧法则

成功人生三部曲之一

傅雷◎编著 海天出版社

越



卓越

管理者的26个智慧法则

成功人生三部曲之一

傅雷◎编著 海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越:管理者的26个智慧法则/傅雷编著. —深圳:
海天出版社, 2006
(成功人生三部曲:1)
ISBN 7-80697-775-9

I. 卓... II. 傅... III. 管理学—通俗读物
IV. C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第039235号

海天出版社出版发行
(深圳市彩田南路海天大厦 518033)
<http://www.htph.com.cn>
市场部电话: 0755-83460178(批发) 83460397(邮购)
责任编辑: 许全军(E-mail: xqj@htph.com.cn)
张绪华(E-mail: zxh@htph.com.cn)
责任技编: 何丽霞 装帧设计: 海天龙
深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000
深圳市福威智印刷有限公司印刷 新华书店经销
2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷
开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 11.75
字数: 170千 印数: 1-6000册
总定价: 75.00元(共3册 25.00元/册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



前言

全球经济一体化的大潮，给企业管理形式带来巨大冲击。工业革命以来垂直式的传统管理模式，将逐渐被扁平式的现代化管理模式所代替。一个企业能否在激烈的市场竞争中由平凡达到卓越，管理者起着举足轻重的作用。任何优秀企业的辉煌业绩中，无不渗透着管理者的辛劳与汗水。

沧海横流，方显英雄本色。在这个风云变幻的时代，有无数管理者正在带领自己的企业一步步迈向成功。我们感到欣喜的同时，也沉痛地发现，还有相当一部分企业或公司，由于管理不善而发展迟缓，甚至难逃倒闭的命运。在一个企业内部，人们追随的不是某个计划，而是能鼓舞他们的领导人物。因而拥有超常的管理智慧，提高自己的管理水平，已成为每一位管理者的必修课程。



杰克·韦尔奇曾经说过：“管理者都难免遇到各种管理问题，面对困境，你千万不能固步自封，把问题看得非常糟糕，甚至怨天尤人，不去做出积极反应。实际上，每一位卓越管理者都知道，办法总比困难多。只有基于这样的认识，才会最终找到解决办法。”

管理是一门学科，也是一门艺术。管理艺术就是管理者根据自己的知识、经验、智慧和直觉，随机应变而又准确有效地处理问题的技巧和能力。管理艺术主要包括决策艺术、组织艺术、协调艺术、用人艺术等方面。管理的科学性与艺术性互为补充，相辅相成。我们不难想象，一位管理者如果缺乏管理学的知识，只凭借运气或过去的经验来进行管理，其成功率当然会大打折扣；如果他掌握了科学的管理理念，结合实际深入调查研究，就会创造出伟大的业绩。

本书提炼出卓越管理者的26个智慧，深刻剖析了大量成功案例，以独特见解涵盖了企业管理者应具备的素质。每一个“智慧”都倾注了作者的心血，每一个“智慧”都是为企业家们指点迷津的良药妙方。



目 录

第一辑 成为远景规划的先锋

1. 注重现实, 采取行动 2
2. 与命运抗衡 9
3. 设定远景目标 16
4. 把握改变的方向 23
5. 改变策略, 适应环境 30
6. 树立统一的价值观 37



第二辑 做一个永远的领路人

7. 认真对待员工的疑问 44
8. 激发员工的潜能 50
9. 倾听员工的意见 59
10. 营建自由的环境 67
11. 上下贯通的管理 74
12. 灵活快捷的运营模式 81
13. 自信自发的力量 88

第三辑 拥有新时代的领导力

14. 追求卓越的品质 96
15. 提高员工的素质 104
16. 确定服务为根本 110



17. 让顾客感到满意	117
18. 利用一切机会	124
19. 善于寻求新机会	131
20. 不断超越目标	141

第四辑 把握变革达到卓越

21. 抓住时机整合团队	150
22. 发挥团队的智慧	155
23. 抓住一切扩大优势的机会	160
24. 不断适应市场成为领先者	165
25. 扩大与提升的最佳途径	170
26. 让公司名扬四海	176

第一辑 成为远景规划的先锋

Chengwei yuanjing
Guihuade xianfeng



管理者的
卓越 26个智慧法则
Zhuoyue

1. 注重现实，采取行动



根据实际情况，采取快速有效的行动。

2

每一位公司领导，都想把自己的公司营建成全国数一数二的大公司，甚至创造出世界级企业。那么该如何实现这种愿望呢？

首先要做到的就是勇敢地面对一切，认真注重现实。

这听起来似乎非常容易，其实不然。我们不要说让一个企业或者一群人明白现实与希望的差距，就是让一个人清楚地看清自身所处的境况，改变原有的想法与习惯，都是一件相当困难的事情。所以，作为一名管理者我们必须先具备洞察现实境况的能力，才能指导所有下属，共同营造一个注重客观实际的氛围，并与所有人一起保持积极的心态，鼓励和帮助他们与我们一起看清现实、注重现实，并正确解决目前存在的问题。避免那种闭门造车，沉浸在幻想世界的做法。

任何一位管理者，都能感觉到当前国际市场的巨大变化。如果我们一味沉浸在幻想世界中，那么，我们的公司总有被时代淘汰的一天。实际上，这些变化并非无迹可循。经过认真分析研究，可以掌握其规律和趋势。这种变化不是短暂的“一阵风”，而是一种持久的、深刻的社会变革，它们足以从根本上影响消费者的观念和 behavior。每一次变革，都为企业发展带来机会和挑



战，因此作为一名卓越的公司管理者，必须清醒地把握现实，深刻了解这种变化的规律和本质，并善于加以利用，做出应对决策，把每一次变化当做公司进一步发展的台阶。

我曾听过一个有趣而耐人寻味的笑话：

一位相貌丑陋的妇女来到美容院，要求“改头换面”。美容院的老板仔细打量了妇女一番，说“这位女士，对于你来说，美容似乎没有必要，你需要的是‘重生’！”

随着生存环境的不断变化，我们的企业如果跟不上时代脚步，就会像上面的妇女一样，日益显出“丑陋”。等到那个时候再去打理公司，当然不是一件容易的事，恐怕我们的公司也需要“重生”。

在规模生产的压力下，跨国生产标准化的要求日益提高，其中包括汽车、电脑和饮料等的标准化生产。同时，消费者对产品的要求越来越高。只有提供优质的服务，才能满足消费者的不同需求。正如服装的款式要与当地的风俗习惯相适应一样。消费者既希望享有规模生产的价格，又希望可以在众多的商品中进行选择。低成本与多款式的组合向人们提出了挑战。为了适应地方商品市场的需要，以及日趋国际化的市场需要，当然需要面对变化，注重现实。

我们每个人都生活在现实当中，但真正能够把握现实的人并不多。所以我们经常看到这样一种现象：有些公司始终停留在初级阶段，得不到长足发展。这些公司刚刚成立的时候是什么样子，五年、十年，甚至二十年之后，仍然是原来的样子——员工没有增加，设备没有更新，资金没有提升。

这些公司成立之初，也都有自己的梦想，也都制定了宏伟的发展计划。然而，随着时间的流逝，那些宏伟目标越来越模糊，甚至被管理者及员工们淡忘了。造成这种现象的原因很多，其中最主要的原因就是人类天生具有一种“惰性”。这种“惰性”阻止了无数人前进的脚步。实际上，这种本性通过努力完全可以克服。然而，如果我们不正视它，它就会成为一种习惯。一旦这种东西形成习惯，就变得特别可怕。由于具有这种习惯，我们的生命在一天



又一天的“现实”中耗尽了。

生活方式和生活习惯虽然看起来与成功并没有多少重要的联系，但仔细想一想，也许人生的困境正是由一些不良的生活方式和生活习惯造成的。因为生活方式和生活习惯不是与生俱来的，而是我们在后天受环境等诸多条件的影响而逐步形成的；一旦这些生活方式和生活习惯成为一种“习惯”之后，它就成了影响我们做人、做事、思维、健康、工作、行为的一种定势。人类的天性中又有一种出自本能的疏懒，这种本能的疏懒天性反过来又会使我们按照“定势”即按照某种“行为模式”去行动。这样一来，就使得我们先前已经形成的生活方式和生活习惯又得到了进一步的强化，这就形成了行为模式到方式习惯定势，方式习惯定势又到行为模式的循环。当然，如果在这种永无止境的循环中，我们的生活方式和生活习惯是良性的，那么循环就会变成良性的循环；反之，如果我们的生活方式和生活习惯是恶性的，那自然也就只能出现恶性循环的结果。

4

不注重“现实与今天”的习惯不但会使我们在日常生活中出门误车、上班迟到、工作拖拉，而且还会成为我们走向成功的巨大绊脚石。这种习惯会使我们常常以诸如“明天”、“下个月”“以后”等等之类的借口，把今天的事推迟到明天，明天的事推迟到后天，使我们丧失很多成功的机会。

比如明天是三月一日，公司有许多重要事情等着我们去处理，于是我们把闹钟定在早晨六点半。然而，由于晚上应酬太多，我们感到很累，躺在床上倒头便睡。第二天早晨听到“丁零零”的闹钟，如果我们还没有改变“惰性”，就会觉得心烦，还想睡一会儿，于是伸手关掉闹钟。到公司后，秘书告诉我们，约见的客人已经走了。于是，我们长叹了一口气，自言自语地说：眼睁睁地看着一桩生意泡汤了！接着陷入难以自拔的烦恼：看来只有等下一次了，有什么办法，谁让自己多睡了一会儿？谁让我们养成这种可恶的“惰性”？

就这样，一种由于“惰性”形成的习惯给我们带来无法挽救的损失。相反，如果我们已养成了从现在开始，马上行动的好习惯，就会给自己下一道



命令：“马上起床！”在这种心态的指使下，我们会立即起床。可能就因为我们会早起了一会儿，会为公司联系一笔惊人的业务。

我们生存的世界是一个不断变化的世界，卓越的公司管理者，绝对不会每天沉浸在对昨天的回忆或者对明天的幻想之中，而是勇敢地面对客观环境的变化，重视实实在在的今天，根据变化制定出相应的对策。

富兰克林曾经说过：“把握今日等于拥有两倍的明日。”歌德也说：“把握现在的瞬间，把你想要完成的事业或理想，从现在开始做起，只有勇敢的人身上才会赋有天才、能力和魅力。”要想让公司不断向前发展，取得更大成绩，作为一名管理者，必须克服人类的“惰性”。最好的办法就是从现在开始，马上行动起来。用“马上行动”这样一个好习惯来克服“惰性”。

“注重现实，立即行动”可以影响和改变一个人的方方面面。这种心态和习惯能帮助一个人去做他所不想做而又必须做的事，也能帮助一个人克服各种困难，去做自己想做的事。这样就能使一个人紧紧地抓住“现在”，而抓住了“现在”，就是抓住了机会，就可以相应地做出正确决策，制定发展目标，使自己的公司不至于停滞不前，或者迷失方向，误入歧途。

斯托担任国际销售执行委员会七个执行委员之一时，曾作为该委员会的代表走访了亚洲和太平洋地区。

有一天，斯托来到澳大利亚东南部墨尔本城，与那里的商业工作人员进行了一次励志谈话。

两天后，斯托接到一个电话，是一家出售金属柜的公司经理伊思泰打来的。

从话筒中可以听出，伊思泰情绪非常激动：“先生，我将告诉你一件令人吃惊的事！你听后会与我现在一样激动！”

“什么事？说出来听听。”

“我们公司原定目标是一年之内销售额翻一番。令人不可思议的是：我们在两天之内就实现了这个目标。”

“噢？这真是一个奇迹！你是怎样达到这个目标的？”斯托问。



“这完全是你的功劳，在前两天的谈话中，你讲到推销员亚鲁推销保险单失败后又成功的故事。许多人听后都有些怀疑，而我相信你的话，并且铭记你说的那句警句：‘马上行动！’之后我仔细查看了我的卡片记录，研究了10笔死账。我决定提前处理这些账务。听你谈话之前，我认为解决这些账务比登天还难。这次我下定决心，心里不停地默念‘马上行动，马上行动！’，并抱着积极的心态去拜访这10家账户，结果收回8家欠债。现在我更加坚信：一个人如果拥有良好积极的心态，认真面对现实中存在的问题，并且马上行动，他所爆发的力量是非常巨大的！”

这是一个真实故事，也是一个值得深思的故事。伊思泰为什么能够在短短两天的时间之内，实现了一年的长远计划呢？最关键的原因就是他清醒地面对“现实”——存在的问题——10笔死账，然后制定出对策——立即处理，接着以积极的心态马上行动。

许多公司虽然也制定了很多诱人的计划，但迟迟不能实现，就是因为管理者不懂“注重现实”的重要性，这样的管理者头脑中永远只有“幻想”。在他本来应该说“从现在开始，马上行动”的时候，却说“以后再做吧！”。

著名航海家哥伦布还在求学时，偶然读到一本毕达哥拉斯的著作，知道地球是圆的，他就记在了心里。

对这一说法，哥伦布进行了长时间的思索和研究，最后大胆提出假设，如果地球真是圆的，他便可能走一条捷径到达印度。

自然，许多有常识的大学教授和哲学家们都耻笑他。因为，他想向西方行驶而到达东方的印度，岂不是痴人说梦话吗？

他们告诉他：地球不是圆的，而是平的，然后又警告道，他要是一直向西航行，他的船将驶到地球的边缘而掉下去……这不是等于走上绝路吗？

然而，哥伦布对这个问题很有自信，只可惜他家境贫寒，没有钱让他实现这个冒险的理想，他想从别人那儿得到一点钱，助他完成自己的事业，他整整等了17年，还是失望。他决定不再等下去，于是启程去见皇后伊莎贝露，沿途穷得竟以乞讨糊口。



皇后赞赏他的理想，并答应赐给他船只，让他去从事这种冒险的工作。

有一个棘手的问题是，水手们怕死不愿出海，没办法，哥伦布采取强迫的手段招了一些水手。一方面他又请求女皇释放了狱中的死囚，允许他们如果冒险成大事者，就可以免罪恢复自由。

一切准备即妥，1492年8月，哥伦布率领三艘帆船，开始了一个划时代的航行。

刚航行几天，就有两艘船破了，接着又在几百平方公里的海藻中陷入了进退两难的险境。

后来他亲自拨开海藻，才得以继续航行。

在无边无际的大海中航行了一星期后，根本就没有大陆的影子，水手们都失望了，他们要求返航，否则就把哥伦布杀死。

最终，哥伦布兼用鼓励和高压两手，总算说服了船员。

也是天无绝人之路，在继续前进中，哥伦布忽然看见有一群飞鸟向西南方向飞去，他立即命令船队改变航向，紧跟这群飞鸟。

因为海鸟总是飞到有食物的地方，所以哥伦布预料到海鸟飞行的方向可能有陆地。

哥伦布果然很快发现了美洲新大陆。

可以想象，如果哥伦布再等下去，必然会一生蹉跎岁月，“空悲切，白了少年头”，美洲大陆的发现者可能就不是他了。成大事者的桂冠永远不会属于哥伦布了。哥伦布最终成了英雄，从美洲带回了大量黄金珠宝，并得到了国王的奖赏，以新大陆的发现者名垂千古，不可否认，这一切都是行动的结果。

把握“现在”，就是要客观面对现实；幻想未来，就是“将今天的事不能拖到明天”。人们经常有这样的观念：“今天”和“明天”只存在那么一点小小的差异，人的一生不知要过多少个二十四小时，损失一两个二十四小时并不重要。其实，这种想法是非常危险的。因为“现在”和“明天”不仅仅是时间上的微小差异，实质是一种观念上的差距。注重现实，就会找到问题所在，从



而制定处理办法，带领公司向前跨越。否则成功快车就会离开我们疾驶而去。

把今天应该做的事情拖延到明天去做，结果往往是明天也做不到，因为“明天再做”的想法已经深深根植于我们的大脑。真正到了明天，我们也许会想，反正还有“明天”呢，不用着急。实际上，“明天的明天”还有许多新的事情要做。如此一来，我们就会旧账未清，又添新债。我们的公司就会像伊思泰一样，始终困扰在一堆又一堆的“死账”之中，永远不可能取得辉煌业绩。

对于行动的重要性，人们深有体会。随便找一个精神正常的人，都会讲出这样的道理：没有行动，理想永远是句空话；没有行动，农民永远不会收获。只有行动，理想才会变成现实，人生才能走向成功。

在现实生活中，不同的人对行动有不同的理解，不同的人会有不同的行动。遗憾的是，许多人等到事情不能再拖之时才去行动，这种行动实际上是一种“被动”，有的人则以积极的姿态积极行动，这种行动，才是具有实在意义的行动。

同样都是行动，但由于行动态度、行动方式的不同，就会产生两种截然不同的结果。

杰克与约翰生活在美国南部的一个小镇，是非常要好的朋友。几年前，两人同时看到当地的人们开始摆脱过去那种自给自足的生活方式，穿鞋戴帽都趋向了商品化。于是，两人决定每人办一家鞋厂，尽快过上富裕生活。杰克说干就干，立即行动起来。他请来技术员，招聘工人，购置设备，买回原料。没用多长时间，就将产品推向了市场。

而约翰却多了个心眼，他想先看看杰克的鞋厂效益怎么样，因此迟疑着没有行动。

杰克的鞋厂开办不久，不仅没有盈利，反而遇到很大困难。市场打不开，产品滞销，资金周转不灵，管理制度不健全，工资不能按时发放，工人的积极性下降……约翰看到这种情况，心中暗自庆幸，多亏自己没有盲目行动，否则也会像杰克一样陷入困境。



事情并不像约翰所预料的那样，顽强的杰克没有在困难面前倒下，凭借清醒的头脑，他针对困难一一想出解决办法。一年后，他的鞋厂终于渡过难关，利润滚滚而来。

看到杰克的腰包一天天鼓起来，约翰后悔莫及。经过一番慎重考虑，他也开办了一家鞋厂。但此时已非彼时，由于早办了一年，杰克赢得了众多客户和广阔市场，而约翰的客户寥寥无几。几年之后，杰克的营销网络遍及全国各地，拥有数亿元资产。约翰的鞋厂却一直不景气，只能为朋友的鞋厂进行加工，资产更是少得可怜。

这两位朋友同样注重现实，同时看到了机会，但杰克马上行动，占尽先机；约翰却犹豫观望，坐失良机，最后走上两条不同的人生轨道。

要想成为一名卓越的管理者，带领下属打造名牌企业，从现在起，我们就要学会：注重现实，马上行动！成千上万的人一辈子碌碌无为，就是因为他们没能做到这一点。



2. 与命运抗衡



卓越领导人的智慧

面对挫折，挺起坚硬的脊梁，积极与命运抗衡。

思想家培根说：命运的不幸并不可怕，可怕的是丧失主宰命运的决心和毅力。命运酿成的苦酒只能使那些弱者沉沦，却不能熄灭强者抗争的火焰。



在我们的生命历程中，控制我们命运的这种力量以各种不同的形式在变化着。最早的时候，力量只是一种简单的生理状态体现，身强体壮的人可以控制自己的命运，也能控制他周围人的命运。随着社会的不断进步，力量渐渐作为一种遗产而被继承下来。国王以独有的特权统治着他的国土与臣民，其他人只有通过与他联合才能得到力量。随后，在工业社会初级阶段，资本就是力量，那些拥有资本的人控制着这种工业过程。所有这些因素，现在仍然起着巨大的作用。有资本比没有资本好，有体力比没有体力强。

有的人或许认为，力量是一种可以从外界获得的东西。实际上，从外界获得的力量是不会持久的。最基本的力量是一种能使我们取得我们所希望的结果，并在这个过程中可以为别人创造价值的我们自身所具有的能力。这是一种能改变我们的命运，使形势对我们有利而不是有害的能力，它能使我们明确自己的需求，为满足这些需求，引导我们创建自己的王国——我们自己的思维过程、行为过程。

命运对管理者的人生道路往往有着不可忽视的作用。如何正确认识人生命运，管理者能不能掌握自己的命运，如何才能带领公司全体员工实现希望的目标，这是一个卓越管理者必须认真思考的问题。

对于人生命运的认识和理解，在人们心中存在着两种根本对立的观点。

有人认为命运就是天命，是神的意志和命令。人间的一切祸福、荣辱、贵贱都是由上帝的意志，神的意志所支配的。人在命运面前束手无策，既不能认识命运，又不能改变命运，只能被动地接受，听天由命。

而另一种人则认为命运不是由神所决定的，也不是上帝的意志和命令，而是客观存在的一种自我心理暗示。

我们当然认同后一种观点。

不管命运多么神秘，它们都是可知的，命运的产生总是有规律可循，有原因可查的，都是可以被人们认识并通过人的主观能动性的发挥而产生变化的。

所谓命运，就是人生中的一定境遇，也就是人生所处的某种环境和遇到



的某种遭遇。

人总要生活在一定的自然环境和社会环境中，客观环境在不断的变化中影响并作用于人，而人又能够积极地改造自然和社会，不断地改善客观环境。

客观环境和人相互作用的结合点就是人生的遭遇或机遇。

这样，就形成了人生的命运。

从命运中挣脱出来，是一件好事，而在这种从贫困中挣脱出来的过程中，往往能培养出卓越的管理人才。

人们经过主观努力活动，可掌握客观环境变化的规律，可以改变主客观条件，从而达到改变命运的目的，所以想成为卓越管理者的人们，也完全可以掌握规律，做命运的主人，为自己创造条件。

要做到这一点，就需要我们明白“失败”与“挫折”的不同含义。因为在人们的命运中，“失败”与“挫折”是两个可怕的词语。

“失败”通常包括一种消极的含义，而“挫折”却相对中性一些，因为我们可以赋予它一些积极的成分。

我们都应该检讨一下自己，看自己是不是经常把“失败”和“挫折”混为相同的事物来看待。

其实，在一个人的一生中，或者在一个公司的发展过程当中，失败一般只能存在一次，也就是在打击面前我们自己放弃了自己，然后再也没有振作起来。但挫折会经常出现，甚至是无时不在的。

1984年，李照森在吃川菜“鱿鱼锅巴”时突发奇想，要把只能在饭桌上享用的锅巴变成人们手中随时可取的小食品该有多好，于是便开发出“太阳锅巴”。“太阳锅巴”生逢其时，一问世便受到消费者的青睐，一时间供不应求。自1990年8月份开始，月产量达到3000吨。完全沉浸在喜悦之中的李照森就这样搭上了“成功快车”了吗？事实远远不是这样的。

太阳集团在李照森手中像辉煌的太阳一样冉冉升起了。春风得意的李照森万万没有想到危机和灾难马上就要降临。

