



最成功的管理

Yi Chenggong De Guangli

# 一流企业的管理

文英 编译

广东旅游出版社

Yiliu Qiye

De Guangli





最成功的管理

or Managing the Manager

# 一流企业的管理

文苑 编译

Wen Yuan

Wen Yuan

De Gaocheng





F 270  
W 662

# 一流企业的管理

文英 编译

广东旅游出版社

# 一流企业的管理

文 英 编译

---

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮码 510600)

广东省肇庆新华印刷厂印刷

(广东省肇庆市郊狮岗)

787×1092 毫米 32 开 9.25 印张 190 千字

1997 年 8 月第 2 版第 3 次印刷

印数:40201—45300 册

ISBN 7-80521-352-6

F. 33 定价:13.50 元

## 编辑导语

站在巨人的肩膀上，你将棋高一筹！

本书与大部分讨论经营管理、领导方略的书籍的最大不同点是，它的一切忠告都基于一个独特的智慧源泉——伟大的史书、传记、哲学、戏剧等经典著作汇合成的人类集体智慧。诸如荷马的史诗，柏拉图的《理想国》，孔子的《论语》，莎士比亚的戏剧，海明威的《战地钟声》等世界名著。透过它们，你会发现许多与领导策略、管理智慧有关的丰富启示。例如建立管理班底、行使权势与影响力、运用直觉、调派销售部队、建立企业文化、策划继承人等。

伟大的企业领袖与“不怎么样”的领袖之间最大的分野，并非什么特殊技巧，而是在于本书所说的“点铁成金术”——一种率领共事者全心投入，发挥最佳表现的艺术才华。

本书即是将巨人的这方面才华挖掘出来，以通俗解析的方式让你理解与具备。

## 序 言

这是一本讨论经营领导术的实用书，包含了不受时间限制，却又饱经时间考验的忠告，教你如何把公司领导得更好——不论你的公司是刚起步的企业新秀，或是资产雄厚的企业巨人。

本书与大部分讨论经营领导术的书籍最大不同点，在于一切忠告都基于一个独特的智慧泉源——伟大的史书、传记、哲学、戏剧等经典之作汇合成的人类集体智慧。透过它们，你会发现许多与经营领导工作有关的管理启示，例如建立管理班底、行使权势与影响力、运用直觉、调派销售部队、建立企业文化、分配工作、计划继承人等。

象荷马的史诗，普鲁塔克的《希腊罗马名人传》，孔子的《论语》，莎士比亚的《李尔王》，海明威的《丧钟为谁敲响》等名著，能为经营领导工作提供丰富的启示，实在不足为奇。因为所有经营领导术的中心议题，诸如诱导、鼓励与沟通，在过去三千年来的变化可说微乎其微。埃及人造金字塔、亚历山大大帝建立他的帝国，就连希腊与特洛伊的战争，都碰过同样的难题。

经营领导是捉摸不定的观念，连社会科学家也对之束手无策。一位学者在研读了过去四十年里写成的三千多种有关经营领导术的书和论文后，下结论道：目前对这个题目的了解，并不因这番小题大作而有所增加。更有甚者，对于成功经营领导者的刻画，读来往往不象严肃的研究报告，反而象是高中毕业纪念册。这些书籍刊物凭空想象地列出经营领导者必备的条件：什么“强烈的责任感”、“坚持目标”、“自信”、“容忍”等，又臭又长。甚至还有份研究报告说，成功的经营领导者必须喝大量的咖啡！

这些都没什么用处，但伟大的经典之作却帮得上忙，因为其中的故事都有充分的背景资料，探究人与人之间互相冲突，为达成目标而奋斗的历程——有时成功，多半的时候失败，但始终努力不懈。由这些经典之作的结论可以看出，经营领导不止于程式与技巧，会计与电脑。经营领导者置身于一个冲突层出不穷的世界，今天的良方可能是明天的死胡同——想在这个世界成功，灵感、直觉、经验、对未来采取开放的态度、不可或缺的自我肯定，都比纯靠技巧更为重要，换句话说，经营领导的艺术就是做人的艺术。

伟大的企业领袖与“不怎么样”的领袖之间最大的分野，并非什么特殊技巧，而是在于我们所谓的“点铁成金术”——一种率领共事者全心投入，发挥最佳表现的艺术才华。财务、行销、生产、人事等方面的知识当然也很重要，但往往造就出见树不见林的领导者。所以不强调特殊技巧，却强调领导中普遍人性的文学作品，乃是培养领导宽阔胸襟的基础。

## 脚踏实地的领导指南

荷马的阿喀琉斯、莎士比亚的奥赛罗、米勒的威利·罗曼——他们都和你一模一样，有面对难以驾驭、几乎使人发疯的领导问题的亲身体验。你可以从他们的胜利中学习，也可以引他们的失败为借鉴——因为创造这些角色的作者所学会的教训，已渗透进作品里。柏拉图的《理想国》提供给领导者的启示与教训，远超过任何教科书。柏拉图不止是历史上伟大的哲学家，也是位脚踏实地、埋头苦干的经营领导者，他改革成功的例子事实俱在，可资证明。他对诡辩派学者教育雅典青年的方法深为不满，而且还不止批评而已，他采取改善的行动，建立了一所用讨论和个案研究取代讲课的学院。这所学院维持了五百年，但它的教学方法一直沿用到二千五百年后的今天，对教育有深远的影响。此外，柏拉图对于社会的组织方法也不空谈理论，他曾试图在叙拉古城邦实际应用他的观念。虽然这方面的努力并未成功，但柏拉图的观念在许多时候仍能发挥作用。下面一连串惊人的重大突破都该归功于他：

●他是提出与运用现在所谓“走动式管理法”的第一人。柏拉图与后来的逍遥学派哲学家一样，深知领导特质不会从独居一隅的豪华经理办公室里扩散出来产生影响。他经常在市场上与人辩论，这与涵养深厚的现代领袖所采用的公开领导方式有异曲同工之妙。

●他认为领导应是提出正确的问题，而非提供解答。他和苏格拉底发明了“辩证法”，透过不断地质疑以求得真理。



●他也发现革新只有在小而亲密的环境里才能蓬勃发展，因此根据这种想法，限定了“理想”机构的大小。

●他认为新兴企业需要的领导风格，可能与守成的事业继承者所需的风格不同。

●他提出组织腐化的问题，并就如何刺激组织成长，缓和下坡颓势等方面，提供恳切的忠告。

●他发觉单靠资格不能保证工作岗位上的表现，于是首创评估中心的制度。

■很明显地，柏拉图的思考方式一点也不古板。他虽不生于现代，却拥有与今天的成功领导相似的精神。

莎士比亚的作品同样富于领导方法的启示。以《李尔王》为例：错误的交棒、中央权力过于分化、未经深思熟虑就分派责任等种种愚行，剧中都有入木三分的刻划。再如《麦克白》，由于野心不加节制而使剧中角色付出昂贵的代价，读之使人不能释卷。

## 不受时间限制的管理启示

荷马的《伊利亚特》以阿伽门农与阿喀琉斯两位最高主管的冲突为中心，就领导风格、诱导方式、奖励体制、调解争端等方面，提出发人深省的问题。荷马另一部叙述名将奥德修斯于特洛伊战后返乡历程的史诗《奥德赛》，则是关于领导者如何排除万难、向目标勇往直前的好故事。

任何教科书都不及古典传记般擅长揭示领导者的成功与失败。普鲁塔克的《希腊罗马名人传》是其中的佼佼者。这本书作于罗马皇帝坦拉真时代（公元46~120年），按年

代先后记述希腊与罗马知名人物的事迹。稗史轶事充斥的名人传，是对英雄型领袖最纯粹的歌颂。普鲁塔克把焦点放在指挥大局者的行动上。他笔下的英雄（如亚历山大大帝）带动周遭的世界，创造历史，而且几乎无一例外地跻身于世界最伟大领导者的行列。

这些伟大作品也反映出对于人类问题的深刻关怀——个人与组织之间、或个人追求自由的欲望与组织维持秩序的需求之间，有与生俱来的对立矛盾。控制与解决（或至少是进一步了解）这种紧张的情势，不论是 20 世纪的企业或特洛伊苦战的阿伽门农大军，同样迫在眉睫，也是领导者共同遭遇的问题。

古典时代、文艺复兴时代与工业时代各期文学所揭露的中心思想，有助于了解过去人类处理这些矛盾的方法。古希腊人追求个人需求与组织需求之间的和谐平衡，结果出现了后无来者的公私合一现象。文艺复兴时代高唱个人的成就与雄心，使得组织有时发生剧烈的变动。例如英王亨利八世就无视于组织的团结，率领全国脱离罗马教廷。最后，工业时代开始对于组织统辖个人的程度投注深切的关怀。米勒的《推销员之死》和索罗的《湖滨散记》，都有精辟的阐释。

本书从经营领导这个角度，通俗易懂地介绍表现这三个时代重要观点的代表性作品，它们都是世界文明精华的一部分。

将这些经典作品并而观之，代表的即是人性的万花筒——呈现出它的脆弱、矛盾、缺陷与不可思议之处。每部作品都是人际关系、行为与互动交织而成的一匹永不褪色

的织锦，也是领导的基本素材。我们从经营领导者每天所面对的各种问题出发，精读这些经典之作的段落，透过《伊利亚特》探讨诱导方法，从《李尔王》评估继承策略、《理想国》研判民主式领导等，不一而足。

## 点铁成金术

或许有人会批评我们应用经典作品来解决日常的经营领导问题，未免有使它们“庸俗化”之嫌，如果是这样想，那他们就错了。这些作品本来就是供人阅读、讨论、了解与奉行的。无论是国家、军队或企业，领导一直是历史上一股无所不在的力量。经典作品之所以打动人心，就因为它们讨论的是人类共通的问题与困境。我们的前提是文学英雄能反映人性的优点、弱点，以及我们的管理能力，所以经营领导术与经典名著相提并论，非但不会使这些作品变得庸俗，反而能使它们因启发而获得新生命。

19 世纪英国作家兼社会改革家拉斯金写道：“所有书籍可分两大类：片刻之作与不朽之作。”我们在此借用的都是后者，它们都包含有关于人类与领导本质最令人深省的观念。这些书都不新，但领导如同政治，现代人的了解不见得胜过柏拉图或孔子。

本书所讨论的一部分作品，可能你早已读过；但若重新就日常生活与工作的角度来重新省思，一定能获益良多。你会发现过去求学时被迫阅读的书，竟变成更新知识的泉源与领导的利器——这种日新又新的特质就与我们所说的“点铁成金术”一脉相通。

正如诗篇只要精挑细选的几个字，就能道出完整的故事，描绘出完整的风景，这本经营领导术的新书也一样，用人性的微妙含蓄画龙点睛，使读者对经营领导艺术有更深入的了解。

# 目 录

## 编辑导语

## 序 言 ..... (1)

## 第一部 古典时代——平衡的管理 ..... (1)

### 1、荷马——英雄故事的纪录者 ..... (9)

阿伽门农与阿喀琉斯：希腊领袖之争 ..... (12)

奥德赛：专心致志与善用资源 ..... (19)

### 2、普鲁塔克——为伟大领袖作传的人 ..... (29)

亚历山大大帝：融合不同的组织 ..... (32)

费毕亚士：拖延是良方 ..... (40)

### 3、柏拉图——哲学家经理人 ..... (47)

“民主式”管理：柏拉图的省思 ..... (51)

培养反对意见：苏格拉底的管理方式 ..... (56)

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 4、伯里克利——企业文化之父 .....     | (65)  |
| 认同组织特色 .....             | (68)  |
| 说明组织特色 .....             | (71)  |
| 5、索福克勒斯——领导心理的分析家 .....  | (75)  |
| 艾杰克斯：骄者必败 .....          | (78)  |
| 安提戈涅：固执的危机 .....         | (83)  |
| 6、孔子——高度伦理意识的经营思想家 ..... | (91)  |
| 《论语》永远活着 .....           | (93)  |
| 经营者的合格条件 .....           | (95)  |
| 必需有体谅之心 .....            | (96)  |
| 对部下的关怀 .....             | (99)  |
| 人际关系的重视 .....            | (101) |
| 观察人的眼光 .....             | (103) |
| 人才的录用 .....              | (105) |
| 人事的诀窍 .....              | (107) |
| 率先躬行的哲学 .....            | (107) |
| 改过的态度 .....              | (109) |
| 领导者应有的形象 .....           | (110) |
| 四绝的实施 .....              | (113) |
| 合理性·常识性·平民性 .....        | (114) |
| 选择朋友的标准 .....            | (115) |
| 7、孙子——战略决策者 .....        | (117) |
| 策略的源泉——孙子 .....          | (119) |



|           |       |
|-----------|-------|
| 始计篇 ..... | (120) |
| 作战篇 ..... | (121) |
| 谋攻篇 ..... | (123) |
| 军形篇 ..... | (124) |
| 兵势篇 ..... | (125) |
| 虚实篇 ..... | (126) |
| 军争篇 ..... | (127) |
| 九变篇 ..... | (128) |

## 第二部 文艺复兴时代——个人战胜组织 .....

(130)

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 8、乔叟——人性的观察家 ..... | (135) |
| 五花八门的领导理论 .....    | (137) |
| 人性观察家 .....        | (138) |
| 危险的成见 .....        | (140) |
| 善变的人类 .....        | (143) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 9、卡斯提格里昂尼——不说教的礼节专家 ..... | (145) |
| 古代的管理礼节 .....             | (148) |
| 不仅是礼貌手册 .....             | (150) |
| 弹性反应的重要性 .....            | (151) |
| 举重若轻 .....                | (152) |
| 自吹自擂的限度 .....             | (152) |
| 谦虚受益 .....                | (153) |
| 慎选明师 .....                | (154) |

|              |       |
|--------------|-------|
| 老板脸上增光 ..... | (155) |
|--------------|-------|

## 10、马基雅维里——擅用权术的君王 .....

(157)

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 企业与国家相似之处 ..... | (161) |
| 类似文化的购并 .....   | (162) |
| 不同文化的购并 .....   | (164) |
| 派遣管理班底 .....    | (166) |
| 购并常犯的错误 .....   | (166) |
| 企业内的权术运用 .....  | (168) |

## 11、莎士比亚——戏剧心理学家 .....

(171)

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 李尔王：接班人问题 ..... | (175) |
| 奥赛罗：直觉的没落 ..... | (182) |
| 麦克白：盲目的野心 ..... | (190) |

# 第三部 工业时代——组织的胜利 .....

(198)

## 12、柏克——保守主义之父 .....

(203)

|                  |       |
|------------------|-------|
| 透视日本的管理神话 .....  | (205) |
| “保守主义之父” .....   | (206) |
| 历史使组织稳定 .....    | (208) |
| 创新与改革 .....      | (209) |
| 五角大厦采用柏克哲学 ..... | (210) |
| 守旧与改革 .....      | (211) |
| 亨利·福特的至理名言 ..... | (213) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 13、穆勒——民主式管理的倡导者····· | (215) |
| 困惑的领袖·····            | (217) |
| 戈尔公司的民主式领导·····       | (218) |
| 虎油公司的暴君·····          | (219) |
| 露华浓的紧张形势·····         | (219) |
| 民主式管理的代言人·····        | (220) |
| 没有权力表达自由的组织·····      | (221) |
| 辩论的重要性·····           | (222) |
| 参与式管理万岁·····          | (223) |
| 通用汽车与摩托罗拉的考验·····     | (224) |
| 14、达尔文——适者生存的代言人····· | (227) |
| 不是银行的银行·····          | (230) |
| 多元化的发展方向·····         | (232) |
| 发掘适应力·····            | (233) |
| 《物种起源》之始·····         | (235) |
| 无所不在的淘汰·····          | (236) |
| 通用汽车进化论·····          | (237) |
| 15、索罗——简化艺术的鼓吹家·····  | (241) |
| 成败论英雄·····            | (243) |
| 简化的艺术·····            | (245) |
| 沉默的绝望·····            | (247) |
| 不信任大型组织·····          | (248) |
| 消除累赘·····             | (250) |
| 16、米勒——推销英雄的悲剧作家····· | (253) |
| IBM 的推销英雄·····        | (255) |