

# 最管理

ZUI GUAN LI

GUAN LI DASHI DE GUAN LI XIGUAN HE GUAN LI ZHI HUI

闻欣颖◎编著

管理大师的管理习惯和管理智慧



你可以解决无数具体工作，但为什么管理不好几个人  
交给你一个公司，你能保证管理好它吗

**自己摸索经验，不如取大师之智慧**  
**十五位世界顶级管理大师教你做管理**

# 最管理

ZUI GUAN LI

GUAN LI DASHI DE GUAN LI XIGUAN HE GUAN LI ZHI HUI

闻欣颖◎编著

管理大师的管理习惯和管理智慧



 华中师范大学出版社

## 新出图证(鄂)字10号

### 图书在版编目(CIP)数据

最管理——管理大师的管理习惯和管理智慧 / 闻欣颖  
编著. —武汉: 华中师范大学出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5622-4908-5

I. ①最… II. ①闻… III. ①成功心理—通俗读物  
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 074280 号

## 最管理——管理大师的管理习惯和管理智慧

闻欣颖 编著

---

责任编辑: 胡 维 孙亚兰

责任校对: 刘 娇

编辑室: 对外合作部

电 话: 027-67867370

出版发行:  华中师范大学出版社

社 址: 湖北省武汉市珞喻路152号

邮 编: 430079

电 话: 027-67863040 (发行)

传 真: 027-67863291

网 址: <http://www.ccupress.com>

电子信箱: [hsebs@public.wh.hb.cn](mailto:hsebs@public.wh.hb.cn)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

字 数: 160千字

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 18.5

版 次: 2011年9月第1版

印 次: 2011年9月第1次印刷

定 价: 29.80元

欢迎上网查询、购书

---

敬告读者: 欢迎举报盗版, 请打举报电话027-67861321

# 前言

# Foreword

企业管理，一个经久不衰的话题，但如何才能成为一个出色的管理者，是一个让众多管理者感到头痛不已的问题。其实这并不是一件难事，只要静下心来，学习一下管理大师的管理智慧，就可以逐步从平庸走向卓越，实现管理的梦想。

每一个管理大师都有着独特的管理思想，他们能把一些有思想的人聚集在一起研究出顶尖产品，能把一个手工作坊发展成为世界五百强企业，能力挽狂澜使濒临破产的企业起死回生。这就是管理大师的魅力，他们身体力行，用多年总结出来的管理思想，管理企业，指导人生。

近几年来，世界各地都刮起了一股向管理大师学习之风。从彼得·德鲁克到查尔斯·汉迪，从亨利·福特到杰克·韦尔奇，各种管理理念被广泛传播。但很多管理者都无法抽出太多的时间来阅读管理大师们的全部作品，也就无法对他们的思想做到运用自如。本书的独到之处就在于用一种生动，活泼的表达形式对十几位管理大师的管理智慧进行了梳理、提炼，能让读者在极短的时间内领略到管理大师的真知灼见，为管理者带来前所未有的思想冲击，使管理者能够在短时间内走向优秀、走向卓越。

一些成功人士并不是因为他们有多么超乎常人的智慧，而是他们正确地选择了对自己最合算的“增值”式，那就是从他人身上学习，借鉴他人的经验，运用他人的智慧来帮助自己成长，不断丰富自己，逐渐缩短实现成功的距离。

相信，走近管理大师后，我们不但可以管理好自己的企业，同样也可以管理好自己的人生。

# 目 录

## CONTENTS



### 第一章

#### 管理者必须卓有成效

现代管理学之父彼得·德鲁克

管理是一门综合艺术.....	002
企业是什么.....	005
企业的使命必须转化为目标.....	008
知识生产力是竞争中的决定性因素.....	011
决策需要反面意见.....	014
“我”能为公司贡献什么.....	017



### 第二章

#### 激励人性才是管理的真谛

管理哲学之父查尔斯·汉迪

注重不同管理文化的有机融合.....	022
三叶草组织.....	025
联邦组织.....	028
3I 组织.....	031



适当的自私 .....	033
9 种悖论 .....	036
S 形曲线 .....	040
中国式契约 .....	042



### 第三章 世界属于热情而又有动力的领导 全球第一 CEO 杰克·韦尔奇

打破官僚主义 .....	046
“数一数二” 战略 .....	048
无边界理念 .....	051
全面实施 6 西格玛质量标准 .....	54
群策群力 .....	057
4E 领导法则 .....	060
在公司内部选择接班人 .....	062



### 第四章 让每一个人都用得起汽车

#### 第一位使用流水线生产汽车的亨利·福特

争夺公司的控制权 .....	066
无头衔管理 .....	069
T 型车 .....	071
流水线生产 .....	074
分散化经营 .....	077
从企业内部挖掘资金 .....	079
8 小时 5 美元工资 .....	082

将慈善和生产结合在一起..... 086



## 第五章

### 宏伟的事业是靠一步步积累获得的

哲商稻盛和夫

六项精进 .....	092
阿米巴经营哲学 .....	095
企业的经营目的到底是什么 .....	098
不断创新、精益求精 .....	100
定价即经营 .....	102
利他之心 .....	105
以心为本 .....	109
稻盛和夫的人生方程 .....	111



## 第六章

### 差一个念头就决定整个失败

经营之神松下幸之助

自来水哲学 .....	114
水坝式经营 .....	117
玻璃式法则 .....	119
尺蠖虫理论 .....	122
终身雇佣制 .....	124
事业部制度 .....	126
三头会议 .....	129



## 第七章

### 工作是为自己不是为别人

#### 神奇的企业家本田宗一郎

“三喜”哲学.....	132
洪水哲学.....	135
激发员工的独创性.....	137
重视年轻人.....	140
不插手不擅长的事物.....	143
活用鲇鱼效应.....	145
公私分明.....	148
顾客满意第一的原则.....	150



## 第八章

### 管理不是独裁

#### 经营之圣盛田昭夫

学历无用论.....	154
将日本索尼变成世界的索尼.....	157
做别人所未做的事.....	161
量才适用.....	165
企业发展必须具备大量的科技人才.....	167
带领索尼走向多元化.....	169



## 第九章

### 不要活在别人的观念里

#### 苹果之父史蒂夫·乔布斯

网罗一流人才.....	174
-------------	-----



追求残忍的完美 .....	177
秘而不宣 .....	180
一切要尽在掌控中.....	183
产品必须带来可观的利润.....	186
软件永远是核心技术.....	188
科技产品是引导消费的 .....	190



## 第十章

### 助你走向成功的管理框架

世界首屈一指的职业经理人杰克·斯泰尔

设立目标是必不可少的一步 .....	194
及时向员工传达信息.....	197
现身的领导者才是真正的领导者.....	200
一个品牌代表着一种承诺.....	202
了解客户的需求 .....	205



## 第十一章

### 出色的管理是企业成功的最好保障

注重实用的赫尔穆特·毛赫尔

主人的眼睛会使草地更茂盛 .....	208
抢先、大胆、与众不同 .....	210
把企业文化以文字的形式固定下来 .....	212
人力资源部的角色并不简单 .....	214
品牌是企业产品和服务的标志 .....	216



营销工作要做好 .....	219
让所有人都为它激动 .....	221
你可以管好一家大企业 .....	223



## 第十二章

### 大象也可以跳舞

扭亏为盈的“管理魔术师” 路易斯·郭士纳 ▶▶

重组关键部门 .....	226
让流血的财务快速止血 .....	228
打破地域分割的现象 .....	232
历史上规模最大的广告机构合并 .....	234
重新制定公司的工资待遇政策 .....	236
输了服务就会输掉企业 .....	238
兼并可以让一个公司更快地成长起来 .....	241
从集中到电子商务 .....	244



## 第十三章

### 从逆境中崛起

美国人心目中的民族英雄李·艾柯卡 ▶▶

除了质量问题任何事情都可以争论 .....	248
沟通交流是机构运营的润滑剂 .....	251
开源节流 .....	253
紧随市场 .....	256
每季审查制度 .....	258
荒唐的库存量 .....	260

找到解决财政问题的高手..... 263  
管理绝不是一个人的事情..... 266



#### 第十四章

### 商业是和人打交道

世界第一女 CEO 卡莉·菲奥莉娜



让部门经理人看到整个公司..... 270  
站在客户的角度思考问题..... 273  
一个产业的收入趋于下降就该整合了..... 275  
需要专门的队伍进行整合..... 277  
解雇一个人就尽快告诉他..... 280

ZUIGUANLI  
GUANLIDASHI DE GUANLIXIGUAN  
HE GUANLIZHIFU



第一章

# 管理者必须卓有成效

现代管理学之父彼得·德鲁克

德鲁克是当代最受推崇的管理大师，曾任美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等知名公司的顾问，著有多部管理学专著，是现代“管理丛林”中经验主义管理思想流派的创立者和代表人物，他的论著被译成20多种文字，在世界多国广为传播，成为全世界管理者、学者奉为圭臬的经典。有人说，管理学的20世纪是德鲁克的世纪，从德鲁克诞生的那一天开始，管理学就注定要进入一个全新的时代。

## 管理是一门综合艺术



1954年11月6日，德鲁克在这一天出版了《管理实践》一书，该书的出版标志着管理学作为一门学科的诞生，这一天也成了管理学中一个划时代的日子。

德鲁克在《管理实践》中精辟地阐述了管理的本质：管理是一种实践，其本质不在于知、而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。在此之前，没有一部著作向管理者解释管理，更没有一部著作向管理者传播管理，《管理实践》当属管理学开山之作。

那么，是什么事情促使德鲁克要写这样一本书呢？原来德鲁克在撰写《公司概念》时，因为需要借阅有关管理方面的书籍时想到了哈里·霍普夫。哈里·霍普夫是一位保险顾问，建立了一座图书馆，该图书馆拥有当时世界上最多的管理文献，也是当时世界上唯一的管理方面的图书馆。但当德鲁克到达哈里·霍普夫的图书馆后，却有些失望。因为在成千上万册书籍中只有6本是关于管理的书籍，其中有3本还不完全是有关管理的内容。实际上当时管理书籍是一片空白。

从此以后，德鲁克决定把管理变成一门学科，一门综合艺术。

德鲁克指出，管理作为一门学科，首先就意味着，管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学，不是计量方法，不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。但是，管理人员付诸实践的并不是经济学，正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样。管理人员付诸实践的并不是行为科学，正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样。管理人员付诸实践的并不是计量方法，正好像一位律师付诸实践的并不是判例那样。管理人员付诸实践的是管理学。

德鲁克也指出，管理是一门实用学科而不是一门纯理论学科。从这一点上来讲，它可同医学、法律学、工程学相比。它所追求的不是知识而是成就。而且，它并不单纯是普通常识、领导方法，更不是财务技巧的应用。

对于管理是一门综合艺术，德鲁克解释说：“管理被人们称为是一门综合艺术，是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；‘艺术’是因为管理是实践和应用。在我刚刚涉足管理领域的时候，有许多管理理念来自工程学、会计学和心理学领域，另外更多的来自劳资关系领域。这些不同领域的知识之间是毫无联系的，而且这些知识单独存在时效果都不显著。要知道，如果你只有一把锯或一把锤子，或者你从不知道有老虎钳这种东西，那你是根本做不了木匠活的。只有当你把工具放到一起使用，拥有一套完整的工具时，才能做好木匠活。”

德鲁克在《我认为我最重要的贡献是什么？》一文中，认为他最重要的贡献时写道：早在60年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始将注意力放在企业；我创建了管理这门学科；我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科，尤其是围绕着责任；管理学科是把管理当作一门真正的综合艺术。

德鲁克对“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多。1973年，德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本共达800多页的浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理：使命、责任、实践》。这本书把管理诠释为：管理使命、承担责任、勇于实践。更令人惊奇的是，在《管理：使命、责任、实践》中有多达36处谈到“责任”，而一处谈到“权力”。在德鲁克看来，管理当局只有在他进行工作时才有职权，而并没有什么所谓的“权力”。

德鲁克在《后资本主义社会》一书中也指出：“现在我们应该谈论责任和贡献。因为没有责任的权力根本不是权力，它是不负责任。我们的目

标应该是使人们负起责任。我们应该问的是，‘你应该负什么责任’，而不是‘你应该有什么权力’。在以知识为基础的组织中，管理工作不是使每个人都成为老板，其任务是使每个人都成为贡献者。”

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

经理人必须把同他一起工作的人员看成是他自己的资源。他必须从这些人员中寻求有关他自己的职务的指导；必须要求这些人员把下述事件看成是自己的责任，就是帮助他们的经理能更好地、更有效地做好自己的工作；必须使他的每一个下属承担起对上级的责任和作出相应的贡献。

管理作为一门学科、综合艺术，本质上是一套用于指导管理者实践的“公理体系”，包含着“道德理性”和“制度理性”的成分；管理学科的真理性，依赖管理实践的有效性。管理实践的有效性，在很大程度上取决于管理阶层的品格、才干和使命感，以及组织成员在道德信仰和行为规范上的一致性程度。对于这些内容，德鲁克在他的著作中都曾谈到过，所以说，德鲁克无愧于管理大师的称号。

# 企业是什么



德鲁克的三大贡献之一就是解决了企业是什么的问题。也许有人会说，这个问题还不简单，制钢厂就是一个制钢企业；铁路就是利用火车从事客运和货运的企业；银行就是从事借贷的企业。但问题并不总是这么简单，企业是什么并不是由其名称，企业规章制度或章程来决定的。

第二次世界大战后，充当世界工厂的美国依托全球战略恢复影响，经济增长出现了一个少有的“黄金期”，并催生了以提升企业经营效率、提高社会生产力为主的资本主义历史上的第三次科技革命。但是，随着生产能力的日益提高，主要资本主义国家也出现了历史上最为严峻的经济滞胀现象，大批企业纷纷破产。

生产效率提高了，企业为什么却破产了呢？这一现象引起了德鲁克的关注。在调查的基础上，德鲁克提出了一个看似非常简单，却又富于哲理的问题：“企业是什么？”

通过研究，德鲁克对企业得出的独特见解是：要想知道企业是什么，必须从理解企业的目的开始。德鲁克指出，企业目的是获取利润的说法是胡说八道，利润是重要的，因为利润可以说明你的理论是否奏效。但利润不是企业的目的，而是结果。企业的目的是存在于企业之外，满足顾客才是企业的目的。是顾客决定了企业是什么，因为只有顾客，通过其对商品或服务的购买，才使经济资源转化为财富，物品转化为商品。企业想生产什么并非十分重要，顾客想买什么，什么是他们的认知价值，那才是决定性的。他们决定着企业是什么，企业生产什么，企业是否会兴旺。

因此，顾客看的是什么，想的是什么，相信的是什么，需要的又是什么，管理者必须认真对待，并以此作为企业的目标。管理者也应该对此审





慎地考虑，因为其重要性绝不亚于推销员的报告、工程师的试验和会计账目上的数字。管理者必须从顾客身上去找答案，而不是去猜测顾客的答案。

德鲁克在《管理的实践》一书中提到：顾客所买的从来就不是一件产品本身，他买的是对一种需求的满足，是一种价值。德鲁克还明确指出，企业认为自己的产品是什么，并不是最重要的事情，而顾客认为他购买的是什么，他心目中的价值何在，将决定这家企业是什么样的企业，它的产品是什么，以及它会不会成功兴旺。

因此，企业管理者界定一项产品优劣的标准，既不是显而易见的质量，也不是预计的利润指标，而是它在顾客眼中的价值。

通过企业目的，德鲁克给出的企业的定义是：任何一个通过经营商品和提供服务来体现自己职能的组织都是企业。所以，任何企业都有两项职能：营销和创新。营销和创新产生出经济成果，其余的一切都是“成本”。

营销是企业独一无二的职能。企业不同于任何其他组织之处，在于企业经营产品和提供服务。自1900年以来，美国的经济革命在很大程度上是一场销售革命。20世纪初，美国企业界人士对待营销的典型态度还是“销售部门销售工厂生产的任何产品”。今天，人们日益认识到“市场需要什么，我们就生产什么”。这标志着以产品为导向的时代的结束，以市场为导向的时代的开始。

只有营销一项还不能构成一家企业。在静态经济中，不存在所谓的“企业”，更不存在所谓的“企业家”。企业只存在于一个发展的经济之中。企业是经济社会成长、发展和变革的一种特殊器官。因此，对企业来说，只提供经济商品和服务是远远不够的，它还必须通过创新提供更好、更多的经济商品和服务。

创新的结果可能是产生一种新的、更好的产品，或是创造出一种新的便利性，抑或是一种新的需求。最富有创造性的创新，是一种能够形成新的潜在需求，并与以前的产品或服务不同，而且也不是在原有产品或服务