

国企

赢家思维

王承来 著

历史，
总是掌握在
赢家的手中……

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

国企赢家思维

王承来/著

中国石化出版社

主要内容

彼得·德鲁克强调：“领导艺术就是远见。”毫无疑问，在混沌不明中辨认航向是件困难的任务。但谁能保持对未来的敏感、以开放的心灵接受新思维，谁就更有可能成为下一轮的赢家。

本书结合作者二十余年的国有企业基层领导和企业管理工作经验，总结了四种赢家思维模式，即战略思维、人本思维、校正思维、水平思维。相信本书的出版会对渴望成功的人有一定的指导作用。

图书在版编目(CIP)数据

国企赢家思维 / 王承来著. -- 北京 : 中国石化出版社, 2010. 12
ISBN 978 - 7 - 5114 - 0705 - 4

I. ①国… II. ①王… III. ①国有企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 235933 号

未经本社书面授权，本书任何部分不得被复制、抄袭，或者以任何形式或任何方式传播。版权所有，侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址：北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编：100011 电话：(010)84271850

读者服务部电话：(010)84289974

<http://www.sinopec - press. com>

E - mail: press@sinopec. com. cn

濮阳市卓越彩印有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

880 × 1230 毫米 32 开本 11.25 印张 284 千字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

定价：29.00 元

自序

转眼之间,在石油行业从事企业管理工作已经二十余年,工作虽不轻松,但已尽心尽力。我是一个热爱实践重于喜欢理论、独立思考胜于学习书本的人,各种各样的管理杂志及报刊虽然一直在订阅,但由于工作繁忙等原因,只能是时断时续地读,唯一不变的是我一直坚持记读书笔记和写工作体会,始终不忍放弃写一本关于企业管理方面的书籍。

我不是什么企业名家或管理专家,更不是什么哲学家和思想家,我只是一个普普通通的、在国有企业从事多年基层领导和企业管理工作的人。作为一个在实践中行进的人,我庆幸自己一直在实践中执着地思考,在思考中勇敢地实践;我庆幸自己从学校进入社会后一直没有停止学习,在学习中体会众多管理大师与经济专家智慧的哲理和思维的趣味。

说句心里话,虽然喜爱读书、热心实践,但要写出一本厚厚的书,对我来说仍然是一件感到害怕的事情。尽管害怕,我还是向自己发起了挑战,与其说是思考的兴趣给了我无穷的动力,不如说是那些管理专家的高论给了我持久的鞭策。

两年来,傍晚时分,华灯初上,喧嚣的都市中,我为自己营造了一个宁静的港湾,整理自己的学习笔记,梳理自己的工作体会,动用自己的理性思维,或者坐在单位办公室的电脑前,或者伏在家中书房的写字台前,或者行走在寂寂暗夜回家的路上,一点一点构思、撰写、修改自己第一本著作。

在艰难地撰写这本书时,我回想起那些曾经爱不释手的一篇篇精美文章,想起那些文章的作者,是他们给了我思想与工作的灵感。在无数个夜晚,我曾经无数次希望与他们能够面对面交流,谈

论读书时的心灵感悟，探讨工作中的切身体会。虽然这些愿望一直没有实现，但却给了我创作的激励，使得我深感责任重大，非常希望自己写出的书能令大家感到满意。无论是伏案写作的过程中，还是校对修改完稿后，我一直充满着对石油企业无尽的感激之情，正是在这个行业，我学会了许多为人处事的道理，结交了无数的好朋友，实现了自己的人生价值。

眼前的这本《国企赢家思维》就是我在学习与实践中的一些所知、所解、所感、所悟、所用、所痛，希望对广大国有企业领导人和管理工作有所价值。

现在再回过头来看，我才发现目前的自己与写作这本书之前相比较，明白了更多的人生道理：写作是艰难的，写作是幸福的，写作是一种丰富而充实的工作方式，可以促使我更加坚强、勇敢和充满自信；写作是一种质朴而踏实的生活方式，可以帮助我驱走内心的浮躁和不安；写作是一种快乐而高尚的娱乐方式，可以满足我荡涤心灵微尘获取生活愉悦的需要。

鉴于水平有限，欢迎广大读者批评指正。我很乐意得到人们对我的信息反馈，我也希望大家能从本书中获益，并将学到的知识运用于自己的事业之中。

无论什么样的思维，都应当成为我们共同拥有的财富，静候您成功的佳音。

2010年6月于中原油田

前 言

现代科学研究表明,左右一个人成功的最关键因素是思维模式,不在于智商的差异。国有企业运营也是如此,一个具有良好思维力的企业领导才能成长为真正的企业家,而不具备基本思维力的,不仅仅自己的事业丧失继续进步的机会,而且会给企业带来巨大的损失。

因此,思维和观念才是控制成功的核心密码,如何培养企业各级领导决策层的思维创新力,才是企业长期受益的头等大事。当前,部分国有企业管理中的粗放问题十分严重,为什么?企业决策层缺少解决管理问题的创新思维能力,而常规思维则是束缚企业发展的禁锢之一,只有善于突破常规思维定式,才有可能做出大事来,进一步提升企业的管理水平和发展能力。

思维习惯的形成是时间积累的结果,不是一朝一夕就可形成的,改变一个人的生活容易,但改变他的思维习惯很难。领导能力的大小往往并不在于知识上的比对,更在于思维模式的本质差异,只有学习掌握赢家思考模式,主动克服已经形成的思维定势,加上自身的行动力,才可以成为大有作为的领导者,提高企业核心竞争力。

(一)

一切要素都在快速变化,一切对含有前提条件的规律、方案的生搬硬套都会立刻带来“血”的代价!在人类创造力和破坏力都极其巨大的现代社会,国有企业战略规划、人力资源开发、科学技术攻关、体制机制创新、精细化管理深化、企业文化建设以及党建思想

政治工作也越来越具有上面的特点。

我们千万不要以为习惯了的思维方法就是正确的思维方法！

“从前，有一个爱尔兰人在沙滩散步，捡起了一个瓶子。打开，放出了一个魔鬼。魔鬼为了报答他，愿意满足他两个愿望。爱尔兰人说出第一个愿望：要一瓶永远喝不完的酒。魔鬼办到了。爱尔兰人又说出第二个愿望：还要一瓶永远喝不完的酒。”

听到这里，有人笑了。“高手”评说：“这是个很哲学的故事。笑了的人，说明他有幽默感。已经有一瓶永远都喝不完的酒了，为什么还要第二瓶呢？没笑的人，说明他有商业头脑，认同两瓶同样的酒有不同的价值：一瓶留给自己喝，一瓶要高价卖给别人。即使不卖，也是一种风险防范，把第二瓶酒作为后备接替酒，一旦有一天喝多时不小心把第一瓶酒摔碎了。”

这是一个关于思维的故事，这个爱尔兰人是一个具有与常人不同思维方式的人。我们有时还可能笑话这样的人，笑话他们是“神经病”。

如果说这个西方伊索寓言式故事还很难理解，那么再看一件发生在我们身边的真实故事。看过《西游记》的人很多，而且每个人都有自己喜欢的角色，假如必须选择一个自己的角色，通常来说齐天大圣“孙悟空”先生是个八九不离十的答案。然而，当这个问题交给一个只有3岁的小孩时，他说自己想成为“唐僧”。理由很简单但很特别：“唐僧不但能管住孙悟空等徒弟，而且平时可以骑着马走路。”这就是思维，不同的思维方式总会产生不同的结局。

所谓思维，就是在表象、概念的基础上进行分析、综合、判断、推理等认识活动的过程。思维是人类特有的一种精神活动，是从社会实践中产生的。思考是进行比较深刻、周到的思维活动，思路是思考的线索，思想则是客观存在反映在人的意识中经过思维活动而产生的结果。思想的内容为社会制度的性质和人们的物质生活条件所决定，在阶级社会中，思想具有明显的阶级性和阶层性，思想体系是自成体系思想和意识形态。

不管是否承认,绝大多数国企决策者都是从计划体制下走过来的人,其内心已经被打上了深深的计划烙印。虽然许多人痛恨计划,但在“消减计划的计划中”或者在“建立市场的规划中”仍然或多或少地采取了计划的方式。因为我们基本是在计划体制中成长起来的人,我们的父辈和朋友是计划人,周围也充斥着太多的含有关计划理论的书籍,严格意义上来说大家都是由计划向市场过渡的人,要么有着计划的思维,要么思维方式中有着计划的成分,我们必须时刻提醒自己这一点。

(二)

那么管理是什么?管理是一门艺术、一种方法、一味哲学;管理是一条流淌的河,浪花飞溅处,思想闪光点;管理是一种超越,超越对手,更是超越自我;管理是一种人际关系,说服员工、征服顾客、降服对手、影响人类;管理是一种思维方式,没有好的思路就没有好的出路,没有正确的思维就不可能有好的思路。

在我们成为企业领导决策者之前,可能有六种甚至三十六种管理方法。问题是当我们真正成为企业中层或高层领导者甚至只是一个管理者时,我们发现自己的思维已经枯竭,所有解决企业发展问题的方法不知跑到何处?

作为国有企业当家人,许多人都有一卡车的难题,有时候还要遭受到一些沉重的打击,最常见的就是您的员工和客户离您而去。许多不切实际的鼓励,都来自远方领导或酒肉咨询师。作为领导者,总会难免忘记,企业管理与成功的意义,就在于不断地超越自己。

在市场急剧变化的今天,企业各级领导者自身何以屡陷危机,管理的企业岌岌可危?企业员工的动力到底从何而来?合理化的管理过程究竟是什么?何以有的企业兴盛,有的企业衰败?这些管理难题,都需要有效的理论指导和现实的解决方案,来帮助企业

领导者排除困惑,寻找有效的管理途径,求得企业的生存与发展。作为承担国有资产保值增值任务的各级国企领导决策层,既需要实用性很强的完整理论工具和管理模式,更需要指导自己提升思维力的理论参考书。

(三)

学习新思维的最好方法就是系统地读一本教科书,但市场上关于思维训练方面的书太多了,这些书是为不同层次的人写的,选读哪一本书十分重要。作为国企各级领导与管理者,时间是宝贵的,知识层次也有差异,确实需要一本内容较为全面、通俗易懂的书,我在写作过程中始终坚持一个原则,必须努力让这本《国企赢家思维》适于企业领导干部、特别是国企各级决策层阅读。

学习思维学的目的是能“像成功者一样思考”,换句话说,对国企领导来说,学习并不是为了要掌握那些深奥的理论或者学会使用数学、图表之类的工具分析企业问题,而是要学会用一种全新的思维方式去思考现实中的各种问题,并做出决策。

成功者是如何思考问题的?我们应该如何掌握这种思维方式?这正是全书内容围绕的中心。

这本书的特点之一在于它不是给你介绍一个又一个概念、一个又一个理论、一个又一个图表、一个又一个数学模型,而是从现实中你熟悉的事情出发,告诉你成功的企业家是如何思考的。这样,你就在不知不觉之中掌握了赢家思维方式。

当然,关于企业的赢家思维本身也离不开经济学、管理学、唯物哲学和思维学的基本内容。这本书从思维方式入手介绍了各种赢家领导艺术、管理知识和解决问题的方法,从个人到企业、从微观到宏观、从主流的观点到非主流的看法、从历史到现实,可以说,这本书的内容相当全面,但切入点不同,组织与写作的方法也不同,让一般读者读起来更容易,理解起来也更容易,这正是本书另

一个重要的特点。

(四)

本书是从国企文山会海治理难的例子开始的。文山会海的治理,是全世界各个国家不同企业普遍存在的一个问题,普通员工对文山会海就是一个“烦”字,恨不得一下子把所有的文件烧毁、会议取消;管理学家大讲特讲文山会海的成因以及对企业的危害,自己享受着与之相关的利益却想着如何批判他人;领导干部则辩证地说,下发文件、召开会议虽然是抓好工作的有效手段,但必须严加治理、予以规范。

但是,赢家思维则认为,文山会海的成因并非简单的形式主义与官僚作风,反复治理与多次反弹之下隐藏着一种部门追求自身利益的规律。正因为有这种规律,所以才会不断地发生,这是企业前进中的产物。由此引出学习赢家思维的目的在于认识企业运作的规律,并主动利用这种规律实现企业的宏伟目标。至于后面各章节引出的许多管理问题和难题基本上都是大多数国有企业经常发生的事情,但每件事情用赢家思维的眼光看都与我们平常的感觉有差异,而你读过之后会发现有了新的视角,新的认识,对思维了解得更多了,认识与分析问题的能力提高了,你也学会像赢家一样思考了。

(五)

小生产社会里,由于商品经济不发达,领导活动内容比较简单,因而领导思维方式也比较单一。信息时代的企业管理,其根本是企业变革的问题,但由于诸多不确定性因素的存在,我们难以找到通用的变革路线。这是目前中国大多数国企面临的问题——如何有效地变革?

由于现代社会变化节奏快,活动范围广,牵涉内容多,单维思维方式已远远不能驾驭这种复杂的局面,领导思维方式必须从一维走向多维。单向思维,就是领导思维主体从某一方面或遵循某一固定的思维指向,来透视或把握领导思维客体的过程,特点是片面性、直线性和教条性。而多向思维,则是指领导思维主体运用多种思维方式,对事物进行多角度、多方面、多层次、多变量的系统思考过程,其特点是多向性、多层次性、开放性和综合性。为了驾驭社会化大生产的复杂局面,领导思维方式必须从单维走向多维:既要有经验思维,又要有理论思维;既要有正向思维,又要有逆向思维;既要有线性思维,又要有立体思维;既要有求同思维,又要有求异思维;既要有发散思维,又要有聚合思维;既要有形象思维,又要有抽象思维;既要有逻辑思维,又要有灵感思维。只有这样,才能驾驭各种复杂局面,立于不败之地。

无论是经验思维、系统思维,还是理论思维、点性思维,都是各有利弊,只有管理中的赢家思维才是人类智慧在提高自身生活质量中的综合体现。在这本书中,我将不惜笔墨地为您推介三种超点性思维即“赢家思维”:战略思维、校正思维和水平思维。还需要明确一点,世界上没有万能的金钥匙,但有些钥匙肯定不是我们那把锁的钥匙,辨别它们是我们最要紧的事情。

彼得·德鲁克强调:“领导艺术就是远见。”毫无疑问,在混沌不明中辨认航向是件困难的任务。但谁能保持对未来的敏感、以开放的心灵接受新思维,谁就更有可能成为下一轮的赢家。

(六)

在这本书中,总是不间断地穿插着思维理论、经典案例、管理诊断、实战药方。有时候,您会觉得这些思维太抽象,不用担心,我为您及时提供了非常具体的药方;有时候,您会觉得这些案例太经典,不用灰心,我给您提供了非常详细的论断。当您在阅读过程

中,会发现文中提出的管理思想不仅有西方的,而且有中国的,甚至总是能够隐隐约约地看到中国现代乃至当代政治家的思维、思想。这不奇怪,在中国进行企业管理绝对不能不掌握这些类似于政治思维的概念。

在这本书中,您将不得不面对一系列看上去相似的问题,同时又会很快看到一个又一个截然不同的答案,既有传统的,又有新潮的;既有意料中的,又有意料外的。说真的,没有标准答案,只有促使我们尽快找到最合适解决方案的思维,只有通向罗马的条条大路和小道,这就是我最为基本的观点。在读这本书的时候,您会时刻发现自己或自己的企业每天正在发生着同样的事情,自己的同事或朋友每天都在讨论着同样的问题,而且总是日复一日、年复一年、没完没了。读完后,您将会发现,我们早就应该这样想和做了。

目 录

第一章 赢家思维——企业发展的翅膀	1
第一节 赢家思维的内涵是什么	1
(一)人类思维科学的革命	3
(二)思维方式的基本特征	5
(三)赢家思维的主要特征	7
(四)不同标准的思维分类	12
(五)赢家思维的机遇意识	16
第二节 为什么要学习赢家思维	19
(一)思维决定着企业的成败	19
(二)思维影响着事业的成功	24
(三)落后缘于思维方式的僵化	25
(四)赢家思维是一种进步思维	28
(五)建立新国企需要赢家思维	30
第三节 如何尽快掌握赢家思维	34
(一)遵循思维生成规律自我提升	34
(二)对照赢家思维标准强化训练	36
(三)思维运用必须坚持谨慎原则	39
(四)努力培养强烈的机遇意识	42
(五)企业家要做高处能胜寒的人	43
(六)正确处理市场与上级的关系	47
第二章 赢家思维之战略思维——驾驭大局的武器	51
第一节 战略思维的基本性内涵和表征	52
(一)经营性与管理性思维的融合	52
(二)战略思维的五大重要表征	54

(三)战略思维的四大基本方式	57
(四)如何有效发挥战略思维功能	61
第二节 战略思维是领导者的基本素质	63
(一)企业领导要勤于进行战略思考	63
(二)国企领导要自觉培养战略思维	65
(三)认真学习掌握马克思主义哲学	65
(四)认识规律并不断提高理论水平	67
(五)要以求真务实的精神开拓创新	69
第三节 企业管理应当上升到战略层面	71
(一)企业持续发展必须遵循道与理	72
(二)是否需要战略与规模并不相关	73
(三)下属企业的发展需要战略支撑	75
(四)主动放弃一些曾经成功的观念	77
第四节 战略思维要与企业实践相结合	80
(一)要时刻对企业发出战略式提问	80
(二)问题越是复杂越需要战略思维	82
(三)企业转型时期更需要战略思维	85
第五节 要始终牢记应该怎么办的问题	87
(一)决策者要有高瞻远瞩的战略眼光	87
(二)提高国企领导科学预见的能力	89
(三)战略思维的根本是抓主要矛盾	90
第六节 提高战略思维能力的主要途径	92
(一)在理论武装中加强党性修养	92
(二)善于总结实践经验并借助外脑	94
(三)在调查研究中掌握真实的信息	97
第三章 赢家思维之人本思维——科学发展的核心	100
第一节 人本思维的基本性内涵和表征	101
(一)人本思维理念的形成与发展	102
(二)人本思维是科学发展观的核心	103

(三)马克思主义人本思维的内涵	105
(四)人本思维在管理中的主要表征	107
第二节 坚持人本思维是时代发展要求	109
(一)现代管理进入人性化管理阶段	110
(二)管理效率依赖于制度的合理性	112
(三)企业法治管理中的人性化因子	114
(四)基层管理者影响着制度执行力	115
第三节 员工才是管理之树生长的土壤	117
(一)企业与员工关系的土壤理论	117
(二)改变用人方面的一些旧思维	119
(三)企业管理层应树立新的人才观	125
第四节 追求价值和尊严的人越来越多	128
(一)管理者应学会尊重和欣赏下属	129
(二)尊重人才的第一步是发现他们	131
(三)尊重就是给人才提供展示的舞台	133
(四)公开赞扬是尊重人才的最佳方式	136
(五)尊重文化是长期激励机制的根本	136
(六)人才正是那些企业不愿意放的人	138
(七)欣赏人才的业绩才是真正的尊重	139
第五节 开明环境有利于人才健康发展	141
(一)人力资源开发与管理的发展趋势	142
(二)企业人才需要更多更大的自主权	143
(三)实现员工价值与企业价值的统一	145
(四)企业有义务为员工提供精神家园	146
(五)管理者必须促使组织有序化	148
(六)员工绩效考核中的信任管理	149
(七)企业效率来源于员工的信任	153
第六节 有效激励是人本管理核心内容	158
(一)体现员工自身价值的目标激励	159

(二)信任是对员工最好的一种期望	161
(三)学会让员工承担应尽的责任	163
(四)不要让员工失去应有的警惕性	163
(五)奖励优秀是最好的强化与肯定	164
(六)实施奖励需要注意的几点事项	165
第四章 赢家思维之校正思维——正确地做正确事	168
第一节 校正思维的基本性内涵和表征	169
(一)校正思维的实质是与时俱进	169
(二)校正思维的原则是适应现实	170
(三)校正思维自始至终渗透着理性	171
(四)运用校正思维要多问为什么	172
第二节 调整与科学发展不适应的思想	174
(一)决策者切忌成为旧观念的奴隶	175
(二)传统管理者要警惕主观性思维	176
(三)克服“满懒僵怕”的思想障碍	178
(四)正确处理发展中的几个关系	181
第三节 企业持续进步需要定期地反省	186
(一)反省是企业进步的理性力量	187
(二)总结反思如同国企领导的接力棒	189
(三)领导层的谦卑是永远的商业美德	190
(四)反思可以让企业看到差距所在	193
(五)培育批评与自我批评的文化	195
第四节 造成企业马失前蹄的经营陷阱	197
(一)谨慎回避假成功者的伪经验	198
(二)不能迷信所谓的经典理论	199
(三)切忌盲目跟风流行管理模式	202
(四)防止过分依赖过去的经验	204
(五)企业经营活动中的暗礁险滩	206
(六)管理成本不能被无限地压缩	209

(七)不彻底的管理会无谓消耗成本	211
第五节 金融危机中的冷思考与快调整	213
(一)纠正竞争中的同质化思维	214
(二)企业发展永远离不开常识	216
(三)行为变革是企业全球化的关键	218
(四)中国企业在战略中的误区	220
(五)战略管理不容忽视的问题	223
(六)借助绩效管理提高执行力	226
第六节 只有不断地解决问题才能前进	228
(一)面对问题时要多扪心自问	229
(二)全球企业管理六大新动向	230
(三)亟须解决的十个管理难题	231
(四)提升企业管理水平的途径	235
(五)运用合理配置消除不满意	236
第五章 赢家思维之水平思维——企业成功的引擎	240
第一节 水平思维的基本性内涵和表征	241
(一)创新是知识经济时代的主题	242
(二)水平思维的创新实质与特点	243
(三)创造性跟智慧并不十分相关	244
(四)推开水平思维那扇虚掩的门	246
(五)水平思维与创新能力的培养	249
第二节 创新能力是企业的核心竞争力	251
(一)核心竞争力来自于持续创新	251
(二)创新在企业经营管理中无处不在	254
(三)思维能力左右着企业的成功	255
(四)现代企业最大的资源就是创新	256
(五)非核心技术创新具有重要的意义	258
第三节 领导思维决定着企业创新能力	261
(一)创新力是企业家的核心能力	262