

将帅之道
企业领导

与

L-05

将帅之道与企业领导

白 胜 著

广西人民出版社

责任编辑 张 平

责任校对 蔡素琴

(桂)新登字01号

将帅之道与企业领导

白 胜 著

广西人民出版社出版	广西新华书店发行
(邮 政 编 码: 530021	广西民族印刷厂印刷
南宁市河堤路14号)	1 9 9 3 年 7 月 第 1 版
850×1168 1/32 开本	1993 年 7 月 第 1 次 印 刷
11.25 印张 196 千字	印 数 1—5.000 册

ISBN 7-219-02419-3/F·231 定价: 6.50 元(平装)

ISBN 7-219-02421-5/F·232 定价: 9.50 元(精装)

序

不知从何时起，企业管理理论界和实业界出现了一股“兵法”热。尽管它没有股票热那般让人目眩，也没有“下海”热那般使人心痒，但着实使我感到好奇。于是，我便悄悄接近这一热潮，想从门缝里看点稀奇，接着便按捺不住加入其中，凑个热闹。

的确，摊开任何一本企业管理和企业领导的书，我们都不难发现其中有许多语言来自军事术语：战略、战术、谋划、命令、方案、统筹、统率、指挥、参谋、机动、后勤、情报、战机、督促……这足以说明，兵法，尤其是将帅之道与企业领导之间有着某些共通之处。

兵法中的字字句句，将帅之道的点点滴滴，都是历经了刀光剑影验证，承受了血与火锤炼的结晶。如果我们能够洞察其中的精奥，把握交错纷纭中的微妙，借助于将帅之道与企业领导之间的内在联系通道，进行合理移植，必将使企业领导者和立志成为企业领导者大受裨益。

然而对我来说，干这件事总有眼高手低之感。一方面，“兵法”之难，非我等凡夫俗子用临阵磨枪的方式

可以领悟的，若不信，有孙子的“兵者，诡道也”为证。另一方面，为人领导这等美差事抑或苦差事迄今与我无缘，何等感受只凭猜度。因此，企图从中亮出些让内行看了视为“门道”的东西来确实有点勉为其难。

还好，人年轻，“不知天高地厚”，敢闯，智不足，勇来补。更况还有众多“热心肠”人不断为我“加油”助威。于是，“丑媳妇见了公婆”，此书始成。

读兵法，览历史，观沉浮，我们都会发现，所谓睿智之处皆思维方式使然。否则，双腿被废的孙膜不可能以“围魏救赵”计胜同门师兄庞涓，蒋干也不至于被同学周瑜所骗落得个“盗书”的千古笑柄。既然有“商场即战场”之说，而“战场”上将帅们的思维方式一再展现了独有的风采，那么将这一系列有效的思维方式引入企业领导范畴，岂不妙哉！这就是我写下“思维篇”并将其列于卷首的动因。

“成者为王败者寇”似成定论。其实，如果对每个“为王”者的成功轨迹作全面考察，便会发现，他们的背后总有一串歪歪扭扭的脚印。将帅如此，企业领导亦然。可以说，没有历经过失败者，不能算是真正的成功者。问题的关键在于我们如何尽量减少失败，如何从别人的失败中学会避免失败的方法。基于此，我将“失败篇”作为独立篇章进行了阐述。

其余各篇的名称虽然在其它地方并不鲜见，但我也

尽量往“旧瓶”里加了些“新酒”，以便在似曾相识中发现“将帅之道”的不同处。

“修养篇”将说明，无论是将帅还是企业领导者，他首先是要做人，做个值得下级信赖的人，然后才能领导好别人。要达到这一点，就必须习得十大修养。

在“谋算篇”里，我们可以看到“眉头一皱，计上心来”或者附于主公耳前说“如此如此，这般这般”的将帅得出的谋略与企业领导作出的决策在程序和内容上有诸多一致之处。

从“人才篇”中，我们可以见识到将帅们在特殊环境下识人、育人和用人的一些独特方式，而且，它们对于“企业兴旺，其功在人”的今天同样具有借鉴意义。

有人将企业里的人分为三类：“牛”类“不待扬鞭自奋蹄”，“猪”类不干事但不惹人，“狗”类不干事还要咬人。如果用“激励篇”中将帅所用的十种激励方法和十个激励诀窍调教于斯，那么是否能将“猪”“狗”类都变为“牛”类呢？若有机会，不妨一试。

“统率篇”主要讲述使下级服从统一指挥的种种手段。

“权变篇”则强调权变的基本原则和十种如何具体问题具体分析处理的变换方法。

“理论是灰色的”，书中的观点是否得当，还有待实践检验。我不敢奢望本书能对实践者有多少指导作

用，倘使它能给读者以一丝启迪，就足以使我这个“摸象”的“盲人”后裔感到宽慰了。

作者

1992.12.14.晚于重庆



作者简介

白胜，四川省重庆人，1966年12月生，西南财经大学工业经济系研究生班毕业，现供职于中国重庆国际经济技术合作公司，偶有文章见于报纸杂志，但多系习作或“豆腐干”类，不值一提也罢。

目 录

思维篇

一、概括性两分思维法(5)

1. 隐—显—全思维法——邻家小孩盗了斧子吗?(6)

2. 利害相杂思维法——日立公司对付萧条的思想(9)

3. 相对思维法——靠他人的祖传秘方发家(14)

二、简易——不易——变易思维法.....(22)

1. 简易思维法——富士胶片公司的相机用后即丢(22)

2. 不易思维法——巴累特曲线的启示(28)

3. 变易思维法——雇用小偷防止小偷(30)

修养篇

一、谦——“大树将军”得人心的原因(40)

二、止——松下激流勇退(44)

三、无为——好的经理人员根本无须作出什么决策(49)

四、慎——包玉刚的海派风格(53)

五、备——“十个海椒总有一个辣”.....(57)

六、宽——古耕虞倒帐不打官司(62)

七、明与强——霍林沃斯实验的启示(66)

八、诚——金字中在利比亚的成功(70)

九、约——一分钟在日立应看成八万分钟 (74)

十、毅——吉勒特剃须刀风靡于世 (78)

谋算篇

一、准备阶段 (88)

1. 知彼——古耕虞在英国市场上击败合中公司的根本原因 (88)

2. 知己——《隆中对》产生的基本条件之一 (95)

3. 确定目标——纪昌学会神箭功夫的启迪 (99)

二、定计设谋阶段 (103)

1. 先算——“经营奇才”“抢”到旅馆的绝技 (103)

2. 多算——管仲等人始终得重用的原因 (109)

三、计谋定夺与完善配套阶段 (116)

1. 优算——孙臆赛马能赢的原因 (117)

2. 造势——“抵羊牌”毛线畅销20年的奥秘 (122)

人才篇

一、识才与选才 (128)

1. 对“士才”的识别与选拔——伯乐教相马术 (129)

2. 对“将才”的识别与选拔——日本企业起家新说... (132)

二、培养与训练 (145)

1. 重视人才培养的好处——三星集团章鱼足式扩张战略 (146)

2. 从“西邻五子”谈培训方法 (148)

三、使用人才 (157)

1. “名当其实”，才职相当 (158)

2. “位欲严”，明确责任 (159)

3. 职位相对稳定, 避免出“乱子” (160)
4. 用人不疑 (162)
5. “择人任势”, 用人之长 (163)
6. 以成绩定升降 (165)
7. 仿效“天之道”, 用好新手 (167)
8. 用好比自己能力强的人 (169)

激励篇

一、激励方法 (176)

1. “有钱谁还会不干呢?” ——经济激励法 (177)
2. “多劳多得”与“麦子黄了就是工期” ——
目标与口号激励法 (178)
3. 以箭术高低决定诉讼胜败 ——任务激励法 (180)
4. 哈罗德·詹尼拯救国际电话电报公司的绝招 ——
纪律激励法 (182)
5. “民生”职工齐唱救亡歌 ——政治激励法 (184)
6. “所有职工都是一家人” ——情绪激励法 (186)
7. 吴起为士兵吸脓 ——关怀激励法 (188)
8. “这是我最好的主管之一” ——尊重激励法 (190)
9. “狄罗伦喜欢香蕉” ——行为激励法 (192)
10. “过河卒子无退路” ——危机激励法 (195)

二、激励技巧 (196)

1. 日语中“事先协商”的含义 ——先教后用 (197)
2. 宝元通以考核定奖励和提升 ——公平性 (199)
3. 梅考克只重表现不重人情 ——现实性 (201)
4. “金香蕉”的启示 ——适时性 (202)
5. 冯根生两全其美地处理了迟到行为 ——信赏必罚

.....	(204)
6. 游戏机能吸引人的原因——保持激励标准的 适度性.....	(205)
7. 卢作孚“统驭得法”——依对象不同进行差异性激 励.....	(207)
8. 天府可乐公司的重赏与毛泽东下令杀刘、张——赏 小罚大.....	(209)
9. 从众行为实验的启示——使激励效果产生关联作用	(210)
10. “聪明人”为何捕不到鸟——各种激励法结合使用	(212)

统率篇

一、统治：文种..... (218)

1. 设立组织——格兰丘纳斯理论的启示.....	(219)
2. 立法规，定制度——韩非子对舜帝的评说.....	(227)
3. 立德——北田光男的“金鱼缸”理论.....	(232)
4. 用智——金字中降价的成功之道.....	(235)

二、指挥：武植..... (239)

1. 做领导该做的事——陈平巧答孝文帝.....	(240)
2. 授权——优秀企业家的及格标准.....	(244)
3. 善借东风——“好风凭借力，送我上青云”.....	(249)
4. 遥控——一分钟经理的启迪.....	(255)

权变篇

一、权变原则..... (262)

1. 企业的宗旨不变——“什么赚钱就经营什么”.....	(263)
2. 因外部关系的不同而变.....	(263)

3. 合理化原则——鲜京财团接收大韩石油会社·····	(269)
-----------------------------	-------

二、权变方法·····	(270)
-------------	-------

1. 该发怒还是该不怒·····	(270)
------------------	-------

2. 该威严还是该宽爱·····	(272)
------------------	-------

3. 该节约还是该大费·····	(276)
------------------	-------

4. 该“集”还是该“分”·····	(279)
--------------------	-------

5. 该“伐”还是该“交”·····	(281)
--------------------	-------

6. 该先还是该后·····	(284)
----------------	-------

7. 该进攻还是该退守·····	(287)
------------------	-------

8. 该“速”还是该“缓”·····	(290)
--------------------	-------

9. 该用“正战”还是用“奇战”·····	(293)
-----------------------	-------

10. 该用“虚战”还是用“实战”·····	(298)
------------------------	-------

失败篇

一、努力因素·····	(307)
-------------	-------

1. 失人心——张謇办实业失败原因·····	(307)
------------------------	-------

2. 失用人——王安电脑公司衰败原因·····	(311)
-------------------------	-------

3. 失不知——东明企业集团的失败·····	(315)
------------------------	-------

4. 失法令——一组该挨板子的企业领导·····	(319)
--------------------------	-------

二、能力因素·····	(323)
-------------	-------

1. 失修养——傅汝霖在“中兴公司”的昙花一现·····	(323)
------------------------------	-------

2. 失智能——总裁杜兰特两度饮恨归山·····	(327)
--------------------------	-------

3. 失权变——三个“倒霉蛋”的失败原因·····	(332)
---------------------------	-------

三、难度因素·····	(335)
-------------	-------

失利器——美国钢铁公司领导人的“悲哀”·····	(335)
--------------------------	-------

四、机遇因素·····	(339)
-------------	-------

1.失天时——“老字号”倒闭.....	(339)
2.失地利——张謇办实业失败原因之二.....	(341)
主要参考资料	(344)

思维篇

“一个民族想要站在科学的最高峰，
就一刻也不能没有理论思维。”

——恩格斯

斯拉夫民族有句谚语说：“用脚走不通的路，用头可以走得通。”这是说明思维相对于单纯行动的重要性。事实上，从主观因素看，企业领导思维水平的高低是影响企业效益好坏的最根本因素，没有高水准思维能力指导下的行动必然是一种盲动，即使偶有成功，那也是侥幸。正是如此，IBM 公司将“THINK”（思想、思索、思维）作为全体领导人员的座右铭，旨在要求各层领导者时刻不能忘记动脑。

如果按思维层次对企业领导进行归类，可以将企业领导划分为三类：直觉思维类、理论思维类和创造思维类。直觉思维类领导完全借助于自己的主观意愿去认识问题、分析和综合问题，依靠自己以往的经历沉淀而得的经验去解决问题。理论思维类领导处处以理论为主臬，用学得理论去认识问题并寻求解决问题的答案，其作法似乎十分规范，但在使用理论模式的同时却又被理论所束缚，成为理论的奴仆，其思维水平的高低完全以所掌握的理论新旧程度及其适用性所限制。创造思维类领导既能用理论，又能克服纯理论的局限，拆除思维