

596

写给经理大人的 52 个忠告

李斯维 编著



A0973683

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

写给经理大人的 52 个忠告/李斯维编著. —北京: 中国华侨出版社, 2002.5

ISBN 7-80120-610-X

I. 写… II. 李… III. 企业管理-案例-分析

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021720 号

● 写给经理大人的 52 个忠告

编 著/李斯维

责任编辑/吴 伟

经 销/新华书店

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/14.5 字数/330 千字

印 刷/北京星月印刷厂

版 次/2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印 数/5000 册

书 号/ISBN 7-80120-610-X/F·48

定 价/27.80 元

中国华侨出版社 北京安定路 20 号院 邮编: 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64443051

目 录

1. 把梯子靠在正确的墙上 (1)

杰克·韦尔奇说：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上。”

领导者经常追求有风险甚至危险的工作，尤其是机会特别诱人的时候，而管理者看重秩序的本能压倒了其追求风险的欲望。管理者拥有容忍平庸、琐碎工作的能力，而领导者则视平凡的工作为一大苦事。

2. 美国专家的游戏：领导者与管理者的差异 (9)

美国专家做了一个游戏，要求管理者和领导者写一篇“富于想像力”的文章，得出如下结论：

①管理者对待问题较少情绪化，并善于平衡权力，这样既能给企业带来利益，也增加了成本。

②领导者极富情感特征，给组织带来紧张和不安分，故常常产生意想不到的收获。

3. 领导比管理更重要吗 (14)

领导带来变革,管理维持秩序,或许亚细亚的沉浮能说明管理不足而给领导带来的危害。

我们可以把企业比作一辆马车,管理是车轮,而领导是马。缺乏领导,马车(企业)可能无法前进,而缺乏管理,马车(企业)根本无法立足。

4. 企业的命运握在谁手中 (19)

海尔张瑞敏和沈阳飞龙姜伟的领导效果对两家企业的命运产生了绝对性的影响。

一切的乱都在于人本身。

5. 小毛病出大问题 (26)

一位妇女投诉,说可口可乐里有别针,公司高层立刻进行调查,发现责任不在公司,但仍然给了妇女 10000 美金作为精神赔偿费。

真正尊重消费者的企业行为在国内尚不多见。

6. 不要忽视小信息 (33)

信息和处理信息的能力(领导)决定着企业命运。

不可忽视小信息,不可依赖小道消息。

7. 如何保持竞争力 (40)

对于许多企业而言,成为最好的,而不是最大的,这便是它们追求的目标。

艾维斯最著名的广告语是“充其量我们只是老二,为什么消费者更喜欢我们呢?因为我们更努力呀!”

8. 雀巢公司的启示 (49)

长期利润惟以良好的公众形象为前提。

等到事情恶化才着手解决,损失已经很大了。

9. 企业家不要去当政治家 (61)

亨利·福特想去干预政治,失败了。企业家可以用钱去影响政治,而不宜直接插手政治。

一心不可二用,做好企业家已经不容易了,何必既得陇,复望蜀?

10. 经理人要有三分豪气 (66)

松下幸之助对犯了错误的部属说:“我对你的错误,想发遣责状,如果你不满,我就没有必要这样干,我们也没有什么话好说的。如果你觉得我应该这样做,那你就不断反省,今天的斥责也就有了代价。”

11. 有诚信,就有黄金 (75)

诚信已成为中国企业界普遍的呼声,但要成为一个普遍的法则,还有好长一段路要走。

建立普遍的诚信,需要国家力量的支持。

恶人自有恶人收,但不知其几时到。

12. 失败的四种原由 (84)

美国最伟大的广告大师克劳德·霍布金斯在他的《科学的广告》一书中,曾经不经意地写到这样一段文字:

“我所看到过的很多经营危机,大都是因为下面这几种原因:做事太过分;在潜在机遇面前不够大胆;看不起保守作风而仓促行事;害怕竞争者可能比自己走得更高或爬得更高。”

13. 把握消费趋势 (92)

如同大海上一位优秀的船长,企业家要时刻把握住消费潮流的变化。

天底下什么难?让人家主动掏腰包难。

14. 协调好内部的权力纷争 (99)

美国的哈罗德·麦格劳成功阻止运通公司对其他公司的兼并给我们以启示:

①管理者在工作遇到强大阻力时,慎用强硬手

段或冒险手段。

②强硬手段容易招致对方报复,有时把它当作最后一招十分必要。

15. 一切竞争在于人才的竞争 (104)

巴黎保险公司总经理皮埃尔改革成功的例子表明:

幻想绝对不能帮助人们弥补权力空隙,相反,它只会给领导工作带来严重危害。

领导者必须愿意采取强硬手段。

16. 经理人是协调者 (113)

职业经理人必然面对一个尴尬:协调投资人和管理者之间的关系。

佛法云,一切皆于平常心。

17. 建立权力基础 (128)

职业经理人在建立权力基础时,可遵循有力、有利、有节的原则。

一朝天子一朝臣,古训也。

18. 发展过快带来的问题 (135)

领导者务必要使自己的晋升既不过慢,也不过快,以避免破坏成功。通常,在晋升过慢时,领导者会想尽办法加快晋升的速度;但当晋升过快时,领

领导者往往只看到机遇,而看不到陷阱,从而抵制不住外界的诱惑。

在企业里面,基层领导者因被提升过快而遭失败的例子很多。

19. 你浪费了多少时间 (142)

领导者属于知识型工作者,从事的是复杂的脑力劳动。这种脑力劳动主要是做人的工作,所以领导者的中心任务就是做好人的工作,而这项工作是最耗时间的。

20. 经理人的做事原则 (151)

职业经理人的工作:

- ①集中精力做大事。
- ②摆脱已不再有价值的过去。
- ③决定工作的先后顺序。

21. 福特公司的启示 (159)

福特公司 1960 年损失了至少 1 亿美元,因为他只看到自己内心的想法,而不去管消费者的喜好。

老子曰,哀兵必胜,企业经营亦同此理。

22. 鼓励不同的意见 (172)

决策的第一条规则就是,必须听取不同的意见。否则领导者根本无法决策。

职业经理人做决策不宜靠“直觉”，而应多做调查，让其他人多说话，而非自己一堂言。

23. 进入一个新行业的步骤 (178)

日本商战圣手松下幸之助说过：“高明的枪手，他的收枪动作往往比出枪还快。”

每个企业都应对自己提出这样的问题：

①这个行业对我是否仍有吸引力？

②我能不能照搬行业中成功公司的战略？

③我决定退出或进入，有没有可能遭遇价格战？

④我的资金能否在该行业做更好的投资？

24. 先人一步发现机会 (186)

宗庆后眼前一亮：一半以上的儿童需要补充营养。国内虽有 38 种营养液，但都属成人产品，与其生产第 39 种成人营养液，不如去生产一种儿童营养液。

25. 高瞻远瞩 (192)

索尼开创了一套极富索尼特色的国际化战略模式。这套模式从技术到组织，从文化到营销，从品牌到人才，可谓无所不包。

26. 天下大事必做于细 (199)

老子早就说过：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”

“天下大事，必做于细”，关键在于一个“做”字，没有实际行动，领导者的宏伟目标也只是空想而已。

27. 在忧患中求生存 (206)

对于企业，最可怕的是“渐变”，是那种创出名牌后志得意满、功成名就的安全感。

张瑞敏对风华的领导说：“你们的优势是技术力量强，劣势是你们的技术力量太强，强大到不知市场在哪里。”

28. 集中力量在重要的事情上 (214)

累点倒没啥，关键是事事兼顾没有效率。

对企业而言，不分主次会造成严重的浪费，使公司利益受损。

29. 好的企业静悄悄 (218)

如果你走进海尔，踏入每一个车间，你都会发现它们既干净又漂亮，物品摆放得整整齐齐，工作进行得井井有条。所有这些都印证了杜拉克的话：“好的企业静悄悄。”

30. 重视现金流量 (225)

西方财务专家告诉我们,观察一个企业经营状况最有效的一个指标就是现金流量。

史玉柱在最失败的时刻才明白:“什么叫一分钱难倒英雄汉。”

31. 杰克·韦尔奇的管理手段 (230)

不能争取到行业第一或者第二,杰克·韦尔奇就不做。

精兵简政,再精一些。

32. 无德不立 (243)

李嘉诚也曾说:“一个企业的开始,就意味着一个良好信誉的开始。”

美国的玛丽·凯阿什关于信誉的解释是:“领导人员绝不能在事情尚未完全确定之前,轻易做出任何承诺!”

33. 信心与勇气 (249)

亨利·福特和比尔·盖茨的成功,都是因为他们有极强的预见能力和莫大的信心、勇气。

34. 创新不是天才的专利 (261)

把握新兴行业的关键,是凭直觉,还有对事物

的预见能力。

为了顺应潮流,比尔·盖茨曾果断地做了决定:
再不干,就会失去历史性的机会,退学吧。

35. 创新也可以来自胡乱尝试 (270)

人们最渴望得到的,总是得不到。

席佛雀跃地说:“如果我事先坐下来细细分析,
现在就不会完成这个试验了;如果我花时间去看相
关文献,大概早就歇手不干了。”

36. 不要怕犯错误 (275)

聪明人不在于不犯错误,而在于不同时连犯两
次一样的错误。

37. 如何超越成长极限 (281)

当遇到“成长上限”时,是一个思索个人或组织
停滞不前原因的大好时机。

要改变系统的行为,必须先辨认和改变其限制
因素。

38. 换一种方法看问题 (287)

壳牌石油前资深企划人员瓦克回忆说:“除非
我们能够影响重要决策者对于实际状况所持的心
智印象,否则我们对未来的各种看法就像是撒在石
头上的水一般,四散而无法凝聚。”

39. 让员工像你一样努力行动 (296)

中小企业的经营者应扬弃亲自经营公司的观念,而开始以建立一个组织的方式来处理公司的营运。

你愿意分配出去的权力,和你分配出去的责任是相等的,没有责任,就没有权力。

40. 怎样应对不想回答的问题 (311)

遇到难以回答的问题,政治家最佳的办法就是避而不答,然后把握好时机,重新措辞,转移话题。

绝对的坦白,通常也能达到意想不到的效果。

41. 学习日本的服务精神 (316)

奥达克余公司因一心为顾客,曾被美国公共关系协会推荐为世界性公共关系的典范。

42. 站在对方的立场看问题 (319)

松下幸之助重要的人生经验:站在对方的立场看问题。

伟大的斗士都是不会随便轻视他的对手的。

站在对方的立场看问题,有助于我们“知彼”,也有益于我们“知己。”

43. 无须事必躬亲 (329)

授权,就要让员工有自主权,并获得尊重与肯定,且具有相当程度的成就感。

任何人不可能什么事都自己做,必须有心栽培值得你信赖的、有潜力的员工。

44. 比别人先走一步 (336)

“比别人先走一步”说来可能平淡无奇,可是在企业竞争中,由于每个对手都在倾尽全力想先走一步,所以要真正做到,非常不容易。

45. 开源节流 (345)

在做买卖时,应该节省,避免浪费,提高效率,争取适当的利润,这也是国民应尽的义务。

是不是可以把过去的费用削减 2 成后,仍然可以提高成果?

46. 如何应对不景气 (351)

“穷则变,变则通”是面对困难时的法则,更重
要的是,必须以有始有终的乐观态度经营事业。

松下认为,经营者必须先有“我定要克服这个困难,而且必能克服它”的信念,否则很难克服困难。

47. 竞争策略要适时变化 (364)

慢一分钟都不行

洞察先机

强人出于竞争

要有危机意识

48. 变化总是好的 (377)

变化总是好的。

技术总对社会产生冲击,因此,接受新技术,而不是反对它。

49. 从有趣的事件中受启发 (385)

不要想“为什么不成功”,而要问“怎么做能成功”。

培养建设性的不满。

学会智勇双全。

50. 中国企业家应该尝试的 20 件事 (392)

与若干位“书生型”的经济专家成为朋友,不定期地从他们那里汲取“思想氧气”。

51. 使企业持续发展的事业理论(上) (395)

老福特的失败,不是因为他偷懒,或者工人不努力,而是指导他早期成功的事业理论,在 1919 年

以后,跟不上消费者的变化,事业理论过时了。

52. 使企业持续发展的事业理论(下) (414)

任何一个组织,如果在很短的时间里扩张了 2 倍或 3 倍,那就可以肯定,它已经超越了自己的目标。连硅谷的企业也知道,当企业的规模扩大到需要佩戴职员名签才能叫出名字的程度时,原先那种痛饮啤酒的交际方式在公司里已经行不通了。

附录 1: 总裁的 20 大失误 (432)

附录 2: 三株口服液吴炳新自述“15 大失误” (441)

1. 把梯子靠在正确的墙上

美国通用电器公司的总裁杰克·韦尔奇说过这样的话：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上。”由此，我们可以了解到管理与领导二者的差异。

事实上，目前人们所说的管理，主要是近 100 年的产物。因为管理是随着大的复杂的企业组织的出现应运而生的。有人会问：为什么不是军队引起管理出现呢？因为军队虽然庞大但并不复杂。而近代的铁路、钢铁、石油等大型公司则有研发、生产、营销、筹资等多个部门，交叉错综，难于治理。从军队借鉴来的管理方法已不能适应大型公司的复杂性，于是现代管理便横空出世。可以想像，若无现代管理制度，这些复杂的企业将会陷入一片混乱之中，并威胁到自身的生存。

一个世纪以来，成千上万的经理、顾问和管理专家们发展提炼出了现代管理的核心过程和方法，可以概括如下：

1. 计划和预算。