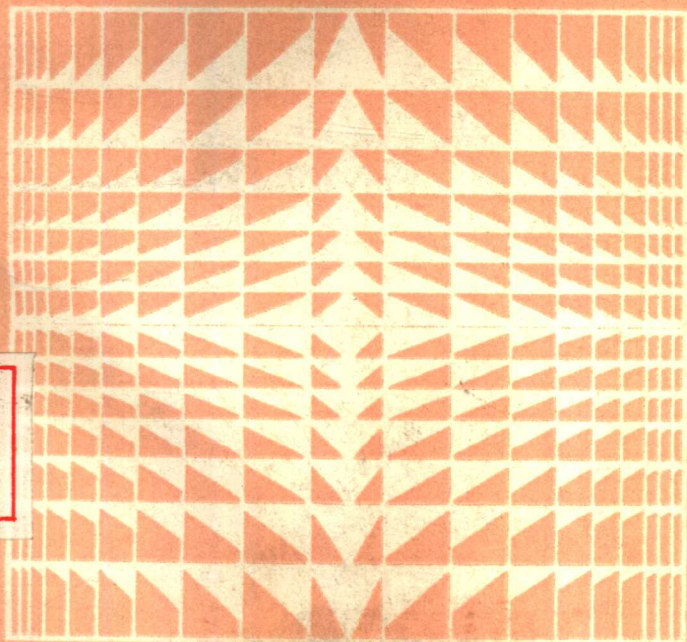


◀ 李文华 鹿 扬 ▶

CHENG GONG DE

成功的管理者

GUAN LI ZHE



272.9
480

南 京 大 学 出 版 社

成功的管理者

李文华 鹿 扬 编著

南京大学出版社

1986 · 南 京

成功的管理者

李文华 鹿扬 编著

南京大学出版社出版

(南京大学校内)

江苏省新华书店发行 江苏丹阳第二彩印厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 2.75 字数: 62千

1986年5月第1版 1986年5月第1次印刷

印数: 1—7000

统一书号: 4336·013 定价: 0.45元

前 言

1985年5月17日万里同志在全国教育工作会议上的讲话中说：“我国人多，劳动力充足，这本来是一种优势，但生产出来的有些东西，做不到物美价廉，缺乏竞争力，原因之一就在于我们的劳动者在科学文化素质和经营管理知识方面都比较差。”因此，加强对经营管理知识的学习和研究，以适应我国社会主义现代化建设的需要，是当务之急。

本书的目的，就在于总结我国人民当前在经营管理方面的一些宝贵经验，历史上经营管理方面的一些宝贵经验，以及“吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法”（《中共中央关于经济体制改革的决定》），供大家阅读和参考。

本书所说的管理者，并不单指厂长、经理、主任、书记等领导干部，家长、教师、医生、编辑、专业户等等，在一定范围内都可以看作是管理者。青年学生，则是未来的管理者。本书以我国人民在四化建设中创造出来的经营管理经验为基础，结合历史上和国外的有关事例，论述了成功管理者的经验和特征。例如：做恰恰应该做的事情；扬长避短，发挥自我优势；以智取胜；知人善任；重视信息；会用时间；优质产品和优质服务等等。还从实用角度出发，深入浅出地介绍了信息论、控制论和系统论在企业管理中的应用。书后还附有一批精心挑选的国外有关管理方面的短小精悍的佳作。

如《怎样当好一名厂长》，《怎样做一个称职的领导人》，《企业领导人管理员工的 21 点技巧》，《企业成功之道》，《开发新的顾客市场》，《致富六诀》，《丰田管理经验》等等，供读者借鉴。

当今时代的一大特征，是具有强烈的综合性。各种学科互相交叉，互相渗透。美国大企业家、通用汽车公司董事长罗杰·史密斯就非常爱读《孙子兵法》，他认为“商场和战场有某些相似之处”，因此从中学习到很多有益的东西。时代的这种综合性在本书中也有所反映，例如在说明管理科学的原理时，我们不仅引用了企业经营管理方面的事例，还引用了科学、军事、历史等方面的生动例证。

作者囿于水平，疏误之处，恳望广大读者不吝指教。

李文华 鹿 扬
1985 年于南京

目 录

第一章	做恰恰应该做的事情	(1)
第二章	非观鱼也,有所思也	(8)
第三章	扬长避短,发挥自我优势	(16)
第四章	山不在高,有仙则名	(25)
第五章	桃李不言,下自成蹊	(33)
第六章	信息的价值	(38)
第七章	时间的管理	(46)
第八章	信息论、控制论和系统论在企业管理中的 应用	(56)

附 录

1. 企业领导人管理员工的 21 点技巧	[日]松下幸之助	(62)
2. 怎样当一个成功而出色的厂长	[日]松下幸之助	(64)
3. 管理的艺术——怎样做一个称职的领导人		(67)
4. “远见卓识、坚韧不拔、了解顾客”是企业家的 成功之道		(68)
5. 致富六诀	[美]罗伯特·艾伦	(70)
6. 开发新顾客市场是企业生存之道		(72)
7. “日本这个公司”: 它的经济成功的关键	[美]罗伯特·韦森	(74)
8. “企业管理之王”——丰田汽车		(77)

第一章 做恰恰应该做的事情

本书所说的管理者，并不仅限于地方或军队首长、厂长、经理、校长、书记、主任、院长等领导干部，凡是对事业能做出贡献并担负一定责任的人都是管理者。所谓管理，指的是对事业或企业进行组织、计划、指挥、监督、抉择和调节等等。成功的管理者虽然形形色色，各行各业都有，但他们都具有一些共同的特点。本书的目的就是要探讨这些共同点，供每一位管理者参考借鉴，使他们能够充分运用事业或企业所拥有的人力、物力、财力等资源，发挥最大的作用，达到既定的目标。这些共同点中的一个，就是成功的管理者都能认清他们各自“恰恰应该做的事情”。

让我们从事实谈起。七年前，上海市延中复印工业公司只是一个街道小厂，现在已发展成为一个拥有17个厂、店、研究所和服务中心的大企业，销售网点遍及全国，产值、利润同步增长，六年翻了三番。它之所以成长得如此迅速，除了得力于经济体制的改革以外，与该公司经理周鑫荣同志的经营决策有很大关系。1982年，周鑫荣听说广州到了一种先进的晒图机，立即派人乘飞机去广州察看。回电：技术指标果然先进，总共到了十台，已卖出三台，还剩下七台。他立即让人把剩下的七台全部买进。经研究，他决定也生产这种晒图机。为了赢得时间早日使产品投入市场，他迅速与六个研究所、大学、工厂联系，委托他们同时研制这种晒图机的

一个关键性部件——冷光源管。仅用了两个月的时间，就试制成功，四个月后开始生产，半年后这种称为T1200晒图机的新产品即投入市场。当年就销售800台，第二年销售1200台，第三年销售1800台，三年共获利400万元。周鑫荣同志在需要采取行动时，当机立断，雷厉风行，把应该做的事情一抓到底，为企业的发展做出了贡献。

从国外一些成功的企业家的经营中，也可以看出做恰恰应该做的事情，对于企业的发展是多么重要。贝尔电话公司是美国最大的一家私营电话公司，几乎独占了美国全国的电话业务。它何以有如此强大的竞争力？这与本世纪初期该公司的总经理西奥多·费尔的一项决策分不开。费尔认为，要使企业在已经饱和的市场中站稳脚跟并保持强大的活力，必须在技术上领先。特别是电讯事业，技术先进更为重要，企业的发展前途取决于能否在技术上日新月异。于是他毅然建立了贝尔研究所。它的任务是“否定”该公司的“现在”，开拓一个更为先进的未来。

大多数企业的研究机构，一般都是做些“防御性”的研究，以求延续其“今天”。而贝尔研究所却是为了“否定”为公司带来极大利润的现有的技术和程序，因此，对于这项创新，当时很多人都不理解，甚至在董事会内部也遭到激烈的反对。

后来的事实证明，费尔的做法是正确的。贝尔研究所发明的通讯技术，将整个北美洲联结成一个自动通讯网。后来更发展到当初连费尔本人也没有想到的领域中去，例如电视节目的转播，电脑资料的传送，以及通讯卫星等等。此外，许多科学技术的成果，如信息处理的数学理论，电脑逻辑设计，电晶体的制造等新方法、新产品，都是由贝尔研究所首先搞成的。

费尔还做了另外三件对他来说恰恰应该做的事情：重视服务对象的需求；权力下放；独立筹措资金（主要是发行股票，吸收家庭主妇的游资）。

当时欧洲各国的电话公司都由政府经营。费尔认识到，要使公司免被政府接管，必须积极考虑社会的需求。因此，他决定预先测知社会的需求并予以满足；他还提出，判断管理人员好坏的标准，不仅仅是利润的多少，还有对社会服务的优劣。

贝尔电话公司各子公司的经理，同时也是公司最高决策机构的成员。费尔认为，一个大型企业，一方面需要有一个共同的目标和统一的管理中心，另一方面也需要有一批积极进取的干练的管理人员，这些人员应该享有选择其经营方式的自由，享有与其职责相称的权力，他们的成就也应该受到鼓励。为此，他制定出权力下放的制度，使各子公司的经理拥有经营自主权，以与公司的最高决策保持平衡。

同时，费尔看到不少公司由于缺乏实行现代化所需的资金而倒闭。为此，他发行一种股票，对象是中产阶级主妇。这些人手头拥有余钱，想找出路，但却怕担风险。费尔针对这种情况，规定所发行的股票具有靠得住的股息，它们随资产的增值而增值，不受通货膨胀的影响。于是广大主妇纷纷购买贝尔电话公司的股票，使得公司的资金源源不绝。直至今日，贝尔电话公司仍然是美国和加拿大中产阶级的投资对象。

在当今世界上，生产方式的一大变革正在出现，这就是建立分权单位使企业保持较小的规模。过去认为单一产品的大规模生产是成功的道路，现在人们认识到这恰恰是产生浪费的根源，因为它往往不能适应社会上迅速变化的多样化的需

求。随着生产方式的变革，对人才的需求，除了那种传统认识上的专家外，还需要具有杂学的专家。因为在一个综合的企业里，只有这样的管理者才能把各种专家组织起来，充分发挥他们的作用。

此外，把大公司分成许多中小企业，还可使公司更具有活力。因为中小企业作决定的途径短，这使它们减少了官僚主义机构，能够较早较灵活地对新局面作出反应，较早地看出机会和危险，并且可以更好地调动职工的积极性，使更多的人员具有更大的动力和获得成功的体验。如果说，一百年以前，电机的发明使装不起蒸汽机的中小企业遭到致命的打击，那么今天，微电子的应用却使中小企业获得利益。微电子为企业开辟了利用数据加工和信息学的可能性，使它们可能小的生产程序上实现许多工序的自动化。

这样看来，意大利菲亚特公司能够在激烈的竞争中立于不败之地也就不是偶然的了。它做了恰恰应该做的事情，即“在一个综合体系内发展多元化生产，同时开展科学研究”。根据这一发展战略，除了小汽车外，该公司还有商用车辆、农用机械、建筑设备、冶金产品、土木工程、铁路车辆、生产设备和系统、航空和宇航、电信、电子及生物工程等十几个总公司。这些部门的发展，不仅将新技术、新材料迅速运用于小汽车的生产和设备（例如该公司使用的 860 个机器人全部是由本集团设计制造的），使汽车制造相得益彰，而且还推动了整个意大利经济和科学的发展。此外，菲亚特公司每年还投资大约 33 亿美元，用于研究和商务活动。中、长期的研究和发展工作，如改善生产流程、实现设计、生产和管理的综合自动化等，由公司负责；而短期研究，如产品的设计、改进和试验，则由各总公司自己负责。

能不能认识和抓好恰恰应该做的事情，关系到事业的成败。对其他领域的管理者来说，也是这样。

一位著名的哲学家曾经说过：“在人类所犯的愚蠢的错误中，最常见的一个就是他们常常忘记他们所应该做的事情是什么。”我们列举一些重大的历史事件，来说明什么是恰恰应该做的事情，以及做和不做所产生的后果。

1942年夏，第二次世界大战拼搏正酣。纳粹德国第六军团正在向斯大林格勒推进，企图侵占该城。苏军元帅朱可夫看到了以往把后备部队零星投入作战所导致的令人痛心的后果，同时也看到德军的攻势已是强弩之末，它的交通线正在拉长，侧翼愈发脆弱，于是决定集结六倍于德军的兵力包围和歼灭进攻斯大林格勒的德军。朱可夫做了他恰恰应该做的事情。斯大林格勒战役一举歼灭德军22万人。

另一方面，希特勒却做了一系列对他来说不应该做的事情，从而加速了他的灭亡。1942年7月，希特勒面临的抉择是先进攻斯大林格勒，还是先进攻高加索油田，他选择了后者。当时进攻斯大林格勒的德国B集团军所属第四装甲军团已经推进到离斯大林格勒不远的顿河河曲，而苏联方面在斯大林格勒一带的兵力才开始集结，如果这时德军乘虚奔袭，可以兵不血刃拿下该城。可是希特勒却于7月13日把第四装甲军团抽调出来，协助进攻高加索油田。两个星期后，当希特勒认识到这个错误时，已经为时太晚，苏联已在斯大林格勒附近集结了13个军团、几千辆坦克。这时，希特勒不顾德军参谋总长哈尔德和前线指挥官的劝告，企图同时拿下斯大林格勒和高加索油田两个战略目标，下令将强大的第四装甲军团从高加索前线调出来，回师斯大林格勒。这样，使得高加索的德军力量大为削弱，无法完成向高加索油田进军的

任务。结果，德军两头落空。

是年10月，新任德军参谋总长看出进攻斯大林格勒的德第六军团有被包围的危险，建议将德军从斯大林格勒撤出，遭到希特勒的拒绝。11月18日，苏军完成对第六军团的包围。11月25日，希特勒急忙把号称“东方战略专家”的曼施泰因从列宁格勒前线调来指挥解围。曼施泰因以第四装甲军团为前锋向斯大林格勒东北方向推进，12月21日离城已不到30英里。这时曼施泰因建议让被围德军向第四装甲军团前线阵地突围。如果这样做，很有可能获得成功。然而希特勒又一次作出了错误的决定，严令第六军团拚死固守，不许突围。结果被围德军全部就歼。

从军事指挥上来说，希特勒所犯的错误是，虽然他认识到集中兵力的原则，但在实践上却忘记了这一原则；虽然他认识到战争的主要目标是消灭对方的有生力量，但在实践上却背离了这一目标，而对于同一问题的另一方面，即保存自己的有生力量，也严重地掉以轻心。他做了对他来说恰恰不应该做的事情。

另一历史事件是，1917年10月，俄国人民掀起了强大的革命浪潮，各种组织工作已经就绪，起义的时机已经成熟了。10月23日，布尔什维克党中央举行会议，通过了列宁提出的在最近期间开始武装起义的决议，彼得格勒成立了领导起义的机关——革命军事委员会。季诺维也夫和加米涅夫在会议上发言反对起义。他们在遭到驳斥后，竟然在孟什维克的《新生活报》上发表声明，说他们不同意关于武装起义的决议。这就等于向敌人泄露了起义的机密。

临时政府得到即将起义的消息后，立即纠集反革命力量，镇压起义。11月6日，封闭了布尔什维克党机关报《工人之路

报》，并企图占领党中央所在地——斯莫尔尼宫。在这千钧一发的时刻，列宁做了恰恰应该做的事情。他立即写信给中央委员会：“情况已经十分危急。非常清楚，现在拖延起义真的就等于死亡。”根据列宁的指示，党中央决定提前发动起义。当天夜晚，列宁来到了起义总指挥部——斯莫尔尼宫，亲自领导起义。整个晚上到第二天早晨，20万赤卫队员、革命士兵和水兵迅速占领了彼得格勒的主要桥梁、火车站、邮电局、国家银行和政府机关等战略要地。第二天上午，革命军事委员会发表了列宁起草的《告俄国公民书》，宣告临时政府已被推翻，政权已经转归苏维埃。这天上午，临时政府首脑克伦斯基仓惶逃出首都。7日深夜，工人赤卫队和士兵们攻下了冬宫。彼得格勒起义胜利完成。莫斯科和其他一些城市也相继举行起义，革命烈火迅速燃遍俄国各地。苏维埃政权在全国建立了起来。

所谓恰恰应该做的事情，往往是对事件的发展具有战略意义的事情，也就是平常所说的“主要矛盾”或“中心环节”。抓住这个中心环节，其他一切都可以迎刃而解，否则，“一着不慎，满盘皆输”。每一位管理者，宜三思也！

第二章 非观鱼也，有所思也

《孙子兵法》有言：“不战而胜者，战之上也。”意思是说，造成某种势态，不战而获胜，是以智取胜的最高表现。智谋或智慧来源于学习和观察、实践和思考。成功的管理者深知，只有从实际出发，经过深思熟虑作出的决定才有可能获得成功。失败虽有多种原因，但用心不够往往是关键。

唐代韩愈曾经说过：“行成于思。”斯拉夫民族有句谚语：“用脚走不通的路，用头可以走通。”俗话说：“眉头一皱，计上心来。”都是说多想出智慧。智慧是驾驭知识、运用知识的能力，较之知识，更高一筹。在当今知识爆炸的时代，尤其需要智慧，需要思考。

《三国演义》中有这样一段记载，刘备死后，司马懿发兵五路进攻西蜀。西蜀朝野大惊，然而丞相诸葛亮却数日不出府视事。后主派人召诸葛亮入朝，亮只是托病不出。不得已，后主亲自登门拜访，见亮独倚竹杖，在小池边观鱼。后主站立良久，方才慢慢地说：“丞相安乐否？”亮回头一看，见是后主，慌忙弃杖，跪称：“臣该万死！”后主扶起，问道：“今曹丕分兵五路，犯境甚急，相父缘何不肯出府视事？”孔明大笑，扶后主入内坐定，说道：“五路兵至，臣安得不知？臣非观鱼，有所思也。”接着诸葛亮告诉后主，对于五路敌兵中的四路，他已有退敌之策，只有孙权这路敌兵，虽已有退兵之策，但需要有一个能言善辩的人，他正在考虑这样一个人选呢。

长期以来，人们一直把诸葛亮看成是智慧的化身，他料事如神，每战多克。所以如此，和他的遇事深思熟虑，不是没有关系吧！

如果你读过《福尔摩斯探案集》，你就会发现每当福尔摩斯对作案现场进行实地调查和了解以后，他总是把自己关在房间里长时间地思考，把获得的对于某一案件的种种印象，加以比较，找出其间的联系，权衡点滴的证据，作出不同的假设，然后把这些假设进行对比，最后确定哪些是重要的，哪些是不真实的。用他自己的话说，就是“从可靠的物质根据出发，科学地运用想象力，比较各种可能性，最后将其中最与实际相符的选择出来”。因此，他总能找出这一事实与那一事实之间的联系，从而使案情真相大白。

让我们选择其中的一个案例“解剖麻雀”，看一看这位杰出的思维型人物是怎样进行思考的。我们选择《巴斯克维尔的猎犬》一案作为例子。一位名叫查尔兹·巴斯克维尔的富裕绅士晚间在他的乡间别墅散步时突然死去。福尔摩斯在了解了这件事的全部细节以后，就闭门独处，终日苦思。首先，现场所在的沼地清晰地呈现在他的心目中。一条水杉夹道从巴斯克维尔的庄园向南延伸，这条小路的中间有一个通向沼地的栅门。它的右侧，是一片荒凉的沼地，左侧一小堆房子，就是格林盆村，死者的朋友摩梯莫医生就住在那里。在半径五里之内，只有几座零星散布的房屋，其中有一所是生物学家斯台普吞的住宅。

然后他又想到现场的情况。水杉夹道上有查尔兹·巴斯克维尔的足迹，通向沼地的栅门处有一小堆烟灰。巴斯克维尔的足迹在过了通向沼地的栅门后就变了样，似乎是用脚尖在走路。他的尸体就在这条水杉夹道的远端。尸体上没有遭受

暴力袭击的痕迹，从面部表情来看，是因呼吸困难和心脏衰竭而死的。

接着，他用回溯推理，设想当时的情况。死者查尔兹·巴斯克维尔爵士对于其曾祖父在沼地里被一只神秘的猎犬咬死的传说仍然心有余悸，最近，他又听到一些怪异的事情。如果没有特殊的缘故他是不会在寒冷潮湿的夜晚出外散步的。栅门口的一小堆烟灰，说明他站在那里大约有5—10分钟，似乎是在等人。这时，他准是突然看到了沼地那边某种极其可怕的东西，脚印的变化说明了这一点。为什么要用脚尖走路呢？显然他是在跑着，拚命地跑着，他在逃命，一直跑到心脏破裂伏在地上死了为止。种种迹象表明他在开始跑之前已吓得发疯了。因为只有一个被吓得神魂颠倒的人才会不向房子跑而朝相反的方向跑。如果那个吉卜赛人的证词可以被认为是真实的话，他就是边跑边呼救命。而他所跑的方向却正是最不可能得到救助的方向。还有，这件事恰好发生在他就要离开这里去伦敦的前一天晚上，说明案件的策划者是经常接近死者的人。

经过一天的苦思冥想，福尔摩斯终于对这个案件有了一个较为合理的、前后相符的解答。剩下的问题是什么东西使得查尔兹·巴斯克维尔如此惊恐？谁策划的这件谋杀案？作案的动机是什么？经过反复的调查和思考，福尔摩斯终于使案情水落石出。原来死者的一名远亲为了攫取死者的财产，利用与死者家族有关的一个恐怖传说，把一只硕大的猎犬装扮成一只狰狞的魔犬，然后设置圈套，将死者晚间独自引出，进而吓死。此人就是改名思台普吞，搬到沼地上来居住，并与死者生前交游甚契的那个生物学家。

象福尔摩斯一样，牛顿也具有在推理时连续不断地全神

贯注于一个问题的非凡才能，这使他获得成功。他发现了万有引力，建立了运动定律，解释了行星运动，阐明了光的本质，解释了岁差和潮汐现象，发明了微积分。牛顿和其他伟大人物一样，他的成功并非由于幸运，由于神秘的直觉或者天赋的灵感，而是由于注意收集和运用与其事业有关的精湛而丰富的知识，并且进行灵敏的思考。为了解释行星的运动，找出其运动的力学原因，牛顿从古代的观测记录中，从有用的民间传说中，从古代著作里富有启发性的提示中，从偶然得到的印象中（例如看到小孩握着一端栓有石头的绳子旋转），从一般人没有觉察或者刚刚觉察到就忘记了的事情中（例如看到苹果落地），寻找线索，进行推理。在被问到他的众多发明是怎样做出来的时候，牛顿回答道，他发明它们是因为他经常考虑它们。从容不迫的思考和长时间的苦思冥想似乎已成为他的工作方式。这可能也是世界上许多伟大思想产生的方式。虽然天才不纯粹是耐力或“无限不辞辛苦的能力”，但是巨大的才能和洞察力必需伴随着耐力和不屈不挠的毅力才能获得最丰硕的成果。正如牛顿所说：“由于我经常考虑它们，这些问题时时刻刻呈现在我的眼前。我耐心地思量着、等待着，直到最初的晨曦终于变成一片灿烂耀眼的光明。”

文艺复兴时期意大利多才多艺的文化巨人达·芬奇说得好：“有天资的人，当他们工作得最少的时候，实际上是他们工作得最多的时候。因为他们是在构思，并在把想法酝酿成熟。这些想法随后就通过他们的行动表达出来。”法国杰出的新兴资产阶级政治家、军事家拿破仑最能领略个中滋味，他曾多次这样说过：“如果说，看来我经常对一切都胸有成竹，那是因为我在做一件事情以前，早已考虑很久了，我能预见可能发生的事情。我能够在别人猝不及防的情况下，知道