

企业人的 涵养

【中国台湾】林鸿海 主编



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

企业人的涵养

主 编 [中国台湾] 林鸿海

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人的涵养 / 林鸿海主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2014.9
ISBN 978-7-5640-9646-5

I. ①企… II. ①林… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第220428号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2014-6078号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 天津紫阳印刷有限公司

开 本 / 710毫米 × 1000毫米 1/16

印 张 / 19

字 数 / 352千字

版 次 / 2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

定 价 / 39.80元

责任编辑 / 张正萌

文案编辑 / 张正萌

责任校对 / 孟祥敬

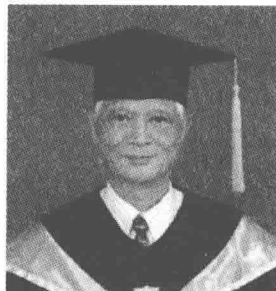
责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

林鸿海 台湾·屏东

学历：

- ◇ 1979 年警察大学毕业
- ◇ 2010 年文化大学政治学博士



经历：

- ◇ 历任台湾省白河、汐止、土城、树林、三峡等分局长
- ◇ 警政署组员、股长、警察专科学校兼任教官（1988 年荣获全省模范警察）
- ◇ 1980—1983 年选派沙特阿拉伯皇家警察担任教练（柔道七段）
- ◇ 1989 年荣获警政署教育训练楷模
- ◇ 2005—2010 年台湾省德林技术学院及空中大学兼任助理教授
- ◇ 2010—2011 年福建省武夷山职业学院教授兼副院长
- ◇ 2012—2013 年台湾醒吾科技大学助理教授
- ◇ 2014 年 1 月警察大学警佐班专题讲座：毒品犯罪分析
- ◇ 2014 年 2 月厦门华天学院教授兼董事会督察主任

著作：

- ◇ 2004 年 6 月硕士论文《社区警政：以台北县守望相助模式为例》
- ◇ 2007 年 3 月 16 日台湾省警察专科学校论文发表会《反毒的第二条路》
- ◇ 2010 年 6 月博士论文《我国防制毒品政策之研究》
- ◇ 2011 年 9 月编著校本教材《企业管理者的涵养》（武夷山职业学院）
- ◇ 2012 年 1 月编著《企业成功策略与道德修养》（武夷山职业学院）

前 言

企业成功的策略是核心竞争力，它是企业竞争力中那些最基本的能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力，是将技能资产和运作机制有机融合的企业自身组织能力，是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业内部关键资源或关键能力的组合，是能够使企业在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的系统。

本书从大的文化视角来阐述企业成功和个人的思想道德建设的问题。编者借助多年来从事德育教学、科研和学生管理工作的有利条件，紧密结合大学生人文知识相对薄弱的实际情况，从培养人才的综合素质入手，在德育教材建设中，在注重理论性与统一性有机统一方面，做了一次有意义的尝试。

本书有以下主要特点：

（1）采用了许多管理哲学方面的知识，重视简单管理的艺术，可使读者了解人的理想具有多面性。

（2）编者结合自己多年的海外教学经验，提出了全新的企业管理、道德修养等方面理论知识。每章中都有大量的特色案例，使得全书的内容更加形象生动，便于读者的理解。

（3）全书结构合理、内容新颖、观点独特、特色鲜明，具有强烈的时代感，符合 21 世纪培训新人才的需要。

（4）本书在内容方面具体阐述了企业人诚实守信是做人的首要原则，只有做到诚实守信，才能长久取胜。另附《弟子规》原文及解读，希望给读者以心灵的启示。

本书由林鸿海任主编，雷斌参加编写。

由于编者水平有限，书中如有不足之处，敬请使用本书的师生与读者批评指正，以便修订时改进。如读者在使用本书的过程中有其他意见或建议，恳请向编者踊跃提出。谢谢！

目 录

第一章 企业成功的基本要素	1
第一节 企业成功的关键在于决策	1
一、影响决策的诸多因素	2
二、做决策要掌握全局	3
三、决策时要分轻重缓急	3
四、注重效果与效率	5
第二节 企业决策者的基本素质	8
一、沉稳	8
二、细心	8
三、有胆识	10
四、积极	12
五、大度	13
六、诚信	15
七、有担当	16
第三节 培养决策者根性的成功法则	18
一、短板效应	18
二、根性互补法则	19
三、80/20 定律	19
第二章 企业策略的主轴	21
第一节 思考、决策、执行	21
一、思考策略要以客户为主轴	21
二、决策要切合实际情况	24
三、要选对执行人	26

第二节 超一流的三星策略理论	31
一、亲敌理论	31
二、生鱼片理论	33
三、人才最大理论	34
四、鲶鱼理论	36
第三章 企业策略考量	38
第一节 资源、能力和竞争力	38
一、资源概念	38
二、核心竞争力	42
三、五种竞争动力模式	47
第二节 创业准备	49
一、创业者应具备的基本素质	49
二、创业者应具备的知识	52
三、创业者应具备的能力	54
四、组建创业团队	57
五、了解创业法律与政策	59
第四章 企业策略成功取之于心	61
第一节 有磨炼才会成长	61
一、一切成败，取决于心	62
二、需要哲学的引导	63
三、为了明天会更好	65
第二节 处事成功基于善	66
一、善念引善果	66
二、以纯粹的心念不断努力	66
三、幸福由心生定	67
四、要了解人性之反应	68
第五章 企业的根本成功之道	70
第一节 仁义礼智信是根本成功之道	70
一、归仁——仁者以财发身	70
二、归义——义者自利利他	73

三、归礼——礼者谦逊自持	78
四、归智——智者把握根本	80
五、归信——凡出言，信为先	82
第二节 企业人的根本之道	85
一、企业人最根本的道德法则	85
二、不要太计较	98
三、适时放弃是人生的大智慧	111
第六章 企业人的品德修养	131
第一节 成功人生的六大原则	131
一、付出不亚于任何人的努力	131
二、保持一颗谦虚之心	133
三、每天进行自我反省	135
四、怀有一颗感恩之心	137
五、行善积德	139
六、不要有感性的烦恼	142
第二节 为人处世之道——舍得	144
一、生活要懂得与别人分享	144
二、吃亏也是一门学问	147
三、学会拒绝诱惑	150
四、坚定自己的选择	153
五、不要吝啬	155
六、当机立断	158
七、能屈能伸	161
第三节 企业人品德管理的实践与省思	164
一、主动认知才有正确价值	164
二、伟大商人经商之正道	167
三、重视女性潜移默化的特质	168
四、处事踉脚跟的人生不长久	169
五、企业人怀才不遇之处	171
六、应效法中庸正道之精神	172

第七章 企业管理能知人善用及越简单越有效率	173
第一节 通用电气公司的成功策略	173
一、善用沟通	173
二、像小公司一样行动	176
三、用共同的愿景来刺激员工	179
四、破除官僚主义,减少管理层次	183
五、管理越少越好	187
六、诚信的价值观	190
七、从失败中汲取教训	194
第二节 柯达公司的管理策略	196
一、标准就是简化	196
二、实施职工建议制度	198
第三节 诺基亚公司的管理策略	199
一、只需管头管脚	199
二、以人为本,知人善用	201
第四节 松下电器的成功策略	203
一、工作适当分配	203
二、善点精锐马	204
三、要适才适用	206
四、不要以自我为中心	208
五、提出愿景并激励他人奋斗	210
六、员工的热情源自对未来的信心	211
七、培养人才是一种投资	212
第八章 重视人才,打破僵化及落实执行	214
第一节 IBM 公司的管理策略	214
一、员工有自己的工作计划	214
二、结果管理,树立绩效意识	216
三、改变自己,适应环境	218
四、选人才事业兴,用奴才事业衰	220
第二节 索尼公司的成功策略	221
一、不断改进才能正确	221

二、给下属一个自由发挥的空间	224
三、员工考核一定要公正无私	226
第三节 微软公司的管理策略	228
一、激励与赞赏是员工的最大动力	228
二、鼓励失败, 吸取经验	229
第四节 麦当劳公司的管理策略	230
一、打破僵化, 变革管理	230
二、多样化的人才和合理晋升制度	232
第五节 英特尔公司的成功策略	234
第六节 丰田汽车公司的管理策略	235
一、节约省下的就是赚的	236
二、目标管理建立责任区域制度	237
第九章 成功在于养成良好的习惯	241
第一节 习惯会影响你的人生	241
一、习惯决定你的未来	241
二、让毅力伴随你一生	244
三、自强勤奋, 积极进取	245
四、每天自我反省	247
第二节 要居安思危及坚定信心	249
一、居安思危, 未雨绸缪	249
二、充分利用每一分钟	251
三、养成诚信的习惯	253
四、坚持对自己的信心	256
第十章 苹果公司乔布斯的奋斗	259
第一节 命运的安排及成长过程	259
一、被遗弃, 被选择, 造成强烈欲望的独立性格	260
二、父亲(保罗)在修理、出售二手车	261
三、成长过程中的乔布斯比父亲更聪明	262
四、学校教育不寻常及聪明特质	263
第二节 禅修历程启发乔布斯的直观观	266
一、印度精神之旅	266

二、禅宗修行经验影响深远.....	267
第三节 乔布斯核心理念是为了完成伟大贡献.....	268
一、完美主义及两极化的特性.....	268
二、让电子设备简单化、使人们更容易接受.....	271
三、最后留下自己的愿景.....	273
附录 《弟子规》.....	278
参考文献.....	287

第一章 企业成功的基本要素

第一节 企业成功的关键在于决策

生活中，人们经常面临许多决策，作为一个管理者，更是如此。管理者的级别越高，做的决策就越重大。决策越重大，其影响就越深远。如果重大决策出现错误，那无疑会使员工的努力付之东流，失去信心，使企业的财力、物力都遭到损失。管理学上有一句名言：100个行动也无法挽救1个错误的决策。尤其是在目前企业竞争激烈的时代，做决策前更需要慎重考虑，再下定决心，才能收到事半功倍之效。

错误的决策会造成什么后果？下面举例说明以供参考。

可口可乐的弹性决策

可口可乐和百事可乐之间有着激烈的市场竞争。两家公司的可乐口味很相似，二者之间到底有什么区别，普通人很难讲清楚，也很少有人能真正品尝出来。于是，为了提高市场份额，可口可乐公司做出了一个重大的决策：使自己的口味多样化。可乐的口味变成两种：一种是传统的可口可乐，另一种是添加了其他原料的。添加其他原料的又分成三种：一种是苹果口味，另一种是草莓口味，还有一种是樱桃口味。这三种口味的每一种再分成两种：一种是健怡可乐，是为结石或糖尿病患者及不喜欢甜味的人准备的；另外一种传统风味的。

顾客去买可口可乐时就可能会发生不同于以往的对话：“买瓶可乐。”售货员会问：“百事可乐还是可口可乐？”顾客说“可口可乐”。售货员马上又问：“一般的还是水果味的？”顾客说“水果味的”。于是售货员还会问：“是草莓的、苹果的还是樱桃的？”顾客说“樱桃的”。售货员又问：“是健怡可乐还是传统可乐？”顾客说：“干脆给我一瓶百事可乐吧！”可口可乐公司根本没想到此决策犯了这样一个错误——消费者不喜欢这样做，结果9个月营业额减少了6000万美元。认识到这个失误以后，可口可乐马上就把这个决策改正过

来了，忠于原味，才恢复了竞争力。

这个决策之所以错误，是因为它使可口可乐偏离了其核心产品。它原来是专门做碳酸饮料的，增加品种生产果汁饮料后，消费者在购买时要重新适应，多费口舌，所以会出现效益的下跌。

当初做出这个重大决策的非小职员，也非普通经理，而是重要管理层销售总监，只有在这样的职位上才有资格做出这样的决策，也只有这么重大的决策才会出现这样的重大失误。

一、影响决策的诸多因素

（一）私人恩怨

有一部叫做《爱在心灵深处》的电影，其中有一个很有趣的片段：第二次世界大战时盟军轰炸德国的德累斯顿，那个地方本来已被夷为平地，工厂、民宅等都被炸毁了，但盟军还是不断地往那个地方投下炸弹。轰炸机的投手很费解，去问参谋本部的军官，说德国已经被打成这个样子，德累斯顿已经被炸得一塌糊涂，为什么还要不停地在那里轰炸呢。那个军官坦白回答：“所有重大的决定都是出于私人恩怨。”

原来有一个高级军官曾经在德累斯顿交了一个女朋友，后来这个女朋友和他分手了，他因此就特别怀恨德累斯顿这个地方，所以在这个城市被炸成一片废墟后，他仍然下命令继续轰炸。这个案例里决策者已经受到个人恩怨的影响了。

尽管这是一个故事，但说明了一个道理，在需要做出重大决定时，由于常常是由一个人做出最后决定，个人恩怨或者说某些个人因素往往会影响全局的运作。所以说，作为一个管理者，在做出决策时应该经过讨论，客观分析，尽量不要受到个人恩怨的影响。

（二）市场因素

作为主管，每天都要做不同的决策，谁也不敢保证每个决策都是正确的。怎样才能做出正确的决策？是“站到围墙上”去看看市场，了解消费者需要什么，还是一天到晚坐在办公室中闭门造车？这决定着决策的科学性和可行性。市场是决定领导决策的风向标，但根据市场需求做出的决策也未必完全正确，所以有人在现场调查研究市场，也有人在办公室中估算市场。要综合评估，才能真正了解市场需求。

二、做决策要掌握全局

作为管理者，在做出决策之前应该先了解市场。要站到高处，统摄全局，掌握市场的整体状况。

例如，美国花旗银行在泰国曼谷想要关掉几个分行，然后在不同的位置再重开几家，那么怎样才能办好呢？有人建议他们干脆飞到空中俯瞰一下。于是，他们租了一架飞机，在空中考察、拍摄，把曼谷各区域的分布情况都研究清楚，结果在增加几家分行后，收效明显。

这件事说明了这样一个道理，只有在掌握全局之后，才能做出全面、科学的决策，而不是盲人摸象，只知局部，不懂全盘。所以，在做决策时千万不要闭门造车，要到市场中去亲身体会。

十几年前，许多人都开始投资搞网络公司，中国几个有名的网络公司，像新浪、网易、搜狐等，都或多或少碰到过一些问题。早在多年前，香港特区有人调查指出，世界上的电子商务从1997年至1998年间趋于成熟，1999年到达巅峰，2000年到2001年开始走下坡路，2002年到2003年会走到谷底，到2007年至2011年间大概会重新翻身，但是要想重新达到1999年和2000年的那种繁荣景象就很难了。

如果你从事的是网络或电子商务之类的行业，在10年前就预测出了这样的结果，你会让你的网络公司走向哪个方向呢？在做出决策时要预测一下决策的结果，如果经过科学及市场实况的分析，了解了一个行业的生命周期，那就不会出现盲目投资的情况，在市场竞争日益激烈的今天，就可以减少自己充当行业泡沫的风险。

这种情况告诉人们，不去真正地研究市场、科学地分析市场，就很难做出正确的决策。

三、决策时要分轻重缓急

讲到决策能力，做决策的人首先要考虑到两个重要的变数：一个是需要决策的问题的重要性和紧急程度，另一个是效果和效率。

有一个术语叫做注意力管理。根据调查，世界互联网现有的网站已经达到两千多万个，平均每一个公司经理或主管每天大概要花两个小时在网上浏览信息、处理电子邮件和其他公务。网络浏览对时间的浪费是很难被觉察到的，因为在浩如烟海的巨大的信息库中，很难判断哪些信息是非常重要的，在那里自己又能得到多少有意义的信息，以及它们给你的决策和思考到底能

提供多大帮助。注意力管理理论正是针对这种情况而提出，它强调，作为一名主管，应该把你的精力和视线放在最重要的事情上，关键并不在于你每天处理了多少信息，而在于你处理了多少重要的信息。

自从计算机、手机这些东西成为人们不可缺少的办公设备之后，人们的工作效率好像提高了很多，然而事实上人们做的很多事情根本就没有收到预期的效果，或者本身就是既不紧急也不重要的事情。

（一）明确哪些是重要与紧急的事情

任务紧急评估表是下级填写好，交给上级审阅的，样式见表 1-1。通过这张表格，可以明确每个人需要做什么。

这个表格涉及两个维度：一个维度表示紧急性，所谓紧急，就是需要立刻处理的事情；另外一个维度表示事情的重要性，所谓重要，也就是影响重大的事情。紧急就是需要立刻处理，重要就是影响重大，两个部分组合起来就构成了以下四个部分。

- （1）很重要且很紧急的事情。
- （2）很重要但不紧急的事情。
- （3）不重要但是很紧急的事情。
- （4）不重要也不紧急的事情。

因为这个表是对自己所做工作的测评，所以不应藏在抽屉里，一旦藏在抽屉里就没有什么意义了。公司应将这张表格张贴在墙上，这样管理者每天都能明确了解员工在做哪些重要且紧急的事情，员工也可以用它来做自我评估。习惯后员工就能自行分辨轻重、缓急之事项，工作任务才能快速完成。

表 1-1 任务紧急评估表

重要性 = 影响重大	紧急性 = 需要立即处理	
	1. 很重要、很紧急	2. 很重要、不紧急
	3. 不重要、很紧急	4. 不重要、不紧急

如果一位总经理发现部门经理每天都在做那些既不重要也不紧急的事情，就可能会对他有两种看法：①这种人不重要，每天都在做不重要的事情；②这种人只知逃避及推卸责任，每天都只做不紧急的事情。

所以，一个人如果每天都在做重要且紧急的事情，人们一般就会认为他是尽职尽责的。

做这张表格是为了提醒员工，每天应按照什么顺序做事情：首先把最重要且最紧急的事情做完，接下来做第二栏内很重要但是不紧急的工作，然后做第三栏内不重要但是很紧急的工作，对于第四栏中的工作，做与不做都无所谓。从国企到民企，从高层领导到下级主管，也许没有哪位管理者下班的时候可以处理完所有的事情，但应该把重要和紧急的事情完成。如果确实完成了，那么就可以算是尽责忠诚地结束了一天的工作。

（二）加班不等于工作重要、紧急

有些企业中，员工往往有这样一种做法，就是下班时比赛看谁最后走，好像走得越晚就越表明他在努力工作，其实这样做是不正确的。这是因为公司规定每个人都是一天工作8小时，如果你不能准时下班，而且上班时很努力地工作，那么公司对不起你，应该给你加薪；如果公司规定你一天工作8小时，但你上班时喝茶、聊天、看报，快要下班时，就开始加班，这样做就是你对不起公司了，不但不应该加薪，而且还应该负担公司的水电费，因为你这样做浪费了公司的资源，且破坏了常规。

美国某公司副总有个专门负责替他打印文件的秘书。那个秘书打字很专心，可是每当听到下班钟声时，她就做一个很夸张的动作，把两只手抬起来，然后准备回家。这位副总发现她经常如此，于是就觉得这位秘书工作不尽责。有一天副总故意到她身边，等她做那个夸张的动作。

果然，快下班时，秘书听到下班钟声一响，马上抬起手来，正准备收拾东西时，被副总伸手拦住，副总问：“为什么这么着急呀？”秘书说：“是很急。”“为什么这么想回家？”“是很想回家。”副总把手拿开，她问副总：“我对不起你吗？”“没有。”“下班前还有重要的或紧急的事情没有做吗？”“没有。”“公司发加班费吗？”“不发。”“那为什么我不能回家？”

她的话引起了副总的思考，觉得她的话很有道理：第一，她没有对不起公司；第二，从来没有发现过她有什么重要的或紧急的事情不做完就下班，重要文件、紧急文件她都按时完成；第三，公司除非经理亲自批准，否则不会给谁加班费，那她为什么不回家？大家不应该在那里比赛谁最后走，最重要的是要把重要或紧急的事情做完。

四、注重效果与效率

另外，衡量工作的效果与效率也有一个相似的表格。表格有两个维度：一

个维度表示效率，所谓效率，即投入产出比；另外一个维度表示效果，是指要达成预期的目标，见表 1-2。

表 1-2 工作效果衡量表

	效率 = 产出 / 投入	
效果 = 达成预期目标	1. 有效果、有效率	2. 有效果、无效率
	3. 无效果、有效率	4. 无效果、无效率

（一）效率

什么是产出和投入呢？例如，某家工厂每用 1 个人，工作 1 小时，用 1 平方米的土地（或建筑物、办公室），而且花 100 元的生产费用能生产出总产值为 5 000 元的 10 台收音机。那么这 5 000 元的产值即是这家工厂的产出，人员、时间、土地、生产费用等即是投入。

下面举例来具体阐述一下什么是效率。

正如前面所指出的那样，效率 = 产出 / 投入。说得更具体些，也就是指某个公司或工厂，每生产出一个合格的出厂产品需要花费多少生产成本。如果这家公司或工厂的老板在生产经营上善于精打细算，则只需投入很少的生产成本费用就能生产出较多的高质量合格产品，那么这家公司或工厂的生产效率就很高。相应的结果必然是，效率高的公司或工厂把他们所生产的那些产品运到市场上销售后就能赚取更多利润。销售收入扣除为生产这些产品而事先投入的生产成本费用后，即为盈利。这些盈利即是这家公司或工厂的销售利润。换句话说，盈利越多就说明这家公司或工厂的销售利润越高；销售利润越高，那么这家公司或工厂的经济效益就越高。

一家善于精打细算的工厂生产小轿车，这家工厂每生产出一辆小轿车需要投入的生产成本费为 1 万元（包括厂房或租金、机器、水电费用、工人工资等）；另外还有一家从来不会精打细算、生产一贯铺张浪费的小轿车生产厂，这家工厂每生产出一辆小轿车所需要投入的成本费高达 10 万元。显而易见，后者的生产效率很低，只有前一家汽车厂生产效率的 1/10。换句话说，前一家汽车厂的生产效率是后一家汽车厂生产效率的 10 倍。生产效率提高了，工厂的经济效益也就相应地提高了。

（二）效果

所谓效果就是达成预期的目标。