

管人语录

来自古今中外思想家、理论家和企业家的
65条管人名训

GUAN REN YU LU

张培弛 / 编著

被誉为“全球第一CEO”的前通用电气总裁杰克·韦尔奇，撰写了一部在美国刚上市一周即跃居亚马逊排行榜前三名的《赢》。韦尔奇说：“《赢》是写给在商场中的人们，那些流着汗，脏了手指甲，雇人的，解雇的，努力地做决定时又要为错误的决定付出代价的人。”我们这本书的出版也是为了这些人，当然，凡是涉及到管人，进而涉及到选人、用人、用权、授权，以发掘人的最大潜能，并通过沟通、协调、激励建立高效团队，引导部属进入自动自发工作境界，创造一流业绩为目的的人，不论是商界、政界，还是其他各界的管理者们，我们这本书都是为他们而作。对人的管理，如果不是最复杂、最困难的事情，那么也肯定是世界上最复杂、最困难的事情之一。既然说管理是科学与艺术的高度结合，那么，是什么人将这种结合运用到了炉火纯青的艺术境界呢？毫无疑问，正是那些在管理实践中做出杰出贡献的过来人。这些人的理论、思想和观点，不是来自于书本，不是凭空想像，不是鹦鹉学舌般的人云亦云，而是源自于丰富而鲜活的管理实践。其中有碰撞与跌跟头，辛酸甚至泪水，最后才是成功与欣喜，别有余心的智慧心得，深思熟虑的独到见解。现在他们的管理案例已经进入同类内容的教科书，供有志于此的莘莘学子们学习、揣摩、思索与提高。

中国商业出版社

管人语录

来自古今中外思想家、理论家和企业家的
65条管人名训

GUAN REN YU LU

张培弛 / 编著

被誉为“全球第一CEO”的前通用电气总裁杰克·韦尔奇，撰写了一部在美国刚上市一周即跃居亚马逊排行榜前三名的《赢》。韦尔奇说：“《赢》是写给在商场中的人们，那些流着汗，脏了手指甲，雇人的，解雇的，努力地做决定，同时又要为错误的决定付出代价的人。我们这本书的出版也是为了这些人；当然，凡是涉及到管人，进而涉及到选人、用人、用权、授权，以发掘人的最大潜能，并通过沟通、协调、激励建立高效团队，引导部属进入自动自发工作境界，创造一流业绩为目的的人。不论是商界、政界，还是其他各界的管理者们，我们这本书都是为他们而作。对人的管理，如果不是最复杂、最困难的事情，那么也肯定是世界上最复杂、最困难的事情之一。既然说管理是科学与艺术的高度结合，那么，是什么人将这种结合运用到了炉火纯青的艺术境界呢？毫无疑问，正是那些在管理实践中做出杰出贡献的过来人。这些人的理论、思想和观点，不是来自于书本，不是凭空想像，不是鹦鹉学舌般的人云亦云，而是源自于丰富而鲜活的管理实践，其中有碰撞与跌跟头，辛酸甚至泪水，最后才是成功与欣喜，别有心机的智慧心得，深思熟虑的独到见解。现在他们的管理案例已经进入同类内容的教科书，供有志于此的莘莘学子们学习、揣摩、思索与提高。”

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人语录/张培弛编著. -北京:中国商业出版社,2006.1

ISBN 7-5044-5550-4

I. 管… II. 张… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 153051 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京大运河印刷有限责任公司印刷

*

700×1000毫米 16开 14.75印张 200千字

2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷

定价:30.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

被誉为“全球第一 CEO”的前通用电气总裁杰克·韦尔奇，撰写了一部在美国刚上市一周即跃居亚马逊排行榜前三名的《赢》。韦尔奇说：“《赢》是写给在商场中的人们，那些流着汗，脏了手指甲，雇人的，解雇的，努力地做决定同时又要为错误的决定付出代价的人。”我们这本书的出版也是为了这些人；当然，凡是涉及到管人，进而涉及到选人、用人、用权、授权，以发掘人的最大潜能，并通过沟通、协调、激励建立高效团队，引导部属进入自动自发工作境界，创造一流业绩为目的的人，不论是商界、政界，还是其他各界的管理者们，我们这本书都是为他们而作。

对人的管理，如果不是最复杂、最困难的事情，那么也肯定是世界上最复杂、最困难的事情之一。既然说管理是科学与艺术的高度结合，那么，是什么人将这种结合运用到了炉火纯青的艺术境界呢？毫无疑问，正是那些在管理实践中做出杰出贡献的过来人。

这些人的理论、思想和观点，不是来自于书本，不是凭空想像，不是鹦鹉学舌般的人云亦云，而是源自于丰富而鲜活的管理实践。其中有碰壁与跌跟头，辛酸甚至泪水，最后才是成功与欣喜，别有会心的智慧心得，深思熟虑的独到见解。现在他们的管理案例已经进入同类内容的教科书，供有志于此的莘莘学子们学习、揣摩、思索与提高。

本书体例设为三个部分：第一部分是蜚声中外的商界巨子、企业精英的管人语录；第二部分是位尊权重的大国领袖、政坛要人的管人语录；第三部分是满腹经纶、学富五车的哲学家、思想家和理论家的管人

管
人
语
录

语录。另外，在每一条语录之下还有作者简介、经典案例和评点等内容。

在这个崇尚权威、崇尚思想的时代，我们愿意为管理者或领导者奉上这本充满真知灼见的《管人语录》，让当今从事管理和领导工作的读者从中更好地感悟管理真谛、领导科学和管人艺术。

作者

2006年3月于北京

目 录

第一部分：企业家管人语录

杰克·韦尔奇管人语录	(3)
比尔·盖茨管人语录	(7)
约翰·洛克菲勒管人语录	(10)
罗伯特·高尔文管人语录	(14)
霍华德·舒尔茨管人语录	(17)
比尔·休斯特管人语录	(20)
卡尔松管人语录	(23)
迈克尔·戴尔管人语录	(26)
吉诺·鲍洛奇管人语录	(30)
托马斯·沃森管人语录	(34)
施科特管人语录	(37)
理查德·西尔斯管人语录	(40)
西洛斯·梅考克管人语录	(43)
王嘉廉管人语录	(46)
松下幸之助管人语录	(49)
盛田昭夫管人语录	(52)
土光敏夫管人语录	(55)

稻盛和夫管人语录	(57)
井植薰管人语录	(61)
堤义明管人语录	(65)
池田大作管人语录	(69)
冯必乐管人语录	(72)
柯德川管人语录	(75)
李嘉诚管人语录	(78)
张瑞敏管人语录	(82)
王永庆管人语录	(85)
陶建幸管人语录	(88)
吴云民管人语录	(91)
徐镜人管人语录	(93)
徐少春管人语录	(96)
柳传志管人语录	(100)
刘永行管人语录	(103)
林正大管人语录	(107)
孙世尧管人语录	(110)

第二部分：领导者管人语录

斯大林管人语录	(115)
朱可夫管人语录	(119)
富兰克林·罗斯福管人语录	(122)
艾森豪威尔管人语录	(125)
乔治·巴顿管人语录	(128)

亨利·基辛格管人语录	(131)
蒙哥马利管人语录	(134)
丘吉尔管人语录	(138)
拿破仑管人语录	(141)
曾国藩管人语录	(145)
张之洞管人语录	(149)

第三部分：思想家管人语录

彼得·德鲁克管人语录	(155)
戴尔·卡耐基管人语录	(158)
本杰明·富兰克林管人语录	(161)
杰伊·康格管人语录	(164)
弗雷德里克·哈蒙管人语录	(167)
阿玛·布海德管人语录	(171)
杜威·约翰逊管人语录	(175)
吉姆·柯林斯管人语录	(180)
柯维管人语录	(184)
理查德·贝克哈德管人语录	(187)
弗兰西斯·培根管人语录	(191)
克里斯·阿吉里斯管人语录	(195)
亨利·法约尔管人语录	(200)
苏格拉底管人语录	(204)
孔子管人语录	(208)
孟子管人语录	(211)

**管
人
语
录**

荀况管人语录 (214)

孙武管人语录 (217)

管仲管人语录 (221)

洪应明管人语录 (224)

中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

GUAN REN YU LU

第一部分



企业家管人语录



杰克·韦尔奇管人语录

领导者必须想尽办法,挖掘出员工的最大潜能。要相信,员工的潜质绝对超乎你的想像,只要你肯去挖掘,你就会得到一笔惊人的财富。在追求卓越的过程中,挖掘员工潜能,永远是所有工作中的重中之重。记住,鼓励你的员工永远追求卓越的目标。

——[美]杰克·韦尔奇

作者简介

杰克·韦尔奇:

1935年11月19日生于美国马萨诸塞州萨兰姆市,1957年获得马萨诸塞州大学化学工程学士学位,1960年获得伊利诺斯大学化学工程博士学位。

1960年加入通用电气(GE)塑胶事业部。1971年底,韦尔奇成为GE化学与冶金事业部总经理。1979年8月成为通用公司副董事长。1981年4月,年仅45岁的韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。

韦尔奇初掌通用时,通用电气的销售额为250亿美元,盈利15亿美元,市场价值在全美上市公司中仅排名第十。而到1999年,通用电气实现了1110亿美元的销售收入(世界第五)和107亿美元的盈利(全球第一),市值已位居世界第二。韦尔奇初掌通用时,通用旗下仅有照明、发动机和电力3个事业部在市场上

保持领先地位。而如今已有12个事业部在其各自的市场上数一数二,如果单独排名,通用电气有9个事业部能入选《财富》500强。在韦尔奇执掌通用电气的19年中,公司一路迅跑,并因此连续3年在美国《财富》杂志“全美最受推崇公司”评选中名列榜首。

典型案例

对管理人员而言,重要的是让员工感觉到一种能够引以自豪的成就感,哪怕是他们在短时期内没能达到这些高标准的要求。用杰克·韦尔奇的话来说,那些勇于向原定目标挑战的事业部门的领导人员最应该受到奖励,哪怕他们没有实现他们的卓越目标。

正是基于这样的理念,杰克·韦尔奇“追求卓越”的新经营战略,才并非强求每个人都能够实现“远大卓越”的目标,只要你为此付出了150%的努力,发挥出自己最大的潜能就行了。

最大限度发挥员工潜能的关键就在于制定高标准的业绩目标,因此,“追求卓越”经营战略的第一步,便是在公司的能力范围之内,计算出可达到的、合理的业绩目标。

第二步,也是最为关键的一步,则是设定更高的目标,这些目标看起来似乎很难实现,需要付出极大的努力才有达到的可能。对此,韦尔奇解释说:“我们发现,只要我们敢于朝着那些看似不可能的目标不懈努力,我们最终往往如愿以偿。哪怕我们最后没有实现这些目标,我们也会发现,最终的结果肯定要远比我们预想的好得多。”

杰克·韦尔奇认为,要求员工勇于尝试和不断追求卓越的心态在做事情的过程中起着很重要的作用。因为只有这样,过去那种为了少背指标、多拿预算而讨价还价的现象才能够完全消失,管理层也将因此而赢得更多的时间和空间来考虑公司的长远发展目标。

不断“追求卓越”的目标不仅使得通用电气的人们不再为预算而

斤斤计较,同时也极大地促使了通用人为了完成韦尔奇所制定的远大目标发挥出最大的潜能。

在杰克·韦尔奇看来,员工不仅应当完成既定的目标,而且还应该努力超越这些目标。当然,如果员工们实在没有能力来达到一些“过高”的要求,也不应该受到指责和惩罚,只要他们确实为此付出了足够的努力。作为一名领导者,任何时候都要想清楚这样一个问题:“是否有必要要求你的员工必须完成那些很高的业绩目标,还是说,只要尽力就达到目的了。”

那么,如果员工真的达不到“追求卓越”的高标准目标,领导者将采取什么有效措施呢?对此,杰克·韦尔奇早已是成竹在胸,他认为,解决好这个问题十分重要也非常简单:“如果某个团队没有完成目标,那么,没有关系,再给这个团队一次机会。如果他们再次失败,那么,不妨换个团队领导试试看。但无论如何,你都不可以因为不能够实现这些高标准的目标而惩罚任何人……假如你的目标是10,而你现在的状态只是2,那么当你取得4的成绩的时候,我们就会为你举杯庆祝。我们还将发放丰厚的红利,并为此举办盛大的庆祝晚宴……当你进步到了6的时候,我们将再次为你举杯庆祝。”

当然,在有些时候,领导者在年度计划中所承诺的既定目标会与“卓越的目标”相冲突。事情的发生是这样的。杰克·韦尔奇有一次要求某部门的主管,把其既定的1亿美元的销售任务提高到2亿美元。

部门主管戴维·卡勒注意到:这时候,你也许就会诅咒这该死的“卓越目标”了。因为它会让你玩命地想办法,更让你感觉到不能完成任务的绝望。这时,你也许就会萌发一些冒险的念头,诸如收购一家公司,把产品的价格降低到不可思议的水平等等。

也就是说,为了达到这些“卓越的目标”,部门主管们将被迫去做一些违背自己本来意愿的事情。而“追求卓越目标”的初衷应该是希望主管们发挥最大的潜能,在勇于追求高标准业绩的同时,也保证公司总体的、长期的利益。

杰克·韦尔奇自己似乎也明白追求卓越战略的弊病所在。因为其他部门发生的一些案例也证实了该战略缺陷的存在。例如,某些一线的生产工人非常努力地工作,并在上一年的基础上努力地提高其生产业绩。年终的时候,这些生产工人的业绩的确有所增长,然而,他们的老板却对此非常失望,因为他所期待的业绩增长远远高于员工们所取得的实际业绩增长。于是,工人们便受到了批评,被指责为业绩“非常一般”。结局可想而知:不开心的老板和缺乏生产积极性的工人!

当然,这种情况的出现绝非杰克·韦尔奇推出这一新经营战略的初衷。不过,对上述问题的出现,韦尔奇并不担忧,因为他心里清楚,“追求卓越的目标”并不是个简单的概念,人们需要时间来理解和娴熟地应用它。而且,这一目标的判定已为通用电气带来了巨大的收益,他们没有让华尔街失望。

案例评点

优秀只能生存,卓越才能发展。通用电气公司总裁杰克·韦尔奇早就领先一步预感到了它的必然性,因此,在公司内提出了“追求卓越”的目标,这一目标的树立不但为通用电气公司带来了丰厚的财富,还在公司中普及了一种积极进取的企业文化,使全体员工的工作潜力在这种企业文化的熏陶下得到了最大的发挥。

比尔·盖茨管人语录

过去有些领导者在对人的管理中所犯的最大的错误，除了以为自己是最聪明的之外，就是无法理解沟通必须绝对是双向的。你必须学会让他人分享你的想法并聆听他人的想法。这是沟通的重要原则：对他人保持开放的态度，不论那个人的地位是比你高，比你低，或是与你平起平坐。

——〔美〕比尔·盖茨

作者简介

比尔·盖茨：

1955年出生于美国西雅图一个富裕的名门家庭，父亲是律师，母亲是社会名流，从上小学开始他就疯狂的迷上了电脑，并表现出了数学上的天赋。

18岁时他考进哈佛大学法律系，19岁时他为了专心致力于公司的发展而放弃了学业。

1975年他与保罗·爱伦一起成立了微软公司，1981年他为IBM写了DOS软件，1986年他为个人电脑写了“视窗”软件。他是世界公认的第一套个人电脑程序的创造者，是软件业的天才，是个人资产超过千亿美元的伟大的管理者。

典型案例

微软公司对员工的业绩考核采取经理和员工双向沟通的形式。在每个财政年度工作伊始,经理会和员工一起总结上年度的工作得失,指出应改进的地方,然后定出新的一年的目标。目标以报表的形式列出员工的工作职能和工作目的,经双方共同讨论后确定下来,大概过半年时间,经理会拿出这张表来和员工的实际工作对照,作一次年中评价。年底时,经理还会和员工共同进行衡量,最后得出这个员工的工作表现等级,依此来决定员工的年度奖金和配股数量。这种办法的好处在于能使公司的发展目标和员工的业务目标结合在一起,也使员工有了努力的方向。另一方面,员工也可以提出,要实现目标,希望公司给予什么样的发展机会和培训机会。这种形式就不是一个简单的目标制定,而是双向沟通,更好地体现公司尊重员工,发挥员工的主动性。

微软公司为了更深入地考验员工的决心,一般付给他们相对低的工资。但是,公司有年度奖金和给员工配股。一个员工工作18个月后,就可以获得公司认股权中25%的股票,此后每6个月可以获得其中12.5%的股票,10年内兑现全部认购权。每2年还配发新的认购权。员工还可以用不超过10%的工资,以8.5折优惠价格购买公司股票。这种报酬制度,对员工有长久的吸引力。在微软工作5年以上的员工,很少有离开的。到过微软总部的人都会感到,这与其说是公司,不如说是一座大学。这里没有高楼大厦,30多座建筑都建得比较低。公司的年轻职工们骑着单车上班,一直可以骑到走廊里。总部的每一位员工都有一间自己相对封闭的办公室。在那里,无论是开发人员、市场人员还是管理人员,都可以保持个人的独立性。在微软,天天都会有新的发现,从而能让员工总是充满激情。

在管理上,微软是一种无形而有效的管理。曾任微软(中国)公司