

智·信·仁·勇·严

企业家必备的 **5** 项成功素质


Intelligence

credit

萧野★编著

gallant


strict

 中国纺织出版社

智·信·仁·勇·严

企业家必备的 ⑤ 项成功素质

萧野★编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

智信仁勇严:企业家必备的5项成功素质/萧野编著.

—北京:中国纺织出版社,2005.12

ISBN 7-5064-3522-5/F·0602

I. 智… II. 萧… III. 企业领导学—通俗读物

IV. F272.91-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第104435号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司 各地新华书店经销

2005年12月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:23.25

字数:300千字 印数:1—6000 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

当今社会流传着一句话：做人难，人难做，难做人。实际上，若将这话引申一下，就会发现：做企业家难，做一个成功的企业家更难。外行人很难理解其中之奥秘，倒是当过“企业家”的人对此话颇有感触，而且感触颇深。为什么？说穿了，就像“鞋不合适只有脚知道”一样简单。

如今，开办一个自己的企业，让自己成为一个老板并不难。然而老板并不算是企业家，就如同会写字的不一定都是作家，会打枪的不一定都是将军一样。“老板”只不过是一个“初级阶段”，能被人称为企业家也不过是一种普遍现象，而真成为成功的企业家，就不是一件容易的事情了。因为，这不仅需要很厚的功底，更需要很高的素质，特别是当企业家的素质。在中国目前这种“人治”环境中，一个企业的绩效在很大程度上取决于是否有一个卓越的领导者，而企业的发展在很大程度上是由企业家的素质决定的。也就是说，企业家的素质决定了企业家能否经营好企业的综合能力。

如此看来，似乎成功的企业家真的就像凤凰一样难寻吗？的确如此。行家们都说，什么样的土壤长什么样的庄稼，别指望“杂交水稻之父”袁隆平培养的高产水稻在贫瘠的沙漠上能一样高产，也别指望是个什么苗就能让袁大师培育成高产水稻，外界环境和内在因素必须是相辅相成的。但是，如果连企业家应有的素质也不具备，那就别想成为成功的企业家，无源之水，无根之苗是成不得气候的。

那么，如何才能修炼成为一个成功的企业家呢？

答案其实很简单，那就是学习，不断的加强学习。企业的经营管理是一项实践活动，企业家通过自己的经营管理实践，对经营管理方法不断地进行探索并积累经验，就其本质来说，这本身就是一种学习。然而，这还远远不



够,还必须扩大视野、拓展思路,要向企业之外的各种事物学习。特别是其他成功的企业,不论是国内的还是国外的,都有我们可值得借鉴和学习之处。它们之所以能够成为先进管理经验,是因为这些经验是其他企业在他们各自的实践中,经过摸索、总结、提炼并被证明确实是有用的东西。咱们中国有句古话,“他山之石,可以攻玉”便是这个道理。直接借鉴别人的智慧,毕竟可以缩短我们自己寻找和摸索的时间。

但是,不同的企业有不同的成功经验。对别人的智慧,在学习和借鉴过程中,千万不可照抄照搬,必须根据自己的具体情况创造性的加以应用,否则便是死路一条。借用国画大师齐白石的一句话就是:“学我者生,似我者死。”走不出别人的框架,自然也就不会有自己的天地。因此,只有“超我者”方能成就大业。

实际上,聪明的企业家都很清楚,各种资源中最重要的资源还是企业家本身,企业家的素质就是其中最重要的方面。企业家的素质决定了企业的发展,企业家决策的正确与否直接关系到企业的生存发展,企业规模越大,对企业家能力素质的要求也就越高。许多事实一再证明,企业家的个人素质如果跟不上企业的发展,要么一个企业被你毁掉,要么你被企业淘汰。能否把企业做大做强,很大程度上取决于企业家素质能否有大的提高。作为中国的企业家,毕竟是生存在中国几千年的文化积淀中,或多或少都受着传统文化的影响。在这众多的影响之中,睿智卓识、真诚信任、仁厚宽容、勇毅果敢、严谨自律被公认为是现代企业家必备的五项成功素质。

因此,企业家领导素质的提高,关键是要加强学习。希望企业家们要把加强学习放到重要位置,使自己的能力强始终跟上企业的发展、时代的发展。要多作前瞻性的思考,多谋战略性的举措,真正做到高瞻远瞩、运筹帷幄,把握企业正确的发展方向。

编者

2005年10月

目录

CONTENTS

第一篇 智——睿智卓识

第一章 中国企业家的智慧源泉	3
中国古代文化智慧	3
西方管理科学智慧	5
借鉴中国共产党智慧	6
借鉴政治军事智慧	8
“干”中学的智慧	16
当代企业成功实践的智慧	17
第二章 坚持不断地学习	19
学习能力很重要	19
获得知识,学以致用	22
掌握学习方法,不断创新	25
自学也是获取知识的有效途径	27
第三章 人才是企业发展的根本	38
如何界定人才	38
人才对企业发展的重要性	39
用人首先要知人、识人	40



任人唯贤是唯一正确的	46
要用其所长,避其所短	50
人才的思想意识素质评估	52
人才的知识素质评估	53
人才的能力素质评估	54
如何培养企业人才	55
企业储备人才的方法	57
第四章 企业家经营策略的智慧	59
放弃控制是为了更好管理	59
利用情感战术进攻	60
切记要有备而战	63
辩证地分析利与害	66
谙熟“迂回韬略”	66
巧妙避“重”就“轻”	67
学会“抖包袱”	68
变困难为机会	69
兼并高手的绝招:甜头加时间差	70
避实击虚	71
以迂为直,以奇为正	76
第五章 身体是创造财富的本钱	82
健康才是最宝贵的财富	82
健康是人生事业的支柱	85
追求健康赢取成功	86
不要做工作狂	90

新世纪的健康标准	93
培养你的健康性格	97
调整心态健康的智慧	99
打造自己的健康智慧工程	103

第二篇 信——真诚信任

第一章 与员工相互信任	109
以实际行动进行领导	109
如何建立下属对你的信任	111
下属的责任感是企业信誉的保证	114
用人不疑	116
如何成为下属拥戴的领导者	119
任贤要不避亲疏	123
如何与职业经理人建立相互的信任	125
第二章 坚持诚信原则	141
何谓诚信	141
诚信对企业的重要性	144
经营诚信产品	147
加强诚信合作	148
建设诚信文化	149
营造诚信环境	149
奥格威的诚信原则	150
李嘉诚创业信为先	152



第三篇 仁——仁厚宽容

第一章 心胸定天地	157
胸怀是大智慧的体现	157
胸怀是立志建业的抱负问题	158
胸怀是一个企业的战略	159
现代企业家胸怀的内涵	159
心胸决定论	160
现代企业家胸怀的修炼	161
第二章 诚挚的对待他人	164
尊重竞争对手,加强合作	164
以顾客关注为焦点	171
如何对待员工	172
分担下属的艰辛	175
上下同欲者胜	177
摒弃个人主义	184
第三章 建立仁厚的企业文化	189
何谓企业文化	189
企业文化的重要地位	191
构建高效的企业文化	195
现代企业制度下的企业文化建设	199
如何构建有凝聚力的企业文化	204
成功企业文化借鉴	210

第四篇 勇——勇毅果敢

第一章 智与勇相得益彰	233
勇以智为先	233
自信心很重要	234
如何建立自信心	240
化不利因素为优势	259
勇于承担责任	263
敢于面对失败	271
敢于放弃	273
第二章 抓住机遇不放手	278
捕捉稍纵即逝的机遇	278
眼光敏锐发现机会	280
勇敢出击赢得机会	288
拖延是最大杀手	292
缪寿良抓住机遇成功致富	295
诺基亚做好准备抓住机遇	299

第五篇 严——严谨自律

第一章 严于律己	307
严的意义	307
严于自律是关键	309
第二章 严谨而科学的管理方法	310



有效的管理方法	310
员工什么时候干劲最大	313
如何有效激励员工	317
如何批评员工最有效	325
第三章 严格而科学的管理制度	327
何谓现代企业制度	327
制定严格的公司管理制度	330
学会制定公司制度	333
制定公司制度需要注意哪些方面	335
严格按照规定执行	336
企业文化与企业制度的关系	338
保持制度制定与文化理念的一致性	339
设计员工行为规范应遵循的基本原则	342
赏罚要讲究方法	344
软化企业管理制度	348
第四章 严密的工艺管理	356
工艺过程的选择	356
工艺过程选择中的技术决策	356
严格控制工艺管理	359
视质量为生命	361

第 1 篇

智

——
睿智卓识

智生识，识生断

第一章 中国企业家的智慧源泉

古人说：“他山之石，可以攻玉”。大凡成功的企业家，没有不学习别人先进经验的；也从来没有什么人能够先天不学习，就成为“专家”一类的“圣人”。我们把第一章作为中国企业家的智慧源泉，就是希望中国企业家把学习他人的先进之处作为自己睿智卓识的来源。

中国古代文化智慧

中国古代的文化智慧可谓博大精深，成为人类文明智慧的很大一部分。中国古代文化从哲学层面系统地阐释了人与人、人与环境的关系，能从人的精神修炼、思维方法、行为规范等角度给现代企业家以启迪。学习中国古代文化，特别是先秦诸子百家的思想，是中国企业家获得智慧的重要来源之一。中国古代文明，与古代印度文明、希腊文明、埃及文明、伊斯兰文化等均对人类的智慧有重大贡献，这些不同的文化体系均从不同的角度对人类的智慧进行总结和提炼，揭示了同样的道理。但作为中国现代的企业家，如果学习中国古代文化智慧，往往学得更快，更易于理解接受和应用。

学习中国古代文化智慧，主要有两个着重点。

一、学习中华民族文化的精神

何谓中华民族文化的精神呢？大致可概括为以下几点：

(1) 强调以人为本。如孔子所说：“仁者，爱人也”。孔子还主张善民、



利民、惠民、富民、教民而用民。又如孟子说：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之”。

(2)厚德载物，追求博大精深。厚德载物就是道德修养深厚，心怀博大，能容万物，与万物共生、共长、共存，从万物中吸取营养，成就人的品性和事业。

(3)自立、自强的奋斗精神。如曾国藩说：“做人之道，以刚介为自立之基，以敬恕为养性之本”。又如《周易》中说：“天行健，君子自强不息”。

(4)求真务实，践履笃行的精神。强调尊重客观规律，一切从实际出发。如荀子说：“不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之”。又如房玄龄说：“顺理而举易为力，背时而动难而功”。

(5)追求协力、协调，视协力、协调为世界观。中国文化十分重视“一”。统一是协调的前提，是包容。老子说：“道生一……一生万物”。在西方的对立统一中是先讲对立后统一，而在中国是统一后的对立，中国视统一为内在的、自然的要求，这是两种不同的宇宙观。中国文化强调坚持协力，协调是力量的源泉所在。管子说“上下不和，邻不行”就是这个道理。

二、我们要学习民族文化的思维方式

民族文化中的思维方式丰富多彩，不胜枚举。如《易经》的“相交生万物”的智慧，《易经》中说：“相交生万物，相交茂万物，相交成万物”。相交是开放式，承认外部资源无限；相交是相对式，互取有无，互相融合；相交是相创式，对方创造自己，自己创造对方；相交是途径式，解决问题的途径从外部寻找，用内力去实现。如无中生有的智慧，中国文化中“无”是一个绝妙的范畴，是中国文化最深刻的智慧之一。“无”就是没有，但不是绝对的没有，它孕育着“有”。“无”激起了产生“有”的希望，“无”揭示了“有”产生的方向，无中生有是原创，是最高价值观的创新。西方管理追求“有”，制定大量

的规章、制度,利用统计工具,打造管理铁幕;中方管理着眼于“无”,“行无为之事,行不言之教”。又如对立统一的智慧。把对立的東西统一起来就是创新,对万物的不断分解就是创新,抓住要点就是创新。

其他还有很多,例如中华民族的制度礼仪规范,如《礼记》中的道德伦理等等,都非常值得中国的企业家学习借鉴。

西方管理科学智慧

西方管理科学起源于工业经济时代,历经几百年的实践与总结不断成熟。近几十年来,随着信息经济、知识经济时代的到来,西方管理科学的发展更是突飞猛进,日新月异,其理论体系之完整,思维之严密,逻辑性之强,令国人叹为观止!在经济全球化浪潮中,西方管理成果已深入到全球的每一个角落。西方管理科学的成果,对于我们这个刚刚步入市场经济国度的企业家来说,有着非常宝贵的知识和经验可供我们认真学习借鉴。

中国企业家学习西方管理科学,可重点选择学习 MBA 课程体系的相关内容。

MBA 课程体系中的战略管理,如安索夫的环境战略论,以德鲁克、钱德勒、安德鲁斯为代表的目标战略论,以迈克·波特为代表的竞争战略论,以普拉哈拉德、哈麦尔为代表的核心能力战略论,这些著名代表人物的战略管理理论具有很强的代表性,很值得我们学习。

MBA 课程体系中的市场营销管理,可参考学习菲利普·科特勒市场细分、选择、定位及产品、价格、渠道、促销 4P 理论。

MBA 课程体系中的生产管理,可以学习借鉴日本制造企业的 5S 管理、JIT 生产、精益生产,追求“零库存、零距离、零成本”的完美管理方法,以及朱兰、戴明二位品质管理大师在日本企业的成功实践并加以总结的品质管



理理论和方法。

MBA 课程体系中的宏观经济学、微观经济学可以学习萨缪尔森的《经济学》。萨缪尔森的《经济学》深入浅出,言简意赅,虽是一门经济常识普及课本,但包含内容之广,足以给予读者以经济学知识的启发,确实非同寻常。

MBA 课程体系中的财务管理、金融、投资决策理论更是每一个企业家不可缺少的必修课程。看懂基于权责发生制编制的资产负债表、损益表,看懂基于收付实现制编制的现金流量表,有一定的财务预算管理知识是每一个企业家必备的基本素质。了解金融投资、项目投资管理知识,对企业家选择产业投资决策有非常重要的理论指导意义。

MBA 课程体系中的业务流程管理,起源于 20 世纪 80 年代的业务流程优化再造革命,并配之以 IT 技术,以企业信息化手段对企业的运营能力进行提升,当代国内外领先企业正迅速的进行着深刻的流程革命,围绕企业的“品质、成本、速度、服务”这一主题,企业的运营效率得以惊人的提升。流程化、信息化管理的思路非常值得中国的企业家学习借鉴。

MBA 课程体系中的人力资源管理,如卡普兰“平衡计分卡”的概念、KPI 绩效考核方法、薪酬体系、激励方式的多样化、员工的职业生涯设计、岗位分析等内容对企业管理也非常具有实践意义。

其他 MBA 课程体系中的企业文化、组织行为学、管理沟通、商业伦理以及早期泰勒的科学管理也同样值得学习。

借鉴中国共产党智慧

首先,中国的企业家可以从学习中国共产党的组织管理智慧入手。中国共产党作为一个无产阶级政党,经过了从无到有,从小到大的发展历程。其间虽然历经挫折与艰难,但是,中国共产党在挫折与磨难中不断前进,组