



融汇世界管理大师的思想精华
浓缩世界著名企业的管理智慧

影响世界的

100条

管理名言

◎ 吕国荣 编著

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



○ 吕国荣 编著

影响世界的 100条 管理名言

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响世界的100条管理名言/吕国荣编著. —北京:人民邮电出版社, 2005.1

ISBN 7-115-12934-7

I. 影... II. 吕... III. 管理学-格言-汇编-世界 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第130403号

内容提要

本书汇集了世界上最伟大的管理大师和世界著名企业家的最实用、最经典的100条管理名言,浓缩了世界著名企业的管理智慧。

这些经典名言囊括了企业管理的方方面面,贴近企业的实际,极富现实意义,代表着世界上最具智慧的管理理念。内容包括:企业管人用人智慧,质量管理智慧,团队管理智慧,发展创新智慧,有效沟通智慧,决策智慧,有效授权智慧,竞争智慧,提升执行力的智慧,细节管理智慧,以及如何考核和激励员工的智慧……

本书是最淳朴、最大众化的管理学通俗读本,适合企业基层、中高层的管理者阅读,也可作为各类高校经管类师生的课外读物。

影响世界的100条管理名言

◆ 编著 吕国荣

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 15.75 2005年1月第1版

字数: 168千字 2005年2月北京第2次印刷

ISBN 7-115-12934-7/F·593

定 价: 28.00 元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010) 51626398



序

思考的起点

有一本书叫《增广贤文》，是古代私塾里小孩子的启蒙教材。里面以押韵的方式罗列了老百姓总结的人生智慧，如“有心栽花花不发，无意插柳柳成荫”等，琅琅上口，好学好记。这是我国古代的名言录，不仅小孩子学习，也有成人去温习，因为它既可以做事前取舍的依据，也可以做事后的“宽心丸”。于是有病治病，无病健体强身。

想到这些道理的时候，我们往往也不无感慨，但是大家却并不会真的按图索骥，对照着那些道理安排生活。当在生活中遇到事情，需调用道理支持的时候，你可能会发现好多闪烁光辉的道理给你指出的办法是与实际解决方案截然相反的。生活比道理复杂。

所以我说，如果看到一条你认为充满智慧的道理，先别兴奋，你还要认真去思考。如果你把它当成思考的起点，你会接着思考，考虑那些道理之所以成立的条件，或者它在哪些时候有反例。如果你把它当成灵丹妙药去生搬硬套，你就是那个用树叶挡着眼睛去市场上拿东西的傻兄弟。

况且有很多的名言还是似是而非的。比如本书中提到的“企业的成功，20%在策略，80%在执行”就是一个不能认真琢磨的道理，因为我不知道2:8的关系是建立在哪个指标上的，是时间，还是重要性，而且我也不相信这是通过调查统计得出的结论，我猜想这是提炼这句话的人根据感觉得出的一个论断。更要命的是还有人向我推荐“二八原则”，即“20%的因素创造了80%的价值”。很显然，按照这个原则我们强调的将是“策略”

而不是“执行”。尽管认真思考后，你会发现名言和名言之间会矛盾重重，但我还得说这个名言是有价值的，因为它提出了一个需要我们思考的命题，即策略和执行的关系。

就像《增广贤文》一样，这本书里的名言和语录的作用并不是指导，更不应该成为金科玉律，而是做企业的启蒙。也就是说你不要试图从这些断章取义的道理中发现绝对的原则和实际的方法，如果这些道理能启发你注意一些我们以前不曾注意的现象、不曾思考过的领域，就够了。这本书应该是我们大家思考相关问题的起点。真正的道理其实需要自己总结。

最后还是引用《增广贤文》中的一句话送给你，希望你能“近水楼台先得月，向阳花木早逢春”。

林海峰

北京新华信管理顾问有限公司 合伙人



前言

管理在本质上是一种实践活动，这在管理界已形成共识。如同任何一项历史悠久的实践活动一样，在管理领域中已经堆积了无数的名言和警句，这些名言是管理的精髓，言简意赅，让人记忆深刻。很多管理者在管理实践中经常引用这些经典的管理名言，并将它们融入到自己的管理智慧中，给管理行为增添了无穷的智慧和力量。

本书汇集了世界上最伟大的管理大师和世界著名企业家的最实用、最经典的100条管理名言，这些千锤百炼、流传甚广的管理名言融汇了管理大师们的思想精华，浓缩了世界著名企业的管理智慧。

这些经典名言囊括了企业管理的方方面面，贴近企业的实际，极富现实意义，代表着世界上最具智慧的管理理念。内容包括：企业管人用人智慧——将合适的人请上车，不合适的人请下车；质量管理智慧——对产品质量来说，不是100分就是0分；团队管理智慧——企业的成功靠团队，而不是靠个人；发展创新智慧——创新是做大公司惟一之路；有效沟通智慧——管理就是沟通、沟通、再沟通；决策智慧——管理就是决策；有效授权智慧——授权就像放风筝；竞争智慧——竞争对手就像磨刀石一样；细节管理智慧——细节决定管理成败；提升执行力的智慧——企业的成功，20%在策略，80%在执行；以及如何考核和激励员工的智慧——奖励什么，就会得到什么……本书是最淳朴、最大众化的管理学通俗读本，适合企业基层、中高层的管理者阅读。

本书的突出优势在于它摒弃了那些深奥的管理理论，对这些影响深远的经典名言，做了鞭辟入里的分析和阐述。每一条名言都有相应的经典案

例加以诠释，并附有精妙的点评，能让读者在轻松愉快的阅读中学习世界级管理大师的管理智慧，受到启迪，领悟到管理的奥秘和真谛。

管理大师的经典管理名言，是我们行动的指航灯，可以让我们少走弯路，并在具体的管理工作中轻易找到相应的解决办法。我们有理由相信：如果哪一个管理者能在实践中应用书中20%的内容，那么其公司应该有80%的成功率。

祝大家成功！

编著者



目录

第一章 将合适的人请上车，不合适的人请下车/1

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争，从这个角度来说，人才是企业之本。

第二章 对产品质量来说，不是100分就是0分/27

质量是产品的灵魂、企业的生命。美国著名质量管理学家约瑟夫·朱兰博士指出：“20世纪是生产率的世纪，21世纪是质量的世纪，质量是和平占领市场最有效的武器。”

第三章 企业的成功靠团队，而不是靠个人/43

《逆领导思考》一书的作者罗伯特·凯利说：“说到追随与领导，大多数组织的成功，管理者的贡献平均不超过两成，任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。”

第四章 创新是做大公司惟一之路/53

企业在市场竞争中输赢的关键在于其核心竞争力的强弱，而实现核心竞争力更新的惟一途径就是创新。

一项权威的调查显示：与缺乏创新的企业相比，成功创新的企业能获得20%甚至更高的成长率；如果企业80%的收入来自新产品开发并坚持下去，5年内市值就能增加一倍；全球83%的高级经理人深信，自己企业今后的发展

将更依赖创新。

第五章 管理就是沟通、沟通、再沟通/69

松下幸之助关于管理有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”管理离不开沟通，沟通已渗透于管理的各个方面。正如人体内的血液循环一样，如果没有沟通，企业就会趋于死亡。

第六章 管理就是决策/81

美国著名管理学家赫伯特·西蒙指出：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。”

第七章 爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业/109

法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”这一管理学的新观念，已经越来越深入人心，而且被越来越多的企业管理者所接受。实践使他们懂得，没有什么比关心员工、热爱员工更能调动他们的积极性、提高其工作效率了。

第八章 授权就像放风筝/125

授权的成功与否，从大的方面来讲，决定着企业的兴衰成败；从小的方面来讲，影响工作的顺利开展。因此，授权必不可少，授权势在必行。知名国际战略管理顾问林正大说：“通俗地讲，授权就像放风筝，部属能力弱线就要收一收，部属能力强线就要放一放。”

第九章 在企业内部，只有成本/145

企业管理的一个根本任务，就是不断降低成本。美国管理大师彼得·德鲁克在《新现实》一书中对成本有一句非常精辟的话，他说：“在企业内部，只有成本。”加强成本控制与管理、树立全方位的成本意识、提高企业竞争力

是企业最紧迫、最核心的问题之一。

第十章 竞争对手就像磨刀石一样/157

面对同样的竞争，为什么有的企业成为过眼烟云，而有的企业却能生存下来，甚至上升为实力雄厚的大企业呢？关键就在于生存下来的企业和它的员工都具有很强的竞争意识和较强的竞争力。

第十一章 细节决定管理成败/181

“细节的不等式意味着1%的错误会导致100%的错误。”对于细节来说，很多时候，100减去1不是等于99，而是等于0。由此可以得出这样一个结论：1%的错误会导致100%的失败。

第十二章 企业的成功，20%在策略，80%在执行/197

企业的核心竞争力，就在于执行力。没有执行力，一切都是空谈。

执行力决定企业的成败，任何企业的失败都是执行的失败，任何企业的成功都必然是执行的成功。

第十三章 现代企业离不开危机管理/211

斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔说过一句至理名言：“21世纪，没有危机感是最大的危机。”没有危机感，其实就有了危机；有了危机感，才能有效地避免危机。

第十四章 奖励什么，就会得到什么/223

管理者必须在工作与奖励之间建立恰当的联系。想要什么就应该奖励什么，奖励什么，就会得到什么，有效的奖励可以正确引导员工。

第一章

将合适的人请上车，不合适的人请下车

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争，从这个角度来说，人才是企业之本。

公司不分大小，人员不在多少，只有善于汇集众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，充分提高和发挥人的潜力，公司才有可能在激烈的竞争中成长发展、基业长青。

经营企业就是经营人，一个能用好人的企业，才称得上是成功的企业。





1. 企业即人

——日本经营之神松下幸之助

人是一切经济活动的载体，人才是企业制胜的根本。

日本经营之神松下幸之助说：“企业即人。”企业的兴衰，关键在于人。

一个企业只有厂房、机器、设备，而没有人，就根本算不得企业。有人运用拆字法形象地比喻说：企业无人则“止”。正如管理学家巴纳德指出的：“企业，是由人组成的，由人运转的，为人服务的系统。”

商场如战场，企业间的竞争非常残酷。无数企业因人才而兴，又因人才而败。一个人才济济、同心协力的企业，总不至于大败大输；而一个人才流失、内部混乱的企业，也绝不可能常胜不衰。

美国福特汽车公司的兴衰沉浮，充分反映了人才对企业生死攸关的重要性。

福特一世得士则胜，失士则败。亨利·福特一世在很早就提出“要使汽车大众化”这一宏伟目标，但是，这个目标不是他一个人提出的。他从1889年开始，曾两次创办汽车公司，结果均遭失败。

1903年，他第三次创办公司，聘请了一位叫詹姆斯·库兹涅茨的管理专家出任经理。正是这位库兹涅茨，通过深入细致的市场调查，帮助福特一世做出了“要使汽车大众化”的决策；也正是这位库兹涅茨，为福特公司组织设计了第一条汽车装配流水线，把劳动生产率提高了80多倍。

然而当老福特被冠以“汽车大王”的称号之后，他却被胜利冲昏了头脑。他变得狂妄自大、刚愎自用、独断专行；他尤其听不得不同意见，做



不到受谏纳言。

于是，公司人才纷纷离去，最后，连库兹涅茨也不得不另觅新枝，而公司之外的人才更是对公司望而却步。

福特公司失去了它往日的生机和凝聚力，丧失了开拓进取的能力，尤其可笑的是，在19年的时间里，它只向市场提供了一个车型——老福特本人所钟爱的黑色的T型车。

结果，到了1945年福特二世接手时，福特公司每月亏损已达900多万美元。

老福特的发家，如果没有以库兹涅茨为代表的公司员工的奋力拼搏，没有以库兹涅茨为代表的管理精英的出谋划策，是根本实现不了的；而福特公司的衰落，同样是因为库兹涅茨这班人才的流失。

福特二世接管公司之后，不惜高价，聘请了号称“神童”、“蓝血十杰”的“桑顿小组”——二战时期美国空军的后勤管理小组。福特二世又任用原通用汽车公司的副总裁欧内斯特·布里奇负责福特公司的工作。

布里奇精于成本分析，福特二世为了从通用汽车公司挖走他甚至不惜答应给他股票特权。布里奇随即又给福特公司带来了通用汽车公司的几名高级管理人员威廉·戈塞特、路易斯·克鲁索、D·S·哈德和哈罗德·扬格伦。

这些人对公司进行了一系列改革，使公司重新焕发了生机。公司利润连年上升，并推出了一种外形美观、价格合理、操作方便和适用广泛的“野马”轿车，创下了福特新车首年销售量的最高记录，把“福特王国”又一次推向了事业的高峰。

正是在“野马”车的开发、销售过程中，新星李·艾柯卡表现出了非凡的才能。

然而，后来的福特二世也走上了他父亲的老路，他不仅专断拒谏，甚至忌贤妒能，布里奇、麦克纳马拉等人被迫离开了福特公司。他又以突然袭击的手段连连解雇了艾柯卡等3位经理，最终整个公司人心浮动、人才外流，福特公司再次陷入困境。



面对大江东去的败局，福特二世不得不辞掉了公司董事长职务，结束了福特家族77年的统治。

可以说，整个一部福特公司的历史，就是一部得人才兴、失人才败的活教材。福特公司两次兴盛，缘自启用能人；两次衰落，缘自排挤人才。

管理智慧

“企业即人”是我们对人才重要性的基本认识。企业的兴与衰都由人而起，有了人才，企业的发展才有保证。

坚持“以人为本”，就是要树立“企业即人、企业靠人、企业为人、企业塑人”的观念。

“企业以人为本”这句话是现代管理理念的精萃。人才对任何企业来说都是宝贵的财富。人才的价值在于创造，谁拥有了人才，谁就拥有了发展的优势。只有拥有这种优势，企业才会在日趋激烈的竞争中立于不败之地。



2.企业最大的资产是人

——日本经营之神松下幸之助

当代企业管理是以人为中心的管理，因为人是知识、信息和技术等资



源的载体。人才是企业最宝贵的资源，企业间的竞争归根结底表现为人才的竞争，这就必然要求作为市场主体的企业高度重视人力资源管理，充分调动人的积极性和创造性，实现人力资源的价值。

企业的人力资产，尽管没有在资产负债表上显示出来，但它们是同公司的其他资产（如技术、资金和原材料等）同样重要的财富。在其他资源相同的情况下，正是因为拥有独具创造性和主动精神的管理人员以及勤奋向上的员工，才促成了企业的成功。

像IBM公司、3M公司和麦当劳公司等，较早就开始重视人在企业中的作用，采取了各种办法改善组织与员工之间的关系，从而确保了公司在近期和远期都取得了卓越的成绩。公司为员工们提供了经济上的优厚报酬和心理上的满足感，同时还为社会的福利作出了贡献。

这些公司被认为是最理想的工作场所，因为它们注重推行各种人力资源规划，以此吸引和留住有才能的人，并激励他们做好工作。这3家公司也都因此成为所在行业的领先者。这些公司的实践表明，将建立有效的人力资源管理体制作为公司的首要问题来抓，这样做有充足的经济理由。

随时注意提高员工的素质、更新他们的知识、改变他们的知识结构，企业这样做要比招纳新员工更有效，因为这能使其永葆活力。

美国惠普公司在吸收人才、智力投资方面，总是具有高瞻远瞩、重才惜才的特点。

公司同斯坦福大学约定，公司的管理人员和技术人员可以随时到大学旁听有关专业课程，以此更新员工的知识。

公司还规定其大部分员工每周至少要拿出两个小时学习业务知识。每年，惠普公司有25%的员工可以参加各种培训学习、深造。公司培养人才所花的资金占销售额的1%。此外，公司有700余名专职研究人员。

惠普公司的决策者认为：“人才就是资本，人才就是金钱，知识就是财富。”他们认同：“人是企业中最宝贵的财富，任何一个企业要有显赫的



成就，都离不开全体员工的勤奋努力、协力奋斗。”

正如松下幸之助所说：“企业最大的资产是人。”对现代企业来说，“人”是最宝贵的资源，只有用好了“人”，企业才能够无往不胜。

管理智慧

人是天地精华，对于企业来说，人更是宝贵的资源。松下幸之助所说的“企业最大的资产是人”，实际上是说企业最重要的资产是员工的理想、道德、事业心和责任感等。只有把这些资产经营好，使其实现保值、增值，才能有效地实现整个资产的保值、增值。



3. 用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处

——著名管理学家彼得·德鲁克

美国著名管理学家彼得·德鲁克指出：“有效的管理者择人和提拔人，都以一个人能做什么为基础。所以，我用人的决策，不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。”

世界上不存在没有任何缺点的人，领导者用人的要诀之一，就是如何发挥人的长处，而不是寻找十全十美的“完人”。如果不能见人之长、用人



之长，而是念念不忘其短，自然不能有效发挥人的能力，找到有用的人才。

美国钢铁工业之父卡耐基的墓碑碑文说得最为透彻：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人，安息于此。”当然，卡耐基所用的人之所以能力都比他本人强，乃是因为卡耐基能够看到他们的长处，并将他们的长处用于工作。

管理者用人的根本原则是“扬长避短，惟才是用”，因为人人都有其短，也都有其长，要挑一个有长无短的人，是根本不可能的。这就要求管理者做到用人之长，去人之短。

美国南北战争期间，林肯坚持稳健，一直任用那些没有缺点的人任北军的统帅。可事与愿违，他所选拔的这些统帅在拥有人力、物力优势的情况下，一个个接连被南军将领打败，有一次还几乎丢了华盛顿。

林肯很震惊，通过仔细分析，他发现南军将领都是有明显缺点同时又具有个人特长的人，总司令李将军善用其长，所以能连连取胜。于是林肯毅然任命格兰特将军为总司令。当时有人告诉他，此人嗜酒贪杯，难当大任。林肯何尝不知道酗酒可能误大事？但他更清楚在诸将领中，惟格兰特将军是决胜千里的帅才。后来的事实证明格兰特将军的受命正是南北战争的转折点。

人各有所长，各有所短，人无完人，这是人所共知的。如何发现人的长处，从而发挥人的长处，避其短处，做到知人善任，这是一门管理艺术，能够充分显示管理者的管理能力。

在一次工商界的聚会中，几个老板大谈自己的经营心得。

其中一个说：“我手下有三个不成才的员工，现正准备找机会将他们炒掉。”

“为什么要这样做呢？他们为何不成才？”另一位老板问道。

“一个整天嫌这嫌那，专门吹毛求疵；一个杞人忧天，老是害怕工厂有事；另一个混水摸鱼，整天在外面闲荡鬼混。”