

王惠君 刘非 周国强 著

经营金言嘉行录

责任编辑 董 玮
封面设计 林 间
插图 叶 均

鄂新登字 01 号

· 海外企业管理方略丛书 ·

经营金言嘉行录

©王惠君 刘 非 周国强著

出 版 者 湖北人民出版社 [武汉市解放大道新育村 63 号]

邮政编码 430022 发行科电话 (027)5829493

印 刷 者 湖北省新华印刷厂 开 本 787×1092 毫米 1/32

发 行 者 湖北人民出版社 印 张 9.75

1994 年 8 月第 1 版 1994 年 8 月第 1 次印刷 插 页 2

印 数 1——5 120 册 字 数 201 千字

ISBN 7-216-01523-1/F·225 定 价:8.85 元

本书如因印制质量不合格,由印刷厂调换

海外企业管理方略丛书

总 序

市场经济是竞争的经济,经济竞争就是从自然界加倍疯狂地搬到社会中来的“达尔文式”的企业生存斗争,它使适者生存壮大,不适者衰落淘汰。中国正在进行的前无古人的市场经济取向改革工程,已经逐渐将企业塑造为自主经营、自负盈亏的经济实体。市场经济中的优胜劣汰法则,即将来临的“复关”所引进的国际经济竞争,给即将进入 21 世纪的中国企业经营管理人员提出了如何使企业保生存、求发展这一庄严的历史任务。

企业有如一支乐队,企业的管理人员就是这支乐队的指挥。成功的经营宛如企业这支乐队所奏出的美丽乐章,不言而喻,指挥得法显然是演奏成功的一个极为关键的因素。西方人早就认为,生产至少有四个要素:土地、劳动、资本和管理,管理作为一个新的生产要素,其地位随着时间的推移日趋上升。毫无疑问,企业是生存下去还是死亡,是停滞不前还是发展壮大,管理在其中扮演着十分重要的角色。而透视我国企业管理的现状,人们总有一种

油然而生的落后陈旧感。人们常哀叹企业效率不高,究其原因,自然多种多样,不胜枚举,既有体制方面的束缚,又有技术落后的阻碍,但是,管理技巧的贫乏无疑难辞其咎。中国的发展呼唤着市场经济,而市场经济的高效运作呼唤着进行管理创新的企业家。

管理创新是企业家的本质,有效管理是企业管理人员应当追求的目标。按照西方学者的界定,“企业家”(Entrepreneur)是一个具有特定涵义的概念,是指那些能够实现管理创新的企业经营管理人员,创新是指企业组织、经营方向、经营策略等的新突破。企业要在激烈的国际国内竞争中保生存、求发展,就必须向管理要效率,实现创新的企业管理,创新管理可以称之为企业在竞争中致胜的软件。

现代著名的经济学大师、英国的凯恩斯先生曾颇富哲理地写道:“狂人执政,自以为得自天启,而其狂想之来,实际上总是得自以前某个拙劣的学者。”狂人是如此,智者也不例外。无论是古今,还是中外,那些硕果累累、名声赫赫的企业家,无一不是在某些经营管理思想和方法的指导下从事企业经营管理的。要在现代市场经济竞争中致胜,单凭自身经验来进行经营管理是远远不够的,自身的经验有其局限性,而且经验的累积常常要付出惊人的“试错费用”,要千淘万淘才始得金。因而,智者不仅要自身的经验和教训中学习,还要善于借鉴和利用他人和国外的经验,尽量缩减探索时间,减少试错费用。所以,

吸收国外企业成功的经营管理经验,采集其中可资借鉴的精华,对于经营管理水平普遍亟待提高的中国企业经营管理人員而言,无疑将会产生无法估量的“他山之石”的效应。正是基于此理,在湖北人民出版社各位领导的倡导和大力支持下,我们特编写本套丛书。

丛书在选题上根据我国目前的实际情况,既上演了企业管理技巧等传统节日,又增添了企业经营的法律环境、政府应当如何管理企业等新的节目。在内容安排上,丛书侧重于结合我国企业的实际需要,有针对性系统地介绍国外企业经营管理的方略、经验和理论,注重实务性和可操作性。在写作手法上,力求行文生动、简明扼要、深入浅出,融趣味性和知识性于一体,以求丛书具有雅俗共赏的格调。必须指出的,刘鼎华社长和青年读物编辑室的董玮主任、陈中琼和陈冬新两位女士,在丛书的编写过程中付出了大量的心血,其悉心指导保证了丛书的质量。

“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞”。未来的经济竞争是管理创新的竞争,中国市场经济呼唤着企业家的问世,也给企业家提供了广阔而前景光明的活动舞台。不难预料,21世纪的中国将是企业家施展雄图伟略、创造惊天动地奇迹的天地。我们衷心希望华夏大地能涌现一批世界级的企业家!

周开年

1993年11月10日于武汉大学枫园博士楼

目 录

第一部分 企业家的灵魂

- 1 经营之魂——企业家.....〔3〕
 - 2 价值追求——经营哲学.....〔20〕
 - 3 精神内核——企业文化.....〔27〕
-

第二部分 管理艺术

- 1 表演的艺术——管理.....〔37〕
 - 2 运筹帷幄——决策.....〔52〕
 - 3 总经理=解决问题.....〔55〕
 - 4 高效管理者——时间与效率.....〔63〕
-

第三部分 沟通与合作艺术

- 1 跨越鸿沟——沟通.....〔73〕
- 2 共同参与——合作.....〔86〕

第四部分 用人艺术

- 1 企业生命——人 [101]
 - 2 雇员不是机器——善待下属 [106]
 - 3 让石头和金子都变成有用之物——用人 [115]
 - 4 巨人公司——提拔英才 [126]
-

第五部分 激励艺术

- 1 精神动力——激励 [145]
 - 2 追求卓越——目标 [153]
 - 3 激励的奥秘——赏罚分明 [162]
-

第六部分 经营艺术

- 1 价值极高的艺术——经营 [179]
 - 2 黄金律——顾客至上 [197]
 - 3 是学问，更是艺术——推销 [207]
-

第七部分 成功之途

-
- 1 永远不会满足——创新〔257〕
 - 2 不以成败论英雄，但必须坚定
不移——走向成功〔268〕

第一部分 企业家的灵魂

1 经营之魂——企业家

我们可以让准备为公司付出所有精力而进来的人，像处在指导年轻人的教官之下那样，使之成为意志更加坚强的人；也可以使其像处在会宁的教育班长之下那样，使之认为在这种人手下做事倒霉透了，且为他拼命更是不划算，可见，在一个组织中，尤其是担任管理职务的人是如何的重要。

[日] 佐川清

是企业家维持支撑了这个世界。在他们的生涯里，几乎很少有如意算盘，也没有脆弱的市场平衡。他们推翻既成事实而不谋求建立平衡。他们是经济生活中的英雄。

[美] 乔治·吉尔德

领导是企业管理的灵魂。没有一个经理真的用玩弄数字、改组机构或使自己的公司适应商业学校提出的最新模式来管理自己的企业。在企业里，你应管理的是人……。我认为，提高领导水平是企业成功的最重要的诀窍。

[美] 哈罗德·吉宁

大公司总经理的身上到处都感到压力，就像置身压力锅一样。但是大多数总经理都能抵挡压力。他们像救火员一样，警铃一响，穿上靴子就奔赴现场。

[美] 克莱因菲尔德

做每一件事都有它的代价。即使要减轻体重，你也得不断地蹦蹦跳跳，日复一日，进行大量的艰苦锻炼。如果她想有一个女学生那样苗条的体型，她就得付出这个代价。同样，当一个能干的领导也得付出代价。他必须自己做出榜样，那儿出了什么事故，他就应该首先出现在现场。对他来说没有轻松愉快的周末。手头可能银根很紧，但是帐还得付清，顾客还得热情相待，因为迫不及待的竞争对手巴不得把顾客都争取过去。如果你愿意付出这个代价，那你就能坐在经理办公室里了。要不然，你还是处于原来的位置上更好些。

[英] 约翰·史密斯

与律师、演员或全球运动员相比，我得到的报酬是恰当的。我要对三万八千名职工负责，还要对一百多万使用本公司产品的妇女负责。我要承担很多风险，甚至还可能进监狱。我们的产品不仅用在人体外，有的还用于人体内，假如产品不合格就要吃官司。此外，总经理仿佛住在金鱼缸里，谁都看得见，时刻要担心强盗和绑架。由于受人们注意和身负重任，我们无时无刻都得提防着，不能像普通人那样轻松自在，爱干什么就干什么。

[美] 希克斯·沃尔德伦

经理人、工人和任何其他人一样，要面对不具人性的庞然巨物：巨大的竞争企业；巨大的全国性与世界性市场；巨大的消费群与工会、政府组织。这些巨物都具有自己的生命，它们决定经理人的活动，也主导工人与职员的活动。

[美] 弗洛姆

一个理想的经理人，既不强硬，也不纵容。理想的经理人乃是能够正确看出各种影响因素限制他在什么范围内选择领导模式，并据此采取至高的行为模式。对于一个有眼光、有弹性的人，领导不再是个难题。

[日] 西川朋子

大多数的资深经理人都是胸襟宽阔、兴趣广泛，有谈不完的话题；杰出经理人却不然。佛兰克·普渡只谈鸡的品质；黛比·菲尔德只谈她的饼干；雷·克罗克只谈品质、服务、清洁和价值。赫门·雷（富莱食品的创始人）开口闭口就是“完美”的马铃薯片，而罗杰·密里肯则永远把纺织技术挂在嘴边。能够在组织内进行大变革的人——不论卡森也好，麦克佛森也好，都有一个共同的特点：固执不移、贯彻始终。

[美] 彼得斯·奥斯汀

企业家应该目光远大，他不仅应该知道生产，同时，更应该知道在何处生产对他的企业更有利。

[日] 本田宗一郎

目前日本的经营者的，都是拿公司的钱去吃喝玩乐。我从不这样。一个真正的经营者的，是必须将自己完全贡献给公司的。

[日] 坪内寿夫

无论才能知识多么卓越，如果缺乏热情，则无异纸上画

饼充饥，无补于事。反之，如果知识才能稍有欠缺，但只要有了蓬勃的热情或坚强的意志，就会从中产生许多善果。即使个人没有突出的表现，他人看到此人热情如斯，也会由衷地给予一些有些或无形的协助。这种情况，足以弥补个人所欠缺的才能和知识，使工作得以顺利地进行、完成。

如同磁铁吸引四周的铁粉，热情也能吸引周围的人，改变周围的情况。

[日] 松下幸之助

俗话说：“有兴趣才能生巧”，这句话也适用于生意上。想要生意兴隆，首先要对自己的生意发生兴趣，要喜欢做生意。有兴趣之后，即使付出相当的代价，也不以为苦。不只是为了尽义务或混口饭吃，而是诚心诚意，专注而为，如此才是促使生意兴隆之道。

常言道“适才适用”，换言之，有兴趣做生意的人就做生意，如此一来，每一个人一定都可以实现自我的愿望了。

[日] 松下幸之助

我曾登上弘法大师所开辟的高野山，受益良多。现在此地已有汽车、电车和缆车，非常便捷。然而在一千几百年前，披荆斩棘，在如此偏远之地建立道场，弘法大师执着的信念，实非你我所能想象。我们很难达到弘法大师的境界。当时，我的确感到人心之一念，足以成就伟大的事业。我认为自己也应该有合乎自我的信念。

[日] 松下幸之助

不坚强的话，你根本没法做这些工作。这些工作绝对是严酷的考验：一种长时间的体力要求，一种跟工作耗在一起的能力，一种在压力下不慌张失措，能贯彻决策的能力，以及一种能够面对恶劣后果而坦然接受它的能力，这些都是绝对必要的。没有这些，你可说是一点能力都没有。最成功的人，每一个都具有“坚强”这一共同特点。

你需要坚强的体力才能有持久做下去的耐力。你必须要有长时间工作的能力，要能集中，并能过一种非常不健康的生活，而且长久持续下去。如果你确实想过不健康的生活，那么企业领袖的生活便是最适合你的生活。

[英] 约翰·哈维·琼斯

一个企业家的特殊品质是什么？持久的成功来之不易。勤奋和献身精神是最主要的。成功的人们总是锲而不舍的，他们都孜孜不倦地工作；他们的工作效率高，在同样的时间内要比别人做更多的事。

[英] 查尔斯·福特

如果叫我用一句话来总结一下怎样才算好经理，我认为，最重要的是当机立断。

[美] 艾科卡

我并不需要头脑太好的部下，关于公司的经营方针、发展目标，我自己自有打算。下面的人只要能对我忠心不二，实行我所交待的事情即可。当然我也非常重视部属的情报，下属如果有任何意见的话，可经由该部门的负责人来传达，不

过，我只会当作判断的资料，未必完全采用。

[日] 针木康雄

无论是谁，面对困难都会发生恐慌，或有所动摇。领导者也是人，当然有时也会感到不安，或面临不知所措的困扰。然而，这种感觉只能放在心里，不可轻易外显。人们对领导者的态度是非常敏感的，而且很快就会影响全体员工，以致士气低落。

所以身为领导者，平时要多培养临危不乱的冷静态度。不论面对如何困难的局面，都能以镇静的态度处理，这是非常重要的。

[日] 松下幸之助

一个有雄心的企业家，需要的不只是金钱。引人注目、胜过别人、与对手竞争性的比赛如此受欢迎的一个原因，甚至对观众来说都是这样的。

[美] 托马斯·W·卡林

要当好领导，一个必不可少的条件是，要有足够的自信心，敢于承认自己所犯的错误，即要懂得承认自己的错误不会使自己垮台的道理。真正的考验是，能不能尽快承认错误并着手扭转局面。我在美国国际电话电报公司就犯了一些错误，但是这些错误并没有使我垮台，我在经理大会上承认自己的错误，常常表示“是我下达了错误的命令”，然后提出我根据新的情况制订的尽量挽回损失的方案，我犯的这些错误通常能得到人们原谅。犯过错误的人要是看到自己的顶头上

司敢于承认错误，会受到很大鼓舞。你要是承认自己是一个普普通通的人，非但不会有任何损失，反而还会得到很多的好处。

〔美〕 吉宁

在企业里，管理部门对每一件事应从开始抓到结束。要想使企业有效地运转下去，管理部门必须负起责任来。哈里·杜鲁门担任美国总统时，他的椭圆形办公室里有一块牌子，上面写着“责任就在这里”。每个经理都应采取这种态度。如果你对部下的表现不满意，请不要责怪他们，因为错误就在你自己身上。如果你对公司的营业额不满意，请在自己身上找找原因，而不要只是到市场上去找原因。如果你对公司的赢利百分比不满意，请不要归咎于通货膨胀，而应严肃地看一看你自己是怎么干的。管理部门必须承担起责任。你要是推卸责任，就永远无法取得成功。领导艺术高的经理承认自己对事情的结果负有责任。

〔美〕 史蒂文·布朗

一个身心成熟的人，必须对自己言行的结果负责。一个事后推卸责任的人，身心定未成熟。

〔日〕 小泉信三

现代人有一种易患的心病，就是虚荣症。许多杰出的成功企业家，后来都会在重大失败之后收场，就是死在这种现代病症之下。

〔日〕 堤义明