

世界经典管理丛书

赵文明 等编著

世界经典 管理箴言

精读精解



中国物资出版社



世界经典管理丛书

SHIJIEJINGDIAN GUANLI ZHENYANJINGDUJINGJIE

赵文明 等编著

世界经典

管理

精读

江苏工业学院图书馆
藏书章



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界经典管理箴言精读精解 / 赵文明等编著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3160 - 9

I. 世… II. 赵… III. 管理学—箴言—汇编—世界 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 118532 号

策划编辑 王云龙

责任编辑 王云龙

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京耀华印刷有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 21 字数: 344 千字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3160 - 9/C · 0091

印数: 0001—4000 册

定价: 35.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

管理箴言是企业管理者的智慧结晶。这些经典名言经过千锤百炼，对企业管理过程中的各种情况进行了深刻精辟的阐述，揭示了管理的奥秘和真谛。

在过去的 100 多年时间里，世界管理理论和实践有了突飞猛进的发展，涌现出了一大批管理学者、思想家、大师，他们在管理方面，特别是企业管理方面为我们提出了许多善言和良训、忠告与启示。这些经典之谈都是一字千金、铭人肺腑的。如果能很好地学习它们，领会它们，把握它们，实践它们，毫无疑问，定会大大有益于我们管理水平和素质的提高。

而且，在今天这个充满激烈竞争的环境里，要想事业成功，企业管理者就必须利用一切机会帮助自己和下属提升领导力，阅读本书，正是这样的好机会。

本书共分 16 章，从经营管理哲学、经营目标与战略、企业决策管理、企业的生产和质量管理、企业的营销与客户管理、企业的绩效与财务管理、企业人力资源管理、企业领导的自我管理、企业变革与创新等方面总结了 100 多年来出自名家的管理箴言，再现了百年管理的智慧。

阅读本书可谓与伟大灵魂的精彩邂逅，杰克·韦尔奇、安迪·格鲁夫、威廉·戴明、盛田昭夫、李嘉诚、迈克尔·戴尔、松下幸之助、彼得·德鲁克等管理大师为我们奉献出世界上最伟大的企业管理智慧，而我们可以借用它的深邃超越渴望、瞻仰伟大、汲取精华。

拥有本书，你就可以随时随地与管理大师对话，聆听他们的教诲，从中汲取快速成长的精神营养，并指导自己的企业管理实践，成为一个真正优秀的企业管理者。

编者

2009 年 7 月

目 录

01 智慧之精华，经营之理念——伟大的管理哲学 / 1

经营理念是企业追求利益、经营战术战略的核心，是经营思想、意识、方法提纲挈领的心脏，是全体人员行动的总目标和指针。经营理念在企业里面，就像宪法在一个国家的许多法律中占有其不可动摇的地位一样，有其超然的尊严和价值。

管理，必须从尊重人开始	/ 1
管头管脚，而不要从头管到脚	/ 3
想赢，就要比别人快	/ 5
创造环境，塑造成功	/ 7
管理也要“与时俱进”	/ 10
管理不能苛求完美	/ 12

02 调准“航船”的方向——经营目标与战略 / 15

对于一条没有航行目标的船来说，任何方向的风都是逆风。企业就是一艘航行在商海中的船，要想到达彼岸，就必须要有明确的经营目标和战略。明确的经营目标和战略会给员工以信心和动力，促使员工积极地付诸行动，从而推动企业健康持久的发展。

战略定位决定经营策略	/ 15
战略是所有人的事	/ 17

目

录



战略转型至关重要	/ 19
快速反应和分权战略	/ 21
知识管理战略	/ 24
物流管理新战略	/ 26
树立正确的战略目标	/ 28
管理职能是战略的保证	/ 30
企业战略和营运有效性	/ 33

03 与上帝掷色子——企业决策的管理 / 36

美国著名管理学家赫伯特·亚历山大·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。”决策是管理的核心内容，关系到管理的绩效，是管理者的主要职责。决策的正确与否，决定了企业的成败。一个正确的决策，可以让企业取得辉煌的成就，而一个错误的决策，则可以把企业推入万丈深渊。

管理就是决策	/ 36
风险评估是决策的前奏	/ 38
过滤信息，追求有效决策	/ 41
兵贵神速，快速决策	/ 42
制定有节制的决策	/ 44
消除决策时的错觉	/ 46
警惕决策陷阱	/ 49
战略风险分析能避免决策陷阱	/ 51

04 得人才者得天下——人力资源管理 / 55

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。



以人为本，大公无私	/ 55
造人先于造物	/ 57
知识型员工是企业成败的关键	/ 59
不信任会浪费生产力	/ 62
培训是破旧立新的孵化器	/ 63
赢得员工的忠诚	/ 66
工作的丰富化模型	/ 68
引爆员工的潜力	/ 70
择其长而用之	/ 72
实现薪酬效能最大化	/ 74
福利政策和业绩挂钩	/ 76
让激励机制“奔跑”	/ 78

05 将革命进行到底——企业变革与创新 / 81

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唯一途径就是创新。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。因此，一定要将创新进行到底。

创新才是唯一有效的成功之路	/ 81
把快速变革当作亲密朋友	/ 84
打开所有的企业“雷达”	/ 87
创新是企业管理的试金石	/ 89
基于核心竞争力的变革	/ 91
组织变革要依靠全体员工	/ 94
变在迫不得已之前	/ 96
组织变革的“相合模式”	/ 98
走稳内部发展之路	/ 101



06 营销就是营心——企业营销与客户管理 / 104

营销不是企业成功的唯一因素，却是企业成功的关键因素！在现代市场经济条件下，企业必须十分重视市场营销。市场如战场，谁能把营销做得更好谁就掌握了战争的主动权，就能旗开得胜。营销的主要对象是人，所以，营销必先研究人，研究客户的消费心理、消费动机、消费目的。只有抓住了客户，企业营销才能获得最终的成功。

构架独特的价值取向	/ 104
建立真正的关系营销	/ 107
快速变革营销流程	/ 110
贴近客户，为客户着想	/ 112
降低关键员工离职的风险	/ 114
顾客认识品牌，品牌驱动市场	/ 117
建立客户的忠诚度	/ 119
重视“获得顾客成本”	/ 121
寻求渠道差异型优势	/ 123
不能完全依赖市场调查	/ 126
服务无形，定价有道	/ 128
投诉是改善服务质量的良机	/ 131

07 时刻准备“过冬”——企业危机管理 / 134

居安思危，这是企业基业常青的秘诀之一。哈佛商学院教授理查德·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。

没有危机感是最大的危机	/ 134
危机管理的真谛	/ 136
危机产生于内部管理不善	/ 138
警惕成长的危机	/ 141



积极沟通，共克危机	/ 143
通过内部控制防范风险	/ 146
制度远比临时抱佛脚的小伎俩好	/ 148
巧妙应对，化危机为商机	/ 150
萧条期不能应激过度	/ 153

08 竞争对手就是磨刀石——企业竞争管理 / 156

竞争是企业不断发展的原动力。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。“优胜劣汰”是全世界最基本的规律，企业要想发展壮大，就必须做好竞争管理。

不要视竞争对手为敌人	/ 156
建立正确的伙伴关系	/ 158
从对手的错误中吸取教训	/ 160
企业的三种竞争战略	/ 162
创建独特的优势	/ 165
企业并非越大越好	/ 168
寻找企业成长的秘密	/ 170
谨防“公司健忘症”	/ 172

09 企业最宝贵的无形资产——品牌管理与策略 / 175

品牌是企业形象的标识，是企业走向市场的“通行证”，更是企业核心竞争力的“代名词”。可以说，品牌就是企业最重要的无形资产，是企业不断发展壮大的生命力！每一个伟大的企业都会拥有自己著名的品牌。因此，品牌的塑造和管理就成为了企业经营的头等大事。

实行全方位品牌管理	/ 175
品牌是企业价值观的体现	/ 178



品牌营销的本土化战略	/ 181
品牌就是对消费者的承诺	/ 182
重视品牌识别和定位	/ 185
以品牌为引擎驱动企业发展	/ 188

10 紧抓“生命线”——生产与产品质量管理 / 191

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。”对于企业来说，“生命线”必须常抓、紧抓、严抓。

质量是企业的生命	/ 191
决定成败的全面质量管理	/ 194
采购是获得竞争优势的关键	/ 197
致力于迅速开发新产品	/ 199
将精力集中于流程控制	/ 202
质量评审赢得忠实客户	/ 204
大力推行全面生产保养	/ 206
比对手更有效地减少库存	/ 208
质量管理也要与时俱进	/ 210

11 做修筑堤坝的人——企业领导的自我管理 / 214

企业管理是一门艺术，真正优秀的企业管理者都是“艺术家”。他们都具有独特的个人魅力，都懂得怎样做一个领导者。一流的企业家只管人不管事，二流的企业家既管人又管事，三流的企业家多管事少管人。其实，管理就像长江一样，企业领导最需要做的就是筑好堤坝，让水在里面自由地流。

伟大的领导者必有伟大的梦想	/ 214
学会扮演不同角色的领导者	/ 217



创造奇迹的领导品质	/ 219
大胆行动，带动公司勇敢前行	/ 221
善用“皮格玛利翁效应”	/ 224
应对变革，闯过雷区	/ 226
领导力的发展是一个没有终点的过程	/ 228
掌握领导中一些微妙的技巧	/ 229

12 构建完美的“躯干”——企业制度与组织管理 / 232

制度是企业管理的基石，是员工的行动指南。企业要发展就必须壮大，规模企业的发展是不可能只依赖企业领导的个人魅力，还要靠严密的制度和组织体系去规范和约束。如果不能建立行之有效的组织管理制度，那就不可能获得成功。

塑造健康的组织是企业家的首要任务	/ 232
企业组织的命运取决于员工	/ 234
把金字塔颠倒过来去实现目标	/ 237
大公司装上小公司的灵魂和速度	/ 239
不能忽视企业的基本结构法则	/ 241
组织的品质：学习和创新	/ 244
实行良性收购，优化组织结构	/ 246
第五项修炼：创建学习型组织	/ 248
企业必须建造“融合网”	/ 250

13 把散沙变成混凝土——企业团队管理 / 253

创建企业没有任何神奇的公式，它类似于把拼板玩具的每一块拼凑起来。但团队是其中最重要的那块。因此，《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。”



管理是团队的游戏	/ 253
拥有团队智慧	/ 256
对团队采用辅助型领导模式	/ 259
信任是虚拟团队管理的核心	/ 262
管理拥有“多种武器”的团队	/ 264
培养跨文化沟通能力	/ 266
优秀的人未必能组成优秀的团队	/ 268

14 成本是内部管理的关键——企业绩效与财务管理 / 271

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》中对成本有一句非常精辟的描述，他说：“在企业内部，只有成本。”加强成本控制与管理，树立全方面的成本意识，提高企业竞争力是企业最紧迫、最核心的问题之一，是企业制胜的关键。

成本领先是企业壮大的关键	/ 271
绩效管理应该与企业愿景结合起来	/ 273
定期与员工进行绩效面谈	/ 275
没有交流沟通就不是绩效管理	/ 277
使预算成为实现目标的有益工具	/ 279
调整成本，创新优先	/ 282
重视作业成本管理	/ 284
用内控机制防范财产流失	/ 286

15 构建数字化蓝图——企业知识与信息化管理 / 290

在知识经济时代，知识是企业最重要的战略性资源。企业求生存及获得竞争优势的利器，就是做好知识管理。而信息化是企业实施知识管理的基本工具。通过企业信息化的管理，实现信息资源的共享，加强交流和沟通，从而提高管理效率，降低管理成本。



适应互联网带来的变革	/ 290
“以人为本”的信息管理	/ 293
有效地管理企业的信息资产	/ 295
电子商务的联盟优势	/ 297
不能忽视信息技术的潜能	/ 299
以数字化设计创造新的价值	/ 302
善用网络再造企业竞争优势	/ 304
16 基业常青的秘密——企业文化的塑造与建设	/ 308
21 世纪是文化管理时代，是文化致富时代。企业文化将是企业的核心竞争力所在，是企业管理最重要的内容。没有文化的企业尽管可以红极一时，但却逃不脱短命的下场。因此，企业要想持续健康地发展，达到基业常青，就必须建立优秀的企业文化。	
结果导向是企业文化的基础	/ 308
创建多元化企业文化环境	/ 310
建立起全球性的学习型企业文化	/ 312
营造重能惜才的企业文化	/ 315
迎接文化差异带来的挑战	/ 318
参考文献	/ 321
后 记	/ 322



智慧之精华，经营之理念 ——伟大的管理哲学

经营理念是企业追求利益、经营战术战略的核心，是经营思想、意识、方法提纲挈领的心脏，是全体人员行动的总目标和指针。经营理念在企业里面，就像宪法在一个国家的许多法律中占有其不可动摇的地位一样，有其超然的尊严和价值。

管理，必须从尊重人开始

大师如是说

怀疑和不信任是公司真正的成本之源。

——道格拉斯·麦格雷戈

道格拉斯·麦格雷戈：美国著名行为科学家。他提出了有名的“X—Y理论”，并在以后的著作中进一步加以发挥，该理论对管理实践产生了深刻的影响。





箴言解读

“没有规矩，不成方圆”是人们强调管理时的依据，但是往往却忽视了这样一个事实，如果人的积极性未能充分调动起来，规矩越多，管理成本就越高。因此，企业管理最起码的一条规矩就是对人的尊重。

人们谈管理，尤其是对人的管理，过多的强调了“约束”和“压制”，其实，这样的管理效果往往会适得其反。聪明的企业和企业管理者已经意识到这一点，并开始在“尊重”和“激励”上下工夫，了解员工的需要，然后满足他们。

一个好的企业和好的管理者始终牢记这一条：他的职责是帮助员工成功。如果经理用权力欺压员工，就不是一个称职的经理，至少不是一个具有现代意识的经理，怎么看他也像一个旧社会的工头，经理最重要的事情是要用他的权力、他的专长、他的影响力来帮助员工成功。经理不能让自己手下的员工不断失败、不断炒员工的鱿鱼——这段话是惠普中国公司原副总裁吴建中说的。

让管理亲和于人，让管理者与员工心理距离拉近，让管理者与员工彼此间在无拘无束的交流中互相激发灵感、热情与信任，这样的理念在优秀的企业家心中越来越达成共识。有位专栏作家参观英特尔公司时，看到当时英特尔的首席执行官格鲁夫的格子间与员工的格子间一样大小后，很尖刻地指责格鲁夫这种做法比较虚伪，格鲁夫却回答说，他这样做的理由是不想让权力放大，给员工造成心理压力，以便能更好地与员工进行交流。

要让管理者真正亲和于员工，不仅表面上要与员工拉近距离，还要真正关心员工，不单是关心员工的家长里短，更重要的是关心员工的前途和未来，包括员工的薪水和股票，也包括员工学习的机会、得到认可的机会和得到发展的机会。

对人的尊重还包括对不同思维的容忍。100%的求同思维，常常让创新之苗过早夭折。作为一个经理或高级主管，你如果不能容人，你只喜欢提拔那些想法、做法和你一致的人，就会在你的周围聚集一批与你思维相



似的人，那时你就很危险了，当你遇到困难时，你周围的人并不能帮你，因为你们的想法和做法都如出一辙。管理是对的，但不要让人定型，让人定型的管理是企业（尤其是高科技企业）的一大灾难。

世界著名的咨询公司安德森公司原“掌门人”劳伦斯·温白克说：“一家企业要成功，关键是一定要爱护你的员工，并帮助他们，否则他们也不会帮助你的企业。对待员工一定要诚实，要有一致性，不能朝令夕改，一定要把你的心拿出来给他们看，要心心相印，只有在这种情况下，他们才会跟你走。”这是一种很普通的境界，但是很多企业家做不来，却一味要求员工对企业忠诚再忠诚。正如单相思的爱情会打水漂儿，企业家对员工不忠诚，就别想员工对你忠诚。

总之，企业管理千头万绪、错综复杂，但是最核心的一点是对人的信任、对人的尊重。这是企业管理的开始。

管头管脚，而不要从头管到脚

大师如是说

领导管得少，才能管得好。

——杰克·韦尔奇

杰克·韦尔奇：享誉全球的企业管理大师，被誉为“最受尊敬的CEO”、“全球第一CEO”、“美国当代最成功、最伟大的企业家”。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。



箴言解读

追寻管理的真谛是每个管理者的梦想。作为总裁，杰克·韦尔奇曾为公司高层管理人员做了一次别开生面的培训游戏。游戏前一天，他给每个参加者发了一顶耐克帽子和一双耐克球鞋。然后问，今天为什么发帽子和鞋子？员工们说，无非为了明天的登山活动。韦尔奇又问，假如还发衣服



乃至内衣裤给你们，大家会有什么感觉呢？这时，他们不约而同“嘘”的一声，连连摇头说：“不要，不要！感觉怪怪的，好不舒服。”韦尔奇说：“对了！你们不要，我也不该给。”管理之妙就在于只“管头管脚”，而不要“从头管到脚”。

习惯于相信自己，放心不下他人，经常不礼貌地干预别人的工作过程，这可能是管理者的通病。问题是，这个病会形成一个怪圈：上司喜欢从头管到脚，越管越变得事必躬亲，独断专行，疑神疑鬼；同时，属下就越来越缩手缩脚，养成依赖、从众和封闭的习惯，把最为宝贵的主动性和创造性丢得一干二净。时间一长，企业就必然得弱智病，衰败也就在所难免。

管理大师德鲁克说，注重管理行为的结果而不是监控行为，让管理进入一个自我控制的管理状态。为了进入这种状态，管理者应该管好“头”和“脚”。“管头”最重要的是解决“做什么”和“谁来做”的问题：管理者应该清晰地描绘企业的未来，聚焦战略路线，把“做什么”这个问题想清楚，并透彻地讲给下属，给他们指出极其明朗的方向。

通用电气公司用6年时间来选一位CEO，可见选人之重要。在“谁来做”的问题上，一定要养成对事不对人的思维习惯，重诚信，重结果。当不良结果已经出现，即使是那些长期在公司忠诚服务的人员，一旦他不再适合原来的岗位，在兼顾到企业“良心”的同时，必须坚决予以换掉。

而所谓“管脚”，则需要注意以下三点：

(1) 资源到位：美国微软公司项目开发效率很高，其原因之一就是给项目小组配置充分的工作资源，包括资金、人员、工具等。这是因为，巧妇难为无米之炊。管理企业不是做官，而是做事。身为管理者，必须给部下创造一个宽松、信任并能获得强有力支持的工作环境。韦尔奇说：“我的工作是为最优秀的职员提供最广阔的机会，同时最合理地分配资金。这就是全部。传达思想，分配资源，然后让开道路。”合适的人到合适的地方去做事，同时获得合适的空间和资源，这样，员工的潜能自然就会迸发出来。

(2) 教练角色：教练是不能上场的，只能在场下作指导。企业管理者的角色就像教练一样，应该多一些组织、辅导、制衡，而不是老想着自己

