管理大师经典语录

GUANLI DASHI JINGDIAN YULU

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

管理大师经典语录

目 录

企业与企业家

企业与灵魂.....	1
精兵与强将.....	2
素质和条件.....	3
经营与管理.....	5
领导的职责.....	7
抓住重要环节.....	7
高徒出自严师.....	9

运筹与决策

经验丰富的决策者	10
果断的决策	11
择优选取	12
见仁见智	13
要审慎作决策	14

预测与计划

关键是第一步	16
明察秋毫	17

脚踏实地	18
计划与战略	20
计划开始实施	21

发现人才与使用人才

求贤若渴	23
巨眼识良才	24
十年树木，百年树人	25
选人与用才	26
信任和鼓励	29
合理用人，妙到好处	31
小人物大作用	31
权力下放——至高的法宝	33

投资与理财

要利润，更要.....	35
精打细算	36
把握投资机遇	37
成本——企业的金矿	39
欲取之，先予之	40
警惕“繁荣”	41

质量与信誉

质量是企业的生命保证	43
勿轻视信誉	44

完善的质量管理	47
---------------	----

改革与求新

为了谋求生存	50
推陈出新	52
坚强者之路	54
创新与开拓	55
人心齐泰山移	57
永存企业活力	58

竞争与发展

追求卓越	61
寻求竞争优势	62
战胜对手	64
竞争与激励	64
知己知彼，百战不殆	67
综述策略	69
告诫竞争者	70

风险与成功

梅花香自苦寒来	72
成功价值论	73
勇于承担责任	75
险中求生之道	76

胜利属于勇敢者	77
起决定因素的是人	79
富有涵义的哲言	80

实施与实务

量，然后知长短	82
真理源于实践	83
作有准备之战	84
以身作则	85
忘我工作精神	85

矛盾与冲突

摩擦是正常的	87
应付挑战	89
沟通是化干戈为玉帛	90
柳暗花明又一村	91
加强修养	92
避免麻烦	93

经验与教训

实践多，经验多	96
复杂的企业事务	97
前车之鉴	98
勿蹈此辙	100

市场与行销

为行销创造市场·····	103
别出心裁的行销活动·····	104
优秀的行销员·····	107
捕捉多变的市场需求·····	109
条条大路通罗马·····	110
时时自问“下一步”·····	112

顾客与服务

“上帝”——衣食之源·····	113
不喜欢的，白送也不要·····	115
注重顾客心理·····	116
忠诚事业，服务社会·····	118
满足消费者·····	124
急顾客之所急·····	126
知识就是力量·····	128
交流是传递信息的途径·····	129
收集和选择·····	132
每一分钟勿忘充实自己·····	134
组织的作用·····	136
个人和组织·····	137
领导者的形象和作用·····	141
适应就是协调·····	143

企业与企业家

企业与灵魂

法国经济学家琴依于公元 1800 年创立了 Entrepreneur（企业）这个字眼用来描绘介于资产和顾客之间的人们。这个名词的重要涵义，是一个充满了创意想象和精力、承担风险和制定风险、掌握他人错失的机遇、洞悉未来、掌握未来的人物。

——彼得·派克

由于企业家把要素（资本积累和技术进步，或资本、劳动和技术）组织起来进行生产，并通过不断创新改变其组合方法，于是促进了经济成长。隐藏在成长要素背后的“国王”就是企业家。

——约瑟夫·熊彼得

能够洞察时势，随机应变的企业，需要一种新型的领导；善于掌握时机，临危应变的经验，具有一整套所谓非线型的新技能。

——阿尔温·托夫勒

大凡成功地创办一家新企业的人，至少有一部分动机是如此：他们感到要是不能一试身手，必将抱憾终生。这会促使你产生冲动，要走出公司的大门，要切断存在于你与公司之间的那根脐带，这还会使你有勇往直前的意志，哪怕其他一切事物使你感到阻力重重，你也在所不惜。创办一个企业必须投入资金和专业技巧，但更重要的是，你必须注入情感。

——马克·麦考马克

企业家都有高度的自信以及解决问题的决心。他们设立明确的目标，不怕失败，能寻求回馈并明智地加以利用，且与自定的标准相竞争，更又能容忍不确定性。他有坚强的道德观念，坚定的个性和伟大的勇气，借此而成为不屈不挠的独立“创办者”，换句话说，他是社会所珍爱的“精明的老鹰”。

——保罗·索尔曼

精兵与强将

实业家，一种是眼光敏锐的，对企业或个别单位发生的问题最为敏感，在人们尚未注意时他就能看出迹象，并能准确地抓住问题；另一种是精于探索的，对各种各样的情报或新知识都热心索求，并能鉴定新管理技术的效果如何；还有一种是思考活跃的，能不断提出解决问题的方法，并能脚踏实地而时时有所创新等。

——占部都美

时值剧变的时代，企业环境也随之变化无常。只知回顾过去，不细察当前情形者算不上是一位优秀的经理人员，他必须能未雨绸缪，提防突发性的改变，为短期、中期以及长期的目标作最周详的策划。

——艾瑟瑞吉

具有创造性的人才是真正有才能的领导者。这种人善于发挥积极的主动性，能时刻留心周遭的问题，然后制定措施去解决问题。

——占部都美

素质和条件

假定经理人员本身即具有专业技术能力，我还要求他必须有着充分的领导力、判断事务的能力、能肩负起自身的职责，并拥有良好的人际关系。

——大伟·斯蒂尔

他必须备有正直的理念，择善固执，据理力争。处事失误良机，能勇于认错，接纳指正，绝不任意推卸责任。他必须是诚实廉洁的，若位居高职的人未能守正不阿，必将逐渐腐蚀整个企业结构。每个人必须具有杜绝欺瞒行径的责任，绝对不可因其资历深而予以宽宥。

——艾瑟瑞吉

所谓经营的辨别能力，也就是适应变化的能力。所谓适应变化的能力，就是识别情况变化的能力，也是指出问题、解决问题、筹划工作的能力。具备这种能力和勇气的人，遇事就会善于思考，可以称得上是革新式的管理者。

——藤芳诚一

一个优秀的企业家必须具有洞察迷雾、详察前景的能耐。由于社会环境的错综复杂使得我们备感不适、无所适从，因此处身于现今社会的企业经理，必须能使企业本身与外在社会得以充分的调和。

——彼得·派克

他们是一批敢于接受挑战的人，是一批助朋友于患难之中的人。他们把经营事业视作乐事。即使事情本身毫无乐趣，他们亦矢志不渝。他们有着一种基本的气质，即内在力量。

——艾科卡

一个成功的领导人的主要特点既不在于独裁，也不在于放任，而是善于评估各种主观与客观情况的影响力量，并且依照评估结果采取行动。因为他具有很高的洞察力和灵活性，所以就不会被领导工作中产生的问题困扰住而感到进退维谷。

——鲍姆·施米特

企业经营领域是变动不定、前仆后继的，因此，未来的

企业领导人和管理者，必须比前人更具创新、冒险进取的能力和专业知识，他们也必须有坚忍，处变不惊的决心。

——查理斯·威勒

经营与管理

不讲经营管理，即使手捧金饭碗也不一定有饭吃。

——简伯顿

经营者必须确立公司的理想和使命感，并不断以此勉励自己和员工。

——松下幸之助

经营事业，要顺应自然，集思广益，然后才去做该做的事，必然无往不胜。

——松下幸之助

企业要不断做适当的调整，才能生存，尤其在传播事业十分发达的时代。

——松下幸之助

科学管理……是科学，而不是经验法则；是和谐，而不是单干；是不断取得最高产量，而不是限制产量；是发展个人，使他达到最高效率和最富裕状态。

——F. 泰勒

经营管理不仅管理财物、物，还要管理活生生的有思想

的人。对于人没有深刻的洞察，就不可能实现有效的管理。

——村山孚

管理者的有效性基础：

记录自己的时间；

管理自己的时间；

集中自己的时间。

——彼得·杜拉克

今后的管理者，他们将是提出希望的人而不是命令者，是给人帮助的人而不是统治者，是具有同情心的人而不是批评者。

——土光敏夫

为了把人推向前进，就需要确立发挥人的创造性的经营思想。

——占部都美

一个成功的专业管理人员，是由于他作为一个管理人员的专业技能，而不是由于他拥有职权或在某一行业中的技术知识，而被董事会雇佣为一个企业的主要负责人的。

——迪克·卡尔森

在当今高度竞争的市场中，具有管理的最佳能力是至关重要的。

——迪克·卡尔森

就公司管理部门来说，人半功倍。

——R. 克劳克

领导的职责

为了创造机会，主动向危险挑战，并承担风险，这就是企业家的职责。所谓培养企业家精神，并不是为排除危险或尽量减少危险而玩弄小花招。相反，正确掌握企业的潜在能力和实际能力，分清优劣长短，向更大的危险挑战，这样做才是培养企业家的精神。

——片方善治

管理者的第一要务是思考。公司的未来前途全要靠他的清晰思考，批判性思考，以及创造性思考的能力。

——劳伦斯·米勒

管理人员把责任归诸外因事物，是我们必须极力消除的。这种推卸责任的态度，与追求卓越的态度恰好对立。追求卓越的管理人员会用“反求诸己”的态度来面对意外事件。他们认为自己对各种事情有所控制，必须对成败负责。

——劳伦斯·米勒

抓住重要环节

没有沉不了的船，没有不遭倒闭厄运的企业；一切取决

于人的努力。员工要三倍地努力，负责人则应十倍地努力！负责人就是吃苦的人！

——土光敏夫

最难得的人才就是有办法领导集体从事创造的人。在这种情况下，领导者最重要的条件就是正直。……正直就是诚实，前后一致，以负责的态度采取某种行动。正直的人或组织，能得到信任。

——劳伦斯·米勒

企业的规模越大，涉及的业务领域越广泛，总经理无论个人的见识多么广，才能有多么强，也难于应付自如。于是所谓“总经理个人独断”的弱点就暴露出来。总经理个人独断并非完全坏事，但它带来了自以为是，任用亲信的弊害却非常严重。

——藤芳诚一

我们应该明白一点，凡是自己无法做到的事也不应要求他人。置身高级领导层的人，且不论其领导部属的方式，单就其自身之处事礼仪与态度都将影响到整个组织。你或许认为自己已经无法改变已有的个性，但是，你必须了解一点，你的属下可能会竞相模仿你的办事态度。

——泰伦斯·莱德

不管人生怎样不如意，不如意时也能豪放大笑，把心中傀儡散于外。这种性格开朗，从不矢志的人，才是企业寻求的天才，也才是有资格成为领导者的人物。

——伊藤肇

高徒出自严师

一般人都认为一个成功的总经理是有才智、富于想象、敢于首创、能够迅速做出明智的决定，并能够鼓舞士气的人。

——鲍姆·施米特

身为管理人员，你必须担负很大的责任，而且职位愈高，你必须更加注意适当表达的形象。身为管理人员，你是别人眼光随时注意的焦点，当然你也必须有适宜的行为。以身作则——你的部属也会很快地追随。“领导者的步调就是整个团队的步调”。

——玛丽·凯·阿什

如果没有一个具有做一番事业的雄心壮志、有胆略、有魄力的领导人，一个机构就不可能做成一番伟大的事业。企业的领导人要有远见卓识，并以这种远见卓识来吸引一批积极的追随者。

——西奥多·莱维特

能洞察未来并具有协调事务的能力当然很重要。不过我认为，作为总经理所不可缺少的是足以会使人乐意追随的魅力。要使员工感到，即使是换上别人根本不予理采的事，只要他讲了，无论如何也得照办。

——素野福次郎

运筹与决策

经验丰富的决策者

决策者需要多少资讯才算够用？很难定出一个具体数字。但你只掌握 50% 的资料便行动，很明显会遇到很多的困难。可是你也永远无法得到 100% 所需的资料……任何事过犹不及。在大部分相关资料到手之日，你就发现自己只能听凭收益递减规律的摆布了。那就是必须冒些风险的道理。

——艾科卡

对事实资料（市场调查内容、调查报告、正式报告、别人对你所说的情况等等）的最佳利用，不是利用其字面上的内容，而是利用其可能暗示的内容。要看出字里行间蕴含的意义。这些事实资料表明何种趋势、何种偏差、何种冲突、何种机会？对决策有用的信息，也许就存在事实资料之外。慎勿囿于你所知的情况。

——马克·麦考马克

因时间及地点的不同，有时也应做反舆论的决断，亦即不拘泥于常识，不与其随波逐流，而根据自己的信念，采取断然行动，往往能出奇制胜，迎刃解决难题。

——松下幸之助

决断，是不能由多数人来作出的，多数人的意见是要听的；但作出决断的，是一个人。

——土光敏夫

对企业高级领导人来说，最重要的才能莫过于能作出正确的判断，而这种特殊才能将是电脑永远无法取代的。

——皮贝克

果断的决策

管理虽然和决策并不是同义词，但主管人员却免不了要参与拟定决策的过程。主管人员在困难和复杂问题面前，往往必须在极短的时间内采取决定性的行动。

——B. J. 埃伯特

在企业经营上，另一个重要的特点是具有决定事物的果断力，也就是说，在形势需要之际，制定出果断的决策，往往在消息来源不足，或是意见纷纭矛盾之际，才需要这种判决。处身混沌纷乱的形势之下，完善决策的制定则需要敏锐的洞察力，有效地分析事物的必要本质，估量出所承担的风险。

——洛德·凯特寇得

经理人员或是政府官员的另一项本质在于，他必须具备

快捷的决断力。错误的抉择总比彷徨迟疑不定要好得多。一旦发现决策有所偏差，可以立即予以纠正改进。然而，一个企业组织沉陷在举棋不定，固守成规的境地之中，势必会造成多方面无法估计的损失和浪费。

——慕尔杜恩

很显然，尽可能获得更多有关的资料和预测是管理人员的重要任务。可是在某些时候，你不得不凭信念办事。首先即使是很正确的决策，也将变为错误的。其次，大多数情形下，确定性是不存在的。即使最优秀的经理人员，也常像牵了只大狗的小男孩，狗要上那里，就带它上那里，你只能因势利导，无法去强扭它。

——艾科卡

全体领导人赞成之日，早已事过境迁；全体领导人反对之时，正表示尚不为人所知。

——堤康次郎

如果你已经有了百分之九十五的资料，但想再取得其余的百分之五，即还得花费六个月。到了那时，市场行情已经变了，你的资料也过时了。生活的全部要点就是：选择时机。

——艾科卡

择优选取

简单扼要，存在客观事实的报告是我们的决策依据。

——N. 麦克埃罗伊

合理的决策须要有三个条件：(1) 提出所有的代替战略。(2) 预测这些战略所可能产生的各种结果。(3) 根据一定的价值体系比较这些结果。

——占部都美

听取并探寻与我不同的想法、主张和态度。虽有坚定的信念，但我可以改变自己的主张而采纳比我更好的主意。

——R. R. 布莱克

千万不要让事情悬浮于未定之中。对于既定的决策必须能贯彻始终，只要这项抉择是扎根于真理、荣耀和廉洁正直的基础原则之上，它必定能首尾一贯。有时候，只要是你认为正确的，不妨大胆去做。聆听、评价、抉择，然后是行动。

——查理·费里斯

见仁见智

决策的一条基本原则是在有不同意见的情况下作出决策。如果人人赞同，你就根本无法清楚地说明决策的是什么，也许完全没必要作决策了。所以，要获取不同意见。

——彼得·杜拉克

在拟订政策时，最好参考那些实际执行者的意见。一方

面，这样拟出来的政策可行性较高，另一方面，这些执行者因为对政策的决定有参与感，执行时必定更加卖力。

——阿拉斯塔·皮京顿

在做技术方面的决策时，我们认为，实在有必要听听顾问们的建议，否则太容易出问题了。

——卡特勒

共识决策代表大家的认知和经验。由于共识决策一般都是复杂的和长期的，因此必须集中众人的智慧，经过审慎考虑之后才决定。这种决策会更好、更具创造力，并使大家更有决心贯彻执行，以及采取一致的行动。

——劳伦斯·米勒

根据事实，别人的忠告和自身的直觉所形成的商业判断，可以引导企业家在适当的领域中设定目标。在主要参与者之间的“创造性冲突”，可以导致大家在采取的措施上和完成的期限上，取得一致的看法，并且也可以定出谁（举出姓名）应负责哪一个目标。

——史蒂文·布兰德

要审慎作决策

实际上，决策是件非常复杂的工作。尽管每个人的决策能力可以通过培训和实践来开发，但在一般情况下，人的决

策能力是极其有限的。而且由于决策是在不稳定的条件下进行的，所以决策未必都会成功。决策如果失败，就会产生挫折感，甚至还要被追究责任。

——占部都美

最重要的是，尚未胸有成竹地拥有主见时，或半信半疑时，绝不可妄下决断。当然，世上也没有绝对可以坚信不疑的事理，但无论如何，至少得在自己将各方面细节，一一加以检讨之后，方能谨慎地做成万无一失的决定。

——松下幸之助

不幸的是，一些主要决策往往会夹杂一些情绪的因素，除非决策者能极度留意，否则很容易扭曲了客观的判断。缺乏客观性的决策，一时间或许看起来很具胆识，然而，其后所造成的负荷与浪费将无以计数。企业的主要决策必须根基于范围广泛的认识，审慎而客观地予以研究判断。如果企业经营只局限于短期得失，将时间完全耗费在每日的复杂事上，其所制定的决策必然有所偏差。

——约翰·希尔

他们在不断对“策略”和“风险”加以重新评价时，一直在寻求商业战场的致胜之策，同时也一直使自己保持警戒。正确的情报可能具有关键性。资源、经验、智慧和人际关系，可能也是如此。然而在商业战场上有太多的不确定性，因此“运气”也会是决定成败的重要因素。

——保罗·索尔曼

预测与计划

关键是第一步

计划就是谋划如何使用我们的时间、资源，以便实现我们期望实现的事物。需要成为推动我们进行计划的动力，计划使我们的思想具体化而体现出我们期望做什么，我们期望什么时候做好，谁去做什么事，以及如何做。

计划是实现的开端。

——迪克·卡尔森

经营计划应该包括两种层次的目标。第一是企业家的长期利益（意愿、目标）。第二是营运目标——销售额、利润、市场占有率、获利率。这两种层次的目标需要深入阐述。

——史蒂文·布兰德

计划或可解释为是管理的方法，它是在不断地指引不同的工作者采取各种应变措施。在选择应变的举动时，则以公司政策为行动准则。所以说，计划应该是一套充满活力的办法，能够模拟情况，而减少真正行动的错误。面对多变的现代社会，过多的选择机会反而会造成犹豫不决。因此，能模

拟情况的计划，就能减少错误的尝试。

——阿拉斯塔·皮京顿

没有计划就如驾着一艘无舵之船随风漂流，或者没有地图和指南针而在雾中航行。

——迪克·卡尔森

一个既全面又具体、完整可行的长远计划，将给你带来巨大的满足与欣慰。它不仅能使你处变不惊，遇事不乱，而且能使你在从容应变中得到无限的乐趣。

——A. C. 海佐尔

明察秋毫

为了准确地进行预测，必须有总体的眼光，四面八方地观察社会上的各种现象，就是观察展现在眼前的所有事物具有什么样的影响力量，具有什么样的方向性，包括潜在的影响在内，又将产生什么样的影响力；就是观察政策、经济、国际关系，还有文化、人民生活、小型市场以及企业的商品计划，甚至包括人与人之间的关系，所有这些事物目前的平衡状态如何，未来将会以怎样一种影响力量和怎样一种方向彼此互相作用。

——高桥宪行

短期预测往往着重在预测生产活动方面，尝试预测整个

经济所能生产的产量,以及生产这些产量所引起的劳力需求。

——罗宾逊

凡投入的资本数额愈大,所冒的风险也就愈大,因而在采取行动之前也愈加要有计划。这就说明,为什么随着经济的发展和现代技术的日趋复杂、范围的日趋扩大,私营企业在解决其内部问题的时候,依靠反复试验经过深思熟虑而精心制定出来的计划,然后付诸于行动。

——渥西里·里昂惕夫

至少将眼光放在未来五年的发展上,确切地窥察出可能发生的问题和可以运用的机会。这样,我们可以避免短视策略所可能导致的危险情况,发挥出完善的经营决策。

——维克斯

事实上,人们无法准确地预测未来,即使做了预测,事实证明常是错误百出,不是对事件预计错误,就是对发生时间猜错,要不然就是对结果的影响判断错误。因此,企业界势必有一套策略,以此应变外界,方能成功。

——垂凡·豪斯华兹

脚踏实地

制订计划须瞻前顾后看现在。

——A. C. 海佐尔

计划与实际相脱节是极其自然的,不必为之过分担心,重要的是,当出现这一情况时能否迅速应变处理。凡是好的计划,都包括这样的内容:一旦发生脱节或失调现象,能立即采取措施加以纠正。

——矢泽清弘

计划和预测毕竟仍有其限制。虽然有些计划成功地实施了,有些事件也因为正确的预测而预作了准备。但是,在整个经营过程当中,意外的事依然经常发生,许多对企业发生重大影响的事物,都既不在计划之内,也未曾有人预测到。……处理方法:积极训练主管人才,让他们具备应变的能力,以随时解决突发的问题等等。

——莫瑞斯·哈德森

必须根据已有资源、现有能力、投资情况和市场占有率等来正确了解当前本企业的处境,继而应该掌握诸如消费者需求的动向、企业间竞争的动向、本行业的技术水准、一般经济界的动向以及法律限制的方向等方面情况和知识。

——德鲁克

必须将计划中的设想和指标与实际执行情况经常对照比较,否则,计划本身将失去任何意义。

——A.C. 海佐尔

成功的经营离不开良好的规划。但一个刚刚成立的公司,

尚未赚进第一笔收入，就侈谈动人心弦的五年计划，这种事未免荒唐。了解自己的现实目标（或者未来的目标），这是一回事，而一厢情愿地制订本末倒置的计划，则是完全不同的另一回事。

—— 马克·麦考马克

计划与战略

如果事先没有战略远见，战略规划就一文不值。

—— 约翰·奈斯比特

没有真正的战略，研究和开发就会越来越失效。

—— 查理斯·塔威尔

创造性战略的成功与不足是取决于它的构思，而且在很大程度上取决于它的应用。

—— 查理斯·塔威尔

战略上的关键问题几乎总是执行和保持适应——即实施战略，保持灵活。

—— 托马斯·彼得斯

每一事业，既要看到它的前景，又要看到它的限度。

—— 皆美健夫

在顺利发展的时候唤起对于将来的危机感。

——山下俊彦

人世间的失败，大都是由于努力不够或者计划不善，两者必居其一。

——正力松太郎

天灾是无法预测的，但能够预先计划，将损失减至最低限度，才是优越的经营者。

——松下幸之助

不要太短视眼前的利益，忽视了长远的计划。

——松下幸之助

计划的经营，其精髓在于水坝式的规划，以平日充裕的准备，来面对不可预知的未来。

——松下幸之助

没有领导人的稳定，就不可能有好的发展计划。

——亨利·法约尔

计划开始实施

要顺利地经营一个企业，必须按部就班，切勿乱了步调，只要探明虚实，稳定前进，再宏伟的计划也能圆满完成。一个计划在实施的过程中，还要定期评估，检讨成果，如果业绩效果在计划之下，就要找出原因，制定政策，使计划的实

施走上正确轨道。

——松本顺

控制是指按照通过计划活动而决定的政策、计划、指标或经济性原则，进行企业经营的管理活动。因此，为了控制，事先必须有计划，计划如不伴随着控制，就变得毫无意义。计划和控制是密切而不可分割的。

——占部都美

就我的经验，一个计划在执行时，平均大约只有百分之六十能奏效。所以，做计划必须要有弹性。不要把一切都规定死了。为自己保留一点做临时决定的权利。军事上所谓“将在外，君命有所不受”就是表示临场判断重于一切。有弹性的计划，使主其事者能视情况随时调整才能发挥最大的作用。

——泰伦斯·莱温

发现人才与使用人才

求贤若渴

凡是值得做的事，就值得你费心去找人完成它！

——蒙地·芬力斯顿

成功的秘诀不仅在于信息，而且还在于人。我一直在致力发掘那些能充当最高管理者的人。他们是一些渴望工作，勤奋向上的人。这些人总是想做得比别人对他们所期望得更好，也总会帮助他人把各自的工作做好。

——艾科卡

聘用那些有明确目标的人——那些想在一生中有所作为的人，那些愿意为实现他们的目标而努力工作的人。

——哈罗德·吉尼

我个人认为，完善的经营管理最先决的条件必须要用人恰当！

——杰克林

新公司需要有完善的内部制度做支柱，才能抵制外界的压力。适当的支柱需要适当的人才来构思和搭建。企业家对人才的考虑，应该同时重视人才质量和数量。人数太少则力量不足，太多则会混乱；引进不适的人，则会造成倾轧。

——史蒂文·布兰德

巨眼识良才

高居领导地位的人，判断人时必须抱有认真观察而且公正无私的客观态度，要花费时间，培养善于识人的能力，不为个人的偏爱、私心或私情所迷惑，要在多次执行人事考核过程中不断纠正错误，来逐渐培养鉴定人的能力。

——占部都美

优秀人才包括了下述各项：

显示出冲劲和成就方向。

具有实用的（和成功的）经营和技术经验。

正直的人格。

能对创意和计划进行沟通。

——史蒂文·布兰德

一般而言，才能出众的人总会有一些小“毛病”，歪门邪道也较多。如何使这种人不显露其缺点而只发挥其长处，这就全在于用他的人是否有器量和技巧了。管理和使用人才就要：引导他们的长处，使之发挥长处。对方在你指引的正道

上大显身手，辜负或背离领导的情形，就无从发生了。

——松本顺

那些肯于逆风而进的人，才是应该提拔的人。如果企业不提拔这类人当领导，把他们弃若敝屣，那就等于自掘坟墓。有韧性能够冲破社会俗见、同业陋规或一般固定观念的人比较是特别可贵的。

——占部都美

世上没有完人，任何人都有他的长处与短处。人生的妙处，也在于此。看人要看长处，短处可以保留。

——土光敏夫

注意力要集中在优点上，当你用其所长，使其才能完全发挥时，弱点就不那么重要了。

——彼得·杜拉克

十年树木，百年树人

事业成败在于人。人须要陆续地加以教育培养，一代又一代地接续下去。任何工作、任何事业，要想大有发展，奠定坚实的基础，最要紧的一条是“造就人才”。

——石田退三

培养人才的前提是发掘人才。每个人都有自己的个性和

魅力，只是有待发掘而已，如果无伯乐之士相识，潜在能力再强的人，也会被埋没。其次，对于个性与众不同的人，更要发掘他的长处，特加栽培，使他尽展其才。

——松本顺

所谓任用适当人选，就是意味着不断地给予员工全面性的训练。因为时代的演变推动了企业内部和横向的变动，居于要职的人员必须能不断求取知识以充分了解业务，只有如此才能发展出一群高级干练的经营管理群，充分认识日渐趋于复杂的经营业务，并靠着这份认识，追求各部门新制订的目标。

——大卫·奥尔

可以马上派上用场的人，也是可以马上变成无用的人……拙笨但慢慢下功夫磨练出来的人，却可以成为刚毅、有骨气，足堪重任的人才。

——伊藤肇

选人与用才

说到底，企业的一切工作可以归结为三个方面：人员、产品和利润。首先是人，除非你有了一批优秀的人，否则你在其他两个方面不可能有什么作为。

——艾科卡

一位最佳领导者，是一位知人善任者，而在下属甘心从事于其职守时，领导要有自我约束的力量，而不要插手干涉他们。

—— 罗斯福

最高管理部门选拔经理的明确标准是看他们唤起人心激动的能力。

—— 美国休列帕卡德公司

只要有率直的心胸，一定能够充分发挥专长，达到人尽其才的目的。

—— 松下幸之助

既然选择他，就要信任他，让他全权负责，独立作业。

—— 松下幸之助

要使优秀的人才发挥长处，必须给予良好的环境和适当的安排。

—— 松下幸之助

人比钱更宝贵，因此，重人胜于金钱，为了钱而牺牲人，就是天大的本末倒置。

—— 泷泽右内

懂得欣赏部属的经营者，是以“四分缺点、六分优点”的角度，去观察员工。

—— 松下幸之助

怀着嫉妒心理的人，是没有资格获得升迁的，这跟万事皆有公论是同样的道理。

——松下幸之助

让年轻人任高职——不管他的年龄、经验的多少，只要是人才就该重用，否则是自己的损失。

——松下幸之助

任何企业想要成功地达到目标，就一定要注意整体的利益，使每一个人都得到应有的权力、报酬、地位与尊重。

——苏伯显

只有经得起绩效考验的人，才是可予提升的人。这应该是一条用人的铁则。

——彼得·杜拉克

通才和天才一样，可遇而不可求。我们所应该努力的，是学会如何善用那些专精于某一领域的人。

——彼得·杜拉克

试用强过自己的人。员工某些方面的能力强过自己，领导者才有成功的希望。如果都用比自己差的人，那什么都甭谈了。

——松下幸之助

优秀公司所以优秀，是因为它们能把普通人组织起来，做

出不普通的业绩。

——托巴斯·彼得斯

当一个公司进行组织机构的设组时，要排除掉一些无用的人物，是需要一些勇气的。

——迪克·卡尔森

一味地增加员工、扩充门面，而不改善编制，好景是维持不了多久的。

——松下幸之助

虚心欣赏别人的长处，比批评别人的短处更容易使人成功。

——松下幸之助

出色的经营离不开人，要用感人、纯朴而且美好的价值观念来激发人们的热情。

——托马斯·彼得斯

信任和鼓励

对于管理之道，我还有一点建议，那就是分享与鼓励。如果有人事情办得很好，必须立刻给予适当的赞美，如此才能达到效果。

——吉莉·古柏

我很幸运地具有一种唤起人们热忱的能力，这是我仅有的长处。要使人们始终处于施展才干的最佳状态，唯一有效的方法，就是表扬和奖励，没有比受到上司批评更能扼杀人们的积极性。我绝不批评人，而是激励人自觉地去发挥他的才能。嘉许部属我从不吝啬，而批评责备却非常小气。只要我认为某人超群拔萃，就会由衷地给予称赞，并且不惜道出所有的赞词。

——查尔斯·施瓦普

没有任何一种企业可以归诸于单一个人，管理功能的精髓则在于知人善任，激励优秀人才。

——山姆·托伊

如何对人信而不疑，并且使对方不致“倒戈”呢？那就要靠力量和睿智。对别人信而不疑的人，如果又具备了力量和睿智，被信赖的人就很难兴起“离心”的念头。说得明白些，一个真正能够信赖别人的人，一定也会受到别人诚心诚意的信赖。作为企业的经营者在人际关系上应该树立这样的信念。

——松本顺

如果你期望他们（员工）表现良好，他们就会表现良好。相反地，如果你预期他们表现差劲，他们也许就会表现失常。我相信一般的员工都会尽最大的努力，去符合管理人员对他们的期望。同时他们的表现，也会比那些缺少自尊的员工为佳。鼓励你的部属努力发展他们从未探索过的那九成潜能，这

样才能提升他们的成效水准。

——玛丽·凯·阿什

忠诚是双向的，当一个人陷于困境时，作为领导者，你应该尽可能帮助和支持他，你应该向他表明你的忠诚。

——哈罗德·吉尼

合理用人，妙到好处

我们的公司能吸引、留住一流的管理人才。因为，我们能正确地了解其需求与抱负，并予其有实现的机会。

——洛特·福特

多数人都喜欢有变化的而不是重复的劳动，工作要予人有责任感，使人有发挥个人思考、估计和判断能力的余地。

——阿尔温·托夫勒

性格坚定的人是需要的，性格温和的人也是需要的。这两种人配合得当，就会产生集体的力量。大齿轮和小齿轮都有作用，齿轮并不光是大的好。

——松下幸之助

小人物大作用

当一个人的自尊受挫时，活力也会降低。反之，当你让

一个人觉得重要，他或她就会有如走在九重天上——生气勃勃。开始让你的员工的肾上腺素分泌吧！——那可是会使小猫摇身变成老虎的哟！

——玛丽·凯·阿什

为追求荣誉感，人们可以不遗余力地去满足领导和同事们的愿望。如果领导不考虑部属的自尊心，部属心灰意冷，便不愿努力做事，甚至会草率应付。所以，注意不轻易损伤人的自尊心，不使人意志消沉，是善于用人和培养人的一种领导方法。

——占部都美

评价一个人的工作成绩，必须根据他最终获得的结果而定。应当使人打消那种“明哲保身升官快”的错误思想，要让人们懂得，晋升的大门，是朝着那些有勇气能够为企业的发展和成长做出贡献的人而敞开的。

——占部都美

重用人才的企业才称得上健全的企业。但是，目前确实还有一些尽管工资还算不错，却把人当作金钱和资财，只管使用不加关心的企业。虽然浪费资金和资财的企业比以往少了，但浪费人才的情况还很多。

——北村茂男

如果企业以论功选才的观点提拔人，人与人之间的嫉妒心

理就可以消除，坦荡无私的竞赛思想就会代之而起。嫉妒心理是互相掣肘的绊脚石，是妨碍生产或工作的私心；竞赛思想则能促使人们努力向上，可以激发人们的工作热情。

——占部都美

在下级洋洋自得时，可以多加批评，当他意气消沉时，万勿过于苛刻。下级有时会对自己的失败心烦意乱，这时如果再去挫伤他的自尊心，那无疑严重地打击他改进工作的积极性。

——艾科卡

权力下放——至高的法宝

不管派任的职务轻重，都应赋予其全权处理的职权。一个人必须先能果断地制定决策，再由失败或成功的经验中汲取教训，如此方能愈发干练。然而赋予各经理人员独立作业这件事说起来很简单，做起来就不是这么回事了。当你发现部属处事方针有所偏差时，控制干涉的冲动实在不是件容易的事。

——山姆·托伊

不能说一句“这件事交给你”就以为完成了授权。授权一事需要授权者和被授权者双方密切的合作，彼此态度诚恳、成熟、相互沟通了解。在授权之时，授权者必须有心理准备，要让接任者依他自己的方式去处理事情，并且随时给予支持、

赞助。同时，也保留权利，在接任者出现不可原谅的错误时，随时取消他的接任资格。

——里欧纳德·查雪尔

当已经授权给下级，下级已承担了取得成果的责任，知道了时间进度、工作进度报告的要点、所期望业绩效果的标准、到哪里去寻求帮助等，那就应该尽可能地放手让他自己工作。

——迪克·卡尔森

经理人员必须能让部属充分发挥自我才能，独力作业以担负份内完全的职责；也必须将企业组织内每一个人视为追寻共同的一分子。

——洛特·福特

投资与理财

要利润，更要……

利润犹如健康。你需要它，而且多多益善，但你并不是为这而活着。

——托马斯·彼得斯

我们把利润的对应词即生产物品和服务，看作是一切组织的生产目的，那就是人们为达到组织的目的而从事的活动。

——R. R. 布莱克

企业首先因资本的存在才能生存，无论哪一种主张都不能否认企业获得利润，但企业的活动会给予社会巨大的影响，会产生种种的反作用和制约作用，因而企业又不能随心所欲地追求利润。

——藤芳诚

替消费者创造出真正的财富、产品和服务是公司的主要目标，完成财务目标虽有必要，但属次要的目标……公司如果把重点放在财务业绩效果上，则会由于无法激发员工的贡

献精神，最后反而失败。

——劳伦斯·米勒

精打细算

不管生产或销售多么重要，对一个企业而言，保持收支的健全平衡愈来愈重要。作为一个管理人员，不管对将来的利益多么具有把握（通常，预计的利益都是非常朦胧的），都不应该冒资金周转的风险。

——约翰·渥洛诺夫

在景气持续期间，支付银行利息之前的营业利润率，只要超过利率，则借款经营是有利的。与其以自有资金，不如尽可能从银行借款来扩充事业，反而更可以提高公司的利润率。

——占部都美

将成果与成本不加以比较，仅任意地抑制资本，或将“投入”与“产出”不加以比较，仅一味地抑制产出就认为合乎经济，这是错误的，也就是闭锁的封建社会之中所培育出来的人性经济观念。

——占部都美

永远要注意“数量化”——尽量把各种因素转变成数字。

市场占有率，成本/效益分析，以及投资报酬率等，这些都用工数字来表示，使决策过程能尽量科学化。

——保罗·索尔曼

只降低成本而不扩大销售量，利润的增加是很有限的；同样，不降低成本而只求扩大销售量，也不能使盈利大增。

——大前研一

把握投资机遇

不断地把流动的投资资金投入，从经营记录、管理诀窍、投资净收益来看能使投资资本最安全而收益最大的渠道……这种为获取最大的净收益的压力将使有关组织、生产、分配和销路、人事管理、财务、管理控制等方面的一些新概念得以加速发展，并改进衡量和评价管理业绩效果的标准。

——迪克·卡尔森

假定某公司希望对一个新的市场机会投资，那么它必须尽力去获得必要的品质控制技术，即使要花较大的改革费用，也在所不惜。

——B. J. 埃伯特

不要把能产生大效果的资源或力量放到潜力很小的领域上。这就需要作出痛苦的决策，而且也是承担风险的决策。但是，总而言之，这就是付给经理薪水的目的所在。

——彼得·杜拉克

企业不论大小，都要从国际市场占有率的角度去思考问题，把资源集中运用到占有率的扩大上。

——路易士·阿里森

富贵与勤俭则完全别具一格。是把收益用来投资，用来创造新的就业机会和新的收益。

——恩立克·卓贝尔

石田的事事从俭精神是有名的。但是，这个“伟人”却懂得将钱该花在刀刃上，其在赚钱的时候，一定购买机器和设备，购买工厂用地等等，把钱投入再生产过程。

——杉本忠明

促使经营的平衡导向崩溃破灭的例子很多，制造或营业出身的经营者中热衷于将金钱大量投入机械设备市场占有率竞争或销售竞争的人较多，想做就做的意向很强烈，不先考虑财务状况，只一味地想干就大干一番。使平衡崩溃最大的原因就是无视于财务。

——上野一郎

在我们的战略审议中，关键的要点是部门总经理（当年的）三至五项目标。我们无需什么财务目标。……只要他们把这些目标理顺了，财务目标也就随之达到。

——J. 扬格

成本——企业的金矿

我们的方针是降低价格、扩大生产、改进产品。你们可以看到我把降低价格放在第一位。我们从来不曾把任何成本看成一成不变的。

——福特

降低成本的确是企业的新利益泉源，在此意义上，也可算一个黄金矿藏，所谓降低成本，有如在公司里发现黄金矿藏，进而去挖掘一般。

——占部都美

为了尽量做到少花钱多办事，可从各种不同角度重新考虑执行工作的方法和考虑各种做法，以及根据这种做法需要多少经费或人事费用。当然也要考虑现在的做法所需的成本费用，其中成本最低的做法便是效率最高的。

——中山谕

实质比方法更重要。生产是工厂的工作，努力追求降低成本是办公部门的工作。在高度成长期，最需要关心的是充分确保原料。在低成长时期，必须谨慎地检讨成本的结构，在使用原料和能源日益受到严格限制的情况下，有效地达到控制成本的目的。

——约翰·渥洛诺夫

在长期的不景气下，欲获得利润的最短途径，在于从产品政策，到销售组织与生产组织所有层面上，去发现不合理的损失，去排除这些损失。

——占部都美

降低费用和减少亏损这两把火帮我开创了新局面。以前我一直致力于销售、市场营销以及设计等业务，但现在作为公司的总裁，我关心的第一件事便是千方百计地降低成本，增加盈利。相比之下，这是一项既无魅力又十分艰巨的事。但我最终赢得了一些老是对我抱有怀疑的人的尊敬，他们便是公司的财务人员。

——艾科卡

欲取之，先予之

由于缺乏知识和技能，以致它们的组织机构在吸收用于生产性投资的资本的能力上受到了限制。因此，人们的注意已从资本转到教育，从物质资本的投资转到人才资本的投资。

——H. 迈因特

贝特尔斯曼花了大量的资金让职工进修。他认为，最昂贵的工人也就是最廉价的工人，他期待着每一个人在自己的工作岗位上尽最大的努力。

——亚蒙·莱西特洛

没有任何一种投资的报酬比在教育方面进行智力投资可获得更大的成果。

——小哈罗德·海因斯

研究绝非马上可派上用场的投资，而是在未来的某一天，必能促进人类全体的利益，因此，对于研究，无论要经过数年，甚至数十年，务必要继续下去。

——杜邦

警惕“繁荣”

公司的销售成长率甚高时，在生产、销售及管理面上，发生种种的损失并不会察觉。多数的损失隐藏在销售额的增大。可是销售额的成长率一旦停止时，这些损失有如涨潮一般成为引发利润降低的最大原因。

——占部都美

企业景气，利益观念就会减退，重要性基准也会松弛下来。例如设备，必要的设备中有绝对必要的，也有必要性较低的。如果利益观念模糊，就会连重要性低的也买进，企业经营必须防止这种浪费。

——上野一郎

生产率的提高超过一定限度后，投资的效率反而会下降。

——平松守彦

为了讲求虚荣，不断地粉饰决算；粉饰决算由于藏头不藏尾，极易结束公司。

—— 占部都美

质量与信誉

质量是企业的生命保证

没有什么事能比得上品质。讲究品质，就使人注重创新——对每一件产品、每一位顾客都竭诚尽力，这就刺激了生产力的提高，激励起自觉的干劲和对外部的关注。

——托马斯·彼得斯

保持产品的优良品质是本公司引以为豪的原则。优良的产品永远是公司最优先的目标，而且永远是公司的主要目标之一。

——玛丽·凯·阿什

只有各级经理人员在工作中时时记住质量问题，注意质量，在质量问题上花时间，一切方法才有价值。

——托马斯·彼得斯

要记住，生产力并不只是完成更多的数量，还包括质量……质量是给人们提供确实想要和需要的产品或服务。

——肯尼思·布兰查德

可以说，作为企业之间竞争的武器来说，没有比质量方面的改进更为重要……利润的多少由成本的高低和销售量的多少来决定，在市场竞争中能销售多少，主要是由品质来决定的。

——安井恒则

产品质量也是决定效益的关键因素。

——大前研一

由产品的兴衰史给我们的启示是：产品的高品质、高功能，才是取得成功销售的秘诀。

——爱德华·汉尼斯

勿轻视信誉

绝不要贪图眼前的利益，而败坏了长期的信誉！

——琼斯·巴殊尔

激励作业人员用心地致力于提高成品的质量，一次又一次地力图改善，同时，我也竭力地希望慎重订出更恰当的价格。结果本公司产品不但品质首屈一指，在价格方面，也颇能为世人所接受。这亦可说是建立公司信用的策略之一。

——松下幸之助

我们的产品十分优良，所以退货的情形微乎其微，对我

们的销售没有任何影响。我们的退货规定是非常大方，因为我们希望顾客们能买得愉快，用得安心。

——玛丽·凯·阿什

为顾客谋得方便，结果增加了自己商店的爱好者。做生意，信誉是最宝贵的，由平时努力而获得顾客的信赖，能在繁忙时期使商店热闹非凡。

——中村卯一郎

丧失信用的最迅速方法，是给某人定下一个绝对的最后期限，然后又延长它，修订它，或者置之不理。这是“狼来了”故事的企业版本。一旦你未能恪守自己定下的最后期限，人家就会对你所讲的任何话都不敢相信。

——马克·麦考马克

管理人员绝不能在事情尚未完全确定之前，轻易做出任何承诺！一个不能实现的承诺对失望者来说是一大蹂躏，这是管理人员绝不能犯的过错。管理人员除非有完全的权力，否则绝不要做承诺。

——玛丽·凯·阿什

一般人由于轻易答应替别人做某事，到头来无法履约，不但大感懊恼，也给对方留下毫无诚意的坏印象，真是何苦来呢！

——伊藤肇

人之所以失败绝不是因为没有才能或运气不好，而是由于轻视小事这个恶习。轻视小事无法建立信用，没有信用就无法经营。

——片方善治

整个公司需要获得某些优良的代表性形象，你的公司是否能让人联想到信赖、技术、迅速呢？

——A. 密亚士

质量来自如下的信念：任何东西都可以做得更好些，美是无处不在的。质量包括时时记住事物有进一步改善的可能性，日复一日，年复一年地记住这一点。

——托马斯·彼得斯

要经常以所要求的品质来衡量实际的质量情况。经营的目标总是与产品的数量、生产费用和质量有关的。

——B. J. 埃伯特

我强调细节的重要性。如果你想经营出色，就必须使每一项基本的工作都尽善尽美。

——R. 克劳克

我要求高标准，要求部属做事情达到我所定的标准。如果他们做不到，我就请他们另谋高就。

——唐纳德·托马斯·里甘

提倡高质量生产是目前的风尚。管理人员在墙上贴标语，鼓励员工挑出瑕疵并且“第一次就做正确”。当然，员工会察颜观色，看看上司真正重视的是什么。

——劳伦斯·米勒

这些优秀公司，特别是在同顾客相互作用的方式上，有一个最引人注目的特点，那就是自始至终存在着一种对服务的倾心入迷，特别是在质量、可靠性和服务方面承担的义务似乎已达到了不合理的地步。

——托马斯·彼得斯

如果说新产品能否打开销路主要是靠它有更高的精密度和可靠性，或者是靠公司在质量控制工作中所作的努力，那么公司说有必要采取全新的质量控制技术。不这样做，将会使产品在市场的销售遭到不可弥补的损失。

——E. E. 小亚当

完善的质量管理

优秀的管理人员都热爱他的产品或服务，这是质量的最佳保证。如果所有的员工都有这种热爱，就不会发生质量问题。

——劳伦斯·米勒

质量管理应从最简单的事做起，即要求每个工人把本职

工作做到正确无误。总之，问题在于如何在工厂中创造一个既明朗、舒适又有效率的气氛，以减轻工人的劳动强度。我们相信，只要把这样一种简单而又极重要的措施坚持下去，就能把质量管理工作做好。

——野尾槌干田

质量的好坏，归根到底是由工人的作业情况来决定的。对质量管理来说，这不是指什么特殊的例外的事态，而是质量管理的起码常识。质量管理也仍然是管理，它把作业工作作为最终的对象，目的在于通过管理来维持和改进产品质量。

——安井恒则

提高质量信用运动就是以小团体活动提高工作的质量和可靠性……展开了这一活动以后，在员工中造成了一种气氛，哪怕是一项也好，两项也好，试验着提出改进工作建议。

——工藤秀幸

欧美的商人经过长期的观察后，已逐渐体会到日本的生产率之所以高，秘密就在于重视“现场”。他们一来到日本工厂，就希望参观QC（全面质量管理）小组活动的情况。他们看到女工们的工作本身实在很单纯，但是都在利用填写统计表等方法努力改善质量，这种情景使他们很吃惊。欧美国家质量管理是由脑力工作者在办公室里玩弄数字进行的；与此相反，在日本，甚至连体力工作者都认真地对待质量管理问题。

—— 高桥宪行

为了分析产品质量，最有用的一种办法就是把质量视作主观与客观的两种。主观性的质量取决于消费者对自己体会的判断，这一般无法用通用的标准来衡量。客观性的质量则是可以通过公认的标准加以衡量的。两者并不是互相排斥的。

—— 沃森·邓恩

改革与求新

为了谋求生存

为了使企业迈向成功之途，只维持现状是不够的，必须做大幅度的修正、革新与改良。而最重要的则是“创造”。

——约翰·渥洛诺夫

为了改进工作和满足需求，就必须进行变革。公司无论大小，变革是应循的准则而绝无例外。变革是一个持续不断的过程，它已成为公司日常工作的行事方式。它涉及公司的各个方面，对公司的经营和产出量有重要的影响。因此，经理必须对变革进行特别的考虑。

——E. E. 小亚当

革新是企业为能在今天激烈动荡的环境下继续生存而必须采取的行动。比如由于对现有产品的需求衰退，企业就采取开发新产品的这种革新行动，从而能继续生存下去。现在的时代，企业除了开发新产品外，还通过生产方式的合理化，引进电脑系统，改革组织结构等革新措施，不断地开辟新的盈利渠道，以谋求继续生存。

—— 占部都美

“革新”一词源自拉丁文，其原文是“重新、重开始、从头再来”。就这层意义而言，革新乃是指继往开来，而我们身为领导的革新者，是必须牢记此重要意义。理由是，我们年复一年的革新工作，其成败大都取决于我们能否恰当地继承以往丰富的经验。

—— 柯尔逊

我们断言：富于创新的公司不仅格外善于制造出各种销路极佳的新产品，而且，富于创新的公司尤其善于始终对环境的任何变化保持灵敏的反应。

—— 托马斯·彼得斯

若想白手起家，干一番非凡的事业，创业精神和适应能力是绝对必要的。时代变了，过去的产品派不上用场，若到此时再问该如何是好则为时已晚，应当不断地探索新的方向。

—— 中道喜安

企业若对外在的变化视若无睹——那么，就得忍受其残酷结果。然而，企业也可以创造性地驾驭变化——此时，就可以相应地获得利益。

—— D. 洛克菲勒

世上没有一成不变的东西。我喜欢猎野鸭子，不断的运

动和变更构成了这种狩猎活动的全部内容。你看准了野鸭子，举枪瞄准，但它总在移动。为了打中他，你也必须移动你的枪。

——艾科卡

我们必须深切体验到，并非凡是变革都是好的。要避免为变革而变革，而且在你认识到已经着手变革的决定不当时，要有回复变革前情况的心理准备。这种把不当的变革改回来的措施，会提高你在员工中作为一个经营管理和变革动因的形象，在今后的变革中会取得他们更有力的支持。

——E. E. 小亚当

为改变而改变没有任何意义，只会增加你失望的机会罢了。假如情况的确需要改变的话，要仔细考虑各种选择，然后选出最佳的行动方案。如果目前没有合理可行的选择方案，那就得保持原状，等待较佳方案的出现。

——玛丽·凯·阿什

推陈出新

创造性精神是不承认世俗的、固定的价值观。它将不断适应变化、进行挑战，并适时地对价值进行更新。

——土光敏夫

我认为公司应该运用过去的经验，参照目前的环境，拟

订一套自己的企业策略。万不可死抱着“管理规则”为圣经，而把同样的方法硬套到不同的企业上去。

——垂凡·豪斯华兹

所谓适应变化，就是要有不拘泥于先例、陈旧的常识以及固定观念的“灵活性”。当然，这就意味着在前进时要冲破一切束缚。无论是先例也好，固定观念也好，都与陈旧的常识一样。过分拘泥于先例的人既不会在工作中发挥自己的主动性，也不会有任何创造力。企业更是如此，跟不上时代的变化便不可能继续生存下去。

——系川英夫

始终依赖着同一目标，同一技术，并且一旦决定了方针、步骤和工程后就绝对不更改，这样的组织一定会衰退。因为产品、方针、步骤与技术会按荣枯盛衰的生命周期模式进行。产品的生命周期就是典型的例子，如对一件产品的形式、内容全然不加以革新，则一定不会永久存在的。

——大野一郎

要指出企业的哪些想法已经过时，的确不是一件易事，因为一些最关键的过时想法往往正是平素争论最少的想法。不用说，它们不会有问题！这样，它们简直成了企业心灵深处下意识的东西了。

——阿尔温·托夫勒

要使自己有旺盛的创造力，就得多方寻求启示，越是从意想不到的地方去发掘，就越有可能突破框框，产生崭新的创意。

——松本顺

坚强者之路

要想突破旧观念，就难免会遭遇阻力。因此，最重要的是，必须有付诸行动的勇气。

——丰泽丰雄

如果你的职责主要是创造开发，那么你该假定自己的才能是没有穷尽的，并无所顾忌地加以利用发挥。不要受旧观念的约束，也不要怕江郎才尽。这样，你必能有所创新。

——亚伦·艾奇布恩

如果现状是五分，那么，不管改革是六分，还是五分半，都要无所畏惧地付诸实施。人们对于改革的成果和现实中的问题往往视而不见，而对新事物又往往求全责备。企求十全十美，就不会有进步。

——片方善治

如果人们把安全和维持现状看得比机会、首创精神和士气更为重要，那就很容易产生萎缩和腐朽。

——迪克·卡尔森

求新求变是因为不满足而产生。一个人如果自满，就会停滞不前，他认为自己已经接近极限、没有再谋求改变的理由。只有不自满的人，才会持续不断地探索、发现、改变和成长。

——劳伦斯·米勒

创新与开拓

改进不分大小，都是对现状的否定。因此，必须与保守分裂。

——新乡重夫

早上说的，到晚上已成老旧；所以变更不叫变更，而是进步。

——松下幸之助

改革就要求变革。而变革常常是痛苦的，但是不进行变革就不会改进。

——迪克·卡尔森

世界的经济和技术面临一个不连续的时代。换言之，在技术和经济政策上，在产业结构和经济理论上，在统御和管理的管理的知识上，都将是一个瞬息万变的时代。

——彼得·杜拉克

变化是企业的本质。我们需要的，正是那种先于变化并

创造变化的企业。

——土光敏夫

创新就是真正出色的经营或管理部门的工作；所谓优秀公司就是取得这种富于创新的经营成就的公司。

——托马斯·彼得斯

一个组织如果仅能维持今天的视界、今天的优点和今天的成就，必将丧失其适应力。世事沧桑，一切都在变。所以，维护现状就必不能在变动的明天生存。

——彼得·杜拉克

现代经营者，必须有先见之明；以不断创新的经营方式，来领先时代。

——松下幸之助

搞新事业的时候首先要有一种想象，其次是调查。就这两点还不够，最后还要有个胆量。

——神谷正太郎

在技术革新的竞争日趋激烈的时代，只顾维持现状以求安全的公司，实际上是作茧自缚，使自己陷入危险的深渊。

——占部都美

创造是想出新点子，创新是做出新东西。

——T. 莱维特

人心齐泰山移

我们每个人都会对变革有所抵制，只是程度大小的不同，有些人更严重些……我们可能会害怕失去某些新东西。我们往往渴望着一些尚不知道的东西，但都宁愿保留着那些令人不满意的旧的行为方式。人们喜欢在他们的个人生活和职务工作中建立起处理各种关系的方式来使自己取得安定的生活。我们从有秩序的、熟悉的行为方式那里所感到的安全感，会因变革而受到威胁；当然，我们的形象、权威、自主性和处理问题的权限也会受到同样的影响。

——E. E. 小亚当

不管什么样的改变，对某些人而言，都是会产生压力的。有了这个概念以后，我们在进行改变时，就应该注意循序渐进的基本原则，一定要让你的部属有足够的时间去适应这种改变，只要可能，他们应该参与早期的准备工作。

——玛丽·凯·阿什

与一般管理理论相反，人们其实是欢迎变革并且不害怕批评的，如果这种变革和批评是他们自己进行。部属之所以拒绝管理人员的新思想，直线人员之所以拒绝幕僚人员的意见，是由于他们被别人安排得处于接受别人思想的地位。

——利奥·穆尔

害怕和挫折会使那些即使看起来是最不重要的变革也可能被看得严重。抵制行为可能会采取许多形式，其中包括侵犯、撤离或倒退等不同的类型。这些又表现在较高的缺勤、要求调离、破坏或者一系列的感情上的爆发。

——E. E. 小亚当

改变需要有人领导。遵循以往的做法，是很正常的一种行为形态，我们常会抗拒改变，除非背后有坚强的领导者在鞭策……在推动改变时最好能维持参与式管理，但在失去改变时犯了专横跋扈的错误，也比推动改变失败好多了，因为这种改变攸关企业的成败。

——劳伦斯·米勒

一旦要冲破旧的习惯势力，前提就是必须意识到将要招致许多人的反感、反对乃至造成混乱。从而，一切要改变旧观念、实行改革、以“变不可能为可能”为事业的人，都必须预料到将要与世人的对立，与周围人对立，以至于遭到孤立和出现混乱。所以要考虑如何将这些混乱控制在最低限度。

——系川英夫

永存企业活力

若一个企业能维持数代，经久不衰，那必定是因为它能够不断地更新，不断地新陈代谢，吸收青年少俊，不断地维持一个企

业的雄心与冲动，而同时保持全公司合作、互助的传统。虽然，这样的企业有时会被批评为太激进、冲动了些。

——比尔·马克华兹

企业是一个有生命的组织，它必须生存、成长，并且适应顾客的需求和市场的改变。因此内部的组织结构和管理方式也必须保持高度的敏感和弹性。

——比尔·马克华兹

企业为了不落后于竞争的对手，在一切领域都要不断地进行改革并取得进步。要进行改革就需要有方法、能力、时间、决心和财政基础。

——占部都美

一个企业要实行从长远考虑的方针，首先必须对自己的事业性质进行长期考虑。在当前这样一个激烈变化的时候，企业的发展必须适应环境的变化。

——约翰·奈斯比特

当进行技术革新和研制新产品时，也必须适应因消费者生活方面的改变而引起的消费者需求的变化，来改革企业提供商品和服务的内容，在改变产品方向时，企业内部的生产结构也必须改变。

——藤芳诚一

新创见是需要、兴趣、能力、挫折、乐观，以及许多其他因素混在一起的模糊组合……问题是值不值得先从顾客的角度思考他们的产品或服务所代表的涵义。

——史蒂文·布兰德

公司的本性是保守的。人们会抵制改革，在工作环境中更是如此。……闯一条新路子之所以总是一场格斗，其道理就在这里。你得违背人的本性而行。具有讽刺意味的是，一个成熟的公司，只有奋力向前、排除现有阻力，才能获得新动力。

——马克·麦考马克

竞争与发展

追求卓越

对任何公司来说，最重要的挑战是在市场上的竞争。一个公司如果要成功，就必须竞争。

——亨德森

企业具有强烈的竞争精神，促使我们求新求变的也正是这种精神。所谓竞争，就是寻求更好的方式，寻求改变。

——劳伦斯·米勒

“卓越”并非一种成就，而是一种精神。卓越精神掌握了一个人或一个公司的生命与灵魂，它是一个永无止境的学习过程，本身就带有满足感。

——劳伦斯·米勒

适当的扩张时机，是在企业繁盛、成长到能禁得起任何变动、打击时。而适当的扩张计划，应是一种进取性的计划，而不是为保持原状而扩张。“知足常乐”在企业上不能算句好格言，相反地，保守便是落伍。

——理查·杜布森

“你必须尽全力往前冲才能当上一个管理者,但是你得加快速度才能有所进步。”在任何一行业中,你不前进就是退步,没有人能在原地静止不动的,每一个身为管理阶层的人员,都必须有一套终身自我改进计划,以不断地鞭策、改进他或她的管理技术。

——玛丽·凯·阿什

真正视竞争为准则的,还是大部分小型公司,理由是,其负责人往往都是行健进取之辈,“平平稳稳”的生意人是不会喜欢这种重视变革的哲学的。但是,做生意就如逆水行舟,不进则退!因此,生意的兴亡,要看主事者能否因时应变,日新月异。

——查理斯·威勒

寻求竞争优势

我深信在任何商业场合中总有一种优势可追求获得。不要贪婪,不要有野心,不要烦躁,但要经常寻找优势。最后它会出现,而当它出现时,你必须千方百计去获得它。

——马克·麦考马克

取得一种重大的竞争优势的唯一方法是改善管理。

——R. R. 布莱克

“专业化”可以使一个公司敏锐地意识到稍纵即逝的机会，并且据而采取行动。然而当公司的资源分散时，捕捉机会的跟踪行动就会迟钝。行动迟钝，竞争优势即会消失。

——史蒂文·布兰德

在限定的销售价格和生产规模的基础上，并且通过有限的技术来达到降低成本和改进质量的目的，这对竞争来说具有重要的意义。

——安井恒则

以经营效率测定经营是否健全的时代已成过去，如今的企业必须在自主性、创造性、适应性等方面，达到齐全的地步，始能论及成败。

——高石贤一

一个工厂或一个企业只有不断地大幅度地提高生产水准，才能在竞争激烈的市场上获得成功。

——里查德·沃尔顿

我们最主要的任务是储存培养企业的发展潜力，当外界形势转变之际，我们尚且能提供大众所需的商品及劳务，使得企业经营能够持续不断。同时，我们还必须利用各种机会以营取得益，使得企业未来的发展更具竞争潜力。

——毛里斯·雷恩

战胜对手

你是否告知下一代，在生意上有强劲、精明的竞争对手，是有钱都买不到的“好事”？我们下一代是否晓得，竞争才是燃起斗志，维持成功的真正的力量？

——唐纳·肯杜尔

当精明强干的竞争对手从四面八方向我们涌来的时候，我们只有和他们竞争，并赶超他们，除此之外，别无出路。必须下定决心以“克服万难”的精神超越过去。

——查尔斯·莫蒂默

我一直很感激生意竞争对手。这些人有的比我强，有的比我差，但不论其行或不行，他们虽令我跑得更累，但也跑得更快。脚踏实地的竞争，最足以保障一个企业的生存。由于竞争，我们工厂更具现代化，员工受到更多的训练，生产线亦随之扩大。因为，竞争比荣耀、野心、利益更能推动公司的业务。对我而言，超过对手乃是此生中获得成功、幸福的唯一途径。

——唐纳·肯杜尔

竞争与激励

无论政治或商业，都因比较而产生督促自己的力量。一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜能。

——松下幸之助

经营者，不应该凭权势与金钱做恶性竞争，应以建设公平、合理社会为己任。

——松下幸之助

竞争的制度是组织经济社会的一种办法，但是，它并不是唯一的办法。

——保·萨缪尔森

在正当的行为下，竞争才有正面意义，否则只有阻碍全体发展。

——松下幸之助

以打击别人信誉，作竞争手段，未免太没出息。

——松下幸之助

在任何情况下，谁拥有技术革新，或者至少比它的竞争都占据着技术优势的地位，并能设法通过不断的发展来保持这种优势，谁就能在世界市场上占有主导地位。

——查理斯·塔威尔

自己公司的弱点所在，只要观察竞争公司就可以知道。

——上野一郎

要清楚地了解竞争对手在做些什么，不采取某些超过竞

争对手的良策就谈不到开发技术。只有做到这一点，才是真正的独创性。

——永守重信

任何事情若能抢其先，先发制人，才是成功的捷径。

——松下幸之助

不要大家同时盯着同一个地点，并且打同一个洞。

——查理斯·塔威尔

未来是属于有知识的组织者和管理者的。

——马文·吉·沃尔夫

领导者必备的条件，是对同事、部下表示关心；现在工作中的一句鼓励话，往往能提高士气，振奋工作精神。

——松下幸之助

激励人的因素有责任、竞争、兴趣。

——上野一郎

要把人激发起来，就要设法创造一个适当的环境。

——查理斯·塔威尔

经营者适时地提升员工，最能激励士气，也将带动其他同事的努力。

——松下幸之助

辛苦可以当作良药来激励自己，所以越是遇到困难，就

越有干劲。

——村田墓之

一个人不会把自己的生命出卖给你，但却会为了一条彩色绶带把生命奉献给你。

——W. 曼彻斯特

以一种荣誉感把这个地方的人拧成一股绳，把公司管好，让它有节奏的活动，让我们大家都处于一种稳定状态。

——亨利·福特

对员工的良好表现除给予物质奖励外，精神上的支持和肯定也是鼓励员工向上的动力。

——劳伦斯·米勒

面对面的交流是联系群众、保持信任和激发热情的最有效的手段。

——R. 麦斐孙

对激励士气来说，没有什么比信息不能传达到基层更糟的了。

——E. 卡尔逊

知己知彼，百战不殆

切莫低估你竞争对手的实力。我认为，无论对个人还是

对公司，竞争精神都是夺取商业上成功所不可少的东西。而你做了多少准备工作来对竞争对手，是衡量成功大小的最佳准则之一。

——马克·麦考马克

为你最直接的竞争对手做一些长期预测，因为你最直接的手也许正在制订他自己的长期计划，而且他所决定的事情势必会对你产生影响。因此知己知彼，方能百战不殆。

——A. C. 海佐尔

商业竞争是一个持续不断地发展的主动争夺领先地位的过程。你越了解对手的实力、弱点、习惯、战术等情况，就越能支配他们，甚至超越他们。

——马克·麦考马克

在开展业务的过程中，缺乏周密的思考将会产生种种难以应付的难题；相对地，思考过多也会阻碍行动的开展。所以我们必须先认清自我的长处为何？具有哪些优缺点？当然，我们应该对自己和企业产品具有信心；但是，太过自信势必造成远期效益的危机。我们应该谨记，除了自身企业，还有许许多多竞争者也在力求发展之中。

——布塞尔

“竞争”甚至会迫使大公司冒险。一家公司常常都必须求变，否则就是死路一条。当市场改变时，当竞争者改变其策

略时，当消费者有了新的嗜好和需求时，一个公司都必须加以适应。

——保罗·索尔曼

综述策略

“策略”可分为两种层次。首先是整个企业团体的计划，只提醒一句，千万别将那些理论原版照抄，千万考虑自己企业的性质，自定策略。第二个层次的“策略”，便着重在市场、产品、竞争性与竞争对手上。所需要做的工作，是对自己以及竞争对手的各项优缺点，成功机会与失败机会等，加以分析评价。

——垂凡·豪斯华兹

对成本和质量最能起决定性作用的是技术。越是革新的技术，一般说来生产能力越高，批量生产的程度也越大……竞争除通过部分改革和开发操作技术来进行之外，更重要的是通过同类技术的应用规模的大小来进行。

——安井恒则

你自身的利益在何处——在于短期的获利还是在于长期的关系？有时，用温和手段讨价还价，你能做成最好的交易。

——马克·麦考马克

告诫竞争者

尽管竞争的起点在起初时是一样的，雇员用不着担心被部属中“正在擢升的明日之星”超越过去，但是却不能认为有哪一个职位是当然该给的。

——弗拉迪米尔·普奇克

不要满足于平常的成果——不然你就只能取得平庸的成绩。

——哈罗德·吉尼

无论任何专业，过度竞争总非好事。倘若目光浅短，只图眼前的大利而无限度，难保不落入过度竞争的困境之中，而不可自拔。

——松下幸之助

经营一个企业是一种竞争，而任何高级的复杂的竞争，几乎都只是智力的竞赛。企业管理的秘诀，就在于领悟这样一句企业管理悖论：你越是认为自己做得很好，就越有理由要担忧；你对自己的成就，对过去的成果、对自己“正确的提议”越是自鸣得意，你就越不会有出息。

——马克·麦考马克

那些了解目前形势，并且也在做必要牺牲的国家和公司，

将会在未来享受到既不可同日而语，又难以想象的财富，那些未能未雨绸缪的国家和公司，缺乏了解力、资源或决心，也许会在新科技或新产品中发现有限的机会，然而它们最后将在“国内经济”转入“世界市场”的变迁中，失去更大的机会。

——路易士·阿里森

注重未来，而不是注重过去的评定制度，对于引起彼此不和的竞争可以起到有力的制约作用。这种制度奖励的是信任别人以及与其他人合作完成任务的能力。所以，竞争的焦点是与今后提升时的竞争对手建立起合作网。排挤同事对于事业前程是最危险不过的。

——弗拉迪米尔·普奇克

有些人为了掩饰内心的惶恐或不安，采取充满自信的态度。理由非常单纯，他们认为暴露弱点就会被对方击败。在原始森林中如此，在今日的商场上也是如此。

——A. 密亚士

商场上经常如此，当主导权转移至对方时，你就会出其不意地挨对方一拳。

——A. 密亚士

风险与成功

梅花香自苦寒来

愈是想一举获得巨大效果的工作，所冒的风险就愈大。

——矢泽清弘

事实上，风险与效益通常是并存的，探索、实验、冒险和创新都隐含着风险，也正是人类发展臻于成功境界的首要推动力。整个社会体系也是如此，为求得进步，它也必须勇于尝试，承担风险。

——菲利浦·凯德威

风险和利益的大小是成正比的。如果风险小，许多人都会去追求这种机会，因此利益也不会大。如风险大，许多人就会望而却步，所以能得到的利益也就会大些。从这个意义上来说，有风险才有利益。可以说，利益就是对人们所承担的风险的相应补偿。

——土光敏夫

要想大突破，就会前途未卜，成功率低。然而，在现实

的经营中，冒险的因素总是存在的。在这种时刻，若想锐意进取，就唯有仰仗勇气了。因此，任何时候，我们都要面向困难的目标，并下定决心去克服这些困难。

——土光敏夫

“成长”涉及“风险”，“风险”能带来成功，也会带来失败。通过非商业性的经验和学习所获得宽广视野，可以协助一个人忍受压力，并且以镇静的态度去面对企业决策所造成的后果，不管是好的或是坏的。

——史蒂文·布兰德

在追求目标的早期，我们常常会产生错觉，以为成功必然在望，因为此阶段里的问题比较容易解决。然而，问题的真正困难及其错综复杂之处，往往都在后来才浮现出来。

——梅耶

成功价值论

任何工作都有成功的可能，但最终却未必都能成功，只要鼓起勇气，大胆摸索，可以说就铺好了通向成功的道路。不论多么险峻的高山，只要肯登攀，都能找到登山的道路。

——矢泽清弘

成功的取得必须依赖智能、志气与信念三方面的均衡发展。三者之中，信念应属最重要，也是生命的精髓。伟人所

创造的成就都不是出于偶然，而是凭着一份辛劳、一份毅力、夜以继日地去追寻，这就是所谓的拿破仑主义——时刻奋战不得松懈。

——赫德若格

衡量管理成功与否只要看它是否实现了自己确定的目标，目标越高，管理就越成功。

——哈罗德·吉尼

企业成功的主要条件是：一个可辨认的且有需求潜力的市场、充分的资本、一个能力组合均衡的领导团队、不屈不挠的精神，以及深思熟虑的时机（有人称之为运气）。

——史蒂文·布兰德

通常，成功的人都非常有能力，果断，有明确的想法，这些都是使他成功的因素。

——A. 密亚士

成功之本在于一种鼓励行动、实验和反复尝试的文化传统。

——托马斯·彼得斯

如果说成功有诀窍的话，那就是能够理解他人的处境，也就是同时从自己和别人的角度看待事物的能力。

——亨利·福特

借着赞美来使他成功。这种赞美的确具有建立个人自信心的神奇功效。一个人由于每个小成就都受到赞美，他会有信心去尝试更大的成就，这也就是“积小胜为大胜”的道理。

——玛丽·凯·阿什

正确对待成功，比正确对待失败更困难。

——哈罗德·吉尼

成功所隐含的危险和我们的个性有关，经营者由于工作关系，使神经有慢性紧张的症状。成功实际上包含着野心、压力、欲望、攻击性等……成功的人常常孤立，缺少别人的批评，变得傲慢，他常认为自己是正确的。

——A. 密亚士

成功会让人改变自己的本性：自命不凡、目中无人，这就是成功者的堕落。

——A. 密亚士

勇于承担责任

管理上的创新是必要的，冒险也是必要的。那些冒险的人即使失败，也仍然会得到报偿。

——费根鲍姆

开创新事业、研制新产品或引进新技术，都难免带有某些冒险性，人们往往怕担风险而极力回避。而企业的经营者，

都应该克服这种弱点，拿出勇气，敢于开创新事业，创制新产品。

—— 占部都美

只要具有可行性的决策必然全力以赴，我们认为，不敢勇于承担风险的人是不会成功的。

—— 大卫·斯蒂尔

要开发新产品，就必须比改进原有产品投入更多的资金和研究时间，而且还要冒着以失败告终的风险。

—— 上野明

在美国，厌恶风险是一种不被接受的行为。我们喜欢冒险，我们的英雄都是冒险家。我们不欣赏戒慎恐惧、担心怕事的人。即使企业家本人，也都相信冒险家是美国经济的支柱。

—— 保罗·索尔曼

关于把风险“减至极限”甚至于“消除”风险的方法，我们已听得很多了，尽是废话，想要消除风险不仅是徒劳无益的，而且也可能是有害的。你的职位越高，你应担的风险也越大，你不该试图消除风险，而应承担正当的风险。

—— 彼得·杜拉克

险中求生之道

纵然是冒险，也不要忘记，在冒险之前务必要有慎重的计划。

——片方善治

冒险有计划性的冒险和赌博性的冒险两种，欲得成功，所需要的是前者……，要能够很现实地面对问题，并给予确切的评价。因为它和赌博性冒险不同，即使冒险失败了，也知道下一步该怎么做。

——A. 密亚士

无论何时，只有在各种研究工作和市场调查研究证实我的直觉之后，我才冒风险。我可能会凭直觉行事，但仅仅是在预感被事实证实后才这么做。

——艾科卡

胜利属于勇敢者

在生活道路上，小岔路多得不可胜数，大岔路也不少。在面临大岔路时，需要你审时度势，生死一决。

——艾科卡

做任何其他工作也一样，成功与否绝不取决于素质，而是“非把它做好不可”的顽强斗志，这才是问题的关键。

——松本顺

做工作，就会有困难和失败。在这种时候，能使具有见难而上、百折不挠的力量的就是这种执着的信念。凡是创造

性的工作，大多是执着的信念的产物。

——土光敏夫

最根本的要素不外乎是知识、信心和勇气。尔后，则尽量放松心情，不可随意发怒。照着这么做下去，十之八九都不会发生你所惧怕的结局，剩下的十分之一的机率也不会像你想象的那么严重。

——慕尔杜恩

“远见”使得管理人员敢于冒险，敢于去做自己认为对的事，而不是采取权宜之计。正由于这种信念，他们才能忍受短期的牺牲、损失和屈辱。

——劳伦斯·米勒

要化解或避免你可能招致的潜在难题，其最佳的方法乃是，在难题来临之前作好周全的准备，即抱着不怕一万、只怕万一的心理。在这里，你充分认识“你自己”，对自己的能力、个性与处境作一理性的批判。

——梅耶

当然，为了成功，他必须努力工作。但是，为了真正成功，他更须学习在轻松状态之下工作的方法。

——A. 密亚士

起决定因素的是人

在企业经营过程中存在有各式各样的良机。……当这些时机到来之际，一定要紧紧抓住，绝不可马虎从事。要想锻炼成才，必须慎重对待考验和提高自己能力的所有机会。

—— 占部都美

凡是可能成功的事情，认为做不到而妄自菲薄，或许就会因此而限制住自己的发展；反之，有些看似办不到的事情，只要有事在人为的观念而努力奋发，往往会出乎意外地获致成功。

—— 松下幸之助

求新求变就跟生活当中大多数有意义的事一样，必须契而不舍地努力，毫无可取巧之处。任何事情的成功，常常并非设计者一开始就有巧妙的安排，而因为参与者百折不挠，最后终于成功。

—— 劳伦斯·米勒

一个人的一生，总有个受挫折而沮丧的时期，而大型的企业既不能有挫折，更不能有空白，否则唯有灭亡一途。因此，企业经营者必须想尽一切方法，克服所遭遇的难关，绝不能听天由命，盼望时来运转。

—— 高石贤一

经营企业的过程是个不断保持警惕的过程——事实上，这是唯一的经营管理之道。同时，又要怂恿别人放松警惕。一般而言，情况或场合越是无拘无束，人们也越容易放松警惕。在非正式或社交场合中谈生意，你能了解到的事物之多，准会使你惊叹不已。

——马克·麦考马克

警世良言相当多，然而一般的人都是随波逐流，只有在过生日时，才会转头回顾。然后到了某一天应该调转方向，脱离眼前的穷途末路时，却已没有充沛的精力了。

——史蒂文·布兰德

富有涵义的哲言

一个公司的风险越大，就越容易失败。虽然它可能靠冒险起家，可是一旦成功之后，就不免有这种想法：“别玩弄已成功的事”，“别把一个胜利的队伍打散”，“别把一件好东西毁掉”。

——保罗·索尔曼

不必对于每个风险太过忧虑，因为每一家企业都必然能够承担起某种程度的风险，因此，应该忧虑的是，忽略某些重大的风险所造成的灾害，才是值得彻夜难眠的。

——波约

大多数公司都不喜欢冒险，它们一心想要降低风险，以致“嫌恶风险”已经变成现在管理的命令语句。现代管理的座右铭是：“扩大利润”，运用的法则是：“降低风险”。

——保罗·索尔曼

实际上，冒险是例外，而不是准则。

——保罗·索尔曼

实施与实务

量，然后知长短

一项很有用的新构想可能好几年无人问津，这不是因为人们没有认识到它的价值，而是因为没有人愿意承担责任，使它从嘴巴上落实到行动上。不付诸实施，任何新构想都毫无用处。

——T. 莱维特

丧失时机，我想是最不值得的。察觉到不好的，立刻丢弃。反之则马上去争取。

——故河合良

许多有才干的人并不一定比其他人有更杰出的表现，反而是那些贯彻执行的人更杰出……世界上真正的成功者，是能贯彻执行所有事件的人，不管是大事件或是小事件。

——玛丽·凯·阿什

我们不要问：明天将会成为什么样的情况？只问“今天我们要做什么，才能造成我们所希望的明天。”

——彼得·杜拉克

真理源于实践

一个经理不经过实干是不能学到怎样发现机会或问题的。实干对于学习是必不可少的。仅仅靠讲课、实例讨论或是教科书，对提高发现机会和问题的能力是有限的，唯一办法是在企业经营的实践中，有方向地实际去发现机会和问题，这样才可供经理识别应该做什么。

——斯特灵·列文斯敦

完全没有必要认为书上所写的事情，或者印成铅字的事情，就一概都是绝对正确的，因为无论什么书都只有认真使用后才能起作用，如果书上记载的事情有错误，而不加考证地任意使用，就会导致失败。这是必须注意的。

——中山谕

由知识到智慧的形成，确实是需要由办公室走到现场，实地观察思考才能得到。如果每天埋首办公桌，便很难产生智慧。

——南川利雄

人们往往不是有这个能力才担负这个职务，而是担任了这个职务才发挥了能力。

——土光敏夫

作有准备之战

作战初起时，要将目的、本公司的实力、竞争公司的实力、周围的状况、本公司和别的可能行动等五个项目加以慎重分析，否则，企业的地位就会受到摇晃般的打击。

——大野一郎

保守的、消极的行动，实际上包含着更大的风险。无所作为，坐失良机，常常使人失去更大的利益，这就是所谓的机会损失，如果早些行动就可以得到的利益。

——土光敏夫

任何行业都不可能一帆风顺，随时会遭遇到难题。必须采取行动去解决它们：认清问题、分析问题、列举各种可能的解决之道、选出最佳的解决之道、执行、追踪调查以及结果评测。

——玛丽·凯·阿什

你越早发现未曾预料到的问题，越早采取措施，解决起来就越容易。

——哈罗德·吉尼

经营者着手解决问题应具备三个条件：第一，能够确定问题所在；第二，能够分析问题的本质；第三，能够设计最

佳系统。

——片方善治

以身作则

解决问题时，首先你必须先设身处地为别人着想，然后再共同找出解决问题的办法——你就不会变成一名严苛的主管，你会变成一个助人为乐的朋友。部属会觉得有人支持他，可帮助他一起解决问题，当你摆明这种立场之后，你的新朋友不仅会感激你，同时也会尽其所能，不会让你失望。

——玛丽·凯·阿什

不管哪一种情形，将所有的原因归属于外部的环境，是为了不想身负责任付诸行动的借口。只有无为无能的职员或干部，才会一味地将原因归属于不是自己责任的外部环境。

——占部都美

懂诀窍、有干劲、有胆识、有毅力把构想付诸实施的人，真是不胜寥寥……企业本是“务实求成”的机构，纸上谈兵、半途而废的创造力终将一事无成。

——T. 莱维特

忘我工作精神

人们的喜悦，不只是靠金钱就能得到的。工资可以降低

员工的不满，但不能增加员工的满足感。应该说，能够增加员工的满足感的，还是工作本身。

——土光敏夫

勤奋地投身于学习和工作。尽可能多受些教育，然后，必能做一番事业。万勿守株待兔。只要埋头苦干，你会感到惊讶，你能实现非常伟大的理想。

俗话说：“不必苦干，只要巧干”，事实上是“要苦干，要起早摸黑地干，还要巧干。”

——马克·麦考马克

矛盾与冲突

摩擦是正常的

人往往在不知不觉中，会以自我为中心来考虑事情……事实上，人人皆有以自我之欲来考虑事情的倾向。因此，发生冲突便在所难免了。而冲突之后决断，未必尽如人意，困扰便愈来愈深。

——松下幸之助

改变会造成冲突。老的文化、观念、做法与习惯绝不会平安无事地转变。毫无摩擦或冲突的公司，也是毫无改变或发展的公司，这种公司大有问题。健全的公司，也就是进行建设性改变的公司，必然会有冲突和摩擦。

——劳伦斯·米勒

综合许多个人的意见，而拟订出一个众人能接受的政策，本来就是一件相当富于挑战性的管理工作。很少有两个人在一开始时就目标一致。甚至，有时团体中会出现两种完全背道而驰的论调。如何去消除分歧，让各种意见熔为一炉，实在是门大学问，也是经营管理工作中最重要的一环。

——比尔·马克毕兹

即使是最不负责人，最马马虎虎的职员，也希望能发展自己的才能。当这种欲望不能满足时，他们就会因欲求不满而产生敌意……请记住，无聊和工作过度一样，都会产生不满和敌意。

——A. 密亚士

紧张、不安的人常会效法我们的镇静和稳定。同样的，如果我们不信任对方，对方就会反抗，变得“你们不信任我，我就让你们不信任吧”！

——A. 密亚士

不慎重和破坏信任感总会引起一些问题，而当你回想起这些问题的时候，简直不能相信正是你自己造成的。

——马克·麦考马克

虽然实行压制在结束矛盾公开化方面常常是有效的，但它在探索问题的核心方面却是失败的。它不能发觉或消除潜在的原因，矛盾的舞台根源仍然存在。

——R. R. 布莱克

没有解决的矛盾在伪装下会再次出现，诸如放慢速度、粗心的差错，对上级指示的解释有差错等等，其他有不满的下属加入这位下属的阵营。矛盾的面扩大了，而领导的地位处

于危难之中。

——R. R. 布莱克

应付挑战

有些管理人员尽量避免说不，以免伤害对方。他们不采取任何行动，希望问题会自动消失。但是，不敢面对问题或向员工投降，都不是一个优秀的管理人员应有的行为。

——玛丽·凯·阿什

对待犯错误的人，需要严肃，同时也需要宽容。然而，对于那些争权夺利的人，或者热中于结党营私的干部，领导上则需要采取断然措施，以便保持企业的整体形象。

——占部都美

上级指责部属的主要目的在于使对方不要再犯相同的错误，同时，也不希望伤害到部下。善意的指责使对方不至于产生恶劣的情绪，而能改善他的工作。

——A. 密亚士

领导的主要职责就是在每个历史时刻找出主要矛盾。任何企业都是各种重大矛盾的一个混合体——成本和服务品质的矛盾，经营和创新的矛盾，正式化和非正式化的矛盾，“意见领袖”和“群众路线”的矛盾等等。

——托马斯·彼得斯

沟通是化干戈为玉帛

解决冲突的办法是通过直接的面对面地解决问题，而不是通过其他途径（压制、抹稀泥、退缩、妥协或操纵）。

——R. R. 布莱克

有一套调解的机构——交谈，交谈再交谈，可以在各方之间建立互信，这是一种共识，凡有害于任何一方的，即有害于大家。然而大目标却可以彼此取得协议和共识。

——费根鲍姆·麦科达克

当你要说服一个人时，如果不顾及对方的观念、立场，硬使对方即刻接受你的想法，必然会遭到抗拒，因此，第一步是了解对方的想法，考虑对方的想法，然后，把自己优异的一面融化进去，设法使对方自觉地加以承认，通过这样的努力，对方才会欣然接纳你的意见。

——松本顺

直接对抗冲突是很不聪明的，即使证据是在他这一边。谁都有赢的时候，谁都有输的时候。可是输的人在下次有不同意见时仍是一个潜在的敌人。再说，很多冲突只是一时的感情冲动。退让一些、让局面缓和一点，休息一下就可能有机会发现一个妥协的办法。

——R. R. 布莱克

避免引起冲突，但当冲突真的发生时，就设法缓和各种情绪，使人们继续和睦相处。以温和而友好的方式对付可能产生不和的紧张局面。

——R. R. 布莱克

对受了批评后易伤感情的人，要促使他们明白他们的工作做得不错。

——N. H. 韦斯

柳暗花明又一村

胸襟坦白，赤诚相对——领导者如果有这种气度，来和被领导者“相处”，双方关系的发展就会大变，“摩擦”产生的火花，必然也能点燃对方的心灵。

——松本顺

冲突能延续或妨碍组织目的和个人目标的完成，根据这一观点，它是无益的。然而，冲突也可能有助于组织发展的革新、创造力以及新观念的开发，根据这一观点，冲突乃是有益的。因而问题不在于是否出现了冲突，而是在于如何处理冲突。

——R. R. 布莱克

不怕摩擦（产生矛盾）。摩擦是进步之母、肥沃的养料、思想的火花；回避矛盾会使你变成迟疑不决、庸庸碌碌无为的人。

——吉田秀雄

他人意见中，或有赞成者，或有反对者，赞成的意见固然可以加强自己的信心，但对于反对的意见亦不可等闲视之。这些反对意见或许可以补充自己未曾注意到的短处，所以集思广益以完善自己，十分重要。

——松下幸之助

组织内部的冲突是如何解决的？把问题都摆到桌面上，弄清意见不一致的原因，让不同的意见彻底地展开争论，越是这样的组织，有关革新的建议就越多。相反的，如果通过政治交易和妥协的办法来解决冲突，这样的组织就越提不出革新的措施。

——占部都美

加强修养

要圆满解决困扰的先决条件是双方应该不过分坚持自己的主张，这种良好习惯在日常生活中就要养成。可是，由于情况的不同，特别是有关“构想”或“企划”，需要有自己的主张。可是在订立购买契约时，最好不过分坚持自己的主张。

——南川利雄

一个人愈熟练地运用正确的理论，就愈能减少沮丧、气愤、对立、愤怒、恐惧伤痛、漠不关心、冷淡、焦急和犹豫不决，并使他在管理别人时减少采取报复、羞辱、残暴或欺骗等手段的可能性。

——R. R. 布莱克

最主要的是先把自己的利害得失抛诸九霄云外，而以全体为中心做为决定事务之方针。

——松下幸之助

感情的成份往往会影响人们接受事实的方法。如果你说话的态度和方法让对方生气，对方就会和你产生对立，拒绝接受你所说的事实。千万别忘了这是在无意之中发生的。

——A. 密亚士

笑是缓和业务活动中紧张气氛的最有效、最富建设性的力量；你应掌握这种力量。如果你能指出某种局势或对抗局面的幽默之处或荒唐之处，如果你能使对方分享你的感情，从而消除紧张感，那么，你保证能占到上风。

——马克·麦考马克

避免麻烦

环境乃决定什么时机需要什么样的方法与技术。不幸的是，往往当环境激变，亟需采取根本性对策时，处于领导岗

位上的竟是“权变学派”的人物。这份阴差阳错，往往闯出大祸来。

——阿尔温·托夫勒

如果下属不明白为什么领导者要探求原委，下属可能把问题看作是侵犯而产生反感，因此变得更封闭、更隐蔽、更远离和猜疑。

——R. R. 布莱克

发生了不愉快的事情，也许你会说：这也没有什么不对，我不能忍受他的态度，我已经忍无可忍了呀！我了解你的心理，事实也是如此。可是，一旦发生不愉快后，就如同覆水难收，解决问题的希望也就更渺茫了。

——A. 密亚士

有些人在你发现他们的想法时会恼羞成怒。所以给你一个忠告：要观察敏锐，否则你会侵犯到他人。隐私和关心之间只是一线之隔。

——玛丽·凯·阿什

为了赢得作业人员的欢心而采取施舍恩惠的方法，在不景气之际会产生不好的事态。恩惠主义在逆境时，反会反目成仇，不管在何种情况之下都是一样。

——占部都美

妒心强烈的人，猜疑心必重，跟这种气度狭小的人共事，由于处处疑神疑鬼，到头来必然闹翻或误事。要知道，妒心强烈，必是心地贫乏，对自己一无信心，这种人还是退避三舍为妙。

——伊藤肇

经验与教训

实践多，经验多

经验必须靠自身的体验，并非一项可以随意移转的资产！

——大卫·普勒斯杜

除了理念之外，经验也是相当重要的。只有经验配合上充沛的活力，才能获得成功的机会。

——洛德·凯特寇得

经验是实践者取得技能的钥匙。因此，经理未在工作上从自己的第一手经验里学到如何采取行动，和在取得期望的成功时如何赢得别人情愿的合作意愿，他是不可能管理阶上跃升到很高的地位。

——斯特灵·列文斯敦

谁也不敢断言某种经验会成为有益或有害的智慧，因为智慧的产生必须经由当事者刻意努力而来。

——南川利雄

不幸的是，许多人总认为经验庞杂并非应该追求的正途，

殊不知，广泛的企业经验是导致成功进步的重要条件。企业经营可称为是一种科学的技术，可由资格中获取，而领导统御必须由经验中获得。

——莫伯斯

复杂的企业事务

要促使人人皆能正视自己的责任，最重要的方法，就是信赏必罚。换言之，操守廉洁，克尽己责，表现良好者，便予以奖赏；反之，敷衍了事，疏忽职责，贻误大局者，便予以惩罚。

——松下幸之助

一些需要知识、需要计划性的工作，越是托付给比较繁忙的人去办，越能较快地得到圆满的答复。而让闲暇的人去办反倒慢吞吞，品质低劣。越是忙碌的人，对情报的反应能力越强，也就能够做出富有远见的解答。

——马克·麦考马克

为了使每个人发生热忱，贯彻他们的责任感，首先便要整顿工作环境与条件，这是绝不能犹豫或迟缓的。

——约翰·柯纳利

真正的领导艺术是，不怕打破情面，一旦打破，要善于恢复情面，这样做要比一团和气的敷衍办法高明得多。美国

人把提高工作人员的士气，视为鼓舞干劲的动力；日本人则以恢复人们丢掉的面子，作为鼓舞干劲的领导艺术。

——占部都美

将职权授给下属，这件事并不算难。但持之以恒，坚持下去，却不是件容易的事情。有时候，话都到了嘴边了，还要强迫自己咽下去。

——土光敏夫

为人要老实！在任何时候，都要老实，经营企业也要如此。一个人如果作风老实，他就会明辨真伪。反之，就会鼠目寸光，颠倒黑白，贻误大事。

——松下幸之助

只有那些预先充分估计到将要遇到的阻力，并能以有效的工作克服这些阻力的人，才是发现了这一最高“系统”的人，胜利者的桂冠，将在这些人的头上放射出光芒。

——系川英夫

不因金额大小论工作的轻重；不因交易额的多寡论顾客的好坏。

——新庄鹰义

前车之鉴

有时，一些管理人员会试着去忘记他们在事业早期遭遇

到的问题，而我则是努力记住我早期曾经历过的那些困境。

——玛丽·凯·阿什

今天，成功的行政管理，大都视主管是否有能力获得部属的了解和谅解，而这又须主管有能力自由轻松地与部属沟通和协商。根据我个人的体会，这种能力大都是从实际的基层生活经验中得来的。因此，任何有机会做主管的人，都应吸收基层生活的经验才能在管理上有所建树。

——洛德·卡尔

经常批评对人的自尊心有很大伤害，不仅不能促进人们改进工作，反而影响今后的工作情绪。对本来已经自暴自弃的人，这种打击尤其突出。

——弗伦奇

职业意识极容易崩塌，所以，信心要在一个人身上落根茁壮，必须经过多次挫折。信心是世界上最诚实的东西，不管别人对你如何称赞，你绝对无法欺骗自己。因为，自己是什么料子，自己最清楚。

——伊藤肇

要使人改掉固执偏见的毛病，最重要的办法，就是尽量耐心地进行说服，通过劝导，敦促他们放开眼界看待尚无经验的新问题或尚未理解的新知识。

——占部都美

对人偏爱往往会使你陷入困境。

——约翰·艾德欧

勿蹈此辙

把高级领导调任为监督员或贬到地方去；只给待遇不给地位；只给地位而剥夺权力；抽掉人力使其无法完成任务……诸如此类，都会使人产生离心作用，使一些人与组织貌合神离，成为共同事业里的“枯树”。

——占部都美

这些“枯树”，对组织有抵触情绪，对年轻人也有嫉妒心理，他们对年轻人的意见和建议，采取不关心或冷漠的态度而加以扼杀。这样互为因果，组织事体就会在无形中丧失活力。

——占部都美

要获得洞察力，就需要运用你的全部感觉能力去感知事物，少说多听。我相信，你几乎可以了解到一切你所需知道的事情——而且比别人愿意让你知道的更多——只要你肯观察与倾听：睁大眼睛去观察，竖起耳朵去倾听；并且，还要闭上你的嘴。

——马克·麦考马克

有一个先决条件：管理人员必须完全摆脱幻想。完全控制——事事都要插手，既不可能又不需要。有趣的是，我们

的管理人员发现不试图完全控制，反而能得到更多的权力——完成事情的权力。

——斯特里波里

当一个人获得最高经营者的地位后，对于自己不擅长的东西，他也可以像专家一样发言，由于没有批评，他认为自己是正确的，逐渐的以为自己是这方面的权威一般。这种例子，比比皆是。

——A. 密亚士

我还没有看过不喜欢被赞赏的人——如果你也认为如此，那你就应该经常表达你对他们的欣赏。甚至只是称赞准时上班——对方就知道你重视守时……或许，你喜欢某个人的礼节或绅士风度，每个人总有某些可赞赏之处——就让他知道，不要埋藏在心里！

——玛丽·凯·阿什

如果一个人不敬业，或对他所做的工作不感兴趣，而只视之为一个不得不做的苦刑，则这个人必然心意不专，组织缺乏效力，而生产力、利润和销售额，也都随之低落。

——罗德·西夫

千万不要低估一个人的能力，或恐吓他，还要避免讽刺挖苦。

——哈罗德·吉尼

在一个行业中,某一厂商走向最富于生产效率的过程时,往往使它变得更缺乏灵活性和创造性。

——G. 吉尔德

经营者万万不能只以“追求利润”为至高无上的目标。当然企业为了生存,非有利润不可,但是,太偏执于财利,到头来心智必被蒙蔽,终致被社会、大众所遗弃,岂能不慎?

——伊藤肇

市场与行销

为行销创造市场

经营上的黄金规则可一言以蔽之：市场是创造出来的！

——诺赫福

企业的生产从来没有离开过市场的需求。

——克劳斯·卢夫特

产品无法销售等于废物！

——玛丽·凯·阿什

所谓推销，就是以寻找那些需要商品而又有购买力的人，使他们对本无兴趣的商品发生兴趣，进而使其兴趣大增，以致最后掏钱购买。

——片方善治

推销努力的效果，从广义上来讲是把购买商品的决定从消费者移到企业方面来，从而对之进行控制，这种控制和对价格一样，虽然并不完全彻底，但这并不是不重要的。

——约翰·肯奈兹·葛德布莱兹

创新者如果全力追求市场占有率而不是眼前的利润，则能够实现两个必要目标。第一，当成本和售价随着产量的增加而降低时，有能力购买的顾客会随之增加，通常是急剧的。第二，低价会使竞争者不敢随便加入市场。

——路易士·阿里森

害怕，是人们在推销工作中遇到的唯一最大的问题：害怕被拒绝，害怕失败……但是，许多人都没有意识到，害怕失败是经营过程中最重要的积极的激励因素之一。如果你不害怕失败，你对成功就不会那么关注了。

——马克·麦考马克

恰当且一贯的行销概念，就如同一张地图和一个罗盘一样，能为我们指示出生产的方向和目的。……没有正确的行销观，生产力的提供只足以造成浪费。

——唐纳·邦伦

别出心裁的行销活动

行销计划中的各项要素是相互依赖的。行销计划的顺利执行也为一个公司的其他方面带来重要的涵义。一定要有资金来支持经销促销活动。必须雇用能干的人，使他们愉快地在公司工作，以便能保持产品的质量，并对经销商做好服务。

——保罗·索尔曼

展览宣传活动是把所有的营销活动——包括市场调查、商品开发、商品设计、通路管理、商品促销、顾客管理、广告企划等——统筹联合起来，纳入单一的政策下，在一定的时间里，集中全力加以推行的一种活动。

——安昌达人

发现销路不理想时，研究商品是否符合地区特性，推销方式是否正确，是必然的步骤，而要做这样的研究，则非具备专业知识不可，否则，就难免事倍功半或徒劳无功了。

——安昌达人

向顾客进行商品说明和推广商品，都需要有商品知识。所谓商品知识，除了商品名称、种类、价格、特色、产地、厂家、商标名称、制造工艺、原材料、样式、颜色、图案、大小、使用方法以及流程序等等之外，还包括商品行情、需求关系、价格预测和商品的寿命周期等一切知识。

——中村卯一郎

没有人否认市场中这些产品似乎经常都可以相互替代，如果不是彼此毫无区别的话。这也正是为什么行销是造成“产品差异化”的主要方法。这也正是为什么一家公司花费二千万美元广告费是一件有意义的事，因为如果每百分之一市场就代表五千万美元的营业额和二千万美元的边际利润，那么这种投资就值得。

——保罗·索尔曼

在整体的目标之下，从广告企划、商品展示活动、店頭广告、行销创意、赠奖方式，到动员业务人员挨门挨户推销产品等，将此一切活动、组织统筹起来，有系统地加以推行，便是所谓的“行销活动”。

——安昌达人

我们正处在资讯时代，谁的产品讯息能够最迅速最有效地传给用户，谁就有可能在竞争中取胜。即使是些名牌的产品，仍需要在广告上花钱，在观念上领先，否则优势必将失去。

——大野一郎

一般而言，所谓广告的任务，常被解释为“唤起需要”，也可以说是“需要机能”的一种因素。但是需要机能并非仅靠广告来推动，而是要有其他因素来配合，例如属于经济观点的，包括：所得、改善制品、价格、销售促进等。

——桐田尚作

百分之九十九点七是水和糖所混合而成的软性可口可乐，为何具有风靡全世界的魅力呢？为什么它能压倒其他同类的商品，所向无敌呢？这是谁都会觉得奇怪的。然而，其不可思议之处，并不存在可口可乐的原液中，而是存在于该公司的“广告与宣传”之中。

——高石贤一

直接销售方式，是经销店和厂商直接联系。因此，销售动态能立即反映到生产和设计上来。财会工作及票据期限也有相当的灵活性。例如，对生产而言，在销售量下降时，能够以半成品的方式去处理库存。

——杉本忠明

全世界最佳的行销方案也会变得一文不值，如果它所创造的需求因为质量、成本，或交货问题而使顾客不满意的话。能精明地分配有限的资源，才能显出管理人员的创造能力。

——史蒂文·布兰德

优秀的行销员

有效的推销工作直接取决于时机的准头和坚韧不拔的努力——同时也取决于你对现场情景以及对你与之打交道的人物感知能力。能够意识到什么时候你在强人所难，这恐怕是一个推销员的难能可贵之处。

——马克·麦考马克

推销能否成功，全赖本人的想象力，总之，站在对方的立场来想，便有高明的应答能力。预先想想对方的立场——特别是反击、批评等，若能事先预想的话，对那些问题便可以从容应付。

——大野一郎

如今，许多企业都开始认识到，行之有效的谈判方法用

途广泛、意义重大。一些富于进取心的销售组织都试图以这些方法去武装其推销员的生意经。

—— 尼尔伦伯格

推销工作没有康庄大道，也没有奇迹。完全靠苦干和气魄。很多新老推销员都为了能卖出一辆丰田车而一直在辛勤从事推销工作。这种工作既有喜悦，又有困扰，不过，这倒也使他们生活得更有意义。

—— 杉本忠明

推销员从早到晚无时无刻不在应付那些有着五花八门需要的人们。在今天这样大量生产、大量销售的时代，不仅要在必要的时候向顾客提供必需品，而且应该千方百计地促其购买。

—— 片方善治

对于船员来说，航海术是必不可少的。同样，对推销员来说，心理学无疑是必须掌握的。这就是隐藏在销售背后的科学。

—— 埃尔默·莱特曼

推销员在出售商品时，首先要使顾客注意自己的商品，优秀的职员也应设法使上级或同事注意自己的献策或提案。

—— 占部都美

即使模仿销售业绩最佳的推销员所使用的方法，效果往往不过如此。只有从亲身体验中发掘出独特的推销手法，才可能产生令人满意的功效。

——松本顺

捕捉多变的市场需求

所谓市场销售活动，不是如何销售生产的产品，而是要销售消费者需要的商品。为此，就有必要了解消费者需要什么样的商品，在流通阶段能够最快、最准确地抓住消费者的要求和动向。

——中村卯一郎

为了适应环境变化，就要灵活地对付市场需要。即使业已制订了严密的计划，也要重新对其进行估价，修正其方向。这是管理者的一项重要重要的职能，也是检验管理能力的标志之一。

——中山谕

成功的企业要比失败的企业更加地注意市场。成功的创新者根据市场需要进行创新，在创新中还考虑到用户的潜在需要，因而就能更了解用户。

——C. 弗里曼

企业决定了扩大销售额这一经营目的，就要通过市场调

查和对消费者的调查来识别环境。发现潜在的需求之后，就要制定促进销售的更具体的经营目的，确定具体行动目标，最后化为推销员的行动。如此便将目的化作了行动。

——占部都美

我们的销售代表耳聪目明，不断打听出顾客的新需要，把信息传给研究人员。因此，研究人员可以满足顾客的需要，又能提供新产品或新事业。

——李维士·李尔

必须预见到市场生命的周期，有时，对市场生命周期可进行有力的控制，以便获取尽可能高的资本收益。

——A. C. 海佐尔

任何市场调查都不能只站在某一特定商品或某一特定企业的立场来进行……由于立场不同，观点自然有异，因此所产生的不同结果，都应该预先列入考虑。当务之急是如何去广泛地搜集各种不同的调查成果，然后加以比较。

——桐田尚作

条条大路通罗马

企业为了确保市场和维护自己，必须不断地改进经营方法，提高产品质量，降低成本，开发新产品，开辟新销路。

——占部都美

替公司做事的人必须把精力集中到产品或服务上。公司必须激励他们做出或创造出最好的产品，或是尽量满足顾客的需求。高级主管有责任激励员工为这项目标努力。

——劳伦斯·米勒

只要不是相当重要的商品，不是稳健发展的行业，迅速发展就等于迅速破产。只有使多种独特商品不间断地相继配合上市，才能使迅速发展事业稳步前进。

——高桥宪行

随着市场占有率理论的出现，事情有了眉目。生命周期的长短虽然取决于许多变数，最主要的则是定价。一位创新者推出一项成功的产品，但是定价很高，其他公司就会进入这一市场。竞争者越来越多，利润则越来越少，直到市场需求量最后一滴不剩为止。

——路易士·阿里森

至近年来 RCA 公司才发觉，虽然它们在学术界中声名卓著，在市场占有率上却瞠乎人后。于是 RCA 公司大加整顿，加强销售，拓展市场，迅速地弥补这个弱点。由于及早认清自己的弱点，今天，RCA 公司在销售上已获得极大的成功，而市场调查开发，也已成为一项著名绝招了。

——格里菲斯

柯达公司对市场的基本态度，是抱“多一人也好”的宗

旨，促使其自动照相机普及于各个角落。

——高石贤一

时时自问“下一步”

任何时候，研究发展都要向前看五年到十年。唯有这样去做了，才能使我们的新产品符合时代潮流。因为，外界的变化是极其迅速的。

——土光敏夫

卡西欧的思想是不断地开发自己独特的产品，依靠它本身来创造需求，而不是闯进人家已经开发的市场去夺取需求。

——尾忠雄

企业家必须具有挑战精神，没有这种精神，就不会创造热门商品。

商品是活的东西，必须满足现代人的生活和嗜好，不断进行研究开发。

——安藤百福

顾客与服务

“上帝”——衣食之源

消费者的购买潮流足以左右一家大企业的兴衰荣损。

——沃森·邓恩

生意要一笔一笔地做，面对面地，推心置腹地做。顾客不是我的冤家对头，而是我的衣食父母。

——乔·杰拉尔德

顾客——是你质量控制的检查员，是你效率的监督员，也可以是你公司的研究与发展人员。

——A. C. 海佐尔

开拓市场，并非仅以加强销售为目的，而是应该以顾客为第一的经营政策。因此详细的计划，加强销售后的服务，以及改进商品的质量，都是刻不容缓的事项。

——安昌达人

企业机构应该学会把自己看成是收买顾客，使他们愿意

与自己进行交易往来的机构，而不是生产产品或提供服务的机构。企业主要负责人对于创造这种环境、这种观点、这种态度和这种愿望，负有不容推卸的责任。他应该亲自规定企业的作风、方向以及目标。这意味着他本人必须目标明确，并使整个企业意气风发地朝着这个目标前进。

——西奥多·莱维特

整个公司会以产品（服务）或以顾客为导向，一个企业单位更会有这种倾向……一般说来，市场的竞争越来越激烈，因此，企业也必须日渐以顾客而不是以产品为导向。

——劳伦斯·米勒

我们投下了大量的培训资金，目的是希望员工能以工作为荣，能对顾客展开笑颜，殷勤大方。员工是否具备这些能力，直接决定了服务质量的高低，而且也是顾客是否再上门的关键所在。

——洛特·福特

老顾客的生意最重要，生意不是只做一回。我们必须全力支持我们的推销人员，这样他们的顾客才会不断地给我们订单。

——玛丽·凯·阿什

如果你没有把握，你就应该先从顾客那里收集足够的资料（订购单、购买意愿书、市场调查报告、市场测试），然后

再决定是否创业。

——史蒂文·布兰德

不喜欢的，白送也不要

我们一定要制造消费者要买的商品，因为购买不购买是由消费者所决定。

——盛田昭夫

讨厌的东西，即使送给您，相信您也不会接受；而喜欢的东西，即使要花费庞大的金额或代价，您仍会去争取它……在此，我想再次强调一件事，就是“畅销的秘密完全在于如何掌握好恶的感情”。

——伊吹卓

不是让顾客来迁就产品，而是让产品适合于消费者的口味。因此，必须要求制品本身的完善，达到技术到位、顾客第一的境界。

——松下幸之助

即使没有推销员在旁边推销，消费者也能选购自己所喜爱的商品。这件事任何人都很清楚，可是却往往忽略了它的本质。其本质就是：商品本身就具有推销的力量。

——伊吹卓

商品的畅销与否，是由消费者的选购与否来决定的，由此事实看来，“能被消费者选中”，才是导致畅销的实际动力。因此，制造出易被消费者选中的商品，才表示制造出了具有推销力量的商品。

——伊吹卓

注重顾客心理

事实上，确实存在一些影响力量，它们可能破坏消费者的购买意向。……因此，在制定和发动销售攻势之前，弄清这些抗拒心理的范围和深度是很重要的。

——艾尔弗雷德·克罗斯

我们应该牢记，别人不等于自己，自己的想法不能代替别人的想法，尤其是用户的想法跟厂家的想法是很不相同的。制造产品的人只有设身处地地为用户着想，才能改变自己的眼光。

——系川英夫

必须把握买主的心理，来确定商品的价格，这样可使销售活动获得良好效果。一般而言，人们渴望买便宜货的心情，要比希望得到免费赠送的心情强烈得多。

——矢泽清弘

消费者的希望是享受低价格、购买方便、种类多、气氛

高雅和亲切的态度。有时，消费者也希望能够省掉出门购物的麻烦，享受在家即可购物的便利。

——约翰·渥洛诺夫

双方进行交易时，当然应该考虑自己的立场，同时也应兼顾对方的处境。这个观念十分重要，虽说人人皆知，若要付诸行动，恐怕并非易事。

——松下幸之助

只有在消费者亲自使用产品并心满意足后，其促销活动（如广告与推销）才能充分发挥作用。

——爱德华·汉尼斯

与大食品制造商的大量销售对抗，不能以量相争，要理解消费者要求购买健康食品、新鲜食品的心情，以精细、优质来抗衡。

——矢幡

接近顾客的时机，过早、过晚都不高明。如能适时、巧妙地接近，此后的销售即可以顺利进行；若错过接近顾客的良好时机，要想成功并不容易。

——中村卯一郎

如果你对买主很熟悉，如果你已经花了时间使他成为你的朋友，他会向你提供有用的、贯穿整个推销过程的提示——什么时候开始、什么时候结束、去找谁谈、以及什么时候去

谈。

——马克·麦考马克

市场的情况是瞬息万变的。今天的顾客不一定明天仍是顾客，而昨天自己公司的共鸣者，明天也许摇身一变，成为竞争的对手了。在这种不断变化的市场里，如何把握顾客的喜恶，经常提供迎合消费者喜好的商品，使其对本公司产生信赖和爱护感，并进而变成永久顾客，正是“销售促进”工作的主要课题。

——安昌达人

忠诚事业，服务社会

有了正确的使命感，才能做到别人做不到的事。

——松下幸之助

一位经营者，不需要是万能的，但却要是品格高尚的人，因为后者往往更能吸引人才。

——松下幸之助

知识、手腕固然重要，但更重要的是高洁无私的人格，使员工受感动而一无保留地奉献。

——松下幸之助

公私不分的干部，是存在于公司肌体内的毒瘤。

——占部都美

要使工人的表现符合高标准，经理自己的行为也必须是高标准的。

——罗杰·福尔克

领导者必须行得正，有操守，才能获得属下的依赖，并愿意为其效力。

——劳伦斯·米勒

一个出色的领导人应该具有承担责任的勇气，并使他周围的人也随之具有这种勇气。

——亨利·法约尔

成功了，功应归部下；失败了，责任由总经理承担，这是领导人应有的态度。

——山因三郎

领导者的作风意味着要树立榜样。当你处在领导地位的时候，人们仿效你的一举一动。

——李·雅科卡

领导者须时常反省自己的过失，才能指正别人的过失，进而领导别人。

——松下幸之助

一个管理人员的任务中最困难而最重要的部分也许是管理他自己，使自己成为下级欢迎且有权期望的那样一种上司。

——松下幸之助

驾驭自己比驾驭牛马要难，总要有所畏惧，才不会无法无天。

——松下幸之助

不管别人如何，你本人千万不可被利欲所困，绝不可财迷心窍。

——松下幸之助

唯有不被职工视为争权夺利的人，才有可能获得和谐和取得成就。

——R. 帕斯卡尔

能超越自己的利害得失，有“舍命”以赴的气魄和具有深遂的洞察力，这才是真正有影响力、有价值的人。

——松下幸之助

新型的领导者是一名推动者，而不是一名发号施令者。

——约翰·奈斯比特

最不可原谅的，是光说不做。

——松下幸之助

忠诚的表现，是坦率和诚恳，而不是一味地迎合他人。

——松下幸之助

世界上最容易损害一个经理的威信的，莫过于被人发现

正在进行欺骗。

——罗杰·福尔克

要力戒华丽，应诚实而刚毅。

——本田佐吉

光明正大是为人处事的基本要求，即使学识才能如何优异，但如缺乏此种精神，则不足为别人的模范。

——松下幸之助

过分运用心机，反而容易失败；即使成功，也是不入流的手法。

——松下幸之助

靠哗众取宠、耍手腕，不仅得不到信誉，相反还会败坏信誉。往前闯，只能靠诚实、正直和坦白。

——坪内寿夫

那一点一滴累积成的自信，一不小心就会变成自负，而把自己压死。

——松下幸之助

过分地自信，常常会有很大的失败在等待着。

——永守重信

只知责备对方的人固然愚蠢，妄自尊大、自命不凡的人

更是不智。

——松下幸之助

身先士卒，冲锋陷阵，可以振奋士气；居中策划，指挥部属，则可以决胜千里。

——松下幸之助

独裁的作风，并不能使经营成功。任何人的独裁经营都是不可以的。

——松下幸之助

现在是技术激烈变革的时代，领导干部如果没有敢于对部下的建议开绿灯的勇气，他就不能很好地使用人，以适应时代的要求。

——占部都美

以开明的作风接纳意见，以感激的心情接受热诚，使公司充满发展的朝气。

——松下幸之助

经营者必须小口巨耳。

——河令良成

经营者必须为公司牺牲，为员工的利益坚持到底的决心。

——松下幸之助

身为一位领导者，要具有爱护竞争对手的同情心，这才是真正的英雄豪杰。

——松下幸之助

大众最聪明，也最公正。我们绝对不能轻视大众的眼光，就像商人不能欺瞒顾客一样，顾客比生意人更清楚一切。

——松下幸之助

在日常生意上，以谦虚的态度，去倾听顾客的意见，只要持之以恒，必定会大发利市。

——松下幸之助

顾客的抱怨是严重的警告，但诚心诚意去处理顾客抱怨的事，往往又是创造另一个机会的开始。

——松下幸之助

我们要为顾客提供世界上最优秀的服务。

——托马斯·强森

我认为林肯之所以伟大，其最基本的因素在于：他热爱普普通通的人、浪迹街头的人，即他热爱人民，为他们工作和奉献。他没有什么个人的奢望，对财富和荣誉一无所求。

——琼斯·马殊尔

满足消费者

决定你是否成功的是产品的消费者；消费者的满意，就是行销线上的人（零售商、推销员）的成功。

——琼斯·巴殊尔

假定顾客尚觉满意，那么该产品便踏出成功的第一步。

——爱德华·汉尼斯

我们的产品必须能满足消费者的需要和期待，并一次又一次地引起其购买欲。

——唐纳·邦伦

商店或制造商的声誉有助于顾客的选择，保证期限、样品和免费试用也有影响作用。总之，必须用一切可能的方法来消除顾客对于商品的疑虑，否则生意就做不成了。

——艾尔弗雷德·克罗斯

所谓服务的内容从理论上说可以分为物质的服务和人为的服务。前者是使顾客感到愉快的设备，如停车场、店内的冷暖气、音响、陈列等；后者则是服务员的接待服务。

——中村卯一郎

消费者需要在产品使用、保养和适当选择上得到帮助。一

个精通业务的售货员常常能消除使用者的不满。

—— 艾尔弗雷德· 克罗斯

如果我们能使棒球棒的破裂减少，那就意味着人们能够花较便宜的代价去玩棒球，这样玩棒球的人就会更多，我们就会有更多的棒球市场。

—— 水野科八

售后服务、商品保证以及修理保养的制度等，已使消费者对商品的绝对要求渐呈表面化。所以企业界必须有积极的准备，以适应消费者的要求，才能获得长远的利益。

—— 安昌达人

接待顾客的原则应该是一对一。所谓真正意义上的高效接待，既要诚心诚意地接待每一位顾客，又要缩短时间。

—— 中村卯一郎

我们不要期待消费者会为懒散的人员、荒废不用的机器、激进的作风等等造成低生产效率的事物付出代价。因为，低生产效率根本就不能制造出满足消费者需要的产品。

—— 肯· 柯飞特

过于自信和严格的销售配额造成的压力是实行强迫销售的原因。而这种生拉硬拽的售货法，在当时也许可以提高售货效率；但是再往远一点看，顾客逃出去，以后不再来，结

果反倒不划算。

——中村卯一郎

急顾客之所急

成功的公司会预测顾客的需要,并且针对需要采取措施。因此,顾客决定了企业的营运方式。不论在任何时代,顾客的购买力有些将增加,有些则下降。机敏的管理人员会确认出哪些人的购买力增加,哪些人的购买力下降。

——史蒂文·布兰德

为了推销顾客称心如意的商品,必须掌握他们真正的需求和愿望。为抓住顾客真正的需求和愿望,应当有技巧地询问顾客,并应准确理解其回答内容。为此,应该在平时就努力去了解与自己不同年龄、阶层的人们的生活和各自的价值观。

——中村卯一郎

为了对时髦、风尚和其他各种潮流倾向进行研究,最好的办法之一就是深入消费者进行调查。

——沃森·邓恩

当开拓新产品时,对消费者的需求要进行多方面的调查,且要善于利用调查结果,使之反映在商品之中。这就是企业以消费者为主的谦逊态度,是万万不能忽视的。

——片方善治

我们研讨竞争对手的产品，并谋求制胜之道。因为，与我们竞争的商品往往因提供新的服务而抢走我们的老顾客。公司要成功，必须先找出消费者的新需要，并改进产品以满足他们。而成功的行销者，则要先发现新方向，创造并领导新潮流。

——爱德华·汉尼斯

能够切身感受到顾客需要什么，正是经销部门。凡是热门商品，都是具有独创性、或者是改进的产品。依一般常理来说，产品的独创性或改进的新意，应该来自销售部门。

——土光敏夫

不仅要到卖方，同时要拜访自己的顾客，言明自己是负责采购的人之后，再打听顾客对公司的产品、经营方针及从业人员的意见。此时，因你已不站在推销的立场，而是扮演一位采购者，所以，顾客也会毫无忌讳地透露一些实情。

——南川利雄

针对调查成果作出一些判断，只是企业者经营企业的一种手段，如果盲从调查结果，不问青红皂白，那简直比不做调查乱闯更危险。

——桐田尚作

消费者的购买倾向大致有六种：健康安全的倾向、改善环境的倾向、情绪性的满足倾向、嗜好性的消费品、具有炫耀性的功能、物美价廉的倾向。

——安昌达人

一些人能够非常迅速地购买新式产品，而另一些人则更为小心谨慎。另外，前者是一些乐于冒险的人，但他们对新产品的购买却是朝三暮四，莫衷一是；反之，那些谨慎小心的人，一旦为一种产品所折服，就会一直采用而不喜新厌旧。

——阿弗列德·波利兹

举行由消费者和生产者代表参加的恳谈会，以此掌握消费者的需求和促进对生产的理解。

——平松守彦

知识就是力量

今天，知识成了提供经济发展的基本而关键的生产资源和重要前提。在信息社会里，价值的增加主要靠知识。知识需要不断生产，不断更新。知识所起的作用，不是相加效应，而是相乘效应。

——约翰·奈斯比特

我们只有一项资源：人脑的发明能力。它是没有极限的；我们必须善加利用。我们必须教育、培训、传授知识。在不久的将来，这种心智力量将给全人类创造共同的幸福。

——土光敏夫

经营企业不能缺少知识，更不能缺少智慧。

——片方善治

如果日本的成功可以用一个因素来解释，这个因素就是：持续地和集体地追求知识。

——萨文·史莱坡

交流是传递信息的途径

通过与不同类型的各种人物交往，可以获得大量的情报信息，利用这些信息，便可以进行新的创造性的活动。在与各种不同类型的人交往的过程中，不仅可以产生一些新的构想，而且还可以使自己的思想更加活跃。

——系川英夫

我认为，管理职位就是信息中心。设置和维持信息系统是正式组织的首要问题。建立和维护组织的信息系统是经营者的主要职能。

——占部都美

有才赋的人并非经过刻意的安排就自动聚集一起，互相激荡创意，交换看法，并寻求志同道合者的赏识。一个企业也必须有这种环境。

——劳伦斯·米勒

如果一个人追求大量信息而提供别人的仅仅是很少数量，这种系统是不稳定的。最终可能变得既不多给也不多得。在一种双向的信息交换中，坦率会激发坦率，封闭会换来封闭，敌意会挑起对应的敌意。

——R. R. 布莱克

拥有最好的知识和信息的人是值得跟他来往的人。要掌握新的信息和知识，就一定要跟这样的人多接触。

——系川英夫

没有什么比信息不能传达到基层更糟的了。

——E. 卡尔逊

积极的观察意味着掌握整个局面，把所有自觉的和不自觉的信号统统收集起来加以权衡，再把它们变成可以利用的知觉……当然，最丰富多彩、与性格一致，能揭示内心秘密的观察领域是眼神。眼神能比任何东西地向你透露出对方更多的真实想法，即使所有其他迹象都指向别的方向，你也可以根据眼神作出判断。

——马克·麦考马克

接受信息和知识的条件是要发现拥有信息和知识的人。一开始，你并不知道谁有，因此，你就要跟各种各样的人接触。应该接触平时跟自己没有什么关系的人，因为总跟你接触的人，你一下就会了解。你应该去找那些职业与你不同的

人，专业知识不同的人，交易对象与你不同的人，性别不同的人，年龄与你相差较大的人。

——系川英夫

互换情报的关键在于：在任何时候，任何场合，都要进行具体及时的联系。因此，我提倡“走廊交谈”，也就是“面对面”的信息交流。

——土光敏夫

通常，简朴的环境、敞开的门户和精简的机构都反映了非正式化。很难想象在那些宫禁森严、按部就班、装饰豪华的公司甚至部门的办公殿堂里，会有什么畅通无阻的信息交流。

——托马斯·彼得斯

企业太过庞大，无法由一个人单独去管理，便需要有一个智囊团。其基本条件：首先，这个团体要越小越好，而团体内的管理越开放越好；公司中每个主管甚至中下级主管，都至少要能和智囊团中的每一位成员有经常的接触；而且智囊团的人不但能自由发表意见，更能接受外界的意见；而且最重要的是，智囊团的成员除了做智囊团的工作外，更不可忽视了他原来应负的日常工作。

——比尔·马克华兹

收集和选择

在跨入信息革命时代的今天，能否及早获得较多的信息，已成为事业成败的关键。……而利用信息的关键不在于收集，而在于选择。

——片方善治

在信息化时代，信息是大量的，总是有自己需要而又没有掌握的信息。

——平松守彦

一个极好的信息来源，是任何一个曾经跟那家公司成功地打过交道，因而对其官僚机构的内幕深刻理解的人。这人可能是他们的广告代理人、一个友好的竞争对手，或者甚至是你自己公司内部的另外某个人。

——马克·麦考马克

所谓头脑灵活，实际上是掌握了很多方面的各种情报信息，他们对情报信息可加以选择的自由也就随之增大了。和许许多多的人保持着各种各样的联系，就掌握了大量的情报信息，因而他们的情报信息不仅量多，从质量上来讲，也不乏可供吸收之处。

——系川英夫

由于物力、财力、人力和时间是有限的，所以搜集情报资料、拟订各种计划方案的活动也必定受到限制。计划人员

搜集资料的活动一般是先就地了解公司内部的情况，以便熟悉产品、现有的生产过程、人员、设备和设施等……然后再扩大到公司外部去搜集情报资料，以便开阔思路。

——E. E. 小亚当

现场是获得非语言系统情报的场所。所谓现场主义即直接从现场获取从理论、现成的数字和文字所不能得到的情报。通过这种方法得到情报，很容易成为预测可能性和当机立断的生硬材料。如果仅仅注意摆在桌子上的数字和文字材料，不论如何全神贯注，大概仍旧会上大当、吃大亏的。

——高桥宪行

情报并非愈详细愈好。

传达的方式是口头比文书简单，便条比复杂的书函好。愈复杂愈难抓住要点，噪音也愈会介入。

——大野一郎

仅仅收集情报还不能预见未来，一定要对情报进行总结和归纳工作。如果能够从量和质两个方面收集情报，使情报的内容更加丰富，并努力对情报进行各式各样的搭配组合，那么，头脑中就会闪现出好的主意。

——高桥宪行

情报的价值在于正确性和能适合目标。很适合目标的情报，如果歪曲得很厉害，这种情报等于零。但即使很正确的

情报，如果与目标无关，则这种情报没有价值。在情报难免被歪曲的前提下，应考虑各情报来源的歪曲，然后再下判断。重要的是，要正确地抓住传递情报者的心理倾向。

——大野一郎

经营企业的人，若能掌握自己属下的各种特征，并能把他们众多特点归纳组合起来，据以决定情报的取舍，那么，就会预测出自己所经营企业的前途。

——高桥宪行

谁会给你最可靠的信息？谁会做到他们所说的事？最终说来，那是一种看不见的东西。你可以把所有你想要的加以数量化。请相信我，大家都在这样做。但是，你永远都要运用自己的判断力。

——摩尔

如果你就某个特定事物提出一个问题，而得到的答复不能使你满意，那么，最好的对策是不作出任何反应。如果你要寻求更多的信息，或者寻求另外一种讯息，不妨通过保持沉默来探问。

——马克·麦考马克

每一分钟勿忘充实自己

管理者不可用千篇一律的方法和态度来履行管理职务。管理者要重视本身的学习，管理的职务、教育和培训的方法

也很多。管理者要积极地利用学习的机会，要不断激发自己勤奋学习。

——藤芳诚一

每个经营者一定有其独到之处，但是，他必须还具备广泛的知识，如此才能制定出较正确的决策。在执行业务的同时，随时要自我进修，扩充知识领域；在斟酌问题之际，必须从各个角度来考虑。

——艾瑟瑞吉

当一个人的职位有所晋升时，就更需要多方研读有关知识，以增进自己的实力；缺乏这种进修精神，一个人就无法成大器。

——松本顺

当务之急，我们必须直指自我内在的无知，寻求出我们应该知道，应该了解的到底是些什么，而不应该再以玻璃方框下的证书作为我们的保证和后盾。

——雷格·瑞文斯

我时刻盼望自己能多学一些知识，我常为自己见闻有限而感到不满足。

——泰勒

我常感到知识面太专，因此难于向前迈进。

——丹尼尔·夏因

在获得信息和汲取知识方面，应该有这样一个信念，即“现在就是机会”。这就是说，只要自己认为有必要，就应该当场把知识掌握到手。感到需要时，就是学习的好机会。

——系川英夫

应该有意识地努力扩大知识面，即逐步提高自己的伸缩性，使之具有多方面的修养。

——矢泽清弘

为了培养能够互相鼓励、互相帮助、共同欢乐的人，以年轻人为中心开展了第二次 N. P. C 运动，即培养具有美好心灵和丰富的教养与知识的人才的活动。

——平松守彦

作为一个管理者，在他应该具备的能力中，职业性技术约占百分之二十五，革新的创造能力约占百分之二十五，其余百分之五十，应该是“教养”。

——约塞夫·巴基尔

组织的作用

所谓组织，就是人们相互合作行动的系统。

——巴纳德

企业最重要的构成因素就是群体；健全而稳固的组织结构要比实施的经营管理法则重要得多。

——山姆·托伊

管理中许多令人烦恼的问题是由于健全的组织机构而产生的。要使管理工作尽可能地有效，一个健全的组织机构是极为必需的。

——迪克·卡尔逊

组织机构好比汽车和飞机，它是达到目的的手段，而不是目的本身。经营的“终极目的”是达到产出量目标：产品按时地、根据所要求的质量以及在有效地利用生产资料的条件下生产出来。适宜的组织机构能帮助你实现这一目标。

——E. E. 小亚当

你可拿走我的资产——但将组织留给我，在五年内，我一定可以将那些资产再赚回来。

——阿尔弗雷德·斯隆

个人和组织

资本是成长的必需品，但人员本身才是事业的本体……仔细观察任何一个伟大的企业，你会发现都是公司的员工使其超越别的公司。

——玛丽·凯·阿什

经营作为组织实体，是人的集团。因而，经营需要有一种综合作用，就是在组织与人之间建立起井井有条有秩序，以利于实现经营目的。

——片方善治

只要能在组织内创造一体感，并使组织与人结合，新的公司领导者就能成功。一体的精神、目标调和、利害一致以及采取行动，都将成为最成功的公司的特征。

——劳伦斯·米勒

无论一个公司的资金、机器和材料的总和多么雄厚，如果没有一支愿意进行思考和清醒的人们组成的团队可以使用，它们只不过是一堆不会产出成果的僵死物质。

——迪克·卡尔逊

一个公司的成功越来越要靠员工的创造力，而不是机器的性能。管理人员的主要职责是创造出一种环境，使每一位员工都能充分发挥其才干。公司所经营的是人类才能的结晶。

——劳伦斯·米勒

如果企业的吸引条件能与个人的贡献相等或高于贡献，从而满足个人的需求，个人为企业贡献的情绪就会高涨，生产率就能相对上升，员工的离职率也自然会下降。

——占部都美

企业与个人之间的关系是：个人的贡献能力使企业达到目的，而企业提出一定吸引条件来满足个人的动机和目的；只有企业的吸引条件能够充分满足个人的动机和目的时，个人才会为企业的目的贡献力量。

—— 占部都美

每一个管理人员应该认清，他的成功是建立在整个团队的共同努力下，每个人的努力目标都是一致的。每一个在组织中的个人，对自己的工作，都应有共同一致的观念。

—— 玛丽·凯·阿什

企业有必要给人们下述的自由：制定创新计划的自由，开拓新的未知领域的自由，当提案被人反对时进行反驳的自由，冒风险以及失败的自由。

—— 土光敏夫

一切共同工作和生产的集体是由人格、个性各自不同的人组成的集体。而且不是一般的集合体，是为了一个共同目标进行工作、具有一定职能的人的集合体。正因为如此，要想合理而又有效地完成工作，职务和权限以及命令等制度也是很有必要的。

—— 藤芳诚

经营是通过人和组织进行的，人与人之间的思想沟通把人与组织连接起来。既然经营组织是由追求同一目的的人们

组成的社会集团,那么这个社会集团中的思想沟通是否顺畅,无疑会对经营产生举足轻重的影响。

——片方善治

我之所以获得成功,最大原因是承认每一个人进行思考和希望学习的权利。这样就能够建立一个企业,这就是由个人组成的共同体。我能够利用员工的最好的特性,激发他们的主动精神和发明创造的天份,使自己适应他们的禀性。

——本田宗一郎

培训与培养制度将使一个人觉得整个组织是他自己的,并觉得自己是整体中一个不可或缺的部分。拥有(所有权)是一种心理状况,在拥有的状况下,一个人会觉得他的个人利益与组织休戚相关;在拥有状况下,个人愿意为了整体而牺牲眼前的利益;在拥有的状况下,个人愿意保持组织,使其免受伤害,正如愿意保持自己、家庭和社区一样。

——劳伦斯·米勒

从长远看,一个组织发挥其效能的关键在于每个工作岗位上的雇员。如果说一个组织机构为完成经营目标提供了一台机器,那么雇员就为机器的运转提供了燃料。

——E. E. 小亚当

如果一个公司的未来是不确定的,则一般管理人员的未来也是不确定的。……不确定性会使得管理人员在考虑自己

在公司的前途时，采取短期的观点。因此，许多管理人员把个人利益摆在第一位，也就不值得大惊小怪。

——保罗·索尔曼

当人们谈到我的成功时，我首先想到的是企业的成功。“本田”决不是一个为做广告而想出来的词，而是代表两万五千人的一个观念，他们赖以生存和信任的概念。我只是他们其中的一个担负特殊任务和责任的人，如果我想得对，那我只是企业中最老的职员。

——本田宗一郎

领导者的形象和作用

领导就是为了实现某个共同目标，激励他人在你的带领下，同心协力工作的一种能力。

——哈罗德·吉尼

领导的责任在于给下级鼓励。当然办法很多，但是我善于和下级融洽相处，不时倾听他们的心声。同样道理，下级有责任发表意见，不让问题愈积愈多，最终不可收拾。当领导的要当机立断，不能含含糊糊，使下级无所适从，或让有些人钻了漏洞。

——桑福德·卫尔

他几乎经常鼓励那些行之有效的行为方法，并且总是和

蔼可亲。真正的奖赏是赏识别人优点。这并不是说惩罚永远不会带来有益的变化；但其可能使整个机能带来失调的后果，这亦是明显的。

——E. E. 小亚当

经营者不能像顶着铁盔那样，给部属沉重的感觉。要不轻不重，不知不觉，那才最好。我就是朝这个方向在努力。

—— 田卓弥

由于领导和员工疏于沟通，不尽了解员工的需求和工作场所存在的问题，以致积怨甚多。在这种情况下，如若领导仍旧片面地下指示，发号命令，非但会使不满情绪进一步增加，更会加强领导的离心力。

—— 松本顺

经理人员必须具备有合群的个性，孤僻的行径是要不得的。他必须通告其他各经理人员和专业人员融洽相处，熟知各个人的长处并使其发挥至极致。在企业经营过程中，某些时候的确需要个人努力与其独特性，但是，这种种都应纳入整体努力与整体性之中。

—— 艾瑟瑞吉

在工人身边有一个对他们的作业努力寄予希望和给予正确评价的人，这时，工人的疏远感就会淡薄，自尊心和责任感就会得到恢复。监督人员热情越高和越善于对待部下，工人的工作积极性就越高。

——门田武治

命令、指示、干预的事，不必去做；但忠告、帮助、激励的事，则应多多地去做。要知道，两者是一点也不矛盾的。

——土光敏夫

能帮助部属满足他们需要的领导者是大家乐意接受的。

——哈罗德·吉尼

适应就是协调

和谐就是协调。协调能够产生力量。……终身雇佣制的起源就是和谐精神。和谐意味着一种爱。我们应当具有耐心、牺牲精神和对企业或业务的每一组成部分的热爱。

——滝谷健次

良好的协调开始于健全的观点、态度和计划，良好的协调要求有能干的人员，相互信任，全体管理人员和整个员工团队的各种活动持续的一贯结合，良好的团队精神和高昂的士气。

——迪克·卡尔森

管理人员必须经常注意经营中变动的必要以及各种有关活动协调变化的必要。这就要求在观点上具有灵活性，对变化的需要具有敏感性，并要求随时作出必要的变动，以便成

功地达到所向往的最终成果。所以严格的时间安排、日程安排和控制必须与必要变动的灵活性结合起来，以便在所有有关的活动中进行有效的协调。

——迪克·卡尔森

应该牢记，在同一个组织中，别人的想法跟自己的想法往往是不同的，只有通过调整自己的行动，使别人了解自己，你的工作才会顺利。所谓打破现状，首先要从这里做起。

——系川英夫

协调的职能在于使一个组织中的所有单位的活动同步化和和谐化，以便达到共同的最终成果。协调影响到人们在一起工作的每一个企业中的所有的人、群体、组织单位和全部活动。缺乏协调就会在时间、劳力和金钱上造成巨大的浪费。

——迪克·卡尔森

一个优秀的管理人员绝不会贬低别人，因为这对生产力不仅是无益，而且有害。你必须记住你的工作是扮演一个问题解决者的角色，用这种方法取代传统的批评，会使你的成功率大为提高。

——玛丽·凯·阿什

我听过许多根本不需要我提供解答的问题。我通常只是借着倾听，让那些受到委屈的对方有机会申诉，这就解决了

大半个问题。只要听得够久，对方总是会找出适当解答的……倾听是一种技巧，这种技巧的第一信条就是让对方感受到我非常注意地在听。

——玛丽·凯·阿什

经常而积极的同事间的评议具有巨大的威力……几乎每一个人——只要他做出了任何一点成绩——都能得到一枚或数枚胸针或徽章。另一方面这是一种颇有些惩罚性做法——直接的、针锋相对的、无可回避的竞争。另一方面这又带来了一种积极的风貌；人人都能获优胜；整个活动充满了欢乐激情；评比的做法是非正式的，而不是记录在案。

——托马斯·彼得斯

有一点很重要的是——成功经营企业所产生的利润应该广及低层部属员工。时值现今的企业环境，仅就高级人员的合作与努力是无法得到有效报酬的，必须靠企业整体的配合。

——维克斯

丰富且多彩多姿的非正式交流带来了更积极的行动、更积极的实验、更积极的学习，同时又能促进保持良好的联系和驾驭工作的能力。

——托马斯·彼得斯

在经营实践中，上司要抓住部属参加工作、调动工作岗位、生日、考核、退職等一切机会，与他的不满和意见。员

工主观感到的不满和有意见，可以在让他们公开地说出来的过程中解除。

—— 占部都美

我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够的时间去尽其所能……我们应该还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是那些管理这些活动的人。

—— 麦斐逊