

道不同 不相为谋

狮子在海边散步，看到海豚，就邀海豚做朋友。狮子说：“我们做朋友可以互相帮助，好处非常大。因为你是海里的王，我是陆地上的王”。海豚很爽快地答应了。

有一天，狮子要和凶猛的野牛作战，便请海豚帮忙，可是海豚不能离开海洋到陆地上来，狮子就责备海豚不守信用，没有义气。海豚回答说：“你不应该责备我的，因为我本来就是属于海洋的动物，无法到陆地上生活”。

故事启示录

两个企业要合作，最好是同一体系，否则帮不了忙。正如生产同类产品，需要同类的原料，才可组成同业工会，互蒙其利。与人合作也是这样。若不了解彼此的专长，找错了合作的对象，难免会有“英雄无用武之地”的感慨。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你MBA职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

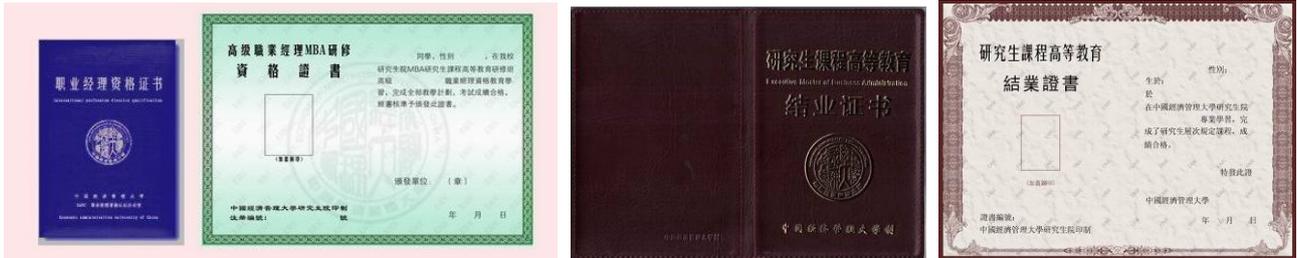
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

一诺千金重 诚信感人心

如果让一个效率专家来看看我们制螺机和冲床部门的设计图，他大概会觉得它像一座笨拙无比的庞然大物。因为零件必须从我们厂的一端送到另一端，然后再运回来，毫无逻辑可言。整个搬运过程带来的只是较高的人工成本和低生产效率。

但我却觉得很骄傲。为什么呢？这要从 1972 年说起。

那时我们需要一个新的厂房来容纳扩增中的制螺机和冲床部门。经过详细的研究和评估，我们设计了一座增建物可以使在制品的搬运程度减至最小，而且这个新厂的位置紧临现有的旧厂。

整个规划是再具效率不过了，只有一个问题——我们必须把新厂建在一栋住宅的土地上，而那栋房子是属于当时年届 70 的阿姆斯特壮员工福瑞德的。

解决方法看起来很简单。我们只要将福瑞德的房子买下再把它拆掉，就可以在现有的制造厂旁边盖一座新厂了。

不过更深入的了解情况以后，我们发现根本不必去买那栋房子，因为它的所有权已经属于我们了。于是厂房委员会去找公司董事长霍华德，请他批准拆除。

但是，董事长否决了这项计划。

“福瑞德在那栋房子里住了一辈子。”他说，“他的孩子在那里长大，那是他唯一认定是家的地方。我知道他很爱那里。在几年前我们是看出将来有可能扩建到他的土地上，而向他买下。但是买的时候，我答应过福瑞德，只要他喜欢，他可以永远住在那里。现在要他搬家会让他很难过，说不定还会因此而使他折寿。我们还是把新厂盖在厂地的另一端吧。”

这是难得的一次，我对我们的效率不彰感到的骄傲。

你无法对诚信定价。你必须永远把事情做对，无论代价是什么。

故事启示录

实践信念。阿姆斯特壮的管理阶层常说，它对现有的员工和过去的员工一样看重。把新厂建在厂地的另一端，就证明了这点。

尊重每一个人。尊重代表了关心和信任。一位退休的员工应该得到和现有员工、客户、买主同样的尊重。

你会得到回报。福瑞德将房子卖给我们的时候，他本来可以狮子大开口，占我们的便宜，因为他知道总有一天我们会需要他的土地。但是他却以市价卖给我们。如果你善待员工，员工也会善待你。

相濡以沫 建立长久关系

我们都听过或读过以前美国水牛在西部大草原到处游荡的故事，但是曾几何时，那些水牛却面临着绝种的危机。

在美国企业界也有一种水牛，它就是钢铁业。这个行业曾经像霸占大草原的水牛一样，雄踞美国商业界。但是在1970年，日本和其他国家却挟其高品质和低价位的生产优势，纷纷进军美国市场，使大部分的本土公司因为招架不住而关门大吉。其中，“木匠”（Carpenter）钢铁厂因为和客户维持良好的合作关系，而且总是准时提交高品质的产品和服务，使它在一片倒闭声中仍能屹立不摇。

早在外国钢铁厂打进美国市场以前，阿姆斯壮就和“木匠”有交易往来。而且即使它的价格较其他公司来得高，我们也从未弃它而去。

后来随着情势的改观，外国工厂无法再满足企业界的需求。这个转变使得“木匠”钢铁再度受到美国公司的青睐。

不久之后就有一个客户向“木匠”下了一笔“好得令人难以置信”的订单。条件是，只要“木匠”答应马上交货，这个客户就出高价买下好几亿美元的钢铁。但是为了如期交这笔货，势必会延迟其他客户的订单，包括我们阿姆斯壮在内。结果是“木匠”婉拒了这笔交易。

这个故事展现的是一种终生信赖的合作关系，在这种关系里，交易的双方礼尚往来，彼此互惠。

付出必定有回报。

故事启示录

合伙关系不仅建立在价格、品质和服务上，还要靠信用、忠诚和其他“人性化”的东西来维系。阿姆斯壮并没有在“木匠”危难时离它而去，愿意以高价购买它的产品，这就是一种忠诚和信用的表现。“木匠”的生意好转以后，并没有忘记投桃报李，它不但回绝了一笔利润可观的订单，甚至也没有要求涨价。

你反映了你打交道的对象。好的公司似乎总是和好的供应商为伍，因为只有和最好的公司打交道才能维持产品的品质。这就是为什么阿姆斯壮总是和最好的供应商交易的原因。

长久的关系胜过大订单。这个道理屡试不爽。大订单一旦交了货就要面临坐吃山空的危险，合伙关系则是长久的。

如果你花很多时间和卖主讨价还价，你们之间就没有所谓的合伙关系。

重利轻义 众叛亲离

由于天气不好，农夫没有外出觅食，但又没有东西吃，于是就把绵羊杀了来充饥。绵羊吃完了，眼见窗外仍是连绵阴雨，农夫只好把山羊也宰了，一连吃了好几天。可是外头的风雨依然不停，他只好把耕田的牛也杀了。狗看到农夫这样做，赶紧对伙伴们说：“我们快快离开这里吧！主人连平日勤奋工作的牛都不放过，下一个可能就轮到我们的了”。

故事启示录

一个喜怒无常、重利轻义的主管，往往造成公司人员惶惶不安，随时考虑离职，那么也就遑论鞠躬尽瘁，为公司卖力了。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

警鉴篇

小心突如其来的“热情”。

诱惑如蛇 方刚无惑

在一个寒冷的星期天早上，牧师向会众说了一个故事，他说得如此令人动容，让我不禁想和你们分享。

“我上大学的第一天就碰到我的室友，他刚好是美国印地安人的后裔。交谈中，他告诉我一个即将迈入成年的土著男孩的故事。”

“这个年轻人为了证明他有资格成为村里成年男子的一员，决定爬上山的顶峰。他穿着鹿皮衫，罩上毯子，就出发了。”

“在一阵费力攀爬之后，他终于到达了顶峰。举目四望时，他说：‘我可以看到整个世界。’”

“就在那时，他听脚底下有声响。往下一瞧，他看见一条响尾蛇。男孩正要倒退时，蛇说话了：“请你不要走，我又冷又饿，请让我躲在你的衬衫里。带我下山’。”

“‘我做不到。’男孩说，“我知道你是什么东西，你是一条响尾蛇，会把我咬死的。’”

“‘不会，我保证。’蛇说，‘求你带我到温暖有食物的地方去。’”

“这个好心的男孩很同情这条蛇，决定帮助它。他把它藏在衬衫里带下山去。”

“到了山谷后，男孩把蛇放回地上。就在这时，蛇猛然向男孩发起攻击，咬了他的手腕。”

“‘你答应过不咬我的。’男孩在断气前说，“为什么要咬我？’”

“‘你知道我是什么东西。’蛇说，“你也很清楚自己在做什么。’”

你下班后不说谎、不骗也不偷。那为什么上班时要做呢？

故事启示录

不要在陷阱口试探你的道德观。我们的道德观 24 小时无时不在，使我们每天都在和诱惑争战。就拿上班时候来说吧，我们可能被诱惑去偷工厂的产品、混水摸鱼、篡改支出收据，或把公司用品带回家等等。我们就像故事中的男孩一样时时面临试探。

处处是陷阱。尤其是在工作上，你可能会为自己的行为找这种借口：“公司负担得起我拿走的东西。”小心不要陷入邪恶的诱惑中。一旦你开始做不该做的事就会欲罢不能。

开口问，你就会得到。如果你需要或家里需要某样工具，只要问一声，大概就可以从同事或公司那里得到协助。没有必要闷声不响的拿走迟早属于你的东西。

事实最有说服力

有一次当阿姆斯特壮机器工厂制造工程经理马尔夫和一位工具推销员走过机器处理部门的时候，这位推销员展开了他的攻势。

“马先生，我的这些碳化切割器是市场上最好的了，它比你手头上的任何一种都要快6倍。”

一位叫瑞奇的机器作业员刚好听到这句话，就问了一个问题。

“先生，你手边有那种切割器吗？”

“当然有。”推销员回答。

“这样吧，你拿一两把过来，我们现在就找一块模板试试。”

于是推销员到车上拿了切割器来，交给瑞奇。瑞奇把它们装上，开始动工。结果不到10分钟，瑞奇就弄断了两支推销员说能“永久使用”的切割器。瑞奇将其余的切割器还给推销员。

“谢了，先生。我们的好像比较好。”瑞奇说，然后回到他

那位推销员，喃喃地对马尔夫道了谢后表示：“我以后会拿更好的产品回来。”

“耐吉球鞋”的名言说得没错：去做就对了（Just do it）。

故事启示录

停止动口，开始动手。马尔夫原本可能和推销员扯上好一阵子。但是他知道多说无益，只有一个办法知道东西到底好不好，那就是实地试试。瑞奇请推销员安装切割器来试试看的办法，省了我们不少时间和金钱。

如果你决定“去做就对了”，请马上动手。立即采取行动，不要等上一两个礼拜才去动手准备。

允许受决策影响的人参与。以这个例子来说，使用切割器的作业员瑞奇实际参与了这件事情，因为他能很快地辨别新产品是否真的可取。

没有隔阂，事就好办得多。因为瑞奇在马尔夫面前无所顾忌，他才能插嘴对此事当机立断。

可以把羊群委托给狼看守吗

一只狼天天在羊群附近徘徊，牧羊人以为它要偷吃羊，就特别提高警觉，一分一秒也不敢放松。可是过了很久，狼始终没有想吃羊的样子，牧羊人就渐渐放松了警戒，不再把狼当作敌人。有一天，牧羊人要到镇上办事，就托狼来看守羊群。狼很高兴，心想机会终于来了，就趁牧羊人不在时饱餐了一顿。牧羊人回来后，不禁大叫道：“我怎么那么笨，竟然把羊交给狼看守呢？”

故事启示录

若把东西托付给贪婪的人，一定会连本带利都失去。

害人之心不可有，但防人之心不可无。

企业经营者若轻信了善谄媚、矫饰的贪婪之士，一旦让其坐大，掌握了权力或金钱，要再想收回，就不容易了。

透过现象看本质

一个准备买驴的人，为试试自己看中的那头驴好不好，就把它带去和自己饲养的一群驴放在一起。结果这头驴不理睬其它的驴，而和一头最好吃懒做的驴作朋友。这个人认为这头驴不够勤快，就送回原卖主处。卖主问他，这种试验是否准确？他回答说：“再准确不过了，从它选择的朋友，就可以看出它的个性来”。

故事启示录

物以类聚。

冷眼观人，冷耳听语，必知入世之身，出世之心。

公司招聘新员工时，可借观察他所结交的朋友，了解他的为人及能力。

珍惜权力

狮子爱上了农夫的女儿，请求农夫将女儿嫁给它。农夫既不忍心把女儿许配给猛兽，又不敢拒绝，就想出了一个方法。当狮子来催促的时候，农夫对它说：“我很愿意将女儿嫁给你，但她很怕你的尖牙利爪，如果你剪掉它们，我女儿立刻与你结婚”。狮子立刻答应了，回去剪掉它的尖牙和利爪。可是如此一来，农夫就不怕狮子了，当狮子再来的时候，农夫就用木棒把它赶走了。

故事启示录

轻易放弃已有的力量是一种不智之举。

一个领导者，切勿轻易放弃自己的实权，否则一旦失去，要再索回，为时已太迟了。

攀附强者 后果堪虞

因为狮子的力量大，而野驴跑得很快，狮子野驴便合作一起狩猎。有了丰收后，狮子把猎物分成三等分，说：“因为我是万兽之王，所以要第一份；我帮你狩猎，所以我要第二份；如果你还不快逃走，第三份就会成为使你丧命的原因了”。

故事启示录

知己知彼，百战百胜。

应走不走，反受掣肘时，反受其乱。

苏秦的连横政策，远交近攻，先并吞最弱国，再并吞次弱国；反之，公司经营，若因为想并占财力微弱的公司而联合比自己财力雄厚的公司，最后通常是得不偿失的。

弱小企业欲与别人合作前必须冷静思考，否则必将成为牺牲品。

预则立 不预则废

在炎热的夏天，蚂蚁们辛勤地在田里来来去去，努力收集大麦和小麦，为准备冬天的食物忙碌着。蜚螂看到了说：“你们何必这么傻呢？趁着现在天气好，一起来玩耍不是很好吗？”蚂蚁什么也没说，依旧努力工作。冬天来了，雨水把蜚螂的食物——牛粪都冲走了。蜚螂找不到东西吃，只好请求蚂蚁分一点食物给他们。蚂蚁说道：“蜚螂啊！现在你后悔了吧！我努力工作的时候，你却只顾享乐，还嘲笑我，如果那时你也一起工作的话，现在就不会挨饿了”。

故事启示录

企业经营，没有经营目标与计划的公司很难成长，不能在景气时厚植实力为不景气预作准备的公司，也很难度过不景气的难关。

小心突如其来的“热情”

蝉停在很高的树上唱歌。树下狐狸想以蝉果腹，于是想出了一个妙计。它故意站在看得到蝉的地方，装出一副非常欣赏蝉的模样，并且赞美蝉的歌喉，希望蝉能下来，好让它一亲芳泽。

蝉对狐狸的态度很感怀疑，就先丢下一片树叶试探。狐狸以为是蝉，立即冲上去，结果扑了空。于是蝉说：“狐狸啊！如果你真以为我会下去，那就错了。因为自从我在狐狸的粪便中看到同伴的翅膀后，我就对狐狸特别谨慎小心了。”

故事启示录

投石问路才能避免踏入险境。若企业经营要和人合资，应先找机会多方了解合作人，冷眼观其行，冷心试其思，才能放心共同合作，否则“出师未捷身先死”，后悔莫及。

世间没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的恨。突如其来的“热情”和“赞美”，往往正是狐狸在向你献媚，使你受骗上当。经营管理者在“热情”面前可得要头脑清醒！

《新编一千零一夜——故事中的管理》

抓捕商机篇

兵贵神速，机不可失。

居安思危 见微知著

太阳神赫里奥斯的婚礼定在夏天举行，动物们都热烈地筹划着如何庆祝，青蛙们也都很高兴，但有一只青蛙却忧心忡忡地说：“大难快来了，你们还这么天真？只要一个赫里奥斯就足以使泥沼完全干涸，如果赫里奥斯结婚后生出一个和他一样的儿子，我们的命运该有多悲惨呢？”说着带着家小匆匆逃向深潭大泽去了。

故事启示录

国家大政方针和大市场信息都是经营管理者一日也不可掉以轻心的关注课题。如无审时度势，见微知著的观念，那末，他所领导的企业离寿终正寝就不远了。

磨獠牙 常备不懈

一只山猪在大树旁勤奋地磨獠牙。狐狸看到了，好奇地问它，既没有猎人来追赶，也没有任何危险，为什么要这般用心地磨牙。山猪答道：“你想想看，一旦危险来临，就没时间磨牙了。现在磨利，等到要用的时候就不会慌张了”。

故事启示录

防患于未然的工作是绝对需要的。

平时就注重常备不懈，磨刀擦枪，练兵习武的军队往往能赢得战斗的先机，为胜利打下基础。管理者不可忽视经常性的工作，比如信息的汇集、分析、筛选，不能因为艰巨与麻烦而比竞争对手慢半拍。消防、安全、保安、后勤保障等方面的经常性工作也不可以放松。如果平常沉溺于懒散与侥幸，等出了事情才手忙脚乱地去应付，当然为时就晚了。

精益求精 雷厉风行

又是一个礼拜的开始，员工纷纷回到自己的工作岗位。当他们走向各自的工作岗位时，会看到一个刻意放在显眼位置的行事历，行事历上有一个没有附加任何说明的蓝色打勾记号，激起了员工的好奇心。

到了第二个礼拜，有蓝色打勾记号的海报开始在工厂出现，更令员工好奇。不久，公司的咖啡杯、帽子、便条纸、停车场和其他的东西上，都出现了那个蓝色的记号，令他们摸不着头脑。最后，公司才告诉员工那个蓝色勾代表的意义是“我认为已经完成”。这是阿姆斯壮公司和各部门的新作法——用蓝色勾勾来标示工作清单上已经完成的事项。

这个作风使我们以后对所作的每一个决定，产生迫在眉睫的感觉。“速战速决”的观念过去两年一直靠一个老词在推动：“阿姆斯壮现在就要你与众不同”，如今要推出新词，一定要先培养员工的新鲜感和兴趣才会有效果。这就是为什么我们要利用好奇心和神秘感的道理了。

今天的龟兔赛跑，输的会是乌龟。

故事启示录

记得龟兔赛跑的故事吗？那个故事所要传达的意义是：从容不迫的人会赢得最后胜利。但是今天光靠从容不迫还不行，因为有太多竞争者（兔子）脚步太快了，而且他们再也不会在中途打瞌睡。

不管你做什么，在不逾越公司中心价值的原则下，将它速战速决。当你面对一件事不知如何处理时，只要记得速战速决的原则就知道该怎么做了。

“我认为已经完成”应被每一个人奉为圭臬。很明显的，要实现我们的理念，必须靠每个人奉行速战速决的工作态度，不能有例外。

像故事一样，速战速决的工作理念永远不会过时。我们的社会和科技日新月异。过去产品的改良要花上好几年，现在只需要几个月，将来更可能只要几天。今天我们重视的品质、服务、创新、多样化、企业购并、杠杆购并等目标，终将成为明日黄花。但是速战速决的工作理念永远都是保持竞争力不可或缺的要素。这种理念是永远不会过时的。

不妨自问：“我的作法是否合乎速战速决的原则？”如果别人问你这些问题：“订单交货了吗？”“你能完成这个实验检验吗？”“你什么时候修理这台机器？”“请你回话给这位客户好吗？”你都回答“我认为已经完成”的话，你就得去完成。

运用压倒理论

汤玛斯录用工程师有他独特的一套。他往往拿一个电灯泡给应征者，问他：“这个灯泡能装多少水？”

这个问题的答案可以用两个方法得到。第一个方法是用度量器测量灯泡的各个角度（以灯泡的形状来讲，并不容易）。得到数据以后，再计算灯泡的表面积，整个过程费时 20 分钟。

第二个方法是将灯泡装满水，然后把水倒在量杯里。这样大约只需一分钟。

对于选择第一个方法，根据理论测量的应征者，我们会很有礼貌的谢谢他们辛苦前来，然后恭送他们出门。如果你选择的是第二个方法，你会听到汤玛斯说：“你被录取了！”

既然可以动手，何必猜呢？

故事启示录

试了包准你喜欢。理论、假设和推理鲜少是很精确的。实地动手试不但既快又准，而且有趣。

不要忘记原则：简单而不科学。

将“传统方法”倒过来。一个确保创意的方法是找出解决某项问题的“传统方法”，然后反其道而行就对了。

想雇用创新头脑的人吗？发明一个你自己的“汤玛斯测验”。

明日复明日 百年成蹉跎

如果贵公司最常使用的椅子坏了，你会怎么做？老板的椅子坏了，你会马上修理吗？自己的椅子呢？

但是如果是一名员工的椅子呢？

有一次一名秘书跟财务主管迪克反应：“迪克，女化妆间的马桶座松了。”

“我马上叫人把它修好。”迪克说。然后他依照一般正常的程序，打电话给维修人员请他们去处理。

两个星期以后……

“迪克，你知道吗？那个马桶座还是没修好。”迪克觉得难以置信。他立刻到工程部门取工具，来到女化妆间，在敲过门确定里面没有人以后，他走了进去，穿着一身三件头的正式西装，就趴下来动手修马桶了，因为他决定今天就把这个问题解决！真亏了迪克。

身为领导者的你是受人服务呢，还是为人服务？

故事启示录

以身作则效果大。我相信现在“长春门”的每一位经理人都了解到照顾员工的重要性；一个西装笔挺的财务主管亲自修马桶座，强而有力的传达了这个消息。

培养迫切感。迪克放下手边工作，立刻去修理马桶的行为，以身作则地说明了什么是“马上行动”。他并没有因为太忙或穿着一身好西装而将此事拖延。

真正的领导人会用心听。留意并用心倾听（真正的去听）是一个成功领导人的重要特质。迪克听了秘书的抱怨，而且十分重视。记得吗？问题是出自女化妆室，那对迪克本人来说没有什么切身的影晌，因为他使用的是男厕。但是迪克关心员工，所以他会注意倾听，解决问题，即使小问题也不忽略。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

策划生产营销篇

谋定而后动。

谋定而后动

两只青蛙住在池塘里，但每当夏天来临时，池塘的水就会干涸，它们不得不去另觅新居。有一次，两只青蛙看到一个很深的水井。其中一只对伙伴说：“喂，我们住到这个水井里吧，这里的水好多哦！”对方回答说：“万一这里的水干涸了，我们又怎能上来呢？”

故事启示录

事前缜密思考，确定无害后再放手实行。

谋定而后动，才能免骑虎难下之患。

常有人个性莽撞，在公司稍有困难时，急着挣扎，而胡乱投资，病急乱投药，结果不仅徒劳无功，还不得全身而返。因此，事事要谋定而后动，才能有成。

盲目仿效 适得其反

狐狸看到一条蛇在树下睡得很安稳，非常羡慕，就希望自己也能像蛇一样，有那么长及那么光滑柔软的身体。它因而用力把自己的身体拉长，却因用力过度，身体断裂分成两半。

故事启示录

企业结构，本身各有其独自的特性，若硬要模仿其他公司。可能画虎不成反类犬。同样地，若企业经营刚起步，筚路蓝缕，便想和大型企业一较长短而大肆扩充、盲目投资，必会管理混乱而导致经营失败。

客户也能解难题

我们的采购部经理杰利和其他经理人一样，常常被要求想一些点子来降低成本。但是，公司同时又这样训诫员工：“要尽量省钱，但不能因此破坏和卖主之间的关系。”我们希望把卖主当作合伙人一样，所以从来不会因价钱而去迁就最低标的卖主。

他在大厅里放了一张桌子，上面摆满了我们梦想完成的产品图样。那些东西为一些无法克服的问题，所以至今尚未问世。问题可能出在我们还没有办法使产品到达预期的水准，也可能是我们还在为增添产品的特色而苦恼，再不然就是成本太高了。于是我们只好寄望卖主，希望他们在造访本公司的时候，能够顺手带一张图样回去研究，等到他们有办法克服问题时，就会主动打电话和我们联络。

我们还没有听说过任何一家公司的采购部门用这种方法来向卖主传递资料。通常卖主必须先要求拿一份他们可以投标的产品清单，然后才看图样。但是用我们这种方法，卖主只要花一点取图样的时间就可以了。

如果自己没有答案，找个有办法的人帮你解决——即使是公司以外的人，请善加利用他们的专才。

故事启示录

“我们把卖主视为合伙人”不是又一句生意上的口头禅，而是一个经营理念。时时利用卖主这个资源来帮助你解决问题。

表现创意有各种形式。可以是新产品，也可以是一个妙点子，每一个部门都可以制造一点创意。

合伙人的观念是双向的。如果你想利用卖主的资源，就不要让他们觉得你处处想占他们的便宜。因为这样一来，他们就会把时间花在解决别人的问题上了。

不光只是为了钱。虽然我们希望成本愈低愈好，但那不是我们找上卖主的唯一理由。有时我们会请他们帮忙改善产品品质，增加产品的特色，或是使我们的交货速度更快。

物尽其用 低消耗 高产出

“阿姆斯壮机器工厂”的品管部经理霍伯从不将产品随意报废，他不喜欢看到一个零件只是因做得不好就丢掉。这点霍伯并不特别，因为我们所有的经理都对我们仅仅 0.2% 的报废率深感骄傲。为了维持这种水准，报废率一直是我們每星期四生产会议上的一项议题。

但是在前不久的会议上，霍伯却有点沮丧。

“你们知道昨天我在报废箱里看到什么吗？”他说：“一个上面有钻孔超出正常量 3 倍的铸品。我们的技师怎么会有这种失误？”

机器部门的工头道格有根充分的理由。

“我们的新机器可以利用电脑来调整钻孔的位置，但是你知道，旧机器没办法这样做。所以放进旧机器的第一块铸品通常是测试用的，用来调整钻孔的位置和大小。”道格回答。

“但是测试之后，我们并没有把它丢掉，我们还用它来调整其他旧机器。这就是为什么会看到那么多钻孔的原因。”

霍伯对这项答复十分满意。

改革有的时候只是以更有效率的新方法来执行一项旧工作。人要不断地学习新东西。

故事启示录

每个人都能改革。你不需要创造出一个新的产品部门来开发新产品。每一个人都有能力想点新花样，把构想付诸实行。

和别人分享。创新的点子要付诸行动才有价值，新构想也要让别人知道才有意义。你可以和同事分享你的主意，或将它贴在布告栏上，甚至用故事的形态和别人分享。

不浪费就不虞匮乏。你正想要丢掉什么东西吗？有没有办法将它（1）挽回（2）再用一次（3）挪为他用（4）回收再生？这样会使你更快得到回馈。动动脑筋看看有没有什么既省钱又能开发新产品的的新方法。

成本分析 追根究底

“追根究底”是王永庆经营企业成功的秘诀。他曾说：“经营管理，成本分析，要追根究底，分析要到最后一点，我们台塑就靠这一点吃饭。”

最能展现这王永庆“追根究底”的精神，莫过于中外驰名的台塑“午餐会报”。

为了追踪、考核台塑各有关事业单位，以了解命令的贯彻情况，并考验各单位主管与幕僚的能力，由台塑总管理处总经理室定期安排“午餐会报”。

从1973年开始，王永庆都会利用中午饭的时间，以便餐方式（便当或面食）轮流招待各事业单位的主管。这不但是追踪、考核以及能力的考验，而且也是主管与幕僚之间重要的沟通场所。

会报通常以各事业单位经营状况或是遭遇的管理难题为主。每次参加的人数约三四十人，时间约两小时。其他制度的建立、投资案或经营改善提案，也常在会报中讨论。

台塑每一事业单位都有轮到的机会。轮到报告者，总管

挖潜利废 “芝麻，开门！”

我们的可用空间愈来愈少，于是有人开始谈论公司需要一间新的仓库，甚至另一栋办公大楼。我当然不反对这个主意，只要我们确实需要更多空间。但是我就是无法肯定。

我决定找出问题的答案，而且从地下室开始着手，因为我知道那里放有自 50 年代起使用过的办公设备，还有 100 多个档案柜。当我过滤档案夹时，我发现里面有 20 年代的退税单、每一张薪水支票的影本和 30 年前的发票。于是我要我的执行秘书负责监督一批人员清理地下室。结果在整个工作完成以前，一半的地下室已经空出来了。

接着我开始过滤各部门，发现到处都是布满灰尘、靠在墙上的折叠椅，还有我们早已废弃多时的构想模型。

我足足花了两天的时间走访各部门，说服他们清理掉部门里没有用的废物。但是因为过去管理阶层一直希望员工尽量将东西保存下来，将它们放在办公室或仓库里，所以我现在必须设法改变这个不复正确的观念。

后来协理杰力想出一个妙法来推行我的新理念。“如果每个人对东西有不同的价值观，我们何不要求员工在他们自己的办公里贮存一样他们想保留的东西？一旦要动用自己的空间，员工自然会觉得理清所有他觉得“必须”要保留下来的东西的重要性有多高。

任务进行得很成功。第二天结束前，我们已经腾出让每个部门满意的空間了。

空间是一项很宝贵的资源，不容浪费。

故事启示录

这值得花一个总裁的时间吗？难道一家公司的老板没有更重要的事吗？话是不错，但是我的“大扫除”替我们省下了一栋 20 万美元的仓库——能让我在 48 小时内省下这么多钱的事还真不多。

不确定的话，就扔了。最好的法则是：如果一年来你都不曾用过的一样东西，大概就没有保存它的必要了。把它扔了，或是卖了（如果它还有超过 500 美元的价值）。

不断地清除。虽然我们在两天内解决了空间不够的问题，但是除非每个人都了解为什么不断清除废物的原因，否则 5 到 10 年内，废物又会多到让我们忍无可忍。

抓老鼠。大多数的人在工作上都是像一支堆积鼠（packrat，北美产的狐尾大林鼠，有在窝中贮藏东西的习性），他们想保留废物的动机往往是出自一种自私的想法（“有一天我会再需要它”或是“我花了很多时间才作出来的，我不会把它丢掉”）。我们必须将眼光放在超越部门的公司利益上。大家都知道阿姆斯特壮需要更多的空间，而得到这个空间的代价是一栋很贵的新大楼。这时每个人不妨自问：“堆在我这里的废物真的值这么多钱吗？”

利润分享 成功秘诀

名闻遐迩的日本 YKK 拉链公司是由吉田忠雄所创立，他意外地接下别人的倒店，而后发展至 43 家拉链厂，遍及世界 40 个国家，年营业额高达 5000 多亿日元，资产变达 8000 多亿日元。

吉田忠雄成功的秘诀何在呢？究其原因，就在提倡“五起哲学”与实施“三分共享制度”。

何谓“五起哲学”呢？那就是：一起工作、一起学习、一起高兴、一起伤心、一起牺牲等五起；换言之，有饭一起吃，有银子一起分，有难一起担。

至于“三分共享制度”，则必须先介绍“三方各损一两”的故事。

这个故事是说，有一个憨厚的老实人捡到了三两银子，他按址送回给失主，不料失主坚拒不收，而老实人也坚持不要，两人互相推辞而成僵局。

后来，只好闹到法官处，最妙的是，法官自掏了一两银子，加上原来三两成四两，而后以裁决两人各得二两而结案。

就这样，法官、失主与老实人各损失了一两，但圆满解决了难题，这就是有名“三方各损一两”的故事。

吉田忠雄把“三方各损一两”的原理运用在企业经营上，创造了“三分共享制度”。他把公司当做法官，员工为失主，而消费者则是老实人。

吉田首先推行工厂的自动化与合理化，以降低生产成本。于是，单一产品的成本由 100 元降为 70 元。然后，他就把这多出的 30 元分成三等份，由公司（法官）、员工（失主）与消费者（老实人）共享。

换言之，他把利润让员工与消费者分享之外（员工每年固定分红 80%），其余的 1/3 拿来改善公司的经营，借此又创造第二回合的利润来分享。

这就是 YKK 成长与成功的秘诀。

故事启示录

满意的顾客就是企业最好的宣传员。

消费者、员工、企业三方分享利润能不断改善企业的经营，还能创造一个利益分享的良性循环。

促销点子 贵在新实

我们都不希望别人忘记我们或是我们所促销的东西。以此为题，我要和读者分享我们最近所做的三件令人永志不忘的趣事。

当我们最初推出一种叫“银块”、大小约一块钱银币的散热器之初，我将一堆这种零件漆成各种颜色，然后系上小钩钩，在圣诞节的前一个月分送给业务人员。上面还附了张小纸条告诉他们，这些小东西会是很好的圣诞饰品。这样做的目的，是希望当他们子女看到挂在圣诞树上的小“银块”时，会好奇地问：“爸爸，那是什么？”以提醒我们的员工当天不要忘了推销“银块”。

我对我新设计出来的升降机阀门感到很兴奋，但是又担心员工不会把这项产品放在心上。因为每一个阀门有 280 磅重，所以我们必须把它们储存在一个远离公司的仓库里。这样一来就应了一句话：“眼不见，心不念”。不过为了确保这种事不会发生，我把第一个重达 280 磅的升降机阀门放在业务经理雷伊的办公室正中央。我告诉他，那个阀门必须留在现在的位置，一直到公司卖出 50 个阀门为止。他们果然不敢怠慢，创下了最快的阀门销售速度！

促销我们新的加热器时我也曾遇上一些麻烦。夏天时，没有需要暖气，员工自然就不会卖力去促销。冬天呢？当业务员出去拜访客户，又因为习惯关系，总是忘了提到加热器。

为了解决这个问题，我寄了两张明信片出去。在冷天来临的前两个月，我寄出第一张明信片，上面有个加热器戴着太阳眼镜和软帽躺在海滩毛巾上，旁边则有一个身穿比基尼泳装的年轻美女。卡片的背面写着：“我正在享受我的夏日假期，但是希望不久就会再回到城里和你们相见。勿忘我！”最后签上“加热器先生”敬上。

几个星期以后，我们的业务员收到第二张明信片。这回加热器先生穿了一件外套。它带了什么话呢？“我就要回来了。冬天即将来临，我已经做好准备。打个电话给我吧！”

两张卡片果然制造了很大的吸引力，生意也更兴隆。

如果别人不取笑你的点子，就表示你还不够创新。

如果没有人质疑（嘲笑）你的点子，就表示你做得太保守了。

故事启示录

特别的東西引人注意。不是所有的业务员都会花时间去读一张提醒他们卖加热器的字条，但是每个人都有时间看明信片。

如果你还不放心……想一想电话、电视或飞机的发明。最初人们对一个“会飞的机器”反应是一阵哄堂大笑。就算你错了，那又如何？为了鼓励“快速的失败”和“小规模尝试”，我们必须讲出、甚至取笑自己的失败。因为这是告诉别人“试试无妨”的最好方法。

一图胜千言 一卷敌万语

我偶尔会在堆满帐单和宣传单的信箱里发现一些有趣的东西。举例来说，一月时我就在信箱里面发现了一卷录像带。

放到录像机里没多久，我就查觉到这卷录像带并非出自专业人士之手。上面没有标题，声音忽大忽小，颜色则变得愈来愈模糊，但是好奇心驱使我继续看下去。

原来这卷带子介绍的是一种工具，可以很轻易地用来装卸本公司散热器的阀门零件。影片里那位动手装卸的演员是 12 岁的德瑞。而导演呢？正是他那引以为傲的父亲亚蒙，是亚蒙发明了那个类似两端有 6 角头扳手的工具。

这卷带子的用意很简单。亚蒙想要让看的人知道，用他的新工具可以很容易地装卸我们称为“银块”的阀门零件——就连一个 12 岁的小孩都会。

亚蒙发明了一个绝妙的促销工具，使我们的业务员再度出击。而且由于这个绝招，德瑞成为阿姆斯壮公司的一员。我支付给德瑞的第一份薪水就是他演出那卷录像带的片酬（美金 5 元）。至于亚蒙，我则颁给他一条紫色缓带，封他为当年度第一位创意导演，他的创意确实值得嘉奖。

如果一张图片胜过千言，一卷录像带也许敌过万语。你如何利用今天的科技来吸引人们的注意力呢？

故事启示录

一旦抓住了他们的注意力……什么都有可能。

创意不必贵。贵的不一定就好。制作那卷录像带会花多少钱？绝对媲美不了传言中好莱坞拍“魔鬼终结者第二集”（Terminator）所花的 9500 万美元的成本，但是他成功地表达了他的意念：新工具有效又好用。

奖励创意……如果你想要实现它的话。5 块美金和紫色缓带告诉亚蒙和他的儿子，以及其他知道这件事的人，阿姆斯壮是很看重创意的。

眼见为信。我们可以长篇大论地告诉别人安装和修理“银块”有多么容易，但是亚蒙想出了一个真正具说服力的方法。

整体产品线纵向发展

以生产“福寿牌”饲料闻名台湾的洽发实业公司，其董事长洪炳煌酷爱大象。

他汇集了 200 多件各式各样的大象模型，并发展出一套大象的经营哲学：稳健踏实，专业经营。这一套经营哲学，是他历经失败的教训后，深刻体悟出来的。

从洪炳煌的父亲洪不于 1920 年开始，洪家从事沙拉油、饲料与麦片的生意，已有 67 年的历史。洪炳煌曾经在 1980 年经营过与饲料无关的行业——百货公司。

当时他认为经营百货公司轻而易举——进货与销货而已，其实不然，经营了两年亏了不少钱。最后在经营管理顾问师的建议之下，在 1983 年初，壮士断腕，结束了营业。

事后，洪炳煌对员工说：“福寿新百货给了我们一个教训，我们不懂的行业，不要以为很简单，把饲料做好，已经不简单了。”

从经营百货业的失败教训里，洪炳煌体悟出“稳健踏实、专业经营”的大象哲学。于是，他坚守“整体产品线纵向发展”的原则，从油脂到饲料与麦片，再由饲料的实验到水产与畜牧。离开这条产品线之外的其它行业，他绝不再投入。

洪炳煌说：“专业的经营，才能有好的产品，才能赢得客户的信心。就像大象一样，每跨出一步。总是那么稳健踏实，企业经营应该如此。”

目前，福寿牌饲料销路稳定，在同行业市场中占有 15%，洪炳煌顺理成章地成为饲料业的少数领导者之一。

故事启示录

企业经营就像大象一样，每跨出一步，都必须稳健踏实。

经营者好像高空走索，随时都有摔死的可能；所以他应该确实地评估自己的能力，看清方向！

定位策略

定位，就是给产品找一个最有利的位罝，而后在此位罝上从事产品的行销活动。美国艾维斯（Avis）租车公司的“老二”

（No.2）定位与七喜汽水（7.up）的“非可乐”（un-cola）定位，至今仍是脍炙人口的经典作品。

“定位”这个名词于1971年出现在《广告时代》（Advertising Age）杂志上。如今，行销专家都在谈定位，然而其定义却人言人殊。

广告大师大卫·欧格威（David Ogilvy）说：“定位就是决定一个产品的主要功用，以及供哪一类人来使用。”

1959年，欧格威给多芬（DOVE）香皂定位，他认为多芬香皂可定位为工人用的香皂，亦可定位为干性皮肤女性专用香皂。结果他选择了后者，30几年后，多芬“于性皮肤女性专用香皂”的定位，仍在发挥功效。

从行销的观念而言，只有能满足消费者某种需要的东西，才能称之为产品，否则只是废物。基于此，最好的产品，不一定就卖得出去，只有能满足消费者需要的产品，才能顺利地卖出去。

然而，消费者的需要，依年龄、性别、收入、职业、性格、教育程度、居住地区等因素，会有很大差异。因此，必须就上述因素进行市场分类，然后从中选择某一类别为目标市场，再把产品设计得能满足此类目标的市场需要。这就是“定位”。

故事启示录

产品在定位时，产品本身没有改变，改变的只是品牌、包装以及价格，从而能够在消费者心目中建立一个更有利的地位。

给产品找一个最有利的位罝。

低成本竞争优势

航运巨子张荣发经营长荣海运成功的秘诀，就是采用低成本竞争优势。

就海运公司的经营而言，船期准时与货物安全送达乃顾客最重视的两项服务，由于大家都采用货柜轮运输，所以彼此服务的优劣差别有限。胜负的关键就在于谁能降低成本。

张荣发从下列三方面降低成本：

一、节省燃油

在订制货柜轮之初，张荣发要求造船公司全部装上柴油引擎。当时大家都觉得很奇怪，别人都装汽油引擎，为何只有他要求不同呢？

事情证明张荣发眼光独到。1970 年全球发生两次石油危机，油价暴涨，但柴油涨幅较低。使用柴油引擎的长荣货柜轮运费比其他货柜轮节省了二至三成。

二、节省人力

长荣所采用的 L 型货轮，有 2.8 万多吨，平均船龄 4 年 8 个月，可装得下 1800 个 20 尺的货柜。

在电脑有效控制之下，每条 L 型货柜轮，只需要 17 名船员。而竞争者的同型船则要用到 25 名船员。长荣比竞争者少了 8 个人。

三、节省靠港费

每条货柜轮每天的靠港费是 2 万美金。换言之，多停靠一天公司就损失 2 万美金，货柜轮以两个月一航次来计算，一年损失 6 天，60 条船就损失 360 天，合计是 720 万美金。

为了节省靠港费，长荣对靠岸的时间控制得非常严格，经常有晚上 11 点进港，次日大早 4 点就离港的记录。

故事启示录

企业的竞争优势有两种，一种是差异化优势，一种是低成本优势。前者是指以相同的成本，提供比竞争者更高的顾客价值；后者是指以更低的作业成本，提供与竞争者相同的顾客价值。后者容易被忽视，但是它竞争潜力更大，所以更应当重视它，运用它。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

涵养表率篇

疾目千里。

海纳百川 求同存异

任何企业或组织大概可分为两类人。一种是任劳任怨、负责尽职的人，另一种是满腹牢骚、得过且过的人。

企业经营者通常会对第一种人欣赏而重用，对第二种人轻视而头痛，甚至因为他们整天发牢骚而觉得“把这些没用的家伙开除算了”。

曾任本田公司副总经理的西田通弘反对把这些人开除。他认为，在一个企业里经常会有7%的异议分子，假如把这7%的人开除，剩余部分又会产生7%的异议分子，如此循环下去，该企业不就解组了吗？

针对这个问题，西田通弘主张企业的经营者应向大自然的生态平衡多学习。

他举大自然的森林为例来说明。森林并非整整齐齐只栽种一种树木，一座茂密完整的森林必定包括：五六十公尺高的挺拔大树、三十公尺左右的次高树木、一二十公尺的低矮的树木以及杂草等。假如只栽种挺拔的大树，把矮树与杂草全都铲除的话，留下来的大树就会逐渐衰弱，最后枯黄死亡。

西田通弘说：“把不合己意的异议分子开除的话，就像在森林里铲除矮树与杂草一样，最后企业会完蛋。”

他认为上上之策是：一方面容忍；一方面要尽力把不满情绪减至最小程度。

本田公司容忍异己并非从西田通弘才开始。该公司创办人本田宗一郎与部属间有关汽车引擎水冷与气冷之争，早已为公司容忍异己立下了典范。

1965年至1970年间，针对汽车引擎，本田宗一郎主张气冷，而久米是志、河岛喜好、杉浦英男等部属坚持水冷，双方面临摊牌边缘，最后本田宗一郎让步，而主张水冷的“异议分子”非但在1971年研发出第一个通过废气管制基准的CVCC引擎，而且他们后来先后被擢升为社长。

故事启示录

留意你看不顺眼的人，他可能是个人才。

忠言逆耳。面临牢骚满腹的部属，应当想想他们这牢骚是为什么？——是为了个人私利还是为了企业发展？

洗耳恭听 有容乃大

电控部的人很惊讶，身为销售经理的比尔竟然要将一个已作废的部件重新加装在该部门新开发的鱼测器上。

比尔很清楚电控部一向以推出最新、最尖端产品的策略攻占市场。尽管如此，他还是要求在新的鱼测器上加装一个“闪光显示”的功能。事实上，我们已经有的电脑回路系统不仅可以辨别鱼，还可以将鱼的可能大小显示出来，结果闪光技术因为落伍而被淘汰了。毕竟，有了一个能表示位置和大小

的鱼测器，谁还要一个在鱼靠近时才会闪光的东西？

“有，我们的一些老客户。”比尔说。

“一些老渔民对较先进的鱼测器还不能接受，”他说：“他们不喜欢高科技，他们要的只是一个容易读取的鱼测器。”

虽然没有人赞同比尔的话，在他的坚持下，大家还是同意重新加装闪光器，结果客户后来向我们反应，闪光是这项产品让他们最喜欢的特色，也正因如此，销售状况奇佳。

想知道人们需要什么，就开口问，而且必须洗耳恭听。

故事启示录

倾听，倾听，倾听。如果你没有时间和客户直接接触（就我个人的经验而言，我不能理解为什么？），听听成天和客户打交道的业务员怎么说；你的客户和业务员对需求十分清楚，千万不要妄自猜测。

这个特色有必要吗？科技是件了不起的东西，但是仅仅因为有了最新的发明，并不表示客户就会喜欢。

旧变新。重新推出一项旧有的功能或作风，可以让你在同业中与众不同。旧口味的可口可乐重新上市时，就曾掀起过一阵旋风。

知错能改 善莫大焉

我们位于佛罗里达州米顿市的阿姆斯壮探索公司接了一张高难度的铜圈生产订单，其中牵涉到很复杂的焊接技术。

结果完工以后，很明显的，品质并没有达到我们预期的标准——我们知道焊接点迟早会裂开。

我们的总工头查格认为这个问题有两种解决方法。第一，将这些铜圈报废，重新来过，但是这样做光材料就要损失 2000 美元，外加人工。另一个作法是把不良的焊接点磨掉，做补救的工作。但是因为查格必须到机场来接我，他就把这件事交给他的手下工头来决定。

在查格和我到达工厂之前，工头和焊接工解释已经决定将产品报废，重新来过了。

“这个问题是我的错。”查格当着属下的面对我说：“依照过去的经验，我早就知道焊接铜非常困难，但我并没有花足够的时间向工头或焊接工交待清楚该怎么做。”

查格估计，如果把报废的铜圈卖掉，我们大约可以拿回 300 美元。他决定用这 300 元开一个派对来庆祝，因为他知道其他员工会从这件事中得到教训。从那天起，他在开始一件新工作之前，一定会让每个人都了解该做的事。员工也体会到，每个人都会犯错，即使是上司也不例外。

有两个决定使我为查格的行为感到骄傲。首先他当着同事和老板（我）的面勇于承担错误，而且决定为发现这个错误庆祝一番。这是一个领导人以身作则的好例子。

领导人承认失败需要很大的勇气。

故事启示录

公开庆祝你的错误。眼见为信。拿查格来说，如果领导人以行动显示失败的正面意义（尤其这个失败能使人记取教训），员工的创造力就会得到鼓舞。如果上司能承认错误，部属面对难题时就会勇于一试。因为一个好办法如果失败了，上司也不会冒火，毕竟他也曾经失败过。

肯定失败并不代表肯定、甚至容许草率。失败只有在能使人从中学习，观念能因此得到迅速修正时，才有价值。

光失败还不够，必须大大的失败。这是汤姆·毕德士说的：风险愈大，收获得就会愈大。

身教重于言教

前日本经联合会会长土光敏夫，今年 89 岁，他是一位地位崇高、受人尊敬的企业家。

土光敏夫在 1965 年曾出任东芝电器社长。当时的东芝人才济济，但由于组织太庞大，层次过多，管理不善，员工松散，导致公司效益低落。

土光接掌之后，立刻提出了“一般员工要比以前多用 3 倍的脑，董事则要 10 倍，我本人则有过之而无不及”的口号，来重振东芝。

他的口头禅是“以身作则最具说服力”。他每天提早半小时上班，并空出上午七点半至八点半的一小时，欢迎员工与他一起动脑，共同来讨论公司的问题。

土光为了杜绝浪费，还借着一次参观的机会里，给东芝的董事上了一课。

有一天，东芝的一位董事想参观一艘名叫“出光丸”的巨型油轮。由于土光已去看过 9 次，所以事先说好由他带路。

那一天是假日，他们约好在“樱木町”车站的门口会合。土光准时到达，董事乘公司的车随后赶到。

董事说“社长先生，抱歉让您久等了。我看我们就搭您的车前往参观吧！”董事以为土光也是乘公司的专车来的。

土光面无表情地说：“我并没乘公司的轿车，我们去搭电车吧！”

董事当场愣住了，羞愧得无地自容。

原来土光为了杜绝浪费，使公司合理化，乃以身作则搭电车，给那位浑浑噩噩的董事上了一课。

这件事立刻传遍整个公司，上上下下立刻心生警惕，不敢再随意浪费公司的物品。由于土光以身作则公司上下经过点点滴滴的努力，东芝的情况乃逐渐好转。

故事启示录

“身作为一名主管，要比员工付出加倍的努力和心血，以身作则，激励士气。”

身不正何以正人

斜着走路的螃蟹妈妈告诉正在学走路的螃蟹儿子：“不可以斜着走路，不可以让肚子在岩石上摩擦。”螃蟹儿子回答说：“妈妈，在你教导我之前，请先做个示范给我看，我会好好学习的。”

故事启示录

自己先做得正确，然后才有资格要求别人。

管理者首先要严于律己，廉洁奉公。自身的表率作用最具有说服力和管束力。如果管理者委琐淫邪，稀稀拉拉，处处不能刚正垂范，那么，他就不能言出法随，管理语言就十分苍白无力了。

居高位更应自重

在一次百兽舞会中，猴子因为舞跳得很好，被推举为王。一只狐狸很嫉妒，看到猎人设的陷阱里有一块肉，就说找到了宝物，但不愿独占，要献给国王，力劝猴子去拿那块肉。猴子听了很欢喜地走了过去，结果掉入陷阱，很生气他说：“你为什么要骗我？”狐狸说：“啊！猴子先生，像你这么愚蠢，怎么能当百兽之王呢？”

故事启示录

不假思索便伸手索惠的人，注定会失败。

居高位若竿牍无节、名根不除，便易随入尘情。

勿以为得势而生贪婪，或天下人都应归顺，将所有的好处留给自己。在公司里，若当上主管，应分辨什么是应得的，什么是不应得的，不可来者不拒，予人危害之机。

胆识德才——企业家的脊梁

医生问病人什么地方不舒服。病人说：“一直在出汗。”医生回答说：“这样很好，没关系。”第二天，病人又来了，医生问：“今天觉得怎样？”病人说：“冷得全身发抖。”“这样也很好！”医生说。

第三天病人再去时，告诉医生下痢了。“这样也很好。”医生说完，就请他回去了。

回家后，病人的亲戚来探望，问他情形怎么样，病人回答说：“我因为很好的缘故，现在已经不行了。”

故事启示录

老板凡事 OK，终会搞得公司沉痾难治。有些公司老板为了表示无为而治，把责任交给属下，但是碰到属下无法决定，请老板裁决时，皆批以“可”，如此属下必会生怠惰之心，公司又怎能有进步与发展！

不学无术，浑浑噩噩，不懂行，不察人的老板不如早点收摊。否则，等着他的命运就是全军覆没，血本无归！