



## 书籍 领导箴言

### 激活组织潜能，帮助组织重焕生机

罗伯特·汤森  
机械工业出版社, 2008  
第一版本:1970  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

这本经典商业类畅销书的再版发行，充分诠释了何谓“一直被模仿，从未被超越”。没错，其他短小精悍的畅销箴言丛书纷纷兴起并最终走向消亡，但罗伯特·汤森却能够凭借见血封喉般的犀利笔锋揭示事物本质。读者尽可忽略有些过时的参考依据(例如工资水平)，仍能悉心领会到他提出的管理真谛。尽管汤森提出的某些建议似乎依旧过于极端，但这些却是他的生存准则，而且他曾是艾维斯(Avis)汽车租赁公司和美国运通(American Express)公司成功且备受欢迎的高管。*BooksInShort*提请读者注意，这本书是箴言警句集，而非说明性图书，因此可能有些不够连贯。尽管如此，汤森却努力以既严谨又轻松的风格，为读者提供严肃而认真的战略性建议。

### 要点速记

- 真正的领导者时刻为下属员工的需求和利益着想。
- 由于那些最直接受决策影响的员工通常最能掌握情况，因此将企业的决策放到企业最前沿一线的员工手中。
- 彻底消除所有官僚主义作风，因为它们无法为企业创造利润，也无法为员工创造工作乐趣。
- 尽可能缩小高管薪酬与公司员工平均工资水平之间的倍差，是当今潮流所趋。
- 五六年后，随着首席执行官们薪酬的增长，他们的效益却呈下降趋势。
- 教导你的员工要么胜利，要么失败，因为妥协会形成一种不敢期待胜利或不愿竭尽全力争取胜利的坏习惯。
- 授权给具有一定级别的员工自行制定工作时间和进行休假安排。
- 在取得成功时，做到“胜不骄”(避免“Hubris”:希腊语“过度自信”)，因为通常紧随其后出现的是“报应”(Nemesis, 希腊复仇女神:报应正义)，有道是“天理循环，报应不爽”。
- 尽量取消定期举行的各种会议以提高生产效率。
- 切勿让你的公司运作由计算机信息系统来一手掌控。

### 浓缩书

#### 财会与纳税

没有任何财务系统能为你提供完整、独立、真实的实际数据。所有财务和会计系统的形式都是可以无限变化。你的工作就是从中选出能够实现目标的财会系统，并且无论在经营顺境和逆境中，始终坚持使用的唯一财务体系。不要陷入试图通过改变统计方式来掩盖不景气时期的困境。用简洁的语言撰写你的预算和报告，不要利用财会专业术语加以掩饰。

为了你自己，不要催促你的财务主管或者首席财务官。给他们时间按计划准备报告。如果你催促他们，他们将容易出现错误，而这个错误将误导你和其他需要可靠信息的人，而且会破坏你的可信度。

如果你发现你的会计师、银行、律师或其他按小时雇用的合作伙伴，没有努力实现你的最大利益或不具备高服务水准，那么你应该与其他专业服务提供商，发展潜在的合作关系。“如果他们意识到你要结束与他们的合作关系，”他们就会更加努力。“你应该尝试至少保留一个热切期待(或者至少

期待)与你合作的备选对象。”

“如果你不能做到最好，干脆就别做。因为如果你不能做到最好，就不能盈利，也就没有乐趣；如果经商不是为了盈利或乐趣，那你经商到底是为什么呢？”

律师的行为易于产生官僚作风，因为他们的工作是控制风险。不过，你的工作是利用风险赚取利润。律师受雇于你，而且你需要控制他们。你应该听他们的意见，但你不必盲目遵从他们的建议。

## 官僚作风

成功的大型公司不是依靠现在的业务取得今天的成功。在成长期，它们都更加富有冒险精神。如今，它们的官僚化运作往往是未来发展的障碍，相反，要看到大企业中的愚蠢行为，开始一次反向运动，强调简化工作程序、加强每个员工的责任感和正义感。指定一名管理人员用锐利的眼光观察整个组织，并建议摒弃所有效率低下、铺张浪费的流程。即使最好的想法也会在一段时间之后失去作用。

管理人员不需要私人助理，私人助理会降低效率。你应该废除所有助理，并减少你的组织层次，从而使你的管理人员直接与向其汇报工作的员工讨论问题。

## 公司规模

成为一家大型公司并不可怕，可怕的是成为一个官僚僵化、人员臃肿的机构，制造出堆积如山的文件材料，设立出层层审批的决策程序，组织上下无时无刻地在为琐碎的小事所烦恼，就是不去处理有关客户的事宜。要警惕这种情况在你的公司内出现。

## 薪酬

通过员工持股计划，使你的员工成为公司的所有者，能及时有效地解决公司死气沉沉、高管铺张浪费和管理层自我放纵等问题。当员工将自己视为企业的所有者时，他们会理解将客户放在首位的重要性。传统的股东模式只注重持股人要有责任和权力，决定和罢免董事会和管理层，但这种模式已经过时。

“本书是成功经营企业的生存手册。本书是关于组织，即为一个共同目标而在一起工作的一群人，应该如何管理自己的书。”

推翻一套与绩效无关按工龄自动加薪，所谓“第十三个月”类型的奖金制度，制定一套完整的激励性薪酬体系和利润分享体系，所用成本更为低廉。激励性薪酬有利于奖励业绩突出的员工，间接地评价“当一天和尚撞一天钟”的员工。

## 员工

职位描述对较低级的工作有所帮助，但是这些描述约束了除重复劳动以外，需要发挥个人创造力和管理组织能力等复杂工作的效率。

及时对员工的辛苦工作和贡献表示感谢。表达真挚的感谢之情是一种至今仍为得到充分利用的补偿形式。

一线员工最能了解他们的工作内容和客户需求。将决策权尽可能下放到前线员工的手中。当然，战略决策必须由管理人员决定，不过，许多简单的决策最好由执行者在现场制定。让大人物参与现场决策只会徒增成本并制造困惑。

## 管理人员

谨慎从外部聘请曾在大公司供过职的人担任总经理，来试图拯救你的小公司。这类金领人的薪酬往往高出你能支付的，而且很自然地将公司资源为己所用，这类人常常拥有一种权利的优越感，这足以能破坏公司员工的士气和团结精神。

“真正的领导必须为下属的利益着想，而不是为个人谋福利。这就是战场上的军官们都是最后用餐的原因。”

精简你的组织结构图。组织结构图只会挫败士气，并使你开始将员工视为一个个小棋子，而不是有才干、有生命、有家庭的活生生的人才。如果你需要一个员工列表，就将人名、职务和电话号码按照字母顺序进行排列。

管理人员的薪酬往往都太高，应该极力缩小它与公司员工平均工资水平之间的倍数。此外，你应该每五至六年就更换一位新的首席执行官，目的是使你的公司具有活力，充满生机。

## 领导者

只有你把注意力和领导力放在你的下属身上时，你才是真正的领导者。当你把注意力放在保护给你带来好处的官僚主义制度上时，你就已经偏离了成为一个领导者的正确方向，而是陷入了自我膨胀的泥潭。请记住要成为一名真正的领导者，只有确定所有人都吃饱的情况下，你才能用餐。

“要小心那种‘常在河边走却从来不湿鞋’的老板。如果碰到这样的老板，就赶快换个求职的地方，不要白白让自己伤心。”

最佳领导者将自己视为队员兼教练。他们不仅乐于帮助其他队员取得成功，他们还知道自己的贡献和榜样的重要性。

不怕犯错误，善于道歉，并允许他人犯错误。当然，如果重复犯同样的错误，就需要密切关注、纠正行动，或者采取更为严厉的措施。

## 高管

告诉你的员工，要么成功，要么失败。追求妥协是个坏习惯，而且有时会导致比失败更糟糕的结果。如果你在谈判过程中决定放弃，那么就彻底放弃，从而为今后取得成功做准备。当你成功的时候，尝试取得全面成功，并努力使你的胜利变成巨大成功。

不是所有的冲突都是坏事，避免浪费时间的冲突。不过，由于意见不同而产生冲突时，为了不使员工承受有害的压力，要给双方时间来解决问题，并最终达成一个自然的解决方案。

“经理人通常有一个倾向，即在以前做的最好的事情上犯下最严重的错误。”

不要贸然宣布重要决定。如果你这样做，只会给你的反对者有足够的时间来反驳你的决定，并且拖延你实施正确决定的时间。

你最重要的工作就是消除所有失败的借口。当出现问题时，不要将责备逐步升级，而是帮助你的员工弄清楚问题，然后投入工作。

当你乘风破浪、扬帆远航时，切勿忘记前进道路上定会暗礁丛生。不要幻想未来会一帆风顺，或你已经超越了经济的重力法则。希腊人信奉“Hubris”（狂妄自大）与“Nemesis”（希腊神话中的复仇女神），狂妄自大与报应是相生相克的（“天理循环，报应不爽”），你也应该意识到这两者之间的因果关系。

每隔六个月以不记名投票的形式，决定你是否确实需要定期召开这个或那个会议。会议越少且开会时间越短，工作效率便会越高。只有那些确实产生积极行动的会议才值得召开。

## 工商管理硕士以及其他多余设施

毕业于大牌商学院的工商管理硕士们通常缺乏个性，缺乏对一线员工的尊重，缺乏对你的企业的了解，缺乏实战经验。你根本不需要这些人。

“解散整个采购部。让各部门自行到外面的市场自由去采购，而不是成为公司内部官僚主义的牺牲品，公司将因此从中受益。”

不要设立预留停车位、高级管理人员助理职位、工作的背景音乐、公司商业情报机构或公司专有飞机等。永远不要试图哄骗任何人。不要让你的贪婪击垮你，只有高管的自我放纵才会加速让你离开你所希望率领的团队。

摒弃制定公司行政手册，因为维护成本过高，而且内容过于空泛且缺乏实用性，读起来感觉像技术指南。

实际上不需要耗费你的精力在所有部门上，可以解散全部人事部。他们仍在使用从生产制造业借鉴来的招数为自己创造工作，你的员工并不是库存中的零件或可任意调换的万能部件，成为人事部以创意方式被“生产”出的员工。除非你的公司规模非常大，否则你可以成立一个只由一个人组成的部门，就可以处理薪酬福利等多项事宜。

“秘密完全无用。它会打败追求正义的十字军，而正义不会在黑暗中兴旺发达。”

解散公共关系部。各部门主管人员比任何公关专员都更加了解你的公司情况。他们可以本着诚实原则发布新闻稿，无论他们写什么内容，竞争对手都会看到。任何人都不要预测公司营业收入，因为这是件费力不讨好的差事。

解散采购部，并让各个部门自行处理采购事宜，在这方面可能浪费点“小钱”，但能够大幅提升员工的士气，以及因解散一个效率低下、官僚主义作风泛滥的部门，带来的经费开支的节省而得到补偿。

## 销售与市场营销

不要让现实的市场营销政策干扰你的市场部的运作。市场营销策略如此重要，以至于你无法真正将这项职能委派给任何人，更不能用一个与你公司的利益相背离并追逐一己私利的官僚公司。当然，拥有高效、积极的市场营销团队非常恰当，但其应具备工作重点，并做到有的放矢。

“有作战的时候，也有要撤退的时候，有围着工作转的时候，也有集中思考的时候——当然还有仅仅嘲笑的时候。”

客户有关贵公司的第一印象来源于接线员，因此他们的工资待遇和受关心程度应该要高于当前水平。你需要头脑聪慧、反应敏捷和善于为他人提供帮助的员工，你不希望在联系客户时，由于不愿为接线员提供更好的工资待遇，使得潜在客户遭到不礼貌待遇，而失去销售机遇。想解决这个问题吗？亲自致电你的公司，了解客户体验。检查贵公司是否因为接线员未曾善待客户来电而与重要商机失之交臂。

如果你想与另一家公司的负责人交谈，只需打个电话过去并解释致电原因。目的清晰地直接与对方接触，比由第三方出面引荐，更可以建立简洁和牢固的关系，因为第三方往往会掩盖你认识对方的真实意图。

## 技术

时刻谨记你经商的目的以及你的客户是谁。你的信息系统必须为业务提供支持，而不是成为管理层费时费力的心病。确保你的技术系统供应商了解你的企业，而不是要求你的企业顺应他们的技术系统。

## 工作时间表

每个人的新陈代谢规律各不相同，所以每个人的最佳工作时间和效率也会大相径庭。如果你需要一名行政助理，就从生活规律与你类似的员工中挑选。尽量授权一定级别的员工自行制定工作时间表，包括休假计划。以工作成果而非坐班时间衡量他们的绩效。

## 关于作者

罗伯特·汤森 (Robert Townsend)曾在一家全球金融服务公司担任产品经理, 并担任一家主要租车公司的总裁兼董事长。之后他先后在多家公司担任高管职务, 还是广受欢迎的演讲嘉宾和电视节目嘉宾。他于1998年去世。

---

---