

故事中的管理哲学

□ 孙晓芹

社会生活中流传着许多寓意深刻的故事,而企业管理中与之相仿的行为和结果随处可见。故事中的哲理,给企业管理工作提供了启迪性的思路。

一、求生反应与速度竞争

有两个人在树林里过夜。早上,突然从树林里跑出一头大黑熊,其中一人忙着穿球鞋。另一人对他说道:“你穿上球鞋有什么用?我们反正跑不过熊啊!”忙着穿球鞋的人说:“我不是要跑得比熊快,我是要跑得比你快。”

故事听起来有点无情,但竞争就是如此残酷。因为,我们面对的世界,是一个充满变数并且竞争非常激烈的世界,比跑得快不快,很可能成为决定成功与失败的关键。而且,“快”、“好”、“能干”、“聪明”其实都是相对的形容词,知道我们真正的竞争对手是谁非常重要。美国思科公司总裁约翰·钱伯

斯在谈到新经济的规律时指出:现代竞争已不是大鱼吃小鱼,而是快的吃慢的。这无疑是成功者的经验之谈。如今,市场竞争异常激烈,瞬息万变,市场信息流的传播速度大大加快。谁能抢先一步获得信息、抢先一步做出应对,谁就能捷足先登,独占商机。因此,在这“快者为王”的时代,速度已成为企业的基本生存法则。企业必须突出一个“快”字,努力做到以快制慢,迅速应对市场变化。

二、煮蛙试验与环境作用

曾经有一个古老的试验,将一只活蹦乱跳的青蛙投进热水锅里,青蛙会立即跳出水锅;如果把青蛙放在凉水锅里,下面用火慢慢加热,青蛙竟然一动不动,舒舒服服地浮在水里,等它感觉到烫想跳出来时,却已无力逃生。

这个试验耐人寻味。为什么青蛙

猛一接触到热水锅时能逃脱厄运,而在慢慢加热的冷水锅中就不能幸免于难呢?根本原因,在于其对所处环境的变化觉察不够,满足于舒服的眼前环境,对未来的恶劣环境预料不足,以至于逐步丧失了抵御外界恶劣环境的能力。对企业而言,环境是其生存的空间,也是一个不断变化的过程。面对这几年竞争环境的变迁,有些企业能应对自如,获得生机,而有些企业却步履维艰,关门倒闭。究其原因,与上述关于青蛙的试验颇为相似。变化的环境,如同逐步加热的水温,有些企业敏感性强,及时觉察,积极应对,因而摆脱了危机;有些企业则感觉麻木,或盲目乐观,或图一时之快,到了积重难返之时,只能惨遭淘汰。因此,在当前复杂多变和竞争激烈的市场环境中,企业经营者们应吸取青蛙的教训,时时保持警觉,高度关注市场环境的变化,并及时果断地作出应变和调整的决策。只有这样,才能永远立于不败之地。

三、老鼠困毙与“度”的把握

有一个故事讲的是,一只饥饿的小老鼠遇到了一只盛满大米的米缸,看着白花花的大米,小老鼠兴奋不已,每天跳进跳出,想吃就吃。但是缸里的米一天天减少,缸口与米之间的距离一天天拉大。当小老鼠所能跳过的高度低于缸口与米之间的距离时,它没

3、重要性原则的恰当应用。

重要性原则是审计工作中一个重要原则,对于资产负债表中占有重要比例的项目,注册会计师必须特别予以关注,尤其对那些内部控制制度较为薄弱而在资产负债表中又占有相当比重的项目,就不能采用一般的常规审计程序,而应实施特别的详查方法。对于法尔莫公司这样一个商业企业,存货应是极其重要的项目。注册会计师应针对存货设计特别的抽查或详查程序,而事实上却只采取了例行的提前数月通知,少量抽样的常规盘点程序,正是这种简单的处理使得莫纳斯等人有了可乘之机。

4、对注册会计师进行专职培训,以提高查找资产舞弊的能力。

通过上述案例分析,我们应该看到审计客户的舞弊水平在不断提高,其手段从简单的违纪违规转向了有预谋、有组织的技术造假;从单纯的账簿造假转向了从传票到报表的全面会计资料造假。同时,舞弊人员的反查处意识增强,对审计人员的常用审计方法有所了解和掌握。因而,仅靠以前简单的方法已不能满足当前的需要。为能够胜任专业工作,注册会计师必须不断提高自身查处舞弊的能力。所以,为维护注册会计师行业的健康发展,使会计师事务所减少诉讼的风险,职业团体应对注册会计师进行专职培训,以提高查找资产舞弊的能力。

(作者单位:复旦大学会计系)

责任编辑 王教育

能摆脱米的诱惑,仍跳入缸中享受米的滋味。但就这一跳,使小老鼠在吃完缸中的米之后,困毙缸中。

这则寓言告诉我们:做任何事情,都要把握一个“度”,超越了“度”,事物将会发生质的变化。小老鼠的悲哀就在于没有把握好能够跳出米缸的“度”,以致最后一跳,误了卿卿性命。商战亦如此。我们有些企业在市场竞争中,对事物“度”的把握不够,如去年中秋前夕出现的南京“冠生园月饼事件”,遭遇曝光的厂家仅凭主观臆测,随意向媒体说月饼行业中的多数企业存在使用陈馅的现象,这一观点被炒作后,导致了去年整个月饼行业的大萧条。而在1994年6月发生的百事可乐“注射器事件”中,可口可乐的做法值得我们借鉴。当时,美国食品和药物管理局接二连三收到投诉,说在百事可乐里发现注射器。而最终查明这是一起严重的人为破坏行为。在百事可乐公司高度重视下,此事迅速得以化解。值得一提的是,竞争对手可口可乐对此事处理有度,并未趁人之危,幸灾乐祸,而是选择了沉默。因为可口可乐明白,产业中竞争对手品牌发生有损名誉的事件,短期内虽是个别厂家受到损失,但若不及时解决,随着时间的延长,将会波及整个产业。倘若可口可乐在这次事件中借题发挥,以收渔利,纵不说事情澄清后会使自己出丑,就算百事可乐里发现注射器是真的,那在消费者心理上造成的影响,可能是对可乐类饮品的不信任和拒绝,使大家最终都遭受损失。可口可乐的做法值得我们深思。

四、鲶鱼效应与机制创新

一位精明的挪威船长,为了使沙丁鱼不致于在运输途中死亡,便在沙丁鱼鱼槽里放入了一些生性好动的鲶鱼。由于鲶鱼东游西窜,将“死水一潭”的沙丁鱼惊动了,它们见到这异常的同类很畏惧,生怕被吃掉,便一改懒得游动的习性快速地游动。一轮水搞活

了,待船到岸边时,这些沙丁鱼一条条都还是活蹦乱跳的。

这则故事对我们也很有启示。沙丁鱼开始为什么不到岸边就死了呢?不就是因为它们失去了求生存的动力吗?而一旦掺入鲶鱼,就等于给死气沉沉的鱼群注入了活力。那么,当前有些企业为什么濒临倒闭,或者说虽仍在艰难支撑,但危机却早已四伏?最根本的原因是我们的管理体制和经营机制还不完全适应市场经济的要求,活力不够。尤其是随着我国加入世贸组织,我们的竞争对手更加强大了。我国企业要想求得生存和发展,就必须进一步改革管理体制,转换经营机制,增强活力。

五、龟兔重赛与战略运筹

有一则新寓言故事:兔子与乌龟赛跑输了以后,好好地总结了教训,并提出与乌龟重赛一次。赛跑开始后,乌龟按规定线路拼命地爬,心想:这次我输定了,不过比赛不是目的,只要我尽力而为,赢不赢都达到了锻炼自己的目的。可当它到了终点,却不见兔子。正在纳闷之时,才见兔子气喘吁吁地跑了过来。乌龟问及缘由:“兔老兄,难道又睡觉了?”兔子哀叹道:“睡觉倒没有,却跑错了路。”原来兔子求胜心切,一上路就埋头狂奔,估计快到终点了,才抬头看,发觉竟然跑在另一条路上,不得不返回叉道口重新跑,因而还是落在了乌龟之后。

这则新寓言故事深刻地说明:竞争道路上,即使你的实力再足、条件再好,也要依赖于明智的战略指导。可以说,战略决定胜负。这对我们的企业具有重要的借鉴意义。今天的企业竞争已进入了战略竞争的年代,企业之间的竞争,在相当程度上表现为企业战略思维、战略定位的竞争。因此,企业经营者应增强战略意识,强化战略思维,花大力气搞好企业战略研究与战略设计,并根据形势的变化,适时调整企业的战略重点,从而把企业引向胜

利的彼岸,创造辉煌的业绩。

六、虎、驴之死与风险防范

明朝作家刘元卿,在一篇题为《獐》的短文中记述了这样一个故事:獐的体形很小,但长着十分锋利的爪子。老虎的头痒痒,獐就爬上去搔痒,搔得老虎飘飘欲仙。獐不住地搔,并在老虎的头上挖了个洞,老虎因感觉特别舒服而未觉察。獐于是把老虎的脑髓当作美味佳肴吃个精光。中央电视台《动物世界》节目介绍:有一种生活在非洲的蝙蝠,专爱吸驴的血,当这种蝙蝠飞落在驴身上时,起初驴会本能地抖动身体或用尾巴去驱赶;但当蝙蝠用细小的舌尖轻轻地舔驴,驴立即产生一种麻丝丝痒乎乎的快感,再也不驱赶它了。于是,蝙蝠开始吸驴的血,一只蝙蝠吸饱飞走后,又会飞来一只蝙蝠继续吸,驴在不知不觉中被吸干血而死去。当地人称这种蝙蝠为“杀驴蝠”。

用“生于忧患,死于安乐”八个字诠释上述故事,恰如其分。经济生活中,为什么有那么多的企业,由强变弱,最终惨遭淘汰呢?尽管原因多种多样,但有一点却是相同的,即缺少忧患意识和危机意识,安而忘危,缺少远虑。企业的发展始终伴随着风险。然而,直到今天,仍然有一些企业经营者对此认识不足,有的只看到企业发展的有利因素,而忽视了潜在的风险;有的只看到对手的弱点,却看不到自身的不足;有的取得一时的成功就得意忘形,而对可能发生的危机缺乏防备。在我国加入WTO后,面临的市场竞争将更加激烈,如果缺少应有的忧患意识和危机意识,不努力提高自己的整体素质和竞争能力,那么我们在以后的竞争中将处于十分不利的地位。因此,我们的企业应做到居安思危,未雨绸缪,防患于未然,使企业始终掌握竞争的主动权。

(作者单位:江苏省盐都县政府办)

责任编辑 周文荣