

管理之道:有所不为才能有所为 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/353/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E4\\_B9\\_8B\\_E9\\_c78\\_353735.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/353/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E4_B9_8B_E9_c78_353735.htm) “有所不为才能有所为”的观点出自著名的80/20法则，1897年，意大利经济学家帕累托，偶然注意到英国人的财富和收益模式的不平衡性。在研究中发现大部分的财富流向了小部分的人一边，被小部分的人占有。具有不平衡性，这种不平衡的模式会重复出现，具有可预测性。如果20%的人占有80%的社会财富，由此可以预测，10%的人所拥有的财富为65%，5%的人所享有的财富为50%。于是帕累托提出了：“重要的少数与琐碎的多数原理，大意是：在任何特定的群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，因此，只要控制重要的少数，即能控制全局的80/20法则。“有所不为”是让企业经营者要学会放弃，“有所为”是帮助企业管理者发现哪些给企业带来大部分利益的重要因子。一、下面我们先谈谈松下幸之助的“有所不为”。1957年松下毅然放弃已经投资15亿日圆，研究长达五年之久的大型计算机项目。消息传出日本上下为之震惊，因为松下的两台样机十分先进，不久就可以进行市场推广和大规模的工业化生产。松下的放弃的原因是因为在几周前美国大通银行的副总裁到松下访问，谈话中不觉就把话题转到电子计算机上。当副总裁听到日本目前包括松下在内，共有七家公司生产电子计算机时，吓了一跳。他说：“在我们银行贷款的客户当中，电子计算机制造厂几乎都经营得很不顺利。虽然因为别的部门赚钱才没有让公司垮下来，而电子计算机部门几乎都发生赤字。就以美国来讲，除

了IBM公司以外，所有公司对计算机项目都在减缩之中，而现在日本一共有七家，恐怕太多了一点吧。”副总裁走了以后，松下仔细地作了考虑，最后得到的结论是：决心从大型电子计算机上撤退。因为松下的大型计算机项目在接下来的科研、生产以及市场推广还需要投入近300亿日圆，如果放弃虽然损失15亿，但是这个决定避免了300亿的损失。这个决定使松下更加专注于对电器和通讯事业的发展，使松下逐步成长为当今世界的电器王国。“有所不为”可以让企业轻装上阵，更加理性的进行盈利模式的选择、项目选择以及制度选择，是企业战略的重要工具。

二、透过HR看柯达的“有所为”

“尊重个人”是柯达对待员工，对待同事的准则。有一次，柯达的一位高级职员跳槽到竞争对手的公司担任董事经理。在她离开时人力资源总监对她说：如果你想回来的话，请随时告诉我。二年后柯达尊重了她的意愿，并重新在柯达担任了重要的职务。有一位柯达的销售人员认为他更加适合于人力资源工作，他提出申请后柯达人力资源部门花费数千美圆对他进行“职业适应性”评估，此后满足了他的要求。柯达的每位员工都要制定“员工发展计划”，比如，你要很具体的说出你的短期和长期目标是什么，你接下来的工作是什么，或你希望接受什么新的工作，想做一个什么样的项目，希望岗位轮换到什么部门，希望有哪些培训项目，希望有什么导师培训等。接下来，管理人员需要跟踪观察员工执行计划的过程，员工在工作过程中可以及时调整目标，并得到必要的支持。柯达给予员工的导师和教练都是来自柯达的高层领导者。也就是说，如果你是一位柯达的领导者，那你也一定是员工的导师了。在柯达，如果一位员工觉得现在工作量

太大，或者和家人在一起时间太少他希望休假一段时间，他可以向他的主管或者直接和健康部门说。柯达认为：如果公司善待自己的员工，员工就会善待公司的顾客。顾客忠诚和顾客保持是现在和未来全球竞争制胜的有力武器。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)