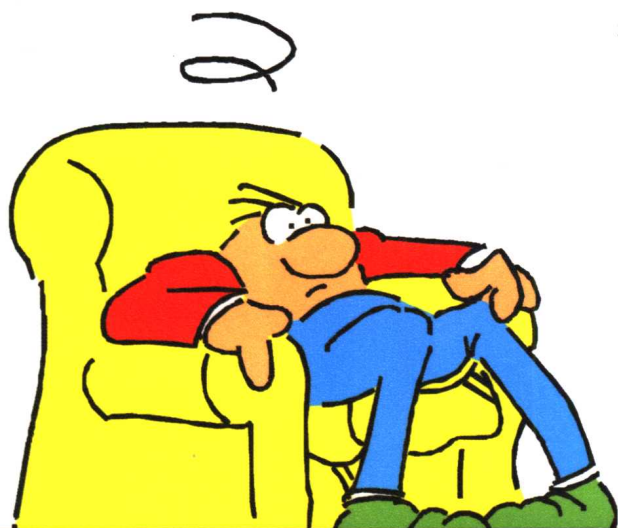


管得更少就是管得更好

# 公司管理十戒

吴晓峰 王海波◎编著



我管理我不管

**THE COMPANY  
MANAGE TEN QUITTS**

管得更少就是管得更好

# 公司管理十戒

吴晓峰 王海波◎编著



线装书局

## 图书在版编目(CIP)数据

公司管理十戒/吴晓峰,王海波编著. - 北京:线装书局,2004.2

ISBN 7-80106-340-6

I.公… II.①吴…②王… III.公司-企业管理  
IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 006785 号

## 公司管理十戒

---

编 著 吴晓峰 王海波  
责任编辑 王长林  
封面设计 康笑宇设计工作室  
出版发行 线装书局  
社 址 北京朝阳区春秀路太平庄 10 号  
邮 编 100027  
电话传真 64153263  
经 销 新华书店  
印 刷 北京密云红光印刷厂  
开 本 1/32(880mm×1230mm)  
字 数 250 千字 印 张 13  
版 次 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷  
印 数 1-5000 册  
书 号 ISBN 7-80106-340-6/F·37  
定 价 25.80 元

---

# 前 言

公司怎样才能持续做大？这不是要从正面去考虑的问题，而是首先要从负面去解决公司内部存在的一系列管理弊端。

美国著名企业家杰克·韦尔奇说：“公司的发展，更多的时候体现在对自身内部问题的发现和认识上忽略过一点，就犹如一个病人，只知道看医生，而平时不注意自己的行为习性的陋习。”这说明，公司发展必须以反观自己为开始，给公司做全面会诊，把可能出现的问题都消除了，才能让公司成为一个真正的“健康者”。

但是有很多管理者，不重视这个问题，只知道一味地抓效益，而不知如何更好地抓好效益的根本方法。目前，在国外非常流行“反观公司管理”的经营概念，就是要以先走一步的方法全面检查“公司问题”，而且成为管理者必须掌握的一门经营课。无疑，国内管理者也应当如此。

本书围绕“反观公司管理”，根据国内管理者最容易出现的误区，提出了“管理十戒”，具体包括：

## 一、管理弱项：全面提升经营素质

管理水平的高低,可以直接导致公司成败。一切有远眼见的经营者,都是从管理入手,用最大的可能消除公司的不足。

#### 二、决策失误:拍板一定要准确

决策不仅是风险游戏,更重要的是保险方案。最聪明的公司管理者,在决策方面都是深谋远虑的大师级人物。

#### 三、人力失控:激活员工的敬业之心

人力失控,等于从公司内部抽走了最具活力的因素。管理是用人、管人等相结合的一门学问,如果谁忽略它,谁就会在市场上失去竞争力。

#### 四、人浮于事:创建激励约束机制

一个公司人心涣散,就必然会导致人浮于事。这是公司管理最为迫在眉睫的要事,万不能轻视。

#### 五、散沙状态:强化组织攻克力

公司失去凝聚力,就必然会出现一盘散沙的状态。作为管理者,应当在此方面用有效手段立即加以调控,把自己的员工变成一个战斗力极强的团队。

#### 六、偷机取巧:时刻让质量达到最优

一个公司要在市场上长久生存下去,绝不能做偷机取巧的事,而是要以把好质量关为第一。加大公司的可信度,惟其如此,才能带来长久利润。

#### 七、单一营销:盘活手中的每一招

套路单一的营销,只能把公司引入绝境。任何营销都是灵活多变的智慧组合,各种精妙手法的发挥。

#### 八、财务不细:让每一分钱都有大用

理财是公司的一件绝不可忽视的事,因为许多案例已证明,这方面的漏洞,将直接毁掉一个公司的根基。

### 九、无品牌化：企业形象全在于产品优劣

做公司，就是做品牌，没有品牌的公司一定是做小本买卖，无法成为强有力的竞争者。品牌从何而来？从对产品的完美化中得来。

### 十、有内无外：经营大关系的战术

做生意，必须要学会经营关系，否则你就会感到束手无策，难以做大自己的公司。关键在哪里？就在自己铺设“桥梁”的智慧中。

显然，任何一名管理者都不能对上面十戒视而不见。视而不见的结果就是对自己的公司缺乏应有的责任感，更不是一名具有商家素质的经营者。我们希望与那些卓有管理经验者进行深度交流，同时也希望容易出现上述十个方面问题的管理者，能够大有改观，把自己的公司引入到强者竞争的行列之中去。

# 目 录

## 第一戒 管理弱项

### 全面提升经营素质

管理水平的高低，可以直接导致公司成败。一切有远见的经营者，都是从管理入手，用最大的可能消除公司的不足。

- |                |        |
|----------------|--------|
| 追求完美 让自己卓而不凡   | ( 3 )  |
| 你必需知道的经理的角色    | ( 8 )  |
| 脚踏实地 走向梦想      | ( 13 ) |
| 糟糕的效率会阻碍你成功    | ( 16 ) |
| 独特性创造竞争优势      | ( 19 ) |
| 领导力是一种稀缺资源     | ( 22 ) |
| 授权的艺术:领导者能力的体现 | ( 24 ) |

#### 经典案例:

- |              |        |
|--------------|--------|
| ◎全美头号经理的朴素理念 | ( 28 ) |
|--------------|--------|

- ◎怎样更好地执行计划 ( 33 )
- ◎大权独揽 ( 34 )

## 第二戒 决策失误

### 拍板一定要准确

决策不仅是风险游戏，更重要的是保险方案。最聪明的公司管理者，在决策方面都是深谋远虑的大师级人物。

- 认清果断决策的五大障碍 ( 39 )
- 管理就是决策 ( 42 )
- 控制好决策过程 ( 45 )
- 当心决策的陷阱 ( 47 )
- 衰退来临时的决策要有节制 ( 53 )

#### 经典案例：

- ◎从 10 加元到 20 亿 ( 56 )
- ◎大脑是创造出风景 ( 58 )
- ◎力挽狂澜的危机决策 ( 61 )



## 第三戒 人力失控

### 激活员工的敬业之心

人力失控，等于从公司内部抽走了最具活力的因素。管理是用人、管人等相结合的一门学问，如果谁忽略它，谁就会在市场上失去竞争力。

- |               |        |
|---------------|--------|
| 重要的是让员工参与管理   | ( 67 ) |
| 最有说服力的是身先士卒   | ( 70 ) |
| 散发出威信气息       | ( 73 ) |
| 注重员工的成就感      | ( 76 ) |
| 留住优秀员工的八个步骤   | ( 82 ) |
| 招聘人才跳出误区      | ( 85 ) |
| 怎样炒掉不合格的员工    | ( 88 ) |
| 员工的忠诚是企业发展的关键 | ( 90 ) |
| 新工作模式弹性工作制    | ( 92 ) |
| 不信任员工将付出高昂代价  | ( 98 ) |

#### 经典案例：

- |               |         |
|---------------|---------|
| ◎让合适的人在合适的位置上 | ( 100 ) |
| ◎为人才花 1.4 亿美元 | ( 103 ) |
| ◎智者尽谋勇者尽其力    | ( 105 ) |

## 第四戒 人浮于事

### 创建激励约束机制

一个公司人心涣散，就必然会导致人浮于事。这是公司管理最为迫在眉睫的要事，万不能轻视。

- |             |         |
|-------------|---------|
| 跳出高薪高福激励误区  | ( 111 ) |
| 用激励挖掘员工的潜力  | ( 114 ) |
| 怎样的薪酬奖励效果最佳 | ( 116 ) |
| 学会批评的艺术     | ( 124 ) |
| 如何创造优秀的团队   | ( 129 ) |
| 团队的力量在于目标明确 | ( 132 ) |

#### 经典案例：

- ◎亚马逊 = 低工资 + 未来利润分享工资 + 一个承诺 ( 134 )
- ◎下放权力让员工独当一面 ( 137 )
- ◎胜利来自团队——玛丽·凯公司的员工激励法 ( 140 )
- ◎推倒人与人之间的墙 ( 140 )

## 第五戒 散沙状态

### 强化组织攻克力

公司失去凝聚力，就必然会出现一盘散沙的状态。作为管理者，应当在此方面用有效手段立即加以调控，把自己的员工变成一个战斗力极强的团队。

- 组织:良好企业必备的神奇力量 ( 145 )
- 学习型组织:不断创造未来 ( 147 )
- 完善管理中的组织 ( 152 )
- 主宰组织:不断创造未来 ( 156 )
- 团队动力:使个人和组织完美融洽 ( 159 )

#### 经典案例:

- ◎微软:刚柔结合的人本管理 ( 162 )
- ◎福特汽车:从个人独裁走向组织经理集团 ( 165 )
- ◎惠普之道:个人尊严和价值 ( 170 )

## 第六戒 偷机取巧

### 时刻让质量达到最优

一个公司要在市场上长久生存下去，绝不能做偷机取巧的事，而是要以把好质量关为第

一,加大公司的可信度。惟其如此,才能带来长久利润。

质量是公司的生命线	( 177 )
从精益生产到敏捷制造	( 182 )
全面质量管理:完美无缺	( 187 )
企业保持不败的秘诀:技术创新	( 190 )
建立创新机制	( 193 )
最强有力的工具:6σ 体制	( 200 )

#### 经典案例:

◎让产品完美无缺	( 208 )
◎质量领先确保施乐公司百年发展	( 211 )
◎康柏以科技开发主导市场	( 215 )

## 第七戒 单一营销

### 盘活手中的每一招

套路单一的营销,只能把公司引入绝境。  
任何营销都是灵活多变的智慧组合,各种精妙手法的发挥。

选择最佳的销售体系	( 221 )
了解消费者是营销成功的一半	( 224 )

根据顾客心理“对症下药”	( 227 )
打破四种营销“神话”	( 230 )
出奇制胜的十二种营销法	( 232 )
不需要广告的推销方法	( 237 )
独家经营特色营销	( 239 )

### 经典案例：

◎永久免费维修	( 242 )
◎营销创新——互联网直销	( 244 )
◎用完美服务征服顾客	( 247 )

## 第八戒 财务不细

### 让每一分钱都有大用

理财是公司的一件绝不可忽视的事，因为许多案例已证明，这方面的漏洞，将直接毁掉一个公司的根基。

成本，管理者最重要的感觉	( 251 )
资金用在最佳项目上	( 254 )
盘活资金的途径和手段	( 257 )
并购三原则及并购模式	( 265 )
确定企业成本结构	( 272 )
成本管理的核心原则最佳	( 275 )
成为理财高手的 9 种技巧	( 277 )

使用优秀的财务主管 ( 280 )

### 经典案例:

- ◎人民快运:低价+低成战略 ( 284 )
- ◎用网络来管理财务 ( 287 )
- ◎没有利润就是对社会没有贡献 ( 289 )

## 第九戒 无品牌化

### 企业形象全在于产品优劣

做公司,就是做品牌,没有品牌的公司一定是做小本买卖,无法成为强有力的竞争者。品牌从何而来?从对产品的完美化中得来。

- 企业形象的大势所趋——CI 战略 ( 293 )
- 如何去创立名牌 ( 297 )
- 价高齐天,这就是品牌的力量 ( 301 )
- 创立你自己的品牌 ( 304 )
- 创立品牌的原则与方法 ( 307 )
- 怎样让消费者对你的品牌忠诚 ( 311 )

### 经典案例:

- ◎美国文化的象征——麦当劳的创意 ( 321 )
- ◎美妙的“索尼”扬名世界 ( 324 )

## 第十戒 有内无外

### 经营大关系的战术

做生意，必须要学会经营关系，否则你就会感到束手无策，难以做大自己的公司。关键在哪里？就在自己铺设“桥梁”的智慧中。

- 管理艺术就是人事艺术 ( 331 )
- 随意役使下属不可取 ( 333 )
- 同级关系不是冤家，合作胜于单干 ( 337 )
- 在乎下属，及时把矛盾消化掉 ( 340 )
- 行使权力避免“硬上弓”——坚持适度性原则 ( 344 )
- 再忙也要关注人 ( 347 )
- 与人合作的4点原则 ( 350 )
- 绿灯照处先通行：与政府建好关系 ( 355 )
- 跟社区牵起手，盛名之下好办事 ( 361 )
- 不要得罪“狗仔队”——与新闻界打好交道 ( 365 )

#### 经典案例：

- ◎与政府关系处理好，企业发展还怕什么？ ( 369 )
- ◎与社区搭好关系平台 ( 373 )

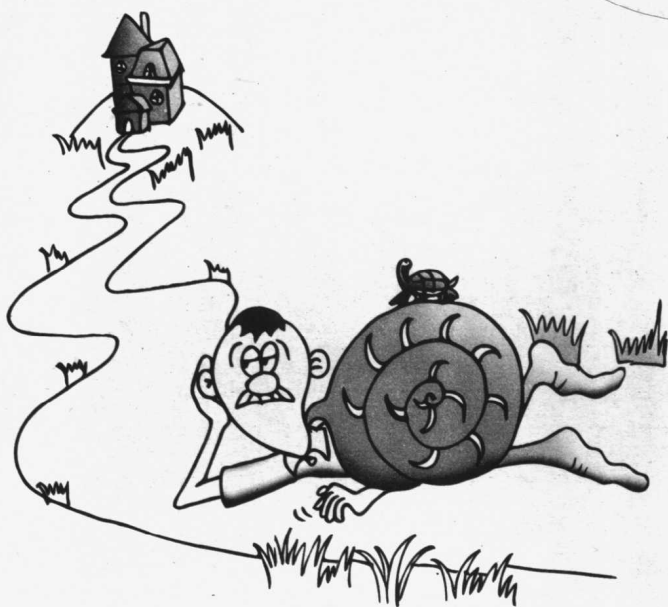


# 第一戒 管理弱项

## 全面提升经营素质

管理水平的高低，可以直接导致公司成败。一切有远见的经营者，都是从管理入手，用最大的可能消除公司的不足。





我要做有意义的冒险、我要梦想、我要创造、我要失败，我也要成功！

——“美国企业家协会”信条