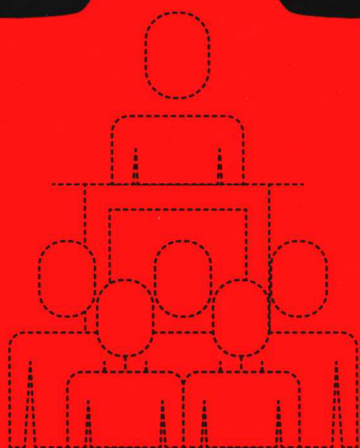




公司老板的日常管理

DAILY

BOSS

管

理

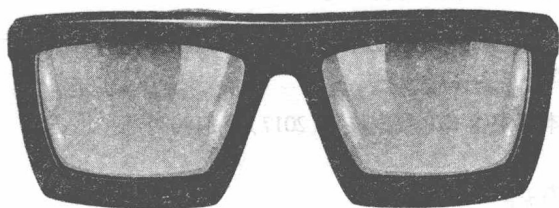
宋 芳◎著

华 为 新 东 方 腾 讯 阿 里 巴 巴

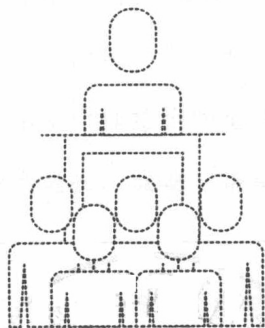
等行业巨头推行的企业管理法则



煤炭工业出版社



公司老板的日常管理



宋 芳◎著

煤炭工业出版社

• 北 京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

公司老板的日常管理 / 宋芳著. -- 北京: 煤炭工业出版社, 2018

ISBN 978 - 7 - 5020 - 5380 - 2

I. ①公… II. ①宋… III. ①公司—企业管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 318689 号

公司老板的日常管理

著 者 宋 芳

责任编辑 刘少辉

封面设计 胡椒书衣

出版发行 煤炭工业出版社 (北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

电 话 010 - 84657898 (总编室)

010 - 64018321 (发行部) 010 - 84657880 (读者服务部)

电子信箱 cciph612@126.com

网 址 www.cciph.com.cn

印 刷 北京亚通印刷有限责任公司

经 销 全国新华书店

开 本 710mm × 1000mm¹/₁₆ 印张 16 字数 260 千字

版 次 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

社内编号 8243

定价 48.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换,电话:010 - 84657880

前言 管理是门技术活

改革开放四十年，我国的经济的发展取得了举世瞩目的成就。如今，我国已拥有近两亿人的中产阶级，渴望时间自由、财富自由、精神自由的群体越来越庞大。由于个体意识的觉醒，以及自我价值实现的内在诉求愈发强烈，创业当老板，成就一番卓越的事业，已成为当前社会的一股强势潮流。

随着国家对“大众创新，万众创业”的倡导，“双创”思想深入人心。几年来，千千万万新注册成立的公司，如雨后春笋般焕发出蓬勃的生机。从未有一个时期，像现在这样点燃了大众的创业热情。尤其是随着“互联网+”国家战略的强化，形式上小而美、股权结构灵活多样的公司呈现出鲜明的时代特征。

创业大军的洪流势不可当，只要我们为成千上万的中小型公司，以及小微企业注入智力支持，相信有一天会有一大批成熟、成功、充满大成就的企业涌现出来，在时代的大舞台上，书写属于时代的辉煌。



一个公司是由很多成员组成的，是一个系统。公司老板要通过高效的管理，将每个员工紧紧地凝聚在一起，发挥每个员工的长处，让每个人都为企业的利益而努力，才能使公司的利益最大化。对此，德鲁克曾说：“在每个企业中，管理者都要赋予企业生命，为企业注入活力。如果没有管理者的卓越领导，生产资源将永远只是资源，无法变成产品。然而，资源和环境每时每刻都在发生变化，如果管理者不能与时俱进，不能在管理知识和技能上不断提升，管理者就会丧失对企业的有效指导，从而使企业走向衰败。”

企业生产一种产品或完成一项任务，需要集合不同部门、不同员工的智慧和贡献，如果没有强有力的协调能力，组织内部就不可能做到抛开隔膜、共同前进。而一家中、小、微公司，老板只有想办法把企业的中高层管理者和员工、部门与部门、高层和基层有效地统一起来，提高企业的协调能力，才能在残酷的市场竞争中最终胜出。

腾讯有5位创始股东——马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。许晨晔是一个非常随和、有自己的观点、但不轻易表达的人，是有名的“好好先生”。他最大的爱好是与人聊天，兴趣则多种多样。陈一丹十分严谨，同时又是一个非常张扬的人，他能在不同的状态下唤起大家的激情。曾李青是腾讯5个创始人中最好玩、最开放、最具激情和感召力的一个，与温和的马化腾、爱好技术的张志东相比，是另一种类型。

马化腾是团队中最具协调能力的人，他往往能从大家的争论中发现价值所在。作为一个集体领导的管理团队，不可避免会有不同的想法，甚至有时候内部会有很多争辩以致最后意见无法统一。在这种情况下，

起协调作用的往往是马化腾。

可以说，在中国的民营企业中，能够像马化腾这样，既包容又拉拢，选择性格不同、各有特长的人组成一个创业团队，并在成功开拓局面后大家还能保持着长期默契合作的，是很少见的。

尽管后来引进了来自高盛的刘炽平、微软的熊明华等高管，马化腾的创业团队多年来都很稳定，马化腾对此评论道：“大家是互补的，我不是所有东西都看得准，争议让我们不会头脑发热。看起来我们做的事情很多，但都经过了深思熟虑，操作的时候谨小慎微，比较注重成本。”

有人说，管理是一门技术活，需要公司老板不断学习，不断精进，让技艺臻于完善，炉火纯青。而管理大师德鲁克也有一个经典的论述：

“如果组织像恐龙一样，试图用一个微小、集中的神经系统来控制无比庞大的身躯，必会招致毁灭。唯一的解决之道就是管理者通过持续的成长与组织的成长相匹配，从而始终保持并促进组织的和谐发展。”

鉴于此，本书以如何管理好公司为出发点，分别从公司战略、组织构建、团队打造、企业文化、人才管理、客户管理、市场策略、竞争优势、经营智慧等方面介绍了管理者所应对的日常事务和必备智慧。全书案例力求经典、新颖，说理精彩、简练，体系全面、系统、丰富，管理方法与智慧具有很强的实用性和指导性，为中、小、微公司的老板量身定做，相信老板们会在管理的过程中绕开陷阱，少走弯路，使管理更顺畅，更加游刃有余地领导企业，最终成为卓有成效的管理者，并带领公司成就非凡的高度。



一位管理大师说，人性的进化是缓慢的，所以许多管理智慧历久弥坚；而人也是动态的，所以管理艺术的追求也是无止境的。开卷有益，愿公司老板们与时俱进，收获良多。

宋芳

2017.11

目录

第一章 给你一个公司，你会管理吗

- 1 优秀团队是折腾出来的 _2
- 2 企业文化是未来的红利 _5
- 3 良性竞争，市场生存的格乌司原理 _8
- 4 赚钱不是第一目标，活下去才是王道 _11
- 5 组织结构要扁平化，管理越简单越好 _14
- 6 工作氛围决定创造成果 _17
- 7 做一个值得员工追随的领导 _20
- 8 万达集团：携手互动，发挥团队正能量 _22

第二章 给你一个公司，你能赢利吗

- 1 不懂成本管理，怎么做老板 _26
- 2 注重质量是最优的财务决策 _29
- 3 经营是开源，管理是节流 _32

- 4 现金流是公司的生命线 _36
- 5 资金链危机，比想像中更严重 _38
- 6 差异化不能建立在伪需求之上 _41
- 7 华为：给不负责的人发“浪费奖” _45

第三章 带好团队，事半功倍

- 1 拒绝内耗，发掘团队协作力 _50
- 2 贝尔宾的互补型团队法则 _52
- 3 管理层“人越少越好” _55
- 4 帕金森定律：组织中的四大顽疾 _58
- 5 给团队树立标杆，让千里马成为榜样 _61
- 6 任人唯贤，传承有道 _64
- 7 巧用异性定律，作用事半功倍 _67

第四章 管人首先是管心

- 1 出奇制胜，助力佳绩 _72
- 2 无价的归属感 _75
- 3 柔性管理即竞争优势 _79
- 4 人性化的“中道”管理 _82
- 5 雷尼尔效应：美丽的风光也是财富 _85
- 6 把所有人拧成一根绳 _88
- 7 华为：为爱奋斗，为幸福奋斗 _92



第五章 没有执行，管理就是零

- 1 删繁就简，有效执行 _96
- 2 高效的“奥卡姆剃刀” _99
- 3 罗马不是一天建成的 _103
- 4 及时跟进才是动态执行力 _106
- 5 猫鼠的完美计划 _109
- 6 金钱激励，员工更喜欢实实在在的东西 _112
- 7 许家印：履行到位，没有多少奥秘可言 _115

第六章 关于工资、绩效与年终奖

- 1 薪资大于天，其他是浮云 _120
- 2 年终奖这样发才会锦上添花 _124
- 3 绩效是证明能力的唯一方式 _129
- 4 赏罚分明，良币驱逐劣币 _132
- 5 计件工资：给最好的激励 _135
- 6 大奖用明奖，小奖用暗奖 _140
- 7 许家印：绩效管理是恒大所有人的任务 _143

第七章 管人靠规章，做事靠流程

- 1 目标管理：实干比口号更重要 _148
- 2 弹性管理，多元共享 _150
- 3 制度政策不会“长了腿”，落实力才是战斗力 _154
- 4 民主“有毒” _156

5 巧定目标，释放员工能量 _159

6 王健林：向我看齐，领导不是喊口号 _162

第八章 战略管理：培养企业的核心竞争力

1 老板不是占卜师，战略并不是万能的 _168

2 让企业行驶在正确的航道上 _171

3 画一个让所有人热血沸腾的饼 _176

4 社会责任是企业家精神的内涵 _180

5 我们的思维模式定义我们的世界 _183

6 新东方：目标是珠穆朗玛峰的高度 _186

第九章 企业如何抓住人才，留住骨干

1 跟唐太宗学用人 _194

2 独具慧眼，点石成金 _197

3 给“空降兵”一顶降落伞 _200

4 试玉要烧三日满，辨才需待七年期 _203

5 总聘用不如你的人，会成为侏儒公司 _206

6 引进三个人才，一个发挥作用算成功 _210

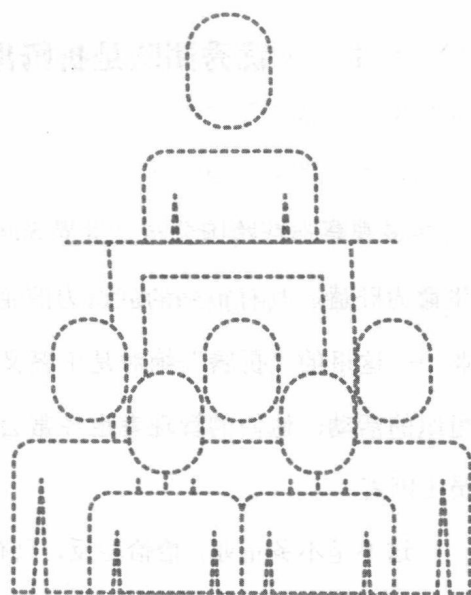
7 起用锋芒毕露的“刺头” _213

8 李嘉诚：让人才散发出金子般的光芒 _216



第十章 老板的形象决定着公司的命运

- 1 与员工建立和谐融洽的关系 _220
- 2 老板的第一要务：塑造企业魂魄 _222
- 3 言而有信，行而有果 _225
- 4 一诺千金，言出必行 _229
- 5 管理者的五项修炼 _232
- 6 拿回时间的自我控制权 _236
- 7 卓越在于训练 _239
- 8 乔布斯如何坚持要事第一 _242



第一章

给你一个公司，你会管理吗

1

优秀团队是折腾出来的

多观察那些跨国公司、世界 500 强企业我们就会发现，凡是那些生命力旺盛、具有很强的创造力的企业，大都是比较能“折腾”的企业——这里的“折腾”绝对是个褒义词。他们的员工会参加很多公司组织的活动，他们的管理者也经常会整一些“幺蛾子”出来，不会让员工闲着。

这不是不务正业，恰恰相反，只有会“折腾”、常“折腾”的领导，才能带出一支真正有激情的团队。

每一个管理者在实际工作中都会遇到一个非常现实又非常棘手的问题，那就是员工激情的可持续性问题。无论一开始时是一个多好的制度，多令员工激情澎湃的活动，当员工逐渐熟悉，并最终彻底适应了它的时候，难免会演变成一种例行公事，激情也会在员工的麻木中悄悄地溜走。随之员工的惰性开始滋生，偷工减料变成一种常态，企业也开始逐渐走向下坡路。

这不赖员工，因为人都是喜欢新鲜感与刺激的，而让员工长期保持激情是每个管理者都应该重点考虑的大事。否则管理者拿着比员工多得多的薪水，只是让他们坐在办公室里喝茶看报纸吗？



管理者要学会“折腾”，但“折腾”也要有方法和技巧，不能瞎“折腾”。

有些企业为了激励员工，设立了定期旅游制度，对个别优秀员工还有海外旅游、休假制度。许多优秀的员工在年终时可以获得国内外旅游、休假的奖励。这本身是一件好事，有利于激发员工的工作积极性和对企业的忠诚度，但是，如果这些福利制度不伴随着一些相应的制度创新，其效果只能是昙花一现。员工从国外旅游休假回来后，再次回到那个他熟悉到已经有些厌烦的工作环境中，从国外的旅游胜地带回来的能量会迅速烟消云散，整个人也会迅速恢复到从前的“疲软”状态。还有的员工从国外旅游回来后，不但不能收心，还会因为巨大的反差而厌恶自己的工作，从而造成工作状态更加低迷的后果。这对企业来说，无疑是赔了夫人又折兵。

有一家大型集团公司存在着典型的制度僵化问题，许多制度死板、僵化、不合理却仍被保留了下来。员工怨声载道、士气低迷，企业一副病恹恹的样子。老板也意识到了问题的严重性，他采取了一系列措施来保持员工的工作激情，但不仅没有效果，还让员工对于公司的感情进一步恶化，工作的激情进一步丧失。比如说，老板规定每年夏天都要分批组织员工外出旅游，这应该是一件好事，但不管旅游回来的员工有多么疲劳，哪怕是半夜一点才从旅游地赶回来，第二天上午8点都要准时上班，一点消除疲劳的时间都没有。这家公司在给员工休息日方面极其吝啬，一个月几乎没有一个休息日，很多员工还要在没有加班费的情况下早来晚走。就这样，这家公司每个月还要组织员工



进行一次篮球比赛，而且都是安排在非工作时间，即使是晚上10点钟，也要求所有员工必须参加，不上场的也要在场下助威。不参加的员工一律罚款，公司通报批评。有一个员工的抱怨非常具有代表性：“下班后已经累了个半死，有这点时间真想回家好好睡上一觉，谁还有力气打篮球！”

折腾不仅仅是让员工“爽一把”，如果那样的话所有人都能当管理者了。“折腾”不仅要创新，还要迎合员工的心情，这样才能真正帮员工找回激情。

有一家日本工厂采用流水线的生产方式，每个环节与工序都异常简单，不需要技巧，只需要不停地重复。在这种环境下工作的工人，他们的工作肯定枯燥乏味。但是，这家日本企业就有方法做到让工人不感到那么枯燥乏味。他们让培训工人掌握所有车间及流水线上各工序的操作方法，然后厂里为每个工序都编上号，每天都让工人以完全不同的排号顺序进入生产线。每隔一段时间就让员工更换一次车间与生产线，一切从头开始。员工每一天上班前都无法事先预知当天的工序顺序与工作内容，每一天心里都充满了期待与兴奋，根本不会存在审美疲劳、缺乏激情的问题。

生命在于运动，企业在于“折腾”。如果企业管理者想让公司的员工每天都充满能量和激情，想要带出一支有激情的团队，就必须要做会“折腾”的人，否则前途无“亮”。

2

企业文化是未来的红利

企业文化，又称组织文化，是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象，是企业的全体员工在长期的发展过程中所培养形成的并被全体员工所一致遵守的最高目标、价值体系、基本信念以及行为规范的基本信念和认知。

通俗来讲，企业文化就是每一位员工都明白怎样说、怎样做对企业是有利的，而且都自觉自愿地去这样说、这样做。久而久之，这便形成了一种习惯，再经过一定时间的积淀，这种习惯成了自然，成了人们头脑里一种非常牢固的“观念”。而这种“观念”一旦形成，又会反作用于大家的行为，也就是指导、约束大家的行为，而且逐渐以规章制度、道德公允的形式成为众人的行为规范和准则。

可以说文化是企业的重中之重，是推动企业创新发展的原动力，一个企业的文化在现代企业管理中具有十分重要的地位。

世界零售业排名第一的沃尔玛就具有人们公认的非常优秀的企业文化，无论顾客走进哪一家沃尔玛超市，都能感受到工作人员热情、周到、诚恳、细致的服务，都能感受到一种温暖、柔和、愉快、舒适、