

经/理/人/实/战/技/巧/训/练/系/列

经理必做的100件事

经理人管理实务的全部要点和关键

吴必达 / 编著

本书涵盖了身负管理要职的经理们所面临的经营难题和管理困境，从人员管理、经营治事、理财投资、公关企划、修身为人五大方面提炼出100件必做之事；不但告诉你做什么，还告诉你怎么做……

中国致公出版社



经理必做的 100 件事

吴必达/编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理必做的 100 件事/吴必达编著. —北京:中国致公出版社,2000.7

ISBN 7-80096-430-2

I. 经… II. 吴… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 60909 号

经理必做的 100 件事

编 者:吴必达

责任编辑:李 爽

责任印制:盛 熠

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京地质印刷厂

开 本:850×1168 1/32 开

印 张:13.25

字 数:250 千字

版 次:2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月第 1 次印刷

ISBN7-80096-430-2/F·8 定价:26.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

管理是效率，管理是效益，管理就是让别人去做。如何使你的团队高效地完成工作，这是一门科学，更是一门艺术。尽可能地让每个人为公司创造更大的价值，这是管理的理念；而在实际的工作中，管理则更多地表现为实现计划、组织领导和控制等各项职能的技巧。

以上关于管理的述评，是我们在传统的管理学教科书中会经常碰到的。但通过一项调查表明，2/3 以上的阅读者对类似的管理教科书感到不满意，他们认为这样的教科书过于抽象、过于概括，而不便于在实践中应用。同时，这项调查还表明，1/2 以上的阅读者对 MBA 案例教材也感到不满意，他们认为书中的案例绝大部分不适应中国国情，过于具体和对象化，难于把握其中的共性和应用。

一本既讲述基本原理，又结合个案的管理学读物确属急需。于是，便有了本书的诞生。《经理必做的 100 件事》主要以老板为讲述对象，并按照五大专题来组织老板日常中必做的 100 件事，可以讲，本书是一本适合各级管理人员阅读的通俗管理学读物。

熊彼德在很早以前就提出了“企业家精神”这一概

念，并论述了其对财富创造的重大贡献。在当今时代，我们更应看到：老板日益成为企业运作过程中的核心与灵魂。无论我们如何评价老板的职能，所有这些都离不开老板每日里所做的每一件事。同时，我们也应看到这一件事虽各有差异，但总体上也无外乎如下五个方面：人员管理、经营治事、理财投资、公关企划及修身为人。做好了这五大方面，你的确可成为一名称职的老板。

本书的最大特点就在于它的行文风格和文体结构。通常在每一件事开头，我们均引用了一些精辟之言。同时在篇尾，我们还会向您提出一些信条和应用原则。寥寥数语，均包含着每一件事的要领和精华，相信它会对您的阅读有较大帮助！

本书在编写过程中，参阅了大量国内外的管理学读物，涉及财务、人事、营销、公关企划等诸多领域。同时，在语言风格上，我们力求简洁明了，通俗易懂，希望能得到您的认可。

当然，本书也的确是一本新概念读物，其中必定会有这样与那样的错误，希望您阅读中能批评指正，我们将不胜感激。

——作者

2000年9月于

中国人民大学工商管理学院

经 理 备 忘 录

- 能力与忠诚的取舍
- 充分授权
- 不要让员工失望
- 金钱刺激
- 定期考核
- 不断计算
- 必须降低成本
- 学会讨价还价
- 降低库存
- 不断争取新客户



思维设计工作室

时 间 设 计

Tel: 82626370, 13910675846

- 看懂会计报表
- 把钱花在刀刃上
- 延期支付
- 借助政府影响
- 处理好危机事件
- 富有人情味
- 不要有偏心
- 慎用威胁
- 在商言商

目 录

第一单元

人员管理

1. 能力与忠诚的取舍 (2)
2. 聘用最好的员工 (6)
3. 充分授权 (10)
4. 金钱刺激 (15)
5. 真诚赞美 (19)
6. 有效沟通 (23)
7. 不要让员工失望 (27)
8. 容忍错误 (31)
9. 不容忍不良行为 (35)
10. 给员工发展机会 (39)
11. 最佳选拔 (43)
12. 定期考核 (47)
13. 不要太近,也不要太远 (51)
14. 适当监督 (55)
15. 利用专家的工作 (59)

16. 考虑员工意见	(63)
17. 团队精神	(67)
18. 平等待人	(71)
19. 惩罚与解雇	(75)
20. 领导方式	(79)

第二单元

经营治事

21. 制定计划	(84)
22. 市场细分	(88)
23. 找准卖点	(92)
24. 出奇制胜	(96)
25. 不断计算	(100)
26. 必须降低成本	(104)
27. 适时控制	(108)
28. 制度规范	(112)
29. 推销你的产品	(116)
30. 常与客户沟通	(120)
31. 击败你的对手	(124)
32. 巧妙开会	(128)
33. 跟踪市场	(132)
34. 无为而治	(136)
35. 让事业处于危机中	(140)

36. 降低库存	(144)
37. 加速收款	(148)
38. 学会讨价还价	(152)
39. 发挥优势	(156)
40. 不断争取新客户	(160)

第三单元

理财投资

41. 读懂报表	(166)
42. 听取财务人员的意见	(170)
43. 编制预算	(174)
44. 责任分解	(178)
45. 心中有数	(182)
46. 把钱花在刀刃上	(186)
47. 用花钱的办法省钱	(190)
48. 延期支付	(194)
49. 利用金融市场	(198)
50. 考虑资金成本	(202)
51. 杜绝浪费	(206)
52. 预防风险	(210)
53. 速度与效益的取舍	(214)
54. 规定资金的底限	(218)
55. 不要光盯住利润	(222)

56. 计算机控制	(226)
57. 追加投资	(230)
58. 善于分析	(234)
59. 保持合理的资本结构	(238)
60. 弹性原则	(242)

第四单元

公关企划

61. 善于把握媒体	(248)
62. 树立权威形象	(251)
63. 营造企业文化	(255)
64. 借助政府影响	(259)
65. 与国际接轨	(263)
66. 收集公众舆论	(267)
67. 设立热线电话	(271)
68. 建立顾问机构	(275)
69. 参加商业展览	(279)
70. 使用因特网	(283)
71. 不断更新信息	(287)
72. 做善事而名扬天下	(291)
73. 处理危机事件	(295)
74. 改进你的形象	(299)
75. 让名人成为你的宣传大使	(303)

76. 把握好问题的角度	(307)
77. 启动自己的传播网络	(311)
78. 举办特殊活动	(315)
79. 用数字说话	(319)
80. 左右新闻报道	(323)

第五单元

修身为人

81. 富有人情味	(328)
82. 宽厚仁慈	(332)
83. 慷慨大度	(336)
84. 说“谢谢你”	(340)
85. 以身作则	(344)
86. 彬彬有礼	(348)
87. 追求公平	(352)
88. 兴趣要广泛	(356)
89. 多运用常识	(360)
90. 不要有偏心	(364)
91. 相信人, 合理地怀疑人	(368)
92. 不占口头便宜而丢实惠	(372)
93. 建设性地争论	(376)
94. 心口一致	(380)
95. 慎用威胁	(384)

96. 一点放松	(388)
97. 家和万事兴	(392)
98. 在商言商	(396)
99. 少说术语	(400)
100. 诚实守信	(404)

第一单元

人员管理

人员管理是管理活动的重中之重；有事业心的经理都知道，要想成就一番事业，手下没有一批能人是不行的。如何既让这些能人最大限度地发挥其作用，又能有效地对其进行掌控，是人员管理的关键所在。

1 能力与忠诚的取舍

能干的人往往背叛你；
忠实的人又不能很快带来利
润。

每位老板都必须在这二者中作出选择！

一个成功的企业，往往都是要有几个精英的。面对一个个知本家的神话，老板们更是不遗余力地招来最好的工程师、会计师、销售主管。可往往都是好景不长，不是他们炒了老板，就是他们成了老板的老板。

一个成功的企业，往往也都是要有几个忠实者的。可太多的实践已证明：忠实的人可以放心地帮助你守住钱袋，却没办法将你的钱袋迅速装满。

老板的用人之道，最佳的选择当然是要找那些既忠实于你而又富有能力的人。可事实上是：这种人少之甚少，难于寻觅。

最可行而又最贴近实际的办法是：按照人员的不同使用目的（岗位）而有所侧重的加以取舍。某些岗位必须依赖于员工的创造力，能力则当居首位；而某些岗位

则必须要求绝对忠诚，能力则可退其次。

必须要求忠诚的岗位：

- 会计
- 出纳
- 财产保管员
- 保安人员

必须看重能力的岗位：

- 营销人员
- 采购人员
- 公关企划人员
- 产品开发人员

用人原则上，我们强调在忠诚与能力二者中择其一，同时也并不彼此排斥。一个很鲜明的例子：出纳人员要经手企业的大部分资金往来项目，不忠实于老板就会出大问题，忠诚当为首选条件。而同时必要的能力也是需要的，一个出纳人员不会签发支票也是不可想象的。

可问题常常存在于缺乏客观的衡量标准来判别人员的忠诚与能力。忠诚与能力本身都是很抽象的东西，老板常常凭借个人的直觉加以判断，其结果往往与实际相去甚远。

较为理想的办法是：用相应的条件约束住员工，使

之形式上是有能力或是忠诚的。换言之，在这种约束条件下，员工在任何人看来都会是忠诚的或有能力的。

如果你想招一名绝对忠实的出纳人员，往往要面对众多应聘者，难于判断彼此的忠诚与否。较妥的办法是设立一些客观条件来加以要求。比如一名忠实的出纳人员应具备如下几条：

1. 要有本地户口
2. 能够提供固定居住地证明
3. 提供父母及近亲属的居住地及联系方式
4. 提供以前良好执业的证明

当然，具备了以上几条也不一定能够证明该员工是忠诚的。但起码可作为老板评价的一个标准，具备了以上条件，他（她）想不忠诚恐怕也要考虑一下后果的。

换一个角度来看，突出能力的岗位，老板也必须采用一定措施来加以限制；（以后章节提及）。不然，这种能力任其发挥，倒霉的只有老板。最鲜明的例子：采购员的回扣。

谨记：对于能力与忠诚的取舍，是每一个老板在招聘员工时必须要考虑清楚的问题。不要妄想你既能求得能力又能求得忠诚（虽然偶尔也会碰到）。你必须在二者中作出选择！