

完全

# 傻瓜 IDIOT

“在你将生命、时间和心灵都倾注到商业实践中时，这本书会告诉你哪些事情是工作中最重要的。”

——彼得·格兰，  
《非我部门》作者

# 商务管理

- ◆ **快捷指南**:助您充分发挥领导才能
- ◆ **简易方法**:帮您制定日常工作，建立强大队伍
- ◆ **切实建议**:让您轻松勾画自己的事业前景



哈普·克洛普 布莱恩·塔西 著  
常骏跃 李秋晖 何素艳 译  
杨俊峰 审校



辽宁教育出版社

完全

傻瓜  
IDIOT

# 商务管理

哈普·克洛普 布莱恩·塔西 著

常骏跃 李秋晖 何素艳 译

杨俊峰 审校



辽宁教育出版社

版权合同登记：图字 06 - 1999 - 81 号

图书在版编目(CIP)数据

商务管理/(美)克洛普(Klopp, H.)、(美)塔西(Tarcy, B.)著;常  
骏跃等译.-沈阳:辽宁教育出版社,1999.8(2001.1重印)

(完全傻瓜指导系列)

书名原文: Business Management

ISBN 7 - 5382 - 5520 - 6

I. 商… II. ①克… ②塔… ③常… III. 商业管理 - 基本知识  
IV. F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 13000 号

Simplified Chinese Language Translation copyright© 1999 by  
Liaoning Education Press.

Complete Idiot's Guide® to Business Management

Copyright© 1998 by Hap Klopp

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Macmillan  
General Reference.

本书中文简体字版由美国麦克米兰出版公司授权辽宁教育出版社独  
家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何  
部分。

辽宁教育出版社出版发行  
(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)  
沈阳新华印刷厂印刷

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 字数: 329 千字 印张: 7 1/4

印数: 8 001 - 12 000 册

1999 年 8 月第 1 版

2001 年 1 月第 3 次印刷

责任编辑: 闵凯 严中联

责任校对: 马慧

封面设计: 吴光前

版式设计: 赵怡轩

定价: 13.50 元

亲爱的读者：

在这里我将为您提供一个创造伟大人生的机会。请注意，我说的是“伟大人生”，而不是“美好人生”。不，那还不够。起码对我来说是不够的，我也希望您不满足于此。我坚信管理是实际经营的机会。如果您有希望成为一名经理，您就有做大事的机会。做大事就会使您成大器，实际上，做大事是来自于“伟大人生”。在这里我为您提供的不仅仅是一种希望，而是一种“伟大”。

我本人已经营多年，我对许多事情都记忆犹新。是的，我都记着呢，我有30多年管理和商务咨询的经验，规模从刚起步的小企业到拥有成千上万员工的大企业不等。我也曾就读于斯坦福大学，主修工商管理，对于商业的概念研究数年。我不敢说已对它研究得彻底、全面——谁敢说呢？——但我敢说我知道得很多。而一直在我脑中萦绕的一个问题是，为什么许多经理们并不从事经营管理？答案就在于他们不懂得技巧，或者害怕使用这些技巧。这本书就将向您传授这些技巧，并帮您战胜心里的恐惧。

我经历了无数的起伏，也几乎遇到了每个沟沟坎坎。我取得过成功，也热爱成功，这就是我写此书的原因。我想和您分享我的经验和所得，因为您也可以学会热爱成功。您说您已经热爱成功了？等您度过第一次危机后再说吧，那时您才知道成功的真正含义。成功者会永远地战斗下去，我在这里给您的枪上满子弹。这本书正如一个伟大的事业，有明确的目标。我的目标是什么呢？就是在您购买这本书时，它会成为您整个商业生涯中最有价值的投资。好吧，您读完它就去做大事吧，要牢记那些宝贵的建议。

祝您成功！

哈普·克洛普

# 序 言

序言是为您读这本书时增加您的“食欲”的，想必您已对这道菜——商务很感兴趣了吧，也一定想知道它的吃法。《完全傻瓜指导系列：商务管理》将知识性和趣味性结合在一起。在您将生命、时间和心灵都倾注到商业实践中时，这是抓住工作重点的一个良好途径。

其幽默的成分并非偶然。我倒觉得它是一个很好的保护层，不然面对的事实会使人感到过分压抑。好的幽默是人进入商界的最好状态，不然商界本身具有的严肃就会变得更加严肃。日复一日的枯燥乏味早已使人变得足够严肃。哈普·克洛普很善于将平淡枯燥的日子调剂得丰富多彩。

从一开始哈普就打破常规——我也是如此，现在我也向您推荐这一点。日常惯例是大敌，它伴随你周而复始，生锈老化，破败失修，灰心丧气，让你觉得毫无乐趣，最后也毫无成果。经营之路也许就要这样，它既危险又熟悉。

在这里为您提供的良方便您的生活丰富多彩，使您得到保护，使您认识到客户是每个成功商业的真正激励者，也为有志于却尚未敢于从事商业活动的读者提供了一个商务教材——它很值得一读。

读读有关商务的书也不失为一种乐趣。从事商务工作则会带来更大的乐趣。对工作的狂热所带来的乐趣无与伦比。本书给从事商业活动的读者提供了在技能经济和商业学习中一个平衡的途径。我们都想透一口气，那就读读这本书吧。

## ——彼得·格兰

彼得·格兰是畅销书《非我部门》和《彼得·格兰的十年》的作者，也是VMSD杂志的编辑。彼得被公认为全美首席客户评论员，是电视节目“客户服务：还有什么！”的主讲。他是美国知名的报告专家和许多美国大公司，如耐克、贝纳通、斯奎博、穿萨麦瑞卡、埃斯普奇和查尔斯·沙瓦博等的顾问。

# 简介

你要做的第一件事是往镜子里看，跟镜子里的新老板打招呼。不，不能和以前的老板一样。绝对不能。你毕竟过去总说如果你当了老板，你会改变这一切，你说你要做得更好，对吧？那么，现在就看你的了。是的，好好往镜子里看看。那一位就是新经理，微笑着迎接挑战，好吧，见见这位新老板吧。

管理是一种行动。这本书就是有关行动的，有计划的行动就会有成果。我们并非傻瓜。我们知道管理的目的是要取得成果——更好的成果。众所周知，管理就是要追求一种好的成果。我写此书就是要和大家分享我的经验，给别人提供帮助。

世界有待于征服。如果你是迫于形势，如果你诚实肯干，如果你是满腔热情，你就会完成任何事情。这本书也是关于梦想的，有关征服的——我给你征服的宝剑。在《完全傻瓜指导系列：商务管理》这本书里，我要教您怎样事半功倍。这本书是管理的基础，涉及各个方面，附有简单明了的表格和插图。它把各种技能统一起来，同时还提供一个追求成功的全面的有逻辑性的方法。这本书是关于成功者的。

我喜欢成功者。体育方面的、生活方面的和商业方面的。每个成功的故事后都蕴含着某种东西，一种潮水般的东西，一种电流般的东西。我热爱成功者，我热爱他们的故事。

实际上，商界中的故事大都是一系列的使企业重获新生的事后诸葛亮。时间令人聪明，而时间永不倦怠。事情有时好，有时坏，有时又好。这些故事伴着我们前行。我们计划，行动，再行动，然后学到东西。我们一直不断地学习。我当然也在学习，还想和大家分享我所学到的东西。

我学到了怎样避免一些问题，怎样处理避免不了的问题。更重要的是，我学会了抓住时机。我知道管理并非易事，但它也不无乐趣。在此书中，我要奉献给您我的技巧和方法，以及哲学。在此书中，我要把胜利交给您。

## 如何使用本书

《完全傻瓜指导系列：商务管理》帮助您建立对商务的兴趣，教您如何把您的特长发挥到日常管理中。我会帮助您控制工作，而不是工作控制您。全书分为六个部分：

第一部分 “做好当经理的准备”，管理的概念和管理事业的基本常识。怎样适应你的新

职位，怎样让人接受你的意见。

第二部分 “帮雇员明确目标”，管理中吸引人的一面——怎样调动你职员的积极性。领导和管理不同，怎样把二者结合起来以确保你的成功。

第三部分 “组织人马”，怎样把志同道合的人组织起来，怎样建立一个和谐的队伍，并让个人在队伍中发挥才能。

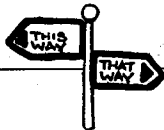
第四部分 “财务管理”详细讲解记账的价值。我用通俗易懂的语言介绍查询财务结果的方法，介绍如何使你的工作效率更高，利润更厚。实现目标的技巧、捷径和方法。如何使用它们必要的财务报告。

第五部分 “营销管理和市场管理”，营销和市场的不同点，如何有效地利用两者。营销和市场并非花销，如何把二者视为投资来经营。

第六部分 “出现问题该怎么办”，当你的希望和梦想与现实冲突时怎么办，取得成功时怎么办，如何处理避免不了的问题。

## 阅读提示

除了在每章给您详细地讲解外，我还补充四种图框说明，给您智慧的精华。这四种图框给您提供更多的信息：



### 试试这种方法

这一栏为您提供使管理简单化的锦囊妙计。



### 警示

作为经理，当你面对棘手的场合时，本图框将会为你提出警示。



### 词语解释

在管理过程中你会遇到一些新词，本图框将为您提供详细的讲解。



### 新闻发布

这一栏收集现实生活中的一些商务花絮，帮助您更好地理解管理这一职业。



# 目 录

## 第一部分 做好当经理的准备

- |                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一章 投身商海管理企业          | 3  |
| 欢迎你加入新的生活行列           |    |
| 第二章 万般头绪从头儿理          | 12 |
| 成为经理所该考虑和了解的事情        |    |
| 第三章 开阔视野，综观全局         | 20 |
| 只需证明你在搞经营活动           |    |
| 第四章 管理复杂亦有道           | 28 |
| 为什么说你将做的最好选择就是你即将做的选择 |    |
| 第五章 安排工作与日程           | 36 |
| 怎样避免滴答的时钟和冷峻的日历所带来的混乱 |    |

## 第二部分 帮雇员明确目标

- |                         |    |
|-------------------------|----|
| 第六章 学习领导艺术              | 45 |
| 怎样树立一个令人敬仰并有感召力的形象      |    |
| 第七章 处好与上司的关系            | 55 |
| 作为一个老板该怎样顾及你的老板         |    |
| 第八章 找出优势，利用优势           | 61 |
| 到哪里而且为什么要找你的长处——怎样发挥它   |    |
| 第九章 调动雇员的积极性            | 71 |
| 调动大家的积极性：一个人的能力是有限的     |    |
| 第十章 设立目标，鼓励上进           | 80 |
| 你的目标是什么？先设立目标，然后再确定如何实现 |    |

### 第三部分 组织人马

- 第十一章 有序组织 减少摩擦 93  
(所以你晚上就可以睡个安稳觉了)  
到哪里去招兵买马, 怎样培养他们的集体意识
- 第十二章 造就成功的雇员: 雇员的成功就是你的成功 100  
促使人们工作, 使之自发工作, 并干好工作的方法
- 第十三章 组建队伍 109  
怎样寻找“真爱”并用热情去连接
- 第十四章 有人主动离职, 有人需要辞退 118  
你被解雇了。“你不能解雇我, 我辞职!”不, 你是被解雇的
- 第十五章 各司其职, 人尽其用 125  
解决商务中各类角色问题的捷径

### 第四部分 财务管理

- 第十六章 建立一个共同的语言——数字 135  
确保只有一个商业活动的记录牌
- 第十七章 了解你的财务, 或找个懂财务的人 144  
“只埋头苦干, 不抬头看路”是不行的
- 第十八章 如何客观地衡量你的业绩 153  
怎样对自己诚实——说得容易, 做得难
- 第十九章 管理财政资源 160  
怎样找到最大的财政来源

### 第五部分 营销管理和市场管理

- 第二十章 你不能卖空 171  
初步掌握资源的作用, 以及它与销售的关系
- 第二十一章 关注最重要的部门——销售和市场 178  
促进销售增长的方法
- 第二十二章 公关和广告——并非十全十美但不可缺少的工具 189

什么时候，怎样运用浮华	
<b>第二十三章 谁是客户？他在哪儿</b>	<b>196</b>
寻找客户的基础课	

## **第六部分 出现问题该怎么办**

<b>第二十四章 防患于未然</b>	<b>207</b>
做好解决问题的准备，因为问题时刻都可能出现	
<b>第二十五章 剔除小团伙和秘密计划</b>	<b>217</b>
怎样避免摔跟头和其他问题	
<b>第二十六章 更上一层楼——风雨后的彩虹</b>	<b>224</b>
欢迎你步入一个崭新的成功的生活	

## 第一部分

# 做好当经理的准备

天才和庸才的区别在于：天才能够预见，庸才只会做出反应，如此而已。

我们都见过这样的管理人员，一天工作十八个小时却还是步步跟不上。这些所谓的管理人员是管理工作的牺牲品。他们总是“在忙碌”，总说自己忙。

但是，我们也见过一些成功的管理人员，他们做事从容，生活潇洒，占尽先机，游刃有余。他们对必要的数字了如指掌。他们有远见卓识，做事井然有序。他们是成功者。

本书的第一部分是从事管理工作的基础。从中，你将学到管理的两种类型，学会如何分析经营活动，搞清公司如何适应整个大环境，学到把握工作及安排日程的方法。

努力吧，成功在等待着你！



# SECRET

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

# 投身商海 管理企业



### 本章提要

- ▶ 什么是管理
- ▶ 目标、策略、政策
- ▶ 管理的两种类型
- ▶ 为什么说管理人的技巧是关键

说不定有一天人力资源部的人找到你，也许会打电话通知你。“上司做出了决定，他们要见你。”人力资源部的人笑容可掬。随后你了解到你的生活有了变化：你要从事管理工作了。也许你一觉醒来突然感到过够了为他人工作的日子。那么，你该自立门户把握自己的命运了。开始时，你可以搞特许经营，可以独自经营，也可以管理人数众多的大公司。不管怎么说，你已经提升为管理人员了。

知道自己就要经营一个公司或公司的一个大部门，你可能会心情激动。也可能感到底气不足。不过，马克·吐温评论瓦格纳的音乐时曾经说过，“实际并不像听起来那么糟糕。”

别担心，说不定还能长工资。这不是好事吗？

管理就是担负责任。如果担负责任吓不倒你（事实上，这是对你的鼓舞），那么你就准备考虑管理方面的问题吧。什么是管理？应该怎样管理？在本章我要谈管理风格的两种类型以及一些基本的管理方法。你要认真提高管理人的技巧。做管理工作不懂管理人的技巧是不行的。

## 一切都会改变

做管理工作不同于当雇员，事实上二者的差别非常大。做了管理人员，你的成功就取决于他人的工作表现。当了老板，责任就到你为止，决不能推脱！要管理一个公司，你就不能害怕，不能糊里糊涂。只要你想经营下去，就得有勇气，就得精明一点。

如果管理一个公司或公司的一个部门，如果你渴望做一名管理人员，也许你就具备管理人员的素质。这意味着什么呢？这可能意味着许多，但核心的一点是：你要做出决策。

所以下一步要做的就是：穿上你最具权力的服装，哪怕只是一条牛仔裤和一件汗衫。其实未必！接着往下读，现在是显示权力的时候了。

你认为以前工作很努力，可那时下了班时间属于自己，加班也不是天天加。可现在时间不够用了，这只是第一个变化。第二个变化就是人际关系的变化。现在你是老板了，你与同事的友谊要经受考验，有人会嫉妒你，有人会对你评头品足。你可能会失去一些老朋友，结交一些新朋友。你对人的了解会增加，同时也会增加对自己的了解。

这是机遇，不是陷阱。责任使人成熟。你要自信，因为很多人要依靠你。成功的管理取决于能力，也同样取决于自信。一个管理人员一定要对自己的处世能力和理财能力有足够的信心。

## 什么是管理

“管理”作为一个概念并不复杂。别人把工作做好了，你的工作也就胜利完成了。你可能会说：“得了吧，别开心啦！”不，这不是玩笑。你要做的工作就是让别人把工作做好。看来并不难，是不是？

当然。不，且慢。管理可是一项艰巨的工作。

管理还要涉及另外一样东西，也就是被人称做钱的东西。这你肯定不陌生。经营中钱很少有充足的时候。要把钱进行合理的分配你就要做出选择。原来这里也有学问！

那么，你有心理准备了吗？你知道管理工作是怎么一回事吗？那么做管理人员你有没有充分的准备呢？要得到答案，请看下面列出的选项。

做好当管理人员的准备了吗

- 你喜欢与人打交道吗？
- 你愿意一周工作 100 个小时吗？
- 你对现状不满意吗？
- 你认为你能改变现状吗？

- 对公司错过的销售机遇你伤心吗?
- 你能忍受人们对你的决策评头品足吗?
- 在重压下你能有所作为吗?
- 没有权力的差事你会接受吗?
- 薪水很低的工作你愿意做吗?

如果你对7个以上的问题回答肯定,你差不多就可以从事管理工作了。否则,你就要三思。如果你认为你有了充分的准备,或你认为没有充分的准备,你很可能是对的。评价管理愿望的另一种方法是,对照优秀管理人员的优点反思自己的优点。优秀的管理人员有九个特点:

1. 展示出领导艺术。
2. 有活力,适应性强。
3. 面对压力,仍能有所作为。
4. 做事井然有序。
5. 脸皮厚。
6. 自信。
7. 了解自己及公司。
8. 尊重他人。
9. 有紧迫感,但仍表现出耐心。

管理有压力,有刺激,只有雇员的勤奋是不够的。雇员的工作只需要投入时间,而管理人员要承担压力。出现差错时,哪怕是别人的错误,管理人员也得承担责任。

## 决策,决策,再决策

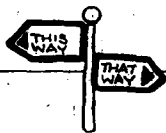
所以,管理就是解决人和钱的问题。两方面缺一不可。

但是什么是管理人员?管理人员做什么?

管理人员是做决策的。

管理是永不停止地处理问题的过程,这是一种职业。要做优秀的管理人员,你就得投入。一旦投入,你吃饭时想它,睡觉时想它,呼吸的是它,做梦时还是它。你要严肃对待自己的决策。管理是一种生活方式,危机随时都可能发生,你要敏锐,随时准备战胜危机。

你要处理的大部分问题都是财务和人事问题。



### 试试这种方法

管理是项艰巨的工作,古人云:  
“生意是10%的灵感加90%的开水。”优秀的管理人员具备前面的10%,后面的90%自不必说了。



然而，管理工作最终是要把工作干好，这就意味着你的首要任务是决定：你要把什么干好。

## 做能做之事

你的目标是什么？你想做成什么？这是一个管理决策。

目标有两种：数量和质量。数量的目标是数字可以描述的。许多管理人员重视数量，忽视质量。尽管质量的目标更难评估，但它能确立公司的地位，在众多竞争对手中显出自己的特色。两种目标同等重要，它们相互补充，共同促成公司的全面成功。



### 词语解释

数量的目标是关于数字的可计量的结果。质量的目标更多的是获得成功的一种无形的东西，是你公司特别区别于其他公司的地方。两种目标你都需要考虑。

管理人员必须制定目标，然后确保公司、公司的各个部门完成这些目标。就像上学时需要完成作业一样，把它想象成为高等数学和高等社会学研究课。只不过你现在所读的是社会大学而且其范畴更大而已。管理工作的结果也实实在在。做管理工作你有可能丢掉工作，失去朋友。挺吓人吧，但这是千真万确的。

然而，奖赏也同样是实实在在的：工作获得了成就，机会增加了，收入增多了，这些都使你有一种满足感。确立目标，实现目标，获得效益。这就是管理。在第十章我们将详细讨论确立目标的问题。

## 实现目标的策略

一旦你确立了目标，接下来就是制定达到目标的策略。制定策略就是要宏观解决如何完成任务的问题。良好的策略能够适应变化了的情况。经营是以人、社会制度、科学技术为基础的，也就是说经营不可能是静态的。所以，你的经营策略也不可能是静止不变的。第十章将对制定合理灵活的策略进行更深层次的探讨。

## 支持目标和策略的政策

最后，为了实施你的策略你需要制定政策。政策创造促成成功的环境。

依次制定了目标、策略和政策以后，就可以采取行动——即分配资源了。经营中的资源就是钱和人。完成了这四个步骤之后你才能开始经营：生产。

在实施过程中，要不断将实际进展情况和计划情况（你的目标或部分目标）进行比较。如果偏差很大，要进行纠正。