

58 Management tools for Boss

创业者必读

老板的58个管理工具

◎ 潘文富 黄静 著

◎ 学习管理

◎ 经营管理

◎ 自我管理

◎ 人员管理



清华大学出版社

创业者必读

老板的58个管理工具

◎ 潘文富 黄静 著

◎ 学习管理

◎ 经营管理

◎ 自我管理

◎ 人员管理

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是一本专为中小企业老板量身定做的书。本书作者在自己创业及做咨询的生涯中,深刻体会到中小企业老板在管理方面存在的误区,本书从人员管理、经营管理、自我管理 and 学习管理四个方面,给中小企业老板尤其是私营老板,提供了 58 个行之有效的管理工具,以帮助中小企业老板尽快突破管理瓶颈,步入企业发展的快车道。

本书适合于中小企业老板、中小企业的中高层管理人员以及千千万万的创业者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

老板的 58 个管理工具/潘文富,黄静著. —北京:清华大学出版社,2008.5

ISBN 978-7-302-17260-4

I. 老… II. ①潘… ②黄… III. 中小企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 041258 号

责任编辑:杜春杰 王 威 孙 斌

封面设计:张 岩

版式设计:魏 远

责任校对:姜 彦

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×240 印 张:12.75 字 数:193 千字

版 次:2008 年 5 月第 1 版 印 次:2008 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:28.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027550-01

前言

做老板难，做会管理员工的老板更难。

管人为什么这么难，原因很简单：

一是理解的不对称。毕竟，人与人之间不可能形成真正意义上的理解，充其量只是了解而已，了解程度及深度各有不同，若是实现百分之百的了解，那才是理解。可是，人与人之间可能存在百分之百的了解吗？

二是地位及角色的不对等。很多人宣称自己当了多年的老板，管了多年员工，就认为自己很明白员工在想些什么，也知道如何才能管理好员工。其实，当老板的时间越长，对员工的了解也就越少，毕竟，老板当长了，思维模式和角度已经高度老板化了，看问题只是从老板的角度去看，并且是用老板自己的思维模式来理解员工。事实上，老板和员工之间，在思维模式上存在很大的差别，甚至还有许多的截然不同。再有，有些人宣称自己当了十几年的老板，也就是十几年都没在打工了，这么长的时间没有切身的打工经历，怎么能知道打工者在想些什么呢？既然不知道员工心里都在想些什么，能制定出有针对性的管理措施吗？

三是历史文化的因素。中国人骨子里谁也不服谁，不会因为你是老板，员工就一定认可你服从你。所以，即便老板起草再多的管理规定，在不服人的思想驱动下，员工总能找出许多对抗的方法措施。

当然，老板除了管人之外，还得管理生意。例如经营管理、客户管理、产品管理、危机处理、上下游合作、前景规划等。管生意的难度要比管人低很多，毕竟，在商业领域，几乎不存在技术层面解决不了的问题，若是不考虑成本的因素，任何商业问题都能解决。所谓生意管理的核心，其实是个成本问题，如何用更低的成本，达成既定的目标。当然，商业运行中的成本也是无限可节约的，关键看老板的管控技术了。

笔者一边当老板，管理自己的员工及生意，一边去打工，从打工者、被管理者的角度去看待和分析这些问题。“原告”也做了，“被告”也做了，不断地变换角度，总结出一些东西来。世界上的事情有时也很简单，重要的是能经常更换不同的角度来看待问题。与其说本书中的是几十个管理工具，不如说是几十个独特地看问题的角度，从各种角度来看待现有的经营和管理问题。

潘文富

2008年4月

目 录

第一篇 人员管理

1. 从生理特性看人事管理	3
2. 用欲望, 去管人	6
3. 高级人才怎么管	8
4. 如何处理企业内部的“拉帮结派”	11
5. 提拔员工之前要做什么	15
6. 简单一招, 搞定公司牛人	18
7. 业务人员的假账问题怎么办	20
8. 如何平衡劳资关系	21
9. 怎样留住公司高级人才	25
10. 亏损企业怎么招人	27
11. 亏损企业怎么留人和用人	28
12. 使用“空降兵”的注意事项	31
13. 减少驻外机构的内耗	33
14. 如何解决业务人员的同质化	37
15. 管好员工的欲望	40
16. 谈话——成本最低的管理手段	43
17. 区分远程管理与近程管理	44
18. 奖罚的学问	46
19. 工资发放的几个创新	49
20. 薪酬设计有门道	51

第二篇 经营管理

- | | |
|-------------------|-----|
| 21. 老客户的新价值 | 59 |
| 22. 团购市场的创新运作 | 63 |
| 23. 样板市场给谁看 | 67 |
| 24. 产品同质化中如何竞争 | 70 |
| 25. 新品上市失利怎么办 | 73 |
| 26. 产品线如何来设计 | 80 |
| 27. 发掘传统渠道的优势 | 83 |
| 28. 卖场很复杂, 坚持多学习 | 86 |
| 29. 换个角度做促销 | 89 |
| 30. 从“敌人”最薄弱的地方突破 | 91 |
| 31. 馈赠营销的操作技巧 | 100 |
| 32. 淡季如何营销 | 102 |
| 33. 农民式营销有什么不好 | 106 |
| 34. 不要陷入过程的泥潭里 | 109 |
| 35. 后来者如何才能居上 | 111 |
| 36. 如何应对竞争对手的促销 | 113 |
| 37. 亏损企业如何建立企业文化 | 117 |
| 38. 用营销模式还是赢利模式 | 120 |
| 39. 营销工作中的唯武器论 | 123 |

第三篇 自我管理

- | | |
|------------------|-----|
| 40. 转变老板们的假定思维模式 | 129 |
| 41. 谁的企业在加速破产 | 131 |
| 42. 管理为何这么难 | 134 |

43. 不要过多地着眼于问题的外部解决	135
44. 糊涂老板之乱说话	140
45. 糊涂老板之错误薪金设计	144
46. 如何制定事业目标	147
47. 老板, 你离知识经济有多远	150

第四篇 学习管理

48. 老板还用学习吗	157
49. 老板为何不爱读书	160
50. 老板在什么情况下才肯学习	163
51. 老板需注重的四个学习方面	167
52. 培训学习如何升级	170
53. 要学以致用	177
54. 如何提高企业的培训效果	180
55. 培训效果可以监督出来	183
56. 细节决定培训效果	185
57. 一定要请知名专家上课吗	188
58. 请咨询公司还是咨询人	189
后记	195

老板的58个
管理工具

Part 1

第一篇

人员管理



1. 从生理特性看人事管理

绝大多数管理者都曾为下属的管理问题发过愁、操过心、上过火、拍过桌子……这也难怪，管人，也许是世界上最复杂的事情了。

笔者在创业的历程中，也曾遇到不少人事管理的问题。例如：员工做事没有责任感或没有积极性，工作能力始终提升不上来。遇到事情都不先去想如何解决问题，而是先忙着互相推卸责任。几年的老板当下来，着实会感叹“钱好赚，人难管”。任凭你想出什么样的高招，有效性也总是不长，员工很快就能拿出相应的对策。

有些老板曾经感叹：员工在我的企业打工，图得不就是工资和发展吗？按说我对下属不薄，甚至可以说是当兄弟对待，钱不少给，对有能力的员工也给予不少机会，可是，员工又回报给我什么了呢？做事丢三落四，三天两头地忘事，把我交代下去的指令当成耳边风，许多工作我不催他们就不动，员工的表现离我的希望始终有差距。培养几个称心如意的下属实在太难了！执行力总被大打折扣。

也有的老板说，对下属无须太善，该压的要压，该批的要批，老板就得要有老板的威风，不拍桌子发火，他们就敢把你的话当作耳边风。员工不压不出效益，听起来也有一番道理。可是，桌子也拍了，高压的惩罚措施也贯彻了，员工的执行力仍然没有多大的改善，问题到底出在哪里呢？

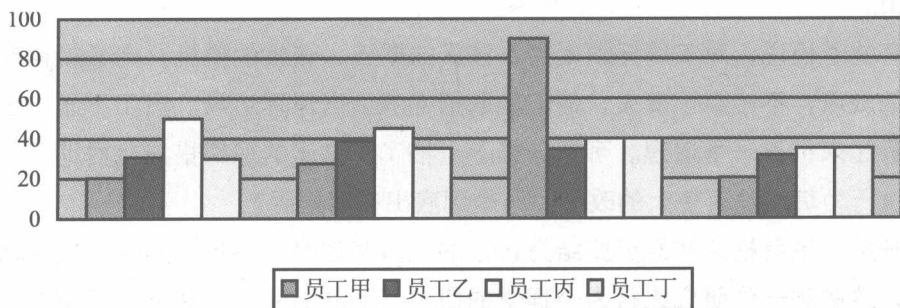
一开始，笔者把这些原因归结为自己的人事管理经验不足，后来一次偶然的机，接触到一位研究人行为心理学的博士，他从另外一个角度分析问题，即从人的生理角度来考虑对管理的接受问题，而不是仅从心理和道德层面来考虑。

这位博士告诉笔者，人的体力、情绪、智力都存在一个周期性效应，有高潮也有低潮。例如，人有 28 天的情绪周期，有 23 天的体力周期，有 33 天的智力周期。在给员工安排工作时，若是能把握好各员工当前的生理周期状况，将能极大地提高工作效率。若是错误地在员工的低潮期安排给他工作，自然就会导致种种问题的发生。

再者，人还有 35%以上的盲听率。所谓盲听率，就是当面所听到的话，有 35%被当场忘掉，常言说的左耳进右耳出的确存在，这不仅是人的态度问题，也是正常的生理特性所导致的。人还有 15%的思绪交叉混乱率，事情一多，互相之间的连接点被错接，就会张冠李戴。另外，人对大脑中所接受记忆的普通信息会以每天 20%左右的速度遗忘。也就是说，每天早晨笔者在开会时，所提到的 100 个指令点，当时就被忘掉 35 个，剩下的 65 个又有十几个指令点被交叉记错。到了第二天，又有十多个指令点被忘记，这一来二去，难怪许多员工会出现事情遗忘和办错的情况了。

只要是一个正常的人，他（她）就存在这些先天性的问题，这是生理特性所决定的，与心理无关，更与态度无关。

当然，个人的生理问题对工作及管理所产生的影响还是可以解决的。例如，体力、智力、情绪等周期性的生理变化是较为固定的，可以自查出来的，完全可以做到提前应对。为此，笔者专门做了份员工的生理周期表，输入所有员工的生理周期数据，在需要时，可自动调出当日各位员工在体力、情绪和智力方面的状况，然后据此来进行工作事务的针对性安排，如下图所示。



此方法极为简便，但运用起来却效果显著，员工对指令的接受度明显提升，并且，在工作成效方面也有同步提升。看来，脱离人的生理问题，只从态度、心理、道德的层面来进行员工管理，的确存在很多盲区。

而盲听率、遗忘率和思绪交叉混乱的问题，则可通过书面纪要、定期提醒、看板管理等方式来解决。毕竟，这些生理特性是可以检测出来的，可以提前预防和回避，也是可以量化的，有规律可寻的。总而言之，这些生理问题是可以

解决的。

后来,为了更加有效地学习企业管理和经营之道,笔者隐藏起自己的身份,设法进入生产企业打工。到了企业,就得丢下一切以往的身份,专心致志地当起员工。开始的时候,笔者这个员工当得很失败,处处不受领导的喜欢,和同事们的相处也不甚愉快,这直接影响到在企业里的生存,再这样下去,迟早得被人家撵出门,学习计划也就泡汤了。后来仔细一想,问题出在自己身上。笔者的思维习惯毕竟与其他员工有些区别,对同事之间的微妙关系和对领导的潜在需求了解不够。因为在以前的工作环境中根本不需要考虑这些问题,导致这部分的功能严重不足。笔者也曾经不断在新环境和自我之间寻找一个平衡,给自己一个定位,但是新的环境和以往完全不同,很难适用。在企业工作期间,笔者对领导交代的事情,不是丢三落四,就是把事给办错了,惹得领导极不满意。在一些自己很熟悉并自认为专业对口的市场营销策略设计工作中,有时候也有发挥不出来的状态。甚至,那段时间,对自己的真实能力都产生了怀疑。后来自我反省一下,发现是陷入到当局状态中去了,笔者就是犯了当年自己员工出现的问题,忽视了自己的生理性周期对工作状况的影响。以前只是对下面的员工进行生理周期的分析和运用,唯独没有对自己的生理性周期进行分析,当时想着自己是老板,不需要用这些,可现在的环境不一样了,身份不一样了,很多事情得补课。想明白后,笔者做了个大的月历本,按照情绪、智力、体力三大要素作为标记点,每天都记录各方面的自我感觉状况。一个半月后,自己的各项生理性周期变化曲线就出来了,再来根据这个曲线表中蕴藏的规律来安排自己的工作。例如,在智力状态处于最佳状况时,主动找老板谈工作,汇报下一步的工作思路,或者约见客户。把工作问题分析、新营销策略设计的工作安排在自己的情绪最佳状态。在自己的情绪低潮期,也就是脑力比较笨的时候,尽量少和老板接触,也尽量不参加会议。在自己的体力低潮期时不给自己安排出差或是市场走访等需要体力付出的工作。始终把握一个原则,就是把自己的最佳状况展示在老板、同事和客户面前。

同时,一改过去只带耳朵去开会或是和老板沟通的做法,而是随身带个记录本,最简单的手写的那种就可以。无论老板说国家大事还是鸡毛蒜皮的小事,都及时地、当面地记录下来,并且还在临走时和老板简要确认一下。通过这点

工作的改善，明显看出老板的态度有很大改变，后来为了省力气，开会时或是和老板沟通时，带支录音笔，进行全程录音，笔记本上只是记些要点，然后把录音笔交给自己公司的助理，从中整理出书面文件。

如此这番之后，工作成效和与老板的关系明显改善，后来跳到其他企业上班，此方法也是屡试不爽。在后来的企业工作中，笔者还曾把此方法整理成系统，传授给下属和同事（老板是不需要这些东西的），发现这套办法不仅在经销商的公司里有效，在一些大公司里同样有效。毕竟，这是正视了人本性上的东西，是共性的。

许多管理者走入了一个看起来很正确的误区，就是试图去改造员工，按照自己的意识形态来改造员工，甚至强加许多道德层面的东西给员工。其实，这不但对管理工作无甚益处，有时还会适得其反。

笔者建议各位管理者，回归到一个原点，从一个人的本质，生理上的本质来考虑这些管理问题。那些所谓的心态心理、道德等，都是人为想当然地强加上去的，员工并不会接受这些东西，并且会产生许多抵触和逆反的情绪出来，使得管理变得更加糟糕。

2. 用欲望，去管人

下属凭什么要听领导的话，要服从你的管理、你的指挥、你的调遣？就凭领导的职务和权力吗？其实不然。

管理下属，是职务表面上的东西，而权力的作用有限。那么，真正管理下属的核心是什么？换言之，作为下属，他们心里真正想要的是什么？若是抓住了这点，管理难题自然就迎刃而解。

人的大多数行为都有一定的利益因素在驱动。钱是基本的利益形式之一，也可以作为管理下属的工具，但不是唯一的管理工具。第一，管理者不是老板，不可能有足够多的钱来管理下属；第二，利非利，利益不仅仅是金钱利益，还有感情上的，例如被尊重、被承认价值等。

无论是金钱的利益，还是情感上的利益，这些利益的背后又是什么？

是人的欲望！或者说，是人的更大欲望！才是核心所在。

欲望是什么？就是你当前最想要的东西。古今中外，几乎每一个人都是因为欲望而去驱动自己的行动。这亦是管理的真正核心所在，作为管理者，可通过发现并满足下属的欲望，来充分调动下属的主观能动性，从而大幅度提升下属的工作绩效和服从性。这是一种从根本来解决管理难题的方式。

在传统的管理思维中，管理者认为下属就应该一心为公，回避乃至否定下属的欲望，甚至认为这是不健康的。这就在本质上与下属的实际需求产生了一定程度的对立，随之而来的管理难也就是很顺理成章的事情了。

看看一些乡镇企业，其业务人员的效率之高，对业务工作的巨大热情，连著名外企的业务人员也赶不上，原因很简单，很多乡镇企业采取的是一种很原始，却很符合个人欲望的管理手段——承包。上不封顶，多赚多得。

用欲望来管人，有几个问题必须要考虑到：

第一，管理者首先要具备一定的亲和力，把自己定位成一个开放型的管理者，有足够的包容心来接纳下属，消除管理者和被管理者之间的隔阂感，这样下属才有可能一点点让管理者了解自己的欲望所在。那种张口闭口对公司无比忠诚的管理者，下属是不可能对他说任何关于自己真实的欲望，也就失去了最好的管理机会。

第二，管理者要具备足够的洞察力，来洞察下属的欲望。一般来说，员工在公司就业，一般可分为四种类型：打工型、学习型、事业型、创业型，每种类型后面都隐藏着相对应的欲望。例如想自己当老板的、想提升的、想跳槽到更好的公司去的、想成就个人价值的等。具备足够洞察力的管理者，经过观察分析判断，能够从下属的言行举止中发现员工的欲望所在。

第三，下属在实现自己欲望的过程中，是最投入的阶段，这也是管理者想要的最佳状态。通过正面的引导，把下属对实现自己欲望的动力在一定程度上转移到工作上来。例如，某位下属“身在曹营心在汉”，一直打算跳到另外一家更好的公司去，作为管理者，可考虑给其提供一些实质性的帮助，例如简历修改、传授面试技巧、新职务机会介绍等，作为下属，自然是心存感激，在对管理的服从性和对待当前工作的执行力上，效果大大提升。这样，于公于私，都可以做到两全其美。

第四，作为管理者，不可能满足所有下属的欲望，除非你是上帝。但是，

人的示范作用非常重要，在所有的下属群中，设法塑造出一两个成功实现个人欲望的样板出来，以此来带动更多的下属。

从下属的角度来说，满足自己的内心欲望是最重要的，这也是驱动自己行为的主要因素，若是管理者能够帮助自己实现这些欲望，或者能证明管理者具备帮助下属实现欲望的能力，那么，在对管理的服从性和对待工作的执行力上，自然是大有改善。

作为管理者，始终要用这样一个问题来问下属：“你想要什么”，而不是“我要你去做什么”。只有明白下属的欲望所在，才可能有的放矢地提升管理绩效，而那种对下属画大饼式的远景式许诺，很难有产生驱动力的效果。

关注下属的欲望，乃至更大的欲望，才是管理的核心所在。

3. 高级人才怎么管

管理要管什么？在笔者看来，管理就是管人、管钱、管事、管系统、管流程。说来说去，管理的核心还是人，管理根本上就是管人。笔者从1994年开始做经销商，刚出道做生意时，觉得自己有用不尽的精力，似乎多少事情都管得过来，天大的买卖都做得下来。在具体的业务工作上，完全是以自我为核心的管理模式。因为担心下属做事不到位，理解不了实际意图，便要求所有业务人员都向笔者直接汇报工作，做到事事都是自己亲自追踪到位，外面的客户问题都是亲自出马，虽然累点，却也乐意。但是，到1994年年底盘账的时候，却发现没赚多少钱，那时候不肯承认自己水平不行，只是觉得下属员工不行。于是，变本加厉地加强对下属员工的管理，然而事与愿违，时至1995年年底，赢利状况依然一塌糊涂。还好，在当时在一次上游厂家组织的培训中，讲师的几句话启发了笔者：事事亲力而为不是管理。建立系统、建立流程、引进高级管理人员，实现系统管人，人管人，方为管理正道。一人之力微薄，无以成事，设法调用万人之力，方成大事。笔者茅塞顿开，欣喜若狂，从此学会了从更高的层面来看待管理问题。自己不能再以一人之力来做管理工作了，要找个得力助理来帮自己分担事务，承接一定的管理事务。

经朋友介绍，认识了一位如今闲居在家的管理高人，此人原为某国企业务

经理，实战经验丰富，性格稳重，言谈举止间确有管理者的风范。当即聘任，任命其为业务经理，全面负责公司的业务管理工作，对其高度信任，高度放权，并对其许诺，只要效益增长明显，什么要求笔者都可以满足。

事情往往是一厢情愿，由于缺乏必要的监督制度，手里又有一定的权力，业务经理看到资金从手头流来流去，私心不可避免地膨胀起来。结果，玩起了明修栈道暗渡陈仓的把戏，无奈之下笔者只好把他开除。

后来一想，高级人才还是要招的，关键是要监督控制到位。基于这个出发点，再找高级人才时就接受了以前的教训，一定要加强控制，让高级人才的一切工作透明化，所有工作都要在笔者的监督之下。采取了一大堆管理控制措施，例如日报周报月报、财务只能认笔者的签字、扣压奖金作为风险抵押金等。但是没过多久，另外的管理问题又有发生，各项工作实际进度慢，下属们理由一大堆，而且都很充分。看来人事管理果然艰难，尤其高级人才更是如此。管理难，难在哪里？

在一次厂家安排的管理培训中，某管理专家谈到一个管理导向的问题，给了笔者很大的启发。原来的管理一直是以控制为导向，试图对下属实施控制，但是没仔细考虑到下属在面临控制时的心理感受。人人都有逆反心理，当受到控制时，被控制者首先体现出来的是对抗情绪，乃至产生一些反控制措施。也就是说，管理效果还没出来，控制者和被控制者之间的对立状况就已经形成了，下属带着这种对立情绪来工作，工作绩效可想而知。

控制导向的管理方式看来是比较落后了，管理实效性差。那么，什么才是适合刚开始创业的小公司的管理方式呢？在尝试过无数种管理方式后，发现激励导向比较适合中小型公司。

拿什么激励？俗话说无利不起早，人的任何行为背后，必然都有一定的利益在驱动。这利益是什么？利益不仅仅是物质利益，利非利，乃欲也，一个人心中的欲望才是最大的利益所在，欲望可以是很多种，因人而异。在以激励为导向的管理方式中，笔者不断地问新任的业务经理一个问题：“你想要什么？你在近期、中期所愿望的目标是什么？”。在基本明确下属的愿望所在后，我们再做一个理性的商议，作为老板，我能帮你实现什么愿望，而你又能给我带来什么效益，以互相的尊重为前提，清晰双方的价值交换，从根本上调动起下