

每天一堂 管理课

唐华山◎编著

本书汇聚了当今世界管理大师的思想精华，这些人包括彼得·德鲁克、杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、赫伯特·西蒙、迈克尔·波特、赫茨伯格等。它将全面、快速地帮助你提升管理技能，让你在较短时间内成为一个卓有成效的**优秀管理者**。

【系统掌握管理理论
全面提升管理技能】

每天一堂管理课

唐华山 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

每天一堂管理课 / 唐华山编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 5

ISBN 978-7-115-17950-0

I. 每… II. 唐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 049502 号

内 容 提 要

本书将管理者在管理过程中最有可能遇到的各种管理难题及经过实践检验的各种管理理论, 用一年 365 天的形式串联起来, 每天讲述一个管理者普遍关注或对管理者有所帮助的话题, 力图做到一书在手, 管理无忧。

书中汇聚了当今世界顶尖管理大师及著名企业家的思想精华, 内容涵盖了管理领域的方方面面, 既有理论和技巧, 又有经典案例, 尤其注重可操作性, 每一天所讲述的内容都与企业管理密切相关, 是一本不可多得的管理者参考用书。

本书适合各级管理人员和高校相关专业师生阅读。

每天一堂管理课

-
- ◆ 编 著 唐华山
责任编辑 张国良
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 18.5 2008 年 5 月第 1 版
字数: 300 千字 2008 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-17950-0/F

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

编读互动信息卡

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的优惠。

您获得本书的途径			
☐ 书店（	省/区	市	县书店）
☐ 商场（	省/区	市	县商场）
☐ 网站（网址是	）		
☐ 邮购（我是向	邮购的）		
☐ 其他（请注明方式：	）		
哪些因素促使您购买本书（可多选）			
☐ 本书摆放在书店显著位置	☐ 封面推荐	☐ 书名	
☐ 作者及出版社	☐ 封面设计及版式	☐ 媒体书评	
☐ 前言	☐ 内容	☐ 价格	
☐ 其他（	）		
您最近三个月购买的其他管理类图书有			
1. 《	》	2. 《	》
3. 《	》	4. 《	》
请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息			
姓名	出生年月	文化程度	
单位	职 务	联系电话	
地址			
邮编	电子邮箱		

北京普华文化发展有限公司市场营销部

传 真: 010-67120121

服务热线: 010-67129879, 67133461-818/805

网 址: <http://www.ptpress.com.cn>

编辑信箱: puhuabook826@126.com

前言

随着经济的迅速发展，管理在企业成长过程中起着越来越重要的作用。当今企业也比以往任何时候都更加重视管理的作用。作为企业管理者，充分学习管理技能，汲取成功管理经验，是一项迫切而重要的工作。因为只有这样，企业管理者才能更好地适应当前变化万千的趋势，应对企业管理中各种新的挑战。

本书将管理者在管理过程中最有可能遇到的各种管理难题及经过实践检验的各种管理理论，用一年365天的形式串联起来，每天讲述一个管理者普遍关注或对管理者有所帮助的话题，使读者每天都能在轻松阅读中提高自己的管理能力。力图使读者做到一书在手，即可系统掌握管理理论，全面提升企业管理技能。

本书汇聚了当今世界顶尖管理大师及著名企业家的思想精华，这些顶尖管理大师包括彼得·德鲁克、赫伯·西蒙、杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、松下幸之助、迈克尔·波特、赫茨伯格等。通过对他们的管理思想和技能的学习，你的管理技能将会得到全面、快速的提升，并使你在最短的时间内成为一个卓有成效的优秀管理者。

本书内容丰富，涵盖了管理相关领域的各个方面，包括管理原则、授权、制度、文化、创新、用人、沟通、决策、目标、执行、价格、人际、成本、信息、宣传、诚信、危机、顾客、竞争、奖惩、激励、人事等。

本书既有理论和技巧，又有经典案例，尤其注重可操作性，每一天所讲述的内容都与企业管理密切相关，是一本不可多得的管理者参考用书。

在本书的编写过程中，得到了郑灿玉、张志于、李秀连、赵明红、郑美芳、姜立波、孟艳围、赵东方、陈红玉、吴丹、赵红敏、陈海凤、徐春明、王美珍、王雪、周瑞进、王远征、彭留红、张正军等人的大力支持和帮助，在此向他们深表谢意。

虽然我们已尽全力，但由于水平和时间所限，书中疏漏与不当之处在所难免，敬请各位专家、读者批评指正。

编者

目 录

管理原则篇 1

- 第 1 天 不要把简单的问题复杂化 2
- 第 2 天 把“80/20”法则运用到管理实践中 2
- 第 3 天 “4+2”法则：基业长青的秘密 3
- 第 4 天 只能有一个行动纲领 4
- 第 5 天 企业管理应以人为本 5
- 第 6 天 不要得罪任何一位顾客 5
- 第 7 天 先界定问题，然后再解决问题 6
- 授权篇 7
- 第 8 天 成功管理者的最高境界 8
- 第 9 天 别人能干的事，就不自己干 8
- 第 10 天 授权的前提是要物色到合适的人选 9
- 第 11 天 授权的人选一定要谨慎选择 10
- 第 12 天 根据下属的长处进行授权 10
- 第 13 天 授权前必须做好准备工作 11
- 第 14 天 授权前的四项准备工作之一：选取授权任务 11
- 第 15 天 授权前的四项准备工作之二：培育授权气氛 12
- 第 16 天 授权前的四项准备工作之三：将任务标准化 13
- 第 17 天 授权前的四项准备工作之四：准备承担责任 14
- 第 18 天 授权必须遵循的 14 条共同准则 14
- 第 19 天 放权而非放任 15
- 第 20 天 撤权是有效控权的杀手锏 16
- 第 21 天 了解你的控权技能 16
- 第 22 天 全面考察授权人选 17
- 第 23 天 正确对待下属的越权行为 18
- 第 24 天 给员工自我发挥的空间 18

- 第 25 天 授权不等于放任，必要时要能够时时监控 19
- 第 26 天 防止授权的失控与失衡 19
- 第 27 天 不能授权的五类工作 20
- 第 28 天 授权的五大好处 21
- 第 29 天 有效地对下属授权 21
- 第 30 天 授权并遗忘 22
- 第 31 天 授权工作中易犯的错误 23
- 第 32 天 把握授权的时机 23
- 第 33 天 授权中易犯的四大错误之一：授权过度 24
- 第 34 天 授权中易犯的四大错误之二：将权力系统与信息系统相混淆 24
- 第 35 天 授权中易犯的四大错误之三：授权而没有使其负责 25
- 第 36 天 授权中易犯的四大错误之四：有责无权 25
- 第 37 天 充分授权，大胆任用 26
- 第 38 天 更精明而不是更辛苦地工作 26
- 第 39 天 授权要量“型”而行 27

制度篇 29

- 第 40 天 出了问题，首先看看是不是制度有漏洞 30
- 第 41 天 保证制度的合理性 30
- 第 42 天 发挥制度的应有作用 31
- 第 43 天 制度应与时俱进 31
- 第 44 天 制度大于权利 32
- 第 45 天 让员工在规则内行事 32
- 第 46 天 怎样让员工遵守管理制度 33
- 第 47 天 制定的制度要切实可行 33
- 第 48 天 优化组织系统，提高管理效率 34

第 49 天 让员工养成良好的工作习惯 34

第 50 天 要求员工做个公私分明的人 35

文化篇 37

第 51 天 以人为本是企业文化的最高境界 38

第 52 天 与先进企业文化相融合 38

第 53 天 营造家庭气氛对企业是有利的 39

第 54 天 企业文化对企业的意义 40

第 55 天 企业文化的力量 40

第 56 天 改革企业文化的流程 41

第 57 天 企业文化与不成文的规矩 42

第 58 天 让企业充满温情 43

第 59 天 正确认识企业文化建设 43

第 60 天 尊重人性与自然 44

创新篇 45

第 61 天 创新是成功的捷径 46

第 62 天 不跟在别人后面，不跟别人做同样的事 46

第 63 天 管理者识别创新人才的九种方法 47

第 64 天 请倒过来试试 48

第 65 天 创新思维的绊脚石 49

第 66 天 创新思维的自我训练方法 49

第 67 天 创新是企业的生命 50

第 68 天 想有所突破，就要另辟蹊径 50

第 69 天 想他人所未想，做他人所未做 51

第 70 天 不要用习惯性思维想问题 52

第 71 天 勇敢地突破创新的障碍 53

第 72 天 运用三大原则解决难题 53

第 73 天 在实践中创新，在创新中发展 54

第 74 天 坚持创新之路，引领时代潮流 54

第 75 天 创新思维与成功的可能 55

用人篇 57

第 76 天 好马大多是烈马 58

第 77 天 用人之道，贵在慎始 58

第 78 天 用人要遵循一定的原则 59

第 79 天 如何管理自负的员工 59

第 80 天 别凭私人关系用人 60

第 81 天 根据员工的兴趣和气质用人 60

第 82 天 每位员工都有适合于他的工作 61

第 83 天 在合适的时候给下属降级 62

第 84 天 使功不如使过 62

第 85 天 善待性格耿直的员工 63

第 86 天 使用激将法必须注意的三条原则 64

第 87 天 根据员工的能力特点安排工作 64

第 88 天 做好团队成员的编组和配置 65

第 89 天 不可重用的四类人 65

第 90 天 怎样使用勤奋低效率的人 66

第 91 天 合理使用循规蹈矩的员工 67

第 92 天 管理者应允许员工犯错误 67

第 93 天 用人的艺术 68

第 94 天 偏激之人不可重用 68

第 95 天 不惜重金聘请人才 69

第 96 天 我只要格兰特 69

第 97 天 留住出色的人才，总有一天他会为企业建功立业 70

第 98 天 管理者怎样选用得力助手 71

第 99 天 用人不能求全责备 71

第 100 天 宽容能够起到很好的激励效果 72

第 101 天 用人不疑，松开下属的手脚 73

第 102 天 敢于任用你的竞争对手 73

第 103 天 用比自己更出色的人 74

第 104 天 善用有才能的人，克服嫉贤心理 75

第 105 天 告诉员工他是你经过特选的 75

第 106 天 英雄不问出身 76

沟通篇 77

第 107 天 沟通是一种最基本的职业技能 78

第 108 天 打开所有的沟通渠道 78

第 109 天 建立完善的沟通系统 79

第 110 天 不要陷入沟通误区 80

第 111 天 观其言行可知其心 80

第 112 天 善于制造良好的交流氛围 81

第 113 天 攻其不备 82

第 114 天 与员工开展建设性对话 82

第 115 天 做好沟通的准备 83

第 116 天 沉默有时会胜过有声的说服 84

第 117 天 采用最有效的沟通方式 84

第 118 天 迂回沟通胜于强迫命令 85

- 第 119 天 面对面的交流 86
- 第 120 天 迂回是达到目的的最短途径 86
- 第 121 天 有效掌握会谈沟通三要素 87
- 第 122 天 用赞美代替指责 88
- 第 123 天 做一个善解人意的倾听者 88
- 第 124 天 正确对待员工的不满 89

决策篇 91

- 第 125 天 管理者需要掌握现场决策艺术 92
- 第 126 天 管理者怎样才能做好现场决策 92
- 第 127 天 关键时刻应该敢于拍板 93
- 第 128 天 管理者要善于采纳意见 94
- 第 129 天 减少管理层次 94
- 第 130 天 克服果断决策的五大障碍 95
- 第 131 天 最好的决策往往都来自于别人的建议 95
- 第 132 天 群策群力，共同参与 96
- 第 133 天 拖延决策的主要原因 97
- 第 134 天 管理就是决策 97
- 第 135 天 决策中要注意的问题 98
- 第 136 天 决策检验方法 99
- 第 137 天 善于运用不确定性决策 99

目标篇 101

- 第 138 天 目标是根本，任何工作都必须以目标为中心 102
- 第 139 天 管理者要为员工指出前进方向 102
- 第 140 天 帮助员工树立工作目标 103
- 第 141 天 怎样判断自己的团队目标是否合理 103
- 第 142 天 制定的目标要实际可行 104
- 第 143 天 为自己的团队设立一个高目标 105
- 第 144 天 只有想做“第一”，才能成为“第一” 105
- 第 145 天 为企业规划远景目标 106
- 第 146 天 远大目标的科学设定方法 107

执行篇 109

- 第 147 天 不能执行的计划不是好计划 110
- 第 148 天 怎样让员工更有效地完成工作 110
- 第 149 天 让下属掌握接受命令的方法 111

- 第 150 天 根据员工特点合理分配任务 112
- 第 151 天 执行力的关键 112
- 第 152 天 考察员工执行力的十个要素 113
- 第 153 天 有策略地安排任务 113
- 第 154 天 让员工养成报告工作的习惯 114
- 第 155 天 让员工自愿地执行任务 115
- 第 156 天 培养员工如实汇报工作的好习惯 115
- 第 157 天 不要轻信报喜不报忧的话 116

价格篇 117

- 第 158 天 高价并非不可行 118
- 第 159 天 根据商品特性与消费环境合理定价 118
- 第 160 天 进行有效的价格分解 119
- 第 161 天 高价策略并非不可行 120
- 第 162 天 用明亏暗赚法占有市场 120
- 第 163 天 巧妙运用无敌价格战略 121
- 第 164 天 反其道而行之，化危机为机遇 122
- 第 165 天 拿出便宜的证据 122
- 第 166 天 抓住顾客的心理定价 123
- 第 167 天 价格之道无至理 124

人际篇 125

- 第 168 天 疏者密之，密者疏之 126
- 第 169 天 多说“我们”少说“我” 127
- 第 170 天 关键时刻要有耐心 127
- 第 171 天 与人相处的基本原则 128
- 第 172 天 学会换位思考 128
- 第 173 天 巧用名字战略 129
- 第 174 天 不要批评大多数 130
- 第 175 天 搞好与下属的关系 130
- 第 176 天 管理者如何团结对自己有意见的员工 131
- 第 177 天 用人切忌感情用事 131
- 第 178 天 对待员工应该一视同仁 132
- 第 179 天 帮助员工建立良好的人际关系 133
- 第 180 天 与下属保持良好关系的几个细节 133
- 第 181 天 怎样与难以管理的下属共存 134

成本篇 135

- 第 182 天 密切地注意成本，就不用担心利

润 136

- 第 183 天 采取各种措施降低企业成本 136
- 第 184 天 从细节上减少浪费, 赚取最大利润回报 137
- 第 185 天 变形虫成本管理模式 138
- 第 186 天 粗瓷碗也可以盛咖啡 139
- 第 187 天 在短期内降低成本的秘诀 139
- 第 188 天 节省每一分不必要的开支 140

信息篇 141

- 第 189 天 保持对信息的敏感性 142
- 第 190 天 不要相信小道消息 142
- 第 191 天 信息为本, 商战无敌 143
- 第 192 天 时刻都要遵循情报处理法则 143
- 第 193 天 把信息放在第一位, 金钱就会滚滚而来 144
- 第 194 天 将信息转化为财富 145
- 第 195 天 健全企业的信息系统 146
- 第 196 天 信息就是财富 146

宣传篇 149

- 第 197 天 名人效应可以让企业起死回生 150
- 第 198 天 广告营销, 攻心为上 150
- 第 199 天 真诚求教, 迂回营销 151
- 第 200 天 站在“最好”的肩膀上, 你就是行业领袖 152
- 第 201 天 “形象策略”公关 152
- 第 202 天 你的员工就是企业的活体广告 153
- 第 203 天 制造新闻效应 154
- 第 204 天 广告公关的力量 154

诚信篇 157

- 第 205 天 承诺是一项艺术 158
- 第 206 天 说到就要做到 158
- 第 207 天 哪些不能轻易向员工允诺 159
- 第 208 天 管理者要做到言行一致 159
- 第 209 天 轻易许诺的人不可信 160

危机篇 161

- 第 210 天 担负起应付的责任, 损失巨大也在所不惜 162
- 第 211 天 面对突发性危机, 一定要显示企业

的真诚 162

- 第 212 天 为顾客着想就是为企业着想 163
- 第 213 天 “危机公关”是公关人员的必修课 164

顾客篇 167

- 第 214 天 顾客就是上帝 168
- 第 215 天 提供贴心服务, 塑造良好形象 168
- 第 216 天 永远为顾客省钱 169
- 第 217 天 拿出你的真诚, 顾客自会感动 170
- 第 218 天 深入地了解服务 170
- 第 219 天 培养员工树立正确的顾客观念 171
- 第 220 天 让员工用真诚的心去打动顾客 171
- 第 221 天 走动式管理, 了解顾客和零售商 172
- 第 222 天 了解顾客的真实需求 173
- 第 223 天 回答顾客提问的五大步骤 173
- 第 224 天 要善于揣摩顾客心理之一: 面部表情 174
- 第 225 天 要善于揣摩顾客心理之二: 身体动作 175
- 第 226 天 要善于揣摩顾客心理之三: 身体姿态 175
- 第 227 天 必须重视顾客的感受 176

竞争篇 177

- 第 228 天 面对一只狼勇往直前, 面对十只狼赶紧撤退 178
- 第 229 天 企业的成败取决于整体竞争力 178
- 第 230 天 独特性创造竞争优势 179
- 第 231 天 引导员工进行良性竞争 180
- 第 232 天 导入分组竞争机制 180
- 第 233 天 很多时候, 竞争的前提是合作 181
- 第 234 天 正确理解末位淘汰 182
- 第 235 天 适者生存, 末位淘汰 182
- 第 236 天 末位淘汰并不是不对员工负责 183
- 第 237 天 建立淘汰机制需要考虑的因素 184
- 第 238 天 让你的团队成员主动展开竞争 184
- 第 239 天 危机意识是一种强烈的生存意识 185

奖惩篇 187

- 第 240 天 合理地评价员工 188
- 第 241 天 在企业中实施“热炉”法则 188



- 第 242 天 把握奖惩的导向作用 189
- 第 243 天 理解惩罚的目的 189
- 第 244 天 选择合理的奖励方式 190
- 第 245 天 把握好奖赏时机 190
- 第 246 天 让犯错员工自己选择处罚方式 191
- 第 247 天 别忘了激励幕后英雄 192
- 第 248 天 适当满足员工的虚荣心 192
- 第 249 天 杀鸡儆猴，警示他人 193
- 第 250 天 奖励员工要遵循的原则 193
- 第 251 天 让犯错者心怀愧疚 194
- 第 252 天 避免奖励错误 194
- 第 253 天 员工“犯上”怎么办 195
- 第 254 天 采取必要的惩处措施 196
- 激励篇 197**
- 第 255 天 金钱激励的弊端 198
- 第 256 天 榜样的力量是无穷的 198
- 第 257 天 培育和造就榜样员工 199
- 第 258 天 寻找榜样员工所要注意的事项 200
- 第 259 天 举行活动有助于凝聚人心 200
- 第 260 天 让你的员工体会到荣誉感 201
- 第 261 天 金钱激励是一把双刃剑 202
- 第 262 天 哪些员工更适于用金钱激励 202
- 第 263 天 充分发挥新员工的工作积极性 203
- 第 264 天 管理者要善于运用情感激励 203
- 第 265 天 把下属当成大人物看待 204
- 第 266 天 科学奖励应遵循“八性” 205
- 第 267 天 奖励解决问题的员工，不奖励只做表面文章的员工 205
- 第 268 天 奖励实际行动，不奖励空头理论 206
- 第 269 天 激励高智商员工的技巧 207
- 第 270 天 奖励忠诚敬业的员工 207
- 第 271 天 积极开展培训活动 208
- 第 272 天 用数据激励员工 209
- 第 273 天 实施岗位轮换，激发员工工作热情 209
- 第 274 天 实施岗位轮换的原则 210
- 第 275 天 营造良好的工作环境 211
- 第 276 天 企业怎样管理临时员工 211

- 第 277 天 有能力就上台，没能力就下来 212
- 第 278 天 让员工得到切实利益 213
- 第 279 天 淘汰也是一种激励 213
- 第 280 天 用幽默激励员工 214
- 第 281 天 在企业内部选拔人才 214
- 第 282 天 为员工创造通畅的晋升渠道 215
- 第 283 天 用尊重激励员工 216
- 第 284 天 给予员工自主权 216
- 第 285 天 危机意识激励 217
- 第 286 天 领导示范激励——以身作则 218
- 第 287 天 增强员工的安全感 218

催款要账篇 221

- 第 288 天 加强应收账款的回收 222
- 第 289 天 应收账款导致巨大的损失 222
- 第 290 天 应收账款控制与回收方法 223
- 第 291 天 收款策略要因人而异 224
- 第 292 天 收款全程的必要步骤 224
- 第 293 天 收款时必须确认的细节 225
- 第 294 天 依法讨债注意事项 226

库存管理篇 227

- 第 295 天 库存的重要意义 228
- 第 296 天 维持适当的库存水准 228
- 第 297 天 库存管理必须因行而异 229
- 第 298 天 出现断货情况怎么办 229
- 第 299 天 验货时应该注意的事项 230
- 第 300 天 库存过量时的处理办法 230
- 第 301 天 缩减库存量的方法 231

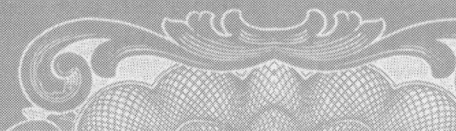
关心员工篇 233

- 第 302 天 真诚关心员工的生活 234
- 第 303 天 对员工进行感情投资 234
- 第 304 天 对待员工要宽容 235
- 第 305 天 学会站在员工的立场上思考问题 235
- 第 306 天 对性格不同的员工采取不同措施 236
- 第 307 天 让员工把不满说出来 236
- 第 308 天 不要把姑息当做宽容 237
- 第 309 天 尊重下属就是尊重自己 237

- 第 310 天 领导要保护员工的自尊心 238
- 第 311 天 一句贴心的话就可以赢得下属的心 238
- 第 312 天 赢得下属的心，事业才能做大 239
- 第 313 天 为你的员工端上一杯热茶 240
- 第 314 天 让员工把敬业当成一种习惯 240
- 第 315 天 怎样对待员工的私人问题 241
- 第 316 天 领导要为员工保守隐私 241
- 批评指正篇** 243
- 第 317 天 批评的艺术 244
- 第 318 天 批评员工的方法要灵活 244
- 第 319 天 不宜指正犯错员工的四种情况 245
- 第 320 天 改变员工迟到的习惯 245
- 第 321 天 多鼓励责备无效的员 246
- 第 322 天 不要做出冲动的指责 246
- 第 323 天 增强员工责任感的五种方法 247
- 第 324 天 批评员工的技巧 247
- 会议管理篇** 249
- 第 325 天 只开有效率的会议 250
- 第 326 天 会议也是有成本的 250
- 第 327 天 提高会议效率的技巧 251
- 第 328 天 提高会议效率就是节约 251
- 领导艺术篇** 253
- 第 329 天 领导就是以身作则 254
- 第 330 天 为员工做个好榜样 254
- 第 331 天 善用智囊团的智慧 255
- 第 332 天 适度向员工施压 256
- 第 333 天 与下属共享荣誉 256
- 第 334 天 保持对下属的信任 257
- 第 335 天 摸清员工的共同需要 258
- 第 336 天 记住员工的名字 258
- 第 337 天 量才适用，用人所长 259
- 第 338 天 学会幽默管理 260
- 威信篇** 261

- 第 339 天 软硬结合，宽严相济 262
- 第 340 天 威信有时比权力更重要 262
- 第 341 天 管理者要建立起个人威信 263
- 第 342 天 如何树立自己的权威 263
- 第 343 天 树立威信要注意的误区 264
- 第 344 天 发完火后别忘善后 264
- 冲突处理篇** 267
- 第 345 天 有效避免企业各部门之间的冲突 268
- 第 346 天 合理地激发冲突 268
- 第 347 天 冲突发生的原因 269
- 第 348 天 突发性冲突事件的处理原则 269
- 第 349 天 处理下属间冲突的原则 270
- 营销篇** 271
- 第 350 天 情感推销 272
- 第 351 天 在小事上不要马虎 272
- 第 352 天 客户购买需求的五个层次 273
- 第 353 天 了解客户理智动机下的消费心理 274
- 第 354 天 了解客户感性动机下的消费心理 274
- 第 355 天 开发客户潜在需求的技巧 275
- 综合篇** 277
- 第 356 天 把工作当成自己的使命 278
- 第 357 天 重视下属的权利和力量 278
- 第 358 天 正确引导员工的行为 279
- 第 359 天 管理者如何表现自己的人性化 279
- 第 360 天 请写下你明天要做的六件最重要的事 280
- 第 361 天 做好“问题管理” 281
- 第 362 天 敢于自揭家丑 281
- 第 363 天 领导的形象魅力 282
- 第 364 天 培养你的领袖气质 282
- 第 365 天 管理要从细节抓起 283

/ 管理原则篇 /



- ◆ 第1天 不要把简单的问题复杂化
- ◆ 第2天 把“80/20”法则运用到管理实践中
- ◆ 第3天 “4+2”法则：基业长青的秘密
- ◆ 第4天 只能有一个行动纲领
- ◆ 第5天 企业管理应以人为本
- ◆ 第6天 不要得罪任何一位顾客
- ◆ 第7天 先界定问题，然后再解决问题



第1天 不要把简单的问题复杂化

核心要素

最好的方法往往就是最简单的方法，不要把简单的问题复杂化。

理论阐述

新西兰的某个动物园得到两只袋鼠。为了好好照顾袋鼠，动物园领导专门咨询了动物专家，并根据专家的建议，为袋鼠兴建了一个既舒适又宽敞的围场。同时，动物园领导还别出心裁地筑了1m多高的篱笆，以免袋鼠跳出去逃走。

可是，第二天一大早，动物管理员惊奇地发现两只袋鼠在围场外吃着青草。动物园领导认定是因为篱笆的高度过低，所以他们将篱笆又加高了0.5m。但是，同样的事情在第三天又发生了，袋鼠又跑到了篱笆外面。

动物园领导又下令将篱笆增至2m，心想这下总该没什么问题了吧。但尽管如此，管理员还是发现，袋鼠仍旧不在围场

内，而是在篱笆外悠闲地吃着青草。

动物园领导百思不得其解。被围场围住的长颈鹿忍不住问其中的一只袋鼠：“你是怎么跳出那么高的篱笆的？你到底能够跳多高啊？”

“唉！我真是弄不明白，他们为什么一直在加高篱笆的高度！”袋鼠笑着回答说，“事实上，我从来都不曾跳过篱笆，而是走出围场的，因为他们一直没把围场的门给关上过。”

管理启示

其实，管理并不像我们想象的那样复杂，只要遵循管理规律，成功自然是水到渠成之事。

这一管理理念对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

第2天 把“80/20”法则运用到管理实践中

核心要素

“80/20”法则要求企业管理者在工作中要抓关键人员、关键环节、关键用户、关键项目、关键岗位。

理论阐述

1897年，意大利经济学家帕累托在对19世纪英国社会各阶层的财富和收益统计分析时发现，80%的社会财富集中在

20%的人手里，而80%的人只拥有社会财富的20%，这就是“80/20”法则。

“80/20”法则的智慧表现在企业管理的各个方面，它们表现的形式也许并不一样，但它们都包含着这样的道理：投入与产出、努力与收获、原因和结果之间，普遍存在着不平衡关系。一般而言，起关键作用的小部分人的努力，可以获得大的收获；这一部分人，通常就能主宰整个组



织的产出、盈亏和成败。通过灵活运用“80/20”法则，每一位管理者都能够游刃有余地管理自己的企业，实现企业的既定目标。

这或许是一个再简单不过的道理，但真正理解“80/20”法则，并将其运用到商业运作、经营管理中的人却不多。那么，我们应该怎样将这个法则运用到企业管理实践中来呢？

管理启示

这就需要在企业管理实践中抓住关键问题与重点目标。因为管理者的精力

是有限的，在目标执行过程中应善于把握重点，将有限的精力和时间投入到最重要、最需要解决的问题上，这样才可以提高目标执行的有效性。对任何企业而言，以下3点都是必须引起足够重视的：

1. 设法留住20%的关键人才；
2. 打造20%的核心产品；
3. 抓住20%的关键客户。

这一管理理念对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

第3天 “4+2”法则：基业长青的秘密

核心要素

那些在行业中总是胜人一筹的公司都无一例外成功地贯彻了“4+2”法则。

理论阐述

威廉·乔伊斯、尼汀·诺瑞亚和布鲁斯·罗伯森3位管理咨询专家组织了一项叫作“常青树项目”的开拓性研究，分析了160家公司在11年间所采用的200多种管理工具，从中探寻成功企业的管理规律。结果发现，绝大多数管理工具和技术与企业的业绩没有任何直接的因果关系，最基础的企业经营要素才是决定企业成败的关键所在。

基于研究结果，他们总结出了企业成功的“4+2”法则，即在4个首要管理实践——战略、执行、文化和组织结构上要做到个个优秀，而在4个次要管理实践——人才、创新、领导力和兼并合作中选取两项做好，便能长期拥有良好的企业业绩。

1. 就企业战略而言，制定和保持界定明确、沟通充分、重点突出的战略比制定何种战略要重要得多。

2. 在执行方面，搞清楚如何执行比执行什么更重要。

3. 在企业文化方面，创造一个鼓励高绩效、高标准的气氛比营造一个快乐的工作环境更重要。

4. 在组织结构方面，不管按何种形式来架构组织，关键的是要能精简工作、减少官僚主义。

对于4个次要管理实践，研究者们发现，成功企业不仅设法留住人才，而且创造环境培养人才；领先企业对那些能够推动行业变革的突破性创新孜孜以求；管理者是否能和员工建立良好的关系、能否及时发现机遇和问题所在，都和公司的命运息息相关；另外，不管并购的动机是什么，成功企业都不会贸然进入和自己的核心业务相距甚远的领域，它们通过一套高效的运作体系来发展优势互补的新业务，

从而有效地推动公司的快速成长。

管理启示

在当今各种管理工具充斥企业界的时代，“4+2”法则这盏指路明灯可为企业拨开云雾，找回企业经营之本，明确哪些

管理实践是重中之重，哪些管理实践是可以忽略的。

这一管理理念对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

.....
.....

第4天 只能有一个行动纲领

核心要素

如果没有共同目标，企业就会像失去手表的人那样无所适从。

理论阐述

如果你只有一只手表，那么你可以知道是几点；如果你拥有两只或两只以上的手表，就无法确定具体的时间。两只手表并不能告诉你更准确的时间，反而会让你失去对准确时间判断的信心。这就是手表定律。

手表定律给我们带来这样的启示：对同一件工作，不能同时确定两种不同的目标；对同一件事，不能同时采取两种不同的方法；对同一家企业，不能同时采用两种不同的管理方法，不能同时设置两个不同的企业目标；对同一个人，不能有两种不同的要求，而且对一个人不能同时由两个以上的人来指挥。否则，所有的一切就会陷入到一种混乱的状态中，不仅指挥者会茫然失措，执行者也会感到无所适从，不知如何是好。

手表定律对企业管理有着重要的意义。作为一名企业管理者，你必须制定一个确保企业内部人人愿意为之付出努力共同目标，所有成员都遵循同一个行动纲领，只有这样，员工们才会万众一心地朝着企业的发展目标共同奋斗。

管理启示

共同目标是团队成员共同持有的意象或景象，是团队成员心中的一股令人深受感召的力量。共同目标可以激励企业员工万众一心，并把实现这种目标的热情传递到企业的各项具体活动中。

在一个企业内部，必须建立感召众人的共同目标才能确保企业顺利发展壮大，如果没有共同目标，企业就会像失去手表的人那样无所适从。

这一管理理念对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

.....
.....

第5天 企业管理应以人为本

核心要素

管理者必须以“人”的管理和使用为根本，以打造独特的企业文化为核心，在增强企业发展的原动力上下功夫；在增强企业核心竞争力上下功夫；在增强企业凝聚力上下功夫。

理论阐述

以人为本是现代企业管理的精华和主题，所有的企业都应该坚持以人为本的管理理念。

怎样才能做到以人为本呢？这就要求管理者必须以“人”的管理和使用为根本，以打造独特的企业文化为核心，在增强企业发展的原动力上下功夫；在增强企业核心竞争力上下功夫；在增强企业凝聚力上下功夫。

1. 吸引人才、留住人才，不断增强企业发展的原动力。

2. 培育独特的企业文化，不断增强企业核心竞争力。

3. 以情感人、以诚待人，不断增强企业凝聚力。

管理启示

总而言之，实施以人为本的企业管
理，是新时期市场经济条件下企业生存乃
至实现可持续发展的关键所在。企业管理
者一定要给予足够的重视。

这一管理理念对你有何启示？请拿起
你的笔，记下你的所思所想。

.....
.....

第6天 不要得罪任何一位顾客

核心要素

“只要你让一位顾客不满意，你就会失去 250 位或者更多的顾客。”

理论阐述

世界著名推销大师、美国的乔·吉拉德曾自豪地说过：“‘250 法则’的发现，使我成为了世界上最伟大的推销员。”

乔·吉拉德发现“250 法则”纯属偶然。在做汽车推销员时，吉拉德经常去参加亲朋好友举行的葬礼。时间一久，他发

现每次参加葬礼的人数，一般都是 250 人左右。职业的敏感性启发了吉拉德，使他获得了一个赚钱的商业法则：“一个人一生中与其往来的大约是 250 人。”经过进一步的调查，结果证实了吉拉德这种推测基本准确，250 人可视为一个平均数字，或者说是最要好的朋友的基本数字。

基于这个法则，吉拉德对自己的工作进行了分析：假如一星期中接待 50 位顾客，其中有 2 人不满意自己的态度，年终时，便影响 5000 个以上的人不满意自己的态度。从事汽车推销工作 14 年就有 7

万人会说：“不要到吉拉德那里买汽车。”这还没考虑 250 人中的任何 1 个人对其认识的 250 人的影响。

“只要你让一位顾客不满意，你将会失去 250 位或者更多的顾客。”吉拉德如是说。流行的鞋帽，无需任何广告，很快就会风靡全市；而在商品紧缺的时期，一个讹传可以在一天之内刮起强劲的抢购风……这些现象都是因为亲戚、朋友、邻里间的口传信息造成的。最早在购买者直接影响与自己有交往的人，使信息在人们中间发生连锁反应。

日本的经营之神松下幸之助先生也说过类似的话：“为一个顾客衷心服务，你肯定会获得 100 个新的顾客。”明白其中道理，更能理解吉拉德“250 法则”的真

正内涵：对任何顾客都必须待之以诚，无论买与不买。因为顾客不仅可以使你失去许多，而且也可能为你带来许多。

管理启示

在任何情况下，都不要得罪哪怕是一位顾客。所有的企业管理者都应当明白：必须认真对待每一位顾客，因为每一位顾客的身后，都有一个相对稳定的、数量不小的群体。而这些人，都是企业的潜在顾客。

这一管理理念对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

.....
.....

第 7 天 先界定问题，然后再解决问题

核心要素

运作一项大事时，不要先急于投入到繁忙的工作之中去，而是先界定问题，把问题简单化、明确化、重要化（即判断出问题的重要性），那么问题就相当于解决了一半。

理论阐述

德鲁克是美国著名的管理学家，被誉为管理学之父。

德鲁克在通用从事管理顾问工作时，情形往往是这样的：双方坐定之后，通用管理人员总会提出一大堆的难题向德鲁克请教。德鲁克推开了这些难题，然后问他

们这些问题：“你最想做的事是什么呢？”“你为什么要去做呢？”“你现在正要做什么事呢？”“你为什么这样做呢？”

管理启示

管理大师德鲁克不替他们“解决问题”，而是替他们“界定问题”。他就管理人员所问的问题提出一连串的反问，其目的是要帮助他们认清问题，找出问题，然后让管理人员自己动手去解决问题。

这一管理理念对你有何启示？请拿起你的笔，记下你的所思所想。

.....
.....