

突破

平凡管理

BREAK ROUTINE
MANAGEMENT

谭定雄 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

突破平凡管理

谭定雄 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

突破平凡管理/谭定雄编著. —北京: 企业管理出版社,
2003.5

ISBN 7-80147-881-9

I. 突… II. 谭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 038167 号

书 名: 突破平凡管理

作 者: 谭定雄

责任编辑: 肖震东 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80147-881-9/F.879

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京明十三陵印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 大 32 开 9.5 印张 150 千字

版 次: 2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 19.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



作者简介

谭定雄

中国知名咨询、培训师。具11年大型外企、跨国公司 & 咨询公司中高层管理经验, 历任中国区人力资源经理、培训经理、项目总监、管理总监、副总等职务, 曾任中国管理科学研究院客座研究员, 在《经理人》等杂志上发表多篇文章, 曾主讲管理公开课以及为中国移动、经理人俱乐部等数十家企业进行管理咨询或培训。

E-mail: china @ BiiU.com

本书简介

企业的发展必然会遇到许许多多尖锐的问题和许许多多令千百万管理者思考一生、探索一生的困惑。本书从制约企业持续增长的瓶颈问题入手，总结出企业管理活动中面临最大的15项管理困惑和难题，并提出了相应的解决思路和方法，又用“十大飞驴原理”来生动说明10条百年不老的管理哲理。书中还附有30多个管理新工具，为管理者提供了一个丰富管理知识的平台。

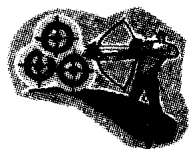
Biu 中国出版集团

责任编辑 肖震东

封面设计 柳晓春

1369300656

**倾听百年不老的管理 10 大毛驴原理
探讨企业面临最大的 15 项管理困惑
奉献给企业最适用的 34 则管理思想
分析企业近乎不可思议的管理怪圈
讲述跨国企业先进的管理妙招
浓缩上市公司沉淀的管理精华
用生动的故事和身边的案例讲管理
另类思维，意外收获**



序 言

古老的藏青山下居住着一个村落，听祖辈讲，在峻峭的群山最顶峰埋藏着一座宝藏。于是，老村长带领村里的一群年轻人，携带砍刀斧头和干粮、水出发了。

他们披荆斩棘，三天后终于登上了山巅，却发现原来在一丈之外还绵延耸立着一座接一座的山峰，山与山之间是深不见底的幽谷。山顶上除了一棵参天大树外，只有杂草丛生。

大家并没有气馁，他们相信有志者事竟成，终有找到宝藏的那一天。于是，老村长带领大家从山的另一面一步一步走下去，然后再一步一步向另一座山峰攀登。

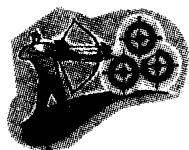
我们的企业在发展过程中，也会遇到这样数不胜数的山峰，大多数企业管理者总是像老村长一样，带领大家不停息的上山、下山、再上山，没有人想过用斧头砍下大树，搭成一座木桥，在很短时间就可以跨越这深谷，而是选择了需要几天时间的劳民伤财的跋涉。

市场竞争，是企业管理者与管理者之间的智商交战，也是各自训练出来的团队力量之间的抗衡。

有一个流行的话题：一只狮子率领的羊群和一只羊率领的狮群的正面交锋，究竟鹿死谁手、谁胜谁负？

如果你问一些中国企业的管理者，他们大都会告诉你狮子率领的羊群会获胜；如果你去问一些外国企业的管理

序
言



者，他肯定会告诉你羊率领的狮群会获胜。这就是为什么中国企业一旦高层更换就会危及企业命运，而外国企业高层频繁更换却仍然保持健康发展的原因。

中国的家族式管理模式，决定了企业的高层管理者的重要性，只要他的指挥棒一挥，他所率领的团队就会蜂拥而上，即使前面是悬崖绝壁也在所不惜。一将无能，累死千军。所以，市场经济下对他们的要求就越来越高，要改变企业命运，就需要一支具有杀伤力的精英团队。做管理精英是很容易的事，只要观念和方法正确就行。

什么样的人才是管理精英？

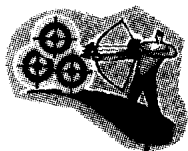
管理精英能够不拘一格地寻找机会，管理精英能够敏锐犀利地洞察企业晴雨，管理精英能够谈笑风生地面对激烈商战，管理精英能够胸有成竹地引领企业挑战未来。

企业的发展必然会遇到许许多多尖锐的困难，许许多多非一般人能够解决的困惑。所以，管理精英只有一个标准：能解决企业问题才是精英！

市面上讲管理的书籍不少，本书却有着她独特的视角和哲理，以第四只眼的维度来审视，对于一般性的管理问题不作赘述，重点提供大部分管理书中未能够详细探讨的部分的解决思路 and 方向，力求风趣和正中企业管理的症结，但愿她能够成为帮助你跨越深谷的那棵大树。

本书的另一个特点是，既有理论与实践的多重碰撞，也有不断与管理者和学者之间的思想碰撞。你将分享到的大部分内容都来自笔者 11 年外资企业管理实践的观察总结。书中的大量案例都来源于我们身边的企业或日常生活。

笔者意在为读者提供一个广博的思维平台，读后对企业管理有一个全面而新颖的认识。需要说明的是，本书虽



然提供了对企业管理困惑的分析和解决办法的探讨，但不是傻瓜式的操作方案，所以，希望读者带着思考阅读，必定收获多多，按照书中提供的方向、发挥各自的才智去加以拓展，就可以学到其中独特的方法。笔者也深知很多读者非常欢迎操作性强的书籍，在本系列即将推出的其他部分就能直接满足读者的这种需求。

你的企业是否也面临着 15 大管理困惑？你的企业是否也存在着管理的怪圈？你是否需要浓缩的管理精华去改善提升企业素质？

我们分析了数千家企业，发现其中真正成功的企业只占了 3%，我们又分析了这成功的 3% 的企业，发现他们都有一个共同点，那就是：在大脑上的投资非常大。

想想看，人人都在寻找宝藏，为了跨越管理的深谷，尽快到达目的，你是自己摸索着上山下山走得快，还是借助跨越工具更快？再想想，如果你没有想到去提升管理素质，假如你的竞争对手这样去做了，后果又会怎样？

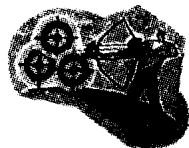
本书适合中小型民营企业总裁、企业的中高层管理者、立志成为一个通才的管理者，以及有一定管理基础的管理工作人员参考，也可作为企业管理培训的辅助教材。

在编著本书的过程中，笔者参阅了 11 年来的读书笔记，所以，书中引用的个别管理语句未能够注明出处，在此深表歉意。同时，还要感谢 Smasa 的支持。

谭定雄

2003 年春于深圳

序
言



目 录

□上篇：百年不老的管理 10 大毛驴原理

——商人与毛驴的故事

1. 商人买驴：招聘两不选 (3)

商人决定到集市买一头毛驴回来，集市上的毛驴可多啦！第一头膘肥体壮，第二头幼小瘦弱，第三头不胖不瘦，商人最后买了哪头驴回去呢？

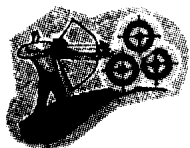
2. 毛驴与胡萝卜：目标激励 (11)

这毛驴刚开始表现还不错，可是时间久了它便停停歇歇、慢条斯理的了，于是商人就在毛驴头前挂一串胡萝卜，毛驴便一直望着胡萝卜往前跑。

3. 胡萝卜与狼狗：赛跑机制 (19)

这毛驴脾气倔得吓人，你要它走呢，它偏偏站住，总不能每天换着花样去哄它啊！商人就在毛驴前面挂一串胡萝卜，然后又又在毛驴的后面放一只狼。

4. 商人驯服驴：逆反手法 (25)



商人要赶毛驴到磨坊，可是怎么赶它都不肯动半步，赶得急了，毛驴索性一个劲的往后退。商人于是拉毛驴转了个身，然后还用鞭子抽打它。

5. 毛驴瘦身法：集中的战略…………… (31)

毛驴路过一个满是胡萝卜的菜园，不由得流出了长长的口水。可是它太胖了，钻不进菜园四周立着的栅栏。它三天不饮不食瘦身后就如愿以偿。

6. 毛驴觅食：速度制胜…………… (39)

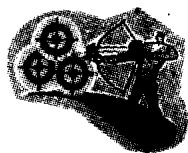
毛驴在一望无际的草原上迷失了方向，它一边朝前走，一边寻找食物。终于发现了两堆鲜嫩的青草，它并没有立即吃掉，脑子里突然出现了许多疑问。

7. 毛驴驮盐：方法导向…………… (45)

毛驴驮着盐经过一道狭窄的石桥时，忽然滑倒跌进小溪，盐溶化冲走了，毛驴感觉轻松多了。第二次它就故意跌倒。第三次呢，商人换了一大驮海绵。

8. 商人喂驴：感恩效应…………… (55)

商人赶毛驴往集市，途中见毛驴很辛苦，于是取出一个胡萝卜喂它。毛驴竟然扭头不吃，商人生气地扔在地上，再回头时，见毛驴正津津有味地在啃呢。



9. 商人与愚公：聪明与勤奋…………… (65)

商人赶毛驴经过一座大山，见山脚下愚公带领子子孙孙还在挖土移山，商人琢磨不是挖了几百年了吗，于是笑问愚公：你怎么不将家搬到山那边去呢。

10. 森林的早晨：危机意识…………… (73)

新的一天又来临了，狮子和毛驴在同一时间醒来，毛驴首先想的是：今天我必须比狮子跑得快些；狮子首先想的是：今天我必须要比毛驴跑得快些

10* . 商人进城：企业怪圈…………… (79)

商人赶驴进城。到城门口，需先查验证件，驴闯大闸，被罚5元。商人鞭驴曰：你以为你是保安啊，随便闯闸？再往前行，驴碰翻福利店水果摊，赔款10元。

□中篇：企业面临最大的15项管理困惑

——千百万管理者思考一生的问题

困惑1：如何招聘及留住价值人才…………… (85)

招聘10大误区 / 外资企业通行的招聘流程 / 辅助选人的10大测试量表 / 招聘的结构化问卷 / 文凭与葡萄 / 选人容易用人难 / 给一流人才一流的环境 / 女性



抬头 / 食人族上班：干部编制 / 员工“博炒” / 如何
裁员 / 10 大留才法则 / 金钱留人的危害

困惑 2：如何利用考核带动绩效的提升…………… (101)

绩效考核的失败原因 / 绩效考评的 3 大重要工具 / 绩
效考评的 2 大常用工具 / 绩效考评的 9 大辅助工具 /
成功实施绩效管理的关键 / 如何避免考评的“好好先
生”现象 / 绩效考核的成果应用

困惑 3：如何解决“培训时激动、培训后不动” …… …………… (111)

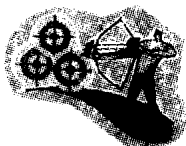
培训员工的培训意识 / 培训管理者的培训意识 / 培训
不是一个课程，而是一个系统 / 如何进行培训系统的
模块建设 / 培训规划

困惑 4：如何设计合理的薪酬体系…………… (117)

影响薪酬标准的 8 大因素 / 合理薪酬设计的 3 大部分
/ 薪资的体现形式 / 共同的问题：薪资怎样保密 / 优
秀薪酬体系的设计思路分析 / 销售员的薪酬设计 / 趋
势：为价值员工定制薪酬方案

困惑 5：如何建立企业的核心竞争力…………… (125)

核心竞争力是什么 / 核心竞争力的特征 / 核心竞争力
的 6 种表现形式 / 在自身领域寻求自控领先地位 / 拥
有核心技术以突破技术堡垒 / 实施专利战略增强核心



竞争力 / 树立核心竞争力的关键 / 规模经营与竞和 /
如何培养企业核心竞争力 / 提高企业竞争力的 3 大支
柱

困惑 6: 如何整合高效灵活的业务流程…………… (133)

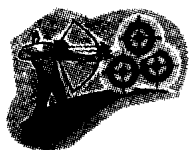
认识流程 / 流程的分类 / 向传统流程模式挑战 / 如何
才是高效灵活的流程 / 流程的 4 个阶段 / 流程设计的
6 大准则 / 流程设计的方法 / 流程管理的核心工具 /
流程优化与流程重组 / 流程制度的力量 / 流程简单就
是好

困惑 7: 如何有效管理财务资源…………… (143)

善用财务这个企业晴雨表 / 财务和会计 / 开源节流:
理财行为 / 现金流流出的问题 / 应收款不能收 / 包干
制 / 全面预算管理 / 揭示企业避税的 8 大手段 / 新公
司创立考虑的 10 大财税问题 / 财务资源运用要解决
的问题 / 如何有效地进行财务管理 / 资本运作促进企
业高速发展

困惑 8: 如何选择、建设和管理销售渠道…………… (155)

销售渠道及类型 / 传统渠道管理的 8 大弊端 / 销售渠
道选择模式 / 销售渠道的建设与管理 / 如何向总裁推
销 / 如何向一般职员推销 / 争取销售权力 / 整合营销
/ 销售渠道案例



困惑 9: 如何进行客户管理和让服务创造财富 … (175)

如何不断开拓新客户 / 我们拿什么留住客户 / 培养顾客忠诚度 / 丰富多样的售后服务 / 客户关系管理能带来业绩 / 你实施 CRM 了吗 / 客户越多越好吗 / 顾客真的是上帝吗 / 客户服务 3 怪招 / 处理客户抱怨 6 招 / 面对客户要求退货 / 服务规范、技巧与体系 / 服务营销的 7C 模式 / 十步服务和一站式服务 / 案例: 名企的客户服务体系

困惑 10: 如何让管理、制度、技术创优势 …… (195)

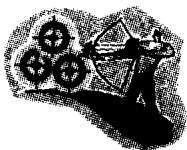
管理创新的 8 大手法 / 制度创新的 8 大手法 / 技术创新的 8 大手法

困惑 11: 如何进行企业文化建设 …………… (203)

企业文化建设 / 文化与同化 / 改变企业文化从称呼开始 / 全员文化 / 个人英雄与团队作战 / 建设学习型组织 / 人多就是团队吗 / 不要做螃蟹团队 / 名家论企业文化

困惑 12: 如何设计员工发展通道 …………… (211)

创造个人品牌的 10 大法则 / 你和老鹰在一起, 还是和老鼠在一起 / 你是世界上的哪种人 / 如何进行职业生涯规划 / 内部提升 / 快速成功的 10 个法则



困惑 13: 如何提升品质以维持企业生命 (219)

质量永远是生命 / 品质是人制造的 / 品质极限 / 如何建立品质控制系统 / 品质管理常用工具

困惑 14: 如何延续企业战略 (225)

企业战略三论 / 传统企业与知识型企业的战略 / 市场战略定位 / 以快求变的战略 / 战略眼光: 微软的清洁工 / 战略目标规划 / 战略转移 / 决定企业命运的 3 大法宝 / 企业获取成功的 6 大条件 / 全球资源共享 / 企业战略的 6 大王牌

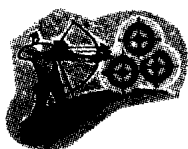
困惑 15: 如何打造一支极具杀伤力的管理团队 ... (237)

团队形成的四个阶段 / 经理的三封锦囊信 / 把官爷们拉下台来 / 别太快太早说“不” / 高科技还要高接触 / 团队沟通的 7C 模式 / 顶尖经理的 20 项综合素质 / 以 CEO 标准来要求管理者 / 一流团队的 20 条军规

□下篇 管理思想及工具汇编

——惟专乃可致精，惟涉猎乃能致博

1. OPT: 最优生产时刻表 (249)
2. TOC: 瓶颈管理/约束理论 (250)
3. CE/SE: 并行工程/同步工程 (251)
4. JIT: 准时生产制/适时生产管理 (252)



5. AM: 敏捷制造	(253)
6. LP: 精益生产	(254)
7. BPR: 业务流程再造	(255)
8. CRM: 客户关系管理	(256)
9. MRP: 物料需求计划	(257)
10. MRP II: 制造资源计划	(258)
11. ERP: 企业资源计划	(260)
12. SCM: 供应链管理	(261)
13. 5S: 五常法现场管理	(262)
14. TPM: 全面生产管理	(263)
15. TQM: 全面质量管理	(264)
16. QCC: 品管圈	(265)
17. 6σ: 6 西格玛	(266)
18. ISO 9000: 国际质量保证体系	(267)
19. ISO 14000: 国际环境管理体系	(268)
20. HRM: 人力资源管理	(269)
21. KRM: 知识资本管理	(270)
22. 7C: 7C 模式	(271)
23. 4PS: 市场营销组合	(272)
24. PLM: 产品生命周期管理	(273)
25. PM: 项目管理	(274)
26. CIMS: 计算机集成制造系统	(275)
27. EIP: 企业信息门户	(277)
28. EC: 电子商务	(278)
29. CI: 企业形象/企业识别系统	(279)
30. MBO: 目标管理	(280)