



企业胜经

STREETWISE

[美]约翰·里德尔◎著

John Riddle

工商管理

组织、营销与财务

单立宁 马剑辉/译

这里有管理的秘诀，有技术和策略。要想成为杰出的管理者，
简略、有效、经过千锤百炼的绝招不可不读。

世纪出版集团上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理:组织、营销与财务/(美)里德尔(Riddle, J.)著;

单立宁、马剑辉译.

—上海:上海人民出版社,2003

(企业胜经)

书名原文:Business Management

ISBN 7-208-04426-0

I. 工... II. ①里...②单...③马... III. 中小企业-企业管理

IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 088621 号

策 划 施宏俊 钱红林

责任编辑 李 季



世纪文景

·企业胜经·

工商管理:组织、营销与财务

[美]约翰·里德尔 著

单立宁 马剑辉 译

出版发行 世纪出版集团 上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

经 销 新华书店上海发行所

印 刷 商务印书馆上海印刷股份有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 17

插 页 2

字 数 267,000

版 次 2003 年 1 月第 1 版

印 次 2003 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1-7,000

ISBN 7-208-04426-0/F·947

定 价 35.00 元

目 录

第一部分 管理基础

第1章 管理的艺术	005
第2章 组 织	016
第3章 人力管理的艺术	024
第4章 授权的艺术	035
第5章 他们去哪儿了?	045

第二部分 小企业:新建公司、家族企业及其他

第6章 管理新建公司	061
第7章 管理家族企业	074
第8章 管理者也是梦想家	085
第9章 管理团队	092
第10章 管理人员的开发	103

第三部分 管理者在营销中的角色

第11章 营销和销售	117
第12章 广 告	127
第13章 公共关系管理	149
第14章 客户服务管理	158

第四部分 管理者与金钱

第15章 财务管理	177
第16章 管理和新经济	186
第17章 风险管理	200

第五部分 管理者与交流

第18章 交流是关键	211
第19章 管理时间,不要让时间管理你	219
第20章 应对惯性消极	228
第21章 压力管理	235

第六部分 管理者、技术和未来

第22章 技术管理	249
第23章 引领企业,走向未来	260



第一部分

管理基础

- ▶ 第1章
管理的艺术
- ▶ 第2章
组 织
- ▶ 第3章
人力管理的艺术
- ▶ 第4章
授权的艺术
- ▶ 第5章
他们去哪儿了?



这一部分，你将学习作为一个管理者的含义，以及如何为取得成功而进行管理。包括关于如何管理员工、如何分工和如何成为一个杰出的管理者的宝贵技巧。在新千年，管理小企业是真正的挑战，本书将为你提供使小企业取得成功所需要的各种工具。



第1章 管理的艺术

什么是管理

为什么管理这个话题这么热门呢？每天有上百万的人在做管理工作。无论他们是管理自己的小企业，还是替别人管理，还是管理一个公司的某个特定部门，管理总是时而简单，时而又极其复杂的事情。另外，你还要为你的企业或所在部门的日常运营负全责，所以管理者的微小决策也举足轻重。

如果以前没有很多全面管理经验你也不必焦虑。大部分管理者认为，人的管理才是他们的最大困难。因为人就是人，总有一大堆的麻烦要处理。但是正像世界上的其他麻烦一样，如果把麻烦分解开来，就能得到解决。时间、耐心和知识，就是你所需要的全部武器。

这本书将教授给你在瞬息万变的企业环境里管理企业的必要信息。管理，像生活一样，有成功有失败。你永远也不知道明天会发生什么。

管理是一种常识

你是否觉得管理只是一种常识？如果是，那你就有了一个好的开端。管理和常识相辅相成，如果你能坚持这条原则，那么你的管理任务就能顺利完成了。如果你从没想到将二者进行比较，那你可要大吃一惊了。任何有效率的管理者都知道如何将常识融合进自己的管理风格当中。

在以下几个方面对自己进行测评

价值——你自己的价值与整个行业相比，胜负如何？如果其他企业做得都不

对,你是否具备正确行事的条件?

远见——你是否能统观全局?退后一步,环顾四周,然后第一个承认自己对眼前的景象并不确信,对你而言是否容易?很多管理者经不起远见的考验,因为他们没能把工作分配给那些有宝贵潜质的人去做。

行动——你是否表现出色?如果把你的管理技术比作一名拳击手的搏斗威力,你是否会在第一回合就被淘汰出局?或者,你是否已经学会“像蝴蝶一样飞翔,像蜜蜂一样叮刺”?

自觉——你聪明吗?你是否聪明到能够明白一个人不是无所不能的?很多小企业失败了,只是因为高层管理人员不愿承认自己需要帮助。你以为比尔·盖茨一个人就能经营微软么?他的聪明之处在于,知道雇用那些有足够天赋的人把自己围绕起来,帮助自己。

融资——这个问题大多数人都以为自己完全懂得,但事实上,这是很多企业走向失败的开始。为什么?因为他们并不理解成功地经营一家小企业时融资的全部意义。你呢?对于当今的融资问题,你懂多少?如果你不是想像中的融资奇才,你至少应该知道你需要帮助,知道能得到帮助是好事(回顾前文中“自觉”那一段)。

融资——这个问题大多数人都以为自己完全懂得,但事实上,这是很多企业走向失败的起点。

压力管理——你的血压怎样?最近有没有做检查?或者最好问一下,你应付压力的能力有多强?压力是企业问题的主要原因之一,不仅员工有压力,而且企业主也有压力。你最近读过压力管理方面的书没有?或者参加过这方面的研讨会吗?你懂得放松的艺术么?如果没有,你可要抓紧提高呵,因为要想在新世纪里成为一名有效率的管理者,你必须掌握一流的压力管理技巧。

尽管很多人都想成为优秀的管理者,但是只有少数人最终取得了成功。有时是选择错误,但更经常的情况是,他们没有合适的素质。

合适的素质:杰出管理者的条件

杰出的管理者也是杰出的领导人——历史上在商业领域以至人类生活的各个

方面,杰出的领导人数不胜数。想想你最喜欢的领导人,你为什么喜欢他们?他们有什么样的性格特征?你能否与他们相比?如果你发现自己比不上他们,你怎样做才能达到这些榜样为你树立的目标?

杰出的管理者有自信——如果你不相信自己,你还能指望别人相信你么?为了成为一个杰出的管理者,你应该首先从内心里领导别人。相信自己能够完成工作,你也会激励别人。

杰出的管理者是有条不紊的——如果你每天都找不到车钥匙,也不能说明你是一个杂乱无章的人。但是杰出的管理者必须具有杰出的组织能力才能领导别人。

杰出的管理者尊重他人——好的管理者能够包容其周围的人,但是杰出的管理者会拥抱别人,最大程度地尊重他人,甚至依赖他们的支持。

好的管理者能够包容其周围的人,但是杰出的管理者会拥抱别人,最大程度地尊重他人,甚至依赖他们的支持。

杰出的管理者懂得自己的业务——杰出的管理者会花必要的时间尽可能多地去学习企业是怎样运营的。但是他们不会在雇员工作时指手画脚。

管理意味着永恒的变化

俗话说,只有孩子喜欢变化。这句话中蕴涵了很多真理,因为大人们一般不会带着喜悦和感激来迎接变化。很多人宁愿维持“现状”,也不愿意捣乱。改变?你开玩笑吧?

变化确实在发生,无时无刻不在发生。变化是永恒的,杰出的管理者必须直面变化,知道如何对付它。一个员工可以对变化束手无策,但是对一个杰出的管理者而言,他的工作就是引导员工作出必要的调整以迎接挑战,适应变化。

然而应变可能会使你变得不受欢迎。你必

进行变化的秘诀

员工们总是拒绝接受工作中的变化,无论变化是为什么以及怎样发生的。这只是人的本性。如果员工们发觉哪道程序有了变动,或者有了什么新政策,就会退缩。进行变化的秘诀是在变化的各个方面都争取员工的参与。让大家坐下来开个集体讨论会,让他们来出谋划策。如果他们觉得自己也是实施变化的一分子,那么就会更容易地接受它。

须记住,作为杰出的管理者意味着要紧紧抓住永恒变化的犄角,让它知道到底谁说了算。有时你必须作出的决定与众人的愿望背道而驰,这不会为你赢来朋友,但却会肯定你的管理技术。

测验你的应变能力

1. 我承认变化是人生现实。
2. 我知道,人们一般不能适当应变。
3. 我会竭尽全力帮助人们应变。
4. 我直面变化,若非必要,连眼也不眨。
5. 我知道能够应变是成为一个杰出的管理者的一项条件。

如果你对所有的问题都回答“是”,那么恭喜你:你具备潜质,可以成为一个随时准备应付工作中的各种变化的杰出的管理者。

设立并实现目标

作为一个管理者,在目标问题上你是什么态度?你愿意看着员工们每天在工作间里漫无目的地走来走去么?或者,你是那种根本没有任何目标的管理者吧?

如果你恰好已经确立了目标,又在实现目标的路上遇到了一些障碍,那么,这些目标是否会不被坚持到底而夭折呢?

沃尔特·迪斯尼年轻的时候有过一个目标:他想要一份报社的工作。当他想要争取一个报社记者的职位时,别人告诉他说,他创造力不够,缺乏想像力。你能想像么?设计米老鼠、唐老鸭和迪斯尼乐园的人,被人说成缺乏创意!让这个世界庆幸的是,沃尔特没有因这次失败而泄气。

那么你呢?如果那时是你处在沃尔特的位置,别人告诉你,你没有合适的素质,你会不会就此认输,终生甘做平庸之辈呢?但愿不会。为了成为一名杰出的管理者,

你不能让失败、挫折、失望、心痛或其他问题阻碍你到达顶端的道路。

树立目标时,问自己几个问题

1. 我已经记录下我的目标了么? 你是否已经书面记录了你想取得的成就? 很多成功的管理者实际上都有一个目标日志,上面记录了他们的目标以及实现目标的步骤。

你把自己的目标写下来了吗?
2. 你是否经常重新评价你的目标? 有时随着时间的推移,目标也要发生变化。一定要重新检验你的目标,以确保及时作出必要的调整。
3. 你的目标与企业里其他人的目标一致么? 是否所有人都志同道合? 是否大家都在追求相同的结果?
4. 我是否已经准备好为实现目标竭尽全力? 当实现目标的路途变得曲折艰难的时候,你能做到矢志不渝并进行必要的进程调整么? 或者,你会半途而废,最终做了别的事呢?
5. 我怎样帮助企业里的其他人实现他们各自的目标? 杰出的管理者也是一个杰出的鼓励者,所以你一定要帮助别人也实现他们的目标。

每实现一个伟大的目标,都是值得庆祝的事情。打开香槟、吹起气球、把桌子推到一边,打开音乐,跳起来吧。你喜欢的话,也可以采取低调一点的方式庆祝。不管用什么方式,庆祝总是必要的。因为这样每个人都会有成就感,会感觉为实现这个目标而作的所有努力都是值得的。

如果不庆祝的话,很难鼓励别人甚至是自己更上一层楼。如果你不承认、不称赞别人的成就,那你怎么能期望他保持工作积极性、不断进取呢?

同时也要记住,员工必须有工作动力才会保持心情愉快。因此在员工实现其目标的时候一定要予以肯定。

肯定成就的方法

便笺——你可以用书面便笺或电子邮件的方式告诉员工，你对他在某项工作和项目中的表现非常满意。

亲自告知——不论员工的工作地点在哪，都要亲自去和他握手，一定要保持微笑和正视对方。最重要的是要真诚。他肯定会觉得一天都很愉快。

电话——拨打他的电话，对他说“谢谢”、“祝贺你”。

无论何时当人们意识到自己很受赏识时，都会受到鼓励，尽自己最大努力工作。

大力宣传——发布公告，添加到公司网站上，或在公司大厅里张贴海报。无论何时当人们意识到自己很受赏识时，都会受到鼓励，尽自己最大努力工作。

实现和超越目标的策略

杰出的管理者希望雇用积极投入的员工，这就需要理解“参与”的真正含义。你需要制定一个目标，也需要有策略来帮助每一个人实现和超越他们的目标（不要忘记你自己也包括在内）。如果员工觉得自己在参与、管理层和他们同心同德而不是对抗时，工作态度就好很多。

当其他资源——能源、资金、设备消耗得越来越多的时候，合理地利用人力资源是至关重要的。

现在，一个公司的人力资源对其利润和成败来说越来越重要。当其他资源——能源、资金、设备消耗得越来越多的时候，合理地利用人力资源是至关重要的。

员工的参与可带来积极的后果。员工参与的第一步就是管理层承认，负责某项工作的员工要比老板更了解这项工作。接下来管理层和员工都要认识到员工在为做好这项工作扫清障碍。再接下来是提高员工积极性的最重要的动力：将业务做得更成功。

参与基于信息。你是一位什么类型的管理者？你是和其他员工分享信息，便于他们工作更有成效呢，还是坚持“信息就是权力”这句老说法？信息可能是权力，但是一个公司的成败就在于信息是如何使用和分享的。

很多小公司中常见的现象是员工经常抱怨管理层垄断信息，不向下传达，这又导致了员工无法和其他同事分享信息。在员工没有掌握足够信息的时候，经常会陷入矛盾的境地——就是他们认为自己应该做的事情和管理层期望他们做的事情之间的矛盾。你怎么可以期望员工在没有任何信息的情况下解决问题呢？

成为团队的一分子是参与的一个关键方面。你的公司再小也没有关系。员工都希望成为团队中重要的一分子，因此你的任务就是要帮助他们实现目标。员工的参与对员工和管理人员来说都是强有力的激励和学习经历。这样他们立即就可以看到自己努力的成效，下次他们就会更加努力，作出更迅速的反应。

如果你无法给自己和你的员工制定目标的话，为什么不邀请所有的人集体讨论呢？集体讨论是寻找创造性的解决方案的最有效方法之一。沃尔特·迪斯尼非常重视这一方法，为什么你不尝试一下呢？

目标属于胜利者

如果你学会了如何制定目标，你就踏上了成功的道路。沃尔特·迪斯尼有个目标：他想建立一个迪斯尼乐园，并且要排除一切障碍达到目的。你呢？你为自己制定了什么目标？如果你一时还没有为自己制定目标的话，先从小目标开始，随着时间的推移再制定大目标。当你看到自己实现目标时，你会有一种胜利的感觉。

集体讨论的基本规则

- 将首次集体讨论的时间限制在 30 分钟以内。
- 让一个人把所有的主意都写在黑板或水板上。
- 记住：所有的主意都是好主意，都值得提出，都要记录下来。
- 即使你的主意仅仅算得上半个解决方案，也要写下来。它可以启发组内其他人想出整个方案。
- 如果想出的主意太少是没有什么用处的，因此要提醒所有的人集体讨论的经验法则是数量而不是质量。

- 集体讨论的后一半经常要比前一半好。通常前一半的工作就是排除所有普通的和习惯性的方案,然后就剩新鲜的具有创造性的主意和方案了。

为什么不赶快组织一次集体讨论?你会惊喜地发现每一个人都非常想参与,希望为公司的成功和进步贡献一份力量。

你采用的是何种管理风格?

如果你的管理风格和你公司的员工不相协调该怎么办?

如果你希望你的小公司获得成功,你就需要正确的管理风格。究竟什么是正确的管理风格?如果你的管理风格和你公司的员工不相协

调该怎么办?

首先要认识到你特有的管理风格是独特的。但是这并不意味着你是这个星球上惟一使用这种管理风格的人,这只是说它是具有你的个人特色的。它决定了你周围的人是否会对你的愿望和命令作出回应。

正如电视节目丰富多彩一样,管理风格也是五花八门。现在,让我们仔细地看一下:

连续剧——你的管理风格像每周播放半小时的连续剧吗?你像《朋友》中的一集那样来管理公司吗?你的管理风格充满嬉笑、胡闹和玩笑吗?换句话说,你将幽默融合到管理风格中吗?不要笑,很多成功的管理者都是按照某部连续剧来设计自己的管理风格的。

戏剧——你的管理风格更像《纽约警探之一——蓝色出击》(NYPD Blue)似的持续一小时的戏剧系列吗?你把公司视同每周的戏剧来管理吗?你过于严肃了吗?就是在你并不想给人专断感觉的时候也会让人觉得你是在发号施令吗?

电视连续短片——你的管理风格更像《寂寞之鸽》(Lonesome Dove)似的电视连续短片吗?换句话说,你的员工每周或每隔几天就得找你要信息指示,否则就无法工作吗?

肥皂剧——你的管理风格更像《总医院》(General Hospital)似的肥皂剧吗?换

句话说,你同时展开很多情节线索,员工很难跟得上吗?

新闻节目——你的管理风格更像 CNN 一天 24 小时的新闻节目吗?或者说你的员工随时都可以获知公司的动态吗?

不管你的风格如何,你总要根据工作环境和员工的变化而改变自己的管理风格(记得我们前面提到的有关变化的部分吗?)。其实归根结底,管理风格只有两类:新派和老派。

老派管理风格的公司会保持公司成立初期的很多规章制度,公司里面会设有不少中层和级别较低的经理以及管理经理们的副总裁等等等等。老派的管理喜欢严格的制度,不会因为任何原因而打破或改变制度。他们喜欢开会,而且以一个周开会次数多为荣。在老派管理风格的公司里面,每一个人都知道自己的地位。它就像等级制度,没有人敢越位。老派的管理风格好像不喜欢创新,进行集体讨论几乎是不可能的。

新派管理风格力图做到:新颖、有创意、创新、先锋、鼓舞人心。你现在明白了两者之间的区别了吗?老派管理风格有着其历史意义。但是新世纪带来了新的规章制度,新的规章制度需要新型的管理风格。你觉得哪种风格的管理更适合你的公司的发展呢?

新派管理者的特点

成功的新派小公司管理者具有下列特点:

希望更多的责任——新派管理者对公司业务有着个人责任感。他们不惧怕责任,也不惧怕在必要的时候把任务分配给下属。

愿意承担风险——新派管理者不惧怕风险。但这并不意味着他们在支配物力人力资源时很草率,这只是说他们为了发展公司业务愿

学会借鉴成功经验

每一个人都希望获得成功,为什么不借鉴你几年来学到的或接触到的成功的管理风格呢?回想一下你曾经共事过的管理者,毫无疑问有好的也有不好的,甚至还有很糟糕的。要学会借鉴好的管理者的成功的管理风格,同时也要注意不要学习糟糕的管理者的习惯。

新派管理者为发展公司业务愿意涉足陌生的领域。