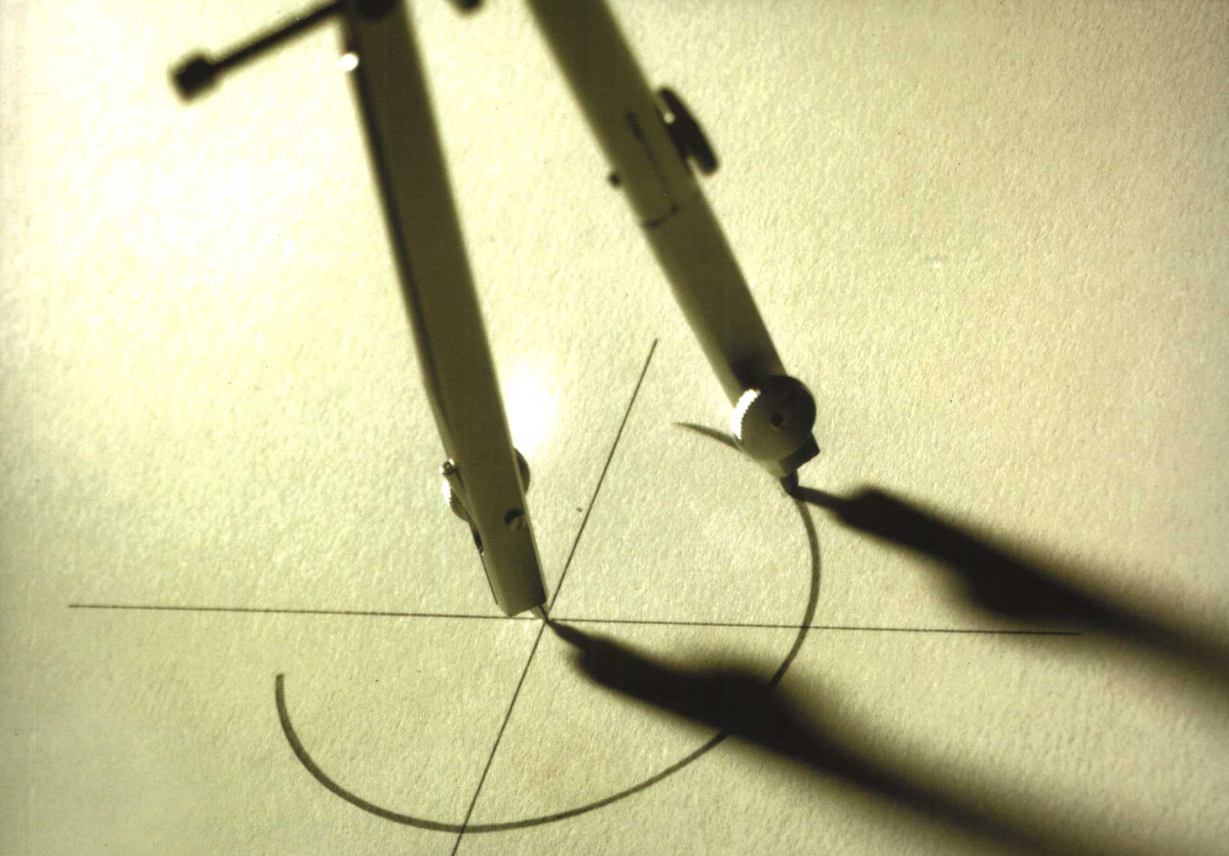




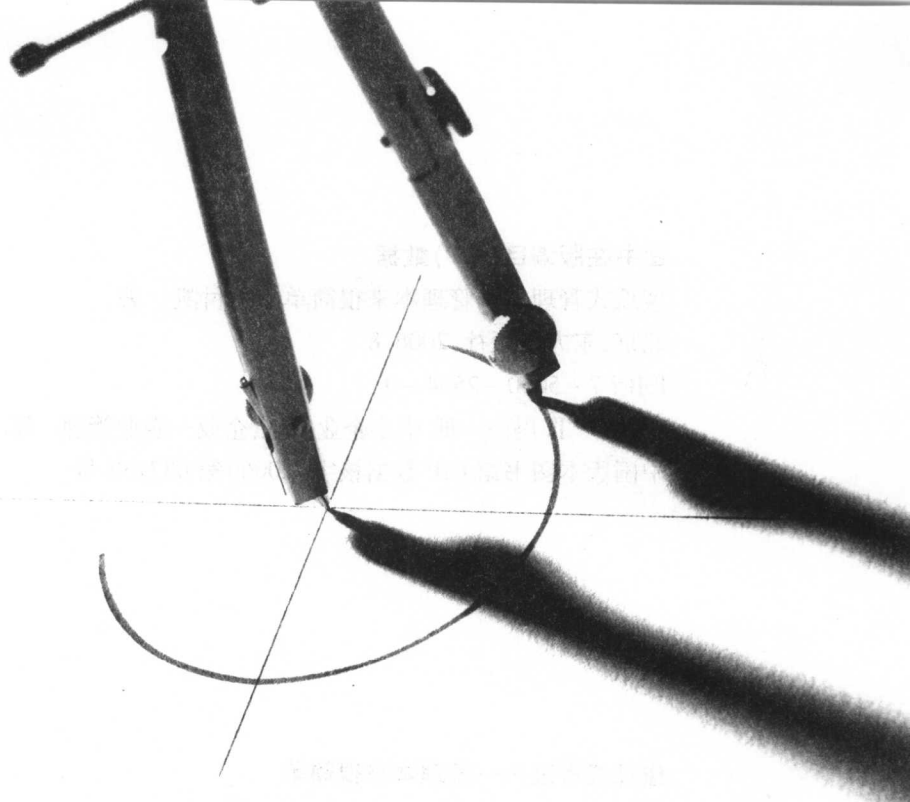
傻瓜^式管理

SIMPLE MANAGEMENT 冯付凯/著

管理本来很简单

专门为中小型民营企业量身打造的管理秘籍

東 方 出 版 社



傻瓜^式管理

SIMPLE MANAGEMENT 冯付凯/著

管理本来很简单

专门为中小型民营企业量身打造的管理秘籍

东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

傻瓜式管理——管理本来很简单 冯付凯 著

北京:东方出版社,2006.8

ISBN 7-5060-2594-9

I. 傻… II. 冯… III. 中小企业:私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 087159 号

傻瓜式管理——管理本来很简单

作 者:冯付凯

策 划:施丽娟

责任编辑:胡 萍

出 版:东方出版社

发 行:东方出版社 东方音像电子出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号

邮 编:100706

印 刷:北京智力达印刷有限公司

版 次:2006 年 8 月第 1 版

印 次:2006 年 8 月第 1 次印刷

开 本:710×1000 毫米 1/16

印 张:15.875

书 号:ISBN 7-5060-2594-9

定 价:29.80

发行部电话:010-65230553 010-65245857

版权所有, 违者必究

傻瓜^式管理

Simple Management

作者简介



冯付凯，1972年出生，安徽滁州人。

实战派管理咨询专家，曾任德国红箭（中国）集团有限公司总经理、上海日特汽车配件有限公司总经理、北京正业宏通管理咨询有限公司高级咨询师，现任上海丽凯企业管理咨询有限公司首席顾问、美国TNT国际企业教练机构（中国）训练导师。专职于企业管理咨询、辅导、顾问及培训近十年，曾先后服务过数十家年产值从500万人民币到20亿人民币不同规模的企业。已出版著作《终端第一》，即将出版著作《心理契约》和《100个理由—企业执行力的杀手》。主讲课程有：“傻瓜”式管理、创新品牌战略与市场营销策划、组织结构设计与部门职能划分、绩效管理与薪酬设计、高层经理人的八项修炼、现场5S推行实务和企业教练领导力素质提升。

E-mail: 13356112020@zj165.com

管理本来很简单

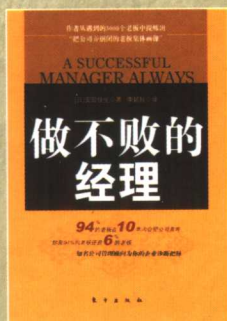
专门为中小型民营企业量身打造的管理秘籍

Simple Management

管理本来很简单

专门为中小型民营企业量身打造的管理秘籍

实战派管理咨询专家冯付凯，结合近年来的企业管理咨询心得及自身在企业经营管理过程中的领悟，自创了一套“傻瓜式管理”模式，用最符合民营企业管理现状，易操作并能有效执行的方法，解决民营企业企业家面临的经营管理难题。“傻瓜”式管理的核心思想是顺应自然规律，让企业家用比较简单的方法和便于执行的方式从事经营管理工作，把公司里的每一个员工都变成现任岗位上最优秀的员工，让每一个人在每一天做好每一件事。



责任编辑：胡 萍

媒体推广：施丽娟(shilijuan224@vip.sina.com)

010-65230559

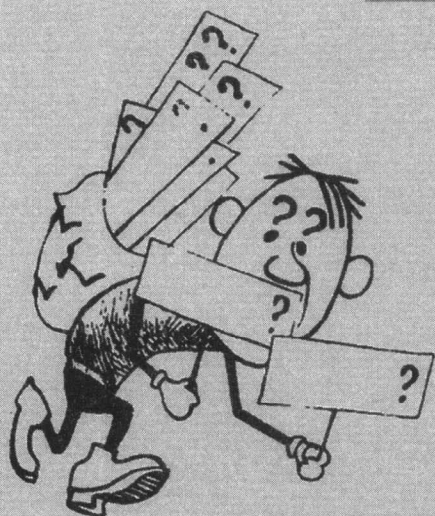
封面设计：人品轩 装帧设计

xy6001@126.com

001	第一章 正本清源——管理到底是什么
006	一、个体户不需要管理
010	二、中国企业的管理现状
025	三、国外管理思想在中国企业的推进
029	四、管理只是一个工具
033	第二章 “傻瓜”式管理——管理本来很简单
039	一、“懒人”推动历史发展
049	二、“0 与 1”的组合构造了缤纷世界
055	三、世事自如来,万物皆规律——顺(规律)者昌,逆(规律)者亡
067	四、“傻瓜”式管理者并不傻
071	第三章 敞开心扉,坦诚相待——这里的故事很精彩
082	一、这里的故事很精彩——做老板要会讲故事
088	二、企业昨天的故事——让公司全员都了解公司发展的历史
091	三、企业今天的故事——企业今天所取得的成绩及现阶段的经营发 展情况
098	四、企业明天的故事——让职员都清楚公司的战略规划及员工的职 业生涯
103	第四章 品牌发展五“乐章”——我走我的阳光道
106	一、供不应求时期,谁都会经营
107	二、供大于求时期,降价是唯一经营策略吗
116	三、品牌发展规划五“乐章”——我走我的阳光道
149	四、打造强势品牌,增强企业核心竞争力

153	第五章 企业的生命——万丈高楼平地起
157	一、创新是企业发展不竭的动力
160	二、我就是消费者
163	三、适用制度标准化
165	四、统计制度持续化
166	五、提高企业环境和员工满意率
167	六、争取好的供应商和严格顾客
169	第六章 兵马未动,粮草先行——我有多少隔夜粮
171	一、赚了? 赔了? 你对家底知道多少?
174	二、省吃俭用,钱为什么不够花?
180	三、钱从哪里来? 要到哪里去?
184	四、兵来将挡,水来土淹
187	第七章 按期交货,及时收款——我们不是造火箭
190	一、合理计划、有效控制——我到底在做什么?
197	二、交货延迟,付款推后,我是客户怎么办?
207	三、现场改善、运筹帷幄
215	四、降低成本,一个都不能少
221	第八章 一鼓作气——人才是关键
224	一、你不理(人)才,财不理你——对人力资源现状的认识
231	二、让我们回到幼稚园
236	三、一分钟激励
240	四、让所有人都动起来
247	尾 声

傻瓜式管理



第一章

正本清源

管理到底是什么

咖啡吧里飘着浓浓的咖啡香气和悠扬的钢琴旋律。

咖啡吧本来是一个非常浪漫的地方,是年轻人互诉衷肠的场所。但不知什么时候,越来越多的商务人士开始选择到咖啡吧进行商务会谈,咖啡吧里特别的环境和氛围会让人们在一种轻松愉悦的情形下,不知不觉便达成了合作意向。

我同威廉总裁的第一次谈话就是在这样的环境下进行的。也正是因为我们有这样一次轻松的谈话和交流,才确定了我们之间的合作基础。

当时威廉总裁经营的是一家规模不大的公司,随着公司不断发展壮大,威廉总裁开始感到管理给他带来的压力,毕竟公司现在的规模不是三四个人七八条枪的时代了,而是已经发展成有500多名员工,30多名管理人员的企业。那时我虽然已经是在管理咨询行业有近十年工作经历的管理咨询顾问,积累了丰富的管理咨询经验和实战管理能力,但在整个国际管理咨询行业还是一个名不见经传的小辈。

一次偶然机会,威廉总裁得知我正在企业里大力推行一种叫做“傻瓜式管理”的管理模式,很感兴趣。

此前他们的公司根据发展需要,在企业不同的发展阶段先后导入了目前国际上非常盛行的一些管理模式,但在具体落实执行的时候,却总是遇到这样那样的困难。威廉总裁经常在想一个问题,管理真的很复杂吗?有没有一种比较简单,便于操作,能够有效执行的管理方式呢?抱着怀疑和好奇的想法,他让他的秘书凯特约见了我们,地点就是那间达成我们初步合作意向的咖啡吧。

那间咖啡吧至今还让我记忆犹新。通常我同企业负责人的谈话都是在老板办公室或会议室进行的,还从来没有在咖啡吧里进行过正式的商业会谈,但那次谈话,让我感觉非常棒,在这样的环境下谈事可以让谈话的人非常放松,由此思想交流也能够得到最大的发挥,以至于后来我在进行一些重要商务活动时,都会选择在咖啡吧进行。

我清楚地记得,那是在2005年11月份的一个晚上,大约八点半左右,当我同助理汤姆一起走进咖啡吧的时候,浓浓的咖啡香气便扑鼻而来,大厅中央一位钢琴师正在十分投入地敲击着琴键,音乐大师萧邦经典的《夜曲》回荡在咖啡吧的每一个角落。在服务生的引导下,我们很快便来到一个靠窗的位置,威廉总裁同他

的秘书凯特已经早早坐在哪里了。

看到我们，威廉总裁立刻从位置上站了起来，满面笑容：“如果我没有猜错的话，这位就是杰克顾问和汤姆助理吧，见到你们很高兴！”

威廉总裁如此开朗，很快便拉近了我们之间的距离。

“杰克，我现在非常需要你的帮助，我已经被公司的管理压得喘不过气了，我的公司现在一刻也不能离开我，所有的事情都要我亲自过问，所有的决策都要我拍板，仿佛我一离开公司，整个公司就无法运转了……”

从威廉的语气我能够深深感受到威廉公司的管理现状以及他本人所饱受的压力，这时的他或许已经完全抛开了作为总裁应保持的威严和庄重，而仿佛是一个在饱受折磨的孩子，急切向我寻求帮助。这种表情神态，我丝毫都不陌生，近十年来的管理咨询生涯中，我通过同企业总裁及各级管理人员的频繁接触和磨合，已经非常清楚他们企业的管理现状以及管理瓶颈给他们带来的麻烦和困惑。

“威廉总裁！能够认识您非常高兴，或许正是您遇到了这么多的麻烦，才有了我们今天这次难得的谈话！

我会把我所知道的毫无保留地告诉您,但愿这些对您会有帮助。”我微笑着说。

谈话在这种轻松的氛围中开始了……

一、个体户不需要管理

“威廉公司目前的经营状况,总体来说还是呈现出一种稳定增长势头的,公司经过这么多年能够生存下来本身说明公司的经营是符合市场需求的,也证明公司的经营思路是正确的。但随着公司不断发展壮大,我也开始感觉到经营管理所带来的巨大压力,我必须改变公司目前的管理现状,否则公司的发展将会如履薄冰,这是我不愿看到的。”威廉总裁看到我轻松的笑容,仿佛看到了企业管理现状能够改善的希望。

“其实个体户根本就不需要管理!”助理汤姆说道。

“个体户根本就不需要管理?”威廉总裁看起来很惊讶。

“是的,威廉总裁!个体户不需要管理,我跟随杰克顾问做管理咨询工作也有几年了,其间服务过的公司很多,有很多企业都是从个体户一步一个脚印发展

过来的。他们在完成最初原始积累阶段后,才会真正涉及到管理问题。”

看着威廉总裁惊讶的表情,汤姆继续说道:

80年代初期,有一个年仅25岁的小伙子迫于生活压力,学了一门补锅手艺,走街串巷不辞劳苦地给别人补锅。补锅的方法说起来非常简单,就是在锅破的地方重新粘上一块铁皮,但铁皮的大小形状及粘得牢不牢就要看补锅匠的手艺了。小伙子凭着吃苦耐劳和勤于钻研的精神,练就了一手非常娴熟和精湛的补锅手艺,名声很快传遍了周边地区,后来他还收了个徒弟。师徒俩每天风里来雨里去,这时他们所考虑的就是把补锅的材料买过来,在材料费的基础上把他们的生活费用也就是加工费加起来,就是需要补锅的人支付给他们的补锅费了。师徒俩走街串巷吆喝生意时,根本就没有考虑过什么是管理。因为他们根本就不需要管理。”

汤姆注意到威廉总裁神情专注,流露出很感兴趣的表情,于是继续讲述他的故事:

“就这样师徒俩一干就是三年,随着时间推移,师傅在每日的补锅工作中发现一个问题。由于他们的补锅手艺越来越好,在周边地区有了一定知名度,生意红火了起来。

但随之而来出现的问题是：补锅用的铁皮，都是他们师徒俩临时用剪刀剪成需要的形状，然后补到破锅上的。生意越好，他们剪铁皮的工作量越大，由于剪铁皮速度加快，剪出铁皮的外观就不是很美观了，也有部分客户已经对此提出了意见。是否可以通过比较省力的方法提前把锅皮做成统一形状呢？经过多方打听，他们买到了一台别人淘汰的手摇冲床，每天晚上师徒俩用冲床把锅皮冲好，第二天再拿到街上补锅。由于用手摇冲床代替了手剪锅皮，师徒俩的补锅效率提高了许多，补锅的生意更红火了。”

接着汤姆的话题，我继续说到：

“实际上当我们的企业家还处在个体户时期进行原始积累的时候，根本就不需要管理。但当他们的生意日益红火，事业日益变大的时候，他们就需要认真地思考了。比如汤姆所说的那个补锅小伙子，当他一个人工作时，只需要进行简单的操作就可以了，但是随着生意规模的扩大，继续依靠原来的模式操作，就不能满足市场要求，需要有台冲床来满足他们的工作需求了。这也就是我们通常所说的最原始的管理”。

“后来呢？”威联总裁好奇地问道。

从威联的表情可以看得出来，他对补锅小伙子的

创业经历很感兴趣,但又不解我们为什么要谈到这个故事。这与他们今天要来寻求的帮助有什么关系呢?这与他们感兴趣的“傻瓜式管理”又有什么关系呢?

“如果您感兴趣,威廉总裁,我很愿意继续给您讲补锅小伙子的故事”。

“很高兴您能够继续刚才的话题,杰克顾问”。

“80年代中期,这个小伙子总感觉到补锅前途不大,便转行进行箱包合页的生产加工,80年代末期,他积累了后期创业的第一桶金100万元,靠着这第一桶金,又做起铁锅的生意。由于选择的是人们日常生活的必需品,生意很快便做得十分红火。到了90年代,这个补锅的小伙子,从做铁锅到做不粘锅,到做压力锅,公司发展得非常迅速,很快便在市场上占了一席之地。这个小伙子就是当今著名的炊具大亨——皮克”。

“杰克顾问,你给我讲皮克公司的事情,是不是皮克公司以前的发展也遇到过我们公司同样的情况?”威廉的秘书凯特有所领悟地问到。

“是的,凯特秘书,正如你所说的,当皮克公司发展 to 一定规模时,也曾因管理的混乱和压力给他们带来了很大的烦恼和困惑。皮克以前做补锅匠时还是个体户,根本就不需要什么管理,而当他们发展壮大的时

候,企业所面临的诸多管理问题便凸显出来了。”

“实际上威廉公司目前存在的管理方面的困惑,也从侧面说明了中国大多数企业普遍存在的管理现状。”

在服务人员给我们每个人的杯子里加满水后,我们轻松地品着浓浓的香茗,进入了下一个话题:

二、中国企业的管理现状

“威廉总裁,其实现在很多企业都存在着你们公司相同的管理现状,有的比较糟糕,但有的表面上看起来却很正常,让我们的企业家不易查觉。但无论如何,他们大多都会有这样的困惑:

☆筋疲力竭从早忙到晚,却发现时间总不够用?

☆早早地下达任务,一了解却发现部门间还在互相推诿、扯皮?

☆只要不事无巨细盯着每个运作环节,企业就出现运转不畅?

☆总是觉得企业的资金远远不够用!甚至随时都可能被“卡”住!

☆制度常订,形同虚设!会议常开,议而不决!