

The

Commandment

管理的戒律

管理培训师巡回授课现场，35000名经理人评选 “最受欢迎的管理书”



Managing Business

管理培训师巡回授课现场，35000名经理人评选“最受欢迎的管理书”！当99.9%的商业书都在告诉你管理是什么的时候，本书告诉你管理不是什么！当99.9%的商业书都在告诉你怎样才能获得成功的时候，本书告诉你怎样才能屹立于不败！**如果你想在管理生涯中少走弯路，那么毫无疑问，本书就是写给你的！**

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F270
689

The

Commandment

管理的戒律

管理培训师巡回授课现场，35000名经理人评选“最受欢迎的管理书”

of Managing Business

图书在版编目(CIP)数据

管理的戒律/赵涛,罗斌主编,—北京:企业管理出版社,
2003 8
ISBN 7-80147-911-4

I 管 . II ①赵 . ②罗 III 企业管理—研究
IV F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 070946 号

书 名:管理的戒律
作 者:赵涛 罗斌 主编
责任编辑:刘秋生 技术编辑:穆子 晓光
书 号:ISBN 7-80147-911-4/F·909
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:河北固安保利达印制有限公司
经 销:新华书店
规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 25 印张 400 千字
版 次:2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 2 次印刷
印 数:8001—11000册
定 价:39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

The Commandment

内 · 容 · 提 · 要

当99.9%的商业书都在告诉你管理是什么的时候，本书告诉你管理不是什么！当99.9%的商业书都在告诉你怎样才能获得成功的时候，本书告诉你怎样才能屹立于不败！

本书的两位作者是逆向管理领域的出色专家，他们对**全球视野内杰出管理者的惨痛教训和宝贵经验**进行了长期的整理和研究，在招聘、考评、培训、领导、激励、市场、服务、谈判等方面总结出管理者应引以为戒的**教训和避免失败的方法**。毫无疑问，**这些管理戒律将使管理者在职业生涯中少走很多弯路！**

欢迎等登录www.hmok.net

与本书作者在线对话

The Commandment



Managing Business

责任编辑：刘秋生

封面设计：大象工作室·陈燃

出版策划：华牧文化 (zht3759@vip.sina.com)

学习网址：www.hmok.net

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

写在前面

在我们的世界中，任何人都是领导者与被领导者，任何人每天都处于领导与被领导之中。我们不愿承认错误，更不愿意面对错误。但是错误或失误无时无刻不伴随着我们左右，及早发现错误、改变错误或失误是每个人、每件事情成功的关键所在。管理中的致命错误往往开始是一些看不见的小事。

我们不能跟踪发现每个人、每件事具体的错误或失误，但我们根据常犯错误的类型总结出生活、工作的日常管理的各项错误，给出避免的措施和方法，供大家参考。提醒各位的不失误、少失误、不犯错误！企业与客户之间，同事与同事之间、上下级之间绝不是任意而为，当你有意无意地触犯了某些禁忌或戒律的时候，你实际上是自己给自己设置了一道障碍。

本书阐述经营管理中各种致命的错误和引以为戒的防范方法。使读者对错误的发生根源、戒律的产生、避免方式有一个真实的认识。在市场竞争日益激烈且白热化的今天，企业要想生存下去，最主要的就是产品的质量与销售，最主要的环节就是管理。从表面来看，管理类书籍已到处可见，但业内人士却都十分清楚：这类书籍绝大多数是理论类、教材类，它们所提供的理论体系、框架结构、国外经验和案例等都需要读者自己花一定的时间去理解、消化、省悟、吸收。本书则直截了当告诉你引以为戒的条律以及避免方法。

从某种意义上说，所有的错误都是灾难，所有的戒律都是束缚人自由的条款。然而，毫无原则的自由，毫无约束的放纵，更是一场灾难。灾难的来临无声无息，灾难逝去时轰轰烈烈，多年经营毁于瞬间。本书列举人们日常生产管理的各个方面，给出多条款、全方位的各项戒律。供大家参考、防范，消灭错误于萌芽状态之中！

编者

写在前面

1. 招聘的戒律

第一节 招聘理想员工的四条戒律	9
第二节 刊登招聘广告的七条戒律	5
第三节 筛选求职者的三条戒律	9
第四节 全面评估应聘者信息	10
第五节 甄别应聘者的六条戒律	13
第六节 全面评价应聘者的两条戒律	18
第七节 准备面试新员工的三条戒律	19

2. 面试的戒律 22

第一节 成功会谈时常见的三条戒律	22
第二节 平等面试的四条戒律	25
第三节 使应聘者开诚布公的两条戒律	29
第四节 遴选有技能员工的七条戒律	31
第五节 挖掘简历含金量的三条戒律	34
第六节 确定新员工的两条戒律	38
第七节 与新员工签协议的两条戒律	39

3. 培训的戒律 41

第一节 调动员工学习积极性的五条戒律	42
第二节 提高员工技能的三条戒律	47
第三节 克服岗位变动冲击的三条戒律	49
第四节 夸奖与承认员工价值的二条戒律	52
第五节 薪水和级别激励的四条戒律	55
第六节 处理不称职员工的二条戒律	58
第七节 人尽其才的四条戒律	60
第八节 洞察人心的二条戒律	64

4. 领导的戒律	68
第一节 树立形像的十条戒律	69
第二节 制订工作目标的五条戒律	75
第三节 权利下放的三条戒律	79
第四节 委任工作的九条戒律	82
第五节 监督工作的五条戒律	89
第六节 对待越界员工的两条戒律	91
第七节 批评员工的严重戒律	93
第八节 培养员工自主性的四条戒律	95
第九节 缓解员工精神压力的五条戒律	97
5. 考评的戒律	103
第一节 评估顽劣员工的三条戒律	103
第二节 评估吹毛求疵员工的五条戒律	111
第三节 公平考核的戒律	114
第四节 与胆小员工交流心声的戒律	116
第五节 有效利用反馈信息的四条戒律	119
第六节 接受批评你的员工的戒律	122
第七节 表扬员工的七条戒律	124
6. 激励的戒律	128
第一节 处理员工心态与动机的戒律	128
第二节 葬送公司激励的戒律	130
第三节 给予员工发展空间的戒律	132
第四节 价值激励的戒律	133
第五节 设立年度调查表激励员工的两条戒律	134

7. 惩罚的戒律	136
第一节 处理员工冲突的六条戒律	136
第二节 对待有问题的员工的戒律	141
第三节 处理难缠员工的两条戒律	144
第四节 处理不能依照要求工作的员工的戒律	148
第五节 处理工作消极员工的戒律	149
第六节 处理的办公室恋情的三条戒律	152
8. 缓解压力的戒律	156
第一节 压力重重下保持冷静的两条戒律	156
第二节 改变工作环境减轻压力的三条戒律	160
第三节 宣泄怒气伤及他人的四条戒律	166
9. 保护公司财产的戒律	169
第一节 准确判断危险信号时的两条戒律	170
第二节 处理回扣及办公室物品丢失的两条戒律	172
第三节 处理电子文档偷窃的两条戒律	174
第四节 检举盗窃员工的三条戒律	176
第五节 办公室防盗的四条戒律	177
10. 团队合作的戒律	183
第一节 与人合作交往的三条戒律	183
第二节 监理遥控非办公室职员的九条戒律	187
11. 应对危机的戒律	196
第一节 向员工传达坏消息的七条戒律	196
第二节 使萧条和危机转好的二条戒律	201
第三节 精简机构或裁员的八条戒律	203
第四节 应对危机发现危机的五条戒律	208
第五节 处理裁员与员工的二条戒律	212

12. 拓展业务的戒律	214
第一节 客户沟通与管理的十五条戒律	215
第二节 广告拓展业务绩效的二条戒律	227
第三节 创立品牌效应形象的四条戒律	230
第四节 制定市场营销计划的五条戒律	233
第五节 获得新客户业务的二条戒律	238
13. 跟踪服务的戒律	240
第一节 引起客户抱怨的二条戒律	241
第二节 对待客户的五条戒律	244
第三节 重新树立信誉的五条戒律	247
第四节 服务更完善的二条戒律	249
第五节 营销竞争的三条戒律	253
第六节 讨债的五条戒律	256
14. 电子商务的戒律	261
第一节 电子传输指导的二条戒律	262
第二节 从事电子商务的四条戒律	266
第三节 有效利用电子工具的二条戒律	270
第四节 电话成功洽谈的十二条戒律	272
第五节 电话拓展业务的五条戒律	280
第六节 廉价邮件高效回报的九条戒律	284
第七节 信函成功交际的十七条戒律	292
15. 演讲与展示的戒律	304
第一节 讲台上恐惧的十四条戒律	304
第二节 吸引观众的二条戒律	316
第三节 运用幻灯片的十二条戒律	318

第四节 问题解答的戒律	328
第五节 国际商展集会上的三条戒律	330
16. 成功谈判的戒律	334
第一节 谈判中的七条戒律	335
第二节 引起谈判失败的二十条戒律	337
第三节 电话成功谈判的十七条戒律	344
17. 商务社交的戒律	353
第一节 与供应商商务交往的七条戒律	353
第二节 赊帐商务过程中五条戒律	359
第三节 采购过程的八条戒律	361
第四节 公司财务行为的九条戒律	364
第五节 公司法律行为的七条戒律	368
第六节 选择商业银行的三条戒律	372
第七节 雇佣公司顾问的七条戒律	373
第八节 选择保险的五条戒律	377
后记.	381



以人为本，当大家都向你招手的时候，你的事业就成功了一半！

1.

招聘的戒律

招聘工作中的失误不仅会耗费公司的人力、财力、物力，而且还会不可避免的发生其他问题，比如工作中断、频繁的人员交替甚至法律诉讼等。同时，还会使你的名誉及工作蒙受巨大损失。

聪明有技巧的招聘——协调一致地、仔细地录用最优秀的人才做最合适的工作——会回报以长期的高生产率和高涨的工作士气。同时还能帮助你避免卷入烦琐的法律纠纷中，还能大大减缩再次招聘所需的费用。

我们来看一个例子：佛罗里达案件中，公司的一名销售员工作时酒后驾车致使一名妇女受伤，被判赔偿对方近2亿美元。最终的裁决发现，该公司的经理应对这名妇女的受伤负主要责任！这是因为这名销售员在被雇佣之前就有酗酒的历史。

或许你会认为这是一个很极端的例子，但是如果你考虑下面的这些问题，相信你会有所改变的。每一次员工的更替都是一次巨大的浪费，比如客户关系的破坏或中断、员工的培训及

再培训、技术技能的流失，还有工作效率的下降等，都是一种浪费或损失。你或许会问“到底多大损失？”好，这里有个统计数字：许多公司都曾评估过员工的更替——招聘新职员以取代误用职员——其耗费金额往往高达该职员工资的2~4倍之多。

第一节 招聘理想员工的四条戒律



(1) “谁能答对问题就录谁!”



(2) “我答对了! 被录用啦!”

一个职员离职了，那么你必须招聘一名新职员以填补该空缺。或许在该职员离职前两个星期你就获悉了此信息，或许你一直不知道，不管怎样，现在你已经登出了招聘广告，与职业介绍所也联系过了，也给高校安置办公室打过电话了，在网上也发布了招聘信息。现在你手里有成堆的个人简历和求职信。不论你是要招聘业务员、经理、还是顾问，要找到该工作的最理想人选看似很简单，其实不然。尽管人才市场上合格的应聘者比比皆是，但是要发现最合适的人，不仅需要耐心，而且需要“慧眼”——敏锐地辨别出应聘者中适合于本公司又能胜任该工作的人。如果不注重招聘的技巧和经验，那么后果将是“问题层出不穷”。比如，在销售部门，那些匆匆忙忙被录用的销售人员很可能会疏远客户。这时你才发现，他们不能够与别人很好地相处。

戒律 1: 因为时间紧迫而草率确定一个人选**如何避免?**

花一些时间把所有的简历浏览一遍，筛选出最有希望最有潜力的应聘者。接下来，当他们申请职位时，你需要“时间”来决定那个人是你所想要的，还需要“时间”全面地审核此人，并最终达成协议。如何得到聪明招聘中所需的“时间”，下面是一些建议：

➤ 首先让同一部门或公司其他部门的某一职员填补此空缺。

➤ 晋升同一部门中具有资格的职员。被晋升者会很乐意接受此职，直到你找到填补其职位的合适人选，这样会有更多的时间去招聘合适人选替补低薪之职。

➤ 在找到该职位的最合适的人选之前，招聘一位临时职员。

通过公司的新闻简讯或各部门的行文，传达你的招聘要求，公司中的其他职员当中很可能就有适合的新人选。让所有的职员都知道此次招聘的要求及政策，这样可以形成并加强这样一种观念：公司中的每一位员工都可以参与此次招聘。

戒律 2: 在商情不景气时，进行空缺职位招聘**如何避免?**

在生意不景气时，常会发生开工不足，业务锐减的情况，这时，应尽量避免增加员工数量。在有空缺职位时，可以设法雇佣临时工等按劳计酬的人员来开展工作。下面是一些解决方法：

➤ 雇佣临时雇工：可以做各项工作且能够在各个所需职位任职的人。

➤ 雇用签约的专业人士：在本行业至少有十年经验的人。他们可以根据合同，工作一天、一个星期、一个月或更长时间。

➤ 利用服务公司：一种专门提供从会计到工程、甚至到糊信封等各种具体工作的临时服务处。

戒律 3:没有正式的招聘程序

如何避免？

将招聘程序正式化。许多公司采用各种各样的方法来挑选最合适的人选：申请表、面试、证明人以及背景考察等。正确合理的描述工作性质，创建标准的申请表，问及与公司和工作有关的问题。将招聘要求及程序列表，严格遵循，并且认真对待每一位应聘者。

坚持合理一致性，当应聘者是公司总裁最好的朋友的儿子时，你不必在文案工作中打马虎眼，这样可以保全你的名誉和工作作风；坚持合理一致性，当他在日后的工作中出现严重问题时，可以使你免除渎职之责。

戒律 4:招公司缺乏对招聘工作的整体认识

如何避免？

为了公司的发展和繁荣，在人力资源的发展壮大中，公司应始终起积极的主导作用。如何保持将来的工作队伍，下面的策略供参考：

➤ 从商务计划开始。在常规的基础上，为重新评估及改进聘用要求和程序做准备。这将有助于你在必要时做出调整以使你的工作更有效率。

➤ 使招聘的意识成为所有职员的一种生活方式。建立奖励制度以鼓励员工提出合理化建议。这将会形成一个持续的意見流，并加强员工与公司的关系。维持主动积极的雇佣关系。这对募新工作，不管是公司内部还是外部的，都很有必要。良好的公共关系是宣传是喉舌，而最好的喉舌就是那些在你的公司快乐工作的员工。

► 利用一切机会建立公司的形象，宣传公司的事计划及公众活动等有利于公司形象的各种信息。

► 预测将会影响公司人力资源的社会人口的变化。

在寻找合适人选时要保持一贯的积极性和创造性。不要害怕尝试与他人不同的方法或方式，要知道与众不同才会吸引注意。

第二节 刊登招聘广告的七条戒律



招聘启示

现代的职员与以往的大有不同。许多年轻人缺少公司一贯需要的基本技能；而年长者又缺少职位所需要的计算机技能。所以说，雇主不仅要在职员的培训中起主导作用，而且必须使自己的招聘方法跟得上变化。下面为您提供了许多公司公开招募外来应聘者的六种最基本的来源：

1. 招聘广告代理处。
2. 职业介绍所。
3. 高校安置办公室。
4. 公众工作服务部
5. 网络。
6. 最普遍的是：登广告。

有许多类型的出版物可以登发广告，比如地方性、区域性及国家级的报纸；地方性、区域性及国家级的消费及商业杂志；日报、周刊、月刊的商业工业时讯等等。同时这些出版物的不同版块不同版面都可以刊发你的广告。地方性报纸的“招聘”一栏依旧是最流行、最受欢迎的刊发广告的好地方。

与其他类型的广告一样，“招聘”一栏的广告不可能期望迅捷的反应。首先，这里还有其他的上百种的类似的广告，你的

广告要与这些广告竞争；其次呢，你提供的广告信息不一定就比其他的广告信息更可信、更有趣（因为空间太小了）。所以在竞争激烈的当今社会，为了生存，你必须得做一个更有效率的领导者，以努力吸引合格的新职员。

戒律 1: 招聘广告文章中的工作要求不明确

如何避免？

列出有关工作所要求涉及的职责及经验、教育情况，应尽可能的详尽。这样做可以摒弃一些显而易见的要求，诸如秘书职位中的打字、填表及回电话等工作要求都是多余的。如果所涉及的是计算机或写作技能、知识是很必要的，这时就应该详尽一点。

戒律 2: 招聘广告中的标题不显眼

如何避免？

上面已经提到，你的广告要和其他上百种类似的广告打竞争仗，或许是在同一栏，甚至是在同一页。下面给您提供三种引起注意的方法。

首先，使用白色空白。将你广告的上下各三行都买过来，利用空白将你的广告的电话号码围起来。这样，读者的眼睛自然而然的会发现你的易读、显眼的广告。

其次用醒目的标题描述所聘职位，这会使你的广告与众不同。例如，一个广告承办处欲招聘一个有经验和创造力的广告撰稿人，他可能用这样的标题“我陷入文字之困境”——急聘广告撰稿人。有经验的广告人扫一眼即会与广告公司联系的。

第三，不要只是列述一些资格要求或是利益和好处，而要与应试者交谈，这样才能让那些看到广告的人能很好地将工作与你的要求联系起来。