

Magic stick of the manager

经理魔杖

经营管理的案头法宝
商场实战的经验课堂

◆张 润◆文 倾◆杨 红/编译

失败的管理原因

各有不同

但成功的管理法则

却大多相似



 中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理魔杖/张润,文硕,杨红编译.-北京:中国城市出版社,

1998.4

ISBN 7-5074-1000-5

I.经… II.①张…②文③杨… III.企业领导学 IV.F272.

91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 00028 号

责任编辑	张惠平
美术编辑	品文
责任设计编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013
电话	64235833 64281366 传真 64238264
经销	新华书店
印刷	北京市友谊印刷经营公司
字数	293 千字 印张 14.75
开本	850×1168(毫米) 1/32
印次	1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷
印数	00001-15000 册 定价:26.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

编写说明

马克思曾说过:从商品到货币是一次惊险的跳跃。古往今来的商业活动正是完成这“惊险一跳”的重要环节。商海茫茫,风云变幻,世界各国的经营者们在追求财富的同时,也一直在探寻着商海的致胜法门,成功捷径。在积累物质财富同时,也积累了大量宝贵的经营管理经验和智慧。

为了让广大读者,特别是有志于经营管理的商海搏击者能够快捷、实用地掌握这些经验,熟悉经营管理过程中的一些基本理论和有效操作方法,我们在参考了大量相关图书和其他案例资料的基础上编写了这本书。本书把涉及经营管理的各个方面归纳为三个部分,即权力之杖,智慧之杖,财富之杖;简练而集中地阐述贯穿于经营过程的有效管理方法、卓越的商业智慧、精确而有趣的财务法则。

传说中的“魔杖”可以点石成金,振聋发聩,具有神奇的力量。我们借用这一形象,但愿给读者带来同样的力量。当然这不是“魔力”,而是认识和掌握经济规律,从必然到自由的力量。

本书在编写过程中,参考和引用了大量的资料,在此向原作者表示衷心感激。由于水平有限,书中错谬难免,望不吝赐教。

编者

上帝赐给经理魔杖,赋予它 3 种功
能:智慧、权力与金钱。

——编译者题记

目 录

引言.....	1
一、什么是经理?	4
二、为什么人们想当经理?	6
第一章 智慧之杖	27
一、水晶球映像.....	29
1. 你是何人?	29
2. 你属于哪种类型?	34
3. 你注重什么?	37
4. 你的素质如何?	41
5. 你具备这些特质吗?	55
6. 你怎样面对自己的不足?	63
二、设计蓝图.....	69
1. 谋定而后动.....	69
2. 树立形象.....	73
3. 变换工作.....	78
4. 步步高升.....	82
三、影像合成.....	94
1. 知己知彼.....	94
2. 信息第一.....	96

3. 鸡头与凤尾	100
4. 公司文化	102
5. 谁真正拥有权力	106
6. 认知部属	109
7. 运用规则	114
8. 集体制胜	117
9. 企业核心	120
10. 适者生存	122
11. 正确抉择	125
四、百炼成钢	131
1. 目标在胸	131
2. 远离沮丧	133
3. 解除焦虑	137
4. 超凡心理	141
第二章 权力之杖	147
一、时空隧道	149
1. 计划时间	149
2. 善待时间	152
3. 管理时间	160
4. 使用时间	163
5. 分清缓急	166
二、人际廊桥	172
1. 交际原则	172
2. 研究人心	179
3. 85 与 99	181
4. 求同存异	184

三、圆桌骑士	187
1. 选择职员	187
2. 后继有人	192
3. 自我培训	196
4. 组建管理队	203
四、永动机效应	210
1. 动力源	210
2. 激励原则	213
3. 激励类型	219
4. 助理经理制	226
5. 正面加强法	241
6. 评价和补偿	251
五、磁石定理	257
1. 吸住人才	257
2. 限界人员	272
六、管理力学	285
1. 领导原理	285
2. 能力平衡	297
3. 怎样领导	301
4. 与人交流	305
5. 与部下相处	307
七、权力制衡	313
1. 怎样控制	313
2. 独裁式控制与民主式控制	315
3. 确立目的	320
4. 观察与评价	331

第三章 黄金之杖.....	343
一、与上帝交易	345
1. 顾客是上帝	345
2. 制定战略	350
3. 制定计划	354
4. 推进经营	363
5. 销售阶梯	365
二、水闸控制	369
1. 产权与长期债务	369
2. 流动资本的管理	373
3. 资金预测	376
三、精密天平	378
1. 损益帐目	378
2. 资产负债表	381
3. 资金源流	384
4. 公司估价	387
5. 比率分析	390
四、建构烽火台	394
1. 管理会计	394
2. 预算控制	398
3. 成本与定价	401
4. 长远计划	404
5. 纸包不住火	408
五、刺猬原则	411
1. 谈判策略	411
2. 谈判艺术	418

六、点金术	423
1. 与日本商人做交易	423
2. 与美国商人做交易	431
3. 与俄罗斯商人做交易	438
4. 与欧洲商人做交易	443
5. 与拉美商人做交易	451
6. 与阿拉伯商人作交易	452

110

31

一、什么是经理

二、为什么人们想当经理

有一位管理学专家曾
有邀请过一些主管人
员进行多次会谈，
对他们提出了各式各样的问
题，征询他们的解答。当调查
结束后，他才发现，几乎对所有
的主管，他都提到了同一问题：
“你那时为什么喜欢当经理？”
“你为什么想当经理？”

凡是被问到的人都觉得这
个问题有趣。不过由于过去很
少有人问过他们这个问题，平
时未作过考虑，当专家问到的

时候,他们才开始注意这个问题,并且对此做了谨慎的回答,有些回答还十分详尽。专家根据他们回答的主要内容,分别做了归纳。这样一来,同一个人似乎前前后后讲了好几个理由,实际上这些都是他喜欢当经理的理由的各个组成部分。

一、什么是经理

“经理”,多么奇妙的一个词。一个词里既包涵着值得羡慕的因素,又包涵着讨厌的、令人压抑的,甚至完全邪恶的因素。

从好的方面来说,“经理”指的是谁都想做的那种人:那是能使人明白谁是上司的人,是别人都以温和口吻承认“你是经理”的人。

但是,如果那个人十分跋扈地把你差来遣去,那么,“经理”就是“专横”的同义词。

对于什么是经理,经理们却看法不一:

动力玩具公司董事长博·波尔克说:“我认为‘经理’这个名词含义不讨人喜欢。在我看来,经理就是一贯发号施令的人,而我认为做事情并非一定要那样。”

国际商业机器公司管理开发主任爱德华·克里格说:“我并不这样看问题,经理就应该行使权力。监督别人是实现个人愿望,满足个人心理要求的最好途径。这

就是我喜欢当经理的原因所在。”

专家斯密特凡是发现某人对某一题目有真知灼见,都对他们进行了专门拜访。譬如,电影导演乔治·丘克能以同情心对待有才能、有个性的人,并因此而闻名。采访他,是想把他的观点与另一位导演奥托·普雷明格的观点进行比较。后者对待有才能的人的态度刚好与他相反。丘克说:“‘经理’是个很可怕的字眼,当经理是件很可怕的事情。谁都不该当经理,我就不是经理,而且也根本不想干这个差事。”这就是他的观点。看来,丘克连对自己被认作是经理也有顾虑。他说:“‘经理’可不是个好字眼,其词义更偏重于指一批合作者的头头。”尽管如此,他也承认,经理的职能很重要,大概也是少不了的。他说:“这能给人以安全感,使人们感到,他们的经理会知道解决一切问题的办法,并且能给他们确定航线。”

这才是对那些认为这个词有“专横”的含义,因此望而却步的人的正确回答。不管名称是什么,但企业总归需要领导。大多数人是需要、也渴望有主管的保证的。问题是,为什么有些人想当这样的主管——经理?

二、为什么人们想当经理？

美国钢铁公司董事长埃德加·斯皮尔说：“我认为唯一诚实的回答是，你觉得你是在做做这种贡献时，比你做其他的事情能得到更大的满足。任何喜欢这种职务的人都说，这种工作激励他们努力向前。因而，他们在这种工作中得到了一些满足。”

经理们之所以想当经理，是因为他们想管事。并非所有的人都这样想，有的只是为了高人一等，这些人当中有温驯的职员，也有那些由于在公司幸存了很长时间，因而能骗取晋升机会的奴才。真正的经理不是这样，他所要的不仅仅是个头衔，而是这头衔所赋予他的权力。铁镍—合金公司董事长拉尔夫·索尔说：“有些人当经理是为了耍气派，让别人看他们能管许多人，能批阅许多公文。而另有一些人当经理则是为了指挥别人去实现一个远大的目标。”这样的人几乎按捺不住想当经理的心情。

萨文商业机器公司董事长保罗·夏洛普说：“我就不是个甘心当随从的人。下面的话不知道是谁说的，但我认为它说得很对。例如你把全世界的人都抓了来，脱掉衣服赶到一个旷野上，五年之后，同样是这些人，他

们就会成为富裕和有知识的人。这种奇迹的产生，与基因、魄力和天赋有很大的关系。”

杰西彭尼公司西部地区的经理威廉·豪厄尔说：“我不愿意一辈子给别人当随从，我最终是要当领导者。至于是多大的领导，我根本不在乎。”

动力玩具公司董事长博·波尔克说：“任何社会环境都需要有当领导的。我就愿意干这种事，如果还有别的哪位担任这个领导职务比我强的话，我并不嫉妒他。当然啦，在我还具有主导作用，并能使情况发生变化时我是不甘心退出舞台的。”

凯泽公司董事长威廉·洛奇说：“你得亲自担任这个职务，因为你想看到什么建筑大厦落成，什么产品制造出来或什么服务项目开业，你想把工作做得好一些，还愿意解决什么矛盾。假如你能胜任的话，那确是一件乐事。但假如在你认为你做得对的时候，不能正确对待人身攻击的话，那你就不能当经理。当经理要具备两个条件：皮厚，嘴大。前者是为了防卫，后者是为了进攻。”

(1)原因之一——权力

经理们无论想干什么事都确信一定能做成。因此，他们需要有权，不仅喜欢有权，而且喜欢用权。许多经理都坦率地这么说。

美国航空公司董事长艾伯特·凯西说：“我喜欢权，这毫无疑问，我不愿意请示或服从任何人，不愿意受任何人的控制。不错，我得将自己的管理工作进行

汇报,但我时常提醒董事会说,假如我来发表意见或汇报工作,我不想听到反对意见或批评。诺曼·钱特勒过去常说,如果由他做主的话,他就会解散董事会。我也一样。不过,董事会还有一项很重要的责任,那就是,假如我不称职的话,它将会挑选另外一个人。”

雪佛兰特的总经理罗伯特·伦德说:“观察人们的反应是件非常愉快的事情。这就好像你在发表演说,看见人们在他们的座位上倾身向前,全神贯注地听你说什么,听你想达到什么目的。你能使他们笑、哭,做任何你想要他们做的事情。这简直就像弹奏一件乐器。领导一个机构就是这样。”

权力对经理来说还意味着,他们对事情的发展、结果以及他们自己的命运,有更大的支配权。有些经理几乎一开始就想掌握至高无上的支配权。

休利特帕卡德公司董事长戴维·帕卡德说:“我刚开始工作的时候是在通用电器公司。那时,我对自己是否能在像这样一家大公司里出人头地,不太有把握。因此,我想还不如出去自己干吧。从此,我便当上了经理,因为我自己开了家公司,我从来都没有想赚很多钱的野心,只不过是想当我自己的经理,仅此而已。”

另一些人,只要尝到一点权力的滋味,就想得到更多的权力,或者从此认识到,一旦自己对事情不能完全左右时,心里就感到不快。

丰年公司董事长查尔斯·皮利德说:“我在管理欧洲事务时,有人叫我回到美国来,我当时不想回来。我对公司总经理说:‘你可以任命我为国际公司副总经