

做老板不是做好一件大事，而是理顺万件小事

# 一个小公司 老板的日常管理

管理不对路，发展没出路  
先做专做精，再做强做大

在商海里，小公司就像小舢板，随时都会被惊涛骇浪所吞噬  
怎样才能让公司存下来、活下去？怎样才能把公司做强做大  
所有的决定性因素都在日常的管理中

YIGEXIAOGONGSI LAOBANDE  
RICHANGGUANLI

王 剑 / 著

ARCTIME

时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

做老板不是做好一件大事，而是理顺万件小事

# 一个小公司 老板的日常管理

管理不对路，发展没出路  
先做专做精，再做强做大

YIGEXIAOGONGSI LAOBANDE  
RICHANGGUANLI

王 剑 / 著



时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

一个小公司老板的日常管理 / 王剑著. -- 北京 :

北京时代华文书局, 2014.8

ISBN 978-7-80769-775-6

I. ①—… II. ①王… III. ①中小企业—企业管理

IV. ① F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 174250 号

## 一个小公司老板的日常管理

著 者 | 王 剑

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 林少波

装帧设计 | 天下装帧设计

责任印制 | 瞿 敬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 北京建泰印刷有限公司 010-89580799

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 19.25

字 数 | 292 千字

版 次 | 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-775-6

定 价 | 39.80 元

版权所有, 侵权必究

## 前言

一个企业从创立那天开始，在领导的带领下，在团队的帮助下，通过扎实肯干打下一片属于自己的江山。然而，打江山容易，守江山难，若想让江山不断扩张，不断流传下去，就要看企业领导者的管理水平。只有把企业管理好了，企业才会拥有光明的前景。

每个小老板都希望带领一支团队，为实现自己的个人追求和人生价值而奋斗，打造一份属于自己的光辉事业。可是当你真正拥有一支团队时，你有信心将其管理好，让团队发挥出“1+1>2”的效果吗？恐怕未必。商界不乏单打独斗的“高手”，他们个人能力很强，责任意识、执行力也都很强，但他们不一定能带领好团队。因为“帅才”与“将才”是不一样的。那么，怎样才能管理好一个公司呢？

很多小老板带领一帮员工，风风火火“闯九州”，闯下“九州”之后，却意味着事业的止步甚至终结。最根本的原因，就是不懂管理。在我们身边，不乏夜以继日加班、身先士卒的老板，他们一边用“拼命三郎”的精神工作，一边抱怨下属的能力不够。他们不知道，管理者的定位是什么；更不知道，正是他们的大包大揽，导致了下属的能力“退化”，致使公司止步不前。

人常说：“向管理要效益。”然而，管理并不是一件简单的事，管理的主要对象是人、财、物，其中人是最主要的因素。垃圾是未被利用的财富，只要我们善于挖掘人才，能够了解其长处、洞察其优势，就能在选人用人的过程中扬长避短，将人才的潜力发挥到最大化。

唐僧师徒的取经团队就是一个成功的典型，唐僧知道孙悟空本事大脾气

也大，一定要管紧，所以必要时要念紧箍咒；猪八戒虽然小毛病多，但本事也不小，偶尔批评批评就行；沙僧人老实憨厚，耐力有余而自信不足，要时常给予鼓励。每个团队都有孙悟空式的干将，也有猪八戒、沙僧式的员工，而领导者需要做的，就是充分发挥大家的长处，让员工们各安其位，自己则负责定战略和市场，把握大局，如此一来，团队的战斗力就自然而然地提高了。

一个成功的老板，在管理企业的过程中，往往杜绝“人治”，狠抓制度。小公司立足的关键在于治理，治理的关键在于制度。如果公司没有科学合理的制度，主要靠“人治”，那么或许可以繁荣一时，但是很难繁荣一世。许多百年老店、大型的跨国公司告诉我们，靠制度管理的公司才能持久地发展下去，制度才是真正的老板。华盛顿之所以伟大，关键在于他带领美国人民缔造了《美利坚合众国宪法》，并让每个美国人都遵守这部《宪法》，虽然华盛顿早已不在，但是美国人还是按照这部《宪法》在做事，这就是制度的重要作用。因此，制度才是真正的权力拥有者。

一个成功的老板，在管理企业的过程中，从不以权压人，而是会以心换心。一个只会管事的人只能叫“总管”，一个会管人的人才称得上是领导者。管人的精髓在于管心，管好了人心，你才能人心所向，才能让员工从行为上、精神上都有一种自动自发的意识，使大家为团队的目标积极主动地开展工作，并形成一种职业化的习惯，最终实现员工的自我管理、自我发展和自我进步，当然，最大的赢家是企业这个团队。所以，管事先管人，管人要管心，从心开始做管理，你才能成为优秀的管理者。

一个成功的老板，在管理企业的过程中，往往会表现出超群的智慧，能赢得下属的敬佩和拥护。与此同时，他们还要有较好的内在品格和个性魅力，这样一来，他们的威信就会逐步树立起来，大家都会心悦诚服，听从他们的安排和管理，这样就很容易将工作做好。

总之，如何选拔人才、培育人才、使用人才、留住人才，如何精细管理、为企业创造高效益，对小老板来说，是一门迫切需要掌握的艺术。所谓“磨刀不误砍柴工”，在繁忙的工作之余，抽出一点儿时间，来读一读这本书，可以使你的办事效率更高、工作能力更强、管理更加得心应手。

## 第一章 给你一个公司，你会管理吗

---

常言道：打江山易，守江山难。企业管理是一门深奥的学问，稍有疏忽，公司就会陷入混乱。世界 500 强企业，之所以能够鹤立鸡群，不在于效益惊人，而在于管理有方。管理的根本在于老板，在于制度。一个企业有怎样的统帅，关系到这个企业能否打下江山，而一个企业有怎样的制度，则关系到这个企业能否长久发展。

1. 团队打天下，管理定江山 ..... 3
2. 真正的领导是管人的，而不是做事的 ..... 6
3. 优秀的领导者能把一群绵羊变成冲锋的战士 ..... 8
4. 别给员工讲道理，没人听 ..... 11
5. 管理越简单越好，无为而治是最高境界 ..... 14
6. 管理最重要的不是权力，而是智慧 ..... 17
7. 小公司的战略就是挣钱，活下来 ..... 20
8. 企业一定是先做精，再做强，后做大 ..... 23

## 第二章 小公司如何留住骨干

---

人才是企业发展的根本。在当今社会，谁能得到优秀人才的辅佐，谁就能在激烈的竞争中杀出一条血路，打下一片江山。留住骨干人才，抓住这最为关键的 20%，企业才有未来，才有希望。重金或许可以吸引人才，也可以在一段时间内

留住人才，但是如果你想让人才长期辅佐你，你就必须在高薪的前提下，注重培养与人才的感情，以情感人，以情留人。金钱留人和感情留人相结合，才是网罗人才最靠谱的策略。

1. 留住人最重要的是留住人的心 ..... 29
2. 用人不疑，疑人不用 ..... 31
3. 对自己有用的人要舍得下血本 ..... 34
4. 用最高的位置，把最高本事的人留下来 ..... 36
5. 给员工一个激动人心的目标 ..... 38
6. 良好的培训机制，使得员工看到更大的希望 ..... 41
7. 与员工同甘共苦，最能激励员工 ..... 44
8. 领导者要有大胸怀，敢于起用比自己强的人 ..... 46

### 第三章 关于涨工资、分红与年终奖

对员工而言，什么是核心利益？答案只有两个字：薪水。对于一个刚刚毕业不久或家境贫困的员工来说，打拼的目的就是赚钱，这也是不争的事实。作为老板，一定要体恤员工的辛苦，善于利用薪酬制度来留住人才、用好人才。这样，员工才会心甘情愿为你卖命。

1. 在很多时候，薪酬比什么激励都管用 ..... 51
2. 拖欠工资要不得 ..... 53
3. 关于股份制、分红与年终奖 ..... 55
4. 涨工资也不能一步到位 ..... 58
5. 年薪制的好处 ..... 61
6. 激励员工的五项原则 ..... 63
7. 让3个人做5个人的事，领4个人的薪水 ..... 66
8. 奖励不当，就成了变相的惩罚 ..... 69

## 第四章 员工就是员工，不要奢望在公司交到真心朋友

---

俗话说得好：距离产生美。有了距离，才有威严；有了距离，政令才能畅通。和下属打成一片，和下属称兄道弟，并不利于公司的发展。作为老板，既要有亲和力，又不能和下属走得太近；既要不失人性关怀，又不能顾及个人私情。这样，你才能成为令人信服的、受人膜拜的领导者。

1. 不要和自己的下属称兄道弟 ..... 75
2. 办公室绯闻可能会毁掉整个公司 ..... 77
3. 老板尽量唱红脸 ..... 80
4. 不淘汰平庸的员工，是对奋斗者的不负责任 ..... 83
5. “一朝天子一朝臣”的体制，万万要不得 ..... 86
6. 避免员工建立自己的小圈子 ..... 88
7. 斩断员工的“第三只手” ..... 91
8. 把表面的风光让给员工，把沉甸甸的利益留给自己 ..... 94

## 第五章 不懂带人，你就自己累到死

---

正所谓“火车跑得快，全靠车头带”，企业管理的关键在于带人、带团队。真正高明的管理者，不会事无巨细地管，他们只是告诉员工，自己期望得到什么结果，而不会告诉员工应该怎样去做。当一个员工知道自己想要什么的时候，整个世界都会给他让路。

1. 巧妙带人比费尽心思管人更重要 ..... 99
2. 带出一群精兵强将是企业发展壮大的关键 ..... 102
3. 想把庸才变成干将，自己先要做个干将 ..... 104
4. 将帅无能，累死三军 ..... 107
5. 要让所有的员工知道，他们来就是要把公司做大 ..... 110
6. 引入“鲶鱼”，让团队慌起来 ..... 113
7. 传递正能量，激励团队创造奇迹 ..... 116



8. 以文化凝聚人心，让团队文化融入每个人的血液 ..... 119

## 第六章 国有国法，家有家规：制度才是真正的老板

俗话说：“没有规矩，不成方圆。”规矩和秩序的重要性不言而喻，当一个团队缺少规章制度时，团队就很容易陷入混乱。当一家企业崇尚人治、忽视制度时，员工就会变得没有执行力。身为老板，首要任务就是建立完善合理的制度，要知道，用制度管人远比用人管人有效得多。

1. 一流企业用制度管人，二流企业用人管人 ..... 125
2. 你不讲制度，别人就跟你讲条件 ..... 128
3. 制度化：用铁的纪律约束每一个员工 ..... 130
4. 制度面前，人人平等 ..... 133
5. 奖要奖得心花怒放，罚要罚得胆战心惊 ..... 136
6. 要明确告诉员工：什么是该做的，什么是不该做的 ..... 139
7. 令出如山，绝不妥协 ..... 142
8. 榜样的力量：老板要做遵守制度的表率 ..... 144

## 第七章 战略管理：小公司的战略就是赚钱、活下去

企业的目标是什么？松下幸之助说过：“企业如果不以赚钱为目的，就失去了做企业的意义。”对于小公司而言，企业的战略就是赚钱、活下来。除此之外，一切都是浮云，都是无意义的。要知道，小企业想立足商界并不容易，半路夭折的小企业太多太多。这就是马云为何忠告老板们：活下来才是首要任务。只有活下来了，企业才有希望争霸天下，从而创造一番宏伟蓝图。

1. 没有战略，企业将死在今晚 ..... 149
2. 走土路还是跑高速？战略选择决定小公司未来 ..... 151
3. 做战略最忌讳面面俱到，一定要重点突破 ..... 155
4. 战略要落实到目标和结果上面 ..... 157

- 5. 成功的决策者，可以化腐朽为神奇 ..... 160
- 6. 不断更换项目，无异于一次次失血 ..... 163
- 7. 看准了就下手，优柔寡断难成大事 ..... 165
- 8. 适时完成战略转换，不要在一棵树上吊死 ..... 168

## 第八章 财务管理：搞不懂财务，就当不好老板

任何一个公司，能在残酷的竞争中生存下来，背后一定有强大的财务体系做支撑。作为老板，无论企业大小，首先要对自己公司的财务状况了如指掌。财务管理的最大特点，就是可量化、精确化、可考核、可检查。只有不断推行精细化管理，控制经营成本，保证收支平衡，才能获得产值和效益的最大化。

- 1. 搞不懂财务，就当不好老板 ..... 173
- 2. 在财务问题上，除了制度和程序，不要相信任何人 ..... 175
- 3. 降低 10% 的成本等于增加 20% 的利润 ..... 177
- 4. 聘用一名优秀的财务主管 ..... 180
- 5. 用严密的制度堵住一切财务漏洞 ..... 182
- 6. 合理安排经费预算 ..... 184
- 7. 灵活理财，别把鸡蛋放到同一个篮子里 ..... 187
- 8. 居安思危，资金周转要早打算 ..... 190

## 第九章 授权管理：管头管脚，但不要从头管到脚

权力是管理者依仗的最大资本，有了权力之后，管理者才能实施有效的管理。但有时权力过分集中，反而会酿下祸患。身为管理者，一定要明确自己的角色定位，要“有所为，有所不为”。领导者授权的成功与否，从大的方面来讲，决定着企业的兴衰成败；从小的方面来讲，关系到工作能否顺利开展。

- 1. 领导者不能事必躬亲，必须有所为，有所不为 ..... 195
- 2. 领导的任务不是替下属做事 ..... 197

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 3. 管头管脚，但不要从头管到脚 .....        | 200 |
| 4. 权力下放，给下属以施展的空间 .....       | 203 |
| 5. 把握原则，让交办的工作有章可循 .....      | 205 |
| 6. 根据下属的特长进行授权 .....          | 208 |
| 7. 科学分配任务，把正确的事情交给正确的人 .....  | 211 |
| 8. 授权之后不要忘记检查，监控并不代表不信任 ..... | 214 |

## 第十章 赢在执行：没有执行，再伟大的战略都等于零

在当今激烈的市场竞争中，衡量一个企业、一个团队、一个员工的标准，就是执行力。很多企业只关注战略决策，却缺乏有效的执行。要知道，没有执行力，再伟大的战略都等于零；没有执行力，企业就没有竞争力。企业要想立于不败之地，就必须充分激发员工的执行力，建立一支高效的、有战斗力的团队。

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 1. 没有执行力，企业就没有核心竞争力 .....  | 219 |
| 2. 令出必行，清除执行道路上的一切障碍 ..... | 221 |
| 3. 没有任何借口，坚决不折不扣地执行 .....  | 225 |
| 4. 团队执行力：现在、立刻、马上 .....    | 228 |
| 5. 执行一定要落实到每一个细节上 .....    | 230 |
| 6. 执行力不讲如果，只讲结果 .....      | 233 |
| 7. 没有胜算就换条路，将执行贯彻到底 .....  | 235 |
| 8. 有效的执行需要有效的监督机制 .....    | 238 |

## 第十一章 危机管理：企业家天天想的就是危机在哪里

21 世纪，没有危机感就是最大的危机。如果经营者没有危机意识，管理者不懂得居安思危，就算是“百年老店”，也难逃倒闭的命运。身为老板，当企业处于兴盛时，千万不要妄自尊大。只有未雨绸缪，控制好风险，增强企业的免疫力，你的企业才能长治久安。

1. 百年老店也会破产，老板千万不要自我陶醉 ..... 243
2. 企业家天天想的就是危机在哪里 ..... 246
3. 成功就是把所有的潜在风险都干掉 ..... 248
4. 防微杜渐，不要忽略任何一个错误 ..... 250
5. 处理危机要果断彻底，坚决不留后患 ..... 253
6. 公司完整的危机预警机制不可少 ..... 256
7. 小公司在危机中更容易调整战略 ..... 259
8. 危机也蕴藏着商机，把握“重新洗牌”的机会 ..... 261

## 第十二章 老板的形象影响着公司的命运

自古道：“江山之固，在德不在险。”君主如此，老板也如此，治理国家与管理企业，本质上没有区别。正所谓“正人先正己”，要想拥有振臂一呼、应者云集的号召力，先要具备良好的德行；要想在竞争激烈、危机重重的商场上屹立不倒，就要有大胸襟、大抱负。

1. 江山之固在德不在险，小领导做事，大领导做人 ..... 267
2. 打铁还需自身硬，自己做到才能要求别人 ..... 270
3. 领导者个人魅力大小决定团队气场大小 ..... 273
4. 别总板着脸，那不是威信而是距离 ..... 277
5. 推功揽过，成为下属心中的守护神 ..... 280
6. 不要神化自己，偶尔暴露自己的缺点 ..... 283
7. 带人要刚柔并济，做领导要软硬兼施 ..... 287
8. 大胸怀，大气魄，成就卓越领导者 ..... 289

## 第一章 *Di Yi Zhang*

### 给你一个公司，你会管理吗

常言道：打江山易，守江山难。企业管理是一门深奥的学问，稍有疏忽，公司就会陷入混乱。世界500强企业，之所以能够鹤立鸡群，不在于效益惊人，而在于管理有方。管理的根本在于老板，在于制度。一个企业有怎样的统帅，关系到这个企业能否打下江山，而一个企业有怎样的制度，则关系到这个企业能否长久发展。



## 1 团队打天下，管理定江山

有一位智者带着徒弟在河边散步，忽然，智者向徒弟提了一个问题：“怎样才能使一滴水永不干涸？”徒弟想了很久，答道：“将它托入掌心。”智者笑着说：“非也非也！将它投入大海之中。”

当一滴水融入了大海，它才不会干涸；当一个人融入了团队，它才能更好地施展才华、成就自我。要知道，单个人的力量是渺小的，尤其是在企业打天下时，尽管有些创业者特别能干，但他们个人的力量也是有限的，只有借助团队的力量，才能打下一片更大的江山。

可是，打江山容易，守江山难。相比于带领团队打天下，在打下天下之后，如何治理天下、管理天下，让属于你的天下稳步地发展，会有更大的难度。很多创业者带领一帮员工风风火火“闯九州”，闯下“九州”之后，却意味着事业的止步甚至终结。有一项调查显示，中国的中小企业平均寿命不到3年，这就是“守江山难”的最好例证。

为什么会这样呢？因为打江山时，人们会想：我什么也没有，放手一搏，失败了也没什么。在这种心理状态下，他们会有一股勇往直前，毫无畏惧，破釜沉舟的精神。在与困难斗智斗勇，反复周旋的过程中，不断地获得成功，自信心、进取心会一步步被激发出来，最终取得胜利。而守江山时，人们容易因骄傲而失去危机感，或因取得成就而自以为是，认为自己无所不能，于是轻率冒进。

当然，最根本的原因在于，管理一个公司是一门深奥的学问，管理不当，公司就会陷入混乱，这样公司就很难继续发展下去。如果企业管理得

## 一个小公司老板的日常管理

YIGEXIAOGONGSILAOBANDERICHANGGUANLI

当，公司就会有生生不息的生命力，一代一代地传承下来。这一点在著名的美国杜邦公司的发展历程中，就有明显的体现。

杜邦公司从1802年创立至今，已经有200多年的历史，是世界500强企业中最长寿的公司。它之所以如此长寿，得益于杜邦家族在企业制度上的不断创新。

早期的杜邦公司在管理上，崇尚个人英雄主义，尤其是亨利·杜邦掌权时，就特别独裁，哪怕是细微的决策他都要亲力亲为，所有的支票他亲自开，所有合同他亲自签。这种管理方式在他39年的任期内取得了较好的效果，将公司的发展带到了一个前所未有的高度，并帮助他建立起了杜邦帝国。这种成功得益于亨利·杜邦超强的个人能力，而不是得益于完善的企业制度。因此，当他卸任之后，杜邦公司就出现了危机。

1889年，亨利·杜邦去世，他的侄子尤金成为接班人。但由于他的管理经验不足，能力有限，导致公司的效益大衰退，差一点就葬送了杜邦。杜邦家族见到这种情况，马上意识到问题，于是决定改行集团式经营的管理体制。

在新的管理架构下，最高决策权依然掌控在杜邦家族手中，但他们拒绝亲力亲为，而是把执行权交给执行委员会。同时，杜邦公司实行制度化、管理，而不是仅仅靠人来管理。自从实行这种管理模式后，杜邦公司的效益显著提高。

但是，决策权过于集中也有缺陷，因为市场瞬息万变，杜邦家族在做决策时，很难适应市场的变化。鉴于这种情况，杜邦公司开始深化管理体制改革，把权力下放给分部，这再一次促使杜邦公司获得大发展。

然而，在激烈的市场竞争中，杜邦公司在20世纪60年代初遇到了一次严重的危机。当时他们不得不出售10亿多美元的通用股票，导致公司多年的优良资产被剥离。同时，公司控制的美国橡胶公司也被洛克菲勒家族抢走。

出现这种问题，说明原有的经营模式不再适应公司的发展。于是，科



普兰·杜邦临危授命，出任杜邦公司的第11任总经理兼董事长，并改变了原有的经营方针。1967年年底，科普兰放弃总经理一职，而是让非杜邦家族的马可担任总经理。科普兰还放弃了财务委员会会议长的职位，他只担任董事长一职。由此，杜邦公司“三驾马车”式的体制正式成立。1971年，科普兰又让出了董事长的职务。

科普兰对管理职务的放弃在杜邦发展史上是一个创举，因为在他之前，杜邦家族以外的人无权担任公司最高职务。但是他果断地打破了这一家族恶习，结束了杜邦公司长达170年的专制。从此，杜邦公司从家族企业转变成现代巨型的总经理式企业。

如今，杜邦家族成员基本上成了优秀的经理职员，只有一人进入公司的董事会。尽管杜邦家族在董事会中的人数越来越少，并且基本不参与重要的经营决策，但杜邦家族仍是公司的拥有者，占有公司最大份额的利润。

从第11任总裁科普兰至今，尽管杜邦公司换了8任董事长，但公司的制度一直沿袭了下来。由此我们可以发现，杜邦公司之所以能长久地发展，不在于由谁管理，而在于用什么样的制度来管理。因为单凭人来管理，受限于人的能力，会产生截然不同的管理效果，但用制度管理，按制度执行，一切都在制度的规范下正常地运转。所以，管理定江山，本质上是制度管理定江山。

杜邦公司的发展还告诉我们，企业制度并非一成不变，而要随着现实环境不断地调整，不断地创新。科普兰的制度变革就体现了这一观点。可以说，杜邦的可持续发展与它的制度创新是分不开的。

所以，领袖是打天下的“王”，制度定江山的“王”。一个企业有怎样的统帅，关系到这个企业能否打下江山，而一个企业有怎样的制度，关系到这个企业能否长久发展。只有坚持制度为王、制度创新为王的管理思想和模式，企业的江山才能永固。