

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

管理者案头
必备

系统掌握管理理论 全面提升管理技能

每天一堂 管理课

张成体◎编著

(第2版)



NLIC 2970645676

每天用喝一杯咖啡的时间

解决一个管理者普遍困惑的问题

每天借一点茶余饭后的闲暇

轻松领悟成功企业家们的精彩故事

把复杂的问题简单化 把混乱的事情规范化



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

每天一堂管理课

(第 2 版)

张成体 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

每天一堂管理课 / 张成体编著. —2 版. —北京:
人民邮电出版社, 2011. 6
ISBN 978-7-115-25521-1

I. ①每… II. ①张… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 091664 号

内 容 提 要

本书将企业管理者在管理过程中最有可能遇到的各种管理难题, 以及经过实践检验的各种管理理论, 用每天学一点的形式串联起来, 每天讲述一个管理者普遍关注或对管理者有所帮助的话题。

书中汇聚了当今世界顶尖管理大师及著名企业家的思想精华, 内容涵盖了管理领域的方方面面, 其中既有理论和技巧阐述, 又有经典案例展示, 同时加强了对管理理论操作层面的介绍。

本书适合企业各级管理人员和高校相关专业师生阅读。

每天一堂管理课 (第 2 版)

◆ 编 著 张成体

责任编辑 许文瑛

执行编辑 贾路帆

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 19

2011 年 6 月第 2 版

字数: 300 千字

2011 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25521-1

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

随着经济的迅速发展，管理者在企业成长过程中起着越来越重要的作用。作为企业管理者，充分学习管理技能，汲取成功管理经验，是一项迫切而重要的工作。因为只有这样，企业管理者才能更好地适应当前市场的变化，应对企业管理过程中各项新的挑战。

如果您没有时间系统学习深奥的管理学，却又想让自己领悟管理之道；如果您想了解优秀企业的管理得失，便于自己博采众长，那么，本书正适合您。

本书将管理者在管理过程中最有可能遇到的各种管理难题及经过实践检验的各种管理理论，用每天学一点的形式串联起来，每天讲述一个管理者普遍关注或对管理者有所帮助的话题，使读者每天都能在轻松的阅读中提高自己的管理能力。本书的目的就是使读者一书在手即可系统掌握管理理论，全面提升企业管理技能。

为便于您阅读，我们在每一个篇目采取了“核心理论”——“理论阐述”——“管理训练”——“阅读启示”的编排手法。“核心理论”部分提纲挈领，对管理理论的精髓一言以蔽之；“理论阐述”部分，则通过故事或案例展开分析，无论是话题讲述，还是理论分析，我们都努力做到精简、恰当，便于您在最短的时间内把握实质；“管理训练”部分则是对某一具体管理理念进行的针对性学习指导与训练，以加深您对原理的理解；“阅读启示”部分，则是留给读者自己写读后感悟的，希望您不要急于求成、囫囵吞枣，而要深入思考、把握精髓。

本书内容丰富，涵盖了管理领域的多个方面，包括管理原则、领导艺术、战略决策、授权、创新、人际、沟通、执行、制度、用人、激励、奖惩、企业文化、竞争、营销、顾客、目标、成本等。每天轻轻松松学一点，用不了一年的时间您便可通读全书。您也可以根据自己的实际情况，有针对性地挑选部分章节来学习。

通过阅读本书，您将会明白：投入与产出、努力与收获、原因和结果之间，普遍存在着不平衡关系。因此，您需要：设法留住 20% 的关键人才；精心打造 20% 的核心产品；主要抓住 20% 的关键客户。这便是“80/20”法则在日常经营管理实践中的具体运用。

通过阅读本书，你将会明白照章办事、违章受罚，是树立管理权威的必要手段。员工在工作中违反制度，就像去碰触一个烧红的火炉，一定要让他受到“烫”的惩罚。这就是

“热炉法则”所要告诉我们的内容。

通过阅读本书，您不仅将破解平日在管理工作中存在的疑团，还可以在故事中了解那些名震全球的企业在管理中的制胜妙招，更可以提升自身的管理水平。

本书汇聚了当今世界顶级管理大师及著名企业家的管理精华。这些管理大师包括彼得·德鲁克、赫伯·西蒙、杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、松下幸之助、迈克尔·波特、赫茨伯格等。只要您用心琢磨、认真实践，汲取百家之长，灵活解决现实难题，就一定会在管理工作中驾轻就熟、得心应手。

既有理论和技巧阐述，又有经典案例展示，尤其注重管理理论的操作性介绍，这是本书的一大特点。本书每一天所讲述的内容都与企业管理密切相关，因此，这是一本不可多得的管理者参考用书。

在本书的策划与编写过程中，作者得到了唐华山、郑月玲、郭东华、单文元、王晓蕾、王克友、邱草、邱云、郑海涛、郑茂章、王沛同、唐洪飞、闫龙、冉现荣、郑海龙、邱素娟、赵震凤、李彩莉、毕锋、唐荣银等人的大力支持和帮助，在此向他们深表谢意。

由于作者的水平和时间所限，书中疏漏与不当之处在所难免，恳请读者批评指正。

目 录

第一辑 管理原则篇 1

- 第 1 天 只有一个行动纲领 2
- 第 2 天 不得罪任何一位顾客 2
- 第 3 天 把“80/20”法则运用到管理实践中 3
- 第 4 天 海恩法则：安全管理重于一切 5
- 第 5 天 米格-25 效应：整体的最佳组合 5
- 第 6 天 150 法则：科学地控制你的交际范围 6
- 第 7 天 皮尔·卡丹定理：1+1 不一定等于 2 7
- 第 8 天 零和游戏原理：跳出零和圈子，找寻双赢或多赢通道 8
- 第 9 天 6σ：质量是企业的生存之本 9
- 第 10 天 木桶定律：细小的疏忽往往会导致整体上的失败 10
- 第 11 天 3+2 法则：品牌定位应与企业发展相一致 11
- 第 12 天 “4+2”法则：让企业基业常青的秘密 12
- 第 13 天 在企业中实施“热炉法则” 13
- 第 14 天 掌握青蛙原理，做好“问题管理” 14
- 第 15 天 931 法则：营销中的成效比率 14
- 第 16 天 5S 管理是有抱负的企业的必由之路 15
- 第 17 天 权威效应：充分利用组织赋予你的权力 16
- 第 18 天 犬獒效应：竞争出强者 17
- 第 19 天 马太效应：强者恒强，赢家通吃 18
- 第 20 天 鲶鱼效应：让企业充满活力的妙方 19

- 第 21 天 7S 定律：软环境与硬环境同等重要 20
- 第 22 天 7 个人做 1 个人的事效率反而会更低 21

第二辑 领导艺术篇 23

- 第 23 天 威信往往比权力更重要 24
- 第 24 天 管理者需要建立自己的威信 24
- 第 25 天 如何树立自己的权威 25
- 第 26 天 树立威信必须要避免的误区 26
- 第 27 天 努力为员工做个好榜样 26
- 第 28 天 了解员工的共同需要 27
- 第 29 天 善用智囊团的智慧 28
- 第 30 天 与下属共享荣誉 29
- 第 31 天 适度的压力能有效激发员工潜能 29
- 第 32 天 领导需要以身作则 30
- 第 33 天 掌握批评员工的艺术 31
- 第 34 天 批评员工的方法要灵活多变 31
- 第 35 天 对下属发完火后别忘善后 32
- 第 36 天 不宜指正犯错员工的几种情况 33
- 第 37 天 如何让员工不迟到 33
- 第 38 天 多鼓励那些责备无效的员工 34
- 第 39 天 不要对员工做出冲动的指责 35
- 第 40 天 增强员工责任感的有效方法 35
- 第 41 天 批评员工要讲究技巧 36
- 第 42 天 有效避免企业各部门之间的冲突 36
- 第 43 天 合理地激发冲突 37
- 第 44 天 了解冲突发生的原因 38
- 第 45 天 突发性冲突事件的处理原则 38
- 第 46 天 处理下属间冲突的原则 39

第 47 天 管理者要始终做到言行一致 39

第 48 天 承诺是一种艺术 40

第 49 天 说到就要做到 41

第 50 天 不可轻易向员工允诺 41

第 51 天 不要相信那些轻易许诺的人 42

第 52 天 时刻保持对下属的信任 43

第 53 天 记住所有员工的名字 43

第 54 天 学会运用幽默管理 44

第 55 天 塑造领导的形象魅力 45

第 56 天 培养你的领袖气质 46

第三辑 战略决策篇 47

第 57 天 管理就是决策 48

第 58 天 关键时刻敢于拍板 48

第 59 天 克服果断决策的五大障碍 49

第 60 天 最好的决策，往往来自于他人的建议 50

第 61 天 做一个善于采纳他人意见的好领导 51

第 62 天 群策群力，共同参与 51

第 63 天 拖延决策的五大主要原因 52

第 64 天 决策中需要注意的问题 52

第 65 天 决策的五种检验方法 53

第 66 天 保持对信息的敏感性 54

第 67 天 任何时候都不要相信小道消息 54

第 68 天 信息为本，商战无敌 55

第 69 天 时刻遵循情报处理法则 56

第 70 天 把信息放在第一位，企业才能快速成长 56

第 71 天 学会将信息转化为财富 57

第 72 天 健全企业的信息系统 58

第 73 天 收购与兼并是企业做大、做强的重要手段之一 59

第 74 天 保持理性，不可盲目做大 60

第 75 天 管理者必须要掌握现场决策艺术 61

第 76 天 怎样才能做好现场决策 61

第 77 天 别将简单的问题复杂化 62

第 78 天 实施质量管理，杜绝情感融通 63

第 79 天 不要轻易与大企业对着干 63

第 80 天 善于运用不确定性决策 64

第四辑 授权篇 67

第 81 天 不必每件事情都亲力亲为 68

第 82 天 授权必须遵循的 14 条共同准则 68

第 83 天 充分授权，大胆任用 69

第 84 天 谨慎选择授权人 70

第 85 天 授权的前提是要物色到合适的人选 71

第 86 天 根据下属的特点进行授权 72

第 87 天 授权前的准备工作 73

第 88 天 授权之前，最好能列出一张清单 73

第 89 天 授权之前必须要培育授权气氛 74

第 90 天 管理者需要将任务标准化 75

第 91 天 随时准备承担授权责任 76

第 92 天 放权不代表放任 76

第 93 天 有效控权的杀手锏——撤权 77

第 94 天 了解自己的控权技能 78

第 95 天 全面考察授权人选 79

第 96 天 正确对待下属的越权行为 79

第 97 天 给员工创造自我发挥的空间 80

第 98 天 授权不等于放任，必要时能够时时监控 81

第 99 天 防止授权的失控与失衡 81

第 100 天 不能授权的五类工作 82

第 101 天 有效授权的五大好处 83

第 102 天 有效授权必须要注意的事项 83

第 103 天 授权的同时学会遗忘 84

第 104 天 把握授权时机 85

第 105 天 授权工作中易犯的错误 86

第 106 天 授权过度将会适得其反 86

第 107 天 不可将权力系统与信息系统相混淆 87

第 108 天 授权的同时承担相应的责任 88

第 109 天 不能让下属有责无权 88

第 110 天 更精明而不是更辛苦地工作 89

第 111 天 有效授权需量“型”而行 90

第 112 天 成功管理者的最高境界 91

第五辑 创新篇 93

第 113 天 不要跟在别人后面做相同的事 94

第 114 天 遇到难题时, 请用反向思维想一想 95

第 115 天 在实践中创新, 在创新中发展 95

第 116 天 坚持创新之路, 引领时代潮流 96

第 117 天 创新是成功的一大捷径 97

第 118 天 创新思维有助于成功 98

第 119 天 扫除创新思维的绊脚石 99

第 120 天 创新思维的五大训练方法 99

第 121 天 创新是企业的生命, 没有创新就没有未来 100

第 122 天 要想有所突破, 就得另辟蹊径 101

第 123 天 想他人所未想, 做他人所未做 102

第 124 天 不要用习惯性思维想问题 102

第 125 天 打破常规, 突破创新的障碍 103

第 126 天 解决难题需要运用的三大原则 104

第 127 天 识别创新人才的九种方法 105

第六辑 人际篇 107

第 128 天 掌握与人相处的基本原则 108

第 129 天 疏者密之, 密者疏之 108

第 130 天 巧用名字战略 109

第 131 天 不要批评大多数人 110

第 132 天 对待员工要一视同仁 110

第 133 天 搞好与下属的关系 111

第 134 天 如何团结对自己有意见的员工 112

第 135 天 帮助员工建立良好的人际关系 113

第 136 天 与下属保持良好关系 113

第 137 天 如何与难以管理的下属共存 114

第 138 天 领导用人切忌感情用事 115

第 139 天 学会换位思考 115

第 140 天 关键时刻要有耐心 116

第七辑 沟通篇 119

第 141 天 沟通是最基本的职业技能 120

第 142 天 善于营造良好的交流氛围 120

第 143 天 做好充分的沟通准备 121

第 144 天 不要陷入沟通的误区 122

第 145 天 打开所有的沟通渠道 122

第 146 天 建立完善的沟通系统 123

第 147 天 通过观察员工言行了解员工人品 124

第 148 天 攻其不备 124

第 149 天 改变员工的不当行为 125

第 150 天 沉默往往胜过有声的说服 126

第 151 天 采用最有效的沟通方式 127

第 152 天 与员工面对面地交流 127

第 153 天 掌握会谈沟通的三大要素 128

第 154 天 用赞美代替指责 129

第 155 天 正确对待员工的不满 129

第 156 天 迂回沟通好于强迫命令 130

第 157 天 做一个善解人意的倾听者 131

第八辑 执行篇 133

第 158 天 提高执行力的关键 134

第 159 天 如何考察员工的执行力 134

第 160 天 不能执行的计划不是好计划 135

第 161 天 如何让员工更有效地完成工作 136

第 162 天 用好时间, 做对事 136

第 163 天 让员工学会先界定问题, 再解决问题 137

第 164 天 教会下属接受命令的方法 138

第 165 天 根据员工特点, 合理分配任务 139

第 166 天 有策略地安排工作任务 139

第 167 天 让员工自愿地执行任务 140

第 168 天 鼓励员工养成报告工作的好习惯 141

第 169 天 告诉员工，如实汇报最重要 141

第 170 天 不可轻信报喜不报忧的话 142

第九辑 制度篇 143

第 171 天 制度大于权力 144

第 172 天 企业出了问题，先从制度找原因 144

第 173 天 保证制度的合理性 145

第 174 天 让员工遵守管理制度 146

第 175 天 优化组织系统，提高管理效率 146

第 176 天 要求员工做到公私分明 147

第 177 天 确保制度的切实可行 148

第 178 天 发挥制度应有的作用 148

第 179 天 企业制度必须与时俱进 149

第十辑 用人篇 151

第 180 天 用人之道，贵在慎始 152

第 181 天 敢于用比自己更出色的人 152

第 182 天 好马大多是烈马 153

第 183 天 根据员工的能力特点安排工作 154

第 184 天 善待性格耿直的忠诚员工 154

第 185 天 合理任用循规蹈矩的员工 155

第 186 天 正确任用勤奋低效的员工 156

第 187 天 做好团队成员的编组与配置 156

第 188 天 不能重用的四类人 157

第 189 天 选准时机给下属降级 158

第 190 天 宽容具有很好的激励效果 158

第 191 天 使功不如使过 159

第 192 天 使用激将法要注意的原则 160

第 193 天 用人一定要遵循的原则 161

第 194 天 怎样管理自负的员工 161

第 195 天 人无完人，要允许员工犯错误 162

第 196 天 怎样为企业选择公关人才 163

第 197 天 招聘采购人员的原则 164

第 198 天 如何选用得力助手 165

第 199 天 得力助手跳槽怎么办 165

第 200 天 员工跳槽前有哪些信号 166

第 201 天 人才流失的原因 167

第 202 天 用人不能求全责备 168

第 203 天 用人是一门艺术 168

第 204 天 偏激之人不能重用 169

第 205 天 林肯为什么只要格兰特 170

第 206 天 留住出色的人才 170

第 207 天 告诉员工你很看好他 171

第 208 天 出身决定不了命运 172

第 209 天 用人不疑 173

第 210 天 敢于任用你的竞争对手 174

第 211 天 善用贤才，克服嫉妒心理 174

第 212 天 不可凭私人关系用人 175

第 213 天 每名员工都有适合于他的工作 176

第十一辑 激励篇 177

第 214 天 金钱激励是把双刃剑 178

第 215 天 金钱激励的弊端 178

第 216 天 哪些员工更适于用金钱激励 179

第 217 天 让员工体会到工作荣誉感 180

第 218 天 充分发挥新员工的积极性 180

第 219 天 管理者要善于运用情感激励 181

第 220 天 将下属当成大人物看待 182

第 221 天 通过举行活动凝聚人心 182

第 222 天 积极开展各种培训活动 183

第 223 天 奖励真正解决问题的员工，而非只做表面文章的员工 184

第 224 天 学会用数据激励员工 185

第 225 天 实施岗位轮换，激发员工工作热情 185

第 226 天 实施岗位轮换要遵循的原则 186

第 227 天 营造良好的工作环境 187

第 228 天 如何管理临时工 187

第 229 天 科学奖励应遵循的原则 188

第 230 天 让员工得到切实利益 189

- 第 231 天 尽量在企业内部选拔人才 190
- 第 232 天 为员工创造通畅的晋升渠道 190
- 第 233 天 奖励忠诚敬业的员工 191
- 第 234 天 如何激励高智商员工 192
- 第 235 天 尊重也是一种激励 192
- 第 236 天 给员工充分的自主权 193
- 第 237 天 领导示范激励——以身作则 194
- 第 238 天 增强员工的安全感 194
- 第 239 天 危机意识激励法 195
- 第 240 天 淘汰也是一种激励 196
- 第 241 天 用幽默激励员工 196
- 第 242 天 树立一个模范员工 197
- 第 243 天 如何培育和造就榜样员工 198
- 第 244 天 寻找榜样员工要注意的事项 199
- 第十二辑 奖惩篇 201**
- 第 245 天 理解惩罚的真正目的 202
- 第 246 天 把握奖惩的导向作用 202
- 第 247 天 奖励员工要遵循的原则 203
- 第 248 天 选择相对合理的奖励方式 203
- 第 249 天 把握好奖励时机 204
- 第 250 天 让犯错者自己选择处罚方式 205
- 第 251 天 别忘了激励幕后英雄 205
- 第 252 天 适当满足员工的虚荣心 206
- 第 253 天 通过杀鸡儆猴警示他人 206
- 第 254 天 让犯错员工心怀愧疚 207
- 第 255 天 员工“犯上”该怎么办 208
- 第 256 天 奖励员工最常犯的十大错误 209
- 第十三辑 企业文化篇 211**
- 第 257 天 管理应遵循以人为本的原则 212
- 第 258 天 企业文化的特有力量 212
- 第 259 天 企业文化对企业的重要意义 213
- 第 260 天 行动起来,让企业充满温情 214
- 第 261 天 融合互补,构筑独特的企业文化 215
- 第 262 天 营造家庭气氛,发挥团队优势 216
- 第 263 天 企业文化建设的误区 216
- 第 264 天 改革企业文化的八个步骤 217
- 第 265 天 把不成文的规矩制度化 218
- 第 266 天 企业文化应尊重人性与自然 218
- 第 267 天 真诚地关心你的员工 220
- 第 268 天 把工作当成一种使命 220
- 第 269 天 感情投入越多,收获就会越多 221
- 第 270 天 宽容对待员工 222
- 第 271 天 学会站在员工的立场思考问题 223
- 第 272 天 根据员工的性格进行管理 223
- 第 273 天 让员工将不满说出来 224
- 第 274 天 别把姑息当宽容 225
- 第 275 天 尊重他人其实就是尊重自己 225
- 第 276 天 重视下属的权利与力量 226
- 第 277 天 管理者应实施人性化管理 227
- 第 278 天 时刻维护员工的自尊心 227
- 第 279 天 一句贴心的话就能赢得员工的心 228
- 第 280 天 赢得员工的心,事业方能做大 229
- 第 281 天 让员工养成爱岗敬业的好习惯 229
- 第 282 天 正确对待员工的私人问题 230
- 第 283 天 不泄露员工的隐私 231
- 第十四辑 竞争篇 233**
- 第 284 天 整体竞争力决定企业成败 234
- 第 285 天 很多时候,竞争的前提是合作 234
- 第 286 天 危机意识是一种强烈的生存意识 235
- 第 287 天 用独特性展示你的竞争优势 236
- 第 288 天 引导员工进行良性竞争 236
- 第 289 天 有能力就上台,没能力就下来 237
- 第 290 天 在企业内部导入分组竞争机制 238
- 第 291 天 正确理解末位淘汰 239
- 第 292 天 适者生存,末位淘汰 240
- 第 293 天 末位淘汰并不是对员工不负责 240
- 第 294 天 建立淘汰机制需要考虑的因素 241
- 第 295 天 让你的团队成员主动展开竞争 242

第十五辑 营销篇 243

- 第 296 天 包装好不一定能卖好, 包装不好肯定卖不好 244
- 第 297 天 客户购买需求的五个层次 245
- 第 298 天 掌握客户理智动机下的消费心理 245
- 第 299 天 掌握客户感性动机下的消费心理 246
- 第 300 天 深刻发掘客户的潜在需求 247
- 第 301 天 带着感情去营销 248
- 第 302 天 营销无小事 249
- 第 303 天 名人效应可以让企业起死回生 249
- 第 304 天 广告营销, 攻心为上 250
- 第 305 天 真诚求教, 迂回营销 251
- 第 306 天 充分开展现代公关活动 252
- 第 307 天 找好卖点, 制造新闻效应 252
- 第 308 天 广告公关的巨大力量 253
- 第 309 天 员工就是企业的活广告 254
- 第 310 天 高价并非不可行 255
- 第 311 天 用明亏暗赚法占领市场 255
- 第 312 天 根据产品特性和市场环境合理定价 256
- 第 313 天 进行有效的价格分解 257
- 第 314 天 价格之道无至理 258
- 第 315 天 拿出便宜的证据 259
- 第 316 天 根据顾客的消费心理定价 259
- 第 317 天 实施灵活的价格策略 260

第十六辑 顾客篇 263

- 第 318 天 为顾客着想, 就是为企业着想 264
- 第 319 天 像对待上帝一样对待顾客 264
- 第 320 天 提供贴心服务, 塑造良好形象 265
- 第 321 天 关键时刻要敢于自揭家丑 266
- 第 322 天 用你的真诚感动顾客 267
- 第 323 天 深入地了解服务 267
- 第 324 天 树立正确的顾客观念 268
- 第 325 天 以诚感人, 打动顾客 269

- 第 326 天 走动式管理, 了解顾客和零售商 269
- 第 327 天 了解顾客真实的消费需求 270
- 第 328 天 回答顾客提问的步骤 271
- 第 329 天 要善于揣摩顾客的面部表情 271
- 第 330 天 要善于揣摩顾客的肢体动作 272
- 第 331 天 把为顾客省钱和为企业赢利有机地结合起来 273
- 第 332 天 必须重视顾客的感受 273
- 第 333 天 不可不知的“危机公关” 274
- 第 334 天 突发性危机的处理原则 275

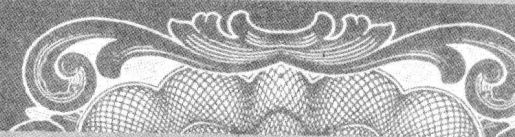
第十七辑 目标篇 277

- 第 335 天 只有想做“第一”, 才能成为“第一” 278
- 第 336 天 目标决定发展, 未来取决于志向 278
- 第 337 天 为团队设立一个高目标 279
- 第 338 天 当领导就要为员工指出前进方向 280
- 第 339 天 目标是本, 所有工作都要以目标为中心 281
- 第 340 天 协助员工明确具体工作目标 281
- 第 341 天 判断团队目标是否合理的具体方法 282
- 第 342 天 远景目标的科学设定方法 283
- 第 343 天 确保目标的可行性 284

第十八辑 成本篇 285

- 第 344 天 节省所有不必要的开支 286
- 第 345 天 密切地关注成本, 就不用担心利润 286
- 第 346 天 视“浪费”为毒瘤 287
- 第 347 天 有效的“变形虫”成本管理模式 288
- 第 348 天 采取有效措施降低企业成本 289
- 第 349 天 粗瓷碗也可以盛咖啡 290
- 第 350 天 在短时间内降低成本的秘诀 290
- 第 351 天 会议也是有成本的 291
- 第 352 天 提高会议效率的八个技巧 292

第一辑



管理原则篇



第1天 只有一个行动纲领

——>>>★核心理论★<<<——

如果没有共同目标，企业就像是失去手表的人一样无所适从。

——>>>★理论阐述★<<<——

如果你只有一只手表，那么你可以清楚地知道时间；如果你有两只或两只以上的手表，并且它们的显示不相同，那么你就无法确定准确的时间，因为手表太多反而会让你失去对准确时间的判断力。这就是手表定律。

手表定律带给我们这样的启示：对同一件工作，不能同时有两种不同的目标；对同一件事情，不能同时采取两种不同的方法；对同一家企业，不能同时采用两种不同的管理机制；对同一个人，不能有两种不同的要求，并且不能同时由两个以上的人来指挥，否则，不仅指挥者会茫然失措，执行者也会感到无所适从。

作为一名企业管理者，你必须制定一个确保企业内部人人都愿意为之付出努力的目标，所有成员都遵循同一个行动纲领，只有这样，员工们才会团结一心地朝着企业的发展目标共同奋斗。

共同目标是团队成员共同拥有的意向或愿景，是燃烧在团队成员心中的一股令人深受感召的力量。共同目标可以激励企业员工万众一心，并把实现这种目标的热情带入到企业的各项具体活动中去，从而使各项活动融合起来。

企业的共同目标并不是员工个人目标的简单叠加，个人目标源自一个人对自身目标的深度关注，而共同目标则来自于组织中各团队成员的共同关注。

——>>>★管理训练★<<<——

1. 建立共同目标，确立管理模式，这样才能确保企业的顺利发展与壮大。
2. 责权分明，各司其职，尽量避免出现一个人由多个领导指挥的现象。

——>>>★阅读启示★<<<——

读完本篇有何感悟，请拿起笔写出你的真实想法。

.....
.....

第2天 不得罪任何一位顾客

——>>>★核心理论★<<<——

“只要你让一位顾客不满意，你就会失去 250 位或者更多的顾客”。

——>>>★理论阐述★<<<——

世界著名推销大师乔·吉拉德曾自豪地说过：“‘250 法则’的发现，使我成为

了世界上最伟大的推销员。”

事实上，乔·吉拉德发现“250法则”纯属偶然。在做汽车推销员时，吉拉德经常去参加葬礼，时间一久，他发现每次参加葬礼的人数一般都是250人左右。对此，吉拉德大受启发，他总结道：“一个人一生中与其打交道的大约是250人。”基于这个法则，吉拉德对自己的工作进行了分析：假如一星期中接待50位顾客，其中有2人不满意自己的态度，年终时，便会有500位以上的顾客不满意自己的态度。他们中可能有人会说：“不要到吉拉德那里买汽车。”这将对吉拉德的推销工作造成严重影响。

“只要你让一位顾客不满意，你就会失去250位或者更多的顾客。”吉拉德如是说。流行的服饰，无需太多广告，很快就会风靡全球；在商品紧缺的时期，一个讹传可以在最短的时间内掀起强劲的抢购热潮……这些现象都是因为亲戚、朋友、邻里间的信息沟通造成的连续反应。

日本的经营之神松下幸之助先生也说

过类似的话：“为一个顾客衷心服务，你肯定会获得100个新的顾客。”明白这其中的道理，便更能理解乔·吉拉德“250法则”的真正内涵：对任何顾客都必须以诚相待，无论顾客买或不买，因为每一位顾客的身后都有一个相对稳定且数量不小的群体，而这些人往往都是企业的潜在顾客。

——>>>❁管理训练❁<<<——

1. 在企业内部，特别是销售部门和售后服务部门应大力推广“250法则”，加强对员工的培训。

2. 制定相关制度与措施，保证企业所有员工在任何情况下都不得罪任何一位顾客。

——>>>❁阅读启示❁<<<——

读完本篇有何感悟，请拿起笔写出你的真实想法。

.....

.....

第3天 把“80/20”法则运用到管理实践中

——>>>❁核心理论❁<<<——

“80/20”法则要求企业管理者在工作上要抓关键人员、关键环节、关键用户、关键项目和关键岗位。

——>>>❁理论阐述❁<<<——

1897年，意大利经济学家帕累托在对19世纪英国社会各阶层的财富和收益统计分析时发现：80%的社会财富集中在20%的人手里，而80%的人只拥有社会财富的20%，这就是“80/20”法则。

“80/20”法则的智慧表现在企业管理的各个方面，它们表现的形式也许并不一样，但它们都包含着同样的道理：投入与产出、努力与收获、原因和结果之间，普遍存在着不平衡关系。一般而言，起关键作用的小部分人的努力，可以获得较大的收获。这一小部分人，通常能影响整个组织的产出、盈亏和成败。这或许是一个再简单不过的道理，但真正理解“80/20”法则并将其运用到商业运作、经营管理中的人却不多。那么，我们应该怎样将这个

法则运用到企业管理实践中去呢？

这就需要在企业管理实践中抓住关键问题与重要目标。因为管理者的精力是有限的，在目标执行过程中应善于把握重点，将有限的精力和时间投入到最重要、最需要解决的问题上，这样才可以提高目标执行的有效性。以下三点须引起企业管理者的足够重视。

一、设法留住 20% 的关键人才

在大多数人的意识中，都有这样一种观念：企业中的大多数员工都为企业的发展做出了重大贡献。事实果真如此吗？答案是否定的。多数员工看起来非常劳碌，但并没有为公司创造主要的利润；相反，为企业做出重大贡献的只是占企业 20% 的一小部分人，他们为企业创造了大多数利润，他们是推动企业发展的关键人才。

要想留住并合理任用企业中的关键人才，首先要运用“80/20”法则。在企业内部进行一次全面的人才分析，将这 20% 的人才筛选出来。具体的分析可包括以下内容：产品或产品群分析、顾客与顾客群分析、部门及员工分析、地区或分销渠道分析、财务与员工收入分析，以及与企业员工相关的资料分析等。针对这 20% 的关键人才，企业可采取相应的措施重用他们，提高他们的待遇，提升他们的工作积极性和主动性，使其充分发挥自身的才能，从而提高组织效率，促进企业迅速发展。

二、打造 20% 的核心产品

如果你对企业所有产品进行过分析的话，你会发现 80% 的企业利润实际上是被只有 20% 的产品创造的，这个比例或

许在某些企业中不适用，但在大多数企业中是这样的。这就说明，企业管理者的主要精力应该投注在那 20% 的产品上。当然，“80/20 商品法则”并非要求企业只在 20% 的核心产品上下功夫，对其他的产品不管不顾，而是让企业把主要精力投注在核心产品上。

此外，值得企业管理者注意的是，核心产品与其他产品之间的关注比例不全是固定的 80/20。80/20 只是一种概数。在现实中，80% 的利润也可能来自于 35% 的产品，或者来自于 25% 的产品，甚至只是来自于 15% 的产品。

三、抓住 20% 的关键客户

80% 的利润来自于 20% 的客户，这个比例对大部分企业来说都是成立的。这就意味着企业必须关注两个对象，即关注大客户与长期客户。

——>>>✿ 管理训练 ✿<<<——

1. 必须明白“80/20”法则存在于我们生活和工作中的大部分时候。把这个法则运用到管理实践中会起到事半功倍的效果。

2. 掌握“80/20”法则，设法留住关键人才，打造核心产品，抓住关键客户以及其他对企业管理者来说重要的事。

——>>>✿ 阅读启示 ✿<<<——

读完本篇有何感悟，请拿起笔写出你的真实想法。

.....

.....

第4天 海恩法则：安全管理重于一切

——>>>❖核心理论❖<<<——

海恩法则充分说明了原因与结果之间的必然联系。

——>>>❖理论阐述❖<<<——

海恩法则也叫 1 : 29 : 300 法则。在对多起航空事故的分析中，飞行员海恩发现每一起事故发生前总有一些征兆表现出来，但是人们要么没有注意去发现，要么即使发现了也没有引起足够的重视，从而导致事故的发生。后来，人们把海恩的这个发现称为“1 : 29 : 300 法则”。即每一起重大飞行安全事故的背后必然有 29 个事故征兆，而每个征兆背后，又有 300 多个事故苗头及 1 000 多个事故隐患。换句话说，要想消除一起严重事故，就必须把这 1 000 多个事故隐患控制住。这条法则也充分说明了原因与结果之间的必然联系。

海恩法则多被运用于企业的生产管理，特别是安全管理中。它对企业来说是一种警示，说明任何一起事故都是有原因的，并且是有事发征兆的；它同时说明安全生产是可以控制的，安全事故是可以避

免的；它也是企业生产安全管理的一种方法，即发现并控制征兆。

许多企业在对安全事故的认识和处理的态度的普遍存在一个“误区”：只重视对事故本身进行总结，甚至会按照总结得出的结论“有针对性”地开展安全大检查，却往往忽视了对事故征兆和事故苗头进行排查；而那些未被发现的征兆与苗头，就成为下一起火灾事故的隐患。长此以往，安全事故的发生就呈现出“连锁反应”。

——>>>❖管理训练❖<<<——

1. 根据海恩法则切实落实企业的各项安全管理工作。

2. 不但要把海恩法则运用在企业安全管理上，还要运用在企业经营和市场营销中。

——>>>❖阅读启示❖<<<——

读完本篇有何感悟，请拿起笔写出你的真实想法。

.....

.....

第5天 米格-25 效应：整体的最佳组合

——>>>❖核心理论❖<<<——

组织中的个体也许不全是最好的，但组合在一起的整体力量却是最强的，当然

这需要很好的分工与协作。

——>>>❖理论阐述❖<<<——

前苏联研制的米格-25 喷气式战斗

机的许多零部件与美国战机相比要落后很多,但因设计者考虑了整体性能的协调性,所以能在升降、速度、应急反应等方面超越美国战机,成为当时世界一流的战斗机。

我们这里所说的“米格-25效应”指的就是整体的最佳组合。这个理论告诉我们:组织中的个体也许不全是最好的,但组合在一起的整体力量却是最强的,当然这需要很好的分工与协作。

1. 个体的最佳组合

每家企业都是由诸多不同的个体组成的集合,但企业的整体能力并非所有个体能力的简单相加,可能等于,也可能小于或者大于个体能力的总和,关键是个体之间的组合与协作程度。在企业发展越来越依赖团队协作的知识经济时代,管理者不仅要重视个体能力的培养,更要注重团队精神的培育,即对个体实施动态管理,进行合理有效的组合,强调个体之间的团结协作。只有这样,才能产生协同效应,提高组织的工作效率。最佳团体,其实就是个体的最佳组合。

2. 发挥团队精神

作为企业管理的重中之重,协调是要把公司的各个管理部门有机、有序地联系在一起,使他们朝一个方向发挥集体的作

用,体现出团队精神。

管理企业也是如此。如果不能保证每名员工的能力是优秀的,但至少要保证所有员工是齐心协力的,企业这个有机体是可协调的、发展有续的。

3. 最完善的协调机制

一家经营成功的企业未必拥有素质最高、个体最优秀的员工,但是它一定具备最完善的协调机制、最合理的操作系统和最和谐的工作气氛。最成功的管理者,不一定是最优秀的行业带头人,但一定是最优秀的中间协调者。

——>>>❖ 管理训练 ❖<<<——

1. “米格-25效应”其实就是我们管理学中常常提到的协调管理。管理者一定要切实提高协调管理能力。

2. 成功的企业中并不一定每名员工都是优秀的,但一定有着最优秀的搭配与最合理的组合。

——>>>❖ 阅读启示 ❖<<<——

读完本篇有何感悟,请拿起笔写出你的真实想法。

.....

.....

第6天 150法则:科学地控制你的交际范围

——>>>❖ 核心理论 ❖<<<——

“把人群控制在150人以下似乎是管理人群的一个最佳和最有效的方式。”

——>>>❖ 理论阐述 ❖<<<——

150法则是指一个组织的最佳规模在150人左右,如果多于这个人数就应该采取有效的办法将人数缩减至150人左右。其实,这个法则不是严格地限定150这个