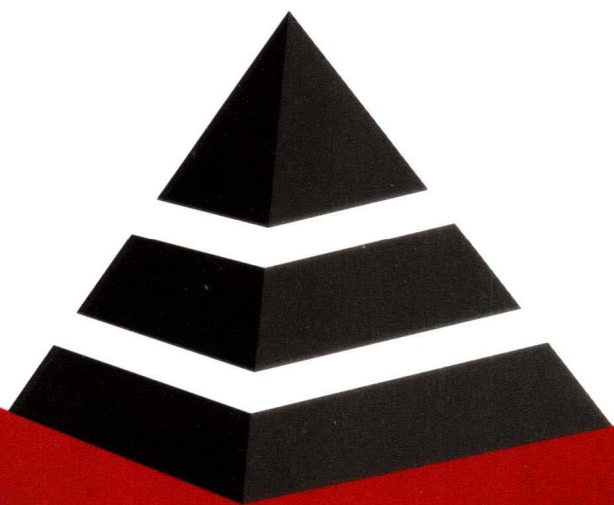


The Most Effective Management

这样管理最有效

轻松解决
民营企业60个管理难题

• 杨台轩 著 •



全书9章60篇，只有实战的案例，
以及实实在在的解决方案



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

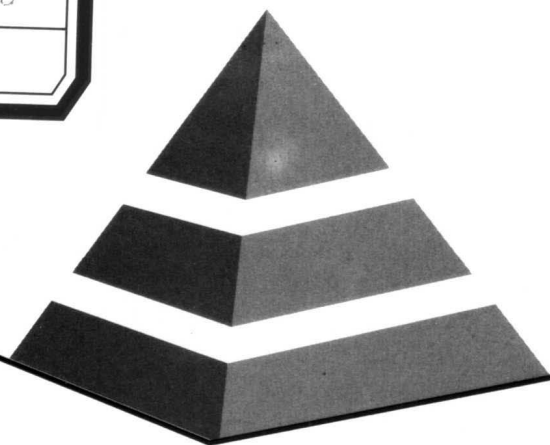
The Most Effective Management

这样管理最有效

轻松解决

民营企业60个管理难题

● 杨台轩 著 ●



全书9章60篇，只有实战的案例，
以及实实在在的解决方案



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

这样管理最有效——轻松解决民营企业 60 个管理难题/杨台轩著.

—北京:北京大学出版社,2005.8

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09310-1

I. 这… II. 杨… III. 民营企业:中小企业—企业管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 068943 号

书 名: 这样管理最有效——轻松解决民营企业 60 个管理难题

著作责任者: 杨台轩 著

责任编辑: 刘一冰 戈含锋

标准书号: ISBN 7-301-09310-1/F·1144

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874098

电子信箱: pw@pup.pku.edu.cn

排 版: 北京森江图文制作中心

印 刷: 北京富生印刷厂

经 销: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.625 印张 141 千字

2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

自序

我是一个小生意人的儿子。

我出生在台湾南部的一个小镇，高雄县旗山镇；旧称番薯寮（闽南语称地瓜为番薯），四面环山，小溪环绕，人口大约5万人。从这个地方，往北、往东，就进入了台湾的中央山脉；往南，则是一望无垠的屏东平原。在这个山原交错的地方，肥沃的土地给这个小镇带来了传统农业的财富，向来以种植香蕉闻名于世；所以，在台湾农业复兴的时代，我家乡的香蕉与蔗糖都为台湾赚取了大笔的外汇。

我的祖先来自于福建省平和县，这是我从很小就知道的事，因为在每一座祖先的墓碑上，还有家族列祖列宗的神牌位上，左上角和右上角，都会清楚地写着这个地名。虽然已经到了漳州，但我一直没有去过平和，因为去了也不知道要找谁。我知道我的祖先可能是跟着靠近闽西一带的广东客家人一起迁移到台湾的，大约是在四五百年前吧！他们刚到台湾的时候是落脚在现在客家人居住的地区的，确实的记载可以从我家的族谱中知道——我在大学的时候曾经见过这本厚约5厘米的书（从西周末年到现在，包括我的名字都已经记载在上面）。

父亲从小家境贫寒，只能断断续续地念完小学，初中只念了

这样管理最有效

不到一学期：因为没有钱缴学费，被校长处罚跑运动场10圈，他不愿意，从此就失学了。虽然如此，我上初中一年级时的英文字母A、B、C、D，仍然是父亲亲自教我的。我出生的时候，家中以制造洗衣皂和送牛奶为生。每天清晨三四点钟，父亲便要起床，骑上摩托车，开始一天忙碌的生活；随后母亲会在五点左右骑着笨重的载货自行车，也加入到送牛奶的行列中。我在5岁的时候，也投入了这一项“伟大”的工作。如果没有这一个阶段的人生历程，那我能肯定自己一定不是现在这个样子。这样的历练，一直持续到我上了高中。上高中之后，从陈之藩先生的一篇文章《哲学家皇帝》中，我明白了父亲教育我的苦心和用意。陈先生写的“做卑微的工作，竖高傲的自尊”，还有“要从割断了的足胫再站起来，要滴下眉毛上的汗珠才能拾取田中的麦穗”。这些话，自从我念过了以后，就再也没有忘记过。我要感谢我的父亲给我的一切。

跟随着哥哥的脚步，我也在16岁时离开家乡，到台北去念高中，然后上大学；服完兵役之后，踏上了去英国留学的道路。在毕业论文的引言中，教授要求我写下自己一生中最想做的事情，这令我想起了我在读大学时系主任曾经告诉我们的一段话：每一个国家、社会都有许多的产业，例如纺织工业、汽车业、观光旅游业、交通运输，等等；而且每一种产业都有上游、下游之分；显然，如果上游产业被控制了，或者做得不好，那么下游的产业也是不容易做好的，也许会被控制在其他国家的手里，竞争的优势就不复存在了。在所有的产业中，有一种产业是其他任何产业的最上游产业，如果这个产业做得好，国家自然就要强。这个产业是什么呢？教育。于是，我在论文的引言中说道，不论是否选择校园和教室，但是我一定会将毕生的力量奉献给国家的教育事业，为中国人民在世界的舞台上争一席之地。这是许多没有在国外生活过一段时间的同胞所无法体会的经验，那年我28岁。

回到台湾之后，我问哥哥我可以做什么、应该做什么，在那个时候，留学美国回到台湾工作的企管硕士——MBA 早已经如过江之鲫，人满为患了。我的哥哥告诉我，去做业务（销售员）吧！不从业务做起，你什么也不懂，说什么都是假的。于是我毛遂自荐，加入了当时全台湾最大的快速消费品专业行销代理商：德记洋行。在那里，我每天骑着摩托车，奔波在台北的街道上，一个人负责照顾 48 家超市的订单。后来我被调到了市场部（台湾一般称为行销部）担任产品经理，负责产品的推广和新产品的引进。随后，我到了在全世界 50 个国家有生产行销企业的法国 Yo-plait 酸奶公司（其公司名称叫作 Sodima）担任行销工作；然后我加入了大家很熟悉的世界 500 强之一的美国强生公司担任销售总监，并且在一段时间后，奉调到了中国大陆。当时，我一直没有意识到我会有机会踏上这条 28 岁时立志要走的理想之路。

在一个偶然的时机，通过讲授一系列管理课程的方式，我开始了在中国大陆与学员一起研讨企业管理所面对的各种大小疑难问题及挑战的工作，如果有时间和需要，我还对学员的公司或工厂进行拜访、辅导，了解他们确实的立足点和处境。事实上，他们也纷纷抓紧非常有限的工余时间，参加各种形式的培训，想尽办法提升自己与团队的管理理念、素质和能力；当然，就实际的效果而言，是相当有限的。

其原因来自于这些学员所接触的课程内容、教材以及讲师。真正的症结并非来自于教材的好坏、讲师是不是名师，而是他们所接收的知识是否是他们能拿回去运用的。因为他们绝大多数是中小企业甚至是小企业中的工作人员，如果我告诉他们许多宝洁的成功案例、微软的企业社会责任、可口可乐的客户管理，相信这些好的故事“都离他们太遥远了”。所以在这本书中，不论我知道多少伟大、经典的管理故事，我都尽量不去引用它们，而是选取民营中小企业可以运用得上的观念和工具。

这样管理最有效

因为这一种体会，使得我有一种使命感，希望能够以自己有限的知识和经验，写一本针对中小企业，而且是从中国企业背景出发的书，提供给更广大的中小企业管理者参考，希望对他们经营绩效的提升、竞争力的巩固，都有所帮助。

我不是经济学家，不懂得艰深的经济和金融的理论；但是，在过去对管理科学的涉猎中，我领略了部分现代工商业管理的知识。20世纪从日本开始的经济奇迹，使全世界对日本的经济发展开始了一波又一波的研究，全世界的管理学者都在问：“日本能，我们为什么不能？”韩国首先效仿，进行国家干预，有计划地使中小企业大合并，再运用金融的强力支持，希望能在最短的时间内形成所谓的大企业，能在世界的经济舞台上争得一席之地；在台湾，有一部分学者甚至批评当权者的软弱无力，没法与韩国的大行动相比。然而，很少有人去认真研究日本大财阀背后的故事，那里面有10万篇“官商合作（勾结）”的故事，然后像滚雪球一样，让这个经济黑洞越来越大；大家都猜测，在某种程度上，政府官员不敢不继续往洞里填，每一个官员只求在任内别出事，至于将来，那是别的“倒霉鬼”的事。当然，总有一天会撑不住的，著名的“泡沫经济”也就爆破了。

故事的结局大家都知道了：发生了亚洲金融危机。由于几乎整个亚洲都在向日本学习，这一阵风，令亚洲相当多的国家，包括泰国、韩国、印尼，全都面临国家破产的局面。

我无意批评目前大陆的做法，特别是地方政府的做法，因为不论是什么道理，即使请来全世界最著名的美国芝加哥大学和英国伦敦经济学院的经济学家，都无法改变一句话：“发展才是硬道理”。

发展民营中小企业才是本世纪中国奔向全面小康的康庄大道。中国政府，特别是地方政府，将为盲目扶植超大型企业而付出沉痛的代价——你只要从四大国有银行的坏账（他们叫“不良

资产”)的天文数字就可以了解我所讲的是真是假。中小企业的经营弹性,对社会资源的有效利用,以及他们对其子女所投入的教育成果,都将很快地被看到。当然,问题也还是有的。我期盼个人一点微薄的力量可以对他们的事业的经营有所帮助。

我个人才疏学浅,也不是什么知名的大师,写这样一本书,只是一种知识分子对社会的使命感使然,心中实在是如临深渊、如履薄冰,也希望借此抛砖引玉,号召更多真正关心大陆中小企业发展的贤能之士,一起加入这项工作。如此,数千万中小企业的老板以及与他们一起奋斗和工作的几千万伟大劳工,都幸甚、幸甚。

我出身于一个非常平凡而劳碌的小生意人家,然后从一个跑大街的销售员做起,直到今天,所以我了解中小企业的问题、基层的问题。希望大家看这本书的时候,会有更多的信心。

书生论政本于理,虽然我尽量不去谈理论,但是我们不能不讲道理,每一家企业、每一件事物的背景都各不相同,请容许我鼓励各位尽量做属于自己的思考,不要找标准答案,因为没有标准答案。

要感谢的人太多了,谢谢爸爸、妈妈,谢谢我的姐姐,谢谢所有的良师益友,也要谢谢与我一起奋斗过、支持我的“弟兄”们,原谅我没有办法将您们的名字一一列出,不过看到了这段话,您就知道我要感谢的人也包括您。我还要特别祝愿与我一起研讨课程的学员朋友们(他们教导了我许多),希望他们的企业与事业都能成功、壮大。

自 序 (I)

第一章 在企业里“必须”这样说话

——有效的沟通 (1)

最好的沟通方法 /3

沟通的道路和工具 /4

沟通？需要一个模范 /8

春花秋月何时了，小楼昨夜又东风 /11

总经理收到了一封匿名信 /14

越级报告，好不好 /16

第二章 事情都是人做出来的

——人的管理 (19)

任用自己的亲戚朋友好不好 /22

人，真的很重要吗 /27

给他当营销副总好了，工资 1500 /30

企业要成长，要好好引进人才 /32

千里马和伯乐，谁找谁 /35

别迷信培训 /38

低底薪、高提成，企业比较稳妥吗 /42

- 工资不断地升高,人却越来越难找 /44
- 企业实在不能没有他 /45
- 出差的管理 /49
- 应该发提成,还是发奖金 /51

第三章 让大家跟着你走

- 领导力的作用 (53)
- 权与钱,你喜欢哪一个 /55
- 允许下属犯错误 /58
- 想不想有“远见” /60
- 用人不疑,疑人不用 /62
- 对下属信守承诺 /64
- 你打算为他做什么 /66
- 情商 EQ /68
- 训练自己拥有“坚固”的管理性格 /72
- 温暖的心,冷静的脑 /74
- 人的价值 /77
- 凋谢的执行力 /81
- 你能做个公平的老板吗 /85
- 有亲和力,我的铁哥儿们 /87
- 出去!带着答案来找我 /89

第四章 只谈一个管理课题,我选这一个

- 目标管理 (93)
- 企业的目标还是私人的目标重要 /96
- 预算管理让你“士别三日,刮目相看” /97
- 过程与结果,哪个重要 /99

“目标管理”的数字游戏 /102

是计划还是文字游戏 /104

第五章 想想大的！大一点儿的

——战略规划 (107)

管理的链条 /109

SWOT 和 KSF /112

可持续发展的优势 /115

想学习“大企业”成功的故事吗 /118

价格战争 /120

什么叫作大企业？到底有多大 /123

专心！集中！ /124

这些“对”的事情现在需要做吗 /126

第六章 中国人到底是一条龙还是一群虫

——团队合作与组织文化 (129)

“假”的文化 /132

车间外的质量管理 /136

企业中谁最大？谁说了算 /137

只有快乐的人才会把事情做得更好 /138

思想、行为、习惯、命运 /140

拉帮结派 /141

你希望你的下属互相合作吗 /143

“马屁文化” /145

小企业也设一个研发中心吗 /148

第七章	他们为什么跟着“老毛”去长征	
	——如何激励下属	(153)
	激励员工的点子 /155	
	从餐厅开始的领导力 /159	
	末位淘汰制 /161	
第八章	钱有四只“脚”，你有几只	
	——授权才能成功	(165)
	我愿意授权，但是我底下的人都不行 /168	
第九章	世界上惟一平等的事情	
	——时间管理	(171)
	“招魂” /173	
	“早一点文化” /175	
	会应该怎么开 /178	
后 记		(181)

第一章

在企业里“必须”这样说话
——有效的沟通

在书店里可以找到一箩筐的书告诉大家如何与人沟通，通过注意某些小技巧，可以给严肃的沟通增加润滑剂，松懈双方彼此对立、紧张的心态等等。这些都是非常好的文章，其实在个人浅薄的经验中我也体会到，不只是沟通，这些技巧甚至在我们日常与人相处上也应该十分受用，各位不妨试试。

关于沟通这一部分内容，占据了平常各企业邀请我做培训或演讲科目中的首位，我通常谈一些不一样的东西。依我个人的浅见，企业里存在沟通的问题，原因不在于“技巧”，而是在于沟通的态度。大家不愿意沟通，这是一种工作态度，还谈不上技巧，也不必谈技巧，因为横阻在同事与同事之间沟通的障碍是人与人的勾心斗角，所以才会没有沟通，或是沟而不通。

其次是探讨在团队工作、生活中，能够最有效地驱使员工依照公司的目标而工作的“利器”——制度。许多管理者喜欢说制度决定一切，既然如此，我们能不能从管理的制度层面找到一种制度，让大家跟着制度走呢？

人是利益的动物，沟通，其实真正要紧的是利益的交换，我们可以称之为“双赢”，也可以说是站在对方的立场想一想：能使对方让一小步，或者是牺牲一点点利益的原因，应该是你的态度，就如同员工受到领导的激励，愿意损失一点利益而成就团队一样。

我从六个不同的角度来剖析沟通的要点。

最好的沟通方法

案例

日本有一个家喻户晓的食品公司——森永公司（Morinaga），这家公司不只在日本有名，在全世界的食品行业特别是乳制品行业中，更是赫赫有名。大约是在 50 年前，这家公司的老板还只是

这样管理最有效

一个乡下小商人，在自己的家中生产一种小孩子吃的糖果：森永牛奶糖，它也陪伴我度过许多童年的欢乐时光。那时候，森永先生每天骑着自行车，到街头巷尾、胡同、弄堂里的每一家小杂货铺去卖他的奶糖。

直到有一天，有一种现代化的零售店在那个小镇上开张了，当时的人称呼它作“超级市场”。森永先生不假思索地骑上自行车，前去拜访这家超级市场的老板。然而不论他如何介绍、推销，对方就是对他的牛奶糖没啥兴趣，他只好回家。第二天再去，结果仍然一样。第二周再去，还是铩羽而归。当森永先生去了第十四次的时候，这家超市的老板终于答应“拿几盒来摆着吧！”就这一摆，摆出了今天的“森永王国”。

我们经常听到某位同事说：“这事情已经跟他沟通过了，他死脑筋，没有用。”只沟通一次会有结果吗？想当年，追求你爱人的时候，你第一次告诉她“我爱你”的时候，她就相信你了吗？同样的道理，沟通也不可能一次完成，必须多进行几次，直到成功，直到对方相信你为止。

另外一种情境是上对下的沟通。有些老板放不下架子，所以不去与下属沟通，依我看，这是跟钱过不去，为了公司的发展、成功，为了口袋里的钞票，不必有太多“面子”。

成功的沟通经常是一种态度，而不是什么高明的技巧。

这是一种示范，要做给其他的主管层学习；这也是一种激励，让下属更愿意拼命地工作。

沟通的道路和工具

经常有许多企业，在他们的高层主管参加了培训课程之后，

觉得有一些领悟，于是会与老板交换心得并提出建议：是不是请老师来为我们全公司的管理干部们也上上课？当然，授课内容是根据主人的需要而定的，通常是他们主动提出来的，而其中最多的课程主题就是“沟通”。如果我有机会在课程进行之前与主办人员或老板简单地交流：为什么他们会挑这样一个主题，他们大多会告诉我，因为团队里各部门之间的“协作”不顺畅。

在书店里可以买到许多教你如何与人沟通的“技巧”的书籍，希望大家都能有所收获。但是，就我个人有限的工作经验而言，我的体会并不在于这里。

沟通，它可以是一种制度的执行，同时也是一种文化的表现。

我必须再一次强调，我们不是生活在桃花源里，也不是生活在天使的国度，我们都是平凡人，与另一群平凡人一起工作。于是，大家就会有許多弱点。在一个团队中，有人先天“八字不和”、“风水相克”；在现实的工作中，由于利益和观念的不同，甚至因为彼此上司派系的不同，实在很难沟通；即使彼此想沟通，但是有几十双眼睛看着你，你也不敢随便。这是团队中普遍存在的现象，做老板的不能假装不知道。

让我们把问题最深处的原因挖出来。什么叫作沟通？

沟通是两个以上的人，就某些事物的不同看法，互相交换、表述自己的看法，以期彼此了解对方。

如果是这样，似乎其中的一个关键是“双方见面”。其实不然，打电话也可以沟通！只要有一种可以让信息、意见交换的渠道，提供给双方用来表达，那就可以沟通了，不要以为只有见面才可以沟通。