

经

Jing Ying
Guan Li
YANG YANG JING

营

懂经营 · 擅管理 · 巧用人 · 懂经营 · 擅管理 · 巧用人 · 懂经营 · 擅管理 · 巧用人 · 懂经营 · 擅管理 · 巧用人

成功人士的成功技巧
成功人士的成功方法

经营 管理

管理是一种艺术，经营是一种学问，管理要有方法，经营要有技巧，
这两者有机结合，才能达到无往不利的高超境界，
才能使你的事业不断壮大，
才能财源广进。



精 样 样

王来兴 编著

地震出版社

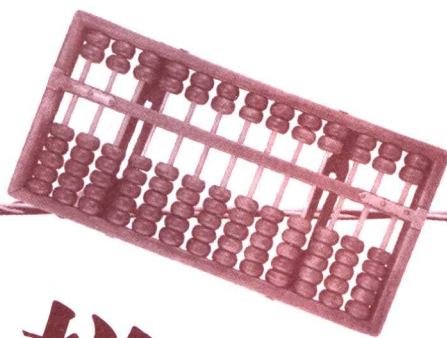
经营

Jing Ying Guan Li
YANG YANG JING

懂经营 · 擅管理 · 巧用人

经营
管理

精
样
样



王来兴 编著

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

经营管理样样精/王来兴编著. —北京:地震出版社, 2005.10
ISBN 7-5028-2760-9

I. 经... II. 王... III. 企业管理—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 107813 号

地震版 XT200500149

经营管理样样精

王来兴 编著

责任编辑: 李和文

责任校对: 张晓梅

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

版(印)次: 2005年10月第一版 2005年10月第一次印刷

开本: 850×1168 1/20

字数: 163千字

印张: 11.25

印数: 00001—15000

书号: ISBN 7-5028-2760-9/F·279 (3391)

定价: 22.80元

版权所有 翻印必究

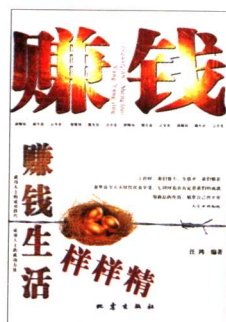
(图书出现印装问题, 本社负责调换)

JING YING GUAN LI
YANG YANG JING

一个合格的现代经营者，
既需要有“才智”，又需要
有“直觉”；既需要有“理
性”，又需要有“感情”；
只有真正能够灵活运用这些
知识、领悟经营智慧的人，
才能最终成为一个成功的经
营管理者。

我努力 · 我成功 ·

我富有 · 我快乐



责任编辑：李和文

前言

QIAN YAN

拥有经营管理学专业知识的人比比皆是，但只有那些能够真正活用这些知识的人，才堪称合格的老板。美国哈佛商学院的理查德·达韦尼认为：“经营和管理理论被伪装成精确的学问的时间太长了。经营好的公司所开出的药方常常被奉为绝对真理。”但是越来越多的人已逐渐认识到，板着脸讲管理，一本正经地搞经营，总让人感到呆板，不近情理。

作为成功的经营管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代经营者，既需要有“才智”，又需要有“直觉”；既需要有“理性”，又需要有“感情”；既要善于收集信息，得出“科学”的结论；又要敢于冒险，把握那些稍纵即逝的机遇。

怎样才能经营得更好？如何做到有效管理？用人管人应注意哪些问题？

《经营管理样样精》一书就是专门为对这些问题感兴趣的您所写的。

本书采用大量生动具体的事例，结合通俗而实用的理论，从全面掌握信息进行决策；满足顾客需求服务第一；灵活思维开发新点子；如何战胜竞争对手；提高经营效益和员工的工作效率；合理用人；有效发布命令；注重员工培训和加强与员工的密切沟通关系等方面，都进行了认真分析和探讨，定会帮助您领悟经营的秘诀，尽快提高管理水平和能力，真成为一个懂经营、擅管理、会用人的人。

QIAN YAN

懂经营·擅管理·巧用人

Dongjingying Shanguanli Qiaoyongren

目 录

一、全面掌握信息，做出英明决策

- ◇制定政策必须考虑的问题 /1
- ◇全面掌握信息，准确进行经营决策 /3
- ◇改进经营策略，使产品适销对路 /8
- ◇在决策时学会与众不同的思考和判断 /14
- ◇让下属帮你出主意 /18
- ◇避免决策中常犯的错误 /26

经典管理样样精

Jingying Guanli Yangyangjing

二、满足顾客需求，把为顾客服务放到第一位

- ◇了解顾客的需要与动机 /30
- ◇全面采取以顾客为中心的措施 /37
- ◇把顾客拉到你的身边 /41
- ◇把售后服务当作为顾客服务的最好时机 /51
- ◇优良的服务就是最好的营销手段 /54
- ◇为顾客提供好的服务 /56

三、敢于突破常规，开发有创意的点子

- ◇依靠有创意的点子经营 /59
- ◇采取“创造需求”的经营战略 /62
- ◇敢于打破一切常规 /66
- ◇通过发挥员工的创造性开创新的业绩 /70
- ◇扶持员工的创造力 /77

懂经营·擅管理·巧用人

Dongjingying Shanguanli Qiaoyongren

四、积极面对竞争，战胜竞争对手

- ◇敢于积极地面对竞争 /81
- ◇低价销售，赢得竞争 /88
- ◇大胆采用高价策略 /110
- ◇运用“出人意料”的特殊手法获得成功 /113
- ◇避免不正当的竞争 /117

五、激发员工潜力，提高效益和效率

- ◇培养积极参与、致力奉献的员工 /121
- ◇让每个人都学会最出色员工的工作方法 /128
- ◇采用灵活多样的方式授权 /132
- ◇一切以把工作做好为原则 /135

精要管理经

Jingyao Guanli Yanqiangjing

六、掌握用人要领，做到“人尽其才”

- ◇ 灵活把握选人用人标准 /138
- ◇ 合理用人的基本要领 /142
- ◇ 积极看待有缺点的下属 /146
- ◇ 全面考虑，选拔好人才 /147

七、有效发布命令，让下属听从指挥

- ◇ 做一个合格的管理者 /152
- ◇ 用感情管理激发职工的热情 /157
- ◇ 以雇员希望和愿意接受的方式善待他们 /159
- ◇ 使分配的工作非常明确 /163
- ◇ 对下属进行有效指挥 /165
- ◇ 让你的命令迅速被执行 /167
- ◇ 掌握制定计划和下达命令的技巧 /170
- ◇ 学会拒绝下属和别人的某些要求 /171

懂经营·擅管理·巧用人

Dongjingying Shanguanli Qiaoyongren

八、注重员工培训，提高员工技能

- ◇现代管理者必须重视培养人才 /176
- ◇培养下属的基本步骤和方法 /178
- ◇充分教育并提高员工的能力 /181
- ◇提高员工能力的几种方法 /184

九、密切接触员工，及时化解各种矛盾

- ◇充分重视沟通的作用 /192
- ◇要有耐心倾听员工的意见 /195
- ◇对不同的下属采用不同的批评方式 /199
- ◇妥善处理各种人事问题 /203
- ◇化解与员工的矛盾 /206
- ◇努力变反对者为支持者 /208
- ◇对员工要倍加关心爱护 /211

全面掌握信息,做出英明决策

◇制定政策必须考虑的问题

1. 政策必须适应任何情况,不可自相矛盾

一般而言,政策性的准则表面上都是积极的,但也常是陈词滥调。所以,这种政策性准则虽然必要,却是很难制定出来。尤其它必须是不变的,因此必须适应任何情况,不可自相矛盾。

举例来说,如果准则是“宁为鸡头,不为凤尾”时,就会与“分散投资”的立场相违背。因为若单从事一项工作,自然可为重点工作,但若分散投资,而插足各行业,便不可能在各行中都成为佼佼者,这时,“宁为鸡头,不为凤尾”就成了一块绊脚石了。

公司在运用时,除了内部所作的决策之外,常受到外界各种因素的影响,因根据不同的情况而产生不同的特色。因此,大企业在拟订全公司的政策时,应该为各个公司保留部分自由的余地,以便子公司能适应不同国家的不同环境、风俗和文化。



2. 各项技术必须有整体的计划

企业中的各项技术必须有整体的计划，不可因个别的技术有个别的政策。也就是说，由一个政策统筹所有的技术发展。

以人和机械的关系为例。在未来的发展中，人和机械的关系变得很难预料。人对工作的期望，因社会情况的改变而改变。因此，在拟订政策的时候，我们必须考虑“人的特长是什么”？什么样的工作才符合人的期望？考虑这些因素之后，拟订出来的政策才能使人和机械充分配合，而发展企业。

在考虑如何订立人和机械的关系时，又有长远计划或短期计划两种。

以长远的计划来说，例如在技术上，我们确定在20年以后，制造出不破的玻璃，那么我们就同时要考虑到人在制造这种玻璃时，所扮演的角色。就短期计划而言，当我们新买了一台机械时，我们不只要知道这架机械的功用，也同时要订立出工人使用这台机械的方法。

人事政策和技术政策要互相配合，由一个总的政策来指导，而不可各行其是。在未来的数年中，最明显的例子便是，许多原本由人从事的工作，都将由机械所取代。因此在拟订人事政策时，要充分考虑这些即将由机械所取代的工人，他们的雇用与出路等，以免以后发生问题。

所以说，拟定政策时，必须考虑不同范畴的各种政策，注意彼此的配合。

3. 广泛参考下属的意见

在拟订政策时,最好参考那些实际执行者的意见。一方面,这样拟出来的政策可行性较高。另一方面,这些执行者因为对政策的决定有参与感,执行时必定更加卖力。

4. 政策不能太死板

拟定政策时,参与拟定计划的人应该尽量避免过分决断性的语气。例如,为了确保材料的来源,因此订了一个政策说“要确立材料的来源”;这样的政策在实行时,可能就成了只有一个材料来源处,反而造成了材料垄断。其实,这个政策若制订成“要确保材料来源的稳定性”,变通的方式就多,而不需只死板地盯住一个供应材料来源。

事实上,有许多企业都因为政策的语气太决断,而导致实行之时不够灵活,这是拟定政策时,所必须注意的。

◇ 全面掌握信息,准确进行经营决策

20世纪90年代,在美国享有极高声誉的两家制笔公司展开了一场空前激烈的竞争。出人意料的是,势力雄厚、财大气粗的派克公司竟是一败涂地,走向衰落。而克罗斯公司则乘机崛起,成了美国制笔业的新霸主。

知情者说,克罗斯公司的兴盛,关键是其反间计谋高出派克公司一筹。

被称为“世界第一笔”的派克笔,于1889年申请专利,



至今已历经 100 余年而长盛不衰，年销量达到 5500 万支，产品销至全世界 120 多个国家和地区。克罗斯笔有 90 年以上的历史，年销量达到 6000 多万支。所不同的是，派克笔占领的是高档的市场，克罗斯笔则热衷于低档市场。这两家公司的产品流向并不是一开始就这样的，而是经过几番竞争才形成的。数十年这两家制笔公司虽然在表面上井水不犯河水，但在暗地里却不断加强自己的力量，双方斗智斗勇，各使绝招。派克公司派出间谍多次策反克罗斯的技术人员，而克罗斯公司以牙还牙，利用收买对方关键人员和窃听等手段不断获得派克公司的经济情报。

20 世纪 90 年代初，钢笔市场的竞争日趋激烈，为了在激烈的市场竞争中进一步拓展市场，派克公司任命了新的总裁彼特森。与此同时，克罗斯公司也在采取对策，除调整营销策略外，还加紧搜集彼特森的兴趣、爱好以及上任后所要实施的营销策略。

由于种种原因，钢笔的高档品市场呈疲软状，为了不使公司的经济效益受影响，也为了打响上任后头一炮，彼特森意欲在拓展市场方面下一番功夫。正密切注视彼特森决策动向的克罗斯公司获悉这一信息后，立即召开会议研讨对策，决定实施反间计，和派克公司展开一场殊死的较量。

克罗斯公司通过一家有名气的公共关系信息咨询公司向彼特森提出了“保持高档市场，下大力量开拓低档产品市场”的建议。这正中彼特森下怀。咨询机构的权威建

议，使彼特森没有把主要精力放在改进派克笔的款式和质量，巩固发展已有的高档市场，而是采纳了开拓低档产品市场的建议，趁高档产品市场疲软之时，全力以赴地开拓低档产品的市场。

听到这个消息，克罗斯公司欣喜若狂，赶紧实施第二步计划。一是装模作样地召开应急会议，做出一副惶恐、胆怯状，制定出了和派克公司争夺低档产品市场的措施。二是由公司总裁给派克公司总裁致函，声言两家产品市场的流向是有协议的，你们不能出尔反尔，逾行规行不义之事。克罗斯这么一番逼真的表演，愈发坚定了彼特森的决策信心，紧锣密鼓地开始向低档钢笔市场进军，为了不使派克公司看出破绽，窥出有诈，克罗斯公司还做了几次广告，制造竞争的紧张气氛，摆出一付决战的架势。这一切使派克公司看在眼里，急在心头，为了抢先一步，派克公司凭借财大气粗和名牌效应，投以巨资大做广告，制造声势。

克罗斯公司见已达到预期目标，便倾全力向空虚的高档钢笔市场挺进。

尽管派克公司花了不小的力气，市场效果却收效甚微。试想，派克笔是高档产品，是人体面的标志，人们购买派克笔，不仅是为了买一种书写工具，更主要的是一种形象，以此证明自己的身份。派克价格再昂贵，人们也乐意接受。而现在，高贵的派克笔却成了3美元1支的低档大众货，这还有什么名牌可言呢？派克公司顺利地打进了低