

据统计，全球每天创办的公司约80万家，但他们思考量最大的问题是——

公司成立了， 看你怎么去管理

MBA商学院培训公司总经理管理课程
以前没能避开的管理陷阱，现在我们来告诉你

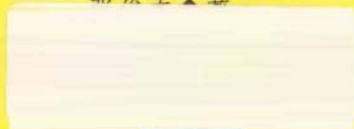
直指影响公司生存、发展的制度建设、人员管理、品牌塑造、文化养成等核心问题

第一次当老板就上手

管理是什么？它是一种实践、一种文化、一种秩序、一种信用、一种服务、一种责任、一种绩效。

管理出效益，管理才是公司生命线

张维为 主讲



管理好 公司兴

管理乱 公司衰

管理是一种秩序

管理是一种信用

管理是一种责任

红旗出版社

公司成立了，张俊杰◎著 看你怎么去管理

GONGSI CHENGLI LE KANNI ZENME QU GUANLI

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司成立了,看你怎么去管理 / 张俊杰 著.

—北京:红旗出版社,2013.9

ISBN 978-7-5051-2803-3

I.①公… II.①张… III.①公司-企业管理 IV.①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 166601 号

书 名 公司成立了,看你怎么去管理

著 者 张俊杰

出 品 人 高海浩

责任编辑 赵智熙

总 监 制 徐永新

封面设计 董晓丹

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街2号

邮政编码 100727

编 辑 部 010-64071348

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 010-64024637

印 刷 北京晨旭印刷厂

开 本 880毫米×1230毫米 1/32

字 数 290千字 印 张 13

版 次 2013年9月北京第1版 2013年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-5051-2803-3 定 价 32.00元

欢迎品牌畅销图书项目合作 联系电话:010-84026619

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,本社发行部负责调换。

序 言

优秀公司是管理出来的

一份研究资料表明：世界上最高寿的公司已 700 多岁了，然而中国企业的平均寿命才只有 3.5 岁；排名世界 500 强的企业从诞生到衰亡，平均寿命为 40~50 年。另一份统计数据显示：中国有近 3700 万家经济实体，但有不同程度管理病症的经济实体却高达 80%，约 3000 万家。

许多创业者、经理人在经营过程中，只重业务而轻管理，结果公司刚站起来又很快倒下去，甚至被市场迅速淘汰掉。对管理者来说，你的哪些不良习惯阻碍了公司的进步？在用人上存在哪些致命缺陷？为什么你忙得昏天黑地，公司却业绩下滑？为什么你煞费苦心，却无法打开市场？

老板难当，投资办企业、开公司的学问说不完，研究起来也没

有尽头。但是,在我们身边,总有一些人把公司经营得风生水起,把生意做得红红火火。他们从无到有,一步步发展壮大,靠的是持续学习、勤于思考、勇敢行动,从而摸索出了一套玩转商场的管理绝学。

联想创始人柳传志是中国企业界的教父级人物,对公司经营与管理有深刻的洞见。他曾经说过这样一句话:“当企业小的时候,一定要身先士卒,但是当公司上了一定规模以后,一定要退下来。要做大事,非得退下来,用人去做。”

阿里巴巴集团主要创始人马云,既不懂电脑也不懂销售,却一手把公司打造成中国电子商务领军者。如何管理手下一帮尖端的专业人士呢?马云说:“可能有些人会批评我是外行领导内行。但我认为,外行当然可以领导内行,关键在于尊不尊重专业。我在公司里的作用就像水泥,把许多优秀的人才粘合起来,使他们力气往一个地方使。”

对于公司战略问题,台湾积体电路公司创始人张忠谋,说过这样一句话:“领导人最重要的任务就是想未来、规划未来,董事长应该花75%的时间想未来,总经理应该花50%的时间想,副总经理应该花25%的时间想。领导人应该不断给经理人出问题,逼他们想公司的未来。”

代工之王郭台铭把鸿海打造成世界性公司,离不开他高明的用人策略,他说“鸿海是有个大舞台,只要你有本事,就可以爬到更高的位置,带领大家冲锋陷阵。我不会因为你们拿得钱多、得到的职位太高而吝啬,前提是,你要有真本事,确实是非同一般。”

.....

由此可见,优秀公司是管理出来的。对每一位创业者、领导人来说,给你一个公司,应该如何去管理呢?本书从制度、决策、领导入手,阐述了打造狼性团队必备的责任、授权、执行、考核、激励等手段,并从品质、模式、销售、文化、趋势、关系、财务、创新、节约、库存、防败等诸方面探析公司管理之道,帮助你第一次当老板就上手。

管理是无情的,你必须下狠心去做,才能在残酷的市场竞争中活下来、挣到钱。为了做好管理,你必须借助更无情的制度,带领大家做事,约束每个人的言行;同时,领导过程中还不能忘了人情与人性化管理,从而聚拢人心。对老板来说,把绝情的制度管理与有情的领导艺术融合在一起,用最彪悍的狼性呼唤最温柔的人性,才是公司管理的王道、大道。

引 子

当老板，你准备好了吗

你准备好自己当老板了吗？不管你是刚踏入社会开始创业，还是工作一段时间后办公司，或是从体制内跳出来做管理，都要明白一点：管好一个公司光有热情还不够，必须在心理、思维、意识等各方面完成角色转换，才能成为称职的当家人。

1. 只做自己应该做的事

当公司规模不大的时候,老板可以顾及一些琐事。但当规模上来了,组织结构复杂了,老板就需要在关键问题上下工夫,做好自己该做的事。

(1) 定战略和方向,对此老板责无旁贷。战略清晰了,公司才会有方向感,扮演好舵手的角色,是老板的职责之一。

(2) 搭班子。即使有好的战略,没有合格的人去有效地执行,也是枉然。所以,选择能力强、善管理的人员作为高层管理班子,也是非常重要的。

通常,方向定好,班子搭好后,对方向的掌控方面,老板应有清晰的头脑,所以有时深入细节,甚至做一些琐碎的事,也并非不可。但必须把握度,应该以掌握情况、检查工作是否偏离方向为目的,切不可陷入其中。

【管理微博】 太平洋建设集团有限公司创始人严介和:“厨房里的油瓶倒了,我肯定不会去扶的,会扬长而去。事后追究责任,查找是谁负责这个厨房,谁放置了这个油瓶,这样可以提高厨房管理质量。”老板做好分内的事,而不去干涉部下,员工就有了表现的机会。

2.管理要讲情、理、法

第一，“法”是基础。

在“情、理、法”三者之间，“法”是基础。任何组织、任何领导人，都应该以“法度”、“制度化”为实施管理的起点。在具体操作过程中，领导人不但要让组织成员遵守法纪、确立基本的行为规范，自己更要守法，学会身体力行。

第二，“理”是认同。

法度、制度都是由人创立的，应该随着时间、人事而变动。如果制度始终不变，不能因时、因事变化，那么就会僵化，形成官僚管理，难以应付复杂多变的商业环境，让组织管理陷入泥潭。

第三，“情”是人心。

管理是离不开人情的。各种制度管理，不但要合理，还要合乎人情，能够激发大家的工作热情和潜能。在组织管理过程中，真正的领导是深入人心的，是合乎人情的。这样的管理、领导有生命力，企业发展也会基业长青。因为，人心所向，你的企业不发展，没有道理。

【管理微博】 领导人在带队伍的过程中，务必要在“理”、“法”的基础上讲究“情”。做到这一点，管理就实现了扩情的历程，也就达到了预期的结果。

3.既要管得少,还要管得住

有人认为,“管人”就是施展手中的权力,通过一条三寸不烂之舌,让别人“俯首称臣”。事实上,“管人”可不那么简单,它是一门高深的学问。领导者即使精明强干,能力超群,也是无法事必躬亲,样样“有为”的。他必须忽略可以忽略的东西,做到大事“有为”,小事“无为”。

(1) 领导者只需在事情的开始阶段表现出“有为”来。

实践证明:很多事情不必领导者躬亲其过程,而只需要在开始表示一个态度就可以了。这种表态可叫“拍板”,也可叫“决策”,算是“有为”的举动。因此,老板在管理中必须学会选择,学会放弃。

(2) 领导者只需在事情的中间环节上表现出“有为”来。

作为领导者,就是要纲举目张,把握好关键环节,指导整个团队协同作战,夺取最后的胜利。因此,让下属去执行,自己把握关键点才是有效的管理之道。此时的“有为”,是为了引导、完善公司的经营活动,促使高潮的到来。而当高潮形成后,他应当奔向新的目标,在新的领域开始自己的“有为”。

【管理微博】 表面看来,“有为”和“无为”似乎是不兼容的,但作为工作方法来看,它们能够殊途同归,共同达到“治”的目的。

4. 经商有境界，利润有人性

对老板来说，既要做好管理工作，也要扮演好商人的角色。并且后者会影响前者的实践程度。商人要有境界，无论眼前处境如何，心中会有一种冲动、一种本能地唤醒自己的力量。

长期以来，中国人对金钱存有一种偏见，以至于在精神世界与物质世界间形成了巨大鸿沟。对金钱的误解，同样是造成贫困的根源。在一个商人那里，金钱在精神中的位置，应该是一个不竭的源泉，赚钱的欲望同样会轻易地跟他的理想相结合，使得金钱立刻脱离了数量的范畴，在质量上跃升为一种资源与手段。这时候，伟大事业的远景激励着商人去奋斗，他们在勇敢、执着、不屈不挠的努力中唤起了生命的热情、收获了幸福人生。

因此，老板要放弃“经商就是赚钱”的想法。须知，只为钱工作的人，钱既是他的朋友，又是他的敌人；这个钱就极不稳定，极易蜕变。真正的商人经商，总是要在三个方面赚，除了赚钱，还要赚人、赚事业。从这个意义上说，利润是有人性的。而老板以这种心态开公司、做管理，就能妥善处理与员工、股东、社会的关系，从而容易实现基业长青的目标。

【管理微博】 一个真正的商人拥有巨大的心灵力量，他不只是为了赚钱而经商，还要始终奔着远大的人生理想前行。这样一来，他的生意、管理都迸发出人性的光辉。

5.优秀的心理素质是优势

管理公司绝对是对老板心理素质的严酷考验：一种长时间的体力要求，一种跟工作耗在一起的能力，一种在压力下不惊慌失措、能贯彻决策的能力，以及一种能够面对恶劣后果而坦然接受它的能力，这些都是绝对必要的。对管理者来说，优秀的心理素质主要有以下几点：

(1) 能够正确地认识自己，既看到自己的长处，又能看到自己的短处，自信而不自负、自省而不自卑。

(2) 具有饱满、稳定的情绪，能够保持平静、愉快的工作心境，善于理解和接纳各类人才的心理倾向，具有很强的感染力。

(3) 具有坚强的意志，面对纷乱如麻的矛盾，目的明确、办事果断，具有不达目的不罢休的决心和精神。

(4) 具有良好的人际关系，能够看到整体、顾全大局，大事讲原则、小事讲团结，妥善处理各种问题。

(5) 具有强烈的事业心，实现自己的抱负，具有为组织的发展壮大而努力奋斗不息的精神。

【管理微博】 老板最后取得什么样的业绩，绝大部分取决于心理掌控、情绪自控的能力。稳定情绪、处变不惊、游刃有余，成功才能来得更早，成就也会更大。

6. 中国企业管理的弊端

WTO 前总干事穆尔先生说，中国企业的管理相当于 30 年前的日本，相当于 100 年前的英国。导致中国企业的管理落后最要命的弊病有哪些呢？

(1) 人性化致命。一直以来我们宣扬的人性化，其实在某种程度上害了中国企业。每个人意识的真空，成为中国企业的致命伤。

(2) 聪明导致缺陷。中国企业里面往往是精明的人太多，高明的人太少，英明的人基本上没有。

(3) 挥刀自宫的神功。很多的中国企业认为管理主要靠经验和实践，轻视先进管理工具和方法对实践的指导作用。往往导致企业管理效率不高、绩效不佳。

(4) 领导三拍。有人形容中国企业的领导三拍搞垮企业：拍脑袋决策，拍大腿后悔，拍屁股走人！

(5) 不会蹲马步。基础管理好比是蹲马步。中国企业的管理的基础还没有做好，甚至连经理人自身的岗位职责、要做什么事都说不清楚。一时一个政策，这样的企业很难做长久。

(6) 不许随地大小便。管理规则对中国企业最为迫切。规则有两层含义，一个是程序，一个是制度。中国企业现在程序的东西太少了。

(7) 质量胆小鬼。日本在质量管理方面下了很大工夫，在

餐厅、家庭等场合搞全民质量管理。可是中国的企业在质量管理面前却是胆小鬼。

(8) 不懂 123。日本非常重视秩序,日本的工厂里不需要管工,犯了很严重的错误,以前要切腹自杀,现在不自杀了,但是精神还在。我们只要管工不在,就开溜了。

【管理微博】 民营企业的问题是领导人的素质问题。国有企业过分民主,民营企业过分专制。对老板来说,在自己身上找问题,才能真正带领公司走出一片新天地。

7.小老板管事,大老板管人

具有一定规模的公司总裁和较小规模的公司老板相比,他们之间的行为区别就是:小老板管事,大老板管人。而公司老板的行为修炼就是如何从管事到管人,更重要的则是怎么去管人。

老板管人管什么?怎么管?一般情况下应从三个方面入手:一是管人,二是育人,三是用人。也许“管人”这个概念在今天这个鼓励沟通的时代会让人觉得刺耳,或者多少让人觉得观念落后。但在公司管理中,它依然是个不可回避的问题。

任何一家公司总要有一些管理制度和岗位纪律,这是一个公司保持其组织活动正常进行的最基本的东西。那么,作为一个组织领导者,最重要的就是要把这些制度与纪律建立起来,并使它成为员工的行动准则。

很多公司在规模小的时候，老板习惯通过师傅带徒弟的方法言传身教，告诉每一位员工什么事情能干、什么事情不能干等；但是，当公司达到一定规模的时候，这种方法就行不通了。所以，用标准来管人、约束人便成为老板一项很重要的工作。

【管理微博】 公司总是要一天天成长，在这个过程中，老板的行为就一定要发生变化。最为明显的一点就是由管事逐步过渡到管人。

8. 离钱近一点，离员工远一点

浙江杭州娃哈哈公司董事长宗庆后说：“老板应该离钱近一点，否则你就不知道自己手里有多少钱，从而不能更好地去投资。老板是应该远距离管理的，而且还要完全管好。老板就是老板，不要把员工盯得太死。”

(1) 管理基层员工是经理人的责任。

公司做大了，老板不可能再“一手遮天”，必然通过聘任高级经理人负责具体的业务管理。对基层员工的任务安排、培训等，主要由经理人负责。所以，大老板应该少管一些，离员工远一点。

(2) 老板只要把握人心就可以了。

在企业中，人才和钱是不一样的，人是要看心的，老板只要把握人的心理——了解、信任员工就可以了。设计好激励计划，即使不用去近距离管，天天盯着，员工照样会为你卖命。

所以,领导者要先了解员工的心,并善于抓人心,照样能做好团队管理。

(3) 投资决策才是老板的拿手好戏。

对大老板来说,做好投资决策,学会花钱,才是头等大事。无论是投资大项目,还是市场上的资本运作,都考验着老板的财技。所以,老板要多跟钱接触,研究怎么科学投资、规避风险,实现“钱生钱”的经营目标。

【管理微博】 创业之初,老板要深入一线,和员工打成一片;公司做大以后,老板要更多地与钱打交道,学会花钱。是什么原因造成了这种变化呢?最主要是环境和阶段的不同。

9.老板坐下,部下就躺下了

在公司里,老板不仅要会运用权力做事,还要善于发挥自己的模范带头作用,在为人处世方面与大家同舟共济,这样才能以德服人,真正带动下属。老板作为公司的领军人物,不但肩负着重任,而且成为大家眼中的聚焦,所以在言行方面要时刻注意自己对外界的影响作用,要主动冲到第一线感召大家。

(1) 以身作则,带领大家创造良好的工作局面。

老板总是处于众目睽睽之下,所以做任何事情的时候都要明确自己的职责和使命。而且只有领导者严格要求自己、遵守组织纪律,才能影响部下照着自己的样子去做,从而产生良好的推

动作用。

(2) 放下架子，在细节之处维护组织的文化理念和价值观。

一些老板借口公务繁忙，或者自身有某种优越感，总是不注意在细节上严格要求自己，结果很难对下属起到潜移默化的影响作用。所以，在细节上严格要求自己就显得很有必要了。

【管理微博】 老板身先士卒，率先垂范，会极大地唤起下属的崇敬感。只要你自己尽全力专注地投入工作，这种认真的态度一定会感动周围的人，使他们用积极主动的工作态度来效仿你。

10. 用能人而非成为能人

约翰·亚当斯是美国历史上的第二任总统，为国家的独立立下过汗马功劳。当他接替华盛顿就任总统时，面对的是美法两国关系破裂、剑拔弩张的局面。大战一触即发，亚当斯深知自己没有军事才能，于是决定请华盛顿出山。

但是，这一想法遭到了亲信的集体反对。他们认为，如果华盛顿复出，势必唤起人民对他的崇敬和留恋，这就威胁到了亚当斯的地位。亚当斯坚持己见，果断邀请华盛顿再次担任大陆军总司令。万分幸运的是，就在华盛顿率军出征的前夕，亚当斯最终通过外交途径与法国达成了和解，顺利度过了危机。