

公司 创立后， 你应这样抓管理

张月利◎著

◆像《基业长青》一样的适合本土化的世纪管理之书

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

公司创立后， 你应这样抓管理

GONGSI CHUANGLIHOU NIYING ZHEYANG ZHUAGUANLI

张月利◎著

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司创立后, 你应这样抓管理 / 张月利 著.—北京: 中国财富出版社,
2018.7

ISBN 978-7-5047-6707-3

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(2018)第 132298 号

策划编辑 郑晓雯 责任编辑 张冬梅 郑晓雯
责任印制 尚立业 责任校对 孙会香 张营营 责任发行 董 倩

出版发行 中国财富出版社
社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010-52227588 转 2048/2028(发行部) 010-52227588 转 321(总编室)
010-68589540(读者服务部) 010-52227588 转 305(质检部)
网 址 <http://www.cfpress.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司
书 号 ISBN 978-7-5047-6707-3/F·2900
开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2019 年 3 月第 1 版
印 张 15 印 次 2019 年 3 月第 1 次印刷
字 数 246 千字 定 价 39.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·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岁。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、领导人在经营过程中，只重业务而轻管理，结果公司刚站起来又很快倒下去，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，公司业绩却持续下滑？为什么你煞费苦心，却无法打开市场大门？这些问题都值得深思。

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，靠的是坚持学习、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，把许多优秀的人才黏合起来，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。我不会因为你们拿的钱多、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，阐述了打造高效团队必备的责任、授权、执行、考核等管理知识，并从品质、销售、趋势、关系、财务、创新、节约、库存等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，把绝情的管理制度与有情的领导艺术融合在一起，用最彪悍的行动呼唤最温柔的人性，才是公司管理的王道、大道。

目 录

引 子

当老板，你准备好了吗

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. 只做自己应该做的事 | 2 |
| 2. 管理要讲情、理、法 | 2 |
| 3. 既要管得少，还要管得住 | 3 |
| 4. 经商有境界，利润有人性 | 4 |
| 5. 优秀的心理素质是优势 | 5 |
| 6. 中国企业管理的弊端 | 6 |
| 7. 从管事到管人 | 7 |
| 8. 离钱近一点，离员工远一点 | 8 |
| 9. 领导者坐下，部下就躺下了 | 9 |

10.用能人而非成为能人	9
11.公司要学会野蛮生长	10
12.时间管理：成为高效能商业人士	11
13.从产品成型到管理成型	12
14.公司成长要迈四道梁	13
15.适时完成角色转换	14

第一章

用制度管人，按规章办事：

公司发展要走在规范化的路上

1.纪律是公司的生命	16
2.管理重在有法可依	16
3.制度不完善，麻烦就不断	17
4.令行禁止，监督好使	18
5.走出“人治”的沼泽	18
6.好制度会使坏人变好	19
7.在公司推行问责制	20
8.有制度不执行，比没制度更糟	21
9.用制度约束下属，使其无机可乘	22
10.规章制度的设计要点	22
11.一定要推行“标准化”	23
12.创造遵守制度的严肃环境	24
13.报表管理让公司价值最大化	24
14.流程管理优化公司资源	25
15.让每个人的工作都符合标准	26

16.对违规的人绝不手软	26
17.实施惩罚也要按规矩来	27
18.越级管理危害大	28

第二章

决策是门技术活：

做对的事情比把事情做对更重要

1.今天的选择，注定公司未来的命运	30
2.决策失误是最大的失误	30
3.决策者的致命弱点	31
4.看画，退到更远的距离会更清楚	32
5.永远把“生存”放在首位	33
6.能全景思维，有长远眼光	33
7.做正确的事，再把事情做对	34
8.“掉头”意味着成本已经增加	35
9.削减决策成本的原则	35
10.决策的时机是胜负的关键	36
11.善用政策可以实现双赢	37
12.小公司不与大公司对着干	38
13.不要企图靠耳朵赚钱	38
14.决策过程中应注意的问题	39
15.选对产业是最大的幸福	40
16.定战略的关键是摸清基本规律	41
17.企业家要成为“知本家”	41
18.做个会思考的“领头羊”	42

第三章

领导者一定是“坏人”：

领导者不狠，公司不稳

- 1.领导者一定是“坏人” 44
- 2.领导力决定战斗力 44
- 3.冷面掌权，铁腕立威 45
- 4.领导者要敢于说狠话 46
- 5.不杀鸡，就唬不了猴 47
- 6.用情义聚人才，用狠来唬大家 48
- 7.做高情商的领导者 48
- 8.处理好“窝里斗” 49
- 9.最好的管理就是“少管理” 50
- 10.如何让团队更和谐 51
- 11.造钟而不报时的领导者 52
- 12.用柔性管理去“化解” 53
- 13.把不同风格的人搭配在一起 53
- 14.多一些领导，少一些管理 54
- 15.尊重对方意见，但要找后账 55
- 16.让员工无条件地服从 55
- 17.把不称职的人扫地出门 56

第四章

打造团队正能量：

带出一支知行合一的狼性团队

1.铁腕老板带出“铁军”	58
2.团队关系越简单越好	59
3.管治下属稳、准、狠	59
4.施加压力，逼出人才	60
5.制定最有效的竞争机制	61
6.不教导下属就是浪费其生命	61
7.让整个团队实现最佳配置	62
8.不同阶段的用人策略	63
9.能者上，平者让，庸者下	64
10.扮演好“教练”的角色	64
11.让有能力的人拥有权力	65
12.有人做错就把他换掉	66
13.把人才变成将才	67
14.把开拓型人才纳入麾下	67
15.选聘能人要考虑三点	68
16.控制下级的必杀技	69
17.对斤斤计较者说“不”	70

第五章

责任胜于能力：

把员工的责任心变成公司的竞争力

- 1.责任心，上进心，企图心 72
- 2.责任，企业的生死符 72
- 3.员工为什么缺乏责任心 73
- 4.出了问题不找借口 74
- 5.把责任落实到每个人的头上 75
- 6.不怕职务低，就怕觉悟低 75
- 7.亏在互相拆台的风气 76
- 8.责任体现人品，人品决定产品 77
- 9.把“岗位职责”研究透 77
- 10.安全责任观必不可少 78
- 11.“差不多先生”害了谁 79
- 12.现在就干，马上行动 79
- 13.让员工自觉遵守规章制度 80
- 14.关键工序绝不出纰漏 81
- 15.忠诚比能力更重要 82
- 16.在“问责”中“担责” 82
- 17.让该解决的问题到此为止 83

第六章

执行力决定战斗力：

没有彻底的执行，再伟大的战略都等于零

1.纪律：有效执行的保证	86
2.决策后还需坚决执行	86
3.树立坚决贯彻的理念	87
4.提高执行力的流程改进法	88
5.工作无小事，细由勤中出	88
6.执行的步调要保持一致	89
7.执行力不佳，谁的错	90
8.执行，不找任何借口	91
9.让态度不佳的员工上道	91
10.消除拖延的恶习	92
11.执行必须服务于目标	93
12.执行不力怎么办	94
13.日事日毕，日清日高	95
14.用专业的心做专业的事	95
15.把简单的事做好就不简单	96
16.千万不要瞎忙	97
17.扶上马，送一程	97

第七章

在考核中挑选干将：

员工只做你监督和检查的事

1.绩效考核的目的	100
2.考核究竟“考”什么	100
3.确定绩效考核的标准	101
4.走出绩效考核的误区	102
5.绩效测评的四个方法	102
6.在考核中挑选干将	103
7.用人不要光看考核表	104
8.绩效面谈：头脑要冷心要热	104
9.员工只做即将检查的事	105
10.把收入和业绩挂钩	106
11.关注人的实际贡献	107
12.人才测评的五个技巧	107
13.做好关键员工的管理	108
14.建立激励计划并执行下去	109
15.升迁过快会产生副作用	110
16.五个人的活，三个人干	110
17.解雇“鸡肋式人物”	111
18.及时解雇不称职的员工	112

第八章

先有品质，后有品牌：

有质量未必成功，没质量一定失败

1. “质量”是公司的生命	114
2. 从源头打好质量保卫战	114
3. 追求从数量型向质量型转变	115
4. “一把手”对品质负有主要责任	116
5. 事后控制不如事前控制	116
6. 进行全面质量管理	117
7. 建立一套严密的生产标准	118
8. 不放松生产环节的检验	118
9. 抓好“现场质量管理”	119
10. 三大缺陷制约质量管理	119
11. 保证客户无可挑剔	120
12. “良心”是“真正品质”	121
13. 千方百计提升服务质量	121
14. 认识 ISO 9000 系列标准	122
15. 先有品质，后有品牌	122
16. 给品牌准确的市场定位	123
17. 通过资本运营加速品牌成长	124

第九章

决胜销售，引爆业绩：

基于市场行情制定销售策略

- 1.建立自己的“顾客网” 126
- 2.搞清楚客户为什么抱怨 126
- 3.永远不要小看你的客户 127
- 4.拜访客户要有作秀的功夫 128
- 5.找到志同道合的业务伙伴 128
- 6.挑选中间商“宁缺勿滥” 129
- 7.先拜山头，再找代理商 130
- 8.零售商是公司的形象代言人 130
- 9.如何让渠道商为你卖命 131
- 10.分销渠道建设不贪大 132
- 11.准确把握营销渠道 133
- 12.选择合理的渠道结构 133
- 13.设计分销渠道的要点 134
- 14.人脉决定财脉，人缘就是财缘 135
- 15.别在长期合作伙伴面前伪装 136
- 16.稳住客源的六大妙招 136
- 17.售后不好，顾客全跑 137
- 18.产品上前线，物流是关键 138

第十章

做事，做市，做势：

跟对趋势才能掌握财势

- | | |
|--------------------------|-----|
| 1.对市场的理解很重要 | 140 |
| 2.没有一个行业会一直好下去 | 140 |
| 3.市场要“抢”不能“让” | 141 |
| 4.市场失灵了怎么办 | 142 |
| 5.宏观调控及其手段 | 142 |
| 6.谁消费我的产品，我就要把他研究透 | 143 |
| 7.引导消费者的使用习惯 | 144 |
| 8.用统计数据读懂客户 | 144 |
| 9.打造高素质促销员队伍 | 145 |
| 10.快鱼吃慢鱼，领先者最强 | 146 |
| 11.一定要看清财势的走向 | 147 |
| 12.借势、造势成就大买卖 | 147 |
| 13.大势不好未必你不好 | 148 |
| 14.脑子里要装着世界地图 | 149 |
| 15.关注世界最新技术的发展 | 150 |
| 16.关心时代的宏观大势 | 150 |
| 17.永远别跟趋势对着干 | 151 |
| 18.加强对经济学的了解 | 152 |

第十一章

公司人脉管理课：

从原则和人性出发处理问题

1. 经营公司其实就是经营关系 154
2. 把关系理顺 154
3. 策略可以改，关系不会变 155
4. 疏导洪水的管理哲学 156
5. 违逆人性的东西不会长久 157
6. 把握团队的心理气氛 157
7. 把下属看作“圈里人” 158
8. 与员工建立朋友式的关系 159
9. 多用“我们”少用“我” 159
10. 克服沟通中的心理障碍 160
11. 对个性强的人因势利导 161
12. 警惕“一山二虎斗” 161
13. 处理好新老员工之间的冲突 162
14. 关心下属的个人问题 163
15. 把合作过的人都变成朋友 163
16. 尊重对方意见，但要找后账 164
17. 向人性化管理要绩效 165
18. 千万别与新闻界对抗 165
19. 网络公关来不得半点马虎 166