目 录

1、什么是经验管理

2、双赢策略大家都有利

3、调整新旧市场的策略

4、公司不能受制于居心不良的员工

5、长期发展，还是眼前的利润

6、体现实力是否应当开一堆空壳公司

7、对方的人品也是合作的重要因素之一

8、企业必须为未来做准备

9、企业导入 CIS 不能流于形式

10、企业必须维护自己的市场份额

11、总经理应当放弃不受员工支持的重大变革

12、是否应该在国外设立新厂来强调国际性的形象

13、如何以有限的资金实施多种投资计划

14、建设中的投资计划应适应市场变化

15、多角化还是与其他公司合作

16、加强对零售商的服务

17、如何应对致命的降价大战

18、上市时机与产品质量哪个更重要

19、客户以私代公怎么办

20、找出业绩下降的真实原因

21、用数字表达问题的实质

22、将业务高手调往业绩不好的辖区不是一个好主意

23、没钱也要办事

24、节省成本不能伤及产品价值

25、钱要花在刀刃上

26、高级产品如何拟订价格政策

27、销售预测与公司的营销计划密切相关

28、有多种方法可以降低成本

29、事业是生活的基础

30、运用技巧送走瘟神

31、财务主管生活方式的改变是否应当深入了解

32、人事调整是否考虑性别因素

33、帮助主管克服财务危机

正 文

1、什么是经验管理

所有的企业都在寻找有经验的工作人员，并给予良好的发展机会和优厚的待遇，由此可见经验的价值，但经验到底是什么呢？如何才能成为有经验的工作人员呢？

理论与经验是人类认识事物的两种情况，理论是正确经验的提炼与抽象化；经验则是个人实践的体认。经验可以升华为理论，理论也可以成为个人的经验。我们都有这样的体会，许多理论知识只有在实

践中亲自应用过，才真正理解理论的实质，也相应地成为自己的经验。

工商管理的实务十分复杂，特定的实务问题很难与管理理论的理想情况相吻合，因此，仅仅通过管理理论的学习很难成为一名优秀的管理高手，真正的管理高手必须有丰富实务经验的人。

管理的实质是解决问题

工商企业的市场营运，可以分为两个方面。首先，特定的工商企业是一个系统，这个系统完成特定的资源转化，提供产品与服务，并赚取一定的利润。其次，营运就是使整个系统保持运转。因此，工商企业的问题也就分为两个方面的问题题，系统本向身的问题与系统运转的问题。管理工作的实质就是解决上述两方面的问题。

特定的汽车能够开到多快？这是由汽车的性能、路况的好坏，以及车手的驾驶技术共同决定的。同样的道理，特定工商企业的经营业绩也与企业本身、企业的市场环境、领导人(企业的车手)三个方面密切相关。

挑战速度极限，车手应当选择性能优良的汽车和高速公路，并提高自己的驾驶技术。企业领导入则应当改良自己的企业体系(资源、人才、营运程度与方法)，选择合适的市场，也要提高自己的经营管理水平，才能创造更好的经营业绩。

所以，管理的实质就是解决问题，包括改善企业营运系统、选择合适的市场，以及营运过程中的各种问题(类似驾驶过程中的操作)。

解决问题的程序与方法

解决特定的问题，首先要认清问题的实质，也就是将问题明确的

表达出来。现实的问题，通常是多种因素的综合结果，明确问题的实质并不是一件容易的事情，因为有太多的表面因素和个人的观念干扰我们的判断，这就是很多事情“公说公有理，婆说婆有理”的原因(为事情找一个理由实在是太容易的事情)。

明确问题之后，就进入分析考虑阶段。主要是根据各种制约因素和希望达到的目标，考虑各种可能的方案。由于不同的方案代表着不同制约因素与目标的取舍，少有十全十美的解决方案。决定不同方案的取舍就是决策，这是对不同方案利弊分析后做出的选择，选择的标准通常是制约因素、期望的目标、操作的难易程度等方面的考虑。实务中通常只能选择特定的一种方案，必然伴随着决策的风险。

确定方案之后，剩下的问题就是实施方案以解决特定的问题。

通常，在实施过程中又会产生各种新的问题，必须加以克服，才能达到方案的目标。

经验在管理中的意义

解决问题的四个阶段中，经验都具有重要的意义。

明确问题的过程中，经验可以帮助我们迅速、准确地理解问题的实质，掌握相关的重要因素，并能够找出问题的根源，判断问题发展演变的结果。

分析考虑的过程中，经验可以帮助我们分析各种相关因素的关系，参照以前类似的解决方案确定解决思路。经验可以快速判断特定方案的可实施性，放弃一些明显不可行的方案。在这个过程中，经验既是参照物，又是过滤器。经验的意义在于效率、务实、直接与简洁。

决策过程中，经验发挥更加重要的作用。我们知道，任何决策都是一种选择，既有机会收益，也有机会损失，这是决策必然伴随的风险。决策过程中，管理人员都将用“虚拟现实”的方式推演特定方案实施的情况，经验将使“虚拟现实”更加准确，从而增加了决策的准确性与合理性。没有足够的相关经验甚至无法进行“虚拟现实”的推演，也就没有办法对备选方案进行合理的评估，决策的风险也就类似真正的赌博。

实施过程最关键的因素就是行动能力。管理中的“学习曲线”理论与现象，以及俗语“轻车熟路”都已经充分强调了经验的意义。

经验是实务能力

经验在实务中主要表为能力。管理实践中主要的能力包括观察力、整和力、分析力、洞察力、决断力。

观察力与经验有着密切的关系，训练有素的调色人员可以分辨出几十种不同的黑色，业中高手甚至可以分辨出上百种的黑色。

事物的发展演变总是从无到有，从小到大，有经验的工作人员可以更早发现问题，这很关键，很多问题领先一步实在太重要了，消灭在萌芽状态总是最佳的结果，商场可是只以成败论英雄的地方。所有的老板都想成为商战英雄，也就广为收罗有经验的工作人员了。

您可以简单地评估自己的观察力，只要您能够将自己目前的工作单位用本书的案例形式描述出来，并揭示重要的因素与关节，您的观察力至少可以打上八十分。建议您阅读完本书后这样做一做。

整和力是一种综合多种因素的能力。观察的过程中，我们的注意

力集中在各种特定的因素与现象上，仅仅停留在这个阶段，我们不可能真正理解特定的事物。整和能力则是将所有的观察结果总结成一个完整的概念，这是一个从局部到整体的过程。

整和过程可以分为两个阶段，首先是尝试定义的阶段，既逐渐形成明确的概念过程；其次则是验证阶段，用剩下的素材来验证明确的概念。经验的意义在于可以更快地形成明确的概念，而且是正确的概念，熟能生巧是也。

分析力与经验的关系大于与理论的关系，尽管这是理论大有用武之地的方面。分析力在于分析问题的实质、产生原因，以及演变结果。人在熟悉领域的分析能力远远大于不熟悉的领域，所谓专家离开专业之后，也就成为普通人。熟悉就是经验。

洞察力更是建立在经验基础上的能力，很难想象一个没有经验的人会有出色的洞察力。所谓洞察力就是透过现象看本质的能力；发掘问题根源的能力；预测事物未来的能力。

决断力更多地代表一种勇气，但是在经验的帮助下，则并不需要太多的勇气，因为很清楚特定方案的结果。第一次“蹦极”是勇气，以后则是一种刺激与享受。

经验在实务中就是表现为上述能力，这些能力可以使我们多做一些正确的事情，少做一些错误的事情；有限的资源可以办成更多的事情，这就是经验的价值。

经验是务实的智慧

知道自己能够做什么很重要，而知道自己不能够做什么则是一种

飞跃，一种真正的智慧。“知可为而为之；知不可为而不为”是优秀管理人员的重要特征。

工商企业在营运过程中，有一个基本的事实，就是市场机会的无限性与特定企业资源的有限性。这个基本事实决定了所有的管理人员都是在有限的资源条件下，寻求相对理想的营运业绩，因此可以设想无数的方案，却只能实施差强人意的折中方案。

接受平庸、单调，并认真地做平常的事情，这是经验带来的成熟。

实际上，99%的工作都是一些很平常的工作，既不刺激，也不精彩，但是有一定的结果。没有经验的工作人员通常得到的评价是“眼高手低”，就是说明只会不切实际地空想，不能完成具体的工作。空想是不需要什么经验的，现代资讯的爆炸，想象是越来越容易的事情，什么人都可能提出一个似是而非的宏伟计划；但是完成具体的工作，则必须依赖一定的经验，打一个电话都要有经验。新人工作一段时间之后，如果足够聪明与努力，将会得到“工作能力强”的评价，也就是成为了一名有经验的工作人员。

管理工作通常有相应的权力与责任。如果大权在握，又承担责任的人没有经验，则是一种真正的灾难，少有企业能够经得起这样的折腾；等到这位仁兄有经验的时候，却发现已经没有足够的资源去做一件唯一正确的事情。

管理工作，尤其是高层管理工作，决策是最重要的。决策过程中的进退、取舍，必须依赖经验，并且是智慧的经验。

管理工作的关键是人

我们学习管理理论的时候，面对的主要是事情，考虑的仅仅是如何做事。在实务中，这种情形是不可能存在的，所有的事情都与特定的人有关，因此，实务管理绝对不是解决事情就可以了，首先必须解决人的问题，阅读完本书，相信您一定有更多的体会。

一个简单的常识，特定企业不同工作人员的争论，问题是同一个问题，只是不同人持有不同的观点，问题才成为问题；如果大家的观点一样，也就不存在什么问题了。所以，问题的实质在于人。

管理工作的目的是解决问题，而问题的关键在于人，因此管理工作的关键也就是人。还是以汽车与车手为例：企业领导人是车手，其他所有的工作人员则类比为汽车的各种零件。特定工作人员的素质能力不到位，则是零件出了问题，解决的方式就是更换零件或者维修零件(有时候没有备用零件)。不同部门的配合不到位，则是汽车不同部件的联系不好，例如油路、电路等有问题，解决的方式是维修联系部件，在管理中通常是更改作业程序与方法，甚至变革组织结构。

经验就是将管理理论与特定的人联系在一起，重新形成一种新的系统。在管理工作中，所有问题的根源在于人，解决问题的方法也是依靠人，管理首先是管人，其次才是合适的方法，这是实务与理论的最大差异，也是经验值钱的重要理论根据。

情景与角色的模拟是学习经验的最佳方法

传统的经验学习方法，是一种成本高、效果差的经验累积方式，成就一名优秀工作人员，至少需要十年以上的时间；个人的天赋；各种有意义的机会；并有犯错的本钱。这种方式很难有普遍的意义。

情景与角色的模拟是学习经验的最佳方法，本书就是采用的这种方式。

本书将特定的实务问题用案例的方式描写出来，并且是一种不规范的描写，这与实际情况十分类似。实务中，我们对于特定问题的

了解，通常也是一种不规范的了解。

对问题的阐述，我们强调了不同部门、不同只务工作人员的不同立场与观点，通常他们都有合情合理的理由支持自己的观点，现实生活中也是这样。

我们通常会介绍相关的背景资料，但是不会很全面，因为实务中我们同样面对有限的资料。

案例中的主角通常与实务中一样，当局者迷，常常犯就事论事的错误；头痛医头的错误，并十分重视个人利益。实务中，的的确确是这样的。

在分析与讨论中，通常我们会从更加全面的角度出发，发掘出问题的本质原因，并提出多种短期与长期的解决方案，也就是用一个有丰富实务经验的管理人员的眼光观察、分析与决策，其中包含着经验的眼光、理念、策略。

经验管理的关键意义在于将管理理论与特定的工作人员紧密联系在一起。

2、双赢策略大家都有利

黄玉福两年前在北京开了一家重庆火锅店，起名为重庆玉福火

锅。这几年川菜横扫全国，火锅也是全国开花。由于玉福火锅的味道既正宗又适合北方人的口味，生意很快就上了正轨。在北京做生意，黄玉福没有少走心思，从火锅的味道到形式，从店面装修到特色服务都与在重庆经营时有很大的进步，北京的玉福火锅是一家现代经营的火锅店。

在这个过程中，黄玉福的助手何江起到了重要的作用。何江是黄玉福在北京招聘的工作人员。何江以前不是从事餐饮业的工作人员，而是从一家国营企业下岗的管理人员。说实话，黄玉福仅仅知道如何将火锅调制得有滋有味，但对如何包装自己的火锅店则很茫然。原汁划按照重庆的方式在北京开店，开业之后再进行调整。何江建议黄玉福放弃这种计划，用现代的方式包装火锅店，并提出了详细的装修方案与经营管理计划。

黄玉福也是明白人，觉得何江的方法比自己的计划要好很多，因此立即任命何江为副总经理，负责实施他的计划。

优秀的工作人员

北京人吃火锅的确与四川有很大的差异，黄玉福在何江的帮助下，玉福火锅很快就得到了北京人的认可与接受，生意蒸蒸日上；而同来北京闯天下的其他人的火锅店就远远不及玉福火锅，纷纷上门来学习经验，黄玉福很是得意。

火锅店在何江的料理下，一直顺利地经营着，黄玉福也对何江很是照顾，除了 5000 元每月的底薪之外，还有奖金，年底时还有红利，何江每年的收入已经是六位数字；这样做的原因一方面是何江能力摆

在那里，另一方面也是防止同行挖角，何江现在也是小有名气的业内人才。

何江一直很感激黄玉福给予自己的机会，因此工作兢兢业业，许多人提出比黄玉福更好的条件试图挖角，都被何江婉言拒绝了。黄玉福知道后十分高兴。

今天黄玉福则满脸阴沉，正考虑如何与何江谈话。昨天，火锅店的厨师长老李告诉自己，何江正在与一些厨师私下商量，计划新开一家火锅店。何江现在经营管理火锅店是一把好手，但对调制火锅的味道则是外行，如果自己开店必须聘请一名重庆的厨师。因为火锅店的厨师都是黄玉福从四川带出来，何江与人一说，厨师长马上就知道了，也就赶快报告了黄玉福。

打算自立门户

黄玉福大吃一惊，他一直都担心何江被同行挖角，而何江也承诺不为其他老板打工，却没有想到何江会自立门户。仔细一算，何江这两年的收入也够开一家小规模的火锅店，火锅店的利润还可以，自立门户赚的钱的确比打工要多不少。

黄玉福既生气又担心，生气是何江要自立门户，有负自己对他的照顾。何江没有到玉福火锅之前，仅仅是一个下岗人员，跟自己两年，有名又有利，自己真的没有亏待他。担心的是何江走后，自己的店没有得力的人才料理，生意或许会受到影响。

自己到底该怎么办呢？挽留何江？这条路只能缓一时；放何江走？自己又不甘心，还是有其他更好的办法？

对于何江来说，应当自立门户。

任何生意都存在一定的进入障碍，包括资金、专业知识和技巧、行业的营销和管理。经营一家火锅店，进入障碍包括火锅的调制、火锅店的经营管理、适当的资金。尽管何江两年前一无所有，仅仅是一名下岗人员，但偶然的机会进入火锅行业之后，已经具备了创建自己事业的所有条件。从案例中分析，何江自立门户成功的可能性很大，而且实施的方式也很多，只要能够找到一名优秀的厨师就可以了。以何江在本行业的关系，这应当不是什么难事。

该出手时就出手

在这种情况下，很多人都会选择自立门户，毕竟当老板比打工贵族还是要好很多，黄玉福就是明显的例子。由于何江从头到尾参与了黄玉福创业的过程，必然更加理解开火锅店的关键，创业的信心也一定很高。

何江在自立门户的过程中，应当妥善处理与黄玉福的关系。首先，自己能够有今天，可以说是全凭黄玉福的提携；其次，今后都在同一行业，抬头不见低头见，保持良好的关系只有好处没有害处。第三，由于自己走后，玉福火锅缺乏替代自己的人员，自己应当选择培养合适的工作人员，也是对黄玉福的一个交代。

黄玉福肯定会极力挽留自己，何江一定要拿定主意，因为随着时间的推移，市场竞争一定会更加激烈，推迟一段时间之后，创业的风险也会增加不少。

好说好散，减少损失

黄玉福的决策也十分明确。首先应当明白天下没有不散的宴席，他或许也是从以前的老板那里培训合格后而自立门户的。火锅店由于行业本身的原因，进入障碍很小，成熟的工作人员自立门户应当是常见的事情。

在这种认识的前提下，黄玉福的决策就十分明确，首先争取能够挽留何江，而且必须挽留一段时间，以他和何江的关系，应当不是什么难事。挽留何江的目的就是要何江寻找培训自己的继任，以维持玉福火锅的正常经营管理。

实际上，如果何江的继任是一名合格的工作人员，黄玉福将得大于失。由于何江是创业的元老，黄玉福必然给予较高的待遇；现在生意已经上了正轨，主要的目的是维持，因此对工作人员的能力要求降低不少。可以肯定，继任的报酬将低于何江现在的报酬，每年应当给黄玉福省下几万元，玉福火锅的生意也不会受到什么影响。这也说明了凡事都有利弊的道理。

只要能够解决何江继任的问题，何江自立门户的行为对玉福火锅就没有太大的影响。在何江去意已定的情况下，黄玉福对待何江有三种方案：干扰何江的创业、任由何江自己发展、帮助何江创业。

根据和气生财的生意经，如果何江善始善终，干扰何江的创业就完全没有必要；更何况，以何江现有的条件，干扰究竟能够起到多大的作用？也是很难说的事情。

任由何江自行发展是常见的方式，大家好说好散，各凭本事混吧。从黄玉福的角度，不利人也不利己，很正常。

利人利己的双赢策略

如果何江确实是一个人才，黄玉福也心胸开阔，其实还有更好的方法，既能够满足何江自立门户的想法，黄玉福也能够从中收益，甚至会闯出一条新路，利人又利己。

何江自立门户，再怎么说都有一定的风险，初次创业的人通常将回避风险作为第一原则。黄玉福可以尝试与何江成为事业伙伴，共同开辟新的事业。

火锅店是存在品牌效应的，玉福火锅的品牌应当有一定的价值。黄玉福可以建议何江把新开的火锅店作为自己的分店，并提供专业技术、无形资产、成熟的工作人员、一定的资金，与何江共同经营新的分店。一方面何江还能够为自己所用，并有一点时间关注玉福火锅的生意；另一方面，自己的事业也可以扩大，甚至按照同样的模式形成玉福火锅的连锁经营，赚的钱将远远超过现在。

这个建议何江通常会接受，因为他现在的资金只能够开一家小型的火锅店，并且新创字号，如果聘请的厨师技术一般，风险也是很大的。而黄玉福的方案可以充分利用玉福火锅的品牌与火锅秘诀，又是相对较大规模的方式，即使利润与黄玉福分享，由于总利润高于自己单独创业，个人的收益可能还会更高。

同时，这个方案的潜在机会是巨大的，如果成功，可以开很多家玉福火锅的分店，从目前来看，最佳的人选应当是何江自己。

这是一种双赢的策略，黄玉福与何江都应当慎重考虑。当然，双方合作应当重新制定游戏规则。

【操作漫谈】

◆创业之前应当利用打工的形式克服创业的进入障碍。

◆老板创业成功的示范效应可能导致成熟员工的自立门户，老板应当认清这个事实。

◆双赢的策略利人又利己，适合老板与成熟工作人员的发展。

3、调整新旧市场的策略

当天龙印染公司的设计师们第一次听到营销主管鲁经理的建议时，他们当他是在开玩笑。但是他们发现总经理还真把它当作一回事在慎重考虑，他们个个显得沮丧并忧心忡忡。

鲁经理的计划是减少出口东南亚的产量，而将欧洲作为主要市场。这家公司目前90%的产品都是销往东南亚市场，而且利润不错。多年来，这些设计师们对东南亚市场已摸索出一种“感觉”，他们所生产的布料都是为了迎合东南亚人的品味。

诚然，一贯以东南亚为主的作法，使得该公司在欧洲的业绩始终不理想，因为欧洲客户不喜欢公司的产品。因此，要想开拓欧洲市场，他们必须改变设计理念与风格，第一年很可能是亏损的局面。

最近进行了一次东南亚市场考察，鲁经理对公司完全依赖东南亚市场的局面十分担心。他回到公司之后，感觉目前出口东南亚的好景在明年将会剧跌。

“其他与我们类似的服装公司，最近已发现东南亚的需求量在减少，”他悲观的表示说：“客户比从前更重视价格。我们的两个较大客

户告诉我，今年订单的数量恐怕不能像去年一样了。当然不会一下子下降很多，但这是一个信号，我认为我们应该准备应对可能的巨变。”

天龙公司总经理马总指出，该公司已尽力开拓其他地区的市场。“但是这需要时间，因为我们的产品一向是针对东南亚市场。”公司除厂两个设计人员之外，所有的设计师都是将全部的时间与精力投入在东南亚产品线上。

鲁经理觉得应该要加快脚步推动市场多元化的工作，甚至不惜放弃目前平稳的东南亚市场。他的计划包括扩充厂房、以及聘请更多的设计师；使该公司能为其他地区设计产品。但是这样一来，公司就没有时间继续本年度的工作计划了。

现有市场利润较低

鲁经理认为，还应该从公司现有的 20 名设计师中再分派 5 名做针对欧洲市场的设计工作。同时，产能也要按比例分配。“今年的利润无疑将会大幅下降，”他同意这个看法，“但是，只要能开发欧洲市场，将来东南亚市场衰退时我们就不怕了。如果现在犹豫不决，等东南亚市场衰退的时候再想对策，我们将十分被动。”

资深设计师李兰对鲁经理的说法不以为然，她说道：“我们对客户与竞争者的悲观观念反应过度。当然，其他公司会很高兴我们主动放弃东南亚市场，好让他们捡个便宜。我并不是说我们不该将目光放在欧洲，但何必这么急呢？东南亚市场即使出现衰退，也不是一夜之间就会有剧变。说真的，如果我们放弃生意、放弃利润，大家会认为我们是脑筋有问题哩。”

拓展欧洲市场

另一个设计师也认为鲁经理的看法缺乏事实根据。他说道：“惟一能使我们东南亚市场走下坡的原因是我们主动将市场拱手让给竞争对手”，他接着又说：“一旦我们失去了东南亚市场，我们就别想再收回来。我就是不懂，为什么我们不同时开发欧洲市场，让我们两头获利呢？”

开过会之后，马总陷入了沉思，一方面是鲁经理的计划，另一方面是群起反对的意见。根据以前的经验，鲁经理对市场的敏感总是正确无误，而且多少次将公司成功地带人新的领域。马总了解，目前该公司的营销方式很难渗透新的市场，但他对鲁经理有信心，相信他能够把产品销到欧洲市场。

问题是，如果他采用了鲁经理的计划，设计师们在不情愿的情况下，勉强改变自己的设计风格，会有好的成果吗？

东南亚订单减少

正当马总还在沉思这个问题时，他的秘书走进来交给他一封鲁经理所写的急件。原来该公司在东南亚的第三大客户送来通知，以市场不稳为由要把以前的定单减少 35%。

马总是否该赌一下呢？赌东南亚市场虽然可能有所动摇但一两年内还不致崩溃。如此，该公司可以多角化发展而不用放弃这个已经成熟的市场。

马总的问题在于不清楚市场变化的速度。若干重要的资料仍然不清楚，而现有的资料并不十分可靠与全面。无论如何，东南亚市场滑