

妙管理 的 200 个小建议

刘烨 编著

× × × 出版社

序 言

经理革命（Management Revolution）是 20 世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中，职业经理逐渐取代了 19 世纪末、20 世纪初雄称天下、睥睨万众的资本世家，成为真正的社会中坚。与之相伴随，管理作为一门适应性很强的学问，也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学，也是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华，也是其中佼佼者业绩的记录。在竞争日趋激烈的今天，管理者的素质及工作决定着一个企业的成败甚至是存亡。从事经营管理工作的人员，如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训，如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用，要想在激烈的商战中取胜，是断难办到的。

如今是一个“管理的时代”，钻研经营之道，已经成为任何一个致力于不断拓展业务的管理者的第一要务。我们都知道，管理是最让人头疼的事，不懂管理，就搞不好企业。因为，杂乱无章、工作无序只能导致低效耗时，甚至会毁掉自己的事业。一般来说，管理不好的企业肯定是一个没有效益的企业，也终将会淘汰出局。

有一位智者曾说过：阻碍中国未来发展的，将是管理的落后。纵观周遭的管理人员，确实存在着诸多误区和不足之处，当然这与我们的国情是分不开的。因此，将一些管理者的成功经验、要领介绍给那些至今还在黑暗中摸索前进的人就显地尤为必要。

本书作为实用类的读物，在系统地介绍了一些管理理论的同时，注意了理论与实践的结合。全书共分为战略管理、营销管理、人力资源管理、财务管理、质量管理、生产管理、企业文化建设、等为你提供 200 个小建议。皆为成功人士的经验之谈，对管理经验缺乏者将大有裨益。

当然，由于准备不足，时间仓促，加之资料有限，难免会出现错误，敬请读者斧正。

内容提要

在充满激烈竞争的市场经济中，一整套良好的、科学的策略是企业立足于不败之地的基础。要谋求企业长期生存、稳定发展，制定切实可行的经营规划、经营战略是最根本的出发点，只有这样才能抓住机会，创造优势，取得成功。

本套丛书基于目前的市场状况，从创业基础、企业管理、成功做大的三个方面阐述，给想要在事业有所作为的人以指导。本书以数字的形式成书，分为九章 200 个小建议。条理清楚、内容详实、可操作性强，是一本不可多得的创业指导用书。

目 录

第一章 战略管理 运筹帷幄之中，决胜千里之处

1. 战略管理的一般过程	(1)
2. 战略是有效管理的必要条件	(6)
3. 战略管理的主体	(8)
4. 大型企业的经营特点	(9)
5. 中小企业的经营特点	(10)
6. 寻找空白——“钻空隙”战略	(12)
7. 确保战略有效性	(13)
8. 与众不同——经营特色战略	(14)
9. 联合竞争战略	(16)
10. 承包经营战略	(17)
11. 特许经营战略——大企业与小企业的联姻 ...	(19)
12. 新兴行业的战略决策	(21)
13. 战略思维	(22)
14. 成熟行业的战略决策	(23)
15. 建立完善的成本分析系统	(24)
16. 正确定价	(25)
17. 加快生产工艺的革新	(26)
18. 以优惠价格收购行业中的其他企业	(26)
19. 向国外扩张	(27)

20. 老化或衰退行业的战略决策	(27)
21. 采用部分市场或专门化战略	(28)
22. 强调质量改进和产品创新	(28)
23. 坚持不懈地改进生产效率和营销效率	(29)
24. 迅速放弃战略	(29)
25. 雅虎公司——雅虎，走向世界	(30)
26. 雷·克罗克和麦当劳	(31)
27. 美国在线公司——寻求更大的生意	(32)
28. 陆军上校哈兰·桑德尔和肯德基炸鸡	(33)
29. 微软公司——退出战略	(34)
30. 尤尼莱弗公司的经营战略	(35)
31. 宏基公司的创立及其未来	(36)

第二章 营销管理

“桃李”有言，下自成蹊

32. 建立自己的销售体系	(39)
33. 国际市场营销协会提倡的作法	(40)
34. 企业与消费者关系	(42)
35. 企业与供应商的关系	(43)
36. 企业与经销商的关系	(44)
37. 企业与科教部门的关系	(46)
38. 网住“客户”	(47)
39. 将客户组织化	(48)
40. 与客户成为知心朋友	(48)
41. 客户网要经常更新血液	(49)

42. 运用心理学进行推销	(50)
43. 如何开拓新的目标市场	(52)
44. 树立良好的公众形象	(55)
45. 质量第一	(56)
46. 可靠的售后服务	(57)
47. 和用户沟通，重视顾客的抱怨	(58)
48. 善于听顾客的抱怨	(60)
49. 聆听顾客	(61)
50. 投入适当的广告费用	(63)
51. 尝试与大公司谈生意	(66)
52. 让对方畅所欲言	(67)
53. 让对方有问必答	(67)
54. 找出幕后的关键人物	(68)
55. 找出隐含的承诺	(69)
56. 建立长期的业务关系	(69)
57. 促销——公司及其产品与顾客的桥梁	(72)
58. 人员推销	(75)
59. 中国伊利——用全球资源做好中国市场	(78)

第三章 人力资源管理： 企业最重要的资本

60. 用人的基本原则	(80)
61. 招聘员工应该注意	(85)
62. 慧眼识英才	(88)
63. 人才评价	(91)

64. 激励机制秘诀之一	(97)
65. 激励机制秘诀之二	(100)
66. 激励机制秘诀之三	(107)
67. 提拔人才	(115)
68. 留住人才	(119)
69. 松下致力人才培训	(124)
70. 麦当劳的汉堡包大学，重视培训	(125)

第四章 财务管理： 企业命运的咽喉

71. 当好老板，必须学会理财	(128)
72. 为自己做长远打算	(131)
73. 创业之初头脑要冷静	(133)
74. 磨炼精确的数字感觉	(137)
75. 具备一种敏锐的金钱感觉	(141)
76. 准确的财务核算	(143)
77. 精明的财务管理	(143)
78. 敢于大胆举债	(144)
79. 摸清家底，量力而为	(146)
80. 经常注意利率趋势及金融情势	(147)
81. 培养对利率的反应能力	(148)
82. 精于安排存款余额	(148)
83. 尽量查明支出增加的原因，确保收支平衡	(149)
84. 同多家银行处好关系	(149)

85. 加强与银行往来技巧，不忘推销自己和公司	(150)
86. 与税务部门搞好关系，依法缴纳各种税金	(150)
87. 与主要客户维持良好关系，争取客户支持与协助	(151)
88. 做好资金调度，充分运用剩余资金	(151)
89. 提高员工的理财意识，发动员工理财	(151)
90. 听取财务人员的意见	(152)
91. 早为资金周转作打算	(154)
92. 资金的生命在于运动	(157)
93. 不正常进货	(160)
94. 货品流向有问题	(161)
95. 削价求售	(161)
96. 不正常的经营方式	(162)
97. 不务正业	(162)
98. 私生活不正常	(162)
99. 延期付款	(163)
100. 会计人员突然离职	(163)
101. 仪容不整，精神萎靡	(163)
102. 风声不良	(164)
103. 突然转变态度，对业务员日结讨好	(164)
104. 老板经常不在	(164)
105. 对本公司过分捧场	(164)
106. 第六感觉	(165)
107. 摸清债务人的心理	(165)

108. 对企业成本敏锐起来	(168)
109. 每个经营环节都需精心	(172)
110. 现金流量管理	(172)
111. 利润的确定	(174)
112. 往来业务管理	(176)
113. 防止“偷手”	(177)
114. 公私分开	(178)
115. 股权转让，挑战“垄断”没商量	(179)
116. 借壳上市，创造并购经典	(182)
117. 资产重组；拓展主营业务	(186)
118. 以“蛇吞象”，利润伴着扩张涨	(188)
119. 立足资金积累，运营资本扩势	(190)
120. 兼并“海滨”，伸手药业为发展	(191)

第五章 质量管理： 企业的生命力

121. 质量是企业的生命力	(193)
122. 商品质量的基本要求	(194)
123. 企业形象的塑造	(194)
124. 企业应塑造质量形象	(196)
125. 私营企业如何塑造企业形象	(197)
126. 私营企业要建立质量保证体系	(198)
127. 检验要规范化过程	(200)
128. 全面质量管理	(201)
129. 全面质量管理的内容	(202)

130. 私营企业的质量精神	(203)
131. 质量精神	(205)
132. 私营企业如何进行质量改进	(206)
133. 熟悉 ISO 9000 质量认证	(208)
134. 质量认证的程序	(208)
135. 海信质量管理创新的七条箴言	(210)
136. 惠普的质量改善目标	(212)
137. 戴明博士质量管理十四法	(215)

第六章 生产管理： 企业运作的核心

138. 生产管理理论之诞生	(217)
139. 现代管理理论创始人	(219)
140. 生产管理理论之发展	(221)
141. 确定企业生产的出发点	(222)
142. 需求预测与产销战略	(226)
143. 预测	(228)
144. 企业生产流程管理	(232)
145. 生产系统运行管理	(233)
146. 现场管理	(234)
147. 质量是产品的生命	(236)
148. 麦当劳重质量	(239)
149. 乐凯质量关	(240)
150. 全面质量管理	(242)

151. ISO9000 与全面质量管理相辅相成，相互补充 ...	(246)
152. ISO9000 三种质量保证模式的差别	(248)
153. 中国企业与国际质检标准	(249)
154. 环保与国际质检标准	(250)
155. 准时生产	(253)
156. 如何实现“少人化”	(258)
157. 精减人员的作法	(258)
158. “看板”的神奇功效.....	(260)
159. 奔驰汽车公司的管理	(263)

第七章 企业文化管理： 企业的灵魂

160. 拥有企业文化的意念	(267)
161. 企业的功能	(270)
162. 企业的功能体现	(273)
163. 企业文化也是一种生产力	(275)
164. 塑造共同的理念	(280)
165. 如何重视确立企业理念	(284)
166. 苹果电脑的失败	(285)
167. 树立企业形象 (CI)	(287)
168. CI 策划的内容	(289)
169. CI 在竞争中的作用	(291)
170. 导入 CI 的原则	(293)
171. CI 实施的机会	(295)

172. CI 实施程序	(296)
173. 创造有阳刚之气的企业文化	(300)
174. 多一份经历，多一份启示	(303)
175. 信奉有耕耘才能有收获	(305)

第八章 物流管理： 企业的兵站

176. 流通活动	(307)
177. 销售	(309)
178. 物流管理的内容	(309)
179. 私营企业物流管理的技术内容	(313)
180. 改善物流的对策与方法	(314)
181. 什么是物流系统化	(317)
182. 物流系统化的目标	(319)
183. 如何进行物流效率指标的管理	(321)
184. 实现工厂物流的合理化	(323)
185. 销售物流系统的模式是什么	(325)
186. 生产物流系统的模式	(326)
187. 物流中心	(328)
188. 集货中心	(329)
189. 分货中心	(330)
190. 配送中心	(331)
191. 转运中心	(333)
192. 物流中心和物流中心网络	(334)
193. 物流中心的布局	(335)

第九章 人员管理： 企业的活力

- 194. 不要把酒论英雄 (338)
- 195. 大度地领导不怒而威 (340)
- 196. 不疼不疼不顶事 (342)
- 197. 听不惯也要让他习惯 (345)
- 198. 就要杀鸡给猴看 (349)
- 199. 慈眉善目也是一种威信 (352)
- 200. 你需要魔鬼般的魅力 (354)

第一章 战略管理

运筹帷幄之中，决胜千里之处

1. 战略管理的一般过程

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体分为两个阶段：战略规划和战略实施。

战略规划包括以下各方面的决策：

- (1) 规定的使命。
- (2) 制定出指导组织、建立目标、选择和实施战略的方针。
- (3) 建立实现组织使命的目标和短期目标。
- (4) 决定用以实现组织目标的战略。

汤塞德巴·艾维斯汽车租赁公司的宗旨表述为：“我们期望成为汽车租赁中发展最快，赢利最多的公司”。

当洛克菲勒想出建立标准石油托拉斯的主意时，他的宗旨是要在炼油业中形成垄断，他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段，从而在很大程度上实现了这一宗旨。

我们看一下当代橡胶轮胎行业 4 家大公司现行的各不相同的战略规划。

(1) 固特异轮胎橡胶公司是世界上头号轮胎制造商，尽管这个行业增长缓慢，生产能力过剩且价格竞争激烈，固特异还是把大量资金投入这一领域。固特异公司在通过工厂现代化的降低成本和提高产品质量方面，在开发研究更多的优质轮胎方面，在通过营销和广告以建立消费者和经销商的偏好方面，都作了大量投资。

经过各方面的努力，该公司的市场份额增加了，但是，这个较高的市场份额要转化为较高的利润还需要相当长的一段时间。

(2) 法国米切林公司是世界上第二号轮胎制造公司。该公司通过不断创新而成为行业的领先者。米切林公司发明了一种钢带子午线轮胎，这种轮胎比同类竞争产品更加耐用。米切林公司持续不断地发明优质轮胎，其产品质量拥有极高的声誉，这使它有条件把产品的价格订得比竞争产品高些。

尽管该公司最近为扩大市场份额而降低了其产品价格，但它们仍能通过不断的技术创新保持其市场领先地位。

(3) 尤尼劳亚尔公司在轮胎行业中排行第四位。该公司选择了跨行业的多样化道路。它最强的攻势是两项非轮胎业务：农业用化学制品和塑料制品。这两项业务约占该公司总销售收入的 33%，其利润收入占公司总收入的 75%，尤尼劳亚尔公司已经放弃了制造水龙软管、内胎和高尔夫球的业务。

但是，有关该公司的核心部门，即国内轮胎事业部应该做些什么问题依然悬而未决，这使该公司领导层忧心忡忡。尤尼劳亚尔公司是通用汽车公司汽车轮胎的主要供货商，但是由于轮胎行业增长缓慢（其年增长率不到 2%），同时价

格急剧下跌，因此，只要有合适的买主，尤尼劳尔公司准备出售它的轮胎业务。

（4）阿姆斯特朗橡胶公司是美国第六大轮胎制造商，它决定专门为换胎市场提供轮胎。该公司在挖掘和开发专门的市场空缺，诸如周末旅游汽车和农业设备车辆的轮胎方面显示了高超的技巧。阿姆斯特朗公司通过战略规划找到了有利可图的细分市场和它的营销计划过程，通过这些争取在所选择的每一个细分市场上获得领先地位。

上面 4 个公司都是显示出了对于不断变化的环境的适应能力。而每个公司采用的计划都截然不同：

固特异公司迫切要求降低成本；

米切林公司不断追求创新；

尤尼劳亚尔公司选择多元化道路；

阿姆斯特朗公司则通过规模小而利润高的细分市场的占领，实践了填补市场空缺的技巧。为长期的生存和成长制定目标和实现目标的计划，就是战略规划。

战略实施是指下列各方面的决策：

（1）建立实现战略的组织结构。

（2）确保实现战略所必要的活动能有效地进行。

（3）监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

通用电器公司（GE）是美国最大的电器公司，该公司拥有职工近 30 万人，制造、销售和维修的产品约 13 万种，其中包括飞机引擎、核子反应堆、医疗器械、塑料和家用电器等，业务范围遍及一百多个国家和地区。1998 年，公布的销售额达到了 1000 亿美元，所得利润 90 多亿美元，分别比去年增加 10.6% 和 13.3%。