第一图书网, tushu007.com

<<管人笔记>>

图书基本信息

书名：<<管人笔记>>

13位ISBN编号：9787548405313

10位ISBN编号：7548405316

出版时间：2011-8

出版时间：哈尔滨出版社

作者：朱应召

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

PREFACE李嘉诚为什么花90%的时间考虑《管人笔记》这本书描写了笔者所经历的众多失败老板失败的原因和过程，希望借此对企业经营者、管理者有所警示，对立志创业者有所启发。
在写这部书的时候，我曾经读到一则《李嘉诚：花90%的时间考虑失败》的报道，读完后感触颇深。
李嘉诚是华人首富，即使在世界财富榜上，他也是排名靠前的超级大富豪。
因此，国人对他并不陌生：他从“塑料花大王”变成“地产大王”，未来更可能成为“石油巨擘”。
每跨入一个新行业，他虽不一定是行业的先行者，却总能成为行业的致胜者。
但是，国人真正能明白李嘉诚“屡次扩张不翻船”原因的人却是凤毛麟角，只知道他富却不知道他为什么富者却大有人在。
尤其是一些企业老板，他们向往财富、追求财富的劲头甚至可以超过李嘉诚，有的还宣称要成为“李嘉诚第二”，但却很少有人认真思考过李嘉诚事业常青、成为财富超人的原因。
这些企业老板往往在一定程度上取得成功后就忘乎所以，认为自己无所不能，自己什么都能做到。
这些老板只考虑赚钱成功后的快乐，而不考虑失败亏损后的打击，因此只能为自己埋下失败的种子。
所以，对于企业老板、创业者而言，先弄清楚李嘉诚成功的原因，其意义远远大于简单地把李嘉诚当做追赶的目标、不问青红皂白地追随效仿来得更实在。
李嘉诚和大多数企业老板不一样，虽然他比绝大多数企业老板更有实力和资格，但是他却从来没有招摇过市。
相反，他一直是谨小慎微的。
他曾说：“即使想到了，也要先想想是否能做到、是否能取得成功。
如果做不到、失败了，将会对企业产生什么样的后果。
”他还说：“假设在风和日丽的时候，你驾驶着以风推动的远洋船，当你离开港口时，你要先想到万一遭遇十号风球(香港以风球代表台风，十号风球相当于强烈台风)，你怎么才能应付。
”所以，李嘉诚不停地研究每个项目可能发生的坏情况下出现的问题，而且往往花90%的时间考虑失败。
正是因为这样，这么多年来——从1950年到今天，李嘉诚的长江实业集团都没有出现贷款紧张、资金链断裂，以及濒临破产的情况。
用90%的时间思考失败，这绝对是一个会让绝大多数人震惊、让众多企业老板汗颜的数字。
但对于李嘉诚而言，最宝贵的不是金钱，而是时间。
可是，这样一个时间贵过金钱的人，竟然花90%的时间去考虑失败，实在太值得人深思了。
一般人满脑子都想着怎么成功，而李嘉诚为什么要花这么多时间去考虑失败呢？
对于一般人只想着如何成功的做法，李嘉诚曾经告诫说：“你一定要先想到失败，从前我们中国人有句做生意的老话，未买先想卖；你还没有买进来，就要先想怎么卖出去。
你应该先想失败了会怎么样，自己能否经受得住失败的打击，如何做才能尽最大可能避免失败等等。
”李嘉诚认为，成功的结果是100%还是50%，这之间的差别根本不重要。
但如果一个小漏洞不及早修补，却会带给企业极大损害。
所以当一个项目发生亏损时，即使所涉金额不大，他也会和有关部门商量解决问题的方法，为此所付出的时间和精力是远远超乎这个漏洞在整项事业中所占比例的数倍乃至数十倍的。
无论多么庞大的机器，只要其中一个齿轮有一点点毛病，这台机器就会发生故障，甚至停止运行，最终整台机器损坏，以致完全不能使用。
公司也是如此，只要有一个微小的问题没有被发现、没有被修复，就可能会导致整个企业的失败。
因此，作为企业经营者，了解企业运作过程中的每一个细节，对防止危机的发生是最重要的，因为它是避免失败最可靠的方法。
对李嘉诚而言，现金流、公司负债的百分比是他一贯最注重的环节，他认为这也是一个公司最重要的健康指针是，任何发展中的业务都要让业绩达到正数的现金流。
但是很多企业老板却并没有认识到这一点。
比如在房价疯涨的前几年，房地产界曾经盛行“九个锅盖十口锅”的做法——不少公司都在现金流明

显不足的情况下拼命扩张，不顾自己有多少现金，拼命买地，用第一个项目预售的钱来买第二块甚至第三块、第四块项目用地，往往是楼还没建好，就先用图纸卖出了楼房，然后用回笼的资金加上银行贷款再去继续扩张……这种情况，在特定的时期内确实为房地产开发商带来了更快的扩张速度和更丰厚的利润。
但是，随着国家经济宏观调控的具体化应用，银行紧缩银根，预售遭到了限制。
这时候，他们的好日子就到头了，曾经以“一个锅盖十口锅”而闻名业界、一度被誉为“房地产界黑马”的某地产，就因此一败涂地，不得不低价将公司转让。
另外一家房地产公司的董事长曾在该地产公司声名鹊起的2004年，写过一篇描述其老板在当年的地产盛会上，如何“豪气冲天”演讲的文章： 某某集团是北方近年来异军突起的一支劲旅，仅去年（2003年）营业收入就高达40元亿，其老板孙宏斌在演讲时豪气冲天地断言，今年一定要突破100亿元大关，有记者问他这100亿元的目标会怎么实现，如果资金链蹦得太紧，出现了万一时怎么办？
“没有万一！
”他肯定地说。
记者不放过，继续追问：“万一有呢？
”“我说没有就没有！
”他生气，甚至有些蛮横地接着说：“我说100亿元能完成就一定能完成，我这个人就是这个德行，说做到就一定做到！
”众人笑着鼓掌，有些鼓励的意味，他更来劲了，索性直截了当地宣布：“我是什么？
我就是一个二百五！
”掌声如潮，我笑出了眼泪。
笑什么？
只有自己才知道。
也许，大家都在拭目以待：明年，或是后年，在这样的场合里，他是否还会这样牛气冲天。
2004年，笔者刚好进入了一家房地产业策划公司工作。
在恶补地产知识的同时，通过媒体扑天盖地的新闻报道和公司老板的极力推崇，知道了孙宏斌确实是这样一个“狂人”（当时不少媒体报道他时，都以“狂人孙宏斌”称之）。
可以说，当时的孙宏斌是一个从来不考虑失败的人，他认为自己所向披靡，他的人生字典里就没有“失败”二字。
因此，他认为自己说一年销售100亿元就一定能销售100亿元。
其实当年地产龙头万科企业股份有限公司的销售额也不过100亿元左右，而他却扬言要超越万科成为新的龙头企业，他坚定地认为不需要多久，自己的公司就一定能取代万科在业界的地位！
相比之下，李嘉诚就要朴实得多。
尽管人家早就有了这样的资本和资历，但是绝对不会喊出这样的口号。
因为李嘉诚在多年的从商经验中早就提炼出了“越大声叫嚣的人越可能会失败”的规律。
真希望孙宏斌好好看看《李嘉诚：花90%的时间考虑失败》，那样他就不会用100%的时间去考虑成功，而没有用1%的时间去考虑失败。
所以最后的结果只能是：到了2006年，他的公司就遭遇了100%的惨败，最终不得不以10亿元的低价转让，黯然地从房地产舞台上谢幕了。
在笔者的职业生涯中，还经历过一个自称是“中国活宝”、并请人写书宣传自己是“活宝”的老板。
这个老板在放弃得心应手的主业、并全力进军一个新的行业之初，曾有记者采访他时质疑他对新行业一无所知，问他如何能保证适应这个行业，他竟以不容置疑的口吻说，正是因为自己对这个行业一无所知，所以进军这个行业才会取得成功，原因竟是“一张白纸最好画画”！
这是多么肤浅的想法！
本应由老板认真思考的可能导致失败的弱点，他不仅不思考，当别人为他提出来时，他还认为这恰恰是自己的“优点”——白纸上最好画画是不错，可是经营企业不是小孩子涂鸦，恣意涂抹是不可能画出名作的！
而且老板作为一个企业的领导，应该充分认识到自己才是中坚力量，大家都要为同一个目标而奋斗。

对于进军不熟悉的行业，这是很多大公司都很忌讳的问题，比如沃尔玛一直只在零售业、微软只在电子行业等等，其实最好的选择就是在自己熟悉的行业里发展。
因为人是靠优点活着的！
进入一个陌生的领域基本就等于宣判了自己的死刑。
可是偏偏有人就是愿意背道而驰，像笔者经历过一个老板，他是孙宏斌的坚定支持者，多次在公司大会上宣称“中国最有发展前景的企业就是孙宏斌的顺驰”，并以此号召大家要向有“夜总会”之称的顺驰学习，即员工天天加班到半夜。
他希望自己的公司也能光荣地成为“夜总会”，让客户知道自己的公司员工都可以为了工作不睡觉，因此可以放心把业务交给自己做……可是最后的结果呢？
孙宏斌起码还把公司卖了10亿元，他却负债了上亿元。
因此，看完《李嘉诚：花90%的时间考虑失败》之后，笔者觉得，这种类型的企业老板们，真的应该好好想想身为成功者的李嘉诚为什么要花这么多时间考虑失败，而事实上并不那么成功的自己，却一点都不肯考虑失败，只是一味贪功冒进，以致最终全军覆没。
李嘉诚曾说过：“有一句话我一直牢牢记着——穷人易过，穷生意难过！
你穷，吃不起好的白米，但可以买最便宜的米，还是可以过；人家吃肉，你可以吃菜，最便宜的菜，还是可以过；但是穷生意很难，非常难……”其实李嘉诚所说的“穷生意”，并不是指针头线脑、茶水烟摊之类的小生意，而是指企业手中没有现金流的生意。
即当一个企业冲着所谓的成功押上所有的家当，甚至背上高额债款去扩张，却不肯花点时间考虑失败、研究失败，把可能发生的失败扼制于萌芽之中时，这个企业做的，事实上就是“穷生意”，而且它离破产之日已经不远了。
李嘉诚在1950年创业，迄今为止长达61年的创业历程中，虽然历经两次石油危机、亚洲金融风暴、全球金融危机等国际国内多次的重大变革，但是他却从未有一年亏损，而且旗下的企业更是横跨55个国家，成为了名副其实的“日不落”商业帝国。
从这点上来说他无疑是成功的，而他成功的秘诀，很大程度上而言，是他对失败的重视，和他事先对可能发生的失败研究得深而广！
这就是李嘉诚用90%的时间考虑失败带给我们的启示，而这种启示，也是笔者写这本书的初衷所在！

内容概要

这些年谈成功的书籍、文章、论坛多如牛毛，见惯了不少并不那么成功，甚至一直靠贷款过日子的企业老板自吹自擂的“成功宝典”，乍一见到刘先生谈自己企业不成功的文章，笔者不禁想到这样一个问题：既然这样一家被不少人认为成功了的企业，其经营者还认为企业没有成功，那么，什么样的企业才算成功呢？

对此，也许每个人都会有不同的答案：赚到钱就是成功、企业不亏损就是成功……各人有各人对成功的理解和看法，当然，这些理解与看法也代表了各自的思想境界。
《管人笔记》描写了笔者朱应召所经历的众多失败老板失败的原因和过程。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

曾任广州电视台《南方声屏报》编辑、广东巨星影业公司宣传员、赤水河酒业公司策划等职，现为广州某房地产策划代理机构高级研究主任、内刊主编。
作者根据多年来积累的经验，进行经管励志类图书的创作，并在报刊杂志上对于“管人”问题发表过数十篇文章。

<<管人笔记>>

书籍目录

前言
李嘉诚为什么花90%的时间考虑失败
壹 不能只给员工画大饼
【点评】 好领导要会描述愿景，更要懂得兑现愿景
贰 没有缺点的人不完美
【点评】 善用人者用其所长，避其所短
叁 把工作摇身变享受
【点评】 不让下属带着情绪去工作
肆 无法完成的任务，绝不是好任务
【点评】 为下属订立一个合理的工作目标
伍 量才而用，各得其所
【点评】 把正确的人放在正确的地方
陆 正确考核员工的标准
【点评】 不问英雄出处
柒 什么才是真正的忠诚
【点评】 善待员工的贡献，让其付出获得回报
捌 动机好不好还是要看结果
【点评】 领导者不但要看重动机，更要注重结果
玖 称职的员工就是好员工
【点评】 莫辜负任劳任怨的人
拾 聪明人知错就改，糊涂人有错就瞒
【点评】 领导者更要有知错就改的勇气
拾壹 领导者切忌疑心病
【点评】 学着用制度去管人
拾贰 适合自己的方法才是正确的方法
【点评】 不能滥用别人的经验
拾叁 杜绝小人，钦佩有本事的人
【点评】 用人才不用奴才
拾肆 提拔是一门艺术
【点评】 领导者应该怎样选择中层
拾伍 重视效率
【点评】 经常加班的未必就是好员工
拾陆 领导不能和稀泥
【点评】 明确态度，妥善解决下属之间的分歧
拾柒 试用期的意义
【点评】 通过试用期留下高价值的员工
拾捌 做自律的领导
【点评】 自律是一种重要的领导力
拾玖 构建公平的激励制度
【点评】 领导者不能刻意制造不公平
贰拾 领导要学会阻止下属走入歧途
【点评】 领导者需要有把握目标的能力
贰拾壹 死要面子活受罪
【点评】 树立威信的同时也要有一颗宽容之心
贰拾贰 领导不能做两面派

【点评】 做事前后一致有利于领导力的提升
贰拾叁 学会放权
【点评】 成功的领导是“不操心”的领导
贰拾肆 好的战略，是好的细节的前提
【点评】 细节决定成败，战略决定细节
贰拾伍 是否外来的和尚会念经
【点评】 要重视“外脑”，更要重视内部智力资源
贰拾陆 关心员工
【点评】 善待员工的家人
贰拾柒 客观对待下属兼职
【点评】 兼职的下属往往都是优秀的下属
贰拾捌 宽容一点
【点评】 不要对下属太苛刻
贰拾玖 压力不一定是动力
【点评】 为下属减压就是为管理者减压
叁拾 领导者为什么会被人取代
【点评】 认清失败的根源
后记
成功企业是领导者和下属“共赢”的企业

章节摘录

这些说法虽然看似有理，结果也不能说不美好。
怎么说为自己工作、自己当老板都是让人心驰神往。
　可事实上，这些话根本就是一个美丽的空中大饼，不仅漏洞百出，而且不值一驳：如果真是为自己工作，那么，我把工作的一半收益归自己所有（姑且不说全部了），老板你同意吗？
我为自己工作，创造的利润分给你一半，我还谢天谢地地感谢你，行不？
　退一步说，我也不要一半的收益了，只要老板按正常的、合理的标准支付加班费就行了，这要求合情合理合法，半点也不过分吧？
可是现实中能够做到的老板有多少呢？
　通过对不少打工朋友的咨询和了解，笔者发现有很多老板做不到这一点。
这种类型的老板大多会义正词严地告诉员工：“ 你为自己工作，却找我要加班费，这合理吗？
”　比如笔者就经历过这样一个老板，他的公司有加班制度，但是却没有加班工资这一说。
因此，公司的士气越来越低落，甚至到了日薄西山的地步。
因为人才大量流失，老板不得不招新人来补充。
　在流失的人才中也包括原来的行政经理，所以公司只能新招一个行政经理，专门负责公司的所有行政事务。
　这个新经理雄心勃勃地想改变公司人心涣散、士气不振的现状，他提出了方方面面的改进意见后，还制订了一套新的加班制度，规定确因工作需要加班的，按职位不同，每加一小时的班有一元至六元不等的加班费。
　这个制度往大了说，符合国家的相关政策，往小了说，受到所有员工的欢迎，是非常公平合理、可以极大提升员工工作热情的。
　可是制度上报到老板手中，立即被老板“ 枪毙 ”了。
不仅如此，这个行政经理还因此被开除了。
理由是他损害了老板的利益，让老板除了工资外，还要付出加班费。
　然而，老板却不想想让员工在下班后的时间加班，员工会不会不高兴呢？
一个月要多工作多少小时啊，而且还不给加班费，这合不合情理、合不合法？
　因此，那个经理离职时断言：“ 这个公司撑不过三年，必倒！
”　后来，不幸被他言中，老板不得不去为别人打工、给别人加班去了。
　如果说这个老板不给加班费，也不为员工画大饼、吸引员工自愿加班，而是通过接近于强迫的手段让员工加班，因而显得不够档次，那么，笔者经历的另一个擅长画大饼的老板的手段就“ 高明 ”多了。
　这个老板经常号召员工每天要“ 自愿加班 ”到最后一班公交车发车的时间（在那座城市里，末班车是晚上十点半发车），从而达到尽最大可能多压榨员工剩余价值的目的。
　他说只有自愿加班到末班车发车的时间，才是热爱工作的员工，你的工作能力才会尽最大可能提高（这话倒是不错，可待遇却别想提高，否则你就准备找工作去吧），老板才会欣赏你，你才会有发展，以后才能有机会当老板……　可是，令人费解的是：老板为什么要强调末班车发车的时间，而不要求大家再多加会儿班呢？
难道再多加一小时不能提得更高吗？
　原来他也知道：错过了末班车，大家就只能打出租车回去。
而他给的薪水，员工只能勉强够温饱，如果每天打出租车，肯定会吃不上饭。
因为没有人会傻到自己出钱打出租车，必然会要找他报销打车费。
　这样一来，他就要出血了。
　所以，他就别出心裁地想出个与“ 末班车同时下班 ”的招数，让员工既为他多干了活，他又不必多出一分钱。
毕竟没人会拿一两元钱的公交车票去找他报销嘛！
　当然，光是想出这个主意还不行，还要画块大饼才能让人信服啊！

第一图书网, tushu007.com

于是，他的大饼就出炉了：“ 你只有做到这样，老板才会欣赏，你才会有发展！
” 看，这大饼多好！
既有老板欣赏，又有发展，加班还有什么可说的？
那如果每天再多加一小时的班，比末班车还晚一小时下班，会不会更有发展呢？
按理应该会吧，毕竟每天多工作了一小时，多提高了一点工作能力。
P4-5

后记

编辑推荐

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com