

<<铁律>>

图书基本信息

书名：<<铁律>>

13位ISBN编号：9787807670568

10位ISBN编号：7807670568

出版时间：2009-1

出版时间：山西经济出版社

作者：张兵

页数：243

字数：210000

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>

## <<铁律>>

### 内容概要

美国海军陆战队是世界上成立最早的一支精锐部队，也是美军中唯一一支无需国会批准，总统即可调用的部队。

在美国，“海军陆战队”一词几乎就是胜利的同义词，其著名的30条军规更是被众多知名管理专家称之为“美国最好的管理培训项目”。

本书把美国海军陆战队30条军规与名企管理实例相结合，从企业目标规划、机构规定、团队建设、市场推广等各个方面入手，全面优化管理，是企业健全制度、完善体制、做大做强的必备教参。

## &lt;&lt;铁律&gt;&gt;

## 书籍目录

第一条军规 制订计划，七成即可 十成计划无法制订 七成计划中不能有预测和冒险 七成计划也需要完美 计划与组织

第二条军规 完善步骤：正确决策 优化决策的细节步骤 如何作出正确决策

第三条军规 不同意见对于决策的意义 全员决策：集体寻找解决方案 员工参与：开拓决策者的视野

第四条军规 明晰命令，准确传达 听懂话，才能做到准确传达 准确传达需步步到位 准确传达的其他要素

第五条军规 快速反应，果断出击 速度决定成败 及时行动，果断处理风险和危机 迟缓与迅速

第六条军规 计划落实，执行到位 30%靠计划，40%靠执行力 执行计划7步骤 执行不力将一败涂地

第七条军规 执行任务，层层配合 多层配合才能做到真正的执行 执行，高层要有思路 企业管理的关键：中层执行力 基层的执行在于个人“立即办！”

” 海尔的成功执行之道

第八条军规 服从命令，没有借口 没有服从就不会有真正的执行 不找任何借口拖延任务 一个没有借口的员工

第九条军规 结果第一，过程第二 问自己“我究竟做到了什么？” 因为结果而优秀 凭绩效说话

第十条军规 敢于省身，权力下放 事必躬亲，必定事与愿违 敢于“省身”，才能发展 放权需谨慎 教堂塔原则下的“分散式管理”

第十一条军规 目标唯一，偏执生存 偏执：认准目标的执著 偏执如何带来成功 蒙牛偏执中的目标成功

第十二条军规 简化 管理，力戒烦琐 臃肿：企业成为要被淘汰的恐龙 管理的最高境界——简单管理 杰克·韦尔奇简化通用电气公司

第十三条军规 组织机构，拒绝僵化 组织僵化，激情不在 灵活组织机构，才能在市场中生存 AT&T为何举步维艰

第十四条军规 扬长避短，人尽其才 用人所长，才能人尽其才 如何做到用人所长 “垃圾”是放错位置的人才

第十五条军规 雅量容人，人为我用 企业管理制胜之道，善下与容人 嫉妒带来的永远是灾难

第十六条军规 接班选将，前瞻未来 接班人定律 好接班人是如何培养出来的 家族企业如何选择接班人 通用电气选拔接班人的启示

第十七条军规 内部选才 注重从内部挖掘培养高级人才 企业如何开发内部人才 摩托罗拉：土长的和尚好念经

第十八条军规 量体裁衣，分级培训 分级培训，远离培训陷阱 四大人才分级培训 两大培训法和一大评估模式 西门子：多级培训制度

第十九条军规 精英人才，严格选拔 用人之道——选择适合的人 两大人才评估方法

第二十条军规 适当激励，正确反应 让平凡人做出非凡事 把你的下属激励成超人 不要陷入激励的误区

第二十一条军规 标榜作用，长官当先 以身作则，树立榜样 柳传志的身体力行

第二十二条军规 建立核心，持久生命 核心价值观决定企业的命运 企业需要的核心价值观

第二十三条军规 团队一心，黄土成金 你的团队是1+1>2？ 通过团队管理，实现团队合作

第二十四条军规 先要沟通，才会征服 缺少沟通：企业的致命伤 关怀下属：永恒的沟通准则 在倾听中得到沟通

第二十五条军规 尊重信任，缔造成功 尊重、信任，鱼和熊掌必须兼得 尊重下的双赢 用人不疑，疑人不用 用人不疑，大胆放权

第二十六条军规 危机管理，摆脱困境 你的企业进入危机管理了吗 危机管理面面观

第二十七条军规 知己知彼，把握优势 找准优势，狭路相逢优者胜 将竞争优势发挥到极致

第二十八条军规 打破常规，鼓励创新 拒绝相似，赢得卓绝 构建企业创新的DNA 沃尔玛的信息创新

第二十九条军规 时刻学习，勇于进取 一个永远不知疲倦的追赶者 打造学习型企业 从学习到超越——安踏

第三十条军规 紧抓细节，创造胜利 关注细节，就是关注企业成败 细节管理从哪里入手 麦当劳的细节管理

## 章节摘录

第一条军规 制订计划，七成即可 一只蝴蝶在巴西轻拍翅膀，可以导致一个月后得克萨斯州的一场龙卷风，自然界的蝴蝶效应正在企业界发生作用。

一个美国人在伊拉克被绑架，可能会影响中国企业经理们汽车油费的上升。市场中有太多的未知因素，而企业不可能将所有的计划都精确到位。

时间：2003年5月23日，晚上8点，陆战队员在塔瓦拉号航母接到了任务。这些任务是由无线电台发到这里的。

命令一：到一个刚刚遭受洪水袭击，引起饥荒和疾病的穷困国家进行人道主义援助。

命令二：夺取一个恐怖分子重兵把守的武器库。

命令三：搜寻一名被击落的飞行员。

3个命令派给了由12人临时组成的“紧急行动小组”。

接到任务的陆战队员马上开始筹划具体的行动计划。

因为时间很短，只有3小时进行筹划，另外他们还需要3小时进行准备。

如果走运。

他们执行任务前还会有个把小时来睡觉，进行休息。

虽然知道自己会面临一些这样的任务，但是，陆战队员不喜欢将策略制订得太早。

或是还没有接到明确的指令就开始进行工作。

因为如果命令发生了意想不到的变动。

或是局势有了新进展，先前拟定的策略不仅会前功尽弃。

还会影响陆战队员的情绪。

所以，在制订计划时，陆战队员推崇“七成熟”的解决方案。

但这并不意味着他们赞成轻率、鲁莽的决策。

他们拒绝把所有的方案都做好了，把方方面面都进行了详细的“勘查”后。

再开始行动的做法。

这时时间因素变得很关键，一有机会，他们就会按计划采取行动。

十成计划无法制订 据说，微软的计划只涵盖18个月。

因此有人说，计划已经失去了意义，其实，并不是计划失去了意义，而是一成不变的计划失去了意义。

今天，只有适应变化的计划，才能够帮助企业赢得未来，而那些死板的“十全十美”的计划只会让企业浪费资源，加速衰败。

2001年10月，索尼和爱立信两家公司合并。

当时爱立信集团总裁兼首席执行官柯德川在合并时表示：“爱立信和索尼强强联手、互有所长。

这家合资公司在世界通信业向移动互联网迈进的发展中将处于独一无二的领导地位。

” 意愿的确不错，但是双方为这个合资公司制订了高远计划：五年内成为移动多媒体产品业界全球第一。

我们不怀疑双方确实进行了充分的“准备活动”，但是这些活动的效益并没有产生出来。

及至2003年2月，有消息传出：曾为索尼、爱信信的合并描绘美好蓝图的柯德川黯然下课，这间接证明了索尼、爱信信的合并，并未达到理想效果。

我们从一系列的市场数据可以看到合并效益没有体现，反而出现了销量的下滑。

2002年第3季度，索尼爱立信全球销量比2001年同期两公司合并前的销量下降约40%。

而同期，诺基亚和摩托罗拉却获得了极大的收获。

对日新月异的高科技行业来说，一个5年的计划实在太长了。

这样长的计划带来的后果只能是脱离市场。

在手机已经完全成为时尚产品的今天，只有新机型和新概念产品不断推出，才能保持住市场领先地位。

而索尼爱立信推出的新机型数量偏少，其换代概念产品的推出速度也严重滞后。

## &lt;&lt;铁律&gt;&gt;

曾被索尼爱立信寄予厚望的T800已成业界笑柄，其上市日期一推再推，直到今天还没能在中国正式上市。

市场是不确定的，无论是在国际贸易的政策上、空间上，还是在国际国内金融市场的影响力上、在市场需求的变化性上，以及在新技术新材料的发展上，都有太多的不可预测的不确定因素。

在迷宫式的外部环境中，企业只有时刻准备适应变化，才能获得持久的发展活力。

在这个迷宫里，企业面对的变化速度和复杂性成几何级数增长，企业可预测的时间区间缩短，令管理者更加难以把握企业发展趋势。

把握市场变化，制订计划，才能确保企业永续经营。

经营环境不会因为某一特定的人或事而更改它变动的本质，因此，想要成功地“存活”下去，必须学会适应变化，而且学会喜爱这种变化。

所有的企业5年计划都太长了，另外，以下的一系列原因使我们无法制订十成计划。

一、天灾人祸 虽然说每天的太阳都是新的，但很多企业还没有看到明天的太阳，就夭折了。人们几乎再也看不到企业生长、发展、繁荣、衰败、灭亡的过程，大多数企业很难完成它的开创期，便悄然而去。

美国的“9·11”事件导致全球股市激烈动荡，经济损失巨大，并加速了美国经济的衰退，就连欧洲、日本也都进入衰退期，全球经济恶化的程度和范围比预估的更为严重和广阔。

1998年我国长江流域发生的大洪水，2003年发生的“非典”，2008年震惊世界的“5·12”汶川地震，对企业发展的影响都不言而喻。

二、无序竞争 制订竞争扩张计划，是当今企业界的热门话题，也是企业界最为关注的问题。特别是经营全球化和资本经营方式的出现，打破了地域和行业限制，使竞争更加激烈。

值得我们注意的是，市场上无序的竞争也在愈演愈烈，比如贝奇野菜汁畅销市场后，各饮料公司蜂拥而入野菜汁市场，最终使果汁饮料比纯净水还便宜……可以说，这种无序的竞争也是一些企业死亡的致命原因。

三、商业周期的波动 没有谁能够像测算哈雷彗星那样，准确地预测商业周期发生的日期和持续时间，但可以肯定的是：商业周期的波动总是伴随着企业的波动。

据专家统计，一次商业周期波动的到来，80%的企业都消失了。

我国经历了一次宏观经济波动：1997、1998年经济萧条，通货紧缩，淘汰了一批企业，那是一轮的通货膨胀和经济过热的结果。

到了2000年、2001年经济回升，2003年又开始出现经济过热的趋势，2004年初的时候，经济发展已经表现较热了，渐渐地又出现了经济波动，大批企业的破产。

四、宏观经济政策冲击 谈到此，我们先看韩国三星公司的发展。

如果在20年前，日本企业绝对对三星公司不屑一顾，但到今天，三星在电子领域已经威胁到日本最有竞争力的公司，三星近年各项主要经济指标都优于日本最好的公司。

三星的成功有两方面的因素：一方面是企业内在动力，三星有很好的管理，也经过了诸如1997年亚洲金融危机这样很大的打击，依靠拼搏精神守住了过往的成绩；另一方面，也是主要的一方面，就是韩国政府的产业政策导向，社会资源向大企业相对集中。

特别是在企业成长初期，韩国政府的导向和支持是相当明显的，三星集团在其中获益是相当明显的。

由政府搞一些宏观调控，这是现代政府公共服务的一项重要职能，也是现代市场经济的内在要求。

当然，国家进行每次大的政策调整，都是为了更好地发展经济、规范市场，为企业创造良好的外部环境，为此，我们不容否认国家政策对于企业发展有着非常重要的意义，宏观经济政策出台的促进一些企业发展。

不过，恰恰是这些旨在调整经济的政策，也必然使一些行业受到冲击，甚至导致一些企业破产倒闭。

2004年，房产商们经历了从天上到地下，再由地下到天上的悲喜交加过程。

造成如此之大剧烈反差的只是两个文件：央行的121文件和国务院在8月印发的《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》（简称18号文件）。

前一个文件非常严厉地规定了今后银行关于房地产贷款的规定。

## &lt;&lt;铁律&gt;&gt;

对于这个规定，SOHO中国有限公司董事长潘石屹评价，这是“近10年来见过的对房地产最严厉的一个通知”；华远房地产开发有限公司董事长兼总裁任志强感慨道：“房地产业的冬天来了！”

就在大家认为房地产业要经历大的动荡的时候，18号文件又迅速出台了。

18号文件明确提出，房地产业已经成为国民经济的支柱产业：这种说法是首次见于国务院文件。

当然，除了这两个文件外，其他政策也对房地产有大的影响，这主要对房地产越来越紧缩的银根政策，令开发“门槛”大大提高，加速了房地产公司的优胜劣汰。

从2004年4月25日起，中国人民银行将存款准备金率从7%提高到7.5%；4月27日发出通知，适当提高钢铁、电解铝、水泥、房地产开发固定资产投资项目资本金比例，其中，房地产开发（不含经济适用房项目）由20%及以上提高到35%及以上；9月2日，银监会颁布《商业银行房地产贷款风险管理指引》，其中规定个贷收入比不得超过50%；央行在10月28日作出决定，宣布上调人民币基准利率。

一系列重量级土地、金融政策的出台，房地产业迎来了新一轮的变革。

有人预测，这些政策将会使得80%的房地产企业遭到被淘汰的厄运。

五、消费市场变化的影响 在瞬息万变的市场竞争中，企业指望一次性地形成长期沿用的经营计划，无异于水中捞月。

当今的企业界，面临着复杂多变的市场环境，新技术和突破性技术的出现、管制的放松、全球化的深入以及风险资本的盛行，都为市场带来了更大的不确定性和复杂性。

在这样一个变化越来越快的时代，执行既定的计划变得更加困难，传统企业必须不断适应各种难以预料的外界变化，随时根据需要自我调整和改变，甚至在一个计划展开不久的时候，就需要进行新的变革，进行新的计划调整，而面对“变局”，新老企业都将重新洗牌。

变化让企业不得不主动调整计划，以适应这种变化。

并且这将成为决定企业生死存亡的关键。

现在有很多企业的组织形式都正面临着深刻的改变。

由于消费市场的变化，跟不上步伐的企业必将被淘汰。

目前的形势的确不是“胜者为王”，而是“剩者为王”。

六、赢利空间变得越来越小 竞争时代最主要的特征就是产品供过于求。

一个大型通信运营企业，今年他们能做到销售增长80%，可是赢利的增长不到15%，省吃俭用才有十几个点，营业额与利润的增长不成比例，所以说，现在所有的企业家、所有的企业都面临利润缩减的压力，而产品严重供过于求则造成了利润率低的困顿。

企业行业利润率的持续走低，导致了许多产业的投资价值大幅度下降。

比如在摩托车和彩电等行业，2004年就出现了全行业大部分上市公司亏损的现象。

家电企业也是如此，卖了1000元的東西，才赚4块4毛钱，利润极低。

怎样才能摆脱这种窘境？

实际上，中国的家电企业多数都处于步履维艰的境地，虽说不是个个都亏损，但多数都“微利”却是事实。

根据变化，企业制订计划时，要兼顾两个原则：其一，时刻准备应对变化；其二，调整自己适应变化。

从这个意义上说，再没有人比《谁动了我的奶酪》一书中的小老鼠嗅嗅和匆匆做得更好了。

企业是在成长的，市场是在变化的，所以一个企业要想在市场上“呼风唤雨”，必须让自己的计划有弹性，在战斗中学习战斗。

不过，中国许多企业缺失的正是这一点。

七成计划中不能有预测和冒险 一个好的计划可以让你的企业摆脱困境，大幅提高企业的业绩，但这并不意味着，计划是零风险的。

试图用计划消除风险是可笑的做法，因为进行计划本身就是承担风险，一个成功的计划，其最终成果必须是有承担更大风险的能力。

正因如此，计划不是随便滥用的，不是随意的冒险。

所以在你制订企业计划时，一定要在各种承担风险的行动路线中合理地分析和选择，而不是根据你的预感轻率行动。

## &lt;&lt;铁律&gt;&gt;

一、计划不是技术和预测 对于企业来说，有的计划和死亡是紧密联系在一起的，所以认识到计划不是冒险，是尤其重要的。

管理大师德鲁克说：“计划不是魔术箱，不是一堆技术。

”技术虽然可以提供参数，但是它们只能是你进行计划的一个参考条件，或是一个限制条件。

而对于预测，德鲁克说：“计划之所以需要，正因为我们不能预测。

”企业领导人不是先知，所以，计划也不能在太长的时间上行走。

当然，你制订了计划不是说你就掌握了未来，因为未来是不可预测的。

如果你真的进行预测，那么你的计划就是无谓的冒险。

因为你所谓的预测或是先知能力，是无法与未来变动的的时间相抗衡的。

正常的七成计划你或许只能做到三成，因为你相信自己的预测可以“摆平”所有即将出现或是已经出现的问题，而用三成的计划去指导行动，行动自然会盲目，当然，这些行动也都将成为无意义的“冒险”。

二、三成的计划必然会导致失败 企业家没有冒险精神是不行的，但是计划并不等于没有任何根基的冒险，无谓的冒险只能让企业走向毁灭。

提到冒险，我们会想到孙宏斌和他的顺驰，顺驰的运作模式就是快速拿地、快速开工、快速销售、快速回款。

无怪乎一位熟悉孙宏斌的企业老总说，顺驰倒下，其实是一个计划的问题。

因为赌徒式的计划毫无抗风险能力。

顺驰的快，不是某个环节快而是整体的快，买地、前期施工、销售，环环相扣，每一个环节都不能出问题，尤其是销售环节（顺驰资金来源中，70%是销售回款），而销售是直接与市场挂钩的，只要市场不认同产品或者市场要素发生大的变化（如政策抑制需求），就会造成顺驰的“灭亡”。

我们可以简单回顾一下孙宏斌和他的顺驰。

2003年主要在天津做开发的顺驰，销售额只有40亿元，但是孙宏斌放言：“要超过万科，2004年做到100亿。

”他拒绝参加以王石为精神领袖的中城联盟。

2003年下半年，顺驰开始向全国进军，在很短的时间内，顺驰就成立了华东、华北、华南、西南四大区域中心，不计成本拿地。

这种“扩张”甚至遮住了房地产行业的太阳——万科。

因为在苏州顺驰击败了万科，这成为万科人心中的痛。

孙宏斌没有食言，2004年末，顺驰率先宣布，销售额过百亿元。

这一年可以说是顺驰最风光的一年。

可是峰回路转，到了2005年，宏观调控下的房地产市场万马齐喑，原本问题重重的顺驰，终于开始品尝恶果。

首先是资金不足，随后是出卖项目，做减法，退出上海…… 时至2006年，突然爆出消息，顺驰被路劲基建（1098.HK）收购。

2006年9月5日，香港路劲基建与顺驰正式签署协议，以12.8亿元换取顺驰55%的股权。

许多人惊讶于顺驰扩张奇迹：从2003年到2004年一年之内，从40亿元销售额，直达百亿元销售额，增长250%。

从2003年9月到2004年9月的一年之内，先后进入12个城市，获得的土地超过5000亩，购地资金近70亿元，这些足以使得顺驰傲视同行。

冒险使得顺驰10年的快速发展历程，也支付了相当高的成本。

这种成本还突出表现在为了实施“冒险计划”而不得不高价拿地，以及在充分授权管理体制下跨地域发展所带来的昂贵的管理成本。

另外，顺驰的成本之高使得它在某些地区的利润率不足10%，而同是全国化扩张的合生创展利润率则高达25%。

因此当市场形势发生变化时，毫无抗风险能力的顺驰就成为淘汰的对象。

七成计划也需要完美 “过去的终将过去，要来的还在路上。

## &lt;&lt;铁律&gt;&gt;

”危机每天都在发生，又在消亡。

一个企业家在变化中适时地制订七成计划，也就成为企业的成功“支点”。

那么，“七成”的计划又该怎样制订呢？

一、领导层，具有远见卓识 把领导放在制订七成计划里是十分必要的，因为他们是撬动企业杠杆的人。

虽然支点找到了，但不是每个人都能从事撬动杠杆的工作。

一个企业必须要有远见卓识的领导层来启动计划。

可以说，一个七成计划的制订，一个好的领导团体是必需的。

对许多企业领导来说，是否具有长远眼光的最大考验是对重大变化到来的前瞻。

一般来说，领导人越有远见，眼界越高，企业发展就越有潜能，可以说，企业领导人的眼光高低决定了战略的高低。

近年来，许多成功的企业从根本上讲是新进入者（戴尔Vs康柏；BodyShopVS欧莱雅；HomeDepotVS传统的百货商店）。

他们制订计划时，思维方式就有着与众不同的地方。

关于企业家的远见卓识，我们可以看看下面的例子。

比尔·盖茨说：“我的成功大部分应归功于我能够关注长远目标，而不受一些眼前利益的干扰。能够做到这一点并不需要什么天才的智力，但的确需要某种特别的努力。

” 诺基亚公司是芬兰的靠加工木材起家的百年企业。

在1990年前，诺基亚公司主营业务有两部分：其一，木材加工；其二，橡胶制品的生产。

只有500万人口的芬兰，市场是很小的，而诺基亚的市场主要是前苏联。

由于市场稳定，所以效益很好。

不过，到了1990年，政治环境变化引起了诺基亚公司的销售问题：1990年苏联解体，诺基亚原有的市场突然没有了，生存问题摆上日程。

新任董事长奥利拉上任后经过调查，转变了原来的计划：迅速出售掉部分木材加工、橡胶制品和电视机生产企业，集中精力做通信产业。

时至今日，诺基亚已经成为世界排名第一的移动通信供应商。

一个企业家必须懂得放弃一些东西来保全自己的整体利益，有舍才有得。

面对变化时，企业家只有知道什么是自己想要的，才能杀出重围，得到长足的发展。

所以当你的企业处于三岔口时，问自己：“我们必须做些什么新的、不同的事情？”

” .....

<<铁律>>

编辑推荐

《铁律》适合企业管理相关人员阅读参考。

#### 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>