第一图书网, tushu007.com

# <<小企业经营圣经>>

## 图书基本信息

书名：<<小企业经营圣经>>

13位ISBN编号：9787515801582

10位ISBN编号：7515801581

出版时间：2012-8

出版时间：中华工商联合出版社

作者：（美）汤姆·吉格斯 （美）菲尔·伯尔斯塔

页数：374

译者：祝允云

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

1994年的企业年度颁奖典礼上，我认识了汤姆·吉格斯。
对于汤姆和驰加公司的成功我早有耳闻。
典礼散场之前，汤姆邀请我改日与他共进午餐。
几个星期后，我与他在一家我钟爱的饭店相见。
席间，他问我是否愿意做他的顾问。
他承诺不会占用我很多的时间，我们可以每隔几个月一起吃顿午饭(他的原话是“毕竟我也是要吃东西的”)，到时他问我一些问题。
他的渴望与迫切令我印象深刻，所以。
经过几天的考虑我同意了。
　果不其然，此后，汤姆为我们的每顿午餐都做了精心的准备。
他非常珍惜我们在一起的每分每秒，每次见面他都酝酿了一长串的问题，并且下定决心要把每个事情弄懂。
直到问题彻底搞清楚了他才罢休，否则便会一直问下去。
他是一个不会因为脸面而止步的人。
在获取知识或向身边所有取得商业成功的人求教的过程中他不知疲倦，在洞悉商业运营管理之道方面，他同样孜孜以求。
他经常带领他的管理团队加入我们的谈话，以分享他们的新发现并对一些现象进行二次验证。
　功夫不负有心人。
在跨国公司占据优势地位的竞争激烈的产业，汤姆和他的驰加超越了绝大多数竞争对手。
他和他的团队使驰加以其独特的企业文化、出色的服务和占据绝对优势的市场份额成为行业内的一支重要力量。
　汤姆是个极具团队精神的人，具有作为一位领导者的最重要的素质——尊重并重视团队中的每位成员。
他深知只有和充满了干劲的人一起在高效商业运营的支持下才能取得成功，由此他创建了关心员工、职责明确又不断完善工作流程的企业文化。
　汤姆的《小企业经营圣经》字字珠玑。
它将在你企业管理的每一阶段及每次决策的过程中发挥指导作用。
然后，你在前进的道路上，也会取得意想不到的商业成功。
　百思买集团创始人　理杏德·舒泽

## 内容概要

《小企业经营圣经》作者之一汤姆·吉格斯对此可是深有体会。
他曾盲目经营泰尔斯普拉斯公司不少年头，却完全没有意识到自己在经营管理和人际沟通方面的匮乏。
后来，汤姆面对的是一纸癌症诊断书和一家濒临倒闭的企业。
下决心改变现状的汤姆开始注重保持头脑清醒、身体的健康以及友善的关系，结果他发现：员工得到的越多，他的公司也得到的越多。
泰尔斯普拉斯公司后来发展为年销售超过2亿美元的大公司，在150个高档地区设有门店。
汤姆领悟到了作为企业老板应该具备的基本理念：除了关心自己的利益外，还要关注你的员工和客户的利益，这样成功自然会降临。
《小企业经营圣经》由汤姆·吉格斯、菲尔·伯尔斯塔所著，在本书中，汤姆和读者分享了他历经艰辛才学到的经验，即如何成为一个开高效的管理者，如何做好日常运营而使重大决策得以顺畅地贯彻执行。
如课本般系统、杂志般生动，《小企业经营圣经》最为全面、实用，它是小企业快速、健康发展的绝佳指南。

## 作者简介

## 书籍目录

前言 摸着石头过河从毫无头绪到收第一笔货款 001第一部分 开始行动如果连这些都不知道千万别着急创业 001第1章 下决心 003 辞职之前需考虑的非常规事项第2章 跑市场 008 对方方面面的数据进行分析以决定自己适合做什么第3章 做计划 011 了解自己能够成就怎样的事情第4章 找投资 015 吸纳资金的同时并不放弃控制权第5章 精准定位 019 明确名称、地址和差异性第6章 落在纸上 025 用法律保护自己的利益第7章 建立强大的董事会 034 获取帮助，摆脱烦恼，申请外援第二部分 明确使命、愿景和价值观得到管理团队发自内心的认可 043第8章 精心雕琢的使命 045 是校正员工行为的北斗星第9章 勇敢又现实的愿景陈述 050 写在纸上的一系列梦想第10章 清晰明确的核心价值观 052 品质和更大利润之间的平衡第11章 超越个人利益的社会责任 058 诚信的商业行为会提升收益第三部分 招兵买马精挑细选才能招到优秀员工 065第12章 求贤纳才 067 把自己当成超级天才的侦探第13章 面试游戏 071 不要破例跳过标准招聘流程的某些环节第14章 熟知劳动法 080 清楚劳动法中允许与禁止的条例第15章 欢迎新员工 085 从第一天开始就让员工感到舒适第四部分 营造积极向上的企业文化文化是需要不断经营的 089第16章 重视团队合作 091 把员工个人的雄心融入团队的抱负第17章 遵守卓越领导的22条法则 094 凭经验和感觉行事的老板可以借用这些定律第18章 以自己的下属为荣 105 优先考虑创造力高的人并给他们一些特权第19章 把人力资源部当成战略合作伙伴 109 将注意力从文档转向合作第20章 放松可以减少抱怨 112 别那么高高在上第21章 工作场所的福利 116 这部分产出一般是投入的3倍第22章 善意面对员工的低迷表现 119 帮助承受巨大压力或处在严重危机之中的员工第五部分 各就各位建立一个结构完整的组织 125第23章 制定战略计划 127 开发实力和机遇，消灭弱点和威胁第24章 执行是王道 133 明确预期，然后激发、学习和跟进第25章 有条理地解决问题 134 持续的思考可以解决任何问题第26章 让会议更高效 138 严谨的会前准备和严格的会议纪律第27章 不断地发现问题、解决问题 142 持续的系统更新第六部分 零障碍沟通少点自大，多点认同感 145第28章 主动倾听 147 尤其是当这次谈话非常重要的时候第29章 高效表达 150 写与说都要简单明了第30章 传递期望 155 让大家感受到鼓舞而不是失望第31章 集思广益 158 新鲜的点子总是来自第一线第32章 面对面交流 161 一对一表达批评需要技巧第33章 正视自己的不足 168 尽管可能会痛苦，你也要知道员工是如何看你的第七部分 训练员工鼓励、掌控，但千万别盛气凌人 173第34章 感同身受 177 心怀善意和认同感可以帮你赢得人心第35章 艺术而又科学地设定目标 181 最好是使劲跳后就能触摸到第36章 年度总结 183 把行为评价变成一堂生动的训练课程第37章 奖励成果 187 取得成绩要给予相应的奖励第38章 既要有同情心又要强硬 190为了对在职的人公平第八部分 员工教育用各种方法提升员工的技能 193第39章 更多投入=更多产出 197最好的员工教育应该涉及各方面的知识第40章 放权以求发展 201放权比任何事情更能提升员工的能力第41章 教授，不要说教 205告诉他具体应该怎么做第42章 随时准备好继任者人选 207让“成功”具有连续性第九部分 自我训练你越健康，你的企业也就越健康 211第43章 人生目标可加深对使命的感觉 215生命的目的在于有目的的生活第44章 诚实是毋庸置疑的先决条件 220不道德行为的陷阱第45章 准备，行动，实现目标 223将自己的梦想具体为目标第46章 执行行动计划 228将目标从“待办”状态转变为“完成”第47章 高效且有序的时间安排 234准备成功的愿望比成功的愿望更重要第48章 从现在开始经营自己的身心灵 241将身体的“内部组织”调整到和谐、统一状态第49章 追求更健康的生活方式 248感觉更舒服、工作更出色、生活更美好第十部分 职能部门运作注意事项一个部门都不能忽略 259第50章 供货商管理 261找那些可以和自己共同成长的企业第51章 市场营销 275关键是提升品牌价值第52章 产品销售 298重点是提高市场份额第53章 客户服务 312不要认为客户是针对自己进而予以反击第54章 财务、会计和信息技术 321当然不只是计算第十一部分 危机管理当好公司遇到坏事情时 345第55章 人为风险的应对机制 347尽量留住那些重要的成员第56章 不可抗灾难的应对机制 354现在应该做些什么才能转危为安第57章 商业是残酷的 360应对残忍的银行家以及残酷的竞争对手后 记 痛苦并快乐地成长着一步一个脚印，从小企业发展成为中型公司 369

## 章节摘录

版权页：6.不能留情面。
人们会本能地不想让老板知道坏消息。
有些人会试图保护表现不佳的同事，或隐瞒尴尬的细节。
也有时候，真相难以捉摸，因为没人明白问题表象和事情本质之间的关联。
尽管如此，也要小心。
我有时会打击神经而不是打击经络。
“有几次，”韦恩·西莫说，“当我想伸出手喊停的时候，最终，汤姆是对的，因为每件事总是要摆到桌面上来的。
我不关心其他人怎么说，那才是置身其中的积极向上的企业文化。
”7.练习“手风琴”。
最好的决定既不单纯来自自上而下的领导发令，也不完全来自自下而上普通公民投票。
它来自于共同的努力，我称之为“手风琴”。
你可能想说自上而下的决定更明智，因为高层管理人员对于经济、文化和与使命相关的事实拥有更广阔的视角。
然而管理者如此频繁地外出，以至于不了解底层和不好的细节，即使仅仅因为员工不愿意传递坏消息。
补救的方法是：尽可能通过更多的渠道收集原始资料。
我喜欢告诉人们：“如果有些事情需要讲，不要简化或改编，只要求坦白地讲出来。
”在太多的商店，底层员工不是被忽略就是被贬损。
理由是可以预见的——嗨，如果我的雇员比我聪明，我就得向他们汇报了。
可能一个普通的军事格言能散发一些光芒：“在与敌人接触的时候作战计划永远无用。
”没有从前方来的持续的反馈，决策者制订的计划会显得幼稚可笑或存在致命缺陷。
那正是韦恩·西莫从维修车间开始进行店面检查的原因。
为什么他主动同指甲下满是油污的小伙子们交谈？
高中时，韦恩曾为名为迈尔的家中好友盖过房子。
每天早晨，迈尔在他的旅行车停下来后先直奔电焊工处。
一天，韦恩问他为什么和领班最后说话。
“韦恩，”迈尔说，“和小伙子们聊过之后，我知道是否在以正确的速度砌墙，我知道是否在运送沙子，我还知道水泥工是否来过。
这样我走到领班那的时候，他不能蒙我。
”

## 后记

企业家们都是幻想家、冒险家甚至是冒失鬼。
早期的他们总是热血沸腾、爱冲动，经常是磕磕绊绊地向前走了三步，又会后退两步，他们一直生活在梦里。
这种情形可以持续一阵。
但最终不可避免的是事业的增长总会停滞下来。
他们可以通过白手起家将业务做大到500万美元的规模，但却总是无法进一步做到1亿甚至是2亿美元的水平。
能够达到这种水平的营业额并不常见，这需要做到以下3次大的飞跃。
　自我能力的提高。
倘若你的公司能够迎来增长的新起点，要么归功于你的领导，要么有你没你都无所谓。
我事业中的十字路口出现在9年前。
当时公司的营业额已经达到了1200万美元，但是公司的不断扩张已经使财务状况出现了赤字。
我们根本无法在短时期内找到良策，我们的内部系统几近崩溃。
绝望之下，我决定孤注一掷，聘请了一位资金周转顾问来为公司止血。
经过了详细而审慎地调查，他让我坐下，直视着我的眼睛说道：“ 汤姆，你们公司的最大问题就是你。
”　当他飞快地念出一连串我的违规记录以及缺点时，我吃惊得下巴都快掉下来了。
我们的资产负债比已经比银行所允许的范围高出了4～5倍；我的反应竟是如此迟钝；公司内部蹩脚的预算制定流程差点将我们推向一个财务上的深渊。
缺少一份战略计划也是导致我们始终是在危机状态下运营的主要原因。
　我有些晕头转向了，我就是问题所在？
我怎么可能就是问题呢？
我好不容易镇定下来，硬着头皮承认，公司的确成长得要比我快。
我一直是尽量独自完成这些工作，这当然令我变成一个有些疯狂的、较少在乎他人感受的令人讨厌的领导。
毫无疑问，尽管实际年龄已经是38岁了但我仍然只是一个幼稚的CEO。
但一切都不重要了，我决定丢掉自尊，卷起袖子开始工作。
　作为一名企业运作的领导、指导以及经理，我会遵守一套可持续发展的制度。
我认为，如果我不能很好地起到领导的作用，我就会成为拖累住所有人的秤砣。
我对管理团队说，如果我的个人能力达不到公司发展的要求，我会毫不犹豫地从领导位置上退下来。
由于我是公司的大股东及主席，我有权以CEO和主席的身份撤换掉自己，而且我也完全有准备这么做。
事实上，也有很多企业家选择将对公司的控制权移交给一位年轻的CEO，自己则靠边站，或者是聘请一位首席运营官(COO)来收拾烂摊子。
但是我最终还是选择提高自己而不是撤换掉自己，在此之后的15年，正是我的坚持不懈和执著，努力使自己成为符合大家心目中领导的要求。
　员工能力的提高。
那次和迪恩·巴彻勒的谈话将我们的公司从只有1000万美元的销售额发展到9年后的7000万美元。
但正是我和迪克·舒尔泽一次午饭间的交谈得以使我们的公司实现了第二次的增长飞跃。
迪克是电子产品卖场业巨头百思买的创始人及董事局主席，他也是我职场生涯中的一位重要导师。
那是在1994年的一次午饭时间，我无意中提到我现在工作得比我想象的还要更加努力。
他问我，我与我的管理团队一起工作有多久了。
“ 12年了。
”我骄傲地告诉他。
他点了点头说道：“ 这就是你的问题。

” 我感到十分吃惊。
迪克是对的。
我的管理团队和我一直在一起，实现了很多目标，但是我们业务上的快速增长已经明显超过了一些重要管理人员的技能水平。
但是回到我的那些只凭直觉做事的日子里，我只是利用自己的铁腕管理来掩饰自己的恐惧和不安。
基本上，我所聘用的都是对我的领导绝对服从的员工。
我所实行的细节化管理创造出了这样一种谨慎行事的公司文化，即在公司里，无过便是功，大家都只是在敷衍了事。
而现在的我则更注重顺其自然，即无为而治，但我们仍会为应如何对待忠诚但却平庸的员工而争论。
回到办公室，我明白了态度友善和关心他人可以与出色的工作成绩及人尽其责共存——也必须应该共存。
在接下来的数周里，我的管理团队中12名成员挨个接受了我的询问。
其中有6个人给出了回答并且不断提高自身水平。
韦恩·西莫至今还记得那次痛苦的经历。
“汤姆让我坐下，”韦恩回忆道，“开始对我说，‘韦恩，你没有带给团队所需要的东西。
如果你在接下来的3个月里无法做到，我们就必须要有所改变。
’我说，‘好的，我明白。
我要么做出成绩，要么走人。
’之后我终于做出了些成绩。
这就是汤姆的工作方法——强硬但不粗暴。
我尊重这种方法。
” 而另外6个管理团队成员则不能或不愿做出改变(结果是，有3个人被重新安排工作，3个人离开了公司)。
我认为适者生存适用于公司运营。
但是我们的执行团队的管理架构流程图看起来就像是一片瑞士奶酪(很多孔)。
如此多的职位空缺使我承受了极大的压力，但我知道找到非常合适的人来填补所有空缺需要耐心。
我们所需要的是那些曾在美国企业供职的经验丰富的老手，他们应该拥有比管理团队中现有成员更为丰富的知识及专业技能。
当然，有时候也很有必要在诸如CF0这样的专业性较强的职位聘用某些大人物。
但是大公司出来的人都比较高傲，他们很容易有目中无人的自大心态以及官僚主义的思维方式—数字重于实际内容；权术重于业务表现；形式重于紧急事态——所有这些就会经常与我们所秉持的关怀他人，服务至上，具有企业家精神的企业文化格格不入。
以我们从一家《财富》杂志500强企业中挖过来的一位副总裁为例。
有一天他不经意间告诉我的一条信息令我震惊不已。
“对了，我忘记告诉你了，”他说，“我们里奇菲尔德店的经理达伦告诉我，他对有些事情很不满意。
我告诉他如果不满意，他可以换个地方工作。
”“你一定是在开玩笑吧，”我几乎无法控制住自己的怒火，说道：“‘愿不愿意可由不得你’绝不是我们这里的做事方式。
那是对我们的使命、远景以及价值观的明目张胆地侵犯。
达伦是个一流的执行经理，他是我们最不愿意失去的职员。
如果他有抱怨，那我们就应该听听他怎么说。
”我马上就给达伦打了个电话。
但是太晚了，达伦已经接受了另一家公司的邀请。
我真的是活该。
我一开始就不应该雇用那位副总。
我完全被其显赫的声望、领袖的气质以及他的高谈阔论所蒙蔽了。

我根本无视公司内部严格的招聘流程的规定而聘用了那位副总。
他不仅缺少才干，还搞乱文件，杜撰备忘录，并把自己标榜为一个曼哈顿中心商业区的专家。
一年半之后我终于意识到他根本没有做出任何有实际意义的工作。
在我要求他提出辞职之后，我才发觉全公司除我之外的所有人早已看穿他了。
为了不让自己再这样丢脸，我暗暗发誓绝不要忘记那句格言：聘用要深思熟虑，解雇要快刀斩乱麻。
即使是你正急于要找到合适人选来弥补现在越拉越大的差距时，也不要慌张，一定要谨慎。
如果在关键职位上安排了一个错误人选，就好像是用一片创可贴放在一处已经感染的伤口上。
等你意识到麻烦大了，你要面对的也只有截肢的命运了。
　合作伙伴水平的提高。
在改进我的管理团队技能的同时，我开始对自己的售货商、供货商以及专业服务机构也采取同样的高标准。
与我们合作时间很长的会计师事务所是一家中等规模的区域性事务所。
我得知我们公司就是他们最大的基于消费者的商业客户后，我与几家业务更为丰富、可以帮助我们公司更上一层楼的事务所进行了会面。
我吃惊地发现我们错过了很多机会。
我们将每一位候选人都视为未来的合作伙伴并对其进行了评估，确保对方可以认同并分享我们的愿景。
最终我们与一家拥有极为宝贵的连锁零售方面经验的大型事务所签订了合作协议。
　我们一直希望我们的售货商以及战略合作伙伴也能促进我们的增长。
几乎是从一开始，杰克·迈克拉德就是我们的设备——固定式车轮平衡机，校准器，液压起重机——供应商。
我把杰克当做自己的兄弟。
但是10年后，当有一家全国性的设备销售商开始关注我们。
他们是杰克的竞争对手，他们向我提供了一套全套的产品价格，在不会牺牲掉产品服务以及产品品质的情况下可以为我们公司每年省下10万美元的采购成本。
我问杰克他是否可以提供同样条件的报价，但他却做不到。
“我讨厌这样做，杰克，”我说，“但是我们公司的运营准则之一就是要为消费者和股东提供最佳利益。
我恐怕只能接受别人的报价了。
”　这对我们双方都是一件痛苦的事。
但公司的利益要比友情更重要。
我知道所有员工都在看着我，看我是否能够做到言行一致。
后来，我和杰克之间依然维持着友谊，但与从前有些不大一样了。
不过我对自己的决定不后悔。
其他任何事情都可以在公司原则面前让步，否则会让我感到更糟。
　我希望这本书能够提供帮你摆脱那种头脑发热的工作方式的知识和智慧。
希望这本书可以指引你找到成为杰出的企业领导的正确道路，并希望这个过程是令人满意且有益的。

## 媒体关注与评论

皆为精华，全无糟粕。
——百思买创始人兼董事会主席 理查德·舒尔茨向你展现了商业洞察力和有效经营一家企业的智慧及策略。
——全球畅销书《一分钟经理人》共同作者 肯·布兰查得对追求更高利润和更低压力的企业领导者的核心指导。
——阿维达企业智库创始人 迪帕克·科波拉本书饱含行之有效的建议和在现实世界取得成功的策略方法。
汤姆·吉格斯掌握了经营的艺术。
——健康伴侣公司CEO 玛丽·布林纳德要赶在你的竞争对手拿到这本书之前读完它！
——卡里布咖啡CEO 迈克尔·科尔斯目前最好的企业经营指南。
每个商学院都应要求学生读这本书。
——国际商务学院创始人 里昂纳多·S·布鲁托克信息丰富，值得反复阅读、消化并随身携带、随时翻看。
——《列克星顿商务周刊》载满了真知和智慧。
讲述了多数小公司，必须面对的真实世界的情形和解决方案。
——《迈阿密先驱报》

## 编辑推荐

《小企业经营圣经》编辑推荐：为创业提供的最清晰、最实用、最全面的经营指南！
全球顶尖创业家全方位阐释经营秘诀，为数千家企业提供咨询的经验总结和提炼，放之四海而皆准的商道，让小企业走上健康、快速发展的轨道。

## 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