

公司好不容易办起来了，对许多老板而言，刚开始是件幸事。但是紧接着要面临一大堆你从来没有碰到过的问题，例如，决策怎么制定？目标怎么确认？管理怎么有效？成效怎么提高？信息怎么收集？机遇怎么抓？创新怎么超前？市场怎么拓展？理财怎么恰当？品牌怎么过硬？销售怎么畅通？服务怎么优质？等等。

总经理

张永生◎编著

把私营公司 做大做强



20个绝招

ZONGJINGLI BA SI YING GONGSI
ZUO DA ZUO QIANG 20 GE JUEZHAO

中国商业出版社

张永生◎编著

总经理

把私营公司
做大做强



20个绝招

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招 / 张永生编著. —北京: 中国商业出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5044-6644-0

I. 总… II. 张… III. 私营企业—企业管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 170648 号

责任编辑:武文胜

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京佳顺印务有限公司印刷

* * * *

787 毫米×1092 毫米 16 开 26 印张 361 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定价:49.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

 前 言

公司好不容易办起来了,对许多总经理而言,刚开始是件幸事。但是紧接着要面临一大堆你从来没有碰到过的问题,例如,决策怎么制定?目标怎么确认?管理怎么有效?成效怎么提高?信息怎么收集?机遇怎么抓?创新怎么超前?市场怎么拓展?理财怎么恰当?品牌怎么过硬?销售怎么畅通?服务怎么优质?等等。这一大堆问题,你先期不想明白,就会成为你经营的盲点,甚至是你的陷阱。因为一个问题解决不好,解决不到位,就可能产生连锁反应、恶性循环,搞得你头昏脑胀、无计可施。更惨的是,你会后悔当初为什么要开这么一个公司呢?

回避问题,是解决不了问题的。解决不了问题,盲点永远存在,你就永远无法超越它。那么,上面提到的那些难题,到底该如何处理呢?根据私营公司最常见的通病,我们总结和分析了 20 大盲点,试举七八条:

盲点一:经营目标不明确,喜欢东一榔头西一锤。经营上最大的问题是什么?就是不知道自己到底该做什么,表面上每天都在忙,每天都在转,但实则是东一榔头西一锤,忙不出个名堂。这一点,是许多私营公司总经理常犯的通病。一般地讲,明确的经营目标是要根据公司的实际情况来制定的。目标太大、太小都不对,要恰当才好。有人说,经营目标是一个公司的航针,有了航针,公司上下就会有固定的航线,而不至于迷失航向。东一榔头西一锤,只能说明还没有找到准确的目标。

盲点二:人力资源不充足,走了张三缺李四。现在没有几个公司不懂

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

得人和的重要性,都知道有了人才,才有了一切。那些嫉贤妒能,不善招揽人才的公司,是没有实力和别人竞争的。因此,对于一个公司来说,缺了人才,就等于断了他的“粮”。

盲点三:激励机制不健全,人人都会软磨硬泡。要办好公司,离开激励,大家都会打不起精神来。假如能够引进激励机制,你就会发现,平时没多大精神的人,一下子挺直了腰杆,精神焕发,你让他休息,他却不愿意,还要争分夺秒早一点拿下自己的任务,再接着多做几件和薪水挂钩的事,然后踏踏实实回家去。激励要靠奖赏,要善于让那些平时软磨硬泡的人,彻底达到你争我夺的程度;让那些在公司好似作客的员工,彻底像主人一样行动起来,给公司带来效益。

盲点四:捕捉机遇不及时,总是落后别人一大截。机遇这东西很神奇,它总在你的身边,你不抓它,它决不跟你走。这个道理也适用于公司。对于公司来说,不是缺少机遇,而是缺少抓住机遇的本领。要不别人的公司怎么能利用同样一个机遇,把自己变得生龙活虎呢?机遇靠什么才能得到?靠眼光、靠信息、靠判断。因此,作为私营公司的总经理,要像猎手一样精明,才能捕获到自己的“猎物”——机遇。

盲点五:拓展市场不用心,南征北战走过场。市场就是战场。总经理的市场意识极其重要,不能自己不根据行情,想怎么干,就怎么干。其实,有很多公司办不好,就是总经理太张狂了,总以为自己想出来的,都是天下第一绝。这叫夜郎自大!什么是好,什么是不好,要到市场去检验。一个公司总经理不能根据市场反应,及时调整经营策略,只会成全别人,害了自己。难道你看到的那些过剩产品,心不烦吗?为什么不及时把住市场的脉搏,防患于未然呢?

盲点六:理财套路不恰当,饱了上顿饿下顿。很多私营公司的总经理手中有了一点钱,就沉不住气了,以为自己翅膀硬起来了,开始把钱不当回事。等到了手头紧、揭不开锅的时候,才悔之晚矣。理财是个大问题,既需要会挣钱,也要会存钱,更要会盘钱——把死钱变成活钱,把别人的钱变成自己的钱。因此,一个私营公司的总经理应该真正念好融资、投资这

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

Zong Jing Li Ba Si Ying Gong Si Zuo Da Zuo Qiang 20 Ge Jue Zhao

门经。

盲点七：赢利想法不对头，光想赚大不赚小。办公司，做生意，只赚不赔，是不可能的。这就需要公司总经理调整心态，不要老想着做大生意、赚大钱，犯“小钱看不上，大钱赚不上”的通病。最踏实的做法是，只要能赚，就要赚，不管大小，总比不赚要强。赢利的技巧很简单，从小生意开始做起，最后再做大生意。

盲点八：服务水平不优质，时好时坏丢饭碗。没有优质的服务，就不能赢得顾客的心；不能赢得顾客的心，顾客就不愿掏出腰包里的钱，服务就是把顾客看成自己的家人一样，要实话实说，热情周到，切忌让顾客第一次见了你高兴，第二次见了你就恶心。

以上问题，你可能现在没有碰到，并不当一回事，但可以肯定，你一定会碰到。不能防止错误，是一个公司总经理最无知的地方；能够防患于未然，是一个公司总经理成大事的基本素质。当你静下心来，细心体会我们精心开列出的这 20 个盲点的时候，你就会觉得其中有些话、有些观点，对你还是很实用的，能在关键时刻帮你一把。

本书基于大量成功的私营企业成长和发展的经典案例，全面到位地提出了私营公司总经理如何把公司做大做强的 20 个绝招，几乎涵盖了私营公司发展壮大过程中所遇到的各种难题及其解决方案，希望能给广大私营公司总经理提供一些启发与帮助，并从中找到自己需要的东西，真正把公司做大做强。

目录

1. 战略决策不稳妥,想做大却连小事都干不好

经过一番辛劳之后,好不容易办了个公司。就开始忙着搞决策,想赚快钱,但由于缺乏经验和必要的咨询,拿出来的主意都不稳妥,结果投入很大,损失惨重,惊得一身冷汗。没有调查就做出决策,那是对自己不负责任。自己对自己草率,只能让自己吃苦头——不但赔钱,而且丧失信心。要做决策,就必须眼明心亮,脑子够用,看准之后再下手,并且要牢记住“心急吃不了热豆腐”的道理。

决策是公司的“命根子”	3
好决策,必须懂战略	5
“兼听”则能得到好决策	8
碰一碰运气的心理要不得	11
轻重要得当、缓急要有序	12
千万不要轻易让决策“流产”	13
三种正确的决策之道	15
决策 5 不要	17

2. 经营目标不明确,喜欢东一榔头西一锤

经营上最大的问题是什么?就是不知道自己到底该做什么,



总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

表面上每天都在忙,每天都在转,但实则是东一榔头西一锤,忙不出个名堂。这一点,是许多私营公司老板常犯的通病。一般地讲,明确的经营目标是根据公司的实际情况来制定的。目标太大、太小都不对,要恰当才好。有人说,经营目标是一个公司的航针,有了航针,公司上下就会有固定的航线,而不至于迷失航向。东一榔头西一锤,只能说明还没有找到准确的目标。

- | | |
|------------|----|
| 有了目标,就有了方向 | 21 |
| 目标需要决策思想 | 22 |
| 制定目标要靠能力 | 23 |
| 大胆假设,小心求证 | 25 |
| 用上一根长线钓大鱼 | 27 |
| 全方位地考虑问题 | 28 |

3.管理步骤不到位,里里外外无头绪

搞管理,就是要能把上上下下协调好,不让太忙的人忙死、不忙的人闲得不知道干什么,更主要的是能把各种潜在的矛盾和冲突化解掉,使公司有一个好的工作环境,人人都愿意出力气。只有高质量的管理,才能带来高效益。过不了管理这一关,就办不好公司,甚至会毁了公司。管理是要技巧和步骤的,只有你心中想得清晰,才能做起来有条不紊,宽严结合、舒缓结合、进退结合,让每一个具体工作环节都能得到落实,不至于产生脱节现象。

- | | |
|------------|----|
| 多抓效益是正确的选择 | 32 |
| 三思而行,到处找对策 | 34 |
| 靠管理提高整体素质 | 40 |
| 必须运用的管理诀窍 | 44 |
| 获得管理效率的方法 | 48 |

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

多学一点先进的管理术

53

Zong Jing Li Ba Si Ying Gong Si Zuo Da Zuo Qiang 20 Ge Jue Zhao

4. 工作成效不够大,从早到晚空耗多

很多私营公司成效非常低,每天公司里的人都在忙,却只出工不见活。这是因为,首先,工作程序太乱,人数于事。员工把本应当做好的事,当做可做可不做的事草率了之。其次,就是有很多人心不在焉,总是盘算自己的事,而没有把公司的事摆在第一位,从早到晚都在空耗。

工作成效是衡量公司最直接的经营目标,成效好了,说明公司管理有章法,大家都在实干;成效差了,说明公司里有许多问题还要解决。这就要求老板要像医生一样,看准毛病之后,给自己的公司“开刀”。

抓成效,是公司老板第一大任,但不要光为了抓成效而抓成效,否则会出更大的问题。

提高效率是个大问题	59
善于安排工作时间	60
不要在人的问题上产生偏差	63
充分调动人的积极性	65
创造良好的工作环境	66
让上上下下都“动”起来	69
团队协作的 8 种技巧	70
防止浪费时间的方法	75

5. 人力资源不充足,走了张三缺李四

现在没有几个公司不懂得人才的重要性,都知道有了人才,才有了一切。那些嫉贤妒能,不善招揽人才的公司,根本就没有和别人竞争的實力。因此,对于一个公司来说,缺了人才,就等于

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

断了他的“粮”。

人才到处都有,关键看你会不会去找,敢不敢请,善不善用,能把每个人才用到位,你的公司做起事来就特别顺利,而且特别见成效。这个道理,很多私营公司的老板心理都清楚,但就是下不了这个决心,拿不出钱来去找、去请、去用优秀的人才。

人才是私营公司最大的资本,切忌走了张三缺李四,要做到走了第一个张三,还有第二个张三。

要有搜索人才的本领	78
多从内部挖掘人才	80
要尊重人才	82
要从多方面挑选人才	85
不要让人才闲置起来	87

6. 沟通技巧不精明, 矛盾冲突一大堆

人与人之间的关系都很复杂,公司也是一个小“社会”,更何况人各有不同的性格、不同的心理、不同的思路和不同的做事方法,所以作为老板或主管应当心明眼亮,要及时发现员工问题、了解矛盾、听取意见、进行沟通,把这些事情处理好,切忌留下不满的“种子”。

有很多事就是因为缺乏必要的沟通,才把小问题变成了大问题、小隐患变成了大灾难。如果公司老板能放下架子,到“群众”中去,就能在问题还没有彻底暴露之前,就解决得清清爽爽。

沟通能力的高低,直接决定上下之间、员工之间的凝聚力有多大。

不善沟通,就会产生误解	90
巧妙周旋于各种关系网中	94
赶快把矛盾“吃”掉	98



总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

善于与上级融洽关系	101
要与员工融为一体	105
表现出超强的说服力	108

7. 激励机制不健全, 人人都会软磨硬泡

要办好公司, 离开激励, 大家都会打不起精神来, 来早来晚一个样, 干多干少一个样, 但是手里的钞票点多点少却不一样, 这样就会出现许多难堪的场面。假如能够引进激励机制, 你就会发现, 平时没多大精神的人, 一下子挺直了腰杆, 精神焕发, 你让他休息, 他却不愿意, 还要争分夺秒早一点拿下自己的任务, 紧接着多做几件和薪水挂钩的事, 然后踏踏实实回家去。

激励要靠奖赏, 让那些平时软磨硬泡的人, 彻底达到你争我夺的程度, 让那些在公司好似作客的员工, 彻底像主人一样行动起来, 给公司带来效益。

充分发挥激将法的作用	111
正确运用激励机制	116
激活下属的 18 种方法	118
让人冒尖的秘诀	122
让不听话的人听话	125
及时启发缺乏灵气的人	127
“平息”那些“嚼舌头”的人	128

8. 收集信息不丰富, 计划总是不对路

这是一个信息太丰富的时代, 每一天都会有大量的信息“铺天盖地”而来, 这对开办私营公司是一件好事, 因为可以避开盲目计划、盲目上马, 从而让计划都有针对性, 行动都有准确性。但是有些老板却不会收集信息, 有了信息又不会分析, 结果把信息

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

变成了“垃圾”。

信息之所以重要，就是因为成功的公司都是在信息战上打了胜仗。没有信息，那是公司最大的盲目性。

及时采集商业信息	131
没有信息，就会判断不准	136
靠一个信息打下一片江山	139
注意信息的反馈	140
让手中的信息“活”起来	141
收集信息的 4 大原则	145

9. 捕捉机遇不及时，总是落后别人一大截

机遇这东西很神奇，它总在你的身边，你不抓它，它决不跟你走。这个道理也适用于公司。对于公司来说，不是缺少机遇，而是缺少抓住机遇的本领。要不别人的公司怎么能利用同样一个机遇，把自己变得生龙活虎呢？

机遇靠什么才能得到？靠眼光、靠信息、靠判断。因此，作为私营公司的老板要像猎手一样精明，才能捕获到自己的“猎物”——机遇。

不放过见缝插针的时机	150
一定要跟着机会“跑”	151
不能坐等机会来临	154
及时抓住机会的出现——时间和空间	157
捕捉机会的办法——快	158

10. 竞争手段不老练，应该求稳却冒险

如果有人问，有些公司老板不老练，他可能气得两眼直冒火，其实在许多竞争失败的个案中，就是因为许多老板自以为老

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

练而大意失荆州,败得一塌糊涂。可见,是否“老练”,是需要验证的,更需要磨炼。

的确,老练需要磨炼。如果太稚嫩,太单纯,总以为你这样想,别人也这么想;你这样做,别人也这么做,则恰好是你竞争不过别人的重要原因。再者,误以为有了好主意,就能挣大钱,所以本该求稳,却冒起险来。结果是丢盔卸甲、苟延残喘。

借势而发最重要	161
掌握周围客观的情况	166
要打情报战	170
不可在税收上动歪脑筋	171
要避免投机心理	173
在夹缝里游刃有余	175
重新闯出一条新路	180
商业秘密万万不可泄露	182
该出手时就快一点	186
必需的 12 种竞争谋略	188
探索市场创新的 4 种途径	190

11. 创新力度不超前,就等于只有一条死路

作为私营公司的老板,每天都要动脑筋,想办法,琢磨自己为什么跟不上趟,为什么公司内部死气沉沉?很显然,公司老板要能在“新”字上大做文章,改变自己的旧思路,去干别人还没来得及干的事,这样就可以确保自己“领头羊”的地位。因此,不善创新,就等于死路一条。

创新需要的是打破守旧心理、保守观念。你先一步,等于先抓住了商机,先赚钱;你后一步,等于把商机让给了别人,自己吃剩饭。

敢于改变思路谋求新天地	196
求新是保持不败的法宝	199

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

跟着别人跑没有多大出息	200
把自己的大脑填满智慧	202
大胆地闯一遭	204
让创新意识在员工中扎下根	205
创新要靠“金点子”	207

12. 拓展市场不用劲, 南征北战走过场

市场就是战场。公司老板的市场意识极其重要, 不能自己不根据行情, 想怎么干, 就怎么干。其实, 有很多公司办不好, 就是老板太张狂了, 总以为自己想出来的, 都是天下第一绝。这叫夜郎自大! 什么是好, 什么是不好, 要到市场去检验。一个公司老板不能根据市场反应, 及时调整经营策略, 只会成全别人, 害了自己。难道你看到的那些过剩产品, 心不烦吗? 说不烦, 是假话。为什么不及时把住市场的脉搏, 而防患于未然呢?

市场不是靠自己坐在屋子里喝茶聊天等来的, 而是要到外面风风雨雨去看、去闯、去打下来的。

大胆地开拓市场	209
市场调查的 5 种方法	211
捷足先登的大秘诀	213
理解市场观念的 3 种方法	214
打开市场的方法	215

13. 心理承受不坚强, 遇到难事就犯愁

有很多老板, 碰到公司里外的难题, 就犯愁, 吃不下饭, 睡不着觉。其实, 一个公司要办起来, 不经历几场伤筋动骨的事, 是不能成熟起来的, 也不能做到立于不败。

有了难题, 不管大小, 只要把员工召集起来, 听大家的意

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

Zong jing li Ba Si Ying Gong Si Zuo Da Zuo Qiang 20 Ge Jue Zhao

见,自己再拍板拿主意,总是能够过了这一关的。

不怕压力压在肩上	218
要能顶得住失败的折磨	219
培养自己的挑战力	222
越是压力,越能激发干劲	225
压力就是动力	226
面对压力的两种态度	228
应对突发事件的技巧	230
化解危机的 15 种技巧	231

14. 理财套路不恰当,饱了上顿饿下顿

很多私营公司的老板手中有了一点钱,就沉不住气了,以为自己翅膀硬起来了,开始把钱不当回事。等到了手头紧,揭不开锅的时候,才悔之晚矣。

理财是个大问题,没钱你什么也干不了。我们不但需要会挣钱,也要会存钱,更要会盘钱——把死钱变成活钱,把别人的钱变成自己的钱。

因此,一个私营公司的老板要真正念好融资、投资这门经。

必须懂得理财的要领	234
财务计划要周全	236
应当掌握融资的要诀	238
投资应该注意的事项	240
层层把好用钱的关	245
加速资金周转的方法	247
注意节约开销	251
及时清算,避免更大损失	253
常出现的 6 种理财误区	256

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

15. 赢利想法不对头, 光想赚大不赚小

办公司, 做生意, 只赚不赔, 是不可能的。这就需要公司老板调整心态, 不要老想着做大生意, 赚大钱, 犯“小钱看不上, 大钱赚不上”的通病。最踏实的做法是, 只要能赚, 就要赚, 不管大小, 总比不赚要强。

赢利的技巧很简单, 从小生意开始做起, 赚了小钱、有大钱, 最后再做大生意。

念好生意这本经	262
不赔就是好事	263
与别人合起来赚钱	267
赢得时机的方法	268
小本经营常遇到的 4 个问题	269
确保自身利益不受损失	271
要能发挥优势, 避免弱点	272
贪快则不稳	276
弄清楚赔本的原因	279

16. 品牌质量不过硬, 今天有人买明天无人瞧

公司要靠品牌向社会说话, 因此品牌的质量尤为关键。如果你的产品质量不过关, 肯定会今天有人买明天无人瞧。因为谁也不愿意受骗上当, 买个不能用的东西摆在家里。

要提高品牌质量, 就必须在每一个生产环节上下功夫, 不能马虎, 更不能抱侥幸心理。

没有品牌, 就开不出门面	284
好产品就是好酒, 好酒不怕巷子深	286
用过硬的产品打天下	289

总经理把私营公司做大做强 20 个绝招

创造好品牌的方法	290
在产品特色上下功夫	294
掌握物美价廉的原则	297

17. 销售策略不灵活, 缺货高兴积货烦

公司的销售问题也是个头痛的事, 直接决定你的市场回报率有多大。销售好了, 利润就回来了, 你干起事来, 就好像每天吃了兴奋剂一样, 有使不完的劲; 相反, 销售不好, 你就会心理崩溃, 精神失常。

销售路子要会变, 不变不行, 变则活, 活起来就有了利润回报。切忌按照一个模式营销几年、十几年。

制定好营销方案	299
确定最佳的销售体系	302
改变传统营销的 4 种方法	305
营销的 10 种大法	307
打破销售思维定势的 11 种策略	310
满足顾客要求的 3 种技巧	318
促成交易的 6 种招法	319

18. 服务水平不优质, 时好时坏丢饭碗

没有优质的服务, 就不能赢得顾客的心, 不能赢得顾客心, 顾客就不愿掏腰包里的钱, 赚不着钱, 你就着急, 就上火。这叫连锁反应。

服务就是要把顾客看成自己的家人一样, 要实话实说, 热情周到, 切忌让顾客第一次见了你高兴, 第二次见了你就恶心。

忽略服务只能害自己	327
成为顾客的“心理医生”	328