



老板管理笔记

抓好关键业务，其他的自然不会差

张俊杰◎著

老板

要抓的**的**五件大事

LAOBAN YAOZHUA DE WUJIAN DASHI

●大老板的财商进阶课

- 卓越老板成功五部曲：投资、用人、管理、客户、避险
- 大老板的五项修炼：修心、修缘、修志、修财、修行
- 高效能大老板必备的五种能力：管人、管事、人脉、智慧、胆识

中国言实出版社

F270-69
201223

老板要抓的

张俊杰◎编著

五件大事



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

老板要抓的五件大事 / 张俊杰著.

—北京:中国言实出版社,2012.5

ISBN 978-7-80250-813-2

I.①老…

II.①张…

III.①企业管理

IV.①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 064173 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5
号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:52464738 (发行部) 64924735 (邮 购)
64928661 (总编室) 64963107 (一编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京晨旭印刷厂

版 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/32 15.25 印张

字 数 300 千字

定 价 32.00 元 ISBN 978-7-80250-813-2/F·410

序言

道理谁都“懂”，能做到才是英雄

2006年4月，长江商学院组织马云、牛根生、傅成玉等一批名字响亮的CEO拜访李嘉诚。这位华商教父给出了简单而有力的寄言：“你的市场必须要靠自己建立起来。”

在李嘉诚看来，企业的生死不是由市场决定的，而是由企业家本人左右的。一个商人能不能在市场竞争中生存下来，乃至取得卓越的成绩，完全有赖于他的开拓意识、执行水平，以及对危机的体察能力。

老板难当，投资办企业、开公司的学问说不完，研究起来也没有尽头。但是，在我们身边，像李嘉诚这样没有大学文凭，

白手起家而终成大业的人不计其数。他们从无到有,一步步发展起来,靠的是持续学习、勤于思考、勇敢行动,摸索出了一套玩转商场的老板绝学。

很多时候,不是因为市场难以琢磨,我们才乱了阵脚,而是因为我们先乱了阵脚,市场才显得难以琢磨。当老板的学问说起来复杂,其实也很简单。

尽管每个成功老板对商业的感悟不太一样,对企业的经营各有套路,但是这些“商道”却有很多共同之处。在企业经营、公司治理过程中,任何一个老板能够上路,甚至小有成就,都必须抓好五件大事:投资、用人、管理、客户和避险。

(1)投资。老板要从“投资”做起,打开企业经营的蓝图。然后,筹集到资金,收集到情报,制定好决策,在把握财势的基础上,用你的头脑赚钱。

(2)用人。企业的发展离不开“人”。再伟大的战略,都需要人去执行;工作中的细节,也需要普通员工去把握。招人、授权、激励、考核、去留,环环相扣,是老板用对人办大事的必经之途。

(3)管理。称职的老板应该“只做自己该做的事,不做部属该做的事”。他们借助制度、数字、亲信等,轻轻松松当一个“甩手大掌柜”,实现了老板的最高境界:无所事事。

(4)客户。客户,是老板的衣食父母,也是“会跑的资产”。为此,老板要具备做人的一等智慧,专注地研究客户,在服务细节上下足功夫,开辟最好的商业渠道,并把70%的时间花费

在客户沟通上,真正实现财源广进。

(5)避险。“今天很残酷,明天更残酷,后天很美好。但是很多企业都倒在了后天的黎明前。”这个世界,好事不会永远围着你,获利的机会也是有限的,重要的是要有清醒的头脑,能够觉察危机的先兆,做到有备无患。

上面这五件大事,没有高深的理论,都见诸许多大老板的谈资。浅显的道理之中,见证的是老板们的探索与省思。

长江实业集团董事局主席李嘉诚:“我虽然是做最后决策的人,但事前一定听取很多方面的意见,所以做决定及执行时必定很快。可见时间的分配、消除压力要靠组织来配合。”

双星集团总裁汪海:“要搞好企业,人是第一要素。人的精神、人的志气、人的积极性是最关键的。无论在何种体制下,都要调动人的积极性。”

联想前总裁柳传志:“当企业小的时候,一定要身先士卒,但是当公司上了一定规模以后,一定要退下来。要做大事,非得退下来,用人去做。”

世界船王包玉刚:“签订合同是一种必不可少的惯例手续,纸上的合同可以撕毁,但签订在心上的合同撕不毁。人与人之间的友谊建立在互相信任上。”

华为总裁任正非:“十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见……失败这一天是一定会到来,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。”

.....

这些道理醍醐灌顶,简洁中透射出老板的哲思;这些道理谁都“懂”,但并不是每个人都能做到。

对有梦想的老板来说,仅仅知道这五件大事还不够,更重要的是把它们放在心里,落实到行动上。这样一来,才能边干边悟,从一个小老板成长为一个大企业家的。

目 录

大事一：

投资：用眼睛看未来，把脑袋变钱袋

最正确的认知是：在万众瞩目的市场上，永远是 10% 的人赚钱，90% 的人赔钱，这是一个铁律。不论是股市，还是开公司、办企业，都不会改变。如果人人都赚钱，那么谁赔钱，钱从何处来？所以，赚钱的人永远是少数，赔钱的人永远是多数！

想做那 10% 赚钱的人，是有方法的。那就是从“投资”做起，打开企业经营的蓝图。然后，筹集到资金，收集到情报，制定好决策，在把握财势的基础上，用你的头脑赚钱。这几步环环相扣，舍弃任何一个环节，都会让你与有钱人无缘。

第一章

资金——有钱老板好当，无钱心里发慌

- 1.永远对金钱保持贪婪 3
- 2.准备一笔启动资金 4
- 3.用好银行这个提款机 6
- 4.为什么选择债券筹资 7
- 5.“融资租赁”大有学问 8
- 6.利用商业信用借贷 9
- 7.设一个精明的财务机构 10
- 8.持续提升财务素养 11
- 9.非财务经理的财务课 12
- 10.有了财务制度好办事 13
- 11.给库存现金约法三章 14
- 12.把钱花到点子上 15
- 13.合理的资金运用方案 17
- 14.熟悉“资产负债表” 18
- 15.掌握“公司损益表” 19
- 16.了解“现金流量表” 20
- 17.小手腕玩转大资金 21
- 18.“钱找人”胜过“人找钱” 22
- 19.现金是最后的子弹 23
- 20.赚钱是徒弟，守钱是师父 24

第二章

情报——要想生意成，必须信息灵

1.知己知彼，百战不殆	27
2.信息是发财的关键	28
3.对商品进行摸底调查	29
4.重新开发商业网点	30
5.培养敏锐的商业嗅觉	30
6.鸡鸣狗盗就是信息渠道	31
7.不要企图靠耳朵赚钱	33
8.做个搜集情报的高手	34
9.常用的信息采集方法	35
10.掌握准确的财务信息	37
11.建立高效的信息系统	38
12.别让对方知道自己的底牌	39
13.挖掘基本数据的价值	40
14.网络信息异军突起	42
15.窃取情报的三种方式	43
16.窃取商业秘密的手段	44
17.防止商业间谍骗取情报	47

第三章

决策——做对的事情比把事情做对更重要

1.决策失误是最大的失误	49
2.先做大，还是先做强	50
3.小心看起来非常好的机会	51
4.有些生意给多少钱都不赚	52
5.选对产业是最大的幸福	53
6.别以赌博代替投资	55
7.做一件天塌下来都赚钱的事	56
8.不可不知的融资十戒	57
9.满手烂牌，不一定就会输	59
10.解决现金流问题，拿出方案	60
11.宁可少赚，不可赔钱	62
12.如何进入新的业务领域	63
13.决策过程中应注意的问题	65
14.不宜进入新兴行业的时机	66
15.决定行业盈利的5种力量	67
16.一口吃个胖子的想法很危险	68

第四章

头脑——挣小钱靠勤奋，挣大钱靠智慧

1.观念比资金更重要	70
2.在司空见惯中找商机	71
3.有钱赚就是一门好买卖	72
4.做投资一定要“反贪”	73
5.能全景思维，有长远眼光	74
6.经商就是要“举一反三”	75
7.善用政策可以发大财	77
8.聪明赚小钱，智慧赚大钱	78
9.给你便利，占你便宜	79
10.女人和嘴巴是两大财源	80
11.打出和别人不一样的牌	81
12.企业家要成为“知本家”	82
13.保持饥饿，保持愚蠢	84
14.不想断电就时时充电	85
15.做个会思考的“领头羊”	86
16.保持合理的知识结构	88

第五章

财势——商人的脑子里要装着一张世界地图

- 1.一定看清财势的走向 92
- 2.在危机中寻找商机 93
- 3.没有一个行业会一直好下去 94
- 4.借势、造势成就大买卖 95
- 5.脑子里要装着世界地图 97
- 6.在二次创业中走向卓越 98
- 7.大势不好未必你不好 99
- 8.关注世界最新技术的发展 100
- 9.建立自身技术优势 101
- 10.展望未来 20 年的愿景 102
- 11.看准机会就果断出手 103
- 12.永远别跟趋势对着干 104
- 13.做事与做市的区别 105
- 14.生意靠做，也靠“炒” 107

大事二：

用人：人才是老板最大的资本

老板开公司、办企业，都是为了“钱”而来。但是，眼

睛只盯着钱，最后“财聚人散”，那么企业离破产也就不远了。许多时候，人比钱更重要：“成就事业最关键的是要有人能够帮助你，乐意跟你工作”，“人才缺乏，要建国图强，亦徒成虚愿”。

做大生意，老板首先要重视人，必须能识人、会用人，善于开发人才、带出一支优秀队伍。用错人和没有人用，哪一种情形更可怕？没有人可用，会造成人员的欠缺，影响工作的进行，相当可怕；用错了人，把工作的过程弄错，结果一团糟，甚至留下一大堆后遗症，更加可怕。优秀的老板不在于自己多么能干，而在于是否有统领之术、支配之法，出神入化地使用人才，创造出一流的业绩。

第六章

招人——找到最好的赚钱机器

1.有钱比不过“有人”	111
2.写好职务说明书	112
3.招聘工作的具体步骤	113
4.面谈前要注意的事项	114
5.有关面谈的十三个提示	115
6.在面谈中获取人心	116
7.掌握“望闻问切”的门道	117
8.提高面试效果的技巧	118
9.招到老实人的九个准则	120

10.识别人才的七大原则	121
11.“人品”胜于“能力”	123
12.“水平”重过“文凭”	124
13.找到最忠诚的人才	125
14.慎用“天才型”的人	126
15.聪明是一时的，智能是长远的	128
16.选好副手让你如虎添翼	129
17.新思维招聘来好人才	130
18.招聘易犯的六种错误	131
19.规避招聘的五种风险	132

第七章

授权——让员工为企业排忧解难

1.人才战略随“需”而变	135
2.大权独揽，小权分散	136
3.授权的三个组成部分	137
4.把握好授权的尺度	138
5.靠团队而不是靠个人	139
6.小心求证，大胆任事	140
7.判断“不宜授权”的工作	141
8.授权遵循的六大原则	143
9.选准授权的对象	144
10.授权后如何追踪	145

11.授权, 又不失控制	146
12.学会防止“反授权”	147
13.授权要“能放能收”	148
14.勤劳而聪明的人不可重用	149
15.把人才变成“将才”	150
16.垃圾是放错了位置的人才	151
17.发挥员工的年龄优势	153
18.使公司中层尽快成长起来	154
19.权力授予的六个层次	155
20.掌握适度分权五原则	157
21.激发热情的八大职业锚	158

第八章

激励——确保每个人干劲儿冲天

1.浇树浇根, 管人管心	161
2.巧用鲶鱼效应刺激下属	161
3.凡事都要一碗水端平	163
4.用压力逼出员工的实力	164
5.财散人聚, 财聚人散	165
6.请将不如“激”将	166
7.多听听下属的抱怨	167
8.警惕员工工作情绪低落	169
9.管理好员工的情绪	170

10.掌握大家的内在需求	171
11.扮演好“教练”的角色	172
12.奖与不奖的十大判断	174
13.奖金分配要奖有所值	174
14.暗奖的三个作用	175
15.提高效率的小策略	176

第九章

考核——一切都要靠业绩说话

1.人才测评的五个技巧	179
2.把收入和业绩挂钩	180
3.建立激励计划并执行下去	181
4.确定绩效考核的标准	182
5.走出绩效考核的误区	183
6.工作中训练，挫折中教育	184
7.关注人的实际贡献	185
8.绩效面谈：头脑要冷心要热	186
9.绩效测评的四个方法	188
10.员工路线的三个特点	189
11.重视人才的非智力因素	190
12.人才的四种常见类型	191
13.在考核中挑选干将	192
14.用人不要光看考核表	193