

过去，因为从来没有人告诉我，所以我没能避开管理的陷阱，
现在，我来告诉你——

真实可信的管理案例，
简单实用的管理理念。

告诉你同行绝不会说的管理技巧，
这些都是残酷商战中积累下来的血的经验和教训。

小公司大管理

一位资深小老板的管理日志

张爱国◎编著

写给每一个小公司老板和想当老板的人



小公司大管理

一位资深小老板的管理日志

张爱国◎编著



图书在版编目(CIP)数据

小公司大管理/张爱国编著. — 北京
: 中华工商联合出版社, 2012. 2
ISBN 978 - 7 - 5158 - 0123 - 0

I. ①小… II. ①张… III. ①公司 - 企业管理
IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 245241 号

小公司大管理

编 著: 张爱国
责任编辑: 吕 莺 郑承运
封面设计: 白立冰
责任审读: 郭敬梅
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市杨庄镇明华装订厂
版 次: 2012 年 5 月第 1 版
印 次: 2012 年 5 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1000 mm 1/16
字 数: 250 千字
印 张: 13.25
书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 0123 - 0
定 价: 29.80 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn
E - mail: cicap1202@ sina. com (营销中心)
E - mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

前言

生意场上有句话说得好：小公司看老板，大公司看企业文化。在没有发育成为大企业之前，小公司的小老板无疑是最累的一个人。在这些小老板中，总会有人在为日益壮大的公司的管理而苦恼，可以说，在这个时候，教科书上的东西是不管用的，而大公司的管理制度也同样不适合。可以借鉴的应该是同为小老板的管理方法。

作为小公司的一把手，老板必须具备一定的管理能力。老板的管理能力如果不强，即使手下拥有的都是精兵强将，也最终会一败涂地，被激烈的市场竞争所淘汰，就像俗语上所说的：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”而老板拥有管理能力，就会将公司管理得井井有条，并渐渐地把公司做大做强。

在我看来，在中国做老板难，做小老板更难。中国的小老板大多是从最底层开始干起的，要有像野草一样的生命力，能不能生存要看运气和耐力。中国的小老板还要是什么都能干的多面手，在中国创业既要有“一招鲜，吃遍天”的绝招，还要不能有一块“短板”。中国的小老板还要像“山大王”一样，除了用制度管理人，还要擅长用情感来团结人。

我做生意的时间不算短，对于管理或多或少有一些心得，所谓心得仅仅是我自己的对于管理工作的一些体会，代表我目前的管理理念，希望对同行的朋友有所帮助。

当然，我的管理心得和经历，在某些大企业家看来，可能大多是一些不入法眼的“野路子”，甚至可能和一些MBA教材中的道理背道而驰。但事实上，光学MBA的人，很多只能在大公司做个部门经理，却当不成老板。在中国，能当上老板的大多都是“精明人”，而这种“精明”在课堂上往往是学不到的，只有在实际工作中积累人生阅历后，才能修炼成“精明”。

我希望阅读我这本书的人，能将我的心得与自己的管理经验多做对照，汲取有所帮助的方面。另外，MBA的课程也是要读的，我自己就曾深入研究过MBA的课程，这样就可以将自己的管理经验与已经经过无数事实证明的管理理论相结合，对管理中的各种问题也就会有更深刻的认识。

本书中的案例和道理大多是针对小公司小老板的管理之道的。当然，关于小老板其实有很多东西可以讲，而不只是管理，如果能抽出时间，我还会将自己更多经营心得与朋友们一起分享，也希望读者朋友在看完本书后，能不吝赐教，多多提出批评和指正。

小
公
司
大
管
理



目 录

第一章 创业心得：拥有一颗不安分的心

“活下来”才能赚钱	002
强烈的创业意愿，确定你的选择然后矢志不移	005
找出最适合自己干的行业	008
创业最好有一个长远的规划	012
不要满足于一时的小小成就	014
过度投机和赌博心理要不得	017
单枪匹马干不成任何事	020
赚钱要合理合法：君子爱财，取之有道	022

第二章 领导力修炼：要做“容器”，先炼个人

多与自己较劲，少在别人身上找问题	026
善于听取别人的意见	028
锻炼你的说话水平，拥有好口才的老板更具魅力	031

不要乱开“口头支票”	033
为自己选秘书一定要谨慎	035
老板的形象影响着公司的命运	037
培养领袖气质，树立威信	039
身为老板，要勇于自我检讨	043

第三章 沟通技巧：沟通是管理的精髓所在

沟通不会让你花钱，还会给你带来更多的钱	046
良好沟通的前提是学会倾听	048
有效地与客户进行沟通	051
和员工沟通要做到因人而异	054
老板提高沟通能力的四字诀	057
酒桌上如何与他人沟通	059
沟通时应避免的禁忌	061

第四章 赢得下属的心：得人心，方能打出一片天下

让每个员工都觉得自己很重要	066
平等对待每一位员工	068
善于同员工交朋友	070
用“毛毛细雨”滋润员工的心灵	073
老板要多深入基层	075
不抛弃，不放弃	077



正确对待有过失的员工	079
------------	-----

为员工考虑，留住员工的心	082
--------------	-----

第五章 人员选拔：慧眼识才，量才适用

择优录用人才，切忌滥竽充数	086
---------------	-----

鉴别人才的类型	089
---------	-----

量才适用，小公司更要人尽其才	092
----------------	-----

从日常谈话中亦可鉴别人才	094
--------------	-----

善于放权，用人不疑	097
-----------	-----

适当地给员工制造压力	099
------------	-----

把握好“德”与“才”的关系	101
---------------	-----

第六章 小老板要有“大算盘”：七分盘算，三分魄力

小公司更要小心借贷“陷阱”	106
---------------	-----

千防万防，“家贼”难防	108
-------------	-----

尽量避免不必要的花销	110
------------	-----

居安要思危，对于资金周转问题要早做打算	113
---------------------	-----

慷慨一点，员工会更卖力	116
-------------	-----

健全财务结构	118
--------	-----

尽力为自己找一个优秀的财务主管	120
-----------------	-----

适时采用负债经营策略	124
------------	-----

第七章 琐碎之处见效益：细节是小公司“损益表”的调节器

细节往往最关键	128
先从小生意做起	130
服务的细节不容忽视	132
小礼物有大用场	135
即时捕捉市场上的“零次信息”	137
“小口号”调动大动力	139
精细化管理是小公司的最佳选择	141

第八章 你在忙什么：提升工作效率的秘密

效率是衡量企业成败的核心标准	144
实施弹性工作制	146
即时处理，提高工作效率	149
统筹规划时间的两种方法	151
提高会议的效率	153
把工作任务明确地写出来	156
做决策要分清轻重缓急	158

第九章 危机来了不要怕：危机利用好了就是转机

不要轻信他人的口头担保	162
面对压力要有积极的心态	164
发现隐患要立即消除	166



危机时，该裁员就不要手软	168
未雨绸缪，经商要有随机应变的能力	170
顽强地挺过“黎明”前的“黑暗”	172
危机是常态，要居安思危	174

第十章 人脉管理：一切事业都是人际关系的事业

为自己打造良好的关系网	178
投资“人情生意”	182
要善于与同行打交道	185
生意归生意，朋友不能丢	188
主动接近大老板	190
同客户维持稳定的关系	193
与原来的老板保持良好的关系	196
正确处理与媒体的关系	199

创业心得：拥有一颗不安分的心

DI YI ZHANG

第一章

☺ “活下来”才能赚钱

“什么是意义？有意义就是好好活着。什么是好好活着？好好活着就是做很多很多有意义的事。”这是热播电视剧《士兵突击》中的一句经典台词。许三多的这句话是一句十分简单的“傻话”，但也是至理名言。作为创业者，当务之急是怎样才能生存下去，而不是急功近利地想要一夜暴富，否则，就会栽大跟头。

在市场经济中，风险是无时不在的。无论是个人，还是公司，每时每刻都会面临风险。个人有失业风险，有收入下降风险等；公司有经营风险，有投资风险等。尤其是小公司由于其财力有限，承担风险的能力便很弱，稍遇风险，就可能面临倒闭。

据国外的统计，发达国家每年都有上百万小公司诞生。这些公司有一半能坚持18个月，而只有1/5的公司能生存十年以上。日本90%以上新成立的企业会在三年内倒闭。中国的创业者，半途夭折的很多。因此，“好好活着”应该成为中国企业，尤其是创业型企业的首要任务。

我认识一个做过百货生意的年轻人，他对我说该行业竞争太激烈，赚钱太少，想转行搞网络服务。我当时劝他说，现在网络服务这一行已经人满为



患，一些实力很强的公司都觉得生存艰难，你没有经验也缺乏相关人才，贸然投入，未必有利。他说：“没有经验怕什么？我刚做百货不到一年，也没经验，还不是做下来了？”他执意转行，结果因竞争力不行，一年下来，几乎赔光了老本。

这个年轻人所犯的错误在我看来就是不懂得这样一个道理：有“活下来”的资本，才有赚钱的资本，不能“好好活着”，也就不可能“努力挣钱”。

创业初期通常是小公司能否生存和发展下去的关键时期。因此，在创业之前，最好先总结一下小公司倒闭的经验。我认为小公司倒闭的原因主要有以下几个：

⇒ 一、缺乏经验

创业型小公司要求创业者本身必须是一个多面手，既要管生产，又要管销售，还要管财务。而要当好这样一个多面手，是很难的。所以，寻求合适的合作伙伴，雇用精干的员工，是小公司创业成功的重要因素。

⇒ 二、对市场规模过分乐观

认为总会有人购买你的产品，是一个根本错误的观念。新建公司必须研究目标市场，找出有哪些竞争对手，并对他们的销售量作出实事求是的估计，从而，有的放矢把有限的资金投放到目标市场上。

⇒ 三、初期成长太快

来了顾客，许多人就以为没有问题了。但这仅仅是一个开始，并不表明你马上就要扩张。在成长初期，公司的规模和结构将迅速发生变化。随着销售量的增长，需要大量的资金支持，因此，这时公司如果发展过快，会超过公司现有的资金，管理能力、资源所允许的界限。

⇒ 四、低估起步所需的时间

通常在公司能够接待顾客之前，必须完成大量的前期工作：寻找厂房，安装设备，装修门面，购入存货，等等。这都需要作出充分地估计和规划，

以便对资金和人手作出更好的分配。

⇒ 五、缺乏流动资金

这是新建公司常常会遇到的困境，因为，只有在有相当规模的购买量发生后，才会有流动资金流回。所以，开始时务必估计好资金的需求量，并留有余地，以防不测之变。但是，一个事先有预测并仔细安排好了的现金流计划，将有助于你清楚地知道何时需要多少资金，从而心中有数。

⇒ 六、起步成本太高

小公司必须坚持勤俭持家的作风，不要在固定设施、装修及安装设备上投入过多、过早。因为，这些固定成本必须分摊到出售的产品中去，因此，那些过分的“奢华”将使你失掉竞争优势，而被别人击败。

当然，在激烈的市场竞争中，小公司所面临的困难远比想象得要多。这就需要创业者们积极寻找出路，利用自己的聪明智慧去克服困难，让自己的公司能生存下来。



① 强烈的创业意愿，确定你的选择然后矢志不移

现代社会，人的生存不再单纯地依靠土地，而是以就业和创业而生；现代社会，是很多人开始失业的社会，也是很多人开始选择创业的社会。

在我看来，一个人想要创业，首先就要搞清楚这样一个问题：自己为什么选择创业？如果这个问题的答案不明确，如果自己做老板的意愿不够强烈，那么最好不要创业，因为从创业的第一天开始，每天都要与“挫折”为伍，与“困难”为伴。

关于为什么选择创业，每个人所持的理由都是不同的。我也曾经问过很多朋友这个问题，他们的回答五花八门：

“因为可以赚到很多的钱！”

“因为自由，没人管我！”

“因为可以不断挑战自我！”

“因为自己创业不受学历影响！”

“因为……”

事实上，不管一个人创业的理由是什么，在创业伊始，一定要有强烈的意愿，否则就不会有坚定的信念去面对挑战，克服困难。就像我所敬佩的企

业家马云那样，在外界都不看好的情况下，将阿里巴巴发展成为在全球范围内数一数二的电子商务企业。他靠的是什​​么？首先就是对创业成功有着强烈的意愿。他坚信自己的选择，坚信自己会取得成功。

事实上，也正是在有了这个基本动力后，创业者才有“资格”进入第二个步骤。好比你要学游泳，如果你根本就讨厌它，或者根本就不愿学，那要教会你就十分困难了。

我曾经读过一则意味深长的寓言故事，在这里与大家一起分享：

深山里有两块石头。一天，第一块石头对第二块石头说：“我们一起去经历一下艰险坎坷和世事的磕磕碰碰吧，如果能够搏一搏，也不枉来此世一遭。”

“不，何苦呢？”第二块石头嗤之以鼻，“安坐高处一览众山小，周围花团锦簇，谁会那么愚蠢地在享乐和磨难之间选择后者，再说那路途的艰险磨难会让我粉身碎骨的！”

于是，第一块石头随山溪翻滚而下，历尽了风雨和大自然的磨砺，它依然义无反顾地在自己的路途上奔波。第二块石头则在高山上享受着安逸和幸福，享受着周围花草簇拥的畅意抒怀，享受着盘古开天辟地时留下的那些美好的景观。

多年以后，饱经风霜、历尽尘世之艰难险阻的第一块石头已经成了世间的珍品、石艺的奇葩，被千万人赞美称颂，享尽了人间的富贵荣华。第二块石头知道后，后悔当初没与第一块石头一起下山，现在它想投入到世间风尘的洗礼中，然后得到像第一块石头那样的成功和高贵，可是一想到要经历那么多的坎坷和磨难，甚至会让自己伤痕累累，还有粉身碎骨的危险，便又退缩了。

一天，人们为了更好地珍存那石艺的奇葩，准备为它修建一座精美别致、气势雄伟的博物馆，建造材料全部用石头。于是，他们来到高山上，采了许多石头，包括第二块石头为第一块石头盖起了房子。