

博瑞森
BRACE

中小企业管理丛书

边干边学 做老板

一个小公司老板的日常管理

黄中强◎著

老板顾问宋新宇博士说：
这是一本能帮助老板长大的书！

老板自述
绝对真实



江西人民出版社

边干边学 做老板

一个小公司老板的日常管理

黄中强◎著



YZLI0890146880

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

边干边学做老板:一个小公司老板的日常管理/黄中强著.
—南昌:江西人民出版社,2011.11
ISBN 978-7-210-05010-0

I. ①边… II. ①黄… 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 232982 号

边干边学做老板

——一个小公司老板的日常管理

黄中强 著

江西人民出版社出版发行

三河市文阁印刷厂印刷 新华书店经销

2012年2月第1版 2012年2月第1次印刷

开本:787毫米×1092毫米 1/16

印张:17.75 字数:210千

ISBN 978-7-210-05010-0 定价:58.00元

赣版权登字—01—2011—299

江西人民出版社 地址:南昌市三经路47号附1号

邮政编码:330006 传真:0791-86898827 电话:0791-86898893

网址:www.jxpph.com

E-mail: jxpph@tom.com web@jxpph.com

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

是否会有位在商海中打拼十多年的成功老板，愿意把自己公司内的各种管理问题及自己的应对之策，一一如实讲给您听？

啊，真的有！

您手中这本书就是黄先生（本书作者黄中强）在历经多年企业经营实践后，花费3、4年时间将自己的企业管理经验教训于天涯社区“管理前线”版一一细数、娓娓道来。至今，黄先生的公司在日趋激烈的竞争中表现不俗，成功地完成了从产品向服务的转型，做得风生水起，因此他才有时间在天涯社区与其他企业界的朋友们分享他的经验。

黄先生的公司，有着数千万的年营业额、近百人的规模、遍布华北地区的销售和服务网络，可谓中小企业的成功代表。而作为老板，黄先生很善于学习和反思，并在实践中不断总结，他在面对问题时用到的解决办法其实正是他日常所想所悟的直接表现，他的这些经验也一定能为后来的老板、创业者带来诸多启发。

黄老板不是一个人在写作

我猜2008年7月22日，即当黄先生在天涯社区“管理前线”版以“小臭臭的父亲”为网名发出题为“一个小公司老板的日常管理”的第一篇贴子时，他一定没想到这个贴子竟会延续3年多，收到45万次的点击，

近 3000 次回复。(向天涯网友们汇报一下：当见到黄先生一家时，我问道这就是传说中的小臭臭吧？黄先生的夫人笑着说，现在已经是臭臭了！)

我相信黄先生的写作一定离不开那些受益于这个贴子并不断与黄先生互动的热情网友们。他们与黄先生所讨论的都是中小企业最现实、最常见、最细致入微的一些管理问题（我想这些问题一定是很多商学院教授们从未思考过的，因为他们很少关注中小企业）。为了感谢网友，更为方便您阅读，我们甄选出其中一些有代表性的讨论并以“作者与网友互动问答”为题列入本书附录。管理没有正确答案，只有“有效方案”，希望这些探讨能对您制定管理方案有所贡献，至少为您证实“其实别的公司也有一堆的问题”，帮您化解前进途中的孤独。

黄老板现身说法，宋博士专家助阵

黄先生的真诚融入本书的字里行间，但任何经验的有效性也都有一定的范围。为了能帮助中小企业读者更好地阅读这本书、参考作者的经验，找到适合自己的管理方法，我们邀请易中创业董事长宋新宇博士为黄先生的这本书做“推荐序”，并从宋博士的著作（宋新宇简单管理三部曲：《让管理回归简单》、《让经营回归简单》、《让用人回归简单》）中摘录出与本书相关的 36 段书摘，以“宋博士观点”为名，附在相关小节后，便于您对照阅读。

宋博士自己是老板，而且也是中小企业管理咨询的专家，与黄老板本不相识，但相信您一定能从书中看出“博士观点”和“老板经验”之间有许多相通之处。如果您的思路能借助这些源自不同视角的论述获得启发，我们的工作也就因此而有了更高的价值。

最后，说说书名

做老板不容易，做老板有乐趣，这是很多老板的心里话。难在哪儿、乐在哪儿，又一言难尽。您一定有所体会，正是因为不容易，所以才不断学习，并将所学所思用于实践，边干边学，不断进化。这种对自身成长的体验，也是做老板的一大乐趣。所以，当我们拿出几个备选书名在读者、网友中征集意见时，很多老板不约而同地选了“边干边学做老板”，这其实也是黄先生和我们的选择。

博瑞森图书

2011年10月

什么样的书适合中小企业

在一次中国中小企业协会组织的关于中小企业转型升级的研讨会上，一位从事食品经销的老板提到：自己和团队希望通过阅读这种灵活、便捷的方式提升经营、管理能力，但目前市场上的图书良莠不齐；即便一些被媒体炒得火热的名家或国际流行的引进版图书，也和目前国内中小企业的实践有着一定距离；况且，虽然也有一些专为中小企业读者策划出版的图书，但很容易淹没在茫茫书海中，不易寻找。

这位老板的问题很有代表性。这里，我们为中小企业读者提供几点辨识图书的建议：

1. 辨作者：没有实践经验的作者不是好作者。

管理专家、企业家黄铁鹰教授有这样一个观点：看戏与唱戏是不同的，如果你想学唱戏，当然是要找唱戏的学，而不是去向看戏的观众求教。中小企业读者，当然要读“管理者”所写的书。

在我国，中小企业发展时间很短，相关知识的系统性程度低、经验化程度高，因而目前这方面的专家并不来自院校、科研单位、媒体等，而是来自企业。一些具备丰富企业经验的经营管理者、咨询培训师，边实践边总结，为中小企业量身设计出贴近实践的建议和方案，这样的作者才是值得信赖的作者。

2. 辨内容：不能指导企业实战的书不是好书。

适合中小企业的图书，一般有这几个特点：

- 宏观环境讲的少、微观操作讲的多；
- 普遍性理论讲的少、具体性案例讲的多；
- 国外情况讲的少，国内实际讲的多；
- 专业概念用的少、通俗语言用的多；
- 泛泛而谈少、深入实务多；
- 批判性抱怨少，建设性方案多。

当然，这些特点不能绝对化：中小企业也应关注宏观环境、学习理论知识、了解国外经验、总结一般规律等。但在一定阶段内，通过学习别人的成熟经验、结合自身情况，设计出简单、实用、有效的管理方案才是更重要的。

3. 辩定价：优质优价符合读者长期利益。

对很多作者而言，写作是个出力不讨好的工作，他们大多每日忙于企业管理、咨询项目或在各地授课，能够用于写作的时间很有限（我们很多作者都是利用假日、深夜或机场候机的零散时间写作的），如果不是读者的不断追问、图书编辑的软磨硬泡，一本好书不知要等多久才能与读者见面。而作者们得到的版税，有时连自己一天的授课费、咨询费都比不上。

原创经管类图书价格一般在 35 元 ~ 60 元区间，有的甚至更高。这是因为优质、高价符合读者长期利益。出版者挖掘好作者、好内容，并给予作者恰当的回报，这样的良性循环才能让作者乐于传播、分享自己的管理经验，让读者得到内行的帮助。而一些低质低价图书，它花费的不仅是钱，更是您宝贵的时间，甚至会误导您的决策。

“博瑞森中小企业管理丛书”就是我们专为帮助中小企业读者提升经营、管理能力而策划的。博瑞森图书愿与广大中小企业经营管理者及专家学者一起，用阅读助力明日冠军，为中小企业发展作出贡献！

老板的进化

易中公司创始人、董事长 宋新宇

做老板的人当中流传一句话：“如果你痛恨一个人，那就让他当老板”。做老板压力很大，做老板很累，做老板风险很高，做老板很孤独。我自己是中小企业老板顾问，同时也是一个管理培训公司的老板，我的感受是做老板不容易。

做老板的不易之处有三：一、老板没人管；二、老板没人教；三、老板的角色与该做的事情飘移不定，老板的角色必须随着时间推移不断变化，但没人提醒老板该如何改变和改变什么。这三个不易之处尤其是第三个，让在一个阶段里感觉已经找到经营企业万能钥匙的老板在下一个阶段里变得不知所措，因为原来灵验的做法突然不灵验了。

为什么原来灵验的做法现在不灵验了？

一个根本的原因是企业规模的变化使得原来的做法失效了。企业典型的发展轨迹是这样的：创业初期，老板只有事事亲力亲为才能找到业务和销售的突破点，找到这个点，业务就增长，老板也就忙起来了；为了更大的发展，老板就增加人手，但马上会发现自己虽然管业务很在行但管人却很不在行，等到老板好不容易改变了自己的角色，学会了授权，让下面这

些人做出业绩的时候，又会发现人更多了之后自己好不容易摸索到的很好的直接管人的做法不好用了，他必须学习离自己喜欢的业务更远更抽象的东西如调整组织结构、定制度、设计薪酬、做绩效考核等才能应付；当企业再大一些，老板又会发现自己设计的、曾经很满意的、让企业上了一个台阶的东西又不够用了，而要把业务做得更细更好没有专业知识是不行的，老板也不可能去学习各个方面的专业知识，换句话说，老板必须为公司招聘并用好各个领域的专业人员，与此同时还必须更关注企业的长远发展。

总而言之，在企业经营的不同阶段老板应该学会做不同的事情。但问题是老板不知道如何划分不同的阶段，更不清楚不同的阶段里应该做什么不同的事情。在我的《老板学》课程中，我对老板有这样一个粗浅的划分，也许对大家有些帮助。

如果一个企业的人数在 30 ~ 50 人以内，我们可以称之为小老板（这个称谓没有任何的贬义，只是为了说明的方便），像这样规模的企业在中国有 2000 万 ~ 3000 万家之多。小老板的关键是找到企业的经营方向和经营模式，让自己的企业活下来。这个阶段，老板的管理其实并不重要，多数情况下老板在因为找不到业务的突破点而迷茫；之后便可能很得意，因为业务有了快速的增长；当人多起来的时候老板又开始迷茫，因为不知道该拿这么多人怎么办，通常这个时候就是老板转变角色的时候了。如果能完成转变企业就能再上一个台阶；如果不能，企业就会在这个规模上徘徊，慢慢变小甚至消失。

企业人数规模在 50 ~ 500 人的企业老板我们可以称为中老板，这类企业在中国的数量我估计在 100 万 ~ 120 万家左右。这类企业的老板要管的事情既有经营，也有管理：经营上老板要学会制定和细化战略，但最重要的是学会为企业发展增加资源（人、资金、技术等）；管理上要做的事情是学会为企业定目标，学会调整组织架构为企业设计新的沟通方式（会议

及报告) 以及加强沟通, 但最重要的是学会管人的方法(招人+留人+培养人); 在这些之外, 是不停地学习——不仅自己学, 还要带领下属学。因为这个阶段是企业的爬坡阶段, 很多专业的事情(人事管理、预算管理、信息管理等) 还没有专业的人来做, 但不做就会影响公司的发展, 因此老板不得不在自己学的同时带领着同样不专业的下属学。

企业人数超过 500 人的企业老板我们可以称为大老板。我估计在中国这类企业的数量有 20 万~30 万家。大老板应该学会做的第一件事情是为公司确定方向和战略性目标, 绝不能延续以前的做法自己去制定具体的计划; 大老板应该学会做的另一件事情是为企业打造管理系统(文化、监控、信息、人力资源等), 通过系统让员工协调一致, 而不是像以前管理具体的部门和人员那样; 大老板应该学会的第三件事情是通过系统来激励、培养员工, 而不是像以前那样亲自解决具体的问题。

你手中的这本新书《边干边学做老板——一个小公司老板的日常管理》, 是一位虽然没有受过系统管理教育但有着十几年创业成功经验与失败教训的老板——黄中强先生的肺腑之言。黄先生已经成功走过做老板的第一和第二阶段。各位读者, 如果你正处在创业阶段, 或正在带领自己的企业从十几个人的小企业向中型企业过渡, 或还在中老板阶段挣扎, 我强烈推荐你阅读这本书。因为我相信这本书能让你通过作者真实的经验和教训避免一些企业成长过程中的错误, 让你更准确地认识自己在未来应该做出的转变。这些来自实践的非常有用的几十个关于创业、用人、绩效、分工、激励、财务、营销、战略及日常管理等方面的做法和理念, 可能和专家或教科书的观点并不一致, 却能像我们第一次养孩子时从父母朋友处得到的很多实用的忠告那样, 帮助我们的企业长大。

前 言

自己开公司做企业十几年了。最近发现企业的生存环境与前些年相比已经大不相同：以前机会很多，挣钱也容易，基本上只要敢干、能吃苦就能挣钱；而现在市场竞争日趋激烈，劳动力成本不断上升，企业经营上的各种新问题层出不穷，这些问题一下子全都摆在了老板面前。一旦老板处理不好，企业就有可能走下坡路，很快倒闭。

我这些年虽然读了不少管理方面的书，也参加了不少培训，但总觉得那些看起来放之四海皆准的大道理是专门为世界五百强准备的，在目前的市场情况下自己的小企业很难用上，绝大多数时候，自己企业遇到的问题还只能自己动脑筋想办法去解决。最近掰着手指头大致总结了一下，有以下几个问题最让我头疼：

- 一、行竞争越来越激烈，公司利润不断下滑；
- 二、员工对企业的归属感差，容易跳槽；
- 三、各种经营成本迅速上升，招人困难；
- 四、公司凡事都要老板操心，累死了；
- 五、员工闹着要涨工资，否则……
- 六、公司发展停滞了，总也做不大；
- 七、公司内部矛盾重重，内耗严重。

如何解决上述问题呢？我把自己平常采取的方法和随后得到的后果逐一记录下来，希望对与我一样经营着小企业的老板或大公司的基层管理者

有所帮助。不过各位新创业的朋友读过我的文章后估计还会犯同样的错误。我只是希望大家犯的错误小点、过程短点，毕竟在岸上看过一百遍游泳教学片下水后还得喝点水才能学会游泳。

这世界上没有人比你更了解你的公司了，所以不要盲目迷信任何权威的人或理论，不要指望仅仅通过看一两本书或参加几次培训就能学会如何管理公司。学习只能改变自己的思想，提高自己的境界，而要管理好公司，不仅要静下心来仔细观察总结并制定出切实可行的管理制度和行动方案，还要坚持不懈地把制订的方案落实下去，在某种程度上执行比规划重要得多。几乎每个公司都有一厚本规章制度，但真正能严格执行的公司是凤毛麟角，好公司和差公司之间的区别可能就在于此。

另外还有一点非常重要：这个世界上没有任何一所学校或培训班是用来培养老板的，哪怕是 MBA 课程也只能培养出职业经理人；因为——老板是从实践中干出来的，不是培养出来的。

■ 推荐序

■ 前言

第一章 创业初期的几个问题

- ① 注册何种性质的企业 / 3
 - ② 千万不要抽逃注册资金 / 5
 - ③ 建立财务制度 / 8
 - ④ 公司里到底该不该用亲戚 / 10
 - ⑤ 提防商业诈骗 / 13
 - ⑥ 寻求与大公司合作 / 16
 - ⑦ 品牌代理 / 18
-

第二章 管人用人的经验与技巧

- ⑧ 关于招聘 / 23
- ⑨ 别把“人豺”当人才 / 25
- ⑩ 公司里的八〇后 / 29
- ⑪ 留住骨干员工 / 32
- ⑫ 选好中层干部 / 35
- ⑬ 从老员工中选拔部门主管 / 37

- ⑭ 不介意并不“出彩”的销售主管 / 39
 - ⑮ 把握好授权 / 41
 - ⑯ 工资标准的制定 / 46
 - ⑰ 不拖欠员工工资 / 49
 - ⑱ 固定工资与浮动工资 / 51
 - ⑲ 面对涨工资的压力 / 53
 - ⑳ 股份制、分红与年终奖 / 56
 - ㉑ 年薪制的好处 / 59
 - ㉒ 年底给员工发多少钱 / 62
 - ㉓ 保障员工的劳动权益 / 64
 - ㉔ 小恩小惠难留人 / 67
 - ㉕ 使员工利益与公司利益一致化 / 69
 - ㉖ 激励政策须有前瞻性 / 72
 - ㉗ 发现员工的优点 / 74
 - ㉘ 工作效率和工作态度哪个更重要 / 76
 - ㉙ 私下批评与公开表扬 / 78
 - ㉚ 表扬的力量 / 80
 - ㉛ 不患寡而患不均 / 82
 - ㉜ 好马也吃回头草 / 84
 - ㉝ 处理好员工之间的矛盾 / 86
 - ㉞ 多组织活动有利于稳定员工队伍 / 88
 - ㉟ 不轻易辞退员工 / 90
 - ㊱ 慎用开除手段 / 93
-

第三章 销售管理的经验与技巧

- ③7 面对强力的竞争对手 / 97
 - ③8 谈判中的几点常识 / 99
 - ③9 从结果管理到过程管理 / 101
 - ④0 规范业务流程 / 103
 - ④1 控制应收账款 / 106
 - ④2 压缩不良库存 / 109
 - ④3 数据化管理的优势 / 111
 - ④4 有些事情越透明越好 / 114
 - ④5 细节创造的机会 / 116
 - ④6 业务部门的考核方法 / 118
 - ④7 非业务部门的考核 / 121
 - ④8 强化对售后服务部门的管理 / 123
 - ④9 给部门施压 / 126
 - ⑤0 公司里的“鲶鱼效应” / 128
-

第四章 做好日常管理，公司就不会乱

- ⑤1 引导员工自觉遵守公司制度 / 133
- ⑤2 科技创新管理手段 / 136
- ⑤3 销售部门的电话录音系统 / 138
- ⑤4 尽量让下属用书面方式表达意见 / 140
- ⑤5 规范公司员工着装 / 142
- ⑤6 关于年会 / 144
- ⑤7 考勤制度和休假 / 146
- ⑤8 经费预算额度 / 149

- ⑤9 财务制度之签字与凭证 / 152
 - ⑥0 不要让开会成为负担 / 154
 - ⑥1 发牢骚与开晨会 / 157
 - ⑥2 业绩上墙 / 159
 - ⑥3 画小红旗和小蓝旗 / 162
 - ⑥4 培训和考试 / 165
 - ⑥5 老板的首要任务 / 167
-

第五章 老板如何把握公司方向

- ⑥6 领军人才是开展新业务的前提 / 173
 - ⑥7 多元化：隔行不挣钱 / 176
 - ⑥8 公司不能让所有客户都满意 / 179
 - ⑥9 以客户为中心建立部门 / 183
 - ⑦0 推行改革要慎重 / 186
 - ⑦1 改革的技巧：拉反对者下水 / 189
 - ⑦2 管理好分公司 / 191
 - ⑦3 从单纯追求规模到追求人均利润 / 194
-

第六章 做老板先要管好自己

- ⑦4 老板的形象很重要 / 199
- ⑦5 老板尽量唱红脸 / 201
- ⑦6 避免当场做决定 / 203
- ⑦7 维持制度的稳定性 / 205
- ⑦8 学会说“不” / 207
- ⑦9 不要奢望在公司内部交朋友 / 209