

实战派总经理精华课程

总经理

把中小企业做精做大

的

199条真经

张尚国◎编著

- 抵制诱惑
- 重视人才
- 抓住机会
- 走向成功

把企业做精做大的总经理才是最伟大的总经理

做精做大

是实现客户满意和员工幸福的源头

卓越总经理的商业**宝典**，企业做精做大的实用**手册**，
拿来即用，一招见效，让中小企业中的难题迎刃而解！

ZONGJINGLI BA ZHONGXIAOQIYE ZUOJING ZUODA DE 199 TIAO ZHENJING

北京工业大学出版社

实战派总经理精华课程

总经理

把中小企业做精做大 的 199条真经

张尚国◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

总经理把中小企业做精做大的 199 条真经/ 张尚国编
著. — 北京: 北京工业大学出版社, 2013. 1
ISBN 978 - 7 - 5639 - 3333 - 4

I. ①总… II. ①张… III. ①中小企业—企业管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 278411 号

总经理把中小企业做精做大的 199 条真经

编 著: 张尚国

责任编辑: 孙 澍

封面设计: 北京盛文林文化中心

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张: 20

字 数: 305 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 3333 - 4

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)



前言

对于一个有着创业梦想的人来讲,能够拥有一家根基不错的中小企业,然后看着企业在自己的手中一点点成长起来,那将是一件非常有成就感的事情。

然而,在目前的市场大背景之下,各种企业如雨后春笋般遍地涌现。但是,能够持续维持下去,并发展壮大的实在不多。

一个企业在其生存发展的路上会遇到很多机遇,也会面临不少挑战。能不能抓住机遇、应对挑战就是决定企业生死存亡的关键,而这一切的主导就是企业的全局把握者——总经理。可以说,总经理能力的高低决定着企业的发展快慢。所以,全方位提高自身的能力和素质是一个合格的总经理应该做也必须做的事情。

首先,总经理要从理念上提高自己,一个人的理念决定做事的成败,总经理的理念却决定着整个公司的发展命运,理念出现错误,再怎么努力,也很难达到理想的高度。

其次,企业经营主要是靠产品来赚取利润,总经理要知道如何去打造产品品牌,让产品在众多市场竞争者中脱颖而出,抢占到最大的市场份额。

再次,经营企业先要做好管理,作为公司领导人的总经理要深谙管理的艺术。懂得如何让下属信服自己,建立他们对企业的忠诚度,让他

们尽可能积极地去面对工作、应对挑战，为企业创造出越来越多的价值。

除此之外，人脉关系的搭建、正确决策的方式方法、创新的思维理念、团队的建设、管理制度的建立和完善以及如何开源节流等，这些都是一个优秀的企业总经理应该掌握的内容。

本书就是针对中小企业在成长过程中会遇到的关键点和问题，从理念、品牌、人脉、创新、决策、营销、团队、管理、制度、资金、危机处理、心态、节流和误区规避十四个角度，全方位地对中小企业总经理在企业经营中应该掌握的知识结合案例进行了分析，并给出了可行性的建议。如果您是一位中小企业的领导者或者有意愿成为一位中小企业的领导者，如果您的企业正面临着发展的大问题，就请打开这本书吧，希望它能够为您的企业腾飞助一臂之力！

第一章

理念决定公司的未来,定位决定企业的生死

- 001 ■ 选择最适合自己的行业去做 / 2
- 002 ■ 谋定后动,永远不打无准备之仗 / 3
- 003 ■ 把目标和要求定高一点 / 5
- 004 ■ 别让成功遏制了企业的发展 / 7
- 005 ■ 找个强大的竞争对手 / 8
- 006 ■ 把握企业特色,把优势做成强势 / 10
- 007 ■ 少给自己留退路,尝试是失败的代名词 / 11
- 008 ■ 经营中不可带有赌博心理 / 13
- 009 ■ 将企业文化建设作为重头戏 / 14
- 010 ■ 小胜凭智慧,大胜靠德行 / 16
- 011 ■ 保持永不满足的心态 / 17
- 012 ■ 追求利润之上的企业价值 / 19

第二章

产品代表实力,品牌铸就辉煌

- 013 ■ 要做精做强,就要增强品牌意识 / 22
- 014 ■ 管理质量,就是管理公司的生命 / 23

- 015 ■ 舍利取义,经营要永远把诚信放在第一位 / 24
- 016 ■ 先有品质,再打牌子 / 26
- 017 ■ 打造品牌有策略 / 27
- 018 ■ 借政扬商,增加品牌公信力 / 29
- 019 ■ 品牌塑造的关键,是要打造核心差异力 / 31
- 020 ■ 外包装决定着品牌的档次和影响力 / 32
- 021 ■ 要时刻注意企业形象 / 34
- 022 ■ 服务不断上台阶,品牌才有影响力 / 36
- 023 ■ 多向品牌延伸有助于品牌长久保鲜 / 37
- 024 ■ 做好品牌防伪工作 / 38

第三章

人脉是上升的助力,客户是企业的根本

- 025 ■ 做生意就是做“关系” / 42
- 026 ■ 善于借力是获取成功不可或缺的条件 / 43
- 027 ■ 积极结交“上流”朋友,你的企业会提升得更快 / 45
- 028 ■ 生意场上的人情投资要从长计议 / 46
- 029 ■ 学会利用自己的资源建立关系网 / 48
- 030 ■ 主动出击是结交人脉的最佳方式 / 49
- 031 ■ 近朱者赤,多向成功者请教和学习 / 51
- 032 ■ 像关心朋友一样去关心你的客户 / 52
- 033 ■ 生意场中,小礼物往往能派上大用场 / 54
- 034 ■ 生意场上的人脉,要以互利为前提 / 56
- 035 ■ 为做生意不可损伤了情谊 / 57
- 036 ■ 对客户要深入了解、密切关注 / 59
- 037 ■ “以德报怨”是商战中制胜的法宝 / 60

第四章

因循守旧不可取,创新才有生命力

- 038 ■ 创新是小企业快速成长的捷径 / 64
- 039 ■ 能创新就一定会有出路 / 65
- 040 ■ 创新,就是要打破常规 / 67
- 041 ■ 审时度势,随时转变自己的观念 / 69
- 042 ■ 开辟别人没有看到的盈利之处 / 70
- 043 ■ 借鸡生蛋,建立新的商业模式 / 71
- 044 ■ 合作模式的创新,让企业由被动变为主动 / 73
- 045 ■ 博采众长,集百家智慧于一身 / 74
- 046 ■ 从模仿入手,在模仿中“跳”出来 / 76
- 047 ■ 永远比别人多想一步 / 77
- 048 ■ 寻找冷门,冷门也是“创新” / 79
- 049 ■ 实用性是决定创新效果的一大关键 / 80
- 050 ■ 竞争力源自独特,持续力则取决于不可模仿性 / 81
- 051 ■ 在企业内部大力提倡创新思维 / 82
- 052 ■ 勇于创新,也要避免风险 / 84

第五章

战略带来出路,决策确定高度

- 053 ■ 总经理要有商业眼光,看得准才能抓得稳 / 88
- 054 ■ 机遇稍纵即逝,要第一时间牢牢抓住 / 89
- 055 ■ 处处留心皆商机,不经意处有机会 / 90
- 056 ■ 直面挑战,很多机遇都隐藏在困境之中 / 92

- 057 ■ 要善于抓住机遇,更要善于创造机会 / 94
- 058 ■ 不要轻言放弃,成功也许就在拐角处 / 95
- 059 ■ 胆大还需心细,避免无谓的“牺牲” / 96
- 060 ■ 分清轻重缓急,关键时刻果断决策 / 98
- 061 ■ 做决策要学会“优选法” / 99
- 062 ■ 充分调查之后再做决策 / 101
- 063 ■ 别让经验束缚了你的头脑 / 102
- 064 ■ 切莫一意孤行,多听听大家的意见 / 104
- 065 ■ 决策者需要集思广益,但也不能“人云亦云” / 105
- 066 ■ 不要在情绪冲动时做决策 / 107
- 067 ■ 保持对周围环境的敏感度 / 108
- 068 ■ 战略规划有多远,企业就能走多远 / 110
- 069 ■ 不要一味寻求安全的发展之路 / 111

第六章

营销第一,终端至上

- 070 ■ 解决不了终端问题,你就失败了 / 116
- 071 ■ 因人而异,制订合理的营销战略和计划 / 117
- 072 ■ 洞悉市场,明白顾客最想要什么 / 118
- 073 ■ 多关注大客户,迅速完成资本累积 / 120
- 074 ■ 不要忽视客户背后的人脉所带来的潜在值 / 121
- 075 ■ 多为自己的营销找到出路和方法 / 123
- 076 ■ 建立一个安全稳健的销售网络 / 124
- 077 ■ 市场细分是创造竞争优势的有效方法 / 125
- 078 ■ 用真诚去建立顾客对产品的满意度和忠诚度 / 127
- 079 ■ 把握好影响客户购买的心理因素 / 128

- 080 ■ 利用“登门槛效应”，是实现销售的秘诀 / 129
- 081 ■ 抓住客户的好心情，可以提高销售成功率 / 131
- 082 ■ 如何应对客户的逆反情绪 / 132
- 083 ■ 换位思考是解决销售问题的有效方式 / 133
- 084 ■ 不要总是步步紧逼，必要时让客户吃点甜头 / 135
- 085 ■ 将最终的决定权交到对方的手中 / 136
- 086 ■ 有效处理客户的投诉问题 / 137
- 087 ■ 经常与客户保持联络 / 139

第七章

单刀独马难成大事，团队建设至关重要

- 088 ■ 团队合作让 $1+1>2$ / 142
- 089 ■ 择优而选，打造精英团队 / 143
- 090 ■ 要善于激发企业成员的团队精神 / 144
- 091 ■ 给团队建立一个共同的良好愿景 / 145
- 092 ■ 让团队成员都参与到整体工作蓝图的规划中来 / 146
- 093 ■ 增强向心力，充分发挥团队成员的力量 / 148
- 094 ■ 提高团队的执行力 / 149
- 095 ■ 积极打造学习型团队 / 150
- 096 ■ 愉悦的氛围促使团队高效工作 / 151
- 097 ■ 用激情打造成功的团队 / 153
- 098 ■ 有效的沟通决定团队的最终业绩 / 154
- 099 ■ 怀疑和猜忌是对团队最大的成本消耗 / 156
- 100 ■ 团队管理中的四大雷池 / 157

第八章

要成为企业家,先要学会做管理者

- 101 ■ 律人必先律己,为员工树立高标准的榜样 / 162
- 102 ■ 放下架子,不要太过崇尚权力 / 163
- 103 ■ 知人善任,将合适的人摆在合适的位置 / 164
- 104 ■ 注意感情投资,用“真心”换“忠心” / 166
- 105 ■ 洞悉员工的不满,化解员工的抱怨 / 167
- 106 ■ 营造民主气氛,尊重下属意见 / 168
- 107 ■ 别迷信个人魅力,不怕员工“功高盖主” / 170
- 108 ■ 不要吝啬对员工的肯定和赞美 / 172
- 109 ■ 正确对待有过失的员工 / 173
- 110 ■ 消除成见,失败的员工需要更多鼓励 / 175
- 111 ■ 员工出问题,多从自己身上找原因 / 176
- 112 ■ 学会分权,试着做个“懒人” / 178
- 113 ■ 授权要做到有效控制,扶上马不妨再送一程 / 179
- 114 ■ 保持合理的人才流动 / 181
- 115 ■ 请将不如激将,适当施加压力以激发员工潜力 / 182
- 116 ■ 对人才不要求全责备 / 184
- 117 ■ 注重员工品德,有才无德者坚决不用 / 186
- 118 ■ 重用人才,但不可姑息养奸 / 187
- 119 ■ 有功则奖,有过则罚 / 189
- 120 ■ 平等对待员工,“一碗水端平” / 190
- 121 ■ 不要吝啬去培养“人才” / 191
- 122 ■ 善用金钱激励法,切莫弄巧成拙 / 193
- 123 ■ 学会如何留下优秀的下属 / 194

第九章

无规矩不成方圆,制度完备企业才兴旺

- 124 ■ 靠制度管人,用制度办事 / 198
- 125 ■ 组织分工管理制度促使企业高效运转 / 199
- 126 ■ 绩效考核与监督制度确保企业规范有序 / 200
- 127 ■ 员工招聘管理制度保证人才供应 / 201
- 128 ■ 员工管理制度让企业正轨运营 / 202
- 129 ■ 薪资福利管理制度让员工更积极信服 / 204
- 130 ■ 产品销售管理制度有助提升业绩 / 205
- 131 ■ 行政事务管理制度让企业井井有条 / 206
- 132 ■ 制订制度要具有可操作性 / 207
- 133 ■ 鼓励员工参与到制度的制订中 / 208
- 134 ■ 将制度落实到实际行动中 / 210

第十章

资金是企业命脉,财务管理不能放松

- 135 ■ 财务问题是企业的咽喉 / 212
- 136 ■ 总经理也得掌握财务基本知识 / 213
- 137 ■ 学会分析财务报表中的信息 / 214
- 138 ■ 学会看利润表 / 216
- 139 ■ 学会看现金流量表 / 217
- 140 ■ 学会看资产负债表 / 218
- 141 ■ 为自己设立一个企业账簿 / 219
- 142 ■ 企业发票管理绝对不能忽视 / 220

- 143 ■ 掌握合理避税、节税的诀窍 / 222
- 144 ■ 薪酬支付也有讲究 / 223
- 145 ■ 企业发展要把筹资当成一种学问 / 224
- 146 ■ 掌握最佳的筹资渠道 / 225
- 147 ■ 规避风险, 远离筹资陷阱 / 227
- 148 ■ 有效控制企业的存货 / 228
- 149 ■ 掌握实用的催款技巧, 快速高效搞定欠款人 / 229
- 150 ■ 合理解决财政赤字 / 230

第十一章

善于处理危机, 提高自身战斗力

- 151 ■ 居安思危, 总经理一定要有危机意识 / 234
- 152 ■ 解决危机前先要让心沉淀下来 / 235
- 153 ■ 清点潜在危机, 避免陷入困境 / 236
- 154 ■ 未雨绸缪, 应急方案早设定 / 237
- 155 ■ 祸兮福之所伏, 危机也可以是转机 / 238
- 156 ■ 调动团队积极性, 在暴风骤雨中勇敢突围 / 239
- 157 ■ 坚持到底, 永不放弃 / 240
- 158 ■ 三项对策带领企业安全“过冬” / 242
- 159 ■ 前事不忘后事之师, 为危机画上句号 / 243

第十二章

大胸怀成就大事业, 心态打造至关重要

- 160 ■ 胸怀多大, 成就就有多大 / 246

- 161 ■ 遇事兼容并蓄,方能赢得人心 / 247
- 162 ■ 想要得到尊敬,先要学会尊敬别人 / 249
- 163 ■ 天下没有白吃的午餐,付出才有回报 / 250
- 164 ■ 乐于接受他人的长处,才能成就事业 / 252
- 165 ■ 多听逆耳之言才有助于企业进步 / 253
- 166 ■ 遇事多冷静,不要轻易钉下“钉子” / 255
- 167 ■ 想要拿得起,必先放得下 / 256

第十三章

降低成本出利润,懂开源更得会节流

- 168 ■ 省下的成本等于获得的利润 / 260
- 169 ■ 低成本也是一种竞争力 / 261
- 170 ■ 从自己做起,让节约成为企业内部的一种习惯 / 262
- 171 ■ 事后算账不如事前控制 / 263
- 172 ■ 排场和面子,要该省则省 / 264
- 173 ■ 尽可能将进货价压到最低 / 266
- 174 ■ 减少生产过程中的浪费 / 267
- 175 ■ 营销环节中也可以节约成本 / 268
- 176 ■ 员工节约,从培养“老板意识”开始 / 269
- 177 ■ 提高效率等于降低成本 / 271
- 178 ■ 拿掉那些可有可无的员工 / 272
- 179 ■ 不要忽视任何一点浪费,大利润往往藏在小细节里 / 273
- 180 ■ 从小处着手来节约成本 / 274
- 181 ■ 规避会议中的成本浪费 / 276

第十四章

避开禁忌，少走弯路

- 182 ■ 别让自己的企业成为行业“杂工” / 280
- 183 ■ 一分钱也要赚，“蝇头小利”不可轻视 / 281
- 184 ■ 切莫盲目追求“多元化” / 282
- 185 ■ “纸上谈兵”是自寻死路 / 284
- 186 ■ 不要单凭直觉做决策 / 285
- 187 ■ 现金流万万断不得 / 287
- 188 ■ 不必非得两败俱伤，合作共赢也是一条路 / 288
- 189 ■ 心急吃不了热豆腐，不要忙着做“大” / 290
- 190 ■ 不停前行，别让企业“死于安乐” / 291
- 191 ■ 永远都不要盲目自大、自以为是 / 292
- 192 ■ 鱼死网破不可取，价格大战碰不得 / 294
- 193 ■ 不要太过势利，切莫轻视小人物 / 295
- 194 ■ 做生意不能不择手段，得给自己留后路 / 297
- 195 ■ 保持企业“纯净度”，不干净的钱坚决不赚 / 297
- 196 ■ 杜绝人脉中的“假贵人” / 299
- 197 ■ 不要妄图面面俱到，把精力放在最有效的事情上 / 300
- 198 ■ 别总想着冒险，生存下来才是前提 / 301
- 199 ■ 与企业一同成长，别停下提升自我的脚步 / 302

第一章

理念决定公司的未来,定位决定企业的生死

001 ■ 选择最适合自己的行业去做

所谓“男怕干错行，女怕嫁错郎”，行业的选择是一个企业发展的基石，决定着企业能否快速发展、做精做大。一个好的项目可以将一个小企业快速地推上顶峰，一个不好的行业也能将一个强大的企业瞬间抛向谷底。作为企业带头人的总经理，能够为企业选择一个好的行业去做，是创业初期应该攻克的首要关口。

我们所说的好行业并不是指那些被很多人所推崇或者看起来前景广阔的热门行业，而是适合自己企业发展的行业。很多人在选择行业的时候，往往是看到别人在某个行业中赚到了钱，就盲目地跟随，希望自己也可以通过效仿从中得益。然而，这样的盲目跟风是一种严重的错误。

第一，对于业务的不熟悉会使你焦头烂额，觉得相当吃力，不了解的东西自然也就很难研究得透彻，这在竞争中就成了一个很大的弊端。

第二，你的企业不是这个领域中入行最早的，大块的市场和利润已经被别人所占领，模仿的人越多，竞争就会越激烈，最终的结果往往是“大鱼吃小鱼”，实力薄弱的小企业就很有可能会被淘汰出局。

谢宁最初之所以选择电信业务来作为公司的主要项目，是因为他曾从事过近十年这方面的工作。无论是从人脉还是技术层面来讲，都占有得天独厚的优势。而这个项目也确实给他带来了不错的收益。

但就在企业一点点壮大的过程中，另一个行业却深深吸引着谢宁：他身边的一些朋友都纷纷投入到了金融业之中，而且收益也都十分可观，远比他所从事的行业要好得多。谢宁心动了，决定要下手尝试一把。于是，他逐步暂停了电信工程的业务，将重点转投到了中小企业经济管理与放贷上。

结果，干了不到半年，谢宁就叫苦不迭了。对行业的不了解使他举步维艰，即使雇用了不少的专业金融人才，但由于自己不懂得如何去规划去管理，还是处处碰壁。为了能够尽快地进入状态，他几乎将自己的大部分精力都用在了学习金融方面的知识上。然而，“冰冻三尺非一日之寒”，并不是通过短时间的学习就能很好地掌握以及懂得运用这些知