

创业者提高经营管理效果的
实用工具书

经营管理
经典必读

新公司经营 管理97问

内容翔实 案例丰富

解答经营者在公司成立、经营、管理过程中
经常遇到的问题和困惑

一个经理人十年的知识积累，一个从无到有的创富过程

王福振◎编著

 中国纺织出版社



创业者提高经营管理效果的
实用工具书

经营管理
经典必读

新公司经营 管理97问

内容翔实 案例丰富



解答经营者在公司经营、管理过程中
经常遇到的问题和困惑

王福振◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

开设公司基本账户时怎样选择银行,携带哪些材料?

公司年检时要携带哪些材料?

你的公司要交哪些税?

怎样给员工上保险,需要上哪些保险?

.....

《新公司经营管理 97 问》从公司设立的步骤和细节,不可不懂的财务知识,如何和工商部门打交道,如何和税务部门打交道,招人、用人和管人,要制订哪些制度,如何留住客户、保持利润以及如何化解危机八个方面,针对经营者在公司成立、经营、管理过程中经常遇到的问题和困惑,进行了详细的解答。希望本书能给新成立公司的创业者以借鉴和启迪。

图书在版编目(CIP)数据

新公司经营管理 97 问/王福振编著. —北京:中国纺织出版社, 2013. 7

ISBN 978 - 7 - 5064 - 9669 - 8

I. ①新… II. ①王… III. ①公司—企业管理—问题解答 IV. ①F276.6 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 077509 号

策划编辑: 于磊岚 特约编辑: 朱 方 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

邮购电话: 010—67004461 传真: 010—87155801

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 16

字数: 217 千字 定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

PREFACE

有人说，打工好，不用本钱，没有风险，只进不出，埋头干活就是了，更无须为各种各样的琐事操心。但老板吃米饭，打工者最多能跟着喝点稀粥，有时候只能喝刷锅水。

跟一位广东的亿万富翁聊天，他说：“我们广东人不想给人打工，只有当老板的野心和对成功的欲望。你可以留意一下，即使是菜市场上卖菜的年轻人，也从未把自己看做是一个谋生活费的小贩。他们认为自己在经商，是在做经理，他们甚至有名片。”

所以，在条件成熟的时候，我们要成立自己的公司，要自己当老板。为什么要成立自己的公司？个体户不也挺好吗？是的，个体户虽然不用交那么多的税，注册也没有最低成本要求，但是其信用度及知名度比公司低，更重要的是无法以个体户营业执照的名义对外签合同，也就是说想和大公司做大买卖还得有限公司。另一个好处是，有限责任公司如果做生意亏了本，可向法院申请破产保护，如你注册公司时的注册资本金为 50 万元，而你欠别人 200 万元，你只需还 50 万元即可，且受法律保护，但个体户就只能自己兜着。

在就业形势和经济形势都不容乐观的情况下，越来越多有志向、有梦想的年轻人选择了创业，成立了自己的公司。或许有人认为这时候创立新公司不合适，因为经济大环境不是很好。但我认为，大势不好的时候才是

你创业的最佳时期。国家现在也鼓励年轻人创业，并出台了很多优惠政策。这个时候创业，并且坚持住，大环境好的时候就可以一飞冲天了。

但是，不可否认的是，新成立公司，太多的事情需要解决，比如合作伙伴的选择，工商注册的步骤，还有招人、用人，经营管理，和工商打交道，和税务打交道，和客户打交道，等等，哪个方面出了问题都可能给本来就很脆弱的公司惹来大麻烦。开公司看似风光，但背后是经营者的努力和辛酸。有时候是一个问题接着一个问题，过了一道坎还有一条沟。

如何让创业者们少走一些弯路，减少一些成本，增加一些效率？《新公司经营管理97问》从八个方面，针对经营者在公司成立、管理、经营过程中经常遇到的问题和困惑，进行了详细的解答。希望本书能给新成立公司的创业者以借鉴和启迪。

王福振

2013年4月

目录

CONTENTS

第一章

公司设立的步骤和细节

1. 选择合作伙伴要注意哪些问题 2
2. 如何正确处理合伙人之间的关系 5
3. 如何选择行业 6
4. 如何选择经营项目 7
5. 如何给公司起个好名称 9
6. 公司的经营场所如何选择 13
7. 股份有限公司发起人可以用什么样的财产出资 19
8. 去工商部门登记要经过哪些步骤 21
9. 开设公司基本账户时怎样选择银行,携带哪些材料 25
10. 哪些行业需要审批 27

第二章

不可不懂的财务知识

1. 新公司如何建账 43
2. 短期财务报告中应涉及哪些重要变量 44



3. 什么是会计核算	46
4. 各种票证的开具和使用情况是怎样的	47
5. 只有董事长的签章而没有公司的盖章,这样的汇票有效吗	49
6. 空白支票遗失后给他人带来损失的,公司需要承担责任吗	50
7. 如何处理票据被盗的情况	52
8. 汇票可以在无背书的情况下被他人兑付吗	53
9. 本票自出票日起一年后,票据权利人还能使用吗	54
10. 成长性公司财务管理经常出现哪些隐性问题	55
11. 管好、用好资金从哪几个方面入手	57
12. 解决现金流问题的措施有哪些	58
13. 为什么要在不需要钱的时候借钱	59
14. 怎样保证公司不花冤枉钱	60
15. 非财务部门经理要懂财务吗	61
16. 如何加强公司财务控制	62
17. 如何找一个好的兼职会计	63

第三章

如何和工商部门打交道

1. 国家工商部门主要管什么	66
2. 哪些情况会被工商部门查处	67
3. 哪些情况下要到工商管理部门办理相关手续	72
4. 怎样加入“守合同重信用”行列	74
5. 公司年检时要携带哪些材料	76
6. 怎样利用优惠政策	77

第四章

如何和税务部门打交道

1. 你的公司要交哪些税 80
2. 无偿转让不动产,不是出售行为,也要缴纳营业税吗 82
3. 公司的公益性捐赠需要纳税吗 84
4. 要成为增值税一般纳税人应当履行哪些手续 84
5. 怎样进行税务登记 86
6. 申请办理公司税务登记时,应当提交哪些法律文件 86
7. 哪些税种需要在国税办理,哪些可在地税办理 88
8. 公司没有收入怎样申报 90
9. 一定要买税控机吗 91
10. 什么情况下要使用代开发票 91
11. 如何在合法避税上找回一些利润 92
12. 公司经营上确有困难的,可以申请延期缴纳税款吗 95
13. 要不要去找专管员 95
14. 应对税务检查的技巧有哪些 98
15. 能否查询其他公司的纳税情况 101

第五章

招人、用人和管人

1. 实用而又花钱少的招聘方式有哪些 104
2. 怎样选择合适的人 106
3. 文凭与水平哪个更重要 107
4. 有缺点的员工能不能用 109



5. 如何用人之长	110
6. 怎样给员工上保险, 需要上哪些保险	111
7. 如何培养员工的团队精神	113
8. 公司应该提供哪些培训	115
9. 为什么要鼓励建设性的良性冲突	117
10. 怎样培养忠诚员工	118
11. 金钱激励有哪些局限	120
12. 怎样利用“批评激励法”	122
13. 管理人员要不要有架子	123
14. 怎样批评才能不遭记恨	124
15. 怎么解决“老板忙晕了, 下属没事做”的问题	125

第六章

要制订哪些制度

1. 命令管理还是制度管理	128
2. 公司需要制订哪些制度	129
3. 怎样理顺业务流程	130
4. 怎样避免制度化管理的误区	132
5. 如何让公司文化为公司制度服务	134
6. 纪律要不要有人情味	137
7. 如何用制度保证“问题不过夜”	138
8. 如何避免使公司的规定流于形式	139

第七章

如何留住客户、保持利润

1. 为什么说精品也需要包装	142
2. 如何签订一份没有破绽、安全可靠的合同	143
3. 规模大的经销商就是好经销商吗	144
4. 什么样的中间商能给公司带来最大的利润	145
5. 以经销商为中心还是以顾客为中心	146
6. 出色的营销方案是怎样制订出来的	147
7. 为什么说营销最重要的是研究消费者	149
8. 什么是利益均沾原则	151
9. 为什么说要用懒人的思维想问题	153
10. 怎样将不可能变为可能	156
11. 怎样给顾客分类	157
12. 客户至上就是满足客户的一切需求吗	158
13. 怎样消除客户的负面情绪	159
14. 地域因素对市场的影响有多大	161
15. 怎样进行市场细分	161
16. 薄利多销和厚利适销分别怎样应用	163
17. 如何从缝隙中发现被别人忽略的财富	167
18. 如何做“大产业链”中的一环	169
19. 怎样开拓新领域最安全	170
20. 进入新业务领域要注意哪些问题	172
21. 既省钱又有效的推广方式有哪些	173



第八章

如何化解危机

1. 为什么说有危机是常态，没有危机才是异常	180
2. 怎样把危机扼杀在摇篮里	181
3. 为什么说最具有诱惑力的时候要沉住气	184
4. 如何在危机中寻找商机	185
5. 经营公司要防范的商业诈骗有哪些	187

参考文献	193
------------	-----

附录 公司制度范例	194
-----------------	-----

附录 1 财务管理制度	195
-------------------	-----

附录 2 出纳管理制度	208
-------------------	-----

附录 3 现金收支管理制度	213
---------------------	-----

附录 4 人事考核制度	216
-------------------	-----

附录 5 员工考勤管理办法	221
---------------------	-----

附录 6 质量成本管理办法	228
---------------------	-----

附录 7 销售管理制度	235
-------------------	-----

如果有可能，以前，多讀印度文學名著小說，聞樂吳正揚的曲，又不像

李和强、C. 恩，大州合舞要不要，湖州西區公

第一音

和 平

人肺外科等。急功近利者南辕北辙。后公循理个挂以四出。后公齊此个

公司设立的步骤和细节

公司设立的步骤和细节

为圣学大儒制衡金宗正· 廖世承 著 上海商务印书馆出版

... 售主。更如前所...

... ..

中国政法大学图书馆藏

A series of grayscale calibration bars and a color calibration bar. The grayscale bars range from white to black in various steps. The color bar includes patches for yellow, cyan, magenta, and other colors.





1. 选择合作伙伴要注意哪些问题

在中国人的传统观念里，合伙生意难做。那些开始大家都很有信心，合作得很好的合伙人，最后闹得不可开交，甚至闹上法庭的事，我们听说得不少。有的甚至是亲属、发小或者是很要好的朋友。所以，我们在开设公司的时候，要不要找合伙人，是一件让人纠结的事。

到底找不找合伙人？我的观点是，如果你就想赚点钱，自己又有一定的能力，经得起赔，那就自己干，赔了赚了都是自己的，省心。可以注册个独资公司，也可以开个股份公司，找有把握的亲属做股东，实际控制人就是你一个人。如果你真想干点事，那就找个合伙人，这里的好处我就不多说了，互补、互相激励、共担风险，等等，大家都知道。

这里，我就第二种情况，说说如何找合伙人的问题。

找合伙人不能头脑热。大家一拍即合，这是好事，年轻人干事就要利索、干脆，但头脑一热做出的决定，也往往会因为头脑一热说掰就掰。那么，怎么找合伙人呢？

先看看哪些人可以作为我们的合伙人。

很多合作伙伴是夫妻。因为夫妻间拥有几个在良好合作关系中很关键的要素——信任、尊重，在一起时很舒服，等等。这些要素在婚姻里已经存在并经受过考验。有不少夫妻携手合作，既开心又赚钱。例如，黛比会做一种巧克力曲奇，她的好手艺让每个品尝过这些曲奇的人都赞不绝口；而她的丈夫兰迪有做生意的天赋和能力，两者结合形成一套体系，共同经营把门店发展到了几百家。

在一些好朋友中也能找到合作伙伴。贾德·马尔金选择他的大学室友尼尔·布鲁姆一起开办了JMB，他们的友谊带来了商业的成功。还有一种普遍的情况是，两人从前是同事，因为先前的老板阻碍了他们的发展，所以自立门户，比如加里·格林伯格和谢尔登·斯蒂尔曼在离开原公司后成立了著名的软件公司——赛捷公司。

如果你的配偶、好朋友和同事都不合适，你也不是走投无路了。彼此



共有的朋友也会撮合成很多合伙人。另外你的同学或老师可能也认识一些和你有相似目标，能力互补的人。

中国什么都可能缺，就是有理想、有事业心的人不缺。是不是有事业心，又与自己互补的人就是优秀的合伙人呢？也不见得。还要做其他方面的考察，具体说来：

（1）与对方能否形成互补。首先看自己需不需要合作伙伴，需要什么样的合作伙伴，自己缺乏什么，自己缺乏的是不是正好是对方具备的，对方的优势是不是与自己互补。

（2）看对方是不是具备做生意的心理素质和承受能力。这一点总被很多人忽略。从我自己的经验看，这一条很重要。做生意是要讲心理素质的，就是说看他能不能赔得起，这包括金钱、声誉、时间、血汗、家庭甚至生命。

（3）考察他的人品。如果上面的条件都具备，但是人品不好，也要放弃。在选择人品上，总有朋友劝我：“尺有所短寸有所长，用小人也可以用他的长处嘛。”我不这样认为。与人品不好的人合作的结果只有两个字：“闹心。”看一个人的人品我觉得一要看他守不守孝道，不孝顺的人好也好不到哪儿去，孝顺的人坏也坏不到哪儿去；二是要看他周围的朋友，他最好的朋友如果操守好，守做人的规矩，都是翩翩君子，那一般他也错不了。如果他的好朋友都是偷鸡摸狗、不守信用、沉湎酒色的，那他一般也好不到哪儿去。

（4）看脾气、性格。人的脾气性格生来就很难改变，人的所作所为和性格有必然的联系，做生意切忌相互猜疑，爱嫉妒、易怒、反复、斤斤计较的人一定不能选做合作伙伴。同时有话闷在心里烂了也不说的那种人也不能选择。

创业百分之百会遇到困难，没有困难的行业也很难赚钱。性格开朗的人是最容易成就事业的人。每天忧心忡忡、茶饭不思的人，只会带给你负能量。

总的来说性格要互补为主，比如一个擅长做交际，那么另外一个人一定要细心谨慎，在平时的经营过程中一个唱红脸，一个唱黑脸的情况是最



好的。

(5) 看他的兴趣爱好。看人不能单凭某点就下结论，对兴趣爱好的观察是辅助的考察，爱好赌博和喝酒的一律要淘汰出去，作为对男性的考察也应该把他对异性的看法列在其中，好色的、爱鬼混的人也不能选择。

(6) 从消费习惯看他对钱的态度。一直以来，我始终认为看一个人怎么花钱，就知道他是怎么挣钱的，有大手大脚花钱习惯的人要谨慎选择，挣多少花多少，甚至花没挣到的钱的人，一定不要选择。

(7) 看他有没有共同进退的品质。有句话说得好，宁可要不能同苦能共甘的朋友，也不要能同苦不能共甘的朋友。好多合作的人在困难时期能够共患难，但是等富贵以后却相互算计，到头来更让人寒心。

(8) 看他是不是多疑。疑者多虑，虑者伤神。如果不能相信工作伙伴，害怕合作伙伴损害自己的利益，处处防范，最后就很可能搞到不欢而散。我希望创业的朋友能够兄弟齐心，姐妹同力。

(9) 虚荣心太强者不宜做合作伙伴。开张伊始，就要装修办公室，开豪华车……抱歉，创业初期还是先多想想怎么赚得更多，而不是把钱花掉吧！

(10) 性情过于急躁者不适合创业。幻想一夜暴富，在创业初期就可以实现盈利的人不宜合作。万事开头最难，要做好半年甚至一年没钱赚的准备。这就是创业的准则。

人无完人，完全符合以上条件的合伙人的确不好找。但开公司可不是闹着玩的，有的人可能要花光自己的积蓄，还有的人举债经营，过程中的挑战更是数不胜数。每天都有要解决的问题，没有好的合伙人，公司很难生存下来。

不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友。创业路上我们很多情况下，不是孤军奋战，而是和自己的合作伙伴共患难。寻找合适的合作伙伴就像寻找一生伴侣一样重要，绝不能因为难找而降低标准。只有这样，我们才会有一段开心、难忘的旅程。



2. 如何正确处理合伙人之间的关系

一些合作者在经历了一段动荡的过程之后，会出现两种情况：一是关系更为牢固，因为大家能相互理解，相处并不容易，大家都要珍惜，这样也许能“白头偕老”；二是“离婚”，出现问题后，合伙人发现无法再走下去，于是散伙儿。

创业者在最初创建企业的过程中，由合伙人组成的团队的作用相对不那么明显。这时候的创业者有点像部队里的班长，几个人，几杆枪，什么都得亲历亲为，战略战术之间的层次不甚清晰，只需目标明确，然后争分夺秒。

创业者率领的小公司经过两到三年的摸爬滚打后，如果没有夭折，则证明创业者和其所选择的行业、项目基本正确，公司也一定在飞速成长。这时候，往往也只有到了这时候，创业者才开始意识到合伙人之间的关系非常重要。

要想保持良好的伙伴关系或友谊，以下原则请务必牢记：

(1) 不能人人都想当老大，不要有离开我不行的想法。开公司可不是儿戏，如果不能精诚合作就没必要聚集在一起。合作各方都认为自己很强，互相不服气，都想当董事长或总经理，当不成也要处处显示自己在企业中的影响，达到“不是老大的老大”境界最好，成为“少了我老大就玩不转”的人也不错。

如此是不可能做好项目，成就事业的。如果大家在创业阶段不能很好地摆正心态，那么在最开始就没必要合作组团。

(2) 重要的事情签个协议，不要怕伤感情。不管你是全部或部分、真或假、早或晚地与人合伙，都要尽量签订好协议，这样你和合作伙伴才会有章可循。

(3) 保持简单。创业初期，要尽量避免建立复杂的体系，因为那样会把你的生意搅浑，得不偿失。

(4) 互相尊重。

(5) 对双方的关系有共同的承诺，了解这种关系的界线。

(6) 互相保守秘密，无论是工作上的还是私人的。

(7) 及时、恰当地解决矛盾和分歧，不要对对方心怀恶意。

(8) 在你感到被冒犯即将发脾气之前，听听对方的解释和观点。其中可能有些你不了解的情有可原的情况，这样有助于消除误解。强调你们之间的相似点，共同的目标、志趣、价值观和利益，而不是夸大分歧，制造事端。

(9) 如果可能的话，双方共享荣誉。这样，你们就是一个整体，是“我们”而不只是单个的“我”。

成功的合伙人，一切都会以公司的长远发展为出发点，从全局出发，而不是单纯地从个人的感情出发，这样所有的问题和分歧就会迎刃而解，大家也都能为了同一个目标和理想协调地合作了。

3. 如何选择行业

万事开头难，经营公司也是如此。资金、技术、人员、市场预测，以及想象不到的各种困难，都在考验经营者的胆识、气魄和理性。如何走好第一步？这是公司将来能否做大的关键。第一步走得好，可以成功开启事业之门；走不好，资金精力付之东流。

(1) 做资金周转短的行业。一般来说，创办公司最初必须做周转幅度不大的行业。开始选择的行业资金周转幅度应尽量小些，并且自己要有一定的周转金，因为这些周转金是在确定营业目标之后备用的。

如果缺乏周转金又想开业，那必须选择一种可以借助大宗企业的行业。例如：公司所需的原材料，可以向供应商赊欠，产品卖出之后再付材料款。

(2) 通常应做一般人都能做的行业。如果是小资本创立公司，应尽力避免技术性过高的行业，因为技术行业对小资本者是一项负担。在向制造