

2

小老板到大老板丛书

「下海」必备 老板必读

小老板的公关与

领导艺术

程国慧 蔡红 编著



中信出版社



132624

F276.3

小老板到大老板丛书之二 95-43

小老板的公关与领导艺术

程国慧 蔡 红 编著



S034511X

中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

DM 98/31

小老板的公关与领导艺术/程国慧, 蔡红编著, —北京:
中信出版社, 1995. 12

(小老板到大老板丛书; 2)

ISBN 7-80073-099-9

I. 小… II. ①程…②蔡… III. ①小型企业—公共关
系学②小型企业—企业领导学 IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 12678 号

小老板到大老板丛书之二

小老板的公关与领导艺术

编 著 者	程国慧 蔡 红	开本	787×1092mm 1/32
责任编辑	李德宝	印张	9.75
责任监制	肖新明	字数	189 千字
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳 区新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	版次	1996 年 1 月第 1 版
		印次	1996 年 6 月第 2 次印刷
承 印 者	中国科学院印刷厂	书号	ISBN 7-80073-099-9 F·72
发 行 者	中信出版社	印数	8001-20000
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	14.00 元

版权所有·翻印必究

总 序

——适者才能生存

小企业在国民经济和社会生活中扮演着重要角色。在美国,95%的企业是小企业,国民生产总值的43%是由小企业创造的。日本朋友亦认为,“没有中小企业的现代化,就没有日本经济的现代化”。我国小企业的地位同样不可低估,私营企业更是小企业中的一支生力军。截止到1994年底,我国私营企业总户数已近30万户,从业人员超过400万人,在他们中间也涌现出一批致力于出口创汇的佼佼者,创汇额近10亿元。然而小企业终究因为资本弱小、势单力薄,抵御风险能力弱,面临的竞争压力大,而市场经济的特点就是竞争,只有适者才能生存。在美国,新登记

的企业五年中约有半数相继倒闭。我国小企业的老板们在商海中能否把好航舵,是破浪前进,脱颖而出,还是翻船落水,昙花一现,这是摆在每一个小老板眼前的现实问题,要解决这一问题,最有效的途径唯有勤奋学习,努力提高自身的素质。这点也可以通过1993年我国的私营企业老板自身文化水准与其财产积累量的几乎是正向比例关系中得到验证:文盲——35.0万元,小学——41.2万元,初中——46.1万元,高中——49.5万元,中技——64.4万元,中专——68.7万元,大专——74.7万元,大学——80.0万元。

勿庸讳言,当前我国致力于小企业的研究还很不够,同时小企业老板们的素质偏低也是一个普遍现象,尤其是缺乏创业思维、竞争意识、质量意识、信誉观念、公共关系与领导艺术、经济效益观念和市场经营的战略眼光,从一定意义上说,就是表现出不适应市场经济条件下的竞争。由从事企业咨询诊断的专家、学者们和第一批下“海”吃“螃蟹”的实践者共同组织编写的《小老板到大老板丛书》顺应时代的需要,解决了小老板们要提高自身素质,却苦于无从着手的当务之急,这确实是一件大好事。

这套丛书表现出很强的实用性和可读性,实际操作性亦很强。它向人们描绘了一幅从小企业的创办到小企业的未来发展直至向大企业的转变的完善图景,为某一天要开

办一个小企业或欲改进已有的小企业的读者们铺设了坦途。同时，也为小老板们在竞争中立于不败之地，提供了行之有效的办法、技巧和策略。

喜悦之余，特以此为序。

沙叶

1995年6月9日于北京

沙叶教授，高级研究员，系中国企业管理协会副会长、中国企业家协会常务副会长、中国质量管理协会副会长、中国设备管理协会副会长、中国企业经营咨询公司董事长兼总经理、清华大学经济管理学院兼职教授。

目 录

困 惑

人与人之间的关系为

什么这么难处? 1

一、无言的结局 3

二、仁者能制胜吗? 4

三、顾客永远是对的嗎? 6

四、小事不谨慎，大事付东流 6

五、后院起火，防不胜防 7

六、“关系学”补课论 8

诊 断

人是活的 11

一、分道扬镳有因由 14

二、当断不断，必留后患 16

三、没有不合格的消费者 17

四、“I”总是大写的 18

五、家和方能兴万事 18

六、笑看人生 20

公关艺术篇

● 公关≠公关小姐	25
一、公共关系的遭遇	25
二、得识公关真面目	27
三、公共关系观念制胜	31
四、公共关系的“道德经”	36
● 八面玲珑，八面来风	
——小企业的外部公共关系与协调	48
一、外部公关的焦点——顾客关系	48
二、远亲不如近邻——社区关系	56
三、商海行舟之棹——政府关系	59
四、宣传有道——新闻界关系	61
五、同行相敬——同业公众关系	69
● 有朋自远方来，不亦乐乎	
——人际交往中的公关艺术	72
一、先声夺人——公共关系的语言沟通	
艺术	72
二、此时无声胜有声——公共关系的非	
语言沟通艺术	79
三、来而不往非礼也——公共关系礼仪	88
四、自我延伸——善待他人的名片	101
五、相濡以沫，相敬如宾——家庭公关	
艺术	104

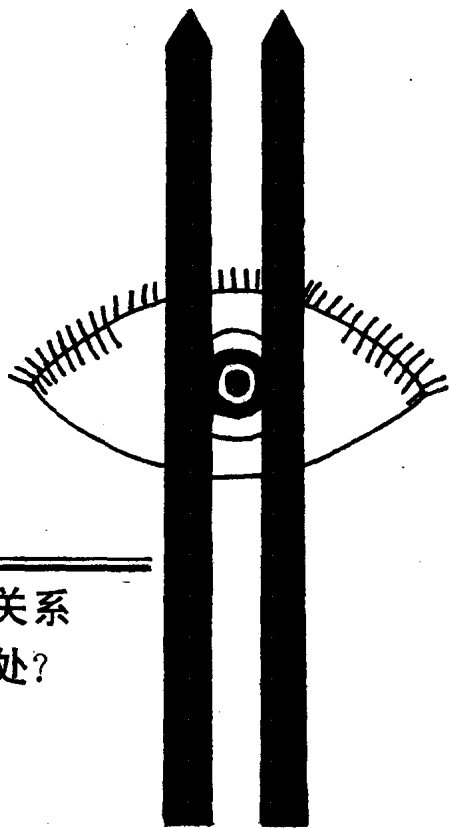
●巧言令色	
——公关语言策略与谈判艺术	107
一、运言而制机宜——公共关系的语言策略	107
二、三寸之舌能抵百万之兵——公共关系谈判技巧	119
●办公室的故事	
——办公室公关艺术	126
一、礼出大家——仪表仪容的礼貌	126
二、云想衣裳花想容——服饰穿戴的艺术	128
三、有限空间，尽展人间风姿——办公室礼仪	135
四、未见其人闻其声——电话礼仪	143
五、金话筒的世界——接受记者采访礼仪	147
领导艺术篇	
●横看成岭侧成峰——小老板与领导艺术	149
一、揭开领导者的面纱——小老板的领导身份	149
二、十八般武艺的魅力——小老板的领导素质	153
三、把力用在刀刃上——小老板的领导职责	158
四、拨开云雾见天日——小老板的领导艺术	162
●明察秋毫，运筹机先	

——决策艺术	165
一、决策能力	167
二、有效决策	169
三、信息是决策之母	178
四、决策有术	188
●将在外，君命有所不受	
——授权艺术	194
一、为有源头活水来——历史上的授权	196
二、没有规矩，何成方圆——授权的	
原则和方法	199
三、不要冷眼视之——授权应注意的问题	202
●投之以桃，报之以李	
——公开激励艺术	205
一、话说激励	206
二、行之有方	211
三、公平与不公平	215
四、期望与激励	221
五、士为知己者死	226
六、赞美与激励	233
●良药并非苦口	
——指责纠正的艺术	244
一、指责有术	244
二、曲径亦能通幽——指责纠正的技巧	253
●广开才路，财路无边	
——用人艺术	265

一、人才乃经营之珍宝——重视人才	265
二、垃圾是放错了位置的财富——发现人才	269
三、条条“才路”通罗马——选用人才	272
四、不拘一格降人才——适才适用	278

优化模式 择人善用 左右逢源	291
-----------------------------	-----

困惑



人与人之间的关系
为什么这么难处？





老板在自立门户，打算成就一番事业之前，有的是初涉商海，心情忐忑又躊躇满志，有的是在生意场上几经磨练却信心不变，伴着亲朋好友们的“开业大吉、恭禧发财”的祝福声公司开始运营。各式票据、文件在慢慢地加高，电话铃声也日渐稠密，员工客户往来穿梭，当然这还是比较让人欣喜的景象，但随之而来的是各式各样的问题。这些问题既有预料之中的，又有不期而至的，而最令小老板困惑的却是“人与人之间的关系为什么这么难处？”。做生意固然不能苛求天时地利，而“人和”呢？为什么后者比前二者却更难达到呢？

一、无言的结局

杨经理同几个朋友合伙开了一家公司，

靠他在大型零售商业干了几年的业务关系，手上有不少客户，于是转而辞职单干，为几家外国客商做洗涤用品的总代理。他的另两位合伙人江女士和王先生分别以资金入股，并参与日常的经营管理工作。此外，公司的其他几名员工都是凭各种关系进来的。刚开始做时，有些企业不怎么信任他们，因而推销员大都遇到过“冷面孔”，但靠着大家同舟共济的不懈努力，加之杨经理对业务的热情，公司很快就走出了困境，乃至当年就有了盈利。然而就在这时，公司内部发生了纠纷，先是由于日常费用支出过大等问题使江女士与王先生对杨经理产生不满，后又发展至拉帮结伙，各个争取己方的利益，而杨经理因自尊心和自信心过强，对业务工作大包大揽，以致在处理具体问题时往往独断专行，不能冷静听取两位合伙人和下属员工的意见，最终使公司从“春秋”走向“战国”，各方矛盾日益激化，三位好友大吵一架，分道扬镳，杨经理成了孤家寡人，公司也处于风雨飘摇之中。

其实杨经理是个很重友情的人，但他万万没料到就在公司处于关键时刻两位朋友会弃他而去，更弄不懂到底是因为什么闹到这种不堪收拾的地步。

二、仁者能制胜吗？

在北京市西城区一条不算繁华的大街上有一家小有名气、经营特色食品的饭庄，这家饭庄是由张经理向单位承包的。饭庄花了100多万元重新装修，并在二楼设了六间

KTV 包房。楼下大厅近 200 平方米，饭庄有一位前厅经理，一名领班，六名服务小姐，一位厨师长，四位厨师以及一名采购员和若干做杂活的临时工。张经理性情平和，对待员工十分关照，但是饭庄的生意却相当冷清，一般每天的流水只有 2000 元左右，最惨的时候 100、200 元的情况也有。尽管生意不景气，但张经理却从不拖欠员工的工资，有时甚至是张经理自己掏腰包给员工发薪水。厨师和服务员还管吃住，免水电费，遇到头疼脑热的张经理有时还提供点小药，作为经理可谓仁至义尽，豁达大度。然而，员工们的自觉性却很差，服务员大多仅是小学毕业，服务素质跟不上，虽说大多是来自农村，可比公主还要娇气，吃工作餐挑肥拣瘦，干活推三阻四，加上新老服务员之间不和，前厅与后厨又矛盾重重，搞得张经理焦头烂额。一度还发生过厨师长与领班大打出手、后厨全体罢工的事件。张经理本要依照店规处理他们，但员工们却有恃无恐，大有一副缺了我饭庄就无法营业的架式。张经理虽然痛下决心打算开除几名服务员，更换厨师长，但又怕贸然开除员工又会缺少人手。于是事情就这么一天天拖了下来，整个饭庄人浮于事，得过且过。人人都有怨言，服务员和厨师更是理所当然地享受张经理无偿提供的各种福利。

张经理也很无奈，虽然也请了行家来分析症结，但制定的规则却怎么也执行不下去。上级单位又在催问饭庄经营的进展情况，并且有意让其他人来接手经管，弄得张经理是骑虎难下，饭庄变成了一块“鸡肋”，食之无味，弃之不忍。

三、顾客永远是对的嗎？

近些时候，平价商店和仓储商场被新闻界炒得火爆。由于这些商店不做豪华装修，只以货仓的基本面目出现，人员少，费用省，价格又低于一般商场，因而深受广大消费者的欢迎。但在赞颂如潮的旋律中也迸发出不和谐的音符。某家新开业的平价商场因为强行拉扯一位抄写价签的顾客而被电视台曝光，该商场虽然据理力争，认为顾客采写价码具有窃取本店商业秘密的嫌疑，况且已先劝阻过这位顾客，对方不听才出此下策。但电视台及广大观众却一致谴责该商场侵犯消费者的行为。这一切使得刚开业的商场蒙上了一层阴影，无形之中自己的不佳形象已“先入为主”，使许多顾客望而生畏，这不能不说是经营者的悲哀。

四、小事不谨慎，大事付东流

某家公司的老板在同客户谈着一桩大买卖，由于事先已经过电话联系，又有中间人尽力牵线搭桥，双方这次谈判主要是推敲合同中具体的条款，可以说大功即将告成。这时门外的秘书小姐请老板出来商量一件急事，于是老板匆匆走出门外，却没有向客户打招呼，这并不构成什么太大的过错。但糟糕的是老板在离开办公桌时，不慎将客户递上的名片碰到了地上，随之又重重踩了一脚，但他却浑然不知，客户却把这一切尽收眼底。结果自然可想而知，一