

私营公司经理

必读

PRACTICAL HANDBOOK
FOR
PRIVATE
CORPORATION



朱怀江◆编著



在正确了解自己的基础上，大胆地操作经营强项，就可以逼近成功，否则就是盲目行事，走到哪一步算哪一步，这样做不成也做不大生意。

——美国通用公司总裁 **杰克·韦尔奇**

中国商业出版社

私营公司经理

必读

朱怀江◆编著

PRACTICAL HANDBOOK
FOR
PRIVATE
CORPORATION

图书在版编目(CIP)数据

私营公司经理必读/朱怀江编著. —北京:中国商业出版社, 2002. 2

ISBN 7-5044-4504-5

I. 私… II. 朱… III. 私营企业-企业管理-研究-中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 097027 号

责任编辑:陈学勤

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

中国电影出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 15 印张 350 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

定价:28.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

公司好不容易办起来了,对许多老板而言,刚开始是件幸事。但是紧接着要面临一大堆你从来没有碰到过的问题,例如,决策怎么制定?目标怎么确认?管理怎么有效?成效怎么提高?信息怎么收集?机遇怎么抓?创新怎么超前?市场怎么拓展?理财怎么恰当?品牌怎么过硬?销售怎么畅通?服务怎么优质?等等。这一大堆问题,你先期不想明白,就会成为你经营的盲点,甚至是你的陷阱。因为一个问题解决不好,解决不到位,就可能产生连锁反应、恶性循环,搞得你头昏脑胀、无计可施。更惨的是,你会后悔当初为什么要开这么一个公司呢?

回避问题,是解决不了问题的。解决不了问题,盲点永远存在,你就永远无法超越它,把自己的公司经营得越来越好,一天一个样。那么,上面提到的那些难题,到底该如何处理呢?根据私营公司最常见的通病,我们总结和分析了 20 大盲点,试举七八条:

盲点一:经营目标不明确,喜欢东一榔头西一锤。经营上最大的问题是什么?就是不知道自己到底该做什么,表面上每天都在忙,每天都在转,但实则是东一榔头西一锤,忙不出个名堂。这一点,是许多私营公司老板常犯的通病。一般地讲,明确的经营目标是要根据公司的实际情况来制定的。目标太大、太小都

不对,要恰当才好。有人说,经营目标是一个公司的航针,有了航针,公司上下就会有固定的航线,而不至于迷失航向。“东一榔头西一锤”,只能说明还没有找到准确的目标。

盲点二:人力资源不充足,走了张三缺李四。现在没有几个公司不懂得人和的重要性,都知道有了人才,才有了一切。那些嫉贤妒能,不善招揽人才的公司,是没有和别人竞争的实力的。因此,对于一个公司来说,缺了人才,等于断了他的“粮”。人才到处都有,关键看你会不会去找,敢不敢请,善不善用。能把每个人才用到位,你的公司做起事来就特别顺利,而且特别见成效。这个道理,有很多私营公司的老板心理都清楚,就是下不了这个决心,拿不出钱来去找、去请、去用。

盲点三:激励机制不健全,人人都会软磨硬泡。要办好公司,离开激励,大家都会打不起精神来。假如能够引进激励机制,你就会发现,平时没多大精神的人,一下子挺直了腰干,精神焕发,你让他休息,他却不愿意,还要争分夺秒早一点拿下自己的任务,再接着多做几件和薪水挂钩的事,然后踏踏实实回家去。激励要靠奖赏,要善于让那些平时软磨硬泡的人,彻底达到你争我夺的程度;让那些在公司好似作客的员工,彻底像主人一样行动起来,给公司带来效益。

盲点四:捕捉机遇不及时,总是落后别人一大截。机遇这东西很神奇,它总在你的身边,你不抓它,它决不跟你走。这个道理也适用于公司。对于公司来说,不是缺少机遇,而是缺少抓住机遇的本领。要不别人的公司怎么能利用同样一个机遇,把自己变得生龙活虎呢?机遇靠什么才能得到?靠眼光、靠信息、靠判断。因此,作为私营公司的老板,要像猎手一样精明,才能捕获到自己的“猎物”——机遇。

盲点五:拓展市场不用劲,南战北战走过场。市场就是战

场。公司老板的市场意识极其重要,不能自己不根据行情,想怎么干,就怎么干。其实,有很多公司办不好,就是老板太张狂了,总以为自己想出来的,都是天下第一绝。这叫夜郎自大!什么是好,什么是不好,要到市场去检验。一个公司老板不能根据市场反应,及时调整经营策略,只会成全别人,害了自己。难道你看到的那些过剩产品,心不烦吗?说不烦,是假话。为什么不及时把住市场的脉搏,防患于未然呢?

盲点六:理财套路不恰当,饱了上顿饿下顿。很多私营公司的老板手中有了一点钱,就沉不住气了,以为自己翅膀硬起来了,开始把钱不当回事。等到了手头紧,揭不开锅的时候,才悔之晚矣。理财是个大问题,这一方面需要会挣钱,也要会存钱,更要会盘钱——把死钱变成活钱,把别人的钱变成自己的钱。因此,一个私营公司的老板应该真正念好融资、投资这门经。

盲点七:赢利想法不对头,光想赚大不赚小。办公司,做生意,只赚不赔,是不可能的。这就需要公司老板调整心态,不要老想着做大生意,赚大钱,犯“小钱看不上,大钱赚不上”的通病。最踏实的做法是,只要能赚,就要赚,不管大小,总比不赚要强。赢利的技巧很简单,从小生意开始做起,赚了小钱,有大钱,最后再做大生意。

盲点八:服务水平不优质,时好时坏丢饭碗。没有优质的服务,就赢得不了顾客的心;赢得不了顾客心,顾客就掏不了腰包里的钱,你的手上就没有钱,你就着急,就上火。这叫连锁反应。服务就是把顾客看成自己的家人一样,要实话实说,热情周到,切忌让顾客第一次见了你高兴,第二次见了你就恶心。

这些问题,你可能现在没有碰到,并不当一回事,但如果碰到了,你就会悔之晚矣。不能防止错误,是一个公司老板最无知的地方;能够防患于未然,是一个公司老板成大事的基本素质。

当你静下心来,细心体会我们开列办好私营公司必须要超越的20个盲点的时候,你就会觉得其中有些话、有些观点,对你还是很实用的,能在关键时刻帮你一把。

还是那句话,称职的老板,不在于赚了一点钱后手舞足蹈,在于防患于未然,及时超越盲点。

编 者

2001.12.1

目

录

1. 战略决策不稳妥,想做大却连小事都干不好 … (1)

要做决策,必须要眼明心亮,脑子够用,看准之后再下手。

- ☐ 决策是公司的“命根子” …… (3)
- ☐ 做好决策,必须懂战略 …… (5)
- ☐ “兼听”则能得到好决策 …… (8)
- ☐ 碰一碰运气的心理要不得 …… (11)
- ☐ 轻重要得当、缓急要有序 …… (12)
- ☐ 千万不要轻易让决策“流产” …… (14)
- ☐ 三种正确的决策之道 …… (16)
- ☐ 决策5不要 …… (19)

2. 经营目标不明确,喜欢东一榔头西一锤 …… (21)

经营目标是根据公司的实际情况来制定的。目标太大、太小都不对,要恰当才好。

- ☐ 有了目标,就有了方向 …… (23)



- ☐ 目标需要决策思想 (24)
- ☐ 制定目标要靠能力 (26)
- ☐ 大胆假设,小心求证 (28)
- ☐ 用上一根长线钓大鱼 (30)
- ☐ 全方位地考虑问题 (31)

3. 管理步骤不到位,里里外外无头绪 (35)

过不了管理这一关,就办不好公司,甚至会毁了公司。

- ☐ 多抓效益是正确的选择 (37)
- ☐ 三思而行,到处找对策 (40)
- ☐ 靠管理提高整体素质 (46)
- ☐ 必须运用的管理诀窍 (51)
- ☐ 获得管理效率的方法 (55)
- ☐ 多学一点先进的管理 (60)

4. 工作成效不够大,从早到晚空耗多 (67)

工作成效是衡量公司最直接的经营目标,成效好了,说明公司管理有章法,大家都在实干;成效差了,说明公司里有许多问题还要解决。

- ☐ 提高效率是个大问题 (69)
- ☐ 善于安排工作时间 (71)
- ☐ 不要在人的问题产生偏差 (74)
- ☐ 充分调动人的积极性 (76)



- ☐ 创造良好的工作环境 (77)
- ☐ 让上上下下都“动”起来 (80)
- ☐ 团队协作的 8 种技巧 (81)
- ☐ 防止浪费时间的方法 (86)

5. 人力资源不充足,走了张三缺李四 (89)

不善招揽人才的公司,根本就没有和别人竞争的实
力。

- ☐ 要有搜索人才的本领 (91)
- ☐ 多从内部挖掘人才 (93)
- ☐ 要尊重人才 (95)
- ☐ 要从多方面挑选人才 (99)
- ☐ 不要让人才闲置起来 (101)

6. 沟通技巧不精明,矛盾冲突一大堆 (103)

老板或主管应当心明眼亮,要及时发现员工问题、
了解矛盾、听取意见,进行沟通,把这些事情处理好,切
忌留下不满的“种子”。

- ☐ 不善沟通,就会产生误解 (105)
- ☐ 巧妙周旋于各种关系网中 (110)
- ☐ 赶快把矛盾“吃”掉 (114)
- ☐ 善于与上级融洽关系 (118)
- ☐ 要与员工融为一体 (123)
- ☐ 表现出超强的说服力 (126)



7. 激励机制不健全,人人都会软磨硬泡 (129)

激励要靠奖赏,让那些平时软磨硬泡的人,彻底达到你争我夺的程度,让那些在公司好似作客的员工,彻底像主人一样行动起来,给公司带来效益。

- ☐ 充分发挥激将法的作用 (131)
- ☐ 正确运用激励机制 (136)
- ☐ 激活下属的 18 种方法 (139)
- ☐ 让人冒尖的秘诀 (143)
- ☐ 让不听话的人听话 (146)
- ☐ 及时启发缺乏灵气的人 (149)
- ☐ “平息”那些“嚼舌头”的人 (150)

8. 收集信息不丰富,计划总是不对路 (153)

有些老板不会收集信息,有了信息又不会分析,结果把信息变成了“垃圾”。

- ☐ 及时采集商业信息 (155)
- ☐ 没有信息,就会判断不准 (161)
- ☐ 靠一个信息打下一片江山 (165)
- ☐ 注意信息的反馈 (166)
- ☐ 让手中的信息“活”起来 (167)
- ☐ 收集信息的 4 大原则 (171)



9. 捕捉机遇不及时,总是落后别人一大截 (175)

对于公司来说,不是缺少机遇,而是缺少抓住机遇的本领。

- ☐ 不放过见缝插针的时机 (177)
- ☐ 一定要跟着机会“跑” (179)
- ☐ 不能坐等机会来临 (181)
- ☐ 及时抓住机会的出现 (185)
- ☐ 捕捉机会的办法——快 (186)

10. 竞争手段不老练,应该求稳却冒险 (189)

老练需要磨炼。如果太稚嫩,太单纯,总以为你这样想,别人也这么想;你这样做,别人也这么做,则恰好是你竞争不过别人的重要原因。

- ☐ 借势而发最重要 (191)
- ☐ 掌握周围客观的情况 (197)
- ☐ 要打情报战 (201)
- ☐ 不可在税收上动歪脑筋 (202)
- ☐ 要避免投机心理 (205)
- ☐ 在夹缝里游刃有余 (207)
- ☐ 重新闯出一条新路 (212)
- ☐ 商业秘密万万不可泄露 (214)
- ☐ 该出手时就快一点 (218)
- ☐ 必需的 12 种竞争谋略 (220)

- ☐ 探索市场创新的 4 种途径 (223)

11. 创新力度不超前,就等于只有一条死路 (229)

你先一步,等于先抓住了商机,先赚钱;你后一步,
等于把商机让给了别人,自己吃剩饭。

- ☐ 敢于改变思路谋求新天地 (231)
- ☐ 求新是能够保持不败 (234)
- ☐ 跟着别人跑没有多大出息 (236)
- ☐ 把自己的大脑填满智慧 (237)
- ☐ 大胆地闯一遭 (239)
- ☐ 让创新意识在员工中扎下根 (241)
- ☐ 创新要靠“金点子” (243)

12. 拓展市场不用劲,南征北战走过场 (245)

一个公司老板不能根据市场反应,及时调整经营策
略,只会成全别人,害了自己。

- ☐ 大胆地开拓市场 (247)
- ☐ 市场定位的要求 (249)
- ☐ 市场调查的 5 种方法 (250)
- ☐ 捷足先登的大秘诀 (252)
- ☐ 理解市场观念的 3 种方法 (254)
- ☐ 打开市场的方法 (255)



13. 心理承受不坚强,遇到难事就犯愁 (257)

一个公司要办起来,不经历几场伤筋动骨的事,是不能成熟起来的,也不能做到立于不败。

- ☐ 不怕压力压在肩上 (259)
- ☐ 能顶得住失败的折磨 (261)
- ☐ 培养自己的挑战力 (264)
- ☐ 越是压力,越能激发干劲 (266)
- ☐ 压力就是动力 (268)
- ☐ 面对压力的两种态度 (270)
- ☐ 应对突发事件的技巧 (272)
- ☐ 化解危机的 15 种技巧 (273)

14. 理财套路不恰当,饱了上顿饿下顿 (275)

理财是个大问题,因为没钱能干什么?这一方面需要会挣钱,也要会存钱,更要会盘钱——把死钱变成活钱,把别人的钱变成自己的钱。

- ☐ 必须懂得理财的要领 (277)
- ☐ 财务计划要周全 (280)
- ☐ 应当掌握融资的要诀 (281)
- ☐ 投资应该注意的事项 (283)
- ☐ 层层把好用钱的关 (289)
- ☐ 加速资金周转的方法 (291)
- ☐ 注意节约开销 (295)



- ☐ 及时清算,避免更大损失 (298)
- ☐ 常出现的 6 种理财误区 (300)

15. 赢利想法不对头,光想赚大不赚小 (307)

犯“小钱看不上,大钱赚不上”的通病。最踏实的做法是,只要能赚,就要赚,不管大小,总比不赚要强。

- ☐ 念好生意这本经 (309)
- ☐ 不赔就是好事 (311)
- ☐ 与别人合起来赚钱 (314)
- ☐ 赢得时机的方法 (315)
- ☐ 小本经营常遇到的 4 个问题 (317)
- ☐ 确保自身利益不受损失 (319)
- ☐ 要能发挥优势,避免弱点 (320)
- ☐ 贪快则不稳 (324)
- ☐ 弄清楚赔本的原因 (327)

16. 品牌质量不过硬,今天有人买明天无人瞧 (331)

公司要靠品牌向社会说话,因此品牌的质量尤为关键。也许你的产品质量不过关,能过了大年三十,却过不了十五,肯定会今天有人买明天无人瞧。

- ☐ 没有品牌,就开不出门面 (333)
- ☐ 好产品就是好酒,好酒不怕巷子深 (335)
- ☐ 用过硬的产品打天下 (339)
- ☐ 创造好品牌的方法 (340)



- ☐ 在产品特色上下功夫 (344)
- ☐ 掌握物美价廉的原则 (347)

17. 销售策略不灵活,缺货高兴积货烦 (349)

销售路子要会变,不变不行,变则活,活起来就有了利回报。切忌按照一个模式营销几年、十几年。

- ☐ 制定好营销方案 (351)
- ☐ 确定最佳的销售体系 (354)
- ☐ 改变传统营销的 4 种方法 (357)
- ☐ 营销的 10 种大法 (359)
- ☐ 打破销售思维定势的 11 种策略 (362)
- ☐ 满足顾客的要求的 3 种技巧 (371)
- ☐ 促成交易的 6 种招法 (372)

18. 服务水平不优质,时好时坏丢饭碗 (381)

没有优质的服务,就赢得不了顾客的心,顾客就不掏腰包里的钱,你的手上就没有钱,你就着急,就上火。

- ☐ 忽略服务只能害自己 (383)
- ☐ 成为顾客的“心理医生” (384)
- ☐ 与顾客“过招”的技巧 (387)
- ☐ 赢得顾客的 12 种服务方法 (392)
- ☐ 包退,就能让顾客心理踏实 (406)
- ☐ 招揽新顾客的 9 种技巧 (408)
- ☐ 要及时与客户发生“关系” (410)



19. 选择合作不谨慎,受骗上当还要砸锅卖铁…… (413)

合作双方要经过慎重考虑,该说明白的说明白,该交待的交待、该防范的防范,该签约的签约,靠哥们义气,是合作不下去的。

- ☐ 合伙经营是一种赚钱之道 (415)
- ☐ 合作不能不合心 (418)
- ☐ 别把合作当成乱点“鸳鸯谱” (420)
- ☐ 朋友归朋友,规矩归规矩 (423)
- ☐ 合作时的4个警示 (427)

20. 谈判技巧不高明,争来抢去都吃亏 (433)

谈生意时要牢记一点,你不吃一点亏,先让别人吃亏,是绝不可能的。你不让对手赚钱,你也赚不上钱。因此要懂得双赢,只不过在多少上争来抢去。

- ☐ 看什么人,说什么话 (435)
- ☐ 不打无准备之仗 (438)
- ☐ 敢于与对手较量心理 (439)
- ☐ 报价的学问:宁后勿先 (446)
- ☐ 要从高往低开始喊价 (450)
- ☐ 可以让步的8点原则 (452)
- ☐ 遵循双赢法则 (456)
- ☐ 坚持到最后再亮底牌 (458)
- ☐ 不能犯的9种谈话弊病 (460)
- ☐ 有效的5种谈判手段 (462)

