



现代管理阶梯丛书

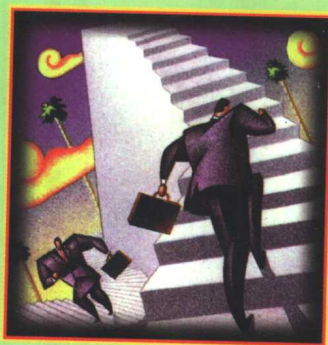
丛书策划: 王 益

刘金星 著

XIAN DAI GUAN LI JIE TI CONG SHU

民营企业 管理锦囊

68



私营企业经营管理者

当你遇到困难时请打开这68个锦囊

西苑出版社
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

民营企业管理锦囊 68

西苑出版社

12420

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业管理锦囊 68/刘金星著. - 北京:
西苑出版社, 1999. 10

(现代管理阶梯丛书)

ISBN 7 - 80108 - 346 - 6

I. 民… II. 刘… III. 私营企业 - 企业管理 - 方法
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 61224 号

民营企业管理锦囊 68

著 者 刘金星

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039
电 话 68173419 传 真 68173417

印 刷 高等教育出版社印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 850 × 1168 毫米 1/32 印张 11

字 数 260 千字

1999 年 10 月第一版 1999 年 10 月第一次印刷

书 号 ISBN 7 - 80108 - 346 - 6 / F·14

定价: 19.80 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)

目 录

第一篇 人力资源管理

第一章 民企如何走出“家族化”? (3)

民企批判. “家族化”能撑多久?

锦囊 1: 组建精壮班底与核心阶层 (6)

锦囊 2: 构筑科学决策机制 (9)

成功档案. 金义: 向家族制开刀

柳传志谈如何科学决策

第二章 民企如何摆脱人才危机? (19)

民企批判. 民营企业的用人危机

锦囊 3: 栽好梧桐树 (22)

锦囊 4: 讲究用人艺术 (28)

锦囊 5: 处理好员工的诉怨 (34)

锦囊 6: 产生奇效的激励处方 (39)

成功档案. 柳传志谈育才型管理

第三章 民企老板如何成为“企业家”? (45)

民企批判. 民企老板不能只读《胡雪岩》

锦囊 7: 企业家应具有的现代意识 (49)

锦囊 8: 企业家应具有的形象 (52)

锦囊 9: 企业家如何建立好人缘 (55)

第二篇 发展战略管理

第四章 民企“二次创业”怎么“创”? (61)

民企批判. 二次创业有误区

锦囊 10: 民营企业要能驾驶“巨轮” (63)

锦囊 11: 让股东多元化 (64)

锦囊 12: 以内涵发展为主 (65)

成功档案. 四通: 二次创业与巨人同行

附: 四通解开产权之谜

第五章 民企如何明晰产权? (74)

民企批判. 产权清晰还是模糊?

锦囊 13: 对“红帽子”说“不” (76)

锦囊 14: 建立符合“企情”的现代企业制度 (79)

成功档案. 希望集团是如何明晰产权的

第六章 民企股份制怎么改? (85)

民企批判. 民企股份制名不副实

锦囊 15: 老板要“革”自己的“命” (87)

锦囊 16: 股份制操作技巧 (88)

成功档案·红桃 K: 富过五载的秘密

第七章 民企如何集团化发展? (100)

民企批判·民企集团化七大误区

锦囊 17: 民企发展集团必备的条件 (107)

锦囊 18: 集团战略离不开资本运营 (110)

锦囊 19: 多元化怎么走 (114)

锦囊 20: 强强联合要解决五大问题 (116)

第八章 民企怎样进行国际化运营? (119)

民企批判·国际化运营问题多

锦囊 21: 国际化经营的六种方式 (120)

锦囊 22: 如何选择恰当的国际运营方式 (122)

第三篇 资本运营管理

第九章 民企如何进行资本运营? (127)

民企批判·低层次的资本运作

锦囊 23: 为资本运营创造环境 (128)

锦囊 24: 正确认识资本运营 (130)

锦囊 25: 哪些领域可以资本运营 (133)

锦囊 26: 资本运营采用什么形式 (136)

锦囊 27: 选择合理的资本结构 (138)

第十章 民企如何开展“并购”? (143)

民企批判. 民企并购: 要说捕蛇不容易

锦囊 28: 并购要规范运作切忌盲目 (146)

锦囊 29: 并购的技巧 (148)

锦囊 30: 并购成本的三条原则 (150)

锦囊 31: 收购、兼并、参股外国企业技巧 (153)

成功档案. 海尔: 兼并一家成功一家

第十一章 民企如何多渠道融资? (159)

民企批判. 民企融资是个梦?

锦囊 32: 银行信贷方略 (161)

锦囊 33: 上市融资有出路 (165)

锦囊 34: 商业信誉融资有方略 (174)

锦囊 35: 租赁融资技巧 (175)

锦囊 36: 企业融资新方略 (176)

成功档案. 张宏伟: 从 700 元到 15 亿

第十二章 民企如何加强财务管理? (181)

民企批判. 财务管理不容乐观

锦囊 37: “一夫当关”的财务经理 (183)

锦囊 38: 做好预算是前提 (185)

锦囊 39: 有效预算的步骤 (189)

锦囊 40: 成本控制技巧 (195)

第四篇 企业形象管理

第十三章 民企如何树立品牌形象····· (203)

民企批判·不识 CI (企业形象) 真面目

民企批判·民企缺名牌

锦囊 41: 抓好质量管理是根本····· (208)

锦囊 42: 商品包装的要求和策略····· (212)

锦囊 43: 商标的设计和使用技巧····· (215)

锦囊 44: 灵活运用价格策略····· (219)

第十四章 民企如何塑造广告艺术形象?····· (225)

锦囊 45: 企业广告“新招”评析····· (225)

锦囊 46: 别把广告当广告····· (230)

锦囊 47: 从产品广告到企业形象广告····· (233)

第十五章 民企如何策划公关形象?····· (238)

锦囊 48: 一般性公关活动的策划技巧····· (238)

锦囊 49: 公关策划的基本程序设计····· (245)

锦囊 50: 企业危机公关策划技巧····· (246)

成功档案·长虹危机公关

第十六章 民企员工形象如何设计?····· (252)

锦囊 51: 企业管理人员形象设计方略····· (253)

锦囊 52: 企业购销人员形象设计方略····· (256)

锦囊 53: 企业公关人员形象设计方略 (259)

锦囊 54: 企业一线工人形象设计方略 (262)

第十七章 民企如何建设企业文化形象? (264)

锦囊 55: 企业文化要富有挑战性 (264)

锦囊 56: 企业文化要有“实战性” (265)

锦囊 57: 要继承企业历史传统 (266)

锦囊 58: 健全企业管理规范是基础 (266)

锦囊 59: 铸造企业精神是关键 (268)

成功档案: 华为《基本法》的核心价值观

第五篇 市场营销管理

第十八章 民企如何实施营销管理? (279)

民企批判: 营销危机

锦囊 60: 设计好市场营销管理程序 (280)

锦囊 61: 销售队伍管理方略 (285)

第十九章 民企如何做好服务管理? (297)

锦囊 62: 全方位服务——无处不在的爱 (297)

锦囊 63: 特色服务——给你特别的爱 (305)

锦囊 64: 承诺服务——一诺千金的爱 (311)

第二十章 民企如何开发新产品? (317)

锦囊 65: 把别人的技术拿过来? (317)

锦囊 66: 产品开发以“奇”致胜	(321)
锦囊 67: 拿出拳头产品来	(325)
锦囊 68: 开发产品要乘虚而入	(326)
成功档案. 生存还是死亡?	

第一篇

人力资源管理

第一章 民企如何走出“家族化”?

据调查,目前全国实行“家族化”管理的民营企业,约占总数的70%。在这种企业里,近40%的管理人员是家族或准家族成员,而且基本上都处于企业的重要岗位,控制着决策、生产、经销等活动。然而,在实践中,这种建立在家族、亲情、友情基础上的管理体制,已经越来越不适应激烈竞争的市场形势。“家族化”管理的企业,面临着非常现实的选择:放弃“家族化”管理,组成“任人唯贤”的精壮班底与核心阶层,迎接市场的挑战。

·民企批判·

“家族化”能撑多久?

家族化:第一步活

家族化是创业的好模式。家族化最大优点是内部成本低。家庭内部是一种尊卑贵贱,长幼亲疏的伦理关系,而非各人具有独立经济利益的契约关系。以血缘为中心的同族人目标一致,彼此忠诚,以整体利益为重,凝聚力极强,为家庭这个命运共同体甚

至可以牺牲个人。

家族化另一个长处在于灵活机变。“家长”往往历经风险，亲手创立企业，具备丰富的阅历与敏锐的洞察力，他们决策基于个人经验和直觉，因此决策迅捷。家族化企业高度集权，这种企业组织结构简单，一般没有庞大金字塔式的结构，规范程序低，正式规章少，没有机构的流程，“家长”果断的决策能够立即贯彻，把握转瞬即逝的机会。家族化再一个优势为目光长远。家族化经济重生存，一般企业家重赢利，因此家族化企业更有战略眼光。

“家族化”管理，也可以说是一种亲缘管理，它有着复杂的社会背景。相当一部分民营企业是在家庭手工作坊的基础上发展起来的，在许多方面保留着手工作坊的痕迹。依靠家族管理企业是小商品生产的特征。利用家族、亲友来缓解因经济利益不确定而带来的矛盾，这是民营企业在创业初期利用非经济手段求得生存的一种手段。民营企业经济中或多或少存在一些隐私，也使得企业在管理中使用“最信得过，最靠得住”的家庭亲友。因此，从某种意义上讲，我国民营企业在创业和初步发展阶段采用“家族化”管理体制是有其历史的必然性的。

家族化：第二步死

然而，企业一旦步入正轨后，企业的规模扩大了，对管理的要求也就相应地提高了。家族化管理模式一般特点是：①以个人产权或家族产权为主体的业主个人产权，所有者、经营者、管理者、生产者三位一体或四位一体。②以亲友为主体，亲情为纽带的治理机构，业主个人控制一切，没有更多的管理层次。③业主

个人说了算或基本说了算的决策机制，承担一切责任和风险。④企业行为易受短期行为与投机心理干扰。这个模式的优点是权责统一、自主管理、运作灵活、效率较高。缺点是：共有式产权造成家庭成员之间产权不清晰，形成家庭“大锅饭”；业主与合伙人之间的财产关系不明确，缺乏有效的制约；管理以人治为主，缺乏健全的制度与科学的治理机构；经营行为、决策行为缺乏科学性、民主性，投机心理较重等。随着市场经济的发展，个体、民企在企业管理上的先天不足就日益暴露出来，管理跟不上企业发展的矛盾也日益突出，在很大程度上制约了个体民营经济的发展，按原来的“家族化”管理模式，很多问题便难以解决。譬如，按企业规定，老板的父亲、弟弟如果出现迟到、旷工等违规现象，本应当受到处罚，但这些规定往往很难执行。于是，企业管理就难以保证，企业生产经营成本难以控制，产品在市场上缺乏竞争力，最终导致企业越往后发展，步履越是艰难。

更重要的是，在企业发展到一定程度后，打天下时那批“草莽英雄”，已越来越不适应新形势的要求。这些创业英雄们对企业的营销、管理、形象设计等工作，缺少相应的知识和修养。因此，面对越来越专业化的生产经营，越来越激烈的市场竞争，企业必须更多地依赖大批受到良好教育和训练的经营管理专门人才来“坐天下”。如果企业使用的都是家族成员，优秀人才没有用武之地，那么，这个企业就难以留住人才，更难以吸引人才。一个没有大批人才加盟的企业，不可能盘大，甚至会逐渐萎缩。创业者们如今最需要做的，莫过于发现人才，使用人才。目前，在全国民营企业中兴起的“二次创业”潮流，正反映了这一转变的历史必然。

企业管理是一项复杂的系统工程，靠的是管理人员的素质、才干，而不是和厂长、经理的血缘关系。虽然“福特”、“松下”等举世闻名的大公司在其发展的初期阶段，采用的也是家族化管理方式，但当它们的规模大到一定程度之后，全都高薪聘请高级管理人员，并授予他们种种特权，使之大胆地参与企业的生产经营管理。倘若当初“福特”、“松下”不大胆地任用其家族之外的有识之士，恐怕福特汽车和松下电器早就在地球上销声匿迹了。

从根本上说，放弃“家族化”管理，是使企业管理由“人治”转向“法治”的必然要求。企业管理如果始终停留在“一言堂”阶段，企业决策不能实现民主化，那么企业内部管理制度就不可能得到真正执行，决策也难以做到科学化，其实，作为一个从事社会化生产的企业，“忠诚”、“亲情”并不能从根本上解决企业发展的动力问题，企业的发展已越来越取决于能力与素质。如此，又何须再留恋“家族化”管理呢？

民企老板要记住：创业可用“家族化”管理，而想发展壮大，就必须走出“家族化”。

锦囊 1：组建精壮班底与核心阶层

作为民企核心的企业家，要想在市场竞争中立于不败之地，一个最为关键的条件即是：他必须组建并完善自己的精壮班底与核心阶层。

对民企来说，特别是刚起步的企业而言，金字塔式的人才结构显得尤为重要，而这种金字塔式的人才结构本身就形成了企业人才层次水平上的组织核心阶层——即金字塔尖端职位的管理者。这一个阶层的人才才是找准企业市场切入点，激发企业活力，

开发企业更新能力和管理企业的核心所在。

在组织的核心阶层上，不仅需要高素质的专门型人才，而且更重要的是，他们必须在人际关系等方面也有最佳的表现。

在现代企业中所谓人才流动已是普遍现象，因此，一个企业获得可持续发展的稳固中坚，将取决于核心班底的状况，这个班底不仅要精明强干，而且要有极强的凝聚力和伙伴意识。

无论是怎样技艺超群的主管，他也不可能真正有效地管理企业中的每一个员工，因为人的精力毕竟是有限的。这就要求有效的分权，然而分权不是目的，有效的管理才是其最终目的。而接受权力的对象，则就又构成了组织核心的延伸阶层。

通俗地讲，最高管理者必须有自己的心腹——也即是自己信得过的人，并把这些心腹放到企业各个部门恰当的位置上去，而不同层次的负责人又必须有比自己低一个层次上的各类处理事务的心腹，这样才能形成一种有效的人际关系核心阶层，最高管理者也就是最终核心所在，他的各种管理思想和管理行为才可能通过这个树状的网络真正地贯彻和实行，而他本身就是树干，他的心腹即是树干上的分枝。

人际关系的核心阶层对企业来说是十分实际的，它是最终达到企业稳定的一种必要手段。它与人才层次上的核心阶层紧密相连。客观地讲，人才层次上的核心阶层创造企业在市场上纵横驰骋的动力，而人际关系上的核心阶层则使这种动力有效地传递到企业这架战车的各个部件上去。

人际关系上的核心阶层对企业来说，也是十分重要的，松下幸之助有他的亲信高桥等人，而通用汽车公司的史洛安有他的高级助理尼古拉斯·德勒斯特（他曾经在经济危机时成功地帮助