

☆☆☆☆☆☆☆☆
怎样当好企业领导 ● 如何做好企业工作

企业管理 100招

本书以朴实而又贴切、中肯而又有用的
全面揭示了企业在市场竞争

成功心得向我们展示了一个企业家的路程，
中取胜的诸多管理招数。

QIYEGUANLI
100ZHAO

◎ 赵士仁 著

管理是慢功，应长期科学管理，严格管理；
管理是细功，应从一点一滴，方方面面抓起；
管理是内功，应做深入细致，扎扎实实的工作；
管理是苦功，应藐视困难，敢冒风险，不怕得罪人；
管理是硬功，应进行坚强有力的政治工作，采取坚决果断的得力措施。

中国商业出版社



企业管理 100招

QIYEGUANLI
100ZHAO

◎ 赵士仁 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理 100 招/赵士仁著. —北京: 中国商业出版社, 2007. 5
ISBN 978-7-5044-5903-9

I. 企… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 056012 号

责任编辑: 孙锦萍

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

北京明月印务有限责任公司印刷

787×960 毫米 16 开 29 印张 500 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

序

赵士仁同志的新著《企业管理 100 招》即将付梓。作者登门造访,将书稿和此前已出版问世的《经理通俗理论》上卷和下卷一并送我,约我为新书作序。作为一名曾在商业战线奋斗了半个多世纪的老商业工作者,离休以后,仍然一直关注着流通领域的人和事。对赵士仁同志的先进事迹早有所闻,欣然承诺写篇序言。

我粗略浏览了这三册书,选读了其中的主要章节之后,深有感触。作者从 1986 年出任太原市解放百货大楼党委书记、总经理和董事长 20 多年来,顽强坚持学习理论,坚持调查研究,运用唯物辩证法的观点、方法,对商业经营管理工作实践中出现的复杂多样的问题,认真进行思考,总结经验教训,寻求答案,撰写独立成篇的文章,印发给职工征求意见,反复推敲,去粗取精,由实践经验升华为管理理论。这些用通俗易懂语言写就的、具有现实意义的管理言论,全都来源于实践,来自于职工群众的创造,凝聚了作者及其率领的团队的辛劳和心血,是集体智慧的结晶,十分难能可贵,很值得所有商业工作者学习和借鉴。

赵士仁同志是在改革开放大潮中成长,经受了市场激烈斗争考验的新一代企业家。他是一个政治立场坚定、业务过硬的优秀企业领导者。在他的领导下,企业充满生机和活力,职工队伍士气高昂,服务质量不断提高,经营效益稳步上升,不断荣获物质文明建设和精神文明建设方面的光荣称号。我想如果我们商业系统能够出现成百上千像他那样的企业家,一定能够顺利完成商业改革的繁重任务,促使流通现代化的目标早日实现。

目 录 mulu

第一部分 经营篇

- 1.和气 人气 财气 / 3
- 2.诚信是赢得回头客的法宝 / 6
- 3.货卖一张嘴 / 11
- 4.质量与竞争力 / 15
- 5.解读广告中的隐秘 / 19
- 6.提升服务水平,坚持“三细”服务 / 25
- 7.“三怒”顾客,症结何在 / 29
- 8.适得其反的经营思维 / 32
- 9.拾金“贵”在不昧,归己“贱”在贪财 / 37
- 10.“脱销”与“积压”同样有害 / 40
- 11.为何把活孩子当成死孩子 / 43
- 12.和气才能生财 / 47
- 13.怒气伤人又破财 / 51
- 14.优质服务有远客 / 55
- 15.服务切忌“二百五” / 58
- 16.别转了,要尊重顾客! / 61
- 17.承租者要记住合同的期限 / 64
- 18.联营租赁者应如何与人相处 / 67
- 19.退换货中只能维护合法权益 / 72
- 20.如何正确对待无理退换货的顾客 / 74
- 21.在市场经济中就得这样干 / 79
- 22.朋友要交 账目要清 / 84
- 23.为何这种“热情服务”适得其反 / 86
- 24.不怪小偷狡猾 只怪自己麻痹 / 89

第二部分 管理篇

1. 不为官商 不当奸商 做好德商 / 95
2. 文明用语要从“一字、一词、一句”做起 / 98
3. 为什么要实行“唯一不二”的价格 / 101
4. 正确执行合同 全面执行合同 / 105
5. 居安思危则安 居安思安则危 / 109
6. 要重视声誉竞争 / 113
7. 养成教育与教育养成 / 117
8. 管理者要做管理之事 / 120
9. 吆喝“检查的来了”反映了什么问题 / 123
10. “管不了”是管理者的悲哀 / 126
11. 讨好下级害处多 / 130
12. 一个巴掌“拍不响”与“拍得响” / 134
13. 正常的批评怎能叫侵害名誉权 / 137
14. 局部必须服从全局 / 140
15. 一双旧鞋引出的新问题 / 144
16. 工作时间内没有吃饭时间 / 146
17. 搬弄是非必然招惹是非 / 149
18. 安全第一与 100% / 152
19. 严管理才能保证零事故 / 158
20. 小问题要细抓早抓 / 164
21. 联营租赁者也是企业职工 / 167
22. 联营租赁者需要提高自己 / 171
23. “工伤待遇”是咋回事 / 176
24. 欧洲之行管理断想 / 179

第三部分 政工篇

1. 实践“三个代表”与诚信建设工作 / 187
2. “诚信”新解 / 197
3. 道德水平与服务水平 / 200
4. 做人要有人样 / 205

- 5.贵在自觉,重在行动 /210
- 6.改造思想与道德修养 /214
- 7.影响道德修养的三种论调 /216
- 8.析“生不带来,死不带去” /224
- 9.财大莫气粗 /228
- 10.评析“听说” /231
- 11.麻痹要吃亏 恐慌更危险 /235
- 12.好学近智 不学如痴 /240
- 13.要比出生气 不能比出死气 /247
- 14.优点缺点怎么比 /249
- 15.要做自己的思想工作 /251
- 16.灵魂与金钱 /257
- 17.人与鬼 /264
- 18.自私必然导致自纵 自纵必然导致质变 /268
- 19.政工如水 /273
- 20.了解——理解——谅解 /278
- 21.政治学习的效果取决于联系能力 /283
- 22.坚持读书第一,笔记第二 /287
- 23.学习中要克服“四不”现象 /290
- 24.什么是共产党员的灵魂 /293
- 25.整改必须真改 提高必须进步 /297
- 26.长期受教育 永葆先进性 /300
- 27.只有强化诚信建设 才能塑造诚信形象 /305
- 28.服务观与荣辱观 /316
- 29.先进工作者应先进在哪里? /326
- 30.一句错误宣传多年的“名言” /330
- 31.职业道德建设要企业管理化 企业管理工作
要职业道德化 /333
- 32.发扬传统诚信美德 建立现代诚信体系 /336

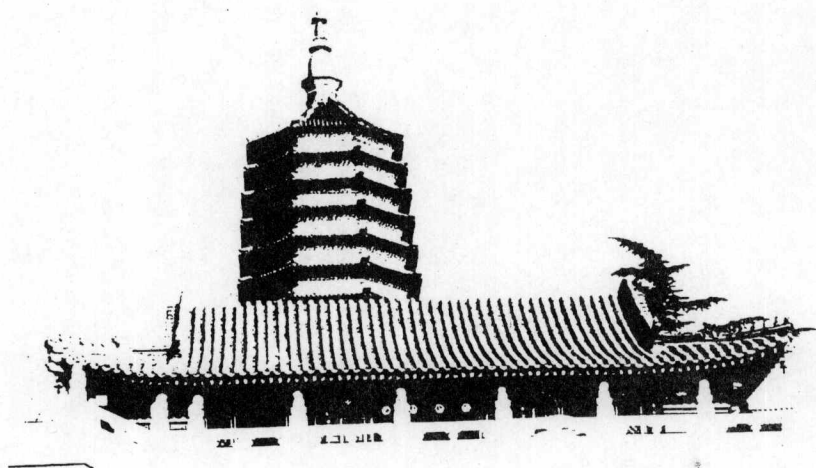
第四部分 领导篇

- 1.践行产生实效 真抓创造良效 坚持保证长效 /341

- 2.提高工作能力是党的干部的终生大事 /352
- 3.怎样不断提高工作能力 /356
- 4.领导者应该是先行者 /362
- 5.执行的关键在主管 /365
- 6.公开公平公正与公信 /372
- 7.上下关系过密,领导没有权威 /375
- 8.当干部就不能怕负责任 /379
- 9.猫不抓鼠是坏猫 /382
- 10.不作为是腐败 胡作为是犯罪 /390
- 11.如何对待行贿者?“一拒二退三交”好! /397
- 12.不见面的批评有啥用 /402
- 13.指导思想要指导 放弃指导丢根本 /404
- 14.党的干部应成为政治文明建设的模范 /411
- 15.党员干部要有闻过则喜的胸怀 /414
- 16.不受欢迎的五种干部 /417
- 17.道德建设离不开法治 /422
- 18.发扬延安精神 永葆政治本色 /430
- 19.谨防调查研究中的官僚主义 /434
- 20.官僚主义和形式主义是害事之风 /439
- 21.这种“职工身份置换”为了啥?为了谁? /445
- 22.你认识改制和转制吗? /450

后 记 /455

第一部分 经营篇



企业管理 100 招

1

和气 人气 财气

和气，指态度温和、感情和睦。讲究“和气”，不仅体现出人与人之间的融洽、温暖，而且能拉近彼此的感情。

人气，指人和事物受欢迎的程度。受欢迎的程度越高，人缘就会越好，人气就会越旺。

财气，指获得钱财的运气。有了财气必然会有效益，财源旺盛、财运亨通均是财气的象征。

和气、人气、财气虽表达着不同的含义，但三者之间却是相互联系，相辅相成，缺一不可的，它们之间究竟有怎样的关系呢？这里先举例说明：

某商业零售公司所处位置不在繁华闹市，公司里的钟表修理部又设在一个不起眼的地方，而且营业面积不足3平方米，门面也只是简简单单、普普通通。但方圆几十里却是众人皆知、名声在外、生意红火、效益理想、赞扬不断、口碑良好。不知道的人们难免会问：是什么原因使这样一个小小的钟表修理部如此广受顾客青睐呢？原因有三：**其一，和气服务。**这里的修表师傅在与每一位顾客打交道时，都讲究“和气”，始终保持平和的心态。遇上性急的顾客，他们温和对待；遇上刁难的顾客，他们以和相处；遇上恼怒的顾客，他们微笑处之；遇上傲慢的顾客，他们亲切和蔼。他们在经营过程中，把“和气”的尺度把握得游刃有余，同顾客间的关系处理得恰到好处，这样一来，就赢得了顾客的好感；**其二，和气感人。**经常光顾这个钟表修理部的人们都知道，只要在营业时间内，总会看到络绎不绝的热闹景象，前来修表的顾客每天平均有五六十人。顾客在感受到师傅们诚恳、和气的待客态度后，被温馨、和谐的氛围所感动，使他们感到来这里修表是一种享受，是一种满足，是一种快乐，所以会使四面八方的顾客纷至沓来；**其三，和气常在。**想当初这个修理部刚开张的时候，周围的对手也有几个，经营规模哪个也比这里大，但是，他们不怕对手，坚持微笑服务、和气待客、诚实守信、认真负责，从不靠挣一分黑心钱来牟取利润，用自己过硬的修理手艺和良好的服务人品创造了优势，超

过了对手，赢得了顾客，占领了市场。

钟表修理部的兴旺证明了“和气生人气、人气生财气”的道理。只有发挥主观能动性，以自己的“和气”友好接待顾客，聚集更多更旺的“人气”，才能达到增加“财气”的目的。

在“和气”、“人气”、“财气”的排列中，为何要将“和气”放在第一位呢？古人常说：“天时不如地利，地利不如人和”。可见“人和”是何等的重要。加之“三气”之间存在因果关系：“和气”相对于“人气”而言，“和气”是因，“人气”是果；“人气”相对于“财气”而言，“人气”是因，“财气”是果；“和气”相对于“财气”而言，“和气”是因，“财气”是果，所以“和气”排在第一位是理所当然的。

从“和气”，想到“和气生财”这条生意经。这一生意经强调的是经营者要搞好人际关系，尤其要以诚恳、热情、和气的态度对待顾客，这是搞好经营、获得良好效益的一个重要方面；这一生意经强调的是直接同顾客接触的营业员，要讲究“和气”，因为营业员最重要的是和人打交道，尊重顾客，服务态度好，顾客就愿意来你这里购物；这一生意经强调的是，“和气”也要与时俱进，在“和气”服务方面要不断提高水平，使自己的和气服务走在时代的前列，走在对手的前面。所以，“和气生财”实际上包含三个内容：其一，和气生和，你和气，顾客才能和气；其二，和气生人，你和气，顾客才会多来；其三，和气生钱，你和气，才能使你赚钱。完全可以这样说：“三气”之中，“和气”为首，“和气”为重，“和气”为贵。

“人气”说的是人缘。一个人如果人缘好，必然会有很多的朋友；一个商业企业如果人缘好，必然会有很多的顾客。做生意人缘好，人气旺，顾客就会信任这个企业，信任这个企业的职工，信任这个企业的商品、质量、服务、广告等；做生意人缘好，人气旺，顾客就愿意来这里购物，愿意经常来这里购物，成为这里固定的顾客，成为长远的顾客；做生意人缘好，人气旺，顾客就会当义务广告员，主动向他的朋友、亲属、同事等介绍企业的承诺，宣传服务的事迹，交流购物的好感，吸引更多的顾客来这里购物。

注重“和气”，企业和顾客就会建立良好的人际关系，企业信任顾客，顾客信任企业，企业当然就有了“人气”；企业有了“人气”，有了众多的稳定的顾客，企业也就有了财气，有了理想的效益，有了长远的效益。作为经营者，一定要摆正“三气”的关系，处理好“三气”的关系。如果经营者将“三气”本末倒置，主次不分，只重财气，不重和气，不重人气，

其结果只能是想有财气而难有财气，想要发财而无缘发财。

从手段和目的分析，“和气”和“人气”是经营的手段，“财气”是经营的目的。“和气”生财可以说是人人皆知的生意经，为什么有的经营者重视这一生意经，而有的经营者无视这一生意经呢？“和气”这一手段，并不是一般意义上的手段，并不是人人都愿意使用的手段，并不是人人都善于使用的手段。和气这一手段的使用，不是取决于能力的大小，而是取决于素质的高低；不是取决于方法的当否，而是取决于态度的好坏。“和气”这一手段的使用，是与经营者的人品相联系的，经营者的人品好，对顾客就会和气友好，则重视和气经营，坚持和气经营。否则，必然无视和气经营，放弃和气经营。人品指导和气，和气检验人品。有了“和气”的经营，定会使“人气”飙升，“财气”兴旺，从而获得更好效益。

现在，我们提倡经商讲究和气，注重和气，坚持和气，使和气有了特别的、新颖的内涵。从宏观的方面讲，讲和气，是建设社会主义和谐社会的需要；从微观方面讲，讲和气是建设社会主义和谐企业的需要；从精神文明方面讲，讲和气是建设精神文明的需要；从物质文明方面讲，讲和气是建设物质文明的需要；从政治效益方面讲，讲和气是提高职工素质的需要；从经济效益方面讲，讲和气是实现更大利润的需要。和谐企业，人人期盼；企业和谐，人人有责。所以，作为企业的每个职工，都应在工作中坚持和风细雨的方法，和颜悦色的态度，和睦相处的思想，和衷共济的精神，在和气上下功夫，用和气感动顾客，用和气感动同事，用和气感动企业，为企业创造更旺的人气，为企业创造更大的财气而努力工作！

诚信是赢得回头客的法宝

某商业零售有限公司,从2004年2月中旬起开展了一场“如何赢得回头客”的说事迹讲故事的活动,发动营业员说自己突出的服务事迹,讲身边动人的服务故事。该公司将这项工作当作企业诚信建设的一项重要工作来扎扎实实地抓,认认真真地抓,精心组织,精心指导,经过一个多月时间班前会的说讲,560多名营业员都讲了自己如何赢得回头客的故事。在大家说讲的基础上,各商场共推荐了22名营业员于3月18日、19日在公司七楼会议室进行了说事迹、讲故事的专题报告会。

报告会上,魏婷婷讲了“让顾客相信我们,我们先相信顾客”的故事;刘晓玉讲了“顾客让我当参谋,我为顾客出主意”的故事;郭丽红讲了“顾客心理有障碍,我们服务无障碍”的故事;武建晋讲了“顾客粗心错怪我,我用耐心消怨气”的故事;王明华讲了“设身处地为顾客,老年夫妇绽笑容”的故事;马瑞芳讲了“套装拆开破规矩,外地顾客满意归”的故事;张建华讲了“耐心细致服务周,挑剔顾客成朋友”的故事;张敏讲了“诚心对待犹豫客,顾客引来更多客”的故事;张艳讲了“微笑接待新顾客,诚心换来回头客”的故事;任静讲了“特殊顾客特殊待,脚病顾客很高兴”的故事;胡幅讲了“换位思考为顾客,我与顾客心相通”的故事;薛锋讲了“老人买肉忘拿肉,试探而来欣喜归”的故事;张建国讲了“揣摩顾客心想事,看客最终变买客”的故事;田静讲了“依客改裤还要退,心满意足常光顾”的故事;闫巧玲讲了“客无理来我讲理,以理服客客又来”的故事;魏瑛讲了“热情服务信誉好,真诚待客客自来”的故事;张文燕讲了“承诺付诸行动中,稀来客变常来客”的故事;李冬燕讲了“顾客虽半信半疑,我仍然真心实意”的故事;李玉斌讲了“热情服务不唯利,诚信感动顾客心”的故事;张丽霞讲了“顾客无礼我礼貌,又来购物又道歉”的故事;赵晓郁讲了“劣质服务无近客,优质服务有远客”的故事;荆亚君讲了“拾金不昧好品德,顾客表示还会来”的故事。

200多人的会议室,满满堂堂地挤了300多人,有座位的坐着听,没有座位的就站着听,会场鸦雀无声、格外寂静,大家认真地听他们讲一个

又一个的故事，不时报以热烈的掌声……他们从不同的侧面讲了“如何赢得回头客”的故事，这些故事的背后，是两个字在起主导作用，这两个字就是“诚信”。他们的事迹告诉我们：诚信是赢得回头客的法宝。

一、诚信可使营业员有尊重顾客的态度，顾客受到礼遇，就会情愿再来

尊重顾客是营业员诚信服务的第一原则和核心原则。营业员讲诚信就会尊重顾客，尊重顾客就会有体谅顾客的体贴态度，有善解人意的和蔼态度，有热情周到的礼貌态度。面对顾客的询问、挑选，甚至退换要求，就能以诚相待，以理服人，以信面对。顾客受到礼遇，就会有宾至如归、一见如故之感，就会有情愿常来的念头。服装商场的营业员魏瑛向我们讲述了这样一个故事：临近春节，一对老年夫妇想选一件男士上衣，但拿不定主意买哪件，魏瑛耐心地帮助他们挑选，货选好了，刚准备开票，大娘却说：“我们的钱不够了，先试好，改天再来。”魏瑛没有生气，而是对顾客报以理解，反而耐心地叮嘱老人：“记住您要的尺寸、款式，哪天带上钱再来”。第二天，这位老人真的来了，买了衣服，还专门为魏瑛带来了家乡的特产，表示感谢，魏瑛谢绝了老人的礼物。后来这对老年夫妇常出现在服装商场。

尊重决定一切，尊重赢得好感。微笑表示欢迎顾客购物，冷漠等于拒绝为顾客服务。没有人愿意在营业员木讷的表情中购物，没有人愿意在营业员虚假的面具下花钱，更没有人愿意在营业员粗暴的态度中消费。尊重顾客的好态度，能成就一个优秀的营业员；尊重顾客的好态度，能引来一群忠实的回头客。

二、诚信可使营业员有工作需要的知识，顾客学到知识，就会放心再来

如今，新的商品层出不穷，新的商品知识也跟着越来越多、越来越深。一个诚信的营业员在服务中，既要做一个懂行的高参，又要做一个解惑的先生。要扮演好这两种角色，营业员就必须掌握所售商品的知识，对商品的性能、品质、用法等全部熟记在心，做到胸有成竹，随时可以如实地为顾客提供可靠、可信的知识，让顾客在购买的同时掌握消费所需要的知识，使顾客更好地进行消费。

有这么一个事例，有一位女士，脸上长满痘痘，徘徊在商场化妆品柜台前，当班的营业员高艳秋赶忙问她是否需要祛痘化妆品。她说：“哎，

都用遍了，也没用，早没有信心了。”看到她无奈的神情，高艳秋仔细地观察她的皮肤后说：“您不用急，您的皮肤属于油性肤质，需要清洁、分解油性，以前可能是用的产品和用法不当造成的，我来给你介绍姗拉娜专业祛痘系列产品：第一步用洗面奶彻底清洁皮肤，有可能的话用两遍，因为你的皮肤比较特殊，然后用去油爽肤水，这样既能祛痘，还能保湿，舒缓你的皮肤，怎么样？”她半信半疑，但还是决定再试一试。一星期后，她又来到柜台上，告诉高艳秋这个方法奏效了，她高兴地说：“在你这里，我不仅买到了合适的化妆品，还学到了知识，谢谢你。”

知识是服务的需要，知识是服务的资本。没有人愿意在营业员一问三不知的困惑中购物，没有人愿意在营业员似是而非的疑虑中花钱，更没有人愿意在营业员天花乱坠的吹嘘中消费，掌握了商品知识，才能为顾客提供诚信服务，才能吸引更多的顾客成为回头客。

三、诚信可使营业员提供令顾客满意的服务，顾客得到服务，就会多来

营业员讲诚信，就会以“顾客满意”为目标，天天为顾客热情服务，月月为顾客耐心服务，年年为顾客周到服务，设身处地为顾客着想，直到顾客满意为止。营业员讲诚信，工作中就会做到对生人、熟人一个样，老人、小孩一个样，城市的、农村的一个样，让每一个来店的顾客，个个满意，次次满意。这里讲一件事情：

一天，一位60多岁的老年顾客在食品商场郝桂萍的柜台上购买了两袋熟肉，在郝桂萍“您慢走”的送客声中老人满意地走了。郝桂萍忙了一阵之后，在整理商品时，突然发现柜台上放着一袋已打包好的熟肉，仔细想来，一定是刚才那位老人落下的，她忙放下手中的活，急匆匆地拎着那袋肉跑了出去。从营业楼的一层到四层，从楼前的存车处到电车站，从坝陵桥街口到城坊街街口，所有可能找的地方都找遍了，仍不见老人的踪影，她只好拎着肉回到超市，等着老人发现后再回来取。可时间一分一秒的过去了，眼看就要下班了，还不见老人回来，她想：如果把肉放到第二天就不新鲜了。郝桂萍当即决定把肉卖掉。第二天，临近中午时，那位老人终于来了，不等老人开口郝桂萍就向老人解释道：“大爷，昨天那块肉放到今天就不新鲜了，所以我把它卖掉了，今天给您换了块新的，重量和金额都与昨天的一样。”老人听后，感动不已，紧握着郝桂萍的手说：“我今天本来是想碰碰看的，没想到你不仅记得我，还给我换了新的，真要好好谢谢你！以后我一定常来你这儿买东西。”从此以后，这位老年顾客几