

让你快速转进事业顶峰

零阻力成为 经理级人马

只有正确的行动，才会有正确的结果。

从现在开始，让你的人生不再后悔

严建修/编著

我相信，机会既来自直觉，也要靠对某个产业、事物或专业的狂热投入

—— 戴尔



 中国纺织出版社

零阻力成为 经理级人马

严建修/编著



 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

零阻力成为经理级人马/严建修编著. —北京:中国
纺织出版社, 2003.9

ISBN 7-5064-2696-X/F·0381

I. 零… II. 严… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 072160 号

责任编辑:王学军 加工编辑:王文仙
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号
邮政编码:100027 电话:010—64160816
<http://www.c-textilep.com>
e-mail:faxing @ c-textilep.com
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2003年11月第1版第1次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:14.25
字数:300千字 印数:1—6000 定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

联合国教科文组织曾提出,作为一个现代人,应该掌握三本“教育护照”。第一本是文化的,第二本是技术的,传统的人只要掌握这两本“教育护照”就能在社会上生存和发展,在现代社会,只掌握这两本“教育护照”已经不够了,还要掌握第三本“教育护照”,即有关创业知识和技能。在现代社会,一个人如果缺乏创业知识和技能,学术和职业方面的能力就不能发挥,甚至变得没有意义。

香港名牌世界杂志社社长张翊说:“如果人人都想当经理,人人都有经理意识,那么新兴企业就会大量产生,就业市场就会无限扩大。”在香港也经常有企业倒闭,为什么香港的下岗职工一直不存在很大的就业问题呢?这是因为香港人都有想当经理的意愿。几个人可以办一个企业,一个人可以办几个企业,经理多,企业就多,需要的员工也多。这就是香港有“职业找人”一说的来源。

温州的下岗人哪里去了?在温州,百姓常把“下岗”称作“站起”,虽表达同一个意思,却也包含了截然不同的观念。据了解,温州有关部门在对 2380 多个国有、城镇集体企业调查中,主动下岗的和领取原企业发放的生活费自谋职业的下岗职工达

4.97 万人,占调查总人数的 67%。下岗职工周大虎创办的打火机厂,产品远销日本、美国等 20 多个国家和地区,用他的话讲:“在温州,下岗没有什么丢脸的,坐等政府和社会来帮助才是耻辱。”

这个世界已经发生和将要发生的事情都在说明一个道理,与其等待别人安排、恩赐,不如自己创业,自己打造一个饭碗,最理想的饭碗,最铁的饭碗,是自己创造的饭碗,要创造各种饭碗,就得自己救自己。

在中国,加入 WTO 对许多人来说,更多的是机遇。曾在一家科研单位工作了 20 多年的工程师感慨地说,人到中年,出来择业与青年人比拼实在不容易,放弃所学又不甘心,加入世贸后,新发展会带来许多机遇,与其等着不如下决心自己来创业。

与单枪匹马的自主创业遥相呼应的是,“内部创业”也悄然流行。“内部创业”也可称作“岗位创业”,人才应聘到企业内部全面负责一个项目的开发,用智力和技术入股,与企业共同承担风险,也共同分享收益。由于项目相对独立,整个开发过程类似于一次全新创业。但由于有企业的资金支持和其他配套服务,项目负责人承担的压力比独自创业小得多。创业的路并非“华山一条道”,除了自主创业外,合伙创业、岗位创业都可以选择。降低创业的门槛可以激起更多的创业热情,整个社会才会更有活力。

具有创业资格、创业理想的人不少,但是具有创业胆识的人却凤毛麟角。从原先固定的工作岗位、单纯的专业技能和习惯的团队,转到一个样样靠自己打拼,靠自己开辟的新领域,其劳作的辛苦、精神的压力可以想像,但是自己做主的感觉是过去

不能比拟的。

作为有志创业者需要一种勇气,也要有踏实的精神。如果能根据自身的能力和客观实际合理定位创业目标,可能会减轻一些压力,避开一些个人力量难以解决的难题。与其“寄人篱下”,不如另起炉灶,耐克公司广告让人激情无比,一曰“I can (我能)”,二曰“Just Do It (说干就能)”!

编 者

2003 年 9 月

目 录

第一章 创业做经理

“经理”的光环·····	1
创业意味着什么·····	4
说到底还是观念·····	9
环境对创业的影响 ·····	12
有想法的人会先富起来 ·····	13
今天,创业不论资历·····	21
中国的小“比尔·盖茨”·····	26
创业之初的自我评估 ·····	32
不适合创业的人 ·····	35
三位知名创业者谈创业 ·····	36

第二章 自己的优势和定位

来自一个成功老板的启示 ·····	45
记住杨滨这句话 ·····	48

认准自己的个性	48
毕业后你在干什么	55
设计自己的事业生涯	58
首先要考虑的问题	61
选准介入的领域	63
“外行”的选择	67
找到适合自己的模式	68
辞职之前考虑好	70
明智的修正	77
后退一步天地宽	80
成事未必要出国	81
先打基础	84

第三章 必要的修炼(一)

三个方面的思维技能	87
全面的知识结构	89
善于学习	94
高人一筹的情商	99
良好的沟通能力	105
养成商业精神	107
商业技巧:书上学不到	108
扎实的职业素养	109
创业管理是基本功	115
塑造领导力	118

领导者的洞察力	121
领导者的影响力	126
科学的角色意识	128
来自美国的经理观	135

第四章 必要的修炼(二)

不断地提取精华	139
用自信去铺路	142
执著于既定的目标	143
把燃烧的雄心融入行动	145
处世低调	149
不可或缺的人格魅力	150
明智的“赌性”	152
做一个谦虚的人	155
唤起挑战精神	156
参加人生的极限运动	159
干事业的一股韧劲儿	160
快乐是一种素质	163
大象无形,大音稀声	168
创造西部奇迹的人	170
商海沉浮大浪淘沙	174

第五章 具备条件

创办企业的基本条件·····	185
资金条件·····	186
积累资金和信用·····	188
借助风险投资·····	190
合伙人或职员入股·····	196
向银行贷款·····	197
必备的融资技能·····	198
场地条件·····	200
解决人力问题·····	204
组织制度·····	204
履行手续·····	206
聘请注册会计师·····	210
聘请法律顾问·····	211
为什么要制定经营计划·····	212
经营计划的内容·····	214
经营计划的形式·····	226
经营计划的评价·····	231
编制创业预期现金流量表·····	232

第六章 获得伙伴和帮助

做事先做人·····	239
------------	-----

培养行为规范	244
建立自己的关系网	245
团结一切可以团结的力量	248
与风格互补的人组合	249
找准自己的位置	251
合伙(一):有限合伙	255
合伙(二):关系协调	257
合伙(三):财务公开	260
把你的团队组织起来	262
防止创业团队分裂	264
进入企业孵化器	270
学会与资方沟通	280

第七章 审时度势和把握机遇

机遇在哪里	287
耐心——对待机遇的态度	288
关注社会热点	290
带着创意看世界	292
像“匆匆”那样奔忙	294
进行市场调查	299
恰到好处的选项	302
巨变的冲力	304
看好就动手	308
冲着机遇行动	310

借东风	314
“快半拍”策略	316
头啖汤没人抢	318

第八章 摆脱制约

认识投资者	321
从银行“套钱”有点难	323
路维格的贷款公式	327
租赁	329
合理支配资金	330
合理避税	332
易货交易	334
跨过人力资源这道坎	334
雇用兼职人员	339
不妨空手套白狼	339
借鸡下蛋	341
拼缝：一种新手法	343
品牌扩散	345
善于“钻空子”	346
挺过起步的艰难	347

第九章 确立一席之地

企业需要战略	351
--------------	-----

创业初期先求生存	355
确立你的企业理念	356
严格招聘考核员工	357
多种方法培训员工	358
留住精英员工	360
建设优秀的团队	363
让团队精神发挥作用	367
企业还小的时候就塑造文化	370
首先,建立信誉基础	372
建立企业外部关系网	373
选择恰当的广告媒介	374
学会与经销商打交道	375
做好业务记载	377
向客户有效收款	377
用法律保护自己的权益	379
保护商业秘密	381
形成核心竞争力	382

第十章 做强做大

一定要防范失败	385
企业需要学习	392
注意改善经营计划	399
矫正对市场的认识	402
不断地自我超越	407

没有追求就没有进步	415
有一种勇气叫敢为人后	420
保持小公司精神	422
让企业永葆活力	423
松下的经验谈	425
小公司快“长大”	437

第一章 创业做经理

“经理”的光环

经理是指从事企业经营管理的专门人才,也就是以经营管理企业为职业、懂得市场经济、具有先进管理思想并取得明显业绩的企业经营管理者。

一国的经济大厦由无数个企业来构成,而决定企业生存和发展的则是经理。如美国富强的奥秘,很大程度上在于通用汽车公司、福特汽车公司、英特尔公司、摩托罗拉公司等企业出色的经营。日本的富强,则是因为有本田、丰田、索尼、松下等企业的支撑。而这些大企业的兴旺发达主要是由于其有一批富于开拓创新、自强不息的经理。试想,我国改革初期若没有一批敢想敢干、敢冒风险的企业经理励精图治,奋发图强,缘何有今日的经济繁荣?

关于企业经理的各种称赞纷至沓来:时代的骄子、精英、舵手等,毋庸置疑,经理是经济建设的栋梁之才。

众所周知,生产力系统的构成要素包括劳动、资本、企业家、技术、知识、信息等等,在这些要素当中,经理的作用颇为重要,他能将其他要素有效地组织并整合起来形成活的生产力,推动生产力系统和谐有序地向前发展。

马克思说：“凡是有许多人进行协作的劳动过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种生产方式中必须进行的劳动。”马克思在这里所说的乐队指挥实际上就是企业家，对于一个从事生产经营的企业系统，如果没有一个指挥来计划、组织、指挥、协调与控制其运行，该生产力系统便会进入无序循环直至发生故障。

现代企业与社会化大生产和市场经济紧密相连。只有懂得社会化大生产的经营管理，具有驾驭市场能力的企业家，才能真正建立起现代企业。市场经济条件下现代企业的重要特征是产权明晰，政企分开，自负盈亏，自我发展。企业的这种自营性的顺利实现，取决于具有相当管理能力、善于独立做出决策以及勇于承担风险的企业家。

企业发展实践表明，企业办得好坏，关键在于领导班子，核心是企业一把手。每一个成功企业背后，都有一个成功的企业经理。

现代经济发展表明：一个企业要茁壮成长，必须不断创新，而将创新成果引入市场，实现其社会价值的人便是企业经理。

人们通常把对科学技术进步做出贡献的荣誉光环戴在科学家和发明家头上，这是很不公平的。事实上，虽然科学家、发明家发明了新技术，但真正将科学发明创造的潜在价值转化为现实的社会价值的人却是企业经理。正如英国人古奇在描述德国在 1870 年后成为欧洲头号强国时曾经说的那样：“使德国强大的不但是政治家和勇士，而且还有化学家、银行家、发明家、船舶

主、钢铁大王和煤炭大王。”如美国化学家卡罗瑟斯提出了缩聚理论,发明了尼龙,而惟有皮艾尔·S. 杜邦才将他的研究推向市场,揭开了人造纤维时代的序幕。

在现代市场竞争中,惟有勇于创新的企业才能焕发出勃勃生机,而创新的灵魂则是企业经理的创意,因为创新意味着想前人所未想,发前人所未发,意味着涉足险滩,意味着奋发图强,开拓进取,惟有企业经理能荣胜此任。通过创新,使濒临破产的企业得以新生,焕发英姿;使效益好的企业蒸蒸日上,青春永驻。企业经理就如播撒甘露的春雨,她降到哪里,哪里就有生机,降到哪里,哪里就会富饶。

市场犹如大海,有风平浪静之时,也有波涛汹涌之际。这就意味着企业在市场中生存与发展要冒一定的经营风险。因此,职业企业经理从某种意义上说,就是市场风险的承担者,他们在市场中的最重要作用,就是承担和化解经营风险。一般来说,商品生产经营者提高市场竞争力的最有效措施是开发新技术和新产品,并形成新的产业和市场。然而,新技术和新产品能否开发成功并形成企业化经营的新产业,具有极大的不确定性,需要冒风险。企业经理的可贵之处,就在于敢冒风险,能以科学的态度化风险为机会,进而推动技术进步和企业发展。

市场是资本经营的前提,没有市场就无法组织资本经营。企业经理作为现代企业的经营者,他们所进行的一切活动,无一不直接依赖于市场。因此,市场是企业活动的基本场所,企业经理的本质属性就是市场买卖活动的组织者。所以,千方百计使交换对象被市场承认,以尽快实现其价值,就成了企业经理活动的核心和企业经理行为的基本守则。企业经理对现代市场经济