

XIETIAO ZIBEN

向洪 张智翔 编著

协调 资本

推动企业发展的无形动力

西南财经大学出版社

XIETIAO ZIBEN

向洪 张智翔 编著

西南财经大学出版社

协调
资本

推动企业发展的
无形动力

责任编辑：杨琳

封面设计：大涛视觉传播设计事务所

书 名：协调资本——推动企业发展的无形动力

向洪 张智翔 编著

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

印 刷：西南财经大学印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8.75

字 数：194千字

版 次：2002年1月第1版

印 次：2002年1月第1次印刷

定 价：18.00元

ISBN 7-81055-903-6/F·745

1. 本书封底无防伪标记不得销售。
2. 版权所有，翻印必究。

前 言

协调是指“配合得适当”。在构成企业的各种因素中，并不是每一种因素先天就恰到好处，如果不由企业家主观进行协调配合，企业就不可能成为一个有效率的、能够在市场风浪中进退自如的整体。

协调是使企业各部分“配合得适当”的无形力量，除了用制度和规章来保障企业内的协调外，企业家更多的是通过在工作和工作之外的人际沟通来协调对企业有影响的各种关系，使之有利于企业的成长和发展。

从资本的角度来看待协调能力，是本书作者进行的一种大胆探索，虽然有一些牵强，但协调能力在企业中确实发挥着与资本类似的作用。

本书在完成过程中，傅雨、雷夏、曾建明、干鸣丰、胡金林、张翠芳、李霞、李忠健、胡江川、贺文博、向泽英、吴晓莉、李煜华、赵醒、张雨辰、顾尧等同志参与了资料准备及部分创作工作。

由于作者水平有限，本书不足或疏漏之处在所难免，欢迎读者批评指正。

2001年12月

目 录

第 1 章 导读	(1)
从资本角度探讨协调，是一个全新的话题，内容虽不新鲜， 但却是对其在原有基础上的提升。	
一、企业的无形资产	(2)
二、企业的成败取决于人	(4)
三、管理也是一种协调	(6)
第 2 章 协调能力从何而来	(9)
协调能力是一种综合能力，离不开知识、修养及为人处世， 更离不开敏锐的市场眼光。	
一、知识修养	(10)
⊙协调能力是知识的综合体现	(10)
⊙企业家必须具备的能力	(12)
⊙企业家必备的基本知识	(14)
⊙提高记忆力的方法	(16)
二、心理修养	(18)
⊙自信能增加别人对你的信任	(18)
⊙做生意也需要信赖和理解	(19)

协调资本——推动企业发展的无形动力

- ◎容忍与自己个性不合的人才 (20)
- ◎责人之前先责己 (21)
- ◎暴露自己的缺点 (23)
- ◎欣赏你的部属 (24)

第3章 人际沟通方法 (26)

人际之间的协调，从沟通开始，沟通能力是协调能力的组成部分。

- 一、第一印象 (27)
 - ◎正确得体的相互介绍 (27)
 - ◎正确的握手方法 (30)
 - ◎不可忽视的外表形象 (33)
 - ◎恰如其分的形体语言 (36)
- 二、谈话与倾听 (39)
 - ◎如何与比自己地位高的人谈话 (39)
 - ◎如何同你的下属说话 (41)
 - ◎倾听是一门艺术 (42)
 - ◎倾听时的答复与回应 (44)
- 三、演讲与会议 (46)
 - ◎演讲前的准备工作 (46)
 - ◎演讲时的表达技巧 (48)
 - ◎开会前的准备工作 (51)
 - ◎掌握好会议议程 (52)
- 四、电话沟通 (53)
 - ◎学会接电话 (53)

⊙打电话的技巧	(55)
⊙如何打销售电话	(56)
五、商业信函	(59)
⊙商业信函的撰写	(59)
⊙撰写商业信函的要点	(60)
第4章 宴会与赠礼	(63)
作为两种最具有人情味的方法，宴会和赠礼在商业活动中被普遍采用。运用得当，可以获得意料之外的成功。	
一、工作餐与宴会	(64)
⊙工作餐：功夫不在“吃”	(64)
⊙外出就餐前的准备	(65)
⊙就餐前的礼节	(68)
⊙点菜的技巧	(69)
⊙就餐时交谈和讨论业务的时机	(71)
⊙需要注意的其他细节	(71)
⊙其他形式的宴客方法	(73)
二、赠送礼品	(74)
⊙赠送礼品是协调企业间关系的重要方法	(74)
⊙巧送礼品	(76)
⊙送礼前需要考虑的细节	(77)
⊙适宜送礼的场合和时机	(78)
⊙适合赠送和接受的礼品	(80)
⊙赠送和接受礼品的礼节	(83)

第5章 协调员工关系 (85)

企业家应该时刻将员工的利益放在首位。协调好与员工的关系，能使员工获得为企业努力工作所不可缺少的精神力量。

一、员工第一 (86)

◎只有员工第一 顾客才能成为上帝 (86)

◎上下级之间要经常沟通 (88)

◎激发员工的工作潜能 (89)

◎重视员工的意见 (93)

二、权力的运用 (94)

◎独裁带来的绝对权威 (94)

◎包装自己 增强个人魅力 (96)

◎不要轻易说出具有决定性的一句话 (98)

◎做个成功的独裁者 (99)

三、日常工作中的协调 (102)

◎从员工的选聘开始 (102)

◎协调与被解雇员工的关系 (104)

◎给员工想要的东西 (106)

◎满足最具个性员工的需求 (108)

◎发掘员工的潜能 (110)

◎找出员工的人格特质 (112)

◎善于利用冲突 (114)

◎协调员工关系的诀窍 (116)

◎协调被兼并企业员工关系的要点 (118)

第 6 章 协调与人才的关系 (120)

人才乃企业之本，但要发现并留住他们并不容易。企业家除了应协调好与人才的人际关系之外，更应该协调好企业与人才的利益关系。

- 一、人才是企业之本 (121)
 - ⊙协调与人才关系的总体原则 (121)
 - ⊙慧眼识英才 (122)
 - ⊙如何防止人才“跳槽” (123)
- 二、对人才投资 (126)
 - ⊙不培养人才的企业必将失败 (126)
 - ⊙企业必须为社会培养人才 (128)
- 三、授权 (130)
 - ⊙把责任和权力分派给下属 (130)
 - ⊙如何协调与被授权者的关系 (133)
- 四、以资本换智本 (135)
 - ⊙期权：激励人才的最佳方法 (135)
 - ⊙经营者期权也需要约束 (138)

第 7 章 协调与顾客的关系 (140)

没有顾客，企业就无法生存，更不用说发展了。顾客是企业的衣食父母，必须千方百计地协调好同顾客的关系。

- 一、取悦“上帝” (141)
 - ⊙协调与顾客关系的重点 (141)
 - ⊙主动协调 取悦顾客 (143)
 - ⊙质量是企业的良心 (146)

协调资本——推动企业发展的无形动力

- ⊙用价格吸引顾客 (148)
- ⊙厚利也能取悦一部分顾客 (151)
- 二、消除危机 (152)
 - ⊙消除顾客的不信任感 (152)
 - ⊙化解与顾客关系的危机 (155)
 - ⊙妥善处理顾客的抱怨 (157)
 - ⊙如何处理顾客的投诉电话 (159)
- 三、服务至上 (160)
 - ⊙轻视服务等于放弃顾客 (160)
 - ⊙企业亟待更新服务观念 (162)

第8章 协调与合作伙伴的关系 (167)

在生产经营过程中，再强大的企业都需要合作者。让更善于此道的合作者来承担一部分责任，同时也分享利益，这样，企业才有可能成功。

- 一、合作的总体原则 (168)
 - ⊙信用是合作的基础 (168)
 - ⊙掌握主动权 (169)
 - ⊙与能干绝活的人合作 (171)
 - ⊙谁都不希望与愚蠢的人合作 (172)
 - ⊙利益分享 仗义疏财 (173)
- 二、协调与供销商的关系 (174)
 - ⊙共同利益促进合作 (174)
 - ⊙协调与经销商相互关系的要点 (175)
 - ⊙协调与供应商相互关系的要点 (176)

三、同行是冤家吗	(177)
⊙与同行协调的策略	(177)
⊙战略联盟时代的跨国公司	(180)
四、其他合作伙伴	(182)
⊙善于利用信用借贷	(182)
⊙利用股东的钱做大生意	(184)
⊙咨询业能为企业做什么	(188)
⊙理智看待“家族制”	(190)

第9章 商业谈判中的协调

有冲突才会有协调，当常规的协调方法不能解决利益冲突时，就有了商业谈判。成功的商业谈判是双方的奢望逐渐泯灭的过程，协调在其中起到了决定性的作用。

一、有备而“谈”	(194)
⊙调整情绪 充满自信	(194)
⊙预约及选择时机、地点	(196)
⊙初次见面的注意事项	(198)
二、谈判过程中的技巧	(200)
⊙营造一个轻松的气氛	(200)
⊙谈判中的协调技巧	(201)
⊙谈判中的说话技巧	(203)
⊙讨价还价 耐心就是赢家	(204)
⊙明察秋毫 扼杀僵局	(206)
⊙随机应变 变被动为主动	(207)
⊙难得糊涂 回避要害	(208)

协调资本——推动企业发展的无形动力

- ⊙以退为进 欲擒故纵 (209)
- 三、达成双赢 (211)
 - ⊙不要让谈判桌上有失败者 (211)
 - ⊙善于让步 促成谈判 (212)
 - ⊙结束谈判的时机 (213)
- 附：谈判成功的19条协调技巧 (217)

第10章 协调公共关系 (227)

企业存在于社会之中，对其发生影响也受其影响。企业通过公关活动协调与社会的关系，树立良好的公众形象，从而在宏观上为企业拓展出生存空间。

- 一、企业形象塑造 (228)
 - ⊙企业家形象 (228)
 - ⊙塑造形象“势”在人为 (230)
- 二、协调公共关系的方法 (232)
 - ⊙赞助与捐赠 (232)
 - ⊙广告宣传 (234)
 - ⊙举办研讨会 (234)
 - ⊙发表文章和出书 (237)
 - ⊙社交 (238)
 - ⊙其他方法 (238)
- 三、协调与新闻媒体的关系 (240)
 - ⊙让媒体给企业插上翅膀 (240)
 - ⊙企业如何与新闻界沟通 (241)
 - ⊙协调与新闻媒体关系的要点 (242)

◎善于利用偶然事件 (243)

第 11 章 协调与政府的关系..... (246)

企业家如果善于协调企业和政府间的关系，企业的发展将会
顺风满帆；反之，则可能步履维艰。

一、政府对企业的作⽤ (247)

◎经济发展关系国家利益 (247)

◎驶上政策快车道 (248)

◎不能过分依赖政治关系 (252)

◎杜绝“权钱交易” (253)

◎赢得政府的支持 (254)

二、协调与政府关系的方法 (256)

◎协调政府与企业关系的要点 (256)

◎利用政治关系的基本方法 (257)

◎灵活使用政策资源 (258)

◎研究公文 发掘信息 (260)

◎造福社会 得“道”多助 (261)

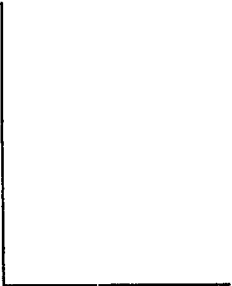
◎政府协调 避免恶性竞争 (262)

◎利用政治事件宣传企业 (264)

参考书目 (266)

第 1 章

导 读



从资本角度探讨协调，
是一个全新的话题，内容虽不新鲜，
但却是对其在原有基础上的提升。

一、企业的无形资本

现代企业的构成及活动可以说十分复杂，也可以说十分简单。当我们单纯地去理解企业构成及活动的时候，就会发现它涉及许多因素，这种情况下，感觉复杂是肯定的；而当这些不同的因素协调配合的时候，我们就会发现，企业的构成及活动其实非常简单。

一个成功的企业，是一个高效配合的整体，如此才能在竞争激烈的市场上进退自如，不断发展壮大。企业之所以能够达到如此和谐的状态，其决定性的因素就是协调。

协调的含义是“配合得适当”。在构成企业的各种因素中，并不是每一种因素先天就恰到好处，如果不由企业家主观进行协调配合，再有利的企业环境也不会使企业成功。

在企业活动中，涉及的因素更加广泛，政策、媒体、顾客、合作伙伴、社会环境等等，无一不影响着企业的盛衰。

在企业内部，经营活动的构成、员工之间的合作也对企业的成败有着影响。

如何使这些因素配合适当，是企业家所要面对的艰巨课程。从总体上看，所有对企业有着影响的因素都需要协调，都应该配合适当，挂一漏万，就会使企业陷入困境。三株集团声势浩大的“伟哥”营销活动因忽略政策因素而夭折，瑞士钟表业因忽略公众对廉价手表的需求而将“钟表王国”的桂冠拱手让于他人，这些都是极为深刻的教训。从局部来看，对企业有着影响的因素更需要协调。比如：能和政府的有关政策配合好，企业发展必定会

一帆风顺；新闻媒体的舆论导向有着两面性，从不同的角度报道企业的有关信息，对公众的影响是不相同的；员工配合适当，万众齐心，问题迎刃而解；顾客对企业有好感，企业的产品怎么会愁销路？

对企业有着影响的因素有时可能和企业的目标是互相对立的，要化解这种对立，只有通过协调才能达成。

糖甜盐咸，势居两极。要更甜，人们自然是加糖不加盐。事实上，加少许的盐，那甜会更有滋味。所以如此，正是对立的相辅相成。

与己对立的人和事物，人们都希望除之而后快，这是人之常情。不过，世间总是有许多无法排除、挥之难去的东西，令我们苦恼烦躁。之所以无法排除、挥之难去，就在于这些东西本不该排除、本不该挥去。

对立使我们感到自己的存在，没有对立，不仅我们的存在会失去光彩，世界恐怕也难以存在。

与其苦思如何排除对立面，不如想些办法去接纳、调和它们，如此才有成功人生，才可尝天赐美味。

协调，存在于人与人之间，也存在于人与物之间，也就是说万物互相调和而存在。如果不知道月亮到哪里去了，太阳也失去了踪影，想要再找回来，困难可就大了。幸运的是，毋需运用我们的能力，宇宙间已经拥有了最好的协调。所以，企业家通过协调来处理企业内外的因素，是企业永远立于不败之地的正确选择。

协调并不是固定的，而是不断地在发展。分子发展的同时，分子与分子间也一面调和、一面发展。若说有“协调”这种东西，那它也需要发展。分子发展，协调的力量也发展……

“协调”这股力量能使企业在其他条件不变的情况下创造出

协调资本——推动企业发展的无形动力

更多的财富。这股力量形成于无形，却对企业贡献颇多，就像厨师的手艺，在不增加任何调料的情况下，高明的厨师就是比普通的厨师更能烹制出美味佳肴。

协调是企业家所拥有的智慧财富，当它被运用在企业的经营活动中时，也就具有了资本的力量。

二、企业的成败取决于人

虽然从协调的角度看企业，人的因素不是惟一的，但是，世界是因为人的存在才变得丰富多彩，万物是因为人的生活而显得多姿多彩。一个生机勃勃、兴旺发达的企业总是充满着朝气和活力，这些朝气和活力的来源就是企业中的人。只有充分培养、调动人在各方面的能力，整个企业才能有所发展和前进。因此，人员的培养和教育对于一个企业有着重大的关系，它和企业的命运休戚相关。这也是本书以人际关系为出发点探讨“协调”的原因所在。

企业到底是什么？或许人们可以找出很多近乎正确的答案，但我的回答只有一个——企业就是人，或者说企业是人的集合体。

在通常分析的构成企业的要素中，资本是个不可或缺的组成部分，但资本本身并不能给企业带来利润，只有依靠掌握它的人，它才能发挥应有的作用。一个企业若有一个高素质的人才群体，那么该企业运作资本的能力就越高，资本增值的可能性也就越大；反之，资本若被一群平庸的人所掌握，非但不能增值，还会贬值。