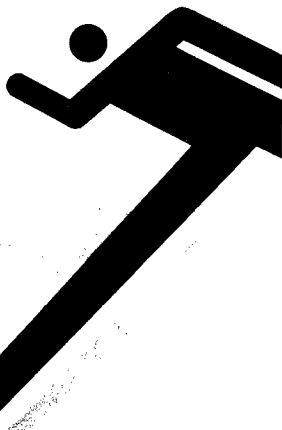


英国畅销书

☐ 南振兴 邵振廷 译
☐ 李进章 李忠红
☐ 杨玉和 校

☐ [英] 马尔科姆·伯德 [英] 迈克·莫盖诺 著

跻身商界的阶梯



中国经济出版社

内 容 提 要

本书是为那些想开办自己的企业和已经创业但需发展的人提供必需的指导和忠告的参考书。企业开办——管理——发展途中每一步都会遇到一些棘手问题，作为一个企业的决策人该如何想，怎么做？各种不同的思路可能出现什么样的后果？本书对此均作出了具体可靠的中间分析。本书两位作者长期从事英美两国各类企业的综合性咨询工作，目睹了千百家企业的荣辱兴衰史。本书讲的虽然是英美两国的事，但对我国企业管理人员和经商人员有一定的借鉴意义。

本书语言流畅诙谐，妙趣横生，读来令人叹为观止，拍案称奇，是一本将经营管理精华熔于一炉的上乘之作。

责任编辑：刘一玲

封面设计：王 滨

跻身商界的阶梯

[英] 马尔科姆·伯德 著
[英] 迈克·莫盖诺
南振兴 郭振廷 译
李进章 李忠红
杨 玉 和 校

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

北京市彩虹印刷厂印刷

*

850×1168毫米1/32 印张 8 180千字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数：00,001—5,000

ISBN 7-5017-0562-3/F·410

定价：4.00元

译者的话

本书是为那些想开办自己的企业和已经创业但需发展的人提供必要的指导和忠告的参考书。企业开办——管理——发展途中每一步都会遇到一些棘手的问题，作为一个企业的决策人该如何想，怎么做？各种不同的思路可能出现什么样的后果？本书对此均作出了具体可靠的中肯分析。因此，这是一本熔经营管理精华要诀于一炉的上乘之作。行文泼辣诙谐，妙趣横生，读来令人叹为观止，拍案称奇。

本书两位作者长期从事英、美两国各类企业的综合性咨询工作，目睹了千百家企业的荣辱兴衰史，因而他们的著作在英国格雷厄姆—特罗特曼股份有限公司出版社自1980年以来连续六次再版，直至现在仍畅销不衰。我们特将它翻译出来，奉献给我国的广大有识之士。

本书译者为南振兴（第一～四章）、邵振廷（第五～九章）、李进章（第十～十八章）、李忠红（第十九～二十九章），全书由杨玉和校订。由于译者水平所限，文笔在“信达雅”方面可能有不尽妥贴之处，尚请各位专家和同行不吝赐教。

译者

1990.6.10

目 录

创业篇

第一章 起步..... (1)

衡量你目前的处境 光明的一面 对照比较 你怎么样气质 领导素质 意志力 自信心 保障 健康 家庭 特长 自我总结 决心 务实 判断 热情心 灵活 真诚 人情味 接受忠告 银行经理 获取政府的合同 利用图书馆 行会和商会 专家顾问 合伙 全面衡量 钱的面面观

第二章 市场调查和职业选择..... (16)

导言 不要忘记竞争 对成本的考虑 季节的影响 无法控制的因素 售后 获取更多信息

第三章 资金的筹集和使用..... (26)

导言 如何核算你的经营项目 你自己的股本 如何筹集资金 接近银行经理 各种担保 放款价值 同你的银行经理保持联系 现金帐户 成本核算 簿记 信用管理 预算 收支平衡表 各种有用的公式 税 所得税和国民保险 增值税 年度账单 资金来源与用途表

第四章 创业的起步..... (54)

寻找房屋 企业区 科学园 交通运输 厂房设备和机器

人 库存物品 记帐方法 购买现成企业 特许经营

第五章 聘请顾问..... (67)

导言 “恰当”的身分 四位关键人物 依法办事 商标和专利 保险——投什么保 你和你的

第六章 销售与营销..... (78)

导言 确定目标 定价策略 了解顾客 产品定型 批发推销手段 广告 包装 印刷 试销的意义 外出推销 要用推销员吗

第七章 出口..... (92)

市场调查 推销产品 证件 如何收款 跟单信用证 汇票 交单付款 赊帐 过渡融资 保险 自由港

第八章 计划与资金管理..... (102)

经营策略的确定 管理帐目与预算 成本核算应用 对资本计划的核算 帐面报酬率法 回收期法 现金流量贴现法 库存管理 存货估价 研究和开发

第九章 再筹资金..... (117)

导言 抵押资产 专门公司 申请方式 危险信号

第十章 人的重要性..... (123)

导言 人员的合理搭配 明确各项工作职责 确定目标 关心职员 职员培训 工作效率

第十一章 企业的扩大发展…………… (138)

导言 你做的是否象你应该做的那样好 接纳新合伙人
租赁 代收帐款 企业的扩大或搬迁 多种经营 企业的合
并和接管 购空存货的经营 购置电脑 向社会发行股票

管理篇

第十二章 对待雇员的态度…………… (152)

集体精神和动力 你的雇员也是人 行为检查表

第十三章 培训、发展和派遣…………… (156)

“管理培训是废话连篇”学派 平庸无能只能怪自己 行
为检查表

第十四章 对待新雇员的态度…………… (160)

“我们愿意给你份工作……” 准备欢迎新成员 行为检
查表

第十五章 对制定计划及完成情况的态度…………… (165)

“我们想完成什么及如何完成？” 确定期限目标 随机
应变 行为检查表

第十六章 变革引出的问题…………… (169)

外部影响与市场取向 行为检查表

第十七章 对经营技巧的态度..... (172)

“那一套在这永远也行不通” 恰当的技巧之优点 行为检查表

第十八章 管理与实情..... (175)

“这情况众所周知” 设障碍游戏 行为检查表

第十九章 天才领导人..... (180)

几种有损生意的管理人员 学会积极的工作方法 行为检查表

第二十章 盈利与资金周转..... (185)

面对资金周转的现实对症下药 控制机制 行为检查表

第二十一章 计算机..... (190)

它是你公司的有价值的工具还是公司的“累赘” 微型及小型计算机 信息处理机 行为检查表

第二十二章 全神贯注抓牛鼻子..... (194)

行为检查表

第二十三章 回避决策..... (196)

几种回避行为 管理人员几种常见的回避决策 行为检查表

第二十四章 企业的组织机构..... (201)

明确组织结构 薄弱组织中暗藏的危险 晋升阶梯 谨防

“名誉”症 行为检查表

第二十五章 沟通..... (206)

直言不讳地告诉人们 谣言网络与敏感神经 行为检查表

第二十六章 制度..... (209)

制度的可行性 制度的正确执行 行为检查表

第二十七章 工资和奖励..... (213)

公平合理与“貌似公平合理” 不要小看幕后人物 滥用
个人评定 行为检查表

第二十八章 管理人员的陷阱..... (217)

“我最了解”综合症 “必须经我同意”综合症 “我必
须知道”综合症 秘书障碍 晋升提拔不当 等待决策 关键
人物缺位 社会地位表征综合症 私人助手 委员会 机密
对行政监督部门的滥用 浪费顾问的时间——浪费公司的钱
会见新成员时的自我卖弄 行为检查表

第二十九章 学习正确的管理技巧..... (234)

几个典型公司的经验

第一章 起 步

接受别人的指点是成功地经营自己事业的第一步。

只要你能大量地接受别人的指点，再碰上点好运气，那么，你就可以成功地做出决策，这一点就连实业界巨子洛克菲勒（Rockefeller）也得承认。

或许你现在正在从事商业活动。本章旨在帮助那些受人雇佣的先生或女士们拿定主意，以决定是否自己一人拼搏一番。

而且，即使你已踏上了这条激动人心的道路，也不要跳过这一章。你可以用它来重新评价你自己或已经发生了变化的社会地位。它可以使你的道路变得更加平坦。

1. 衡量你目前的处境

请坐下来，冷静地、仔细地看看你自己，你的工作和你周围的环境。仔细地对这几方面进行一下分析，认真地衡量判断你所享有的、但却有可能在你寻求新天地时被你忽视的那些优厚待遇。

就目前情况来看，你的最宝贵的东西毫无疑问就是你所干的那份很有保障的工作，尽管这种保障取决于你干的职业。当然，如果你实在不走运，没有工作，这种保障也就跟你无缘了。

你是否按时上下班？或者换个角度说，你的一日三餐是否非常有规律？

如果你意欲独立单干，这恐怕是你必须放弃的“宝贵的东西”之一。我们再看看其他方面。

你的工作能使你享有什么额外的好处吗？象公司的汽车、

午餐券、折价旅游或便宜货、或者那怕只是一个有补贴的小食堂。

这些东西都需要花现钱。但如果你要独立单干，这些钱都必须从你的利润——你的新的收入中支付。

你的各种劳保福利怎么样？要是让你放弃一份具有劳保福利待遇的职务，或是不该退休之前就提前退休这样一件代价昂贵的事情。

你所承担的压力有多大？如果你要独立单干的话，这种压力毋庸置疑地会大大增加。

也许你负有一定的责任，几乎所有的工作都需要负点责任，尽管有的工作看上去似乎并不需要。但是假如让你独立单干，你将要承担更大的责任。你所享有的各种法律权利十分重要，在当今这种法制社会中，决不可忽视它们。现在的法律越来越有利于雇员，如果你“投靠对方”，变成一个雇主，你将会由法律保护的对象变成法律支配的对象（见第五章）。

如果你背后有个工会，那么，在你遇到纠纷、疾病或意外事故时，工会能够成为你的有力帮手。但是，如果你成了“老板”，工会就会成为与你作对的一种力量。

最后——我们接着分析你现有的工作对你有利的那些方面——你是不是把朋友关系和各种适宜的工作条件忽视了？如果你在不太好的工作条件下“唱独角戏”，这两方面就有可能——至少在开始时——不复存在。

2. 光明的一面

“如果我真的能享有上面说的那些优厚待遇，”你也许会说，“我为什么还要去冒别的风险改变目前的现状？”

但是，还有许多东西请你不要忽略掉。

选择自由要高于上边所说的一切。在一个合你心意的地方

自由自在地工作，在你新的行当中愿意干多长时间就干多长时间——这些优越性远非你现有的工作可比拟。

再远点，你自己的主意会变成对你的激励，把这些涌入你头脑中的想法付诸实践后更能激励你向自己的目标奋勇向前。

诱发人们想为自己工作的主要思想原因之一是能使他们所掌握的技术、技能最终恰如其分地受到奖赏或报答。这恐怕是诱惑人们的一种最糟糕的想法。我们先不要考虑钱的事，等到把所有的其他问题都仔细地盘算和分析过后再去想它。如果到这种地步依然不能决断，就不要蛮干。

因为，如果你被这些潜在的金钱利益所左右，恐怕会一事无成。在某个关头——这种关头不止一个——只要你稍稍缺乏信心、决心或其他某个重要因素都有可能栽入绝望的深渊或步入灾难之途。

正因如此，金钱的事就不应该成为主要的考虑对象。在本章之后，我们还会提到这个问题。

你现在可能已经清楚金钱使你现在拥有什么，使你失掉了什么，或获得了什么。

3. 对照比较

到目前为止，我们仅做了一些一般性比较。但你也许对自己的具体情况更感兴趣吧？

如果在你的心目中已经有了某种工作计划，这件事不难分析清楚。要比较的范围很大，要是你能画一个象下面这样的对照表，很快你就可以看出“收获”和“损失”。

根据经验，我发现，那些自己创业做买卖，特别是一些在城郊用汽车当流动商店做买卖的人中，很多都是来自于工厂中。

工厂工人

店主

地理位置:

大都在工业区。

大多由自己选择。

直接工作地点:

工厂。

商店。

工作时间:

每周五个工作日一从
上午八点到下午四
点;有时可能会超过。

每周一般得工作60—70小
时;周六、甚至星期天的
早上都需要工作。没有社
交时间。

假日:

一年四周假。可能
还有公假日。

除非有亲戚来帮忙照看,
在开始的几年内可能一天
假日也没有;而且有些行
业在公假日也必须进行工
作。

工作环境:

嘈杂、拥挤、充满
气味。

干净、空气好,但别忘
了,后面空气不流通屋里
的工作大概不太好,如切
熏肉。

工作方式:

单调。

变化不大,但很忙,让人
讨厌。

交际:

可能很广。

大部分时间只能一人呆
着,尽管有时有顾客同你

责任/领导职责	聊几句。
没有或很少。	无可推辞。
管理/组织	
根据所负责任来定。	全得管。记账、增值税、所得税等都得由自己管理。
每日的行程	
坐小汽车或公交车由谁掏钱？“浪费的时期”——可能需要30—60分钟。	大概会住在商店的上面，因此不存在这个问题。
消遣和生活方式：	
晚上和周末自由，紧跟社会生活，有足够的额外收入用于偶尔一次的消遣。	每周只有星期日和一个半天有点空闲，但也不能忘记购买货物、整理账簿。在最初几年里需要把利润再投资，有些消遣不得不取消。
前途：	
有限，需要具备各种资格才能得到提升，有“受人控制”综合症。	不受限制，能够运用人的各种才能和财力。

你可以看出，在这个评价表中，对钱财的考虑所占比重甚小。你不要被这块云迷住你的眼睛，等以后你再去仔细考虑它吧。

现在你心里应该有个什么标准，而且，最好能拿定主意，

决定是否自己独立单干。

4. 你怎么样

有人说为自己工作的人是一种与众不同的人。在如今这种高度竞争、不讲友情、纷繁复杂的商品经济社会中，只有那些具有某种奇才（这些奇才大都是天生）的人才能够生存。

你怎么知道自己不属于这类人中的一员呢？

上面我们已经比较了两种情况下的不同方面。现在让我们来分析真正的你！

用不着请精神病专家，只要你能毫无保留地诚实就行。在评价测验中，决不可自欺欺人。

假设你已准备好去见你的制造商，而且能够十分诚实地回答下面的各种考问，你才有可能获取通过各种关卡的通行证，尽管在这种情况下的通行证——如果通行证上的各种公章都盖上了的话——只能让你通过通向标有“独立单干者，请这边走”的十字路口。

5. 气质

你持什么样的思想态度？你是悠闲自在，随时都能接受现状，只是在黑云压城城欲摧的时候才皱皱眉头的人吗？

或者你是个喜欢迎接各种新挑战，采纳和接受改革的人呢？

6. 领导素质

你喜欢接受各种命令，还是喜欢发号施令？当你觉得采用你的见解其结果更好的时候，你是否发现接受别人的指示心中特别别扭？

你觉得有能力管理手下的人吗？抑或总是觉着无法胜任，心中惶恐不安？

你能恰当地处理那些让人觉得不是滋味的决定（例如，给同事下通知）吗？或是一遇见这事就气得晕头转向？

7. 意志力

当一个目标确定之后，你是否有足够意志去毫不犹豫地为实现这个目标而奋斗？并制定实施步骤，不为小事所干扰？

在实现既定目标的过程中，过去的切身经历会涌入头脑，指引你取得成功。

对意志的态度可以用“坚韧不拔”来概括。假如你能接受这种提法的话，你就应该知道如何诚实地填写“是”与“否”。

8. 自信心

这是个十分重要的要素，没有这一点我们在争取成功中所需要的其他因素也会失去力量。

你对自己的能力有信心吗？在处理与其他人——不管是下级、同级或顾客——的关系时具有这种信心吗？

在同一个新来的人说话时，人们习惯在最初的三十秒内对他作出估价，在这至关重要的一瞬间里你也必须把自己“推销”出去。

9. 保障

你相信具有稳定工资收入的工作是个人和家庭的保障吗？抑或你准备面对挫折，相信总有一天这些挫折会在精神和物质上变得对自己有利？

对于每个家庭里的每个成员来说，除了顾自己的命外，还需要考虑许多别的事情。但是，这个风险因素可以说是其中最重要的一个。

10. 健康

独立单干需要付出巨大的精力和体力。你能承受得住这些压力吗？

毫无疑问，压力会不断地增加，恐怕连病的工夫都没有！

11. 家庭

丈夫、妻子、孩子都在你心目中的计划中起着重要的作用。你仔细地考虑过他们吗？学校、假日或家庭的变化都有可能乱套，在这种情况下，不但需要从实际活动上进行分析，而且需要从心理角度进行分析。这最好在“家庭会议”上进行。

12. 特长

许多人都有某种特长。这些技术技能和天生才能都应列出来。

了解体力方面、智力方面和组织管理方面的各种特长不但需要你仔细分析自己的习惯和爱好，而且需要进行调查。分析和调查的结果能使你区分自己属于哪种类型的人。

如果你对你想要进入的领域，没有实践经验的话，你必定会白费时间。无论你多么热心，没有知识无论如何也不行。

如果你想从事零售业务的话，你是否想法利用业余时间到某个商店去做工，比如说做六个月的工？

你要想自己开业就必须在这方面具备丰富的技术经验。现在有些组织机构专门培训未来的企业家在诸如销售、计划、人事管理、财务管理方面的技能。

13. 自我总结

现在，你对真正的你应该有一个更加清楚的了解了。揭开

我们在今天这种激烈竞争的社会里所蒙的那副社会面纱之后，你的真正面目（本质）和各种才能就可以显露出来。

尽管绝对理想的企业家并不存在，但是，你要想独立单干就必须具有以下几方面条件。

14. 决心

你将来会遇到诸多刀山火海，只有性格坚强才能使你闯过难关。目标必须明确，为了实现目标，其他无关紧要的东西皆应舍去。

独立单干不是懦夫所干的事业，也不是那些只图安逸的人所能走的道路。

坚韧不拔和一定程度的独断专行应该成为你的基石。你决不可让这块基石受到分化瓦解。

15. 务实

这应该是你必须具备的条件之一。现在，你应该准备好去制定计划，确定计划和实施计划。然后再进一步完善计划。

无论干什么事，都应该充满信心。每项决定，无论它多小，都应切实可行，因为正是那些小决定的汇合才能使你取得成功。

亨利·福特最早的决定之一是他的产品卖什么价格合适——然后再看看取得了什么成果。

16. 判断

你的决定是否切实可行？务实同你自己对事物的估价能力有着直接的联系。你如何作出决定在某种意义上是由你的天性所决定的，但是，更主要的是受你个人的经验所影响。

正因如此，所以就不要希望自己每次作出的决定都正确。