



管理人员必读丛书

私营公司 / 管理手册

全面务实的私营公司指南

不论是正在经营一家私营公司
还是有志于创办一家私营公司的人士
本书都对你有着无与伦比的价值

中 石 编著

企业管理出版社



管理人员必读丛书

私营公司管理手册

中石 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司管理手册/中石编著. —北京: 企业管理出版社,
2001

ISBN 7 - 80147 - 625 - 5

I. 私… II. 中… III. 私营企业 - 企业管理 - 手册
IV. F276.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 083223 号

书 名: 私营公司管理手册

作 者: 中 石

责任编辑: 何 力 技术编辑: 杜 敏

标准书号: ISBN 7 - 80147 - 625 - 5/F·623

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 唐山天意印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 大 32 开本 13 印张 300 千字

版 次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 23.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

NAF 84/06

前 言

每个公司的老板都不希望自己经营的企业失败，但是总有很多公司在破产中关闭。导致这些公司失败的原因是什么呢？专家指出，拙劣的管理是小企业失败最常见的原因。

处于激烈竞争中的私营公司，犹如市场大海中的一叶小舟，汹涌的波涛，潜伏的暗礁，随时都有可能使这叶小舟倾覆，如果掌舵人能力不足，又缺乏经验，小船触礁沉没的可能性是非常大的。

在企业中，任何事都起于管理，也终于管理，企业的成功绝非由于偶然的幸运，它建立在实实在在的成绩和努力加强管理上，管理是打开成功之门的钥匙。

对老板来说，欲赢得机会，赢得市场，成为商战中的赢家，他必须具备一些基本素质，如善抓机遇，决策果断，知人善任，取信四方等。但是仅有这些还不够，他还应当在决策、管理、生产、营销、信息、人才各方面驾轻就熟、游刃有余。

本书教你学会精确地分析市场，使用优秀的人才，精明的经营战略等，让你在很短的时间里获得重大收获，使你成为敏锐干练、具有雄才大略的企业家。

本书力求务实性、针对性和可操作性，书中从私营公司的实际情况出发，为你提供许多切实可行的管理方法和管理技巧，例如：如何提高员工的业务能力，如何设计员工的报酬方

案，如何让员工在工作岗位上发挥能力，如何组建和管理一支高效的营销队伍，如何增强公司的竞争能力等等。深入浅出，通俗易懂。不论是正在经营一家私营公司或有志于创办一家私营公司的人士，都可以从中学到有关经营管理方面的知识和技能。

这是一本新鲜、实用，充满时代气息的书，愿为私营公司的发展贡献微薄之力。读了这本书，你遇到的许多让你挠头的经营管理方面的难题都将迎刃而解，它会使你眼前豁然开朗，对未来胜券在握。

1 前 言

1 第一章 如何提高你的管理能力

- 1 ☐ 失败管理的十种类型
- 3 ☐ 常见的十三种管理错误
- 6 ☐ 老板用权应果断
- 7 ☐ 管理能力提高速成法
- 13 ☐ 如何谨防创业初期的风险
- 15 ☐ 如何建立公司内部控制制度
- 18 ☐ 如何规范公司日常经营管理制度
- 20 ☐ 有效执行各项管理制度的关键
- 22 ☐ 灵活多变的企业最具市场竞争力
- 23 ☐ 轻轻松松当老板

27 第二章 如何招聘新员工

- 27 ☐ 如何雇佣到最棒的员工

- 28 ☐ 如何招聘新员工
- 33 ☐ 招聘时如何进行面试
- 35 ☐ 选拔优秀员工的十大条件
- 39 ☐ 你的公司需要什么样的员工
- 40 ☐ 大胆地为公司招揽人才
- 41 ☐ 舍得高价“挖”人才
- 44 ☐ 什么样的用人观是错误的
- 45 ☐ 宁用无才有德人，不用多才缺德人
- 46 ☐ 怎样才能成功地雇佣到人才
- 49 ☐ 精明地选用购销人员
- 52 ☐ 如何帮助新员工适应环境

54 第三章 如何提高员工的业务能力

- 54 ☐ 为员工指明公司的发展方向
- 56 ☐ 好老板应该拥有头脑灵活的员工
- 58 ☐ 培训和提高员工素质的好处
- 61 ☐ 致力于培养公司骨干
- 64 ☐ 让员工全盘认识业务
- 66 ☐ 心急吃不了热豆腐
- 67 ☐ 给企业永远的生命
- 69 ☐ 要让人改头换面
- 70 ☐ 让员工忙碌起来
- 71 ☐ 不同层次人才培养
- 72 ☐ 提高员工产生效率的二十一条经验
- 74 ☐ 怎样管好用好临时工

79 第四章 如何选聘提拔管理人员

- 79 ☐ 选拔管理人员的最佳标准
- 81 ☐ 有回旋余地的非正式晋升
- 83 ☐ 识别企业人才七法
- 84 ☐ 从公司内部发掘人才
- 85 ☐ 扶上马，送一程
- 87 ☐ 如何对待企业专才
- 89 ☐ 怎样用好知识型员工
- 93 ☐ 警惕专业人员易犯的职业错误
- 94 ☐ 用人特长的五个方法

97 第五章 如何组建营销队伍

- 97 ☐ 合格销售人员应具备的素质
- 101 ☐ 淘汰不受欢迎的推销员
- 103 ☐ 选聘销售人员的程序及方法
- 112 ☐ 促销人员的选聘与培训
- 113 ☐ 促销人员的配置方式
- 115 ☐ 如何进行销售管理评估
- 116 ☐ 在营销队伍中建立强者机制
- 120 ☐ 强化持续竞争机制
- 122 ☐ 及时发现存在问题
- 124 ☐ 销售报酬支付方式的目标模式

129 第六章 如何搞活营销渠道

- 129 ☐ 企业营销中常见的误区

- 131 ☐ 建立自己的客户网络
- 133 ☐ 会见顾客，了解顾客
- 135 ☐ 向顾客展示一切
- 136 ☐ 商业企业公关操作要点
- 138 ☐ 如何搞好与供应商的关系
- 139 ☐ 如何搞好与经销商的关系
- 140 ☐ 让每个员工都来推销
- 142 ☐ 营销管理的工作方向
- 144 ☐ 营销管理的基本内容

146 第七章 如何提高员工的销售技巧

- 146 ☐ 掌握购物者的消费心态
- 147 ☐ 如何用好推销语言
- 150 ☐ 如何寻找推销对象
- 153 ☐ 如何说服不同年龄的顾客
- 156 ☐ 如何说服不同性格的顾客
- 164 ☐ 如何对顾客察颜观色
- 165 ☐ 推销自己喜欢的产品
- 166 ☐ 赔笑脸，递好话
- 168 ☐ 了解顾客的需要
- 169 ☐ 善施小恩小惠
- 170 ☐ 舍不得孩子套不着狼
- 173 ☐ 正确面对顾客的拒绝

175 第八章 怎样搞好公司人际关系

- 175 ☐ 对每一位员工充满兴趣

- 177 ☐ 不要讨厌某些人喜欢某些人
- 178 ☐ 与员工保持适度距离
- 180 ☐ 不要让员工下不了台
- 181 ☐ 妥善处理员工的抱怨
- 184 ☐ 防患于未然的十一条准则
- 186 ☐ 对员工的成功表示祝贺
- 187 ☐ 富有人情味的管理
- 189 ☐ 引导良性竞争
- 191 ☐ 多听听员工的心里话
- 196 ☐ 提高公司凝聚力的八大手法

199 第九章 怎样奖励业绩好的员工

- 199 ☐ 奖励的效用
- 201 ☐ 奖赏过滥会降低“含金量”
- 202 ☐ 奖励“幕后英雄”，防范“假面人”
- 204 ☐ 奖励成果、目标，而不是一味苦干
- 206 ☐ 奖励承担风险，而不是躲避风险
- 208 ☐ 奖励果断行动，而不是光说不练
- 209 ☐ 学习外国老板发红包
- 210 ☐ 奖励的八性
- 212 ☐ 怎样讲赞美、表扬的话

214 第十章 如何处置员工的“出格”行为

- 214 ☐ 如何处理公司中的“小团体”
- 215 ☐ 上班时间要做到公私分明
- 216 ☐ 如何处理员工的迟到旷工问题

- 218 ☐ 如何对付员工扯皮现象
- 220 ☐ 如何对付“身在曹营心在汉”的员工
- 221 ☐ 如何处理公司中的男女私情
- 223 ☐ 如何处置员工的欺诈行为
- 225 ☐ 如何培养员工遵守公司纪律
- 226 ☐ 该骂时就骂
- 228 ☐ 该迁就时还得迁就
- 231 ☐ 及时解雇不称职的员工

234 第十一章 怎样管理员工薪酬

- 234 ☐ 付给员工合理的报酬
- 235 ☐ 公司薪金管理要符合员工需要
- 237 ☐ 青年员工的薪酬需求特点
- 239 ☐ 青年员工薪酬支付秘诀
- 240 ☐ 如何为新员工定“身价”
- 242 ☐ 如何设计销售人员的薪酬
- 244 ☐ 员工要求加薪怎么办
- 245 ☐ 如何把握薪酬支付的时机
- 248 ☐ 如何建立有效的奖金计划

250 第十二章 怎样管理好公司财务

- 250 ☐ 周密、健全的财务规划
- 252 ☐ 企业通用十大理财原则
- 255 ☐ 什么叫真正赚钱
- 257 ☐ 怎样进行公司财务预算
- 260 ☐ 及时与财务人员沟通意见

- 262 ☐ 选用合格的财务主管
- 265 ☐ 成功收账的九大要领
- 270 ☐ 掌握顾客的信用状况
- 272 ☐ 当心现金交易中的“黑洞”
- 273 ☐ 盘活资金的秘诀
- 282 ☐ 加速资金周转的几个窍门
- 284 ☐ 在纳税上少花冤枉钱
- 286 ☐ 公司欠债太多怎么办
- 288 第十三章 如何搜集和使用信息**
- 288 ☐ 在市场变化前就采取行动
- 289 ☐ 用变化的眼光看市场
- 291 ☐ 公司经营一般需要哪些信息
- 294 ☐ 企业收集信息的四大原则
- 297 ☐ 如何判断选择“有用的”信息
- 299 ☐ 怎样收集竞争对手的情报
- 300 ☐ 搜集商业情报的七大秘法
- 304 ☐ 利用人缘关系“捞”信息
- 305 ☐ 向企业秘书人员“套”信息
- 307 ☐ 威力无比的“网”中商情
- 311 第十四章 如何检查员工工作**
- 311 ☐ 做好对三大职务的监督
- 313 ☐ 如何检查员工的工作
- 316 ☐ 检查员工工作的四种好处
- 318 ☐ 如何评价下属的工作

- 319 ☐ 让员工随时可以找到你
- 321 ☐ 培养下属良好的工作习惯
- 322 ☐ 要当面教导年轻下属讲礼貌
- 324 ☐ 如何对员工保持控制
- 328 ☐ 怎样正确地进行口述指示
- 331 ☐ 企业“九查”术

334 第十五章 如何搞好公司的质量管理

- 334 ☐ 质量是最好的广告
- 336 ☐ 质量管理的龙头在哪里
- 339 ☐ 质量管理中常见的毛病
- 341 ☐ 信誉是公司的无价之宝
- 343 ☐ 树立正确质量意识的十一个要点
- 345 ☐ 以质量保品牌
- 349 ☐ 决定服务质量的五大因素
- 351 ☐ 给客户以最大的利益
- 353 ☐ 不做有损公司形象的生意

355 第十六章 如何降低经营成本

- 355 ☐ 尽可能将成本降到最低
- 357 ☐ 降低成本前应明白七个问题
- 358 ☐ 如何分析公司经营成本
- 359 ☐ 降低生产成本的十种技巧
- 363 ☐ 如何降低采购成本
- 365 ☐ 如何进行自制与外购的选择
- 366 ☐ 如何进行购置与租赁的选择

- 368 ☐ 如何控制不必要的花销
 371 ☐ 过低的价格等于增加成本

373 第十七章 如何提高公司的竞争力

- 373 ☐ 多多学习别人的经验
 376 ☐ 穷则变，变则通
 379 ☐ 以小公司之长，克大公司之短
 384 ☐ 薄利以求大额销售
 385 ☐ 如何防御行业新手的挑战
 389 ☐ 选好产品方向，确保万无一失
 392 ☐ 识时务者为俊杰
 395 ☐ 立竿见影的十四种竞争手段
 398 ☐ 打造赢家的核心竞争力

第一章

如何提高你的管理能力

□ 失败管理的十种类型

英国的罗杰·福尔克曾说过：“有什么样的管理人员，就有怎样的公司。”对小公司来说，兴盛还是衰败，生存还是死亡，应该说是与管理者的才能有着直接的关系。

通过大量的调查分析表明，下面 10 种类型的经理由于缺乏管理经验与能力，而普遍不受欢迎：

1. 没有成功经验的经理。如果一位经理在商界已闯荡多年，经营的企业少说也有三、五家以上，但却没有一次成功的经验，想必他有某些重大缺点，因为坏运气不会总落在一个人身上。

2. 事必躬亲的经理。“每件事我不经手就一定会出差错”。如果这样，他怎能期待他的下属能独立工作呢？无法独立工作的下属自然出错的可能性就更大。此外，事必躬亲的经理也无

法留住真正的人才。一位有创新、有胆量的人绝不希望为经理所左右。

3. 鱼和熊掌都想兼得的经理。这种经理只能称之为不知何所取、不知何所舍的经理。成功的老板应该懂得什么是放长线钓大鱼。知所取、知所舍是成功的经理必备的条件。

4. 朝令夕改的经理。任何决策的成功，都要经过时间的证明。如果某一个经理只有积极性，但缺乏耐心，那么，不管经营决策的效果如何，三天一个方案，五天一个主意，是注定无法取得理想的效果。

5. 喜新厌旧的经理。这类经理不能客观地评估员工的绩效。即使你做了 99 件事，但第 100 件搞砸了，你就很难在经理面前再有翻身的机会。

6. 感情生活复杂的经理。这类经理将最宝贵的时间耗费在感情纠纷的处理上，当然就无法冷静地经营企业。

7. 言行不一的经理。这样的经理常说的一句话是：“赚这么多钱对我并没有什么意义。”企业最重要的任务之一就是追求利润，又何必刻意加以否认。

8. 喜欢甜言蜜语的经理。这类经理通常分不清善意的批评和恶意的攻讦，更分不清真心的赞美和别有用心谄媚。人们不能期望一听到批评时都能心花怒放，但若是善意的批评妨碍了员工在公司的发展，则人人噤若寒蝉。

9. 多疑古怪的经理。通常，这类经理都有惨痛的经历，一朝被蛇咬，终生见绳惊。他主持的企业，通常没有上轨道的制度，原因之一是他尚未精明到可以设计一套足以防弊的制度。其次，经理所持的观念是人治胜过法治，跟随这样的经理，心理负担之重可想而知。

10. 心胸狭窄的经理。没有容人之量，其手下必定找不出

大将之才，因为他眼中容不得足以与他抢风头的属下。

□ 常见的十三种管理错误

1. 拒绝承担个人责任

管理者若想发挥管理效能，个人应当勇于承担责任。如果你对本单位的工作成绩效率不满意，请切勿怪罪职工，若有错误，一定是你自己造成的；如果你对利润不满意，切勿怪罪通货膨胀，请严谨检讨你的管理方式。有效的经理必定敢于承担个人责任，因为职工只能服从自己所敬重的人，尤其是勇于承担个人责任的经理。

2. 不能盲目使用人

管理的主要目标是使企业经营活动功能持续长久。优秀的经理必须做到就是没有你，业务仍能有效地进行。如果做不到这一点，那么你一定忽略了自己的重大责任——培育人才。经理的最大考验不在于经理的工作成效，而在于经理不在时职工的工作成效。

3. 只能控制工作成果

经理如果仅仅想控制工作成果而不试图影响职工的思想也是一项管理错误。由于每个人的工作习性不同，他们的行动也不一样。所以，经理只有了解人性因素并能掌握每个职工的心理，生产才会逐渐发展。

4. 附和错误的一方

忠诚并不意味着你必须附和上级的意见或观点。但是基于命令统一原则，你必须尊重指挥系统。如果你轻视指挥命令系