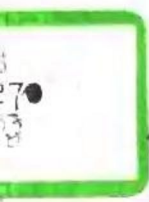


发展丛书 突破发展丛书 突破发展丛书 突破发展丛书 突破发展丛书 突破发展丛书 突破发展丛书 突破发展丛书

追求卓越 创业管理

徐欣欣
编著

中国经济出版社



(京)新登字 079 号

图书在版编目(CIP)数据

追求卓越 创业管理/徐欣欣著. —北京:中国经济出版社,1997.4

ISBN 7—5017—3893—9

I. 追… II. 徐… III. 企业管理—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 24771 号

漫画作者:金

责任编辑:栾建民(68319287)

封面设计:侯 明

发行部门:68341876 68341879

邮购部门:68344225

突破发展丛书(三)
追求卓越——创业管理
徐欣欣 编著

中国经济出版社出版发行
(100037·北京市百万庄北街3号)
各地新华书店经销
北京地质局印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 5印张 108千字
1997年1月第1版 1997年1月第1次印刷
印数:1—3000
ISBN 7—5017—3893—9/F·2792 定价:6.80元
版权所有 盗版必究

目 录

一、招兵买马	(1)
1. 标准与条件:形成人力资源	(1)
2. 视卒如子,可赴深溪:人的重要性	(8)
3. 生力军,怎样吸收新雇员	(17)
二、马首是瞻.....	(24)
1. 合格吗?创业者即领导者	(24)
2. 智勇双全。企业领导者的素质	(30)
3. 在其位,行其责:高、中、低三层管理	(37)
三、管理艺术.....	(47)
1. 目标与计划:企业的计划管理	(47)
2. 预算与周转:企业的资金管理	(54)
3. 销售与库存:企业的库存管理	(60)
4. 风调雨顺:企业的外部关系	(64)
四、组织结构.....	(75)
1. 企业的目标:最佳组织	(75)
2. 企业的交流:组织内的沟通	(79)
3. 企业的制约:组织制度	(85)
五、激励机制.....	(90)
1. 工资,奖金:企业的物质奖励	(90)

2. 友谊、理解:企业的精神奖励	(100)
3. 责任、风险、收益:怎样对待	(105)
六、管理陷阱	(111)
七、谁领风骚:成功的创业者.....	(119)
八、前车之鉴:创业实战录(管理篇).....	(123)

一、招兵买马

1. 标准与条件：形成人力资源

企业家金言：

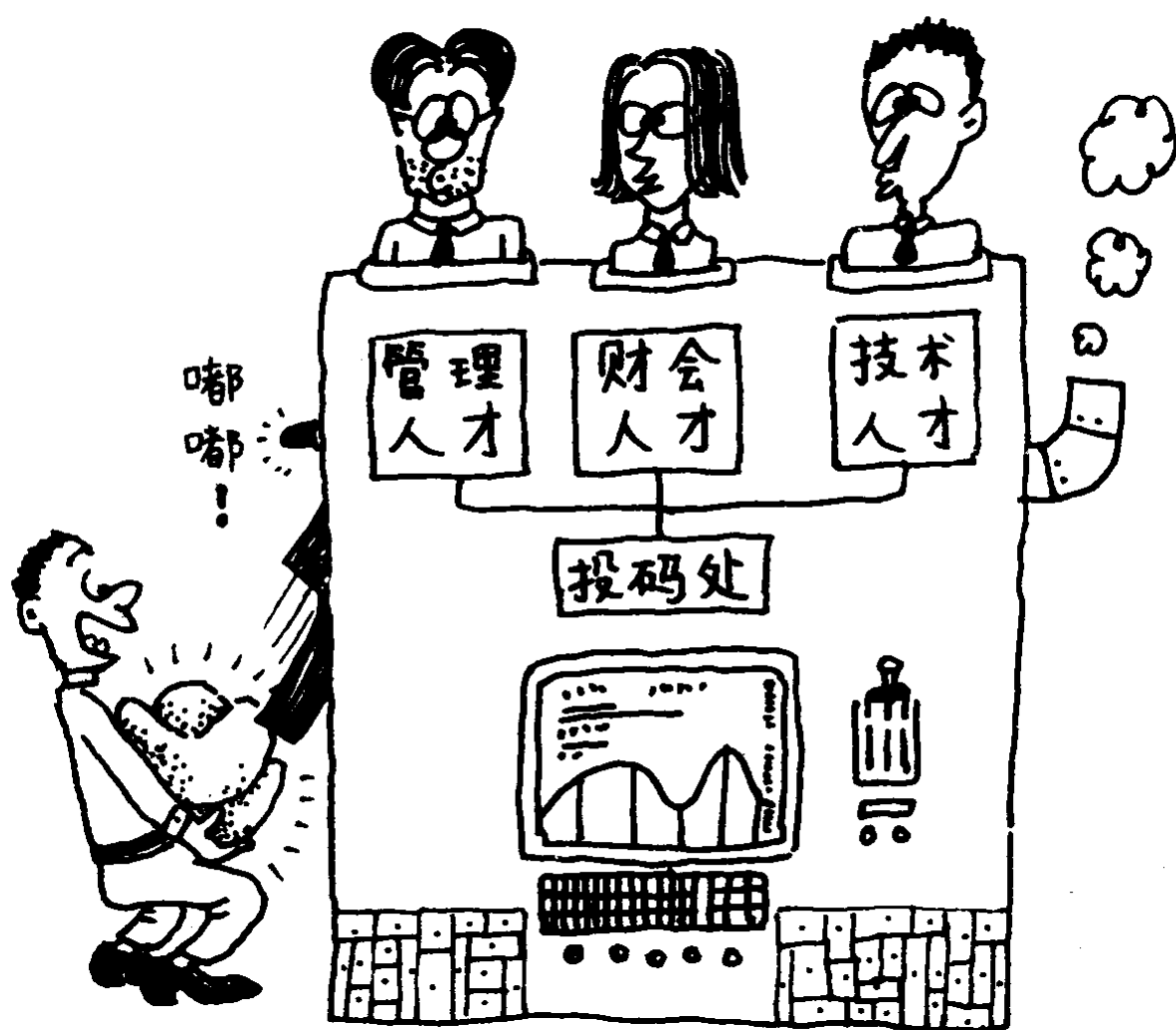
主意就是金钱，信息就是财富，人才就是资本，而且是最最重要的根本。

——美国企业家大卫·鲍尔

美国企业很早就把资金、流通、技术、发展做为一个企业兴旺不衰的必要条件，然而在他们把职工简化成一个流水线上机器一样时，日本企业家却在缺资金、缺技术、缺设备的条件下，靠激励人的潜能，开发人力资源，造成 80 年代的繁荣。

经营之神松下幸之助在创立世界奇迹的时候，把企业经营的所有问题归结为人的问题，他认为自己的经营诀窍就是善于育人，用人。

对成功的创业者来说，人是那么的重要，以致于卡内基在他的墓碑上刻下了他的成功在于能使很多水平高于自己的能人为已工作，他觉得这是他一生可以沾沾自喜的东西。



标准与条件(人才—财富的筹码)

所以,拥有确保企业运营和发展的人力资源,是创业者赖以成功的基石。

雇员

创业事业光靠一个人是不够的,除非他只想停留在“练摊”或“夫妻店”的份上,而这决非是雄心勃勃的创业者。

在完成所有的准备后,创业者首先要找的就是人,雇员是一等一的大事。

从创业伊始,创业者就应该启用合适的人选。为此,无论一开始多么忙,创业者也必须牢记自己还身兼人事部经理的职责。为了使创业获得成功,雇员的人数、素质、人员搭配都在创业者考虑的范围之内。

首先,创业者应确定出具有怎样能力的人才能最好地服务于他的企业。在创业初期不应过多地顾虑人员来源,一定要按要
求用人。如果是一家销售高技术产品的公司,创业者不但需要懂技术的智囊人物,还要确保和产品销售有关人员具有理解,接受,解释它的能力。如果是搞电话促销,声音的动听应该比漂亮的脸蛋更重要。如果是不需文化也能干的活,民工是否比城市工人来得好一点?

只有预测出企业和顾客两方的需求,才能通过招聘选出智力水平比较合适的职员,使每一个雇员都能做一份适合自己的工作,从而发挥各自的特长。

从单枪匹马地创立企业开始,一个用人计划已在创业者脑中形成,然而这个计划不是固定不变的。随着企业发展的情况,用人计划应不断地加以调整。

资金是可贵的,一个人能干的活,绝不能安排两个人,否则,创业者就会损失一个人的工薪,也许活还没有干好。很多企业的

现状,特别是国营企业,一方面是人员过剩,同时,又是人才缺乏,这是创业者最应警惕的情况,所以当企业,特别是管理机构增添人员之前,应仔细地加以考虑,“少而精”才是企业的人事原则:

a. 少而精

创业者要有少而精的信念,人多了反而误事:

b. 减少整个公司的工作量,增加每个人的工作量。

创业者要撤消不必要的无效的部属或工作,减少冗长的无结果的会议,同时增加每个人的任务与工作定额。

c. 精减机构

机构是一个会不断无氧繁殖的细胞,倘若疏忽,就会膨胀起来。所以,绝不因人设职,坚决实行量才录用,取消无用的科室。

d. 注意创造培养人才的环境

从内部提起一个经理,比招聘一个要好得多,关键在于建立一个能表现才干,有意义的工作环境,锐意开发“育人”的经营环境和能力是创业者一大必备素质。

e. 注意使办公自动化,工厂自动化,标准化和手册化。

应该谨记,机器代替人力是社会发展的趋势,也是最为有利的投资。

纵观已成功的创业者,很少一开始完完全全独立单干的。当创业还只是一个灵感时,一个志同道合的朋友,往往促使创业者早日踏上成功之路,在这之后,有能力和素质的家人是首先考虑吸收的对象,他们能为创业事业付出的会比任何一个雇员多。然而,当创业稍具规模的时候,雇佣亲朋好友不是件好事情,很多例子都能说明这个问题。

招聘是创业者获得人力资源的第二种办法,晚报上的一条

广告。街头巷尾的一张张贴单会引来很多封求职信,层次不一。创业者可以先设计一个招聘条件的记录卡:

工种

年龄限制

必需的学历

必需的专业技术程度

必需的经验或何种特殊技能

必需的个人特点

有无可能提升

针对这些条件,创业者可以从中选择一些合适的人选,然后进行面试。(面试在下一部分讲到)

创业者可以注意一下晚报,招聘的单位的的确很多,需求也大致一样,特别是创业灵感是开创一片新天地时,很难找到合适的人选,这时该怎么办呢?

凑合吗? 不!

在进行创业准备的过程中,可以回忆一下所碰到的人中对这个事业会有很大作用的人,的确,有一个人能胜任这份工作,可是他在另一家单位。此时,创业者的主动出击是最好的,虽然,目前能开给他的工资不具有诱惑力,但是,真诚和理解,加上对创业成功的希冀,往往会使创业者获得成功创业举足轻重的人物。

其实,很多闲置在国营企业中的“卧龙”都可以成为创业者的目标,有些时候,“挖墙脚”并不可恶,特别是在人才自由流动的年代里。

面试

通过招聘的方式,获得自己的人力资源,面试是一个很重要

的环节。

从求职简历,可以看出他(她)的学历,经历。正统的教育远不是能胜任工作的必然保证,犹如平时的训练,并不能保证在战场上一定获胜。以往的工作经历也只代表他(她)适应了那个环境,求职人给人的感觉全在于面试。

当然,那份东西使创业者对求职者有所了解和准备,从而也包括创业者对他(她)能胜任哪项工作的期望。

面试该是一个很复杂的过程,当然简单的面试不费多大脑筋,也得不到好的效果。对人的印象好坏,很大程度上取决于第一面,可第一映象很多时候捉弄了人。

为了通过面试获得合适的人选,首先创业者必须是一个会面试的人,面试所问的问题既要巧妙又要能表现实质。在这方面,创业者也可以请教于专家,现在很多大企业招聘职员,都用请人精心设计的答卷,这种方法对智力素质的检测比光面谈要准确得多,也客观得多。

人不可貌相。有很多伟大的政治家,军事家,企业家都认为自己的成功之处在于能起用有能力,有专长的人,并让他们帮助自己来完成奋斗的目标。在这之前,则必须认出这些人的潜质,这需要很高超的技术,正如只有有经验的匠人才能从未经加工的宝石原矿石中,看到它的璀璨。

项羽和刘邦都没看出韩信的潜能,只有萧何能从“胯下之辱”看到韩信的大才,于是“深夜追韩信”成就汉朝四百年的江山。而萧何也由此闻名于古今。

很多时候,面试的结果是从小事获得的,这种结果比经过准备的对答更为真实。

一个其貌不扬的落魄青年,走进一家银行的董事长办公室

面试,正和以往的经验一样,他被拒绝了,在一种无奈的心情下,他走出了董事长办公室,在跨出门的时候,他看见通道的地毯上有一枚针。于是他把它捡起来,扔进了垃圾桶中。而这一切被门后的董事长透过玻璃窗看到了。于是,第二天青年接到他已被录用的通知。在董事长看来,一个如此仔细观察入微的青年,绝对是金融业的好苗子。结果,这个青年成了金融界巨子。这是发生在美国曼哈顿的真实故事。

日本创业家中田修招聘新职员进行面试时,看到一个青年是穿着茄克衫来的,这在日本是很少见的。于是中田修问他为什么穿茄克衫来面试,青年说我还没有被录用,为什么要受你公司纪律的约束。于是中田修录用了他,结果这个青年在执行公司的决策时不遗余力,成了能独挡一面的高级职员。

人的差别在于头脑和潜在的素质上,创业者是否能辨认出这些东西呢?

物以类聚,人以群分

某独资企业的老板,从海外来到京城过老板瘾,公司特点是以女性职员为主。老板或忙于给饭店公关小姐送鲜花,或热衷于在公司与小姐们调侃。可公司积压的产品连商标都未注册。他时常光顾人才市场,也能招来优秀人才,但在他创造的庸俗环境中很快人走的精光。

很明显,这样的老板是招不到优秀的人才的,品质不一样。

美国的广告人艾里斯曾提醒人们,如果查一下许多成功人士的传记,会发现从他们被任命为最卑微的工作到最后做到大集团的首脑,一直都有一个人在前面做先导,这个先导,就是他们的老板。跟对了人,一个人才能成功。

创业者在招雇职工时,是否想过自己是被人跟对的人吗?

有什么样的老板,就有什么样的雇员,能适应老板创造的环境,必然能适应老板的价值取向。而当人才市场方兴未艾不同质的人群汇集到不同老板的身边,已经不是简单的雇佣关系,而是一种价值观的趋同。

有些职员有这样的经历,在女老板手下干活没劲;当然这是一种有偏见的说法。在真正闯出来的女创业者中,很多具有让大丈夫五体投地的东西。对于一职的女高层管理人员来说,没有魄力,胆子太小不仅仅是男子汉的大丈夫主义在作祟。

以曼哈顿成功商人的形象来要求创业者是不合适的,创业初期不可能要创业者整体上达到哪种程度。坐高级轿车,享受现代化办公设施恰恰不是创业者能引起雇员崇敬的原因。创业者的理念,创业精神,竞争意识,修养,品格,情趣才对雇员们有深刻的意义,这就是老板魅力之所在。只有想纵横四海的骑手才能驾驭腾蹄天涯的千里马。

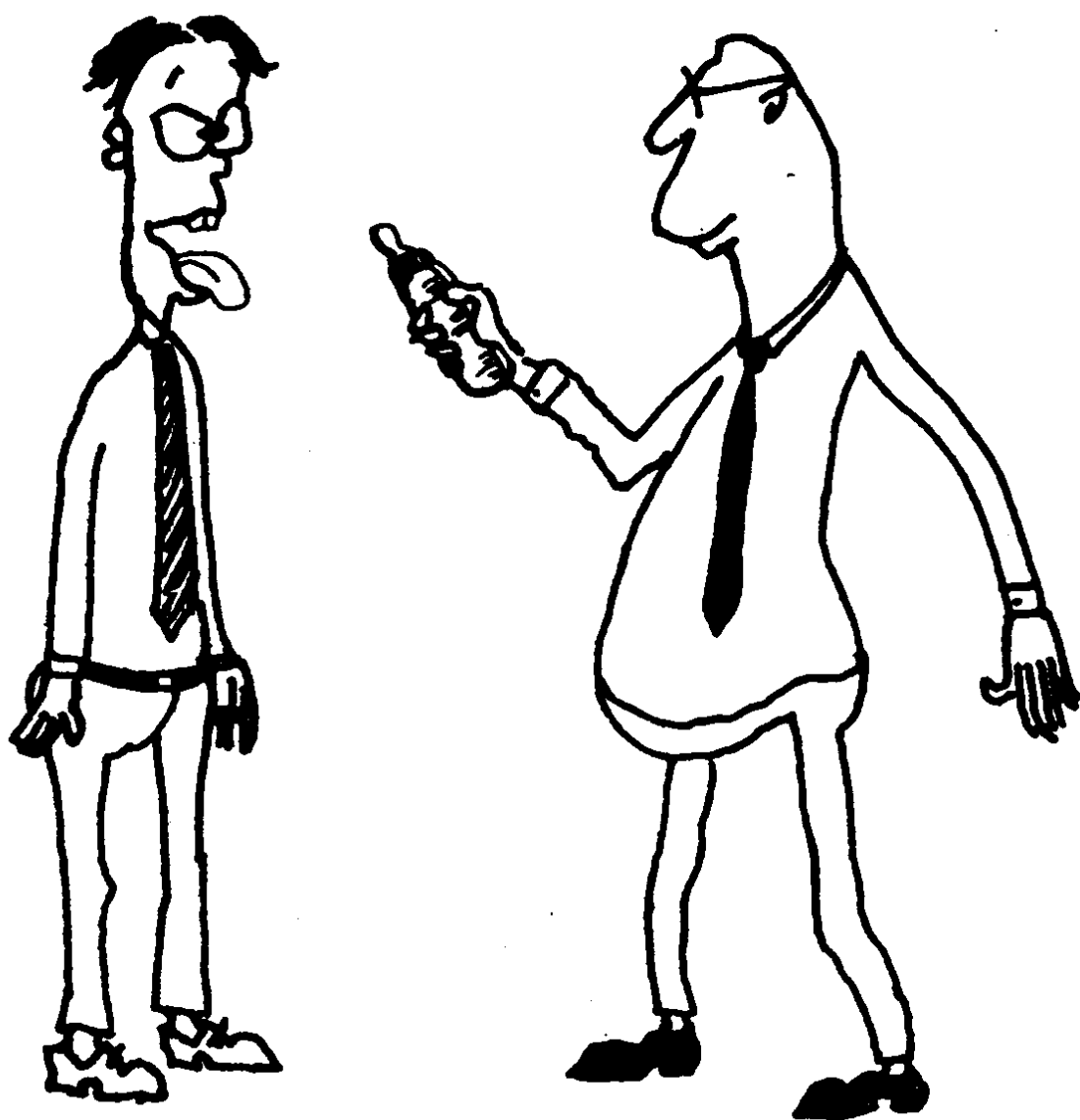
当一个优秀人员辞职时,创业者是否应反思一下自己呢?

2. 视卒如子,可赴深溪:人的重要性

企业家金言:

企业的成长,要靠员工自动自发的工作精神;同时,经营者也要把员工看成比自己伟大,这样员工才会卖命工作。

——日本松下公司最高顾问松下幸之助



视卒如子(如此视卒如子)

“视兵如子，可以同赴生死”古代的思想家就非常注意人的重要性。人是活的，只有人的活动才给生活中的各样东西注入活力，才能使它们发挥效用。

正确地认识人的重要性是创业者成功的必要的条件，人是企业之本。

人的合理搭配

把现有的人力资源合理地安排到适合他的位置上，并且在实际工作中不断地了解雇员的情况，因此，在招聘完雇员以后，应对他们的情况有一套记录。

姓名和现任职务

出生日期和现在的年龄

资格

参加工作时间及工龄

何时起任现任职务

距退休尚有多少年

潜在能力

有这样一个记录是很有必要的，并且每年在各项上加以修正，使创业者熟悉各个职员的各种素质和发展情况。然后给那些于现任职务有余力的人更人挑战性的工作，这是对职员的肯定和欣赏，否则创业者的企业对他来说就毫无吸引力了。

创业者应该清楚，雇员之所以放弃一份安稳工作的机会，跟着你创业，就是想自己的才能得利证实，有很多感觉，他和创业者一模一样。因此，在创业者的企业中按辈论分，唯亲是用的人才原则，将会打击优秀人才的积极性。只有有魅力的企业，才能吸引具有魅力的人才，而有魅力的企业一般都有以下的特征：

a. 有生气的工作环境；

- b. 富有革新和创建精神的领导者；
- c. 要有理想的与富有浪漫色彩的切实可行的积极的事业战略，又有能实现唯才是用的经营环境的优异的人事政策。

创业者用人的需求随着企业的发展总是不断变化的，有一些方法可以进行取优汰劣，获得合适的人才。

- a. 登广告招聘；
- b. 在公司内部进行职务调动、晋升；
- c. 提前退休或反聘；
- d. 培训与再培训；
- e. 雇佣临时或业余雇员，或改变倒班工作制。

在不断地变动和调整中，来提高人员配备的合理性，才能使企业有如上弦的箭，迅速地闯过创业的初期岁月。

明确各项工作职责

如果随便叫来一位职员，创业者问他，他应做到什么，他应向谁负责，以及他的权力和职责范围，结果会是怎样呢？

创业者得到的是不详尽的回答，这就是工作性质不明确。而对自己职业的描述和规定决定着职员是否具有高涨士气，能否对工作充满信心，并能将其保持下去。同时，这也是检测职员状态的一个标准。

在登广告招聘职员之前，创业者就应该对其工作的权力与职责安排好，让应聘人员各有所用，组织成一支令人满意的劳动队伍。很不幸的是，很多创业者给予雇员的事都是临时安排的，今天干这个，明天干那个，一种不受重视的感觉会使雇员感到灰心丧气，对创业事业带来的后果就可想而知了。

也许按照这种思路也许会好一些。

职务名称：

直接上司：

主要职责：

具体工作：

受权于谁：

对谁负责：

在企业组织中的职权范围：

与外界关系：

负责的财力，物力：

固定资产：

营运资产：

资金：

人力：

在这条思路中，要注意不能出现责任重叠。除了明确的责任外，也不应再有其他模糊不清的东西。作为一名职员，永远不应当向两个以上的上司汇报工作，接受两个以上的上司指挥。特别是在有点家族性质的企业中，职员更要明确，他应听哪个人的话，防止含糊不清。

当然，由于企业不断发展变化，这些关于工作性质的规定也必须随之变化。在变化之前，要取得职员的同意。尊重，是处好和雇员人际关系必需的品质。

要形成一种合理的汇报制度，这样可以使创业者明确发生了什么，将要发生什么，从而避免可能出现的错乱。鼓励职员提问题，如果对创业事业有利，应予以表扬和鼓励，对每个职员需要什么，以及怎么干要心中有数，只有这样，才能建立起一支富有竞争力的队伍。

确定目标

跑过 3000 米的人都有同样的经验，终点的标志是他迈开发软的双腿的动力。

虽然创业的战略计划引导企业沿着期望的道路前进,但除了制订这样一个战略计划外,创业者必须把总目标分解开,化成企业中每个人,每个部门的目标。

每个企业,每个企业中的部门都有各自的特点和行动方案,很难有固定的模式,但对同一性质的部门,总有相同的要求:销售部门以每月完成多少销售量为目标;生产部门以每月生产多少合格品为目标,办公室可以某个办公效率为目标。

目标要灵活机动,万一形势变化,就能马上调整。同时,亦要订得合理,不能高得无法完成。制定目标时,要和职员、部门取得共识。要让每一位职员都明白自己在总目标或预算中所起的作用,这关系着他所完成的工作和节省的开支——这是最终使企业盈利,创业走向成功的两方面。

鼓励职员努力,创造一个良好的竞争环境可以用两种方法:一是让每个职工明确目标数字和实际数字的差异,二是给予完成目标者适当的奖励,这在第五章详细讲到。

和职员共处

如果创业者想使自己的事业取得成功,就得改一改那种颐指气使的脾气。对工作的失误可以允许发火,但更需要的是帮助。在情感上,雇主和雇员是朋友,没有比友谊更能促进向上的力量了。

从职员第一天来上班工作起,就应该让他们感到他是属于周围环境的一部分。创业者可以介绍自己的创业构想,自己的目标和奋斗,也可以介绍工作环境,包括外衣放哪,在哪吃午饭,这也许是些不起眼的小事,但很有可能这件小事导致雇员在企业最困难的时候和创业者共渡难关。

可以指派一个人——最好是与职员相同年龄、相同性别的