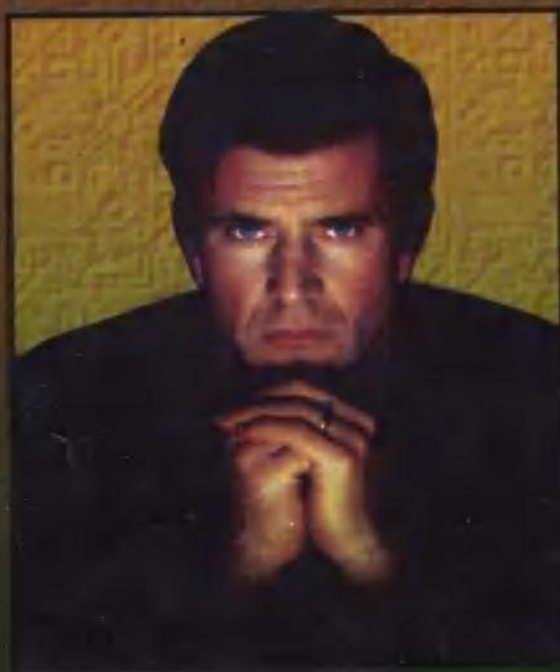


● 股份制经济改革丛书 ●

现代老板

创业与管理

The Pioncering Work
And
Administration
Of
Modern Managers



现代老板

图书在版编目 (CIP) 数据

现代老板创业与管理/罗伊编著. - 北京: 企业管理出版社, 1997.11

ISBN 7-80001-984-5

I. 现… II. 罗… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 26275 号

现代老板创业与管理

罗伊 编著

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京市京宇印刷厂印刷

*

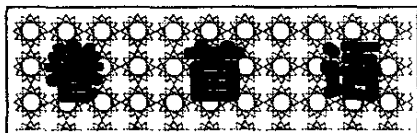
850×1168 毫米 32 开 11 印张 260 千字

1997 年 12 月第 1 版 1997 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

定价: 19.60 元

ISBN 7-80001-984-5/F·982



时代在前进，社会在发展。

21 世纪的步伐快速地向我们逼近，中国传统的经济体制正焕发出勃勃生机。

从喧嚣的工厂到宁静的机关，从繁华的都市到偏僻的乡村，一股创业热潮正在广袤的中华大地生发。

这次创业热潮，无论在机会的众多，市场的广大，前景的远瞻上，都可说是最壮观的一次——

创业种类繁多，遍及各行各业，合伙经营或家族企业方式的小型工商业也在悄然兴起。

不纯然要求大资本，只讲求技术密集，中小型的资金规模也可创业。

倚重人才的知识和经验，提倡工商业的小而精。

创业者年轻化，强调科学管理与行销。

在这次创业高潮中，创业层面也比以前扩大，包括电脑软硬件、行销顾问、会计法律服务、报刊杂志、出版、美容保健、房地产销售、金融分析与服务……等等。

形形色色的老板，再次被历史推上中国经济改革的前沿。

中国，已势不可挡地进入一个崭新的时代……

编者

1997 年仲秋

目 录



创 业 篇

现代老板创业新概念 【3】

创业是一个很动人的名词，许多富人还是穷人的时候，便因一时兴创业之念，顿使自己一生的命运彻底改变。创业的理由有千千万万，而成功的条件亦不少。开创事业者创业初必须处理好资金的来源，更要把握人才的选择。创业者常常碰到的一个重要问题，是无法决定做哪一行好——

- 开创自己的天空
- 创业者的资金来源
- 创业时的人力资源
- 创业者的行业选择

正确经营自己的事业 【23】

创业不易，守成维艰。开创出一份自己的事业后，应好好去经营它——

- 尊重经验，争取帮助
- 了解企业发展新趋势
- 修身养性，克制自己

求新求变的当代企业 【38】

中国正面临着一场深刻的经济革命。最重要的是将“政企不分”的公有企业改造为“政企分开、自主经营、自负盈

亏”的企业形态。随着大中型国营企业股份制经济改革的深入推广，越来越多小型工商业诞生，再次掀起独自创业的狂潮——

- 企业面临的严峻形势
- 股份制成为企业改革的目标
- 又一次创业高潮

工商业的成功与失败 【48】

每年有许多工商业倒闭，而其它工商业却能继续经营保持成功。根据研究显示，失败有其原因，而成功亦具备其因素——

- 工商业失败的原因
- 工商业成功的因素

蓬勃兴起的小型工商企业 【59】

就数目而言，小型工商业在中国经济领域中独占鳌头，在某些领域，其优势甚至强于大型工商业。自己做老板，开创小而精的工商业，成为中国当前经济大潮中一股洪流——

- 大、小型工商业间的比较
- 经济领域中的主要小型工商业
- 开创小型工商业的优点
- 开创小型工商业的缺点

小型工商业成功的特性 【70】

小型工商业老板，必须懂得生意如何做。完善目标与计划，摸索出一套自己独特的竞争策略。其成功的特性有技术能力、智力、人际关系的技巧、高度成就的驱策力、创造力——

收购小型工商业的步骤 【80】

收购正在经营中的工商业有许多好处，既可以节省时间与精力，又毋须考虑该工商业将来是否能顺利运作。在决定

是否收买时，聪明的老板应查询一些关键问题并寻求答复。

老板在定好收购计划前，必须先谈妥价格——

- 收购小型工商业的好处
- 应查询的关键问题
- 决定价格
- 准备接管

小型工商业的创业步骤 【95】

开创小型工商业最为投机的方法是创造出独一无二的产品或服务，或将需求量非常可观的现有产品加以改良，拓展到未开发的市场。而市场分析有助于老板评判自己的产品或服务是否有需求，从而断定自己创业经营的正确性——

- 产品或服务的独特性
- 市场分析
- 行动计划

合伙经营 【105】

合伙生意难做，但对于初创业的人而言，与志同道合的朋友合伙，是开创自己事业的理想途径。而合伙生意难做，又是一个不争的事实——

- 合伙经营的难题
- 一则合伙经营的小故事
- 合伙经营要诀

家族企业的发展 【139】

中国有句古语：打虎亲兄弟，上阵父子兵。小型工商业老板在企业初创时期，从诸多因素考虑，很难避免实施家族式管理。随着家族企业的不断发展壮大，光凭亲缘关系已经远远不够——

- 家族企业中的亲缘关系
- 初创时期的经营方式

- 发展中的家族企业
- 培养家族企业接班人
- 家族企业里的人事管理
- 卓越的家族企业经营人才

管 理 篇

老板与员工 【173】

把员工当下人的旧有管理方式，固然行不通，但员工即是股东的最新管理方法也不一定能保证公司顺利向前发展。有许多老板慨叹，现在的员工难于管理。如何正确处理老板与员工的关系，是老板经营工商业必须研习的第一课——

- 老板与员工间的对奕
- 处理企业内部老板与员工的关系

老板的管理权术 【196】

对员工的管理与运用，是一门深奥又复杂的学问，每位老板使用的方式不尽相同。只要所用的管理方法有助于企业的发展，有益于员工的整体利益，则可称为成功的管理术——

- 和谐与制约
- 恩威并施
- 公私相济，人我两利

老板的管理形象 【212】

不少的管理者，为自己的老板形象感到困惑。成功的老板，一定有其卓越的管理才能和优秀的领袖气质——

- 摆出老板架势
- 主管应具备的资质和条件

- 领导方式的 3 种型态
- 培养领袖气质
- 为自己的作风评分
- 办公室里的权威形象
- 老板经营 11 诀

开发员工的潜质

【239】

人类具有无限的潜在能力，企业界已经注意和重视开发员工潜在的能力。较进步的企业经营观念中，老板必须提倡开发员工的潜能，这是企业发展的源泉和推动力。员工能力的启发与开展，不仅包括目前工作中应具备的知识、技能，还包括员工在今后工作中应有的资质和技能——

- 培育员工的知识、技能、态度
- 启发员工的能力
- 帮助员工自我进修
- 对人才的认识
- 管理人才的不二法则
- 培养领导人才

提高工作效率

【259】

对于老板来说，工作效率低是一个相当头痛的问题。影响工作效率的原因，有些来自员工本身，也有些来自老板处事不当——

- 影响工作效率的原因及其改善方法
- 人力浪费的 19 个原因
- 消除冗员
- 增进办公室效率
- 精神工资
- 把握升迁分寸
- 通过统计数字了解业绩

·增强成本意识

批评的艺术

【287】

接受长辈或朋友的批评尚且不易，老板又怎能坦然地面对和处理员工对自己的批评。批评员工是老板日常生活中常常经历的重要课题，在老板生涯中由此滋生出许多无端的困扰：如何使员工了解自己所犯的过错，同时又不伤害他们的自尊——

- 如何面对下属的批评
- 请勿冲动
- 称赞与批评部下的方法
- 磨炼自己的批评术
- 批评下属的技巧
- 点醒部属的诀窍

危机中的管理之道

【309】

在管理上，优秀员工频频跳槽是一件很令人伤感的事。升迁未果、加薪不当……常常使得一些企业人才另觅去处。时下社会，越来越多的老板面临人才流失的难题——

- 管理者的头痛问题
- 工资与福利
- 加薪风波
- 引起员工不满的原因
- 如何处理员工的不满
- 别让人才溜走了
- 正确处理员工外流
- 人才求去时
- 员工流失后的应急措施

创业篇

随着国营大中型企业股份制经济改革的深入推广，今后会有越来越多独立自主、自负盈亏的中小型工商业诞生。

独自创业做老板，成为中国世纪之交经济大潮中一股沛然莫之能御的洪流，从而再次掀起创业的高潮。

然而创办和经营一份成功的事业又谈何容易……

① 开创自己的天空

许多人在累积一些钱财，一些工作经验后，常会把投资创业视为最理所当然的理财优先考虑。

想想拥有自己的事业、可以自由支配个人时间、从事业中赚钱……这番雄心大志，怎不让有志者心向往之呢？

但是，在现实世界里，投资创业与成功赚钱之间并无等号关系，而且创办一个事业千头万绪，成功谈何容易！如果没有周全的准备，千万别贸然行事，否则极易走上失败的不归路。

创业，是一个很伟大的名词，它可以使人一生的命运彻底改变。很多富人还是穷人的时候，便因为一时兴起创业之念，使他身分改变，一生灿烂。

但是创业成功的人少之又少。根据资料统计数字，许多新公司在成立一年之内倒闭。以餐饮业来说，只有 20% 可以成为赚钱的事业。那即是说，很多人在搞公司当中，失掉金钱。尤其是新创业者，大多数靠多年积蓄或贷款来支持，一旦输掉的话，必是极为凄惨。

然而另一方面，这正是创业之所以令人向往之处，即成功的人虽不多，但一旦成功的话便一朝上岸，从此不需要在上班下班

的生涯中浮沉。

很多创业成功的人出来讲自己的成功经验，譬如勤劳，譬如诚实，讲起来头头是道。但是试问，工厂里的老杂工不勤劳吗？一天不停手，又加班又赚外快，为什么还要一回家就给老婆埋怨赚钱少，家用不够？大厦的管理员不诚实吗？他们天天巴望的只不过是加几百元薪水而已？他会有发达的希望吗？

所以，创业的成功，实在别有窍门。

话说回来，往往真正的创业者，是多少有些被迫的成分，只是那个被迫不是被动的，而是主动的，即是为了寻求什么才积极去做，去全力拼搏。

所以，高薪厚禄的人，创业动机远不如出身艰苦的中等收入人士。因为生活过得舒适，便不会想拼搏，在他们来说，何必冒这么大的风险呢？尽管有时会想寻求突破，只是往往稍纵即逝，除非机会扑面而来。

而唯有将创业的热诚投向个人理财的方向者，懂得买楼，买外币，买股票，用钱滚钱，在此类资本性投资的成功人士，所赚得的又不一定比个人创业的获利少，而且较为舒服呢？

目前在中国，拥有一技之长的人创业机会较多。所谓一技之长，是指一种可以谋生的专门技能，一种手工或工业的技能，例如厨师、司机、推销员、广告人、编辑等等。这些人因为自己可以在开创事业中担当一个重要角色，由小做起，可以基本上只是出卖技能服务，而不受聘，而服务的价值又已经受到肯定，开展起来会较顺利。况且受聘的报酬或人事式的管理制度，常常令有一技之长的人未必满足。很多上班族，一方面为了更好的生活；另一方面为了以后生活有保障，便毅然尝试创业。

的特征的问题

企业家精神，是所有创业者必须具备的特征

企业家精神包括多方面，但擅长于精打细算无疑是最重要的，即有一个比别人精的算盘。低层次的人经常将算盘挂在口边，拿在手边；厉害的人则将算盘放在心里，暗中准确计算。

精打算盘不一定是很刻薄。

创业之初，通常举步维艰，捉襟见肘，这个时候便是企业家算盘的发挥机会，将别人难以维持的事业发展下去。

企业家当然要勤恳。你听过类似的这一番话没有？“别人说我的成功是侥幸，其实绝不然。当别人工作八小时后下班看电影、看电视、打麻将的时候，我还再工作多几小时，那便是我成功的秘诀。”

但勤恳不一定可以赚很多钱。日夜辛劳的人，也可能临老潦倒，身无长物。因为那个人可能没有一种企业家的精打细算精神，不晓得为自己的劳动打算盘，最后得个“做”字，做完两袖清风，劳动能力一失去便需要社会福利照顾。

话说回来，勤恳做事还是十分重要的。因为光精打细算而不勤恳，很多时候变成练精学懒，或是爱占别人便宜，这种人除非走运，否则创业极难成功。

基本上说，一个人若灵活，又勤恳的话，他创业能致富的机会十分多。起初可能规模很小……一路用勤恳赚来的钱滚下去，不发达也最少可以晚年不愁。

通常创业之初，没有条件雇用太多人手，很多工作必须由创业者承担。若创业者不够勤恳，很容易就知难而退，放弃创业。

除此之外，企业家还要有毅力。

毅力此优点与勤恳不一样，勤恳倾向于肢体活动，属于肯做肯跑，而毅力则是心智活动，是指敢于面对困难，敢于接受挑战。

有毅力的人，是那种有目标的人。订好预期达成的目标后，便不辞劳苦，不畏艰巨，全力以赴。譬如存心赚 10 万，但创业以后连本金保住也需面对很多困难，有毅力的人便会愈战愈勇，以克服客观困难作为个人成就的目标。

若一个人具备了精打细算、勤恳和有毅力的性格，基本上这个人创业成功的机会已经十分之大，就算短暂遭遇困难，也较能迎刃而解。从长远来说，摸熟了一行的业务运作之后，无论是在制造业、零售业或批发业，终归会有点成绩的。

一个人若缺乏毅力，很容易左摇右摆，难以深入一个行业，或是因逃避困难，影响了事业发展的速度，减慢了财富累积的步伐。

创业之初，需要不断研究和推敲出一个创业方案。待到真正创业时，还需要不停地顺应新需要而修改业务方针。

到了事业稍有成绩时，又要面临另一层的激烈竞争。更且在整個创业过程中，每一决策都需要有勇气去承担可能失败的结果。这种种辛酸，非要有过人的毅力去解决不可。

看清环境再作投资

创业并没有资格限制，任何年纪、背景的人，都可以创业，但是如果期望创业有成，则必须对创业有深入的了解，事前考虑各种要素，作好万全的准备！

寻找市场：不论从事何种行业，出售的是有形商品或无形服务，都应先探究“市场何在”，如果连市场都找不到就贸然投资，很容易落得无疾而终。

具备专业知识：经验、管理、行销、技术等专业知识，关系着事业的推动与拓展，是绝对不可缺的创业条件。

网罗人才：许多行业不能单打独斗，充足的人力与杰出的人才万不可缺。

筹集足够的资金：“钱”对创业最为重要，才华再高，创意再犀利，如果缺乏资金投入，事业还是动不起来。

衡量自己的能力：如果仅是出资倒还单纯，但对于年轻的创业者来说，大半还要扮演经营、管理的角色，就没有那么容易。

企业家的生活是很忙碌的，他必须做长时间的全神投入，牺牲假期、休闲时间及家庭，而且担负的风险也高，这往往是一般人看不见也难以体会的，所以创业之初，最好先考虑清楚，自己真的适合做企业家吗？

广结善缘：现今的社会是群体的社会，没有人能完全凭藉一己的力量创业而获得成功，因此多交朋友、多参加有益的社团，你愈是帮助人，就愈可能帮了自己，参加社团可使你的眼界开阔，观念更新，凡事不落伍，自然会有进步。

创业前的准备工作

想要创业成功，事前须多方探索，深思熟虑，做好各种准备工作，才能正式着手开办。其准备过程大致为：

收集资料并作详尽的研判

有关政府的公报、统计，以及各类指标，银行月报、海关进出口资料、各种专门性杂志等，凡与创业目标有所相关的资料均应作详细收集，然后根据资料作一概括性的研究，而研究的重点应为：

◇该选择哪一种行业？生产何种产品？市场的可行性如何？国内生产技术有没有问题？如果有，引进外国技术的可能性又如何？是不是有人已申请了专利权等。

◇资金如何筹措？如何掌握流动资金？哪些地方可以借贷？

◇是否有足够使用的管理能力，包括人事、财务、行销、存货等。

◇行销之路怎么开创？

研究投资的可行性

包括：

- ◇设厂地点
- ◇生产技术
- ◇物料来源
- ◇产品行销市场
- ◇产品运输问题
- ◇公司财务能力
- ◇设备的选择与配置
- ◇如何延揽及训练技术员工
- ◇生产成本的预算与估计，以及产品与市场价格比较
- ◇利润的分析

进行公司筹组计划

◇独资：一人独自出资经营，负担全部责任。

◇合伙：当一项事业个人无法独立负担，须由两人以上互约出资时，即为合伙，如果事业触及法律问题，全部责任须由合伙人共同负担。

◇公司：依民法中规定，凡以营利为目的，依照公司法组织、登记成立的社团法人。

创业投资的实际方法

◇完成营业构想——创业第一步往往是决定卖什么？而并非找地点与资金。

◇构思经营形态及理念。

◇拟定营运计划及筹措资金。

◇寻觅营业地点。

◇签定场地租约（或购置）。

◇公司（营利事业）登记。