

仁者乐于山，智者乐于水。大千世界
任我逍遥舞长袖！匆匆一过客，谁不
想成就？成功指南针，伴你人生路！

英豪成伟业，不外一方鼎！为人处世
事，当头有慧灯。主管与领导，常念
一本经。经商做生意，诚信敲警钟。

经 商 者 的 钟

生意人的权威与风度，一条好汉
需要三个帮，让时间慢慢地多起
来，效率比废寝忘食重要，不断
地更新经营理念。

如何赢得顾客的忠诚？怎样走出
营销的误区？广告的魅力在于创
意，价格战争的实战技巧，适应
市场的超前思维。

彭 斌/编著

出奇制胜的方略，生意场上的诡
智。购销滞涩的秘密，谈判桌上
的陷阱，阿迪达斯创新。



合法合理，无所不成。诚信第一，
警钟常鸣。资金薪俸，铁腕管理。
变与不变，游刃有余。

李安纲 主编

成功指南针

经商者的钟

彭 斌 编著

中国社会出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经商者的钟/彭斌编著. —北京: 中国社会出版社, 2004. 6

(成功指南针/李安纲主编)

ISBN 7-5087-0147-X

I. 经... II. 彭... III. 商业经营—通俗读物 IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 044731 号

丛 书 名: 成功指南针

主 编: 李安纲

书 名: 经商者的钟

编 著: 彭 斌

责任编辑: 贯 一

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电话: 66051698 63572438 电传: 66051713

欢迎读者拨打免费热线 8008108114

或登录 www.bjl14.com.cn 查询相关信息

经 销: 各地新华书店

印 刷 厂: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 889 × 1194mm 1/32

印 张: 11. 875

字 数: 300 千字

版 次: 2004 年 7 月第 1 版

印 次: 2004 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5087-0147-X/F·75

定 价: 24. 00 元

(凡中国社会版图书有缺漏页、残破等质量问题, 本社负责调换)

成功指南针丛书

编委会名单

顾问：李德顺 纪世瀛 曹树生

策划：大雷音工作室

主编：李安纲

副主编：彭斌 欧阳君山 吴姝 张瑜

编委：尹小林 程晓斌 温和 胡晓炜

戴强发 张志江 甄振国 鲁建中

赵晓鹏 朱华 邵军淮 吴剑斌

刘燕杰 刘树堂 咸增强 许雪花

高琳 李方舟 曾爱蓉 卜思达

赵泽 赵丹 李碧生 李艳红

李秀娟 邓辉 韩冰 雷仙

目 录

经 商 者 的 钟



目 录

第一篇 生意人之道

第一章 生意人的权威 /3

- 一、做到有令则行,有禁则止,
保持自己的尊严和风度 /3
- 二、与部下建立充分的信任关系,
让他们觉得你不愧为一个老板 /15
- 三、成功老板的优秀特质是成功的关键 /20

第二章 一条好汉三个帮 /25

- 一、三个臭皮匠,顶一个诸葛亮 /25
- 二、激励员工的有效方法 /32
- 三、尊重员工、树立形象、讲求文明 /37
- 四、适当关心员工,赢得爱戴与忠诚 /43

第三章 让时间多起来 /47

- 一、效率比废寝忘食更重要 /47
- 二、分派工作要讲究技巧 /60
- 三、走出文山会海,厉行“精兵简政” /63

第四章 时代车头定式 /69

- 一、面对未来,纵观世界,审时度势,不断创新 /69
- 二、挑战传统、正视现在、创新立异、
不断更新管理观念 /75
- 三、只有不断创新,才能遥遥领先、不断发展 /81
- 四、快与慢的效果——正视速度效应 /85

第二篇 产品营销之道

第五章 顾客就是上帝 /91

- 一、诚实信誉——营销策略 /91
- 二、企业在非价格竞争中所具备的综合素质与技巧 /93
- 三、企业成功的奥秘 /96
- 四、了解市场,把握商机是营销和企业成功的关键 /100
- 五、怎样赢得顾客的忠诚 /106

第六章 广告的魅力 /113

- 一、广告在商业活动中的作用 /113
- 二、超凡脱俗的广告谋划策略 /117
- 三、及时创新,定位准确是广告成功策略 /127
- 四、广告策略必须明确,广告创意必富效力 /132



第七章 价格战争 /135

- 一、选择定价目标 /135
- 二、科学的、严格的定价程序与常规 /142
- 三、采取适应自身条件和市场环境的定价策略 /145
- 四、价格竞争的实战技巧 /153

第八章 适应市场与超前思维 /157

- 一、超前思维,把握商机,周密计划 /157
- 二、确定正确的市场营销策略 /158
- 三、企业竞争的新策略——战略联盟 /169
- 四、运用竞争的科学和法则调整营销对策 /173
- 五、选择适宜促销手段,避免营销误区 /177

第三篇 商海诡智之道

第九章 奇谋成就大业 /181

- 一、站稳脚跟 /181
- 二、出奇制胜的方略 /191
- 三、出奇制胜的根本 /207

第十章 生意场上的诡智 /217

- 一、你有谋,我有智 /217
- 二、诚诡之间,获利丰厚 /225

第十一章 识破骗局 /233

- 一、能购俏销滞的人 /233
- 二、商业谈判骗术何在 /239

三、余经理的倒霉合约 /245

四、信用证也有骗 /248

五、“长城”风波 /254

六、洞察供销连环骗术 /262

七、语言陷阱 /264

第十二章 诡谋权变说 /267

一、只要合法,无所不为 /267

二、石油大王的不择手段 /270

三、霍华·休士的广泛创业 /277

四、以变应变 /290

五、李嘉诚善“变” /293

六、阿迪达斯永在创新 /298

第四篇 生意理财之道

第十三章 工资财务制度说 /307

一、只有薪资制度合理,员工才能满意 /307

二、资金的有效管理方法 /316

三、严格财务制度,对现金进行“铁腕控制” /326

第十四章 预算与使用说 /329

一、资金周转计划 /329

二、企业要发展、资金是保障 /337

三、资本预算 /347

第十五章 投资决策说 /351

一、投资理念 /351

二、投资技巧 /361

第一篇 生意人之道

出色的生意人应该是具有综合决策能力，分析问题能力和应变能力，具有动态的发展观念和一定的超前意识，强烈的竞争意识，具有战略眼光的人才！因此，出色的生意人，通常都能不畏风险，气魄宏大。



第一篇 生意人之道

第一章

生意人的权威

一、做到有令则行，有禁则止， 保持自己的尊严和风度

1. 树立权威必须严格执行命令

(1) 发布命令必须明确

作为高级管理者，发布命令是至关重要的，有的在向下属发布命令时暧昧不清、吞吞吐吐，不仅容易让下属产生误会，而且会被下属轻视，他们忽略了号令不明的后果，损害的是整个企业的利益！

理应做到：各司其职、各负其责、职责分明、令出如山、相互理解、协调一致、统筹安排、顾全大局。

假如你想属下做一些分外的事情而无条件地接受而又不感到委屈的话，必须能够使下属充分了解工作的内容、意义、价值以及可能造成的影响，相信这样的话他必能全心投入工作中！

(2) 命令要详细准确具体，不给下属空子钻

在你下命令时总有一些下属心怀叵测，故意装作不明不白，对付这种人，你必须始终坚持一个原则：令出如山，不能动摇！只有这样，你才能在下属当中建立起领导应有的绝对权威！

对下达的命令，你不可轻易地与下属妥协。虽然达到目标并非易事，然而若每次皆延迟进度，重新修正，最后命令的内容就变得含糊不清。即使对下属有些过意不去，你仍须坚定地重复你的命令。你可以大声地激励下属，也可以说出不讲理的话。你必须在适当的时机，对下属不厌其烦地叮咛、确认、监督、激励，有时甚至需要伸出援助之手。即使下属觉得烦你也无须在意。

下达命令无论坚持还是妥协，都必须时刻考虑到下属的幸福；在此前提下，坚持你的号令不动摇。企业的目的必须以完成社会的正义职责为宗旨。简单地说，就是对社会要有所贡献。一个公司若只以赚钱为目的，员工们必定会自甘堕落。你与你的下属就会在这家公司虚度岁月。高级管理者应当深知果敢下达号令的好处，一个团队没有强有力的号令，岂能步调一致。

(3) 发布命令的技巧

命令是管理人最常见的表现形式。方式有文件和口述的，它是带有强制性的法规文件或口头声明，“有令必行”是管理工作的通则。反之，在执行过程中，命令被打上了“折扣”，必定会达不到预期的效果。下达命令是一种需要技巧和专长的微妙艺术。如果你想在你选定的领域中获得高度的成功，就必须知道如何通过你的命令指挥控制别人的行为，你必须学会如何运用特殊的领导手段让他们心甘情愿地为你效力，使他们既尊重你又服从你。

给下属发布命令的技巧有：

- ①命令不要极复杂，要尽量简单。
- ②命令要重点突出，不要面面俱到。
- ③为了使你的指令叙述得简要中肯，你要强调结果，不要强调方法。

④当你发布使人容易明白的简洁而清楚的命令时，人们就会知道你做什么，他们也就马上开始去做。

⑤当人们准确地知道你所需要的结果是什么的时候，当他们准确地知道他们的工作是什么的时候，你就可以分散权威和更有

效地监督他们的工作。

掌握了以上的命令技巧，你便会胸有成竹，你的下属只好服从和执行你的命令。

(4) 必须有的放矢地发布命令

发布命令，必须有一个理由，一个目的和一个承诺，无的放矢会容易引起下属的不满，间接导致命令被打折扣。如何才能有的放矢呢？

首先，你一定要有发布命令的充分理由，亦即发布命令时第一个要求是要确定一个命令有没有存在的需要。事实上只有在下面几种情况下，命令才是需要的：

开始某个行动；改正行动中的一个错误，或者解决某一个问题的；提高一个行动的速度，或者放慢一个行动的速度；终止一个行动。

其次，你在发布命令时，一是要有一个目的，即发布命令的第二要求是在你发布一个命令之前，要准确地知道你达到的是什么，即要牢记你应该永远将你的主要精力集中到结果上，而不要集中到方法上。

最后，你在发布命令时一定要给下属一个承诺。即发命令的第三个要求是：要全面彻底地让一个人知道他在执行你的命令之后会得到什么好处。

2. 企业内部的管理与监督，考核与评估必须从根本入手

(1) 第一线监督

监督是整体化的关键，因为它是管理的第一要点。管理人员直接面对员工，如果运用监督运用得当，便有利于员工在大的组织系统中实现自己的目标。否则，可能引起人们对监督者（甚至整个系统）的反感。第一线的管理人员是组织的核心资源，高层领导人是充当受托管理人负责协调各方利益关系以满足社会集团各方利益的需求。由于员工的期望值在不断增加，所以现代组织中的监督者工作难度加大了。好的监督应从3个方面进行情

境领导。首先，他们应该明确布置任务，以使组织成员明白自己的责任，并根据个人情况控制工作进度。其次，他们应被赋予一定的合法权利以加强自己的领导地位。最后，他们应在自己和下属之间努力建立和谐的人际关系。

(2) 监督者技能要求

首先应具备技术技能。其次是具备管理技能，包括确立目标，预先估量问题和机会，以及施行管理控制等方面的技能。另外，还包括人际关系技能，主要是了解有关人类道德方面的知识，相互沟通的技巧和引导人们树立正确价值观的能力等。

(3) 考评员工

为尽量做到公正，应该在组织范围内建立系统评价体系，让每位员工知道上级对自己的看法，最后达到建立员工自尊和奋发图强的目的。在评价实施前，首先应该获得最高领导层的支持：建立评价体系后，应该着手训练管理人员学会使用该体系，接着是定期和持续地实施行为目标中心体系评价。

要认真做好绩效的评价活动，安排座谈以保证对每位员工进行面对面的考证。在座谈中，要集中征询对目标与结果的看法，谈话时间要充分，必保证员工提出的问题得到圆满的解答。不要总是你说，应该听听对方的意见，在绩效评估问题上获得员工的认同。要集中探讨未来，而不是过去。在讨论过程中要记录谈话内容，提出的问题应有建设性，协议最终落实成文字。

(4) 管理风格

寻求适合自己的管理风格意味着选择风格，以保证其行为能赢得员工的信赖。有些口是心非，隐藏真实意图的管理人员，使员工和管理者之间的距离就会拉大。为了分清责任，员工应该与管理人员商定承担工作所需的条件。责任应该形成文字加以明确界定，使员工清楚公司对他们的要求和希望，有哪些限制和制约条件，以及谁制定决策。对工作进行自我检查是避免受罚的一个好办法。

信任只能建立在所有组织或成员包括管理者和监督者相互信任和合作的基础上。在解决问题和建立彼此的信任方面，合作比对抗要好得多。对某项政策有异议的管理者有权向上级提出质疑。然而，一旦证明政策是正确的，员工和基层管理者就应不折不扣地执行这项政策，并对自己的行为最终负责。

(5) 管理绩效问题

解决绩效问题首先要分析产生问题的原因，从而针对问题，对症下药。通过培训提高雇员的素质，为员工提供帮助。管理工作中的良好绩效在某种程度上依赖于具体情况，这其中暗含了组织中的许多绩效问题是由于没能处理好个人需要与组织目标之间的关系而产生的。

下列迹象暴露的问题需要采取针对性解决措施。

目标已定，但是无法实现。人们知道获取帮助，但无法得到。虽然得到忠告，并有时间改变行为，但人们仍无法改善它。

针对不良绩效，管理人员会做出不同的反应，惩罚性管理者将问题归罪于“直接责任者”，而改进型管理者则认为不良行为是由于潜在的原因造成的。一旦确认绩效问题和孰是孰非，人们应以6个方面分析问题。

①员工是否事先知道期望绩效是如何界定的（即他是否知道上司对自己有多大的期望）？

②员工行为不合理是否也能受到奖励？

③是否由于一些个人因素造成不好的绩效（比如，身体不佳，精神压抑，私人问题，或工作习惯）？

④员工能否得到相关的工作培训？

⑤是否存在困难（比如，资源缺乏）使员工成功受阻？

⑥员工能否获得有关结果的信息反馈，从而了解自己的绩效？

对绩效问题进行详细分析之后，接下来需要采取一些制约性措施，如纪律。工作纪律必须不强加于人。它是人们的行为准

则，而不是一种惩罚制度。我们可以使用对目标做出的绩效来判断行为何时偏离了规则 and 规定，行为的哪些方面应该按照组织目标定期检查，来判断它们是否保持有效。人们通常对偶尔违反规定的员工表现出宽容，但绩效低下者则没有那么幸运。纪律的实行要求人们创立相应的环境。为此，企业应制定一系列的规划和规定，并将它们广泛宣传，对违纪行为必须及时纠正。实施处罚重在达到处罚的目的，而不仅是提供违纪事实。最后，纠正性的行为必须积极和有前瞻性，应该强调它对目标的贡献。纪律的实行要求我们必须采取“惩前毖后、治病救人”的策略，以教育为主，以惩罚为辅。先轻后重，屡教不改者达到四次并得到上级的确认，则将违纪者开除，记录存档。

如果管理人员了解员工按既定方式行事的原因，将有助于实现较高的生产率，设计出一个更有效的管理制度，以促使下属自觉为实现目标付出更大的努力。为此，组织应教育和变革予以重视。需要考虑5个变量：工作情况；员工的目标和期望；每项工作和工作人员对行动决策的要求；绩效好坏的后果；信息反馈和绩效评价。另外，组织应考虑影响工作的有关制度方面的因素。不仅如此，组织还应该使工作更符合人类行为习惯，以提高生产率。设立目标，自我控制和全局化是成功管理企业人力资源的关键所在。设立共同目标可以激发员工的奉献精神和忠诚感，进而产生一种凝聚力。

具有奉献精神的人有高度的责任感，能自觉以人为中心而不受问题的干扰，能正视问题、勇于接受挑战，有自制力和自信心，不易受外界舆论的影响，而能努力为个人成长奋斗。

员工和组织能否真正融为一体，只要组织管理层关心员工的需要、目标、意愿、价值观和期望，并以此来安排管理活动，就可有效管理人力资源，组织和个人都将从中受益。

3. 用命令进行有效指挥

发出正确有效的指令，其要点是指令要明确、要稳定，员工

才会理解，步调一致的行动。指挥艺术的基本要求是发出的指令要正确，更能有效地执行。要使指令明确，在发指令时就要使用准确的词语，多用数据，减少中性词汇和模糊语。指令应当包括时间、地点、任务要求，协作关系、考核指标和考核方式等内容。指令还应当简明扼要，一目了然。

如果指令变化过快，下级就会采取短期化行为的倾向，以便捞取好处，或者下级不信任老板发出的指令。这就会难以管理和控制。因此，在发出指令前要仔细审查指令的可行性，预计在执行中可能遇到的阻力。以及处理的方式，向下级解释清楚指令的内容和要求执行的原因，以统一全员的认识。如在执行过程中发现指令有不切实际的地方，应因事因时而异，区别情况采取不同的补救措施，立即更正发现的原则性的错误，再正确有效的指令重在落实。

抓指令的落实主要是通过定期和不定期的检查来进行，以检查的结果和抽查的结果来判断下级的执行情况。这样下级在执行时就不敢懈怠。对计划、指令的执行情况进行检查之后，就要采取强化措施：执行得好的要进行强化，给予奖励和表彰、鼓励他们再创佳绩。执行得不理想的，加以批评，还要区分不同的情况，采取不同的纠正偏差的措施。

对不合理的指令，应及时调整，做到合理切实可行。

若是指令没问题，主要是下级执行不力或方式不当导致执行效果不佳，则一方面要给予处罚，另一方面进行适当的指导。若指令本身虽没问题，但大部分下级没能有效执行，此时重罚难以执行，因为“法不责众”。这时可以找出执行效果最好的，加以重奖，这种肯定完成的处理方式可以起到鞭策大部分未完成者的效果。

4. 让你的命令被执行得既快又好

信任下属当然有必要，但监督和检查对命令的执行起着有力的督促作用。随时到工作现场走走、看看。你的露面对于能使一