

企業家成功技巧

QIYEJIACHENGGONGJIQIAO

● 王建新 姜乐亭编著 ● 山东人民出版社





中财 B0011288

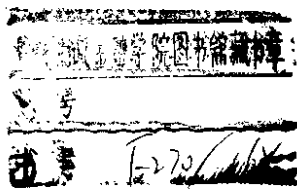
企业家成功技巧

王建新 姜乐亭 编著

CD133/12



432215



山东人民出版社

1994年·济南

顾问:

刘志厚
赵树凯

位同亮
臧传志

冯瑛冰

鲁新登字 01 号

企业家成功技巧

王建新 姜乐亭 编著

*

山东人民出版社出版发行

(社址: 蓝南路九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

济南书刊印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 10.675 印张 250 千字

1991 年 4 月第 1 版 1994 年 10 月第 2 版

1994 年 10 月第 2 次印刷

ISBN 7-209-00865-9

D·251 定价: 7.60 元

再版前言

《企业家成功技巧》出版后,受到了各界朋友,特别是企业界朋友的赞誉和鼓励,我们深表感谢。老实说,凭我们的阅历和水平,为社会做这类贡献确实有一定困难,承蒙社会各界的支持奖掖,我们才在知难而进的人流中没有却步。

在现代企业制度下,在市场经济的大潮中,企业家怎样才能有所作为,怎样才能取得成功,这是我们长期思考和探索的问题。这里,我们把自己的看法、认识奉献给企业家们,抛砖引玉,以期对读者有所启迪。

在本书编写过程中,我们得到了有关领导、专家同志的关心和帮助。中共中央政治局委员、中共山东省委书记姜春云同志给予了极大关怀,中共山东省委副书记、副省长李春亭同志在百忙中为本书作序,莱阳农学院图书馆沈南同志给予我们热情帮助。在此,对有关领导、本书顾问和朋友,连同援引材料的作者,一并致以敬意。

由于我们水平所限,书中不当之处难免,敬请专家、企业家及广大读者批评指正。

作 者

1994年6月

序

李春亭

十多年来的改革开放,使国民经济有了飞跃发展,也锻炼培养了一支宏大的社会主义企业家队伍。

企业是国民经济的细胞,是从事生产、流通等经济活动的基本单位。作为企业的带头人——厂长、经理肩负着调动广大职工的积极性,搞好生产经营,建设物质文明和精神文明的重任。因此,要振兴企业,发展经济,企业领导干部必须努力提高自身素质,积极探索成功规律和技巧,深化企业改革,大力发展社会生产力。

王建新、姜乐亭两同志合作编著的《企业家成功技巧》一书,内容较为丰富广泛,涉及到企业经营管理活动的很多方面,较好地阐明了企业生产经营管理活动中的一些原则、原理、目标、方法、技巧等问题,寓知识性、趣味性、思想性和实用性于一体。对企业家们有一定的借鉴启迪作用。

沧海横流,方显出英雄本色。当前,经济生活奥妙纷呈,市场变化瞬息万端,恰是锻炼和考验企业带头人的关键时刻。希望有志于从事企业管理和经营的同志们精心研究和探索经济工作中的内在规律,讲究工作方法和技巧,勇于实践,知难而进,在社会主义市场经济的舞台上永远立于不败之地。

1990年10月于济南

目 录

再版前言.....	(1)
序.....	(1)

上篇 自我完善

一、提高表达能力的技巧.....	(1)
(一)吃“桑”与吐“丝”.....	(1)
(二)长篇大论不可信口开河.....	(8)
(三)文章何须别人代.....	(13)
二、运筹时间的技巧.....	(18)
(一)时间就是金钱.....	(18)
(二)时间的运筹.....	(22)
(三)运筹时间的现代技巧.....	(28)
三、择人用人的技巧.....	(35)
(一)识才之术.....	(35)
(二)选才之道.....	(40)
(三)用才之方.....	(42)
(四)聚才之法.....	(46)

四、科学决策的技巧	(51)
(一)决策的“三性”	(51)
(二)田忌赛马引出的话题	(53)
(三)重点;战略决策	(58)
(四)风险决策不是蛮干	(62)
(五)如何作追踪决策	(66)
五、建立权威的技巧	(70)
(一)提高个人素质	(70)
(二)作风的魅力	(73)
(三)讲究领导艺术	(76)
六、行使权力的技巧	(84)
(一)权不可滥用	(84)
(二)如何提高影响力	(89)
(三)授权的艺术	(92)

中篇 管理求治

七、上任伊始的技巧	(99)
(一)坚定信心	(99)
(二)“我”与企业	(102)
(三)一个好汉要三个帮	(104)
(四)烧好头把火	(107)
八、塑造企业精神的技巧	(111)
(一)精卫和刑天的启迪	(111)
(二)鲜明的个性	(116)
(三)善于五子并拢	(119)

九、思想政治工作的技巧.....	(125)
(一)精神杠杆的威力.....	(125)
(二)四个原则.....	(129)
(三)七个“锦囊”.....	(134)
十、理顺各种关系的技巧.....	(139)
(一)合“两心”为一心.....	(139)
(二)对手、“敌手”和帮手.....	(143)
(三)“公仆”、“主人”不能颠倒.....	(146)
(四)“和事老”的妙诀.....	(149)
十一、组织设计的技巧.....	(153)
(一)“克莱斯勒”的起死回生.....	(153)
(二)兵无常势,水无定形.....	(159)
(三)发挥组织机构的作用.....	(163)
十二、运用制度的技巧.....	(169)
(一)没有规矩,不成方圆.....	(169)
(二)运用之妙,存乎一心.....	(175)
(三)如何防止悲剧.....	(180)
十三、调动职工积极性的技巧.....	(185)
(一)天经地义话需要.....	(185)
(二)正确诱导动机.....	(191)
(三)警枕的启迪.....	(198)
十四、激励下属的技巧.....	(204)
(一)发放奖金的学问.....	(204)
(二)精神激励种种.....	(208)
(三)正负强化.....	(214)
(四)从“金香蕉”说起.....	(217)

十五、日常管理的技巧	(221)
(一)做“理家”能手	(221)
(二)“维修工”与“指挥员”	(225)
(三)以新取胜	(231)

下篇 经营外交

十六、公共关系协调技巧	(236)
(一)牢记公关原则	(236)
(二)不可眉毛胡子一把抓	(242)
(三)手段和技巧	(247)
十七、利用信息的技巧	(253)
(一)无形的财富	(253)
(二)并非罕见的“断腿术”	(257)
(三)用是关键	(263)
十八、开拓市场的技巧	(268)
(一)市场预测术	(268)
(二)“状元红”为何走红	(273)
(三)市场的占领	(279)
十九、产品销售的技巧	(285)
(一)路该如何走	(285)
(二)提倡“王婆卖瓜”	(289)
(三)推销员的作用	(293)
(四)展销会是好形式	(297)
(五)营销综合技巧	(301)
二十、广告宣传的技巧	(304)

(一) 广告设计的原则.....	(304)
(二) 广告营销的技巧.....	(309)
(三) 广告制定的策略.....	(314)
二十一、依法治企业的技巧	(320)
(一) 守法必须懂法.....	(320)
(二) “君子协定”不可靠.....	(325)
(三) 讨债的基本方略.....	(329)

上篇 自我完善

一、提高表达能力的技巧

(一)吃“桑”与吐“丝”

大自然中的春蚕之所以能吐出洁白的细丝，是因为它们吞下了大量的桑叶；蜜蜂之所以酿出了甜美的蜜浆，是因为它们广泛地采集花粉。任何一个人，要想提高自己的表达能力，就必须打下坚实的基础。司马迁是在阅读大量古籍，游览考证大半个中国以后才写出了宏篇巨著《史记》。李白从小刻苦学习，“十岁观百家”，“十五观奇书”，终于成为我国文学史上有名的“诗仙”。美国总统林肯的演说才能，得助于善于学习，勤于积累，他曾跑到离家 50 里以外的地方去借书阅读，即使在南北战争繁忙的军务中，每晚睡觉前也要翻看几页名诗，他在入主白宫后，也经常背诵莎士比亚的名句。世间大量的例子都证明：采集是释放的前提；积累是运用的基础。大凡表达能力强的人，都是善于学习的能手。数学家华罗庚说过：“天才在于勤奋，知识在于积累。”大文豪高尔基曾说：“书籍是人类进步的阶梯。”要想提高自己的表达能力，就要抓紧时间多读点书。

企业家的时间是有限的,要想在有限的时间内,掌握更多的知识,就必须掌握有关读书的技巧。

1. 掌握高效的读书方法

(1)设置目标读书法。读书要有目标,有了目标才有动力。企业家所追求的是企业的兴旺,是自身的成功。因此他读书的目标当然是围绕企业的振兴而选择的。一个人的精力是有限的,而且一个人在一生中能达到的目标也是有限的,只有把有限的精力集中在一个焦点上,才能把分散的光热充分集中起来,从而形成较大的能量。

在知识的掌握上,我们提倡多能一专,突出一点是异常重要的。著名教育学家苏霍姆林斯基,非常善于围绕教育工作去读书,从而在这个领域中取得了巨大的成就,他的著作被誉为“学校的百科全书”。英国著名作家柯南道尔创造的福尔摩斯艺术形象,也是一位善于围绕本身业务读书的典型,福尔摩斯对于与侦探有关的知识十分精通,对于与侦探无关的知识十分贫乏,但是这丝毫不妨碍他成为举世闻名的大侦探。

我国杰出的作家、诗人、戏剧家和古文字学家郭沫若在《我的读书经验》一文中说道:“读书的方法大体上要看自己是为了什么目的,有为学习而读书,有为创作而读书,有为研究而读书,有为教育而读书。”企业家们,要提高你的表达能力,就要发愤读书,但你首先要明确自己的目标。

(2)零碎时间读书法。说实在的,企业家不可能拿出整块的时间来按部就班的读书,对他们来说,利用零碎时间,见缝插针,勤学不辍,就显得格外重要。

那么,如何有效地利用零碎时间呢?且看以下的例子:

无产阶级革命家王若飞同志,在法国勤工俭学时曾为自己制

定一张时间表,严格要求自己,保证每天有四个小时的读书时间。

我国三国时期的著名学者董遇,则充分利用冬天、晚上、下雨天这“三余”来充实自己。与董遇相似的宋代大文学家欧阳修则用马上、枕上、厕上“三上”的读书法。

美国著名作家杰克·伦敦,早年因家境贫寒失去上学的机会,他在以后的自学过程中,遇到读大部头书的时候,就把书中的字词写在卡片上,插在梳妆台的镜缝里,以便在刮脸、穿衣时记诵。他的衣袋里也随时装着许多卡片,写满需要复习和记忆的知识,走在路上也随时诵读。

从上述数例中可以看出,充分抓紧零星时间,不失为积累知识的好途径。

(3)博览群书读书法。人的知识越多越丰富,在表达时才能左右逢源,如鱼得水。我国著名的讲演家李燕杰、曲啸,他们的讲演之所以扣人心弦,娓娓动听,这与他们具有广博的知识是分不开的。我国现代文学史上的文学巨匠鲁迅、郭沫若、茅盾、巴金等人,之所以能写出规模巨大,风格迥异的文学作品,是与他们丰富的知识,广泛的阅历密不可分的。

博览群书读书法,关键在于一个博字上,博与专是对立的统一,“专”要求的是细读精读,而“博”要求的则是泛读略读。诸葛亮“观其大略”读书法,陶渊明“不求甚解”读书法,都是提纲挈领地抓住书中的精华部分,领会其精神实质,从而收到举一反三、融汇贯通的效果。

博览群书读书法,可以一目十行,可以走马观花。要知道,观的花多了,自然而然也就提高了对花的鉴赏能力。

当然,读书的方法很多,每一位企业家都可以根据自己的实际情况,选择合适的读书方法。

2. 掌握高效的记忆方法

读书的目的是运用,运用的前提是掌握。就同等脑力的人来说,掌握知识的多寡与科学的记忆方法有关。

(1)提纲挈领记忆法。在接受某一方面新知识时,可以按不同的逻辑内容编成提纲,这样做可以减轻大脑皮层的负担。这种方法特别适宜于掌握某种企业经营管理的模式。

(2)归纳记忆法。归纳记忆法是指对不同的接触内容进行分类整理,理顺大脑中的记忆路线,以便定向直线性的达到记忆掌握的彼岸。这种方法适宜于记忆广泛而又有某种联系的内容。

(3)趣味记忆法。这种方法是要努力发掘事物的特征和有趣的地方,尽量使大脑产生兴趣和联想。这种方法适合记忆有规律的事物。如企业经营管理中某一个系统某一部分中的事物。

(4)强刺激记忆法。俗话说,“一朝被蛇咬,十年怕井绳”。这说明强刺激对人的印象之深。强刺激记忆法强调最新信息对大脑皮层的首次刺激,从而获得对一种新知识的首次印象,以后吸收这方面的知识就更方便了。这种方法最适宜于所接触到的新的管理方法和技巧。

3. 努力培养说话能力

中国有句俗话,叫着“好马在腿上,好汉在嘴上”。所谓嘴上,就是指口头表达能力。

企业家作为企业之主,说话的机会很多,在若干情况下,属于不说不行。比如说演讲、开会、指挥工作、与职工谈心、接待客户、向上级汇报工作、论证说明问题等等。

企业家在诸多场合下的说话,由于采取的技巧不同,其效果也不一样。比如对部下布置工作,派“将”则不如激“将”,在作职工思

想政治工作中，“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，在汇报工作时，开门见山、简明扼要，显然比罗罗嗦嗦、词不达意，更受领导欢迎；在与客户交谈中，彬彬有礼，笑容可鞠，总比鲁莽粗俗，态度生硬要好得多。

企业家要提高口头表达水平，必须注意下列基本原则：

(1)简明扼要原则。在时间就是金钱的经济界，讲废话的企业家是不会有听众的。因此，企业家的讲话不论在什么时候，都要做到简明扼要，达到“文约而事丰”。当然，简明扼要不是单纯以篇幅大小、时间长短而分，有理有据、内容充实的演讲即使长一点也不简说不简洁。相反，不言而喻的废话，一句也是多余的。

为做到讲话简明扼要，国外一些企业的经验值得学习，日本有的企业干脆规定，开调度会时与会者都要站着，不准坐下，日本的小松制作所干脆规定，开会中发言者一律不准超过五分钟。

其实，讲话要简明扼要岂止外国人注意，在世界上以语言丰富，善于表达而著称的中华民族中，出现过无数言简意赅、善于表达的著名人物，其中有的人对拖泥带水的说话方式到了深恶痛绝的地步。明太祖朱元璋这位有名的封建帝王，在洪武九年，听刑部主事茹太素的上书言事时，一直听到 6370 个字还未听出个所以然，一怒之下，下令把茹太素痛打一顿，并借此号令全国：“官民有言者，许陈实事，不许繁文，若过式者同之。”传说吕不韦编写好《吕氏春秋》后，曾悬于城门之下出告示说：谁能增减一字，愿赏千金，这个故事未免有些夸张之处，但古人重视简洁精炼确是事实。

要做到语言简炼，其一要抓住抓准说话的核心，不要东一句西一句的凑篇幅。其二要少用最好是不用套话、俗话和陈话，那些没有新内容、新信息的老生常谈最好不挂在嘴边。其三不要总是耽心职工听不懂，须知今天的原职工大多有一定的文化知识，甚至有许多职工的知识而还胜过在台上讲话的企业家。

(2)分清对象的原则。讲话要看对象。不同的听众有不同的接受能力和爱好。同一问题对不同的对象来说,应有区别。这就好比“看客下菜,量体裁衣”一样。

一是在内容上要有区别。美国学者约翰·沃尔夫说:“假定你头脑里有一个关于提高办公效率的计划,如果你被邀请去说服某董事会接受你的计划,你就应该强调计划将带来的好处;又如果你被邀请去向实施计划的工作人员作介绍时,你就应该强调该计划将怎样使他们的工作变得轻松。其道理很简单,因为每个人都渴望知道这个计划与我有何关系。”所以说企业家在说话时该繁则繁,宜简则简,需要说者滔滔不绝,不需要说者嘎然而止。如同样是传达文件,在中层干部会议上应尽量详细些,以便让大家吃透精神;在全体职工大会上则不一定一字不漏的照本宣科,有时只说个大体精神即可。

二是在方式要有区别。对不同的对象,讲话的方式不能千篇一律。老年职工大多喜欢和声细气,青年职工大多爱听慷慨激越之词,知识多的人领会力强,点到即可;文化低的人则必须浅显易懂,知己的人千言嫌少,不投机时一句也多,总之要视听众的具体情况而定。比如对企业中的老职工,讲话态度要和气谦虚,工作之余多拉点家常;与青年职工谈话时,则宜风趣而充满鼓励,多谈点理想,前途之类。

三是要注意听众的反映。讲话要注意两方面,一方面要尽量提高讲话质量,让人爱听;另一方面又要时刻观察听众的情趣。当听众兴趣很浓的时候,尽可大胆地按既定设计进行;当听众显示出冷漠情绪时,则可及时讲点对大家有吸引力有刺激性的东西,使大家重新集中精力;当大家表现出不耐烦的样于时,则要赶快删减内容,或是重新设计“版式”。

(3)以理服人的原则。企业家讲话一不可哗众取宠,二不可盛

气凌人，三不可强词夺理。要人服只能说服，而不能压服。俗话说：“有理走遍天下，无理寸步难行”。如果自己的意见不正确，别人的建议对，就要放弃自己的观点，心悦诚服地赞同别人的话，千万不要怕失身份丢面子固执己见。在向职工布置某项工作时，不要简单地呼几声口号，讲几句原则话就行了，也不要回避矛盾，低估困难，只强调有利的地方。而应该实事求是，对有利因素不扩大，对不利因素不缩小不掩盖，在全面分析的基础上再讲清应注意的问题和应采取的措施。还要特别注意在困难或者不顺心的情况下，要尽量安定情绪，不可急躁，不要只是一个劲地批评训斥，抱怨指责。大话和假话只能骗人一时，甚至连一时也维持不了。

列宁说：“吹牛皮撒谎是道义上的灭亡，它势必引向政治上的灭亡。”

林肯说过：“你能在所有的时间欺骗某些人，也能在某些时候欺骗所有的人，但你不能在所有的时候，欺骗所有的人。”

企业家在说话时，大多数情况下不是在有意的说大话假话，但是理不足、情不通、说服力不强的话是常有的。

(4)择时而说的原则。企业家有些话在讲的时候是要讲究时机的，如同战场上的指挥员，过早的下达命令，敌人尚未靠近，过晚的下达命令，敌人又攻了上来，只有把冲锋或是反击的命令下在最合适的时候，才能起到鼓舞士气重开敌人的作用。企业家说话虽与战场指挥员的命令不完全相似，但也确实存在个时机问题。时机的选择一要注意条件。如职工的思想准备、人员准备、部门支势、单位协调等。二要适当保密。任何决策的实施都有一个保密与逐渐解密的过程，条件不成熟，讲早了，职工难以接受，还可能受到一定的对抗。但是反过来过分强调保密，什么时候都不讲，那么下属又会产生不信任感和渐膜感。讲的时机可把握三点：第一，决策实施前可在一定范围内选择一定对象作征询性透感。第二，决策即将实施时