

企业与商家实务用书

企业管理 经营 涉外之道

李娜 李洪伟



科学普及出版社

○企业与商家实务用书

C1279.9

李娜
李洪伟

企业管理 经营 涉外之道

科学普及出版社

1996·北京

图书在版编目(CIP)数据

企业管理经营涉外之道/李娜,李洪伟.

北京:科学普及出版社,1996.8

ISBN 7-110-04095-X

I. 企…

II. ①李… ②李…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 12297 号

科学普及出版社出版

北京海淀区白石桥路 32 号 邮政编码:100081

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

中国科学院印刷厂 印刷

*

开本:787×960 毫米 1/32 印张:4.5 字数:80 千字

1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册 定价:6.80 元

前言

“工欲善其事，必先利其器”。弄潮商海的人们，每每在商战中会有心有余而“技”不足之感，或者有欲速不达之憾。

本书通过对一些中外知名企业在管理、经营、涉外方面的实践加以归纳和总结，分析其利弊得失，找出其中规律，以期给企业和商家某些启示。这就是我们编写这本小册子的初衷。

由于时间仓促，加之笔者在理论和实践方面存在有局限性，不足之处在所难免，望读者予以指正。

在本书的编写过程中，得到邵振华老师的热情关心和指导，在此表示衷心的感谢！

作 者

1996年5月2日

目 录

管理篇

一、领导艺术	2
二、决策艺术	10
三、策划艺术	20
四、管理艺术	25
五、用人艺术	28
六、语言艺术	32
七、创新艺术	36
八、应急艺术	38

经营篇

一、企业选址谋略	43
二、市场竞争谋略	46
三、广告策划谋略	57

四、商标选择谋略	68
五、产品促销谋略	74
六、公关协调谋略	83
七、企业融资谋略	91
八、信息搜集谋略	95
九、预防泄密谋略	99
十、运用“借”的谋略	103

涉外篇

一、商务谈判技巧	109
二、利用外资技巧	114
三、跨国经营技巧	119
四、预防诈骗技巧	126
五、国际惯例运用	129
六、讲究交际礼仪	132

管 理 篇

企业管理是门科学，也是门艺术。大至跨国公司的总裁，小至基层的班组长，都是企业的管理者，或者称之为领导者。有的人身为领导，却不一定适合；有的人虽然不在其位，却具有领导者的特质。这里既有个人自身素质原因，也有是否掌握管理之道的因素。企业管理（领导）者是否谙熟管理之道，事关企业的兴衰成败，因而研究、掌握和运用企业管理之道也就成为企业家们的重要课题。



领导艺术

精于授权

精于授权是一门重要的领导艺术。精于授权也是一种“分身术”，它可以使领导者从纷繁琐碎的事务中解脱出来，专心致志地处理带有全局性、战略性、指导性的重大问题；可以调动副职和各职能部门的工作积极性，增强他们的事业心和责任感，发挥他们的主观能动性；可以增强企业领导班子的凝聚力和群体功能，增进团结，形成合力，提高工作效率。在保证企业厂长、经理最终决策权的基础上，应做到“大权独揽，小权分散。”授权应本着“适度、合理、恰当”的原则。“适度”，即明确被授权者的权力范围和承担的责任；“合理”，即按照工作需要选择任职人选；“恰当”，即根据被授权者的德学才识授予相当的权力。授权以后，正职只进行指导、协调、检查和监督，保证授权的意图得到贯彻落实。

弹好钢琴

企业领导每天面对人、财、物及产、供、销，事情千头万绪，如何在纷繁的工作中保持头脑清醒，应付自如，这就要学会“弹钢琴”。事情有大小先后，工作分轻重缓急。作为企业领导要始终注意抓大事、抓中心、抓要害、抓典型。工作中抓住了大事、中心、要害和典型，就等于抓住了龙头，可以带动龙身和龙尾，龙头动了，龙身和龙尾就可以摆起来。当然抓龙头是指把主要时间、主要精力和主要着力点放在大事、中心、要害和典型上，与此同时，也要用适当的时间兼顾一般性工作。这好比弹钢琴，高中低音协调，轻重缓急恰当，才能奏出和谐、美妙的乐章。

富于创新

现代企业家应该是创新活动（包括市场创新、制度创新、技术创新等）的倡导者和实践者。富有创造力和创造精神的企业领导，应能根据企业的战略目标，制定出出奇制胜的决策内容。为了求得企业更好更快地发展，有时需要敢冒风险。大量事实证明，风险是打开成功大门的钥匙。风险孕育着成功，成功伴随着风险。在某种意义上讲，收益与风险程度常常成正比，风险愈大，收益也愈高。明智的企业家能根据市场需求与变化，审时度势，见人所未

见，发人所未发，从而先人一步，获得成功。诸如根据市场预测所作出的项目、产品决策，企业生产方式和营销方式的决策，产品价格和投资决策，企业组织结构和管埋方式的决策，资金和资源决策等等。这些重大决策内容的“新”和“奇”，既出乎一般企业运作常规之外，又在企业经营和发展的情理之中，它不仅体现了企业决策者深厚的积累，也体现了决策者的胆略和信心，它必然产生一种巨大的影响力和号召力，给部属以鼓舞和希望，信心和决心。因循守旧、墨守成规的领导者，其影响力和号召力是无法望其项背的。

善听意见

俗话说：“打鼓要听声，听话要听音”。企业领导要善于倾听各种意见，听话里大有学问。它不仅是密切联系群众的重要渠道，也是领导者实施指挥和决策的重要信息源。听话要听准、听实、听真，不仅要动耳，而且要动脑。主要注意听八种话，即奉承话、逆耳话、片面话、是非话、嫌疑话、求情话、过耳话、枕边话。

奉承话是甜言蜜语，投你所好，高帽子一大堆，听起来十分悦耳。此时，你要切忌飘飘然、忘乎所以。

逆耳话听起来不舒服，有时是善意的，也可能是恶意的，但要坐得住、听得进，把它作为警钟是

大有裨益的。

片面话是一面之词，如果只听一方面的话，既不分析，又不调查，解决问题就难以公正，生产经营就必然失策，因为“偏听则暗，兼听则明”。

是非话是指有的人经常东讲讲、西说说，搬弄是非、挑拨离间，使领导之间、干群之间、员工之间相互猜疑，互不信任，甚至发展为争吵骂娘，大打出手，既影响了安定团结，也影响了生产经营。因此，对是非话要敢于批评，必要时用适当的方式公开，使其失去市场。

嫌疑话是恶人先告状，或者是无中生有，猜估推测，向领导进言“告状”。对此种话要先作调查研究，再作表态处理，防止先入为主、信以为真、乱指责、乱处罚，这样才能避免伤害同志和损伤自己声誉。

求情话，说情风在当今社会盛行。无论是处理问题，还是打官司或者做生意，总会有人求情说话，有的是自己上阵，有的是托人代劳，同学、同乡、同事，亲朋好友接踵而来。求情不可怕，就怕领导者“耳根不硬，屁股不正”，以感情代替政策和法律，是非颠倒，把事搞错。

过耳话是指间接听来的话。有的话经过一人或多人传递后，出入很大，有的话更是道听途说、毫无根据。明智的领导者应该是，听到过耳传言，一要冷静，二要分析，然后再确定是否需要办理，务

必防止听而后信，信而后行。

枕边话即夫人之言。“贤内助”之言如果言之有理，那是应该听的。但是由于夫人不在其位，就很难言之中的。枕边话不管正确与否，权且作为参考，切不可影响决策。

严于律己

《论语·子路》篇中说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。诸葛亮在《教令》篇中也曾说过：“身不正则令不从，令不从则生变乱。”这里所说的“正”即我们今天所说的“德行”。“德高”才能“望重”。企业领导人严于律己，身正行端，形成自己特有的人格，如大公无私，品德高尚；严于律己，宽以待人；真诚坦率，正直公道；言行一致，重允诺，守信用；善于合作，使人感到亲切，值得敬佩，那么他的人格就会形成一种特有的渗透力和冲击力，在下属和同事中形成一种无形的、巨大的认同感和感召力，形成一种较为可靠的、持久的声威信誉，就能使政令畅通，令行禁止。反之，如果一个领导者品格恶劣，心胸狭隘，拉帮结派，以权谋私，好高骛远，盛气凌人，就会威信扫地，那么他的号召力就可想而知了。

感情投入

人是有丰富感情的高等动物，喜怒哀乐、七情

六欲无所不有。人在困难受阻时，感情低沉，需要理解和支持；在欢乐时，感情奔放，需要理解和疏引；在发怒生气时，感情压抑，需要宽容与和谐；在悲观失望时，感情颓唐消极，需要激奋和拉引。当人际间出现感情纠葛时，需要恰当的抚慰；当处于爱情和婚姻的感情泥潭中，需要热情援助；当处于事业的困惑之时，需要疏导扶持；当处于经济拮据烦恼之时，需要积极帮助……企业领导如果能充分注意和尊重部属的感情，并给以恰当的感情投入，就能形成一个志同道合、团结融洽、互助互谅、奋发进取的合力，甚至可转化成一种生产力，这正是成功企业家的高明之处。

感情投入要注意三个方面。

首先，感情要讲原则。一是要坚持坚定正确的政治方向，这是企业领导者感情产生巨大吸引力的根本保证。否则，只讲感情，不讲原则，必然会降低感情的影响力。二是感情要真诚、纯洁、公正。真诚是建立良好感情的基础；纯洁是指不掺私欲，不培植个人感情圈；公正是指客观公平地对待下属。三是要努力提高对下属的感情层次，以达到激励下属奋发向上的工作热情为目的。从而使下属对领导者的感情升华为热爱企业、忠于职守的高尚职业道德，甚至演化为一种企业文化。

其次，感情要讲究务实。一是企业领导要深入群众，彼此沟通，直接交流，避免一味地会议说教。

二是要切实地兑现自己的诺言，并力所能及地帮助下属解决问题和困难，使下属从心底里信任、敬重、感激、支持、服从你。

再者，感情要稳定。感情的稳定，一方面是相互间的感情沟通、交流，取得共识；另一方面是相互的感情得到充分尊重，得到充分表现、发挥，消除压抑，消除敌对。企业领导者应具备良好的心理素质，提高自己的感情自制力，并以此来稳定下属的情绪，激发其热情，促进企业的稳定。

保持镇静

孙子在《九地篇》中说：“将军之事，静以幽，正以治。”意思是说“为将之道，应沉着镇定而又深谋远虑，公正无私而又条理井然。”对现代企业家来说，危机和各种压力时常伴随着你。面对危机和各种压力，保持沉着镇静，仪态大方，并且启发和影响部属保持冷静、明智是非常重要的。绝不能逞个人之勇，图一时之快，也不应惊慌失措，一筹莫展，更不该丧失信心，放弃领导。对企业领导者来说，获得重大成绩而不得意忘形，遇到重大挫折而不惊慌失措，陷入意想不到的困危而不变色，具有大将风度，通过努力，就能由乱而治，转危为安，化解矛盾，稳定人心，成为部属的“主心骨”。

经常“充电”

企业领导者队伍目前尚存在着“四多四少”的状况，即一般化的企业领导者多，深谙企业经营管理之道的少；具备传统管理经验多，掌握现代管理办法少；熟悉本地情况多，了解国内外情况少；讲求近期效益多，考虑战略发展少。知识化是新的历史时期党对各级领导包括企业领导者的基本要求之一。领导者处于决策的位置，需要在掌握大量信息的基础上，通过判断、推理、分析、综合等思维程序，对预定目标和实施方案进行选择，这种选择必须建立在坚实的理论、渊博的知识和丰富的经验基础之上，否则就会导致错误选择。这就需要领导者具备丰富的知识。“知识就是力量”，“知识就是财富”。知识从哪里来？从学习中来，就像蓄电池一样，要经常“充电”。江泽民总书记号召我们要“学习，学习，再学习”，各级企业领导应该积极响应，带着政治责任感去学，带着革命事业心去学，带着历史使命感去学，就能增强学习的自觉性和主动性，就能像“钉子”那样，具有“挤”劲和“钻”劲，就能不断地丰富和提高自己，加强工作中的原则性、系统性、预见性和创造性，使自己成为综合型的领导者，或者更高层次——学者型的领导干部，那么部属就会对你有一种自然的信赖感、认同感，比那些单靠“拍脑袋”、“想当然”的领导者号召力要大得多，向心力要强得多，威信也高得多。



决策艺术

有人说：“领导就是决策”，这话不无道理。现代企业领导者的首要职能就是决策，即我们常说的“拍板”。关于决策，我国有很丰富的思想遗产和成功事例。诸葛亮告诫部属“先定其谋，然后乃施其事”即是讲决策。但从古至今，决策已经从古代的以经验决策为主发展为现代的以科学决策为主。现代决策，是运用现代科学技术和方法进行决策，主要有：系统论、控制论、信息论、运筹学、概率论、规划论、电子技术、计算机技术等。

然而，在讲求科学技术的同时，决策还需讲究艺术。决策艺术，即科学地、高度灵活地、创造性地作出最优决策的技巧。决策艺术的内容相当丰富，需要企业领导者悉心研究，不断提高决策艺术的修养，多谋善断，做到“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”

决策目标的战略性

作为现代企业家，应首先把主要精力放在研究和解决事关企业长远发展的战略性问题上，如产品开发方向、市场领域开拓、人才建设方略、营销方式选择、管理模式确定等。由于这些问题都是企业发展的方向性问题，这些问题搞对了头，即使其他问题发生某些失误和挫折，也不会从根本上动摇企业的根基，影响企业的发展。所以，企业领导在进行战略决策时，需站得高、看得远、想得深，善于站在发展的、长远的高度来研究和分析企业当前要决策的问题，这样就能保证企业适应今后较长一段时间的各种形势变化，使企业立于不败之地。

决策思维的多维性

“行成于思”，领导者有何种思维特征，就会有何种决策模式和个体行为。可以说：正确的决策来源于科学的思维，失误的决策来源于错误的思维。企业领导在决策中由于思维的不同，决策和行为就各不相同，结果也会大不相同。决策者应根据决策内容的不同注重思维的多维性和科学性。

实施改革——系统思维

企业改革，目的是调整生产关系，调动积极性，发展生产力，使企业经济腾飞。但在一部分企业，由于决策者缺乏系统思维，抢浪头，赶时髦，硬搬照

抄，简单粗暴，急于求成，因而忽视配套改革和深入细致的思想政治工作，急躁冒进，超过职工的心理承受能力，使职工由不理解、不支持发展到反感、抵制，结果挫伤了作为改革主体——职工的积极性，领导也随之失去威信，失去群众，欲速不达。

如果确立系统思维，把企业改革看作是一个系统工程，在加大力度，深化内部改革时，既考虑内部实况，又考虑外部环境；既考虑现状，又考虑历史；既考虑有利因素，又考虑习惯势力的顽固性；既考虑加大力度的必要性，又考虑改革的艰巨性，把主观愿望与职工的心理承受能力、社会环境结合起来，系统考虑，大力宣传，耐心启发，热情开导，消除阻力，抓住重点，改革一项，成功一项，巩固一项，就能使企业改革健康发展，不断深化，减少震荡，顺利推进。

发展方略——从实思维

凡准备实行跳跃发展方略的企业，其领导者决策思维大都是负债经营。不少企业领导敢于负责，敢冒风险，锐意进取，实行负债经营，通过不懈努力，获得成功。但也有失败的，主要有两种情况：一是以为“负债越多越好”，脱离实际，实行高负债经营，超过企业自身承受能力，债台高筑，陷于困境；另一种是缺乏克服困难的思想和奋斗的毅力，在困难面前动摇和退却了，结果功亏一篑。由此可见，量力而行，尽力而为，适度负债经营，可使企业快