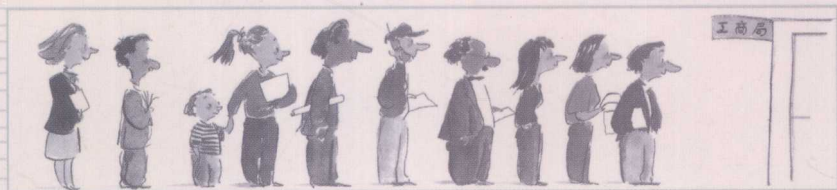




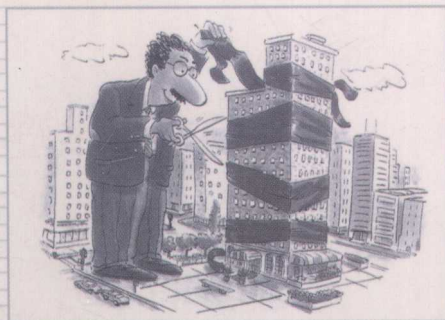
GONGSIGUWEN
CONGSHU

公司顾问丛书

创办 私营公司的



11大难题



万事开头难!

西方商界有句名言：“只有傻瓜才拿自己的钱去发财”。

林 道 / 编著

中国轻工业出版社

公司顾问丛书

创办 私营公司的 11大难题

chuangbansiyinggongsi
deshiyidananti

林道 编著

中国戏剧出版社

图书在版编目(CIP)数据

创办私营公司的 11 大难题/林道编著. - 北京:中国戏剧出版社,2002.2

ISBN 7-104-01490-X

I. 创… II. 林… III. 私营企业-企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 097008 号

创办私营公司的 11 大难题

林道 编著

中 国 戏 剧 出 版 社 出 版

(北京市海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码:100086)

新华书店总店北京发行所 经销

北京师范大学印刷厂 印刷

200 千字 850 × 1168 毫米 1/32 开本 11 印张

2002 年 2 月第 1 版

2002 年 2 月第 1 次印刷

印数:1 - 5 000 册

ISBN 7-104-01490-X/C·79

定价:21.80 元

前 言

在这个年头，办公司是很多人赚大钱的常用做法。你看那些穿戴整齐、手拿小黑包的人，十之六、七都与办公司有关，都是个公司老板、主管什么的！

其实，这种现象也挺好，这反映了人们对财富的重视和渴望，对物质生活的追求，再也不愿过穷日子了。

办公司是一件好事，大有雨后春笋、成几何数增长的趋势。有的公司创办起来后，能凭实力拔地而起，一、两年之内列入“富豪排行榜”，可有很多公司都是经营者靠苦力、靠血本办起来的，倾注了他全部的感情色彩和财富欲望，但由于出道不熟路子，总是磕磕绊绊，度日如年。如果赚了一把，老板就喜在心头，想再接再厉干；如果赔了一大笔，则仿佛到了世界末日，叫天天不应，叫地地不灵。这怎么办？其实这都是创办公司时，必须要面临的难题和考验！

很显然，做任何事情都有难题，尤其是把事情做好更要挑战和解决许多难题。创办公司是很多人的梦想，但当真正办起来的时候，就不像想象的那么容易了，就会碰到许多出乎意料的问题，甚至让你头昏脑涨、纠缠不清的难题。例如：想经营好一个项目，却又前怕狼、后怕虎；想做出行之有效的决策，又左右徘徊、举棋不定，结果错过良机，让别人赚了大钱；想抓信息，却又无法建立自己的“情报站”，没有把信息变成钞票的本领；想打开

经营局面,又没有关系网;想用人,却没有几个人能撑起一片天;看好一个项目,想投资,又没有钱;想提高效益,又不能管理好员工,日子过得很苦;想打开销路,却又没有推销的内功;想拥有更多的客户,却见到客户成为别人的座上客。

这些难题,可以用几个“怎么办”来概括,即:商道不老练,怎么办;决策不明确,怎么办;信息不灵通,怎么办;关系不广泛,怎么办;人手不够用,怎么办;资金不充足,怎么办;管理不妥善,怎么办;效益不提高,怎么办;投资不见利,怎么办;销路不顺畅,怎么办;客户不太多,怎么办?

要想创办好自己的公司,必须正确地面对这些难题,一个一个加以解决,因为逃避难题等于自己欺骗自己。对于敢创办公司、成大事的老板而言,有难题并不可怕,关键就怕拿不出解决问题的“手术刀”。

万事开头难!要办好私营公司必须身手不凡,有一套自己的绝活,才能打出一片扎扎实实的天下。这就要求老板们能运筹帷幄,突破自身局限,击碎各个经营难点,才能决胜于市场风云。

本书绝非空谈,问题实在,个个有用,都是让你吃不香睡不着的11大创业大难题,保证能让你眼步一亮,浑身一颤,干劲冲天,因为其中蕴藏着让你立于不败的“杀手锏”!

本书观点新颖,内容周全,每一条都有让你化险为夷的绝窍。掌握这些绝窍,会对你创办公司,大有益处。不信,你可以一试!

目 录

第一大难题 商道不老练,怎么办?

☐ 找到自己的强项,把优势做足做大 (3)

- ◆ 精明的老板在于了解自己的长处和竞争对手的短处,而平庸的老板畏于自己的短处和对手的长处。
- ◆ 要使别人无法与自己竞争,应以独创的商品来决定胜负。
- ◆ 大小公司之间,尽管有规模大小、力量强弱之分,但小有小的优势,大有大的弱势。

☐ 从夹缝中杀出一条生路 (9)

- ◆ 在分析竞争对手的实力时,还要充分考虑到其中已经发生的、或可能将要发生的变化。
- ◆ 有关竞争对手的问题哪些需要作深入研究和分析,通常应根据公司营销业务的具体情况而定。

☐ 人优我转,人弃我捡,就是和人不一样 (14)

- ◆ 人的需求是无限的,而且是全方位多样化和多变的。

- ◆“人弃我取，人取我予”，自古以来都是一种行之有效的生意经。
- ◆与其在“人争”之处“迟人一手”，不如在“人弃”之外“领先一步”。

□ 变换套路，后发制人，才能见神效 (17)

- ◆作为公司来讲财力有限，那么有条捷径便是：模仿。
- ◆对于一个公司来说，常规的产品与生产流程可说是“正”，而新产品、新工艺、新的经营管理招式则是“奇”。
- ◆“避实击虚”，钻对手的空子，也是商战之要诀。

□ 绝不让别人从嘴里掏走秘密 (23)

- ◆商业秘密是公司在投入大量资金、设备、人力的基础上获得的，凝聚着公司员工的劳动和汗水，理应受到社会的尊重和保护。
- ◆作为公司，一方面应进一步强化商业秘密的保护观念，不断完善有关保护措施和制度，堵塞各种可能泄密的漏洞，特别是在对外交往时，更应慎之又慎，认真审查，严格把关，防止泄密。

□ 不能欺人，要会防人，更能利用人 (28)

- ◆在商业活动中决不能只讲仁义道德，只愿讲“仁义”就会忘记了自己的利益。所以，欺人之心不可有，防人之心不可无。
- ◆在日常生活中，每个人做事的方式都不同，因为他们的心理特点不一样。

□ 要当好老板，必须要过的“六大关” (31)

- ◆比较完美的老板的特点是对自己充满信心。
- ◆一个极端情况是在行动上表现得过分自信。其实，这并不是自信，而可能是没有信心的人，用虚张声势来掩饰自己罢了。
- ◆松下说：“我认为做一个经营者有一个不可或缺的条件，那就是‘有经营兴趣’。”

☐ **不靠头脑办事,只能吃败仗** (38)

- ◆ 对于创业者来说,进行训练和学习的自主性很重要。
- ◆ 能否成为创业者的关键,还在于其对事物的感受能力。
- ◆ 创业者对公司的金钱必须严格把关。

☐ **该冒的风险,不能缩头缩脑** (43)

- ◆ 在成功者的心目中,人在生意场上就是一项挑战,是一项本能的想战胜他人的挑战。
- ◆ 想发家致富又怕担风险,往往就会在关键时刻失去发家的良机。
- ◆ 市场各要素往往变幻莫测,令人捉摸不定,因而导致公司决策也具有很大的随机性。

第二大难题 决策不明确,怎么办?

☐ **想碰运气,早晚都会吃大亏** (51)

- ◆ 决策不是像抓彩票一样去碰运气,至于能否中奖,好听天由命。
- ◆ 假如碰到好运气,你的决策可能就会带来一些利益;假如你的运气不好,你的决策可能就失灵了。
- ◆ 碰运气可能会使一次决策成功,但不能次次成功,更多的可能是大祸临头。

☐ **两利取其大,两弊取其小** (53)

- ◆ 任何一项决策方案,都不能使人们达到百分之百的满意。就一项决策而言,如能达到相对满意——利大于弊就算可以了。
- ◆ 一些公司在选择决策方案时,常常容易犯两种极端性错误:一是片面认为决策方案应是最佳方案,不是最佳方案就不能选择。二是

片面认为,既然难以选择出最佳方案来,那么,随意选择一个决策方案就算了。

□ 让大伙都来当军师 (55)

- ◆ 老板在决策时应大力鼓励有关人员各抒己见,大胆发表各种不同意见。因此,老板在决策时要虚心听取别人的意见,但决不可完全依赖别人。对于众多的意见,应该不考虑建议人的亲疏和资历威望,唯正确是纳。
- ◆ 想要增长你的“良策发现能力”,就要多谋善断。

□ 不要戴上“显微镜”,而要戴上“放大镜” (60)

- ◆ 制定决策首先要从整体出发,充分考虑和维护全局利益。
- ◆ 一个公司的整体效益大小,往往取决于“卡脖子”的那个环节或“短线”的那个方面,如原材料能源供应、产品销售环节等。“卡脖子”或“短线”问题解决了,整体效益状况就会改观。
- ◆ 很多老板做决策时,往往出现或者眉毛

□ 千万别眉毛胡子一把抓 (62)

- ◆ 很多老板做决策时,往往出现或者眉毛胡子一把抓,或者将非主要矛盾当作主要矛盾来处理的情况。这样,不仅耗费了大量人财物力,更主要的是不能及时解决公司工作中遇到的急需解决的问题,给公司生产经营造成不利影响。
- ◆ 轻者当缓,重者当急,关键决策,由于和公司生死攸关,更是一刻也不能忽视。

□ 拿准主意的3大脑能法 (66)

- ◆ 善于对当时的形势做出迅速而准确的评价,才可能做出正确、明智、及时的决策来。
- ◆ 当形势需要你原来的计划进行修改的时候,你要采取迅速的行动

对原决策做必要的修改。

- ◆ 如果你能把你的问题排出个先后顺序,它们就迎刃而解了。

☐ **该拍板就拍板,万万不可磨蹭** (70)

- ◆ 有的人做什么事情都下不了决心,甚至像买一件衣服,一双鞋这样的小事都拿不定主意。
- ◆ 你的决策是建立在坚实的事实基础之上的,而不是建立在你的感觉之上的。
- ◆ 缺乏对情况的足够了解往往会做出错误的决定。

第三大难题 信息不灵通,怎么办?

☐ **像大侦探一样四处找目标** (77)

- ◆ 有的老板可以把握时机,做出正确决策,取得一个又一个的胜利;而有些老板则常常白白失去一个又一个大好机会,这就是信息意识的差异。
- ◆ 经营者不妨多到市场上逛一逛,听一听,看一看,想一想,一定会发现许多对自己有用的信息。

☐ **要耳聪目明,不可粗心大意** (85)

- ◆ 一个聪明的公司老板在于耳朵听到的信息多,眼睛见到的信息多。
- ◆ 无论是问题的提出、分析、预测和方案的拟定、评价和选择,都是以有关信息为依据,预测和决策中的任何一个阶段都离不开信息。

□ 只有会分析,才能找到窍门 (88)

- ◆ 掌握及时的、灵通的市场信息,为经营者的决策提供决策的方向、目标和依据。
- ◆ 在信息的分析利用中,不要只利用了就完事大吉,还要注意信息反馈。
- ◆ 通过信息反馈还可以促进公司不断提高产品质量,降低商品成本,为改善公司经营管理创造条件。

□ 摸得准、吃得透、来得快 (93)

- ◆ 学会选择利用信息更是搞好生产或从事经营的一个基本。
- ◆ 只有站高一点、看远一点,预先有所准备和打算,才不至于赶马后跑。
- ◆ 正确判断未来行情和预测未来市场要做到:一是预测面要广泛,多提出几个可能性;二是要突出预测重点,主要预测你最感兴趣的项目。

□ 防止信息溜走的4大要诀 (97)

- ◆ 只要你有搜集信息的意识并行动起来,信息就不会悄悄溜掉。
- ◆ 公司搜集信息时千万要注意到这一点,要做到全面系统,不能以偏盖全、把局部当成总体。

□ 全方位“占领”情报的7大绝招 (102)

- ◆ 一个公司要想在竞争中赢得胜利,关键之一是决策者尽快将捕捉到的信息转变为生产经营能力,否则会错过良机,因而让敏感的竞争对手捷足先登。

第四大难题 关系不广泛,怎么办?

- ☐ **把股东关系理得顺顺当当** (109)
 - ◆ 处理企业与股东的关系,关键在于尊重股东权益,加强与股东的联系,促使股东关心并参与企业的活动,把股东利益与企业利益紧密结合起来。
 - ◆ 良好的股东关系为企业带来的利益与好处。

- ☐ **把同行当对手,而不当死敌** (115)
 - ◆ 尽最大努力与对手成为朋友。
 - ◆ 当你帮助了别人的时候,总会有一天,别人也会给予你帮助。

- ☐ **要始终与政府牵好手** (120)
 - ◆ 一些公司考虑问题时总是从自身利益的角度去出发,只要于己有利的事情,毫无顾忌地就去做,后果自然不堪设想。
 - ◆ 如果自己公司的要求是合理而且正当的,那么相信问题一定会得到圆满的解决。

- ☐ **让社区成为你的好帮手** (130)
 - ◆ 企业为社区造福,不仅不会损害自己的利益,反而可以创造时机,为自己商业活动的开展和扩大奠定良好的基础。
 - ◆ 企业与社区的睦邻关系是企业生存和发展的根本保障,是企业生产经营活动的客观需要,也是社区繁荣稳定的可靠支柱。

- ☐ **主动贴近科教界,就会大显身手** (135)

- ◆ 一个具有很高的科学技术、受过良好教育的人才,对企业发展的影响是巨大的。

□ 要能明白“喉舌”的厉害 (141)

- ◆ 任何一个企业如果忽视了电视、广播和报纸在未来事件和公众形象中的影响作用,那就是在屡遭不愉快事件的风险。
- ◆ 不要怕说“我们犯了错误。”你的诚实会使大多数怒气冲天的批评者消除气恼。及时公布你将采取的行动,等到弥补过错之后再作一次说明。

□ 多一次赞助,就多一次好名声 (145)

- ◆ 争取公众的认同与支持,有利于树立良好的企业形象。
- ◆ 作为企业的经营者,应该有这种远见,有选择地为社会公益事业作贡献,积极塑造良好企业形象,进而获得更大效益。

第五大难题 人手不够用,怎么办?

□ 要会从自己的井里挖出“水”来 (153)

- ◆ 发掘人才,既需要眼光,也需要耐心,二者缺一不可。
- ◆ 人各有所长,亦各有所短,只要能扬长避短,天下便无不可用之人。

□ 用伯乐的眼光打量每一匹“马” (156)

- ◆ 假如你的眼光不错,能善于像伯乐一样发现千里马,那么是不是总能发现每一匹“马”的特性呢?
- ◆ “你是伯乐,你应挖人”,挖就应当机立断,多渠道挖人。

☐ **不能滥竽充数,而要择优上岗** (158)

- ◆ 尽量维持积极的人才平衡和心理平衡,是做好择优工作的一个重要前提,也是选才者必须优先考虑的一个重要因素。
- ◆ 择优上岗,必须时刻注意维持积极的人才平衡和心理平衡。

☐ **有多大能耐,就干多大能耐的事** (161)

- ◆ 高明的新管理人善于因事设人,而不会因人设事。
- ◆ 高明的新管理人在管理人才时,总是根据人才的潜能、特长和品德合理地使用它们。
- ◆ 一个公司要充满生机,前提是人人有其责,事事有人做,时时见效率。

☐ **克服老框框,敢于出大价钱招聘人** (165)

- ◆ 真正的人才勇于创新,不会囿于传统束缚,而是敢于向传统和自己的对手挑战的勇士。
- ◆ 人才是一个公司中最宝贵的财产。

☐ **巧施“挖墙脚”战术** (170)

- ◆ “挖墙脚”是现代公司抢夺人才的一种方法。

☐ **让每个棋子都“活”起来的 16 条秘诀** (172)

- ◆ 培训是对人的潜能进一步拓展,既对公司有利,也对该员工本人有利。
- ◆ 对于老板而言,培养出有才干的员工乃是他所期望的事,也是身为老板的职责所在。

☐ **赶快让“新人”成为老手** (176)

- ◆ 应该尽快消除自卑,并使他们对本身的工作产生兴趣。
- ◆ 有些新人被分配到人手不足的忙碌部门去,马上就被当成工具来使用。实际上这种做法根本不对。
- ◆ 先做给新进人员看,等他做过之后才表示意见,是一件非常重要的事情。

第六大难题 资金不充足,怎么办?

☐ 想方设法把投资人引入“门” (185)

- ◆ 资金是维系公司生命的血液。
- ◆ 大胆地前进一步,勇敢地向银行贷款、举债,则往往会走向成功。
- ◆ 西方商界有句名言:“只有傻瓜才拿自己的钱去发财。”

☐ 敢于去申请风险投资 (190)

- ◆ 用商量的口气借东西,让对方感到你有求于他而且尊重他,他才肯帮你。
- ◆ 如果你借了别人的钱不还,对方对你的看法就会发生变化。

☐ 凭本事筹到急用金 (195)

- ◆ 一份详尽的经营计划,就是一块事业成功的敲门砖,或者就是投资大门的门票。
- ◆ 必须告诉投资人,在正常情况下,只要适当操作,其投资股本应在多少期间内获得回收。

☐ 一条秘而不宣的行规:借钱发财 (200)

- ◆ 在去银行之前,你首先要认真考虑你对于贷款金额和条款的要

求,然后你才可以为日后的成功做些脚踏实地的工作,争取到银行的贷款。

- ◆ 你可以表现得诚实坦率,向银行提供他们从别处也都可以了解的信息,这样,你就在他们心目中建立了诚实可靠的形象。
- ◆ 有责任感,可以信赖,不必承担太大风险,这样得到贷款的机会就增加了。

□ 借有借法,还有还法 (204)

- ◆ 风险投资者与被投资者在某种意义上是同生死、共患难。
- ◆ 对风险投资家来说,他们最为看重的是,能够创造一种商机的点子,而非循规蹈矩的想法。

□ 银行就是靠山 (208)

- ◆ 小公司必须实施以提高资金筹措能力为中心的各种行之有效的战略措施。
- ◆ 增强公司素质是提高公司资金筹措能力的最基本的战略措施。
- ◆ 小公司通过资金筹措战略来进行资本积累和积聚的核心是通过公司内外环境的分析。

第七大难题 管理不妥善,怎么办?

□ 越复杂的事,越要心明眼亮 (215)

- ◆ 超越管理误区,是作为一名私营公司老板在工作上必不可少
- 的。
- ◆ 私营公司老板要避免陷入管理误区,要多在自身的思维、方法上多下些功夫,真正能做到“换脑筋,想办法,干实事”,不能死钻工

作的牛角尖。

□ 不能让大家给你“别着来” (218)

- ◆ 你不要被具体工作缠住了,而要看到全面和远大的目标。
- ◆ 如遇职员提出什么建议,千万不要充耳不闻,不当回事。
- ◆ 凡是称职的职工都有可能想出一些振兴私营公司的方法。

□ 开出一张合理的“工作时间表” (225)

- ◆ 想要有效率地管理又要控制时间,分派是一项绝对必要的措施。
- ◆ 工作不是固体,它像是一种气体,会自动膨胀,并填满多余的空间。

□ 把具体工作落实到每个人的头上 (228)

- ◆ 分派工作就是把工作分别托付给其他人去做。
- ◆ 作为私营公司老板,分配工作前,首先应想到这么一个问题:为什么对我来说把工作派给别人去做是件如此困难的事呢?
- ◆ 让每一位员工都发挥各自不同的潜能。

□ 让人人都有一份最喜欢的工作 (232)

- ◆ 通过为部门内的每一位员工建立一张这样的员工专长表,公司老板就会了解他手下有什么样的可供利用的人力资源。
- ◆ 发现员工们不喜欢做哪些事情,就会知道他们缺乏哪些技能。

□ 让员工热血沸腾起来,就有戏 (235)

- ◆ 当你能够做出迅速而准确的指导时,你手下的人就会信任你。