

新公司经营 管理120问

王福振◎编著



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

前言

>>Preface

跟一位广东的亿万富翁聊天，他说：“我们广东人不想给人打工，只有当老板的野心和对成功的欲望。你可以留意一下，即使是菜市场上卖菜的年轻人，也从未把自己看成是一个谋生活费的小贩。他们认为自己是在经商，是在做经理，他们甚至有名片。”

所以，在条件成熟的时候，我们要成立自己的公司，要自己当老板。为什么要成立自己的公司？个体户不也挺好吗？是的，个体户虽然不用交那么多的税，注册也没有最低成本要求，但是其信用度及知名度比公司低，更重要的是不方便以个体户营业执照的名义对外签合同，也就是说想和大公司做大买卖还得是有限公司。另一个好处是，有限公司如果做生意亏了本，可向法院申请破产保护，如你注册公司时的注册资本金为 50 万元，而你欠别人 200 万元，你只需还 50 万元即可，且受法律保护，但个体户就只能自己兜着。

在就业形势和经济形势都不容乐观的情况下，越来越多有志向、有梦想的年轻人选择了创业，成立了自己

② 新公司经营管理120问

的公司。或许有人认为这时候创立新公司不合适，因为经济大环境不是很好。但我认为，大势不好的时候才是你创业的最佳时期。国家现在也鼓励年轻人创业，并出台了很多优惠政策。这个时候创业，并且坚持住，大环境好的时候就可以一飞冲天了。

但是，不可否认的是，新成立公司，太多的事情需要解决，比如合作伙伴的选择，注册的步骤，还有招人、用人，经营管理，和市场监督管理部门打交道，和税务打交道，和客户打交道，等等，哪个方面出了问题都可能给本来就很脆弱的公司惹来大麻烦。开公司看似风光，但背后是经营者的努力和辛酸。有时候是一个问题接着一个问题，过了一道坎还有一条沟。

如何让创业者少走弯路，减少成本，增加效率？《新公司经营管理 120 问》从十个方面，针对经营者在公司设立、管理、经营过程中经常遇到的问题和困惑，进行了详细的解答。希望本书能给新成立公司的创业者以借鉴和启迪。

王福振

2020年4月

第一章 公司设立的步骤和细节

1. 选择合作伙伴要注意哪些问题 / 2
2. 如何正确处理合伙人之间的关系 / 4
3. 如何选择行业 / 5
4. 如何选择经营项目 / 6
5. 如何给公司起个好名称 / 8
6. 公司的经营场所如何选择 / 12
7. 股份有限公司发起人可以用什么样的财产出资 / 17
8. 去市场监督管理部门登记的步骤是什么 / 20
9. 公司设立基本账户时怎样选择银行，携带哪些材料 / 23
10. 哪些行业需要审批 / 25

第二章 不可不懂的财务知识

1. 新公司如何建账 / 54
2. 短期财务报告中应涉及哪些重要变量 / 55
3. 什么是会计核算 / 56
4. 各种票证的开具和使用情况是怎样的 / 57
5. 只有董事长的签章而没有公司的盖章，这样的汇票有效吗 / 60
6. 空白支票遗失后给他人带来损失的，公司需要承担责任吗 / 60

7. 如何处理票据被盗的情况 / 62
8. 汇票可以在无背书的情况下被他人兑付吗 / 63
9. 本票自出票日起一年后，票据权利人还能使用吗 / 64
10. 成长型公司财务管理经常出现哪些隐性问题 / 65
11. 管好、用好资金从哪几个方面入手 / 66
12. 怎样管好、用好公司的现金 / 67
13. 为什么要在不需要钱的时候借钱 / 68
14. 怎样保证公司不花冤枉钱 / 69
15. 非财务部门经理要懂财务吗 / 71
16. 如何加强公司财务控制 / 72
17. 如何找一个好的兼职会计 / 74

第三章 如何和市场监督管理部门打交道

1. 市场监督管理部门主要管什么 / 76
2. 哪些情况会被市场监督管理部门查处 / 77
3. 哪些情况下要到市场监督管理部门办理相关手续 / 81
4. 怎样加入“守合同重信用”行列 / 85
5. 公司怎样进行年度报告公示 / 87
6. 怎样利用优惠政策 / 88

第四章 如何和税务部门打交道

1. 你的公司要交哪些税 / 92
2. 营改增有什么新变化 / 94
3. 营改增后要注意哪些问题 / 96
4. 新税制下，合同、票、物、款不一致，能不能抵扣进项税额 / 98
5. 什么时候缴税 / 100
6. 不同税率之间如何抵扣 / 101
7. 怎样进行税务登记 / 102

8. 一般纳税人审批制改登记制后要注意哪些问题 / 103
9. 什么情况下要使用代开发票 / 104
10. 一定要买税控机吗 / 105
11. 公司没有收入怎样申报 / 106
12. 如何在合法避税上找回一些利润 / 107
13. 哪些行业和项目是免税的 / 109
14. 公司的公益性捐赠需要纳税吗 / 112
15. 公司经营上确有困难的，可以申请延期缴纳税款吗 / 113
16. 要不要去找专管员 / 113
17. 应对税务检查的技巧有哪些 / 116
18. 能否查询其他公司的纳税情况 / 119

第五章 招人、用人和管人

1. 实用而又花钱少的招聘方式有哪些 / 122
2. 怎样选择合适的人 / 124
3. 文凭与水平哪个更重要 / 125
4. 有缺点的员工能不能用 / 126
5. 如何用人之长 / 127
6. 怎样给员工上保险，需要上哪些保险 / 128
7. 如何培养员工的团队精神 / 130
8. 公司应该提供哪些培训 / 132
9. 为什么要鼓励建设性的良性冲突 / 133
10. 怎样培养忠诚员工 / 134
11. 金钱激励有哪些局限 / 136
12. 怎样利用“批评激励法” / 138
13. 管理人员要不要有架子 / 139
14. 怎样批评才能不遭记恨 / 140
15. 怎么解决“老板忙晕了，下属没事做”的问题 / 141

第六章 要制定哪些制度

1. 命令管理还是制度管理 / 144
2. 公司需要制定哪些制度 / 145
3. 怎样理顺业务流程 / 146
4. 怎样避免制度化管理的误区 / 148
5. 如何让公司文化为公司制度服务 / 149
6. 纪律要不要有人情味 / 152
7. 如何用制度保证“问题不过夜” / 153
8. 如何避免公司的规定流于形式 / 154

第七章 如何留住客户、保持利润

1. 为什么说精品也需要包装 / 156
2. 规模大的经销商就是好经销商吗 / 157
3. 什么样的中间商能给公司带来最大的利润 / 158
4. 以经销商为中心还是以顾客为中心 / 159
5. 出色的营销方案是怎样制订出来的 / 160
6. 为什么说营销最重要的是研究消费者 / 162
7. 为什么说要用懒人的思维想问题 / 163
8. 什么是利益均沾原则 / 165
9. 怎样将不可能变为可能 / 167
10. 怎样给顾客分类 / 168
11. 客户至上就是满足客户的一切需求吗 / 169
12. 怎样消除客户的负面情绪 / 170
13. 地域因素对市场的影响有多大 / 171
14. 怎样进行市场细分 / 172

15. 薄利多销和厚利适销分别怎样应用 / 174
16. 如何从缝隙中发现被别人忽略的财富 / 177
17. 如何做“大产业链”中的一环 / 179
18. 怎样开拓新领域最安全 / 180
19. 进入新业务领域要注意哪些问题 / 182
20. 既省钱又有效的推广方式有哪些 / 183
21. 为什么说会员制开头没搞好，再努力都是白费 / 187
22. 传销有没有值得我们借鉴的地方 / 188

第八章 自媒体时代经营术

1. 自媒体和传统媒体的区别有哪些 / 192
2. 为什么利用网络销售要慎重 / 193
3. 什么样的公司适合做微信营销 / 194
4. 如何通过微信找到自己的客户 / 198
5. 怎样“吸粉” / 199
6. 怎样留住粉丝 / 203
7. 营销推广的实用技巧有哪些 / 204
8. 怎样打造一篇爆款文章 / 206
9. 自媒体营销有哪些误区 / 208
10. 怎样做好粉丝营销 / 210
11. 怎样做好社群营销 / 212
12. 怎样做好手机端 / 213

第九章 如何化解危机

1. 为什么说有危机是常态，没有危机才是异常 / 216
2. 怎样把危机扼杀在摇篮里 / 217
3. 为什么说诱惑力大的时候要沉住气 / 219

4. 处理危机有哪些方法 / 221
5. 现金流问题一旦发生应该怎样应对 / 223
6. 如何在危机中寻找商机 / 224

第十章 不得不防的商业诈骗

1. 合同书上的骗局有哪些 / 228
2. 怎样识别证件、印章诈骗 / 229
3. 怎样识别广告中的骗术 / 229
4. 怎样识别谎言欺骗 / 230
5. 怎样识别空手套白狼 / 232
6. 为什么说做生意最好实地调查 / 233
7. 如何应付索要好处费的人 / 234
8. 如何应付不温不火的钉子户 / 235

参考文献 / 237

附录 公司制度范例

- 附录 1 财务管理制度 / 240
- 附录 2 出纳管理制度 / 250
- 附录 3 现金收支管理制度 / 254
- 附录 4 人事考核制度 / 256
- 附录 5 员工考勤管理办法 / 260
- 附录 6 质量成本管理办法 / 265
- 附录 7 销售管理制度 / 271



第一章

公司设立的步骤和细节

1. 选择合作伙伴要注意哪些问题

在中国人的传统观念里，合伙生意难做。开始大家都很有信心，合作得很好的合伙人，最后闹得不可开交，甚至闹上法庭的事，我们听说得不少。有的甚至是亲属、发小或者很要好的朋友。所以，我们在开设公司的时候，要不要找合伙人，是一件让人纠结的事。

到底找不找合伙人？我的观点是，如果你就想赚点钱，自己又有一定的能力，经得起赔，那就自己干，赔了赚了都是自己的，省心。可以注册个独资公司，也可以开个股份公司，找有把握的亲属做股东，实际控制人就是你一个人。如果你真想干点事，那就找个合伙人，这里的好处我就不多说了，互补、互相激励、共担风险，等等，大家都知道。

下面，我就说说如何找合伙人的问题。

找合伙人不能头脑热。大家一拍即合，这是好事，年轻人干事就要利索、干脆，但头脑一热做出的决定，也往往会因为头脑一热说掰就掰。那么，怎么找合伙人呢？

先看看哪些人可以作为我们的合伙人。

很多合作伙伴是夫妻。因为夫妻间拥有几个在良好合作关系中很关键的要素——信任、尊重，在一起时很舒服，等等。这些要素在婚姻里已经存在并经过过考验。有不少夫妻携手合作，既开心又赚钱。例如，黛比会做一种巧克力曲奇，她的好手艺让每个品尝过这些曲奇的人都赞不绝口；而她的丈夫兰迪有做生意的天赋和能力，两者结合形成一套体系，共同经营把门店发展到了几百家。

在一些好朋友中也能找到合作伙伴。贾德·马尔金选择他的大学室友尼尔·布鲁姆一起开办了JMB，他们的友谊带来了商业的成功。还有一种普遍的情况是，两人从前是同事，因为先前的老板阻碍了他们的发展，所以自立门户，比如加里·格林伯格和谢尔登·斯蒂尔曼在离开原公司后成立了著名的软件公司——赛捷公司。

如果你的配偶、好朋友和同事都不合适，你也不是走投无路了。彼此共有的朋友也会撮合成很多合伙人。另外你的同学或老师可能也认识一些和你有相似目

标、能力互补的人。

中国什么都可能缺，就是有理想、有事业心的人不缺。是不是有事业心，又与自己互补的人就是优秀的合伙人呢？也不见得。还要做其他方面的考察，具体说来：

(1) 与对方能否形成互补。首先看自己需不需要合作伙伴，需要什么样的合作伙伴，自己缺乏什么，自己缺乏的是不是正好是对方具备的，对方的优势是不是与自己互补。

(2) 看对方是不是具备做生意的心理素质和承受能力。这一点总被很多人忽略。从我自己的经验看，这一条很重要。做生意是要讲心理素质的，就是说看他能不能赔得起，这包括金钱、声誉、时间、血汗、家庭甚至生命。

(3) 考察他的人品。如果上面的条件都具备，但是人品不好，也要放弃。在选择人品上，总有朋友劝我：“尺有所短寸有所长，用小人也可以用他的长处嘛。”我不这样认为。与人品不好的人合作的结果只有两个字：“闹心。”看一个人的人品我觉得一要看他守不守孝道，不孝顺的人好也好不到哪儿去，孝顺的人坏也坏不到哪儿去；二是要看他周围的朋友，他最好的朋友如果操守好，守做人的规矩，都是翩翩君子，那一般他也错不了。如果他的好朋友都是偷鸡摸狗、不守信用、沉湎酒色的，那他一般也好不到哪儿去。

(4) 看脾气、性格。人的脾气性格生来就很难改变，人的所作所为和性格有必然的联系，做生意切忌相互猜疑，爱嫉妒、易怒、反复、斤斤计较的人一定不能选做合作伙伴。同时有话闷在心里烂了也不说的那种人也不能选择。

创业百分之百会遇到困难，没有困难的行业也很难赚钱。性格开朗的人是最容易成就事业的人。每天忧心忡忡、茶饭不思的人，只会带给你负能量。

总的来说性格要互补为主，比如一个擅长做交际，那么另外一个人一定要细心谨慎，在平时的经营过程中一个唱红脸，一个唱黑脸的情况是最好的。

(5) 看他的兴趣爱好。看人不能单凭某点就下结论，对兴趣爱好的观察是辅助的考察，爱好赌博和喝酒的一律要淘汰出去，作为对男性的考察也应该把他对异性的看法列在其中，好色的、爱鬼混的人也不能选择。

(6) 从消费习惯看他对钱的态度。一直以来，我始终认为看一个人怎么花钱，就知道他是怎么挣钱的，有大手大脚花钱习惯的人要谨慎选择，挣多少花多少，甚至花没挣到的钱的人，一定不要选择。

(7) 看他有没有共同进退的品质。有句话说得好，宁可要不能同苦能共甘的

朋友，也不要能同苦不能共甘的朋友。好多合作的人在困难时期能够共患难，但是等富贵以后却相互算计，到头来更让人寒心。

(8) 看他是不是多疑。疑者多虑，虑者伤神。如果不能相信合作伙伴，害怕合作伙伴损害自己的利益，处处防范，最后就很可能搞到不欢而散。我希望创业的朋友能够兄弟齐心，姐妹同力。

(9) 虚荣心太强者不宜做合作伙伴。开张伊始，就要装修办公室，开豪华车……抱歉，创业初期还是先多想想怎么赚得更多，而不是把钱花掉吧！

(10) 性情过于急躁者不适合创业。幻想一夜暴富，在创业初期就可以实现盈利的人不宜合作。万事开头最难，要做好半年甚至一年没钱赚的准备。

人无完人，完全符合以上条件的合伙人的确不好找。但开公司可不是闹着玩的，有的人可能要花光自己的积蓄，还有的人举债经营，过程中的挑战更是数不胜数。每天都有要解决的问题，没有好的合伙人，公司很难生存下来。

不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友。创业路上我们很多情况下，不是孤军奋战，而是和自己的合作伙伴共患难。寻找合适的合作伙伴就像寻找一生伴侣一样重要，绝不能因为难找而降低标准。还有，很重要的一点，他要懂你，只有这样，大家才会有一段开心、难忘的旅程。

2. 如何正确处理合伙人之间的关系

一些合作者在经历了一段动荡的过程之后，会出现两种情况：一是关系更为牢固，因为大家能相互理解，相处并不容易，大家都要珍惜，这样也许能“白头偕老”；二是“离婚”，出现问题后，合伙人发现无法再走下去，于是散伙儿。

创业者在最初创建企业的过程中，由合伙人组成的团队的作用相对不那么明显。这时候的创业者有点像部队里的班长，几个人，几杆枪，什么都得亲力亲为，战略战术之间的层次不甚清晰，只需目标明确，然后争分夺秒。

创业者率领的小公司经过两到三年的摸爬滚打后，如果没有夭折，则证明创业者和其所选择的行业、项目基本正确，公司也一定在飞速成长。这时候，往往也只有到了这时候，创业者才开始意识到合伙人之间的关系非常重要。

要想保持良好的伙伴关系或友谊，以下原则请务必牢记：

(1) 不能人人都想当老大，不要有离开我不行的想法。开公司可不是儿戏，如果不能精诚合作就没必要聚集在一起。合作各方都认为自己很强，互相不服气，都想当董事长或总经理，当不成也要处处显示自己在企业中的影响，达到“不是老大的老大”境界最好，成为“少了我老大就玩不转”的人也不错，这样是不可能做好项目、成就事业的。如果大家在创业阶段不能很好地摆正心态，那么在最开始就没必要合作组团。

(2) 重要的事情签个协议，不要怕伤感情。不管你是全部或部分、真或假、早或晚地与人合伙，都要尽量签订好协议，这样你和合作伙伴才会有章可循。

(3) 保持简单。创业初期，要尽量避免建立复杂的体系，因为那样会把你的生意搅浑，得不偿失。

(4) 互相尊重。对双方的关系有共同的承诺，了解这种关系的界线。

(5) 互相保守秘密，无论是工作上的还是私人的。

(6) 及时、恰当地解决矛盾和分歧，不要对对方心怀恶意。

(7) 在你感到被冒犯即将发脾气之前，听听对方的解释和观点。其中可能有些你不了解的情有可原的情况，这样有助于消除误解。强调你们之间的相似点，共同的目标、志趣、价值观和利益，而不是夸大分歧，制造事端。

(8) 如果可能的话，双方共享荣誉。这样，你们就是一个整体，是“我们”而不只是单个的“我”。

成功的合伙人，一切都会以公司的长远发展为出发点，从全局出发，而不是单纯地从个人的感情出发，这样所有的问题和分歧就会迎刃而解，大家也都能为了同一个目标和理想协调地合作了。

3. 如何选择行业

万事开头难，经营公司也是如此。资金、技术、人员、市场预测，以及想象不到的各种困难，都在考验经营者的胆识、气魄和理性。如何走好第一步，这是公司将来能否做大的关键。第一步走得好，可以成功开启事业之门；走不好，资金精力付之东流。

(1) 做资金周转短的行业。一般来说，创办公司最初必须做周转幅度不大的

行业。开始选择的行业资金周转幅度应尽量小些，并且自己要有一定的周转金，因为这些周转金是在确定营业目标之后备用的。

如果缺乏周转金又想开业，那必须选择一种可以借助大宗企业的行业。例如：公司所需的原材料，可以向供应商赊欠，产品卖出之后再付材料款。

(2) 通常应做一般人都能做的行业。如果是小资本创立公司，应尽力避免技术性过高的行业，因为技术行业对小资本者是一项负担。在向制造商或批发商采购物品的时候，一定要努力获得尽可能多的指导与说明。如果资本较大，就可以选择技术性较强的行业。

(3) 选择库存商品少的行业。一般来说，进行投资创业千万不要选择库存商品多的行业，有些购销公司需要大量的库存商品，这样资金周转缓慢，市场一有波动，公司必然会运转不灵，陷入倒闭困境。所以应该选一个库存少的行业，这样就可以将材料尽可能快地卖出，资金回收率就高。

(4) 选择成长型的行业。人往高处走，所创事业也要有成长性的发展。一个企业今年经营之业绩必须比去年更好，而明年，甚至后年仍然可以扩大发展，这才是有前途的投资行业。

(5) 选择需要人手少的行业。在社会上常看到只有一个人的店面或者夫妻店。小资本开店的最初经营原则是人手越少越好，大家甘苦与共、目标一致，等到经营良好必须扩大营业时，才酌情增加人员。当然，如果选中的是规模大的劳动密集型行业，也可以尽可能地充分利用好人力。

(6) 慎选冷门行业。私人投资者最怕从事太冷门的行业，而应选择具有普遍性的行业。各阶层人士都需要的日常生活用品是比较理想的选择，资金能迅速地收回。

当然，如果你有独到的眼光，并对自己的判断有十足的把握，或者有自己特殊的家庭背景或特殊的渠道，也是可以选择冷门行业的。

4. 如何选择经营项目

上面我们讲了选择合伙人和选行业的问题，其中关于合作伙伴的选择还有一个重要问题，那就是选项目或者说选品牌的问题。

可以毫不夸张地说，80%的失败者是因为没有选准合适的项目。选择了一个好的项目，就成功了一半；选错了项目，人家付出20%，收获80%，而你呢，付出80%，收获20%。毫不客气地说，有的项目是你再努力，也不会成功的。这不是你的问题，而是项目本身的问题。

那么，怎么选择合适的项目呢？我认为以下几点应该把握：

(1) 选择高科技项目要谨慎。需要说明的是，我这里说的不是“不能选”，而是“慎选”。高科技项目好，但是高科技项目的成功率远低于卖豆腐。如果你掌握着高科技技术，并且有别人给你投资，当然要开发高科技项目。一旦成功你身价百倍，一旦失败你也只是搭上了精力和时间。如果是你自己在第一次开公司就筹资开发高科技项目，并且你并不懂技术，那建议保守一点好，看不见摸不着的东西比看得见摸得着的东西赚钱快赔钱更快，更不让人踏实。

(2) 也可以试试“拿来主义”。借用国外（或者外地）已经成熟、但国内（或者当地）尚不成熟的技术或商业模式。

(3) 有前瞻性。即使目前可能在市场上还不是很吃香，但好的项目一定可以在长久利益上胜出，是可以经得起时间考验的。

(4) 没有最好的，只有最合适的。要对自己的硬实力和软实力有一个正确的认识，选择与自身实力相当的项目。

(5) 最好做你熟悉的业务领域。对于不熟悉的行业，等你熟悉后再做。如果你的父亲是优秀的厨师，那你最好开酒楼，即使现学都来得及。

(6) 跟风也是个较好的选择，尽管说起来不好听。需要提醒的是，一定要在需求量大的行业或者在传统行业中选择。

(7) 实在没有清晰思路，就选择加盟。但是加盟的话有很多陷阱，所以说一点。

在竞争激烈的商业社会中，精明的商人都倾向于使用双面镜去寻求别人的加盟与合作，这无疑是明智的，而且要挣大钱、成大事必须借助外力。要保持和维护长期合作，必然要求有双赢的结果，谁也不甘心花费心血和精力最终却毫无所获，或者所获甚少。

首先要双赢。你赚钱我赔钱，我不干；你赔钱我赚钱，你也不干。经商就像打仗，合作伙伴选好了就能常胜，因此一定要慎重选择合作伙伴。一个成功的企业家对他的合作伙伴说：“如果你亏本或没有盈利就不要与我合作。因为只有让你盈利，我才有可能赚钱，否则，就只可能是另有企图了。双赢甚至多赢才是商

人合作的动力。”

其次是看对方能否与我方形成互补。项目合作不是单纯的买卖关系，如果在合作的过程中，对方的企业文化、营销策划、经营管理、人力管理、物控管理、培训教育、应用技术等能弥补自己的弱点，那便是一种巨大的无形资产，可以避免自己在经营过程中走弯路。这样，一个经营合作的过程也就是一个免费学习的过程。

再次是看合作方是否是一个管理有序的优秀企业，因为这关系到产品的品质、合作的信誉和成功兑现承诺的可能性。一个由高素质人员组成的公司，通常可以做到管理环节严密、产品品质达国家或国际标准，经营思想前卫，并保持与潮流同步，也就能确保该公司及合作伙伴能一同稳步发展。

当然，加盟的项目是不是具有很强的市场生命力也是我们考察的重点，一个项目应该具有延续性，能够持续长久地经营下去，并且能够带来一定的经济效益，受到顾客喜欢，也能够促进员工的凝聚力等。

最后，我们还需要考察一下这个品牌的发展历史，看他们是否经得起市场的考验。

5. 如何给公司起个好名称

公司名称一般由四部分依次组成：行政区划+字号+行业特点+组织形式。如北京爱书坊文化发展有限公司，北京是行政区划，爱书坊是字号，文化发展是行业特点，有限公司是组织形式。

给公司起名看似简单，其实真要取好也不容易。

在现实的商业活动中，具有高度概括性与强烈吸引力的商店招牌（商店名）和企业名称、品牌名称，对消费者的视觉刺激和心理影响是很重要的。名字取得好坏，是否能引起消费者的关注，是关系创业成功与否的一个不可忽视的因素。

那么，一个好的公司名字又有哪些特点呢？

（1）易记、易读、易写。这样的公司名字能给人留下深刻的印象。如果名字过长识别有难度，有难认的字不利于书写或记忆，往往会令人产生原始性的抵抗心理，影响其传播。