第一图书网, tushu007.com

<<边干边学做老板>>

图书基本信息

书名：<<边干边学做老板>>

13位ISBN编号：9787210050100

10位ISBN编号：7210050108

出版时间：2012-2

出版时间：江西人民出版社

作者：黄中强

页数：258

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

前言　　自己开公司做企业十几年了。
最近发现企业的生存环境与前些年相比已经大不相同：以前机会很多，挣钱也容易，基本上只要敢干、能吃苦就能挣钱；而现在市场竞争日趋激烈，劳动力成本不断上升，国家的法规也不断健全，企业经营上的各种新问题层出不穷，这些问题一下子全都摆在了老板面前。
一旦老板处理不好，企业就有可能走下坡路，很快倒闭。
　　我这些年虽然读了不少管理方面的书，也参加了不少培训，但总觉得那些看起来放之四海皆准的大道理是专门为世界五百强准备的，在目前的市场情况下自己的小企业很难用上，绝大多数时候，自己企业遇到的问题还只能自己动脑筋想办法去解决。
最近掰着手指头大致总结了一下，有以下几个问题最让我头疼：　　一，行竞争越来越激烈，公司利润不断下滑；　　二，员工对企业的归属感差，容易跳槽；　　三，各种经营成本迅速上升，招人困难；　　四，公司凡事都要老板操心，累死了；　　五，员工闹着要涨工资，否则……；　六，公司发展停滞了，总也做不大；　　七，公司内部矛盾重重，内耗严重。
　　如何解决上述问题呢？
我把自己平常采取的方法和随后得到的后果逐一记录下来，希望对与我一样经营着小企业的老板或大公司的基层管理者有所帮助。
不过各位新创业的朋友读过我的文章后估计还会犯同样的错误。
我只是希望大家犯的错误小点、过程短点，毕竟在岸上看过一百遍游泳教学片下水后还得喝点水才能学会游泳。
另外，这世界上没有人比你自己更了解你的公司了，所以不要盲目迷信任何权威的人或理论，不要指望仅仅通过看一两本书或参加几次培训就能学会如何管理公司。
学习只能改变自己的思想，提高自己的境界，而要管理好公司，不仅要静下心来仔细观察总结并制定出切实可行的管理制度和行动方案，还要坚持不懈地把制定的方案落实下去，在某种程度上执行比规划重要得多。
几乎每个公司都有一厚本规章制度，但真正能严格执行的公司是凤毛麟角，好公司和差公司之间的区别可能就在于此。
另外还有一点非常重要：这个世界上没有任何一所学校或培训班是用来培养老板的，哪怕是MBA课程也只能培养出职业经理人，因为——老板是从实践中干出来的，不是培养出来的。

内容概要

本书是创业及小公司经营管理经验的总结，作者以自身经历为基础，介绍了中小公司成长过程中可能遇到的种种问题及解决方案，通过86个典型案例，总结了创立公司、管人用人、销售管理、日常管理、老板自律与成长等方面的管理经验。
作者现身说法，摒弃理论说教，注重实例剖析，着眼细节，真实可信，生动易读，很有实际操作性。

作者简介

黄中强
北京某IT公司总经理。
上世纪九十年代初进入中关村，白手起家，由于从未接受过系统的企业管理培训，所以在创业中多有挫折与失败，同时也积累了大量经验和教训。
因期待对初创事业者有所借鉴，乃将其总结并以“小臭臭的父亲”为网名，发表于天涯社区的“管理前线”版，不期反响热烈，数月内点击十多万回贴千余，至今点击量已达四十五万回贴四千余，于是加以整理完善成书出版。

书籍目录

第一章　创业初期的几个问题
　注册何种性质的企业
　千万不要抽逃注册资金
　建立财务制度
　公司里到底该不该用亲戚
　提防商业诈骗
　寻求与大公司合作
　品牌代理
第二章　管人用人的经验与技巧
　关于招聘
　别把“人豺”当人才
　公司里的八〇后
　留住骨干员工
　选好中层干部
　从老员工中选拔部门主管
　不介意并不“出彩”的销售主管
　把握好授权
　工资标准的制定
　不拖欠员工工资
　固定工资与浮动工资
　面对涨工资的压力
　股份制、分红与年终奖
　年薪制的好处
　年底给员工发多少钱
　保障员工的劳动权益
　小恩小惠难留人
　使员工利益与公司利益一致化
　激励政策须有前瞻性
　发现员工的优点
　工作效率和工作态度哪个更重要
　私下批评与公开表扬
　表扬的力量
　不患寡而患不均
　好马也吃回头草
　处理好员工之间的矛盾
　多组织活动有利于稳定员工队伍
　不轻易辞退员工
　慎用开除手段
第三章　销售管理的经验与技巧
　面对强力的竞争对手
　谈判中的几点常识
　从结果管理到过程管理
　规范业务流程
　控制应收账款
　压缩不良库存

数据化管理的优势
有些事情越透明越好
细节创造的机会
业务部门的考核方法
非业务部门的考核
强化对售后服务部门的管理
给部门施压
公司里的“鲶鱼效应”
第四章　做好日常管理，公司就不会乱
引导员工自觉遵守公司制度
科技创新管理手段
销售部门的电话录音系统
尽量让下属用书面方式表达意见
规范公司员工着装
关于年会
考勤制度和休假
经费预算额度
财务制度之签字与凭证
不要让开会成为负担
发牢骚与开晨会
业绩上墙
画小红旗和小蓝旗
培训和考试
老板的首要任务
第五章　老板如何把握公司方向
领军人才是开展新业务的前提
多元化：隔行不挣钱
公司不能让所有客户都满意
以客户为中心建立部门
推行改革要慎重
改革的技巧：拉反对者下水
管理好分公司
从单纯追求规模到追求人均利润
第六章　做老板先要管好自己
老板的形象很重要
老板尽量唱红脸
避免当场做决定
维持制度的稳定性
学会说“不”
不要奢望在公司内部交朋友
不与下属争功劳
办多大事做多大妥协
注重和员工沟通
平常心面对行业中的前下属
老板和员工的区别
心有多宽事业就有多大
在学习中不断成长

第一图书网, tushu007.com

作者后记
附录一：天涯网友精彩评论
附录二：作者与网友互动问答

章节摘录

公司里到底该不该用亲戚　　对于初创业的小公司来说，招聘人才比较困难，自身条件摆在这儿，没有梧桐树怎能引来金凤凰啊。
加上此时公司管理不是很规范，规章制度也不健全，各方面漏洞不少，这一阶段对于老板来说员工的忠诚可能比能力还重要。
有没有一种员工既不在乎工资待遇又任劳任怨忠诚可靠？
想来想去似乎只有自己的爹妈老婆大姑小叔了。
所以小公司夫妻店很多，小公司里亲戚朋友很多，对于刚起步的公司，这些都是在所难免的。
　　对于亲戚的管理不是一般人能做好的，在这个问题上，我只有教训，没有经验。
还好，老婆工作单位一直不错，世界五百强，对我的小公司没什么兴趣。
公司刚成立时，我根据平时耳濡目染的各类情况，决定尽量不用亲戚朋友。
后来公司到一定规模时，外地一个长辈打来电话，说她儿子（也就是我表弟）毕业一年，在当地我们这个行业的一个小公司当业务员，收入不是很高，希望来北京发展。
我这个亲戚家庭比较困难，其中一个孩子因为特殊情况无法上班，而要来北京的这个表弟我原来见过，现在十八九岁，相当聪明，当时想公司正缺人，用谁不是用，个把亲戚还能影响公司发展？
因此我爽快地答应了。
　　表弟刚来北京时，吃住都在我父母家，年轻人和老年人生活习惯不同，搞得我父母经常向我抱怨。
过了一段时间，公司为家远的员工租了宿舍，我顺势将表弟也安排到公司宿舍，算是解决了问题。
表弟人很机灵，又会来事，几个月时间就完全适应了公司环境，而且在部门里业务完成得很好，奖金提成总在前几名。
后来我发现，表弟经常在公司里表白自己与老板的亲戚关系，对同事吆五喝六，对部门经理主管也时常顶撞，公司其他员工非常不满，但碍于表弟的特殊身份没人敢管。
为此我找他谈过几回，他都表示一定改正，不过收效不大。
转眼一年过去，表弟在这个行业里已经如鱼得水，挥洒自如。
这时，表弟找我说他在老家有几个同学，又聪明又可靠，希望带过来一起在公司发展。
我想这是好事啊，来吧，照单全收。
从此麻烦开始了。
　　表弟和他的几个朋友吃住都在一起，相互之间只说家乡话，公司里除了我谁也听不懂他们在说什么。
而且他们虽在不同部门，但被部门主管察觉他们相互勾结挣黑钱。
表弟非常聪明，他经常散布说公司管理层之间有矛盾，他是我也就是老板这一派的，让他的直接主管不要站错队，否则后患无穷。
公司不少员工真被他唬住了，过了很长一段时间，问题才反映到我这来。
公司对待挣黑钱之类问题一向是第一次罚款警告，第二次开除。
我和表弟认真谈了一回，他拍胸脯表示绝不再犯类似错误。
没过一个月，又有部门主管向我反映表弟的小团伙在干黑活，而且不但不避讳其他员工，甚至鼓励其他人一起干。
我真的很为难，再不管可真是养虎为患了，公司员工如果都像表弟一样干，那可就离关门不远了，我还指望公司做强做大，让和我一起创业的股东能买房买车老有所依呢。
长痛不如短痛，一咬牙，我将表弟和他的小团伙成员陆续请出了公司，公司业务为此震荡长达半年之久。
而表弟的父母也打电话来数落我半天，认为我太看重钱财，表弟不就是私下挣了点钱吗，都是亲戚，何必那么计较，弄得我无话可说。
　　曾经听过一位公司老总讲他在公司做大做强后如何对待公司里的亲戚：他的五六个亲戚在他创业时出钱出力不计得失帮他干，但公司做大后亲戚却跟不上公司发展步调，而且大都占据高位不好管理

。
这时，他采取牺牲钱财保全亲情的方法：岁数大的给一笔钱帮其另外创业，自己做老板；岁数小的公司出钱送到国外留学并负担所有开销，学成后再帮其在其他大公司找工作。
此法一出，这一棘手问题顺利解决。
高！
　　确实，如果没有高超的管理手段，亲戚朋友能不用还是不用吧，否则恐怕最后亲戚朋友也没得做了。
　　提防商业诈骗　　由于市场竞争越来越激烈，现在的生意也越来越难做。
我注意到，很多公司特别是刚成立的小公司的老板心态不是很好，经常为了生意的成功而忽略了风险，未能坚持正常的财务流程，这就给各种各样的骗子创造了机会，我就栽了不下三次。
　　刚出道时，我是和朋友瑞克合伙经营，身上所有的钱加起来只有一两万。
这天快到年底了，我正在外面办事，接到瑞克的电话。
瑞克的声音十分激动，告诉我他刚做成一单生意，卖了三台笔记本电脑，价值七万多元，能挣一万多呢。
听完他的讲述，我虽然也很高兴，可是心底深处隐隐产生了一丝不安。
我问他对方付款了吗，他说对方已经付款了，是支票，他已电话核实了对方单位，没问题。
快下班时我赶回了公司，看着桌上摆着的七万多元支票，我还是不放心，按着客户留下的联系电话打过去，很久才有人接电话，是个老太太，她告诉我这个号码是个公用电话！
我的头嗡的一声大了，赶紧找瑞克问详情。
瑞克打了一通电话后也傻眼了。
原来中午来了两个小伙子，到门市要买三台笔记本电脑，瑞克报完价后对方也不怎么砍价，直接掏支票要求交货，瑞克一看有利可图，马上调货，收了支票后只简单按对方提供的号码打电话核实身份，对方早安排一个同伙守在公用电话前接应呢。
不到一下午，七万多块钱没了，赶紧到公安局报案吧。
到公安局，警察看了看报案材料说：才七万多呀，放这吧。
你们这些做买卖的，怎么这么不小心，不按规定支票到账后付货，总给犯罪分子机会，尽给我们找麻烦。
你看我这几百万的案子还忙不过来呢，你们回去等着吧，有情况会找你们。
从此杳无音信，事情也不了了之。
　　瑞克后来和我分开自己单干，期间又遇到过同样的事。
几年后，瑞克举家出国到欧洲定居去了，他说那边人非常实诚，经济环境很好。
　　几年后的一天，我正在门市整理资料，进来一个二十多岁的年轻女士，她穿着得体，风姿绰约，业务员小毛接待了她。
没过多久，小毛和顾客达成了一致，女顾客总共要购买两万多元的设备，由于支票已写好三万元整，她要求多出来的几千元折成现金给她。
我问小毛：“客户可靠吗？
支票没到账前是不能提货的。
”小毛说：“客户没问题，咱可以复印她的身份证。
再说她浑身上下都是名牌，手里的包就值好几千块呢。
客户说她急等着用，如果咱们不当时供货，客户就到别的公司去了。
”听完小毛的话，我想了想说：“货可以现在给，现金必须支票到账后再支付。
”小毛与女顾客一商量，对方说没问题。
几分钟后，小毛将客户和设备送出了公司大门，客户打了个车走了。
但从此以后，我再也没见过那位女士和我们那两万多元的货物，当然她留下的支票是空头的，身份证也是假的。
　　公司业务部有名老业务员，每年的销售业绩都不错，她手里有很多老客户和长期合作的经销商。
一天与她合作过好几回的一位经销商又打电话过来要一万多元的货。

这个经销商以前每回都是货到当即付款，没出过什么问题，但这次却不一样了。
两天后，银行打电话给我们说该经销商的支票是空头支票，已经被对方银行给退回来了。
我们赶紧给经销商打电话，结果根本就没人接听。
上门一看，早已人去屋空，门口只有几个与我们同病相怜的供货商在徘徊。
到公安局报案时才得知，针对该经销商的报案已经有好几起，原来那个公司经营不善资不抵债，老板从很多家公司调了一大批货低价变现后便卷钱跑了，我们还算是受骗金额较小的一家，真不知是不幸还是万幸。
　　公司成立十多年间，我们被骗也有好几次了。
回头想想，每回骗子都是利用我们急于赚钱的心态诈骗成功的。
对于此类事件，即使是报案也基本上于事无补。
由于无法提供骗子的详细资料和警方觉得涉案金额较小而不愿全力调查，大都只是记录在案了事。
看来在中国犯此类罪的成本并不是很高啊。
现在随着银行对公司开户门槛的提高，单纯成立新公司开个户利用空头支票诈骗的似乎不多了，但经营不善在倒闭前扎一批货跑路的事件却层出不穷。
所以大家还是小心谨慎点吧，否则一不留神半年一年都白干，弄不好没准公司就此关门大吉了。
　　总结经验，久病成良医，如今对于大部分骗子的把戏我一眼就能看出来，对于什么中大奖短信啦，“仙人跳”供求信息啦，民工挖着古董元宝啦我统统嗤之以鼻。
所谓无欲则刚，不贪便宜就不易上当受骗，可是对于商人来说要做到“无欲”看来还是不可能的。
在期盼有一个好的金融和经济环境的同时，平时小心谨慎点并不为过。
　　……

编辑推荐

网友“农夫·马房山”回帖：见到过的最务实，最通俗的管理帖。
网友“handan0”回帖：看到楼主所说“简直可以写一本小企业 犯错大全”，一下子忍俊不禁。
每每回首叹息，都感慨自己犯过的错误岂不也是一箩筐！
楼主有能耐把那些经历娓娓道来，发人深醒，处处共鸣我相信一定可以帮不少人少走弯路！
网友“mjubio”回帖：如果说柳传志、张瑞敏这样的中国企业界泰斗影响了一代又一代的“国家级企业家”，那么楼主至少也称得上是一位企业江湖中的资深剑客了。
楼主厚积薄发，内力深厚，很有大师的风范。
做老板不是件大事而是一万件小事！
怎么注册公司？
公司里该不该用亲戚？
怎么制定工资标准？
怎么规范业务流程？
怎么在公司里实施改革？
怎么开会？
为什么隔行不挣钱？
老板的形象有多重要？

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com