

熊思远
著

经营之道

中小企业十项管理实务

探索企业成功密码 帮助突破管理瓶颈
植根中国企业沃土 教你做**最优秀**的经营者

《智汇人生》访谈栏目系列丛书

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

《智汇人生》访谈栏目系列丛书

经营之道

中小企业十项管理实务

探索企业成功密码 帮助突破管理瓶颈
植根中国企业沃土 教你做最优秀的经营者

熊思远 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营之道：中小企业十项管理实务 / 熊思远著. —北京：中国财富出版社，
2015. 8

(《智汇人生》访谈栏目系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5713 - 5

I. ①经… II. ①熊… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 100441 号

策划编辑 宋 宇

责任编辑 王 波 赵笑梅

责任印制 何崇杭

责任校对 饶莉莉

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5713 - 5/F · 2389

开 本 787mm × 1092mm 1/16 版 次 2015 年 8 月第 1 版

印 张 9.75 插 页 1 印 次 2015 年 8 月第 1 次印刷

字 数 147 千字 定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

目 录

第一章 经营企业先聚集人心	1
1. 全面撒网,招聘最合适的人才	2
2. “筑巢引凤”留人技术	5
3. 做好员工培训,培养人才	8
4. 人才经营中的储备必不可少	12
第二章 企业运营的流程优化与执行	14
1. 优化流程,追求过程的卓越	14
2. 尊重流程才能有效执行	17
3. 决定流程执行力的4种素质	19
4. 按流程执行的7个要点	26
第三章 好制度能让你的企业焕然一新	34
1. 没有制度的管理,出事找不到责任人	34
2. 制度化管理关键在于“正”	36
3. 把制度建立在对人的不信任上	39
4. 效益从制度中来	41
5. 制度创造战斗力	45

第四章 用营销给企业的成长加速	49
1. 打造出色的营销团队	49
2. 了解你的对手	51
3. 设法突出产品的特色	52
4. 寻找撬动市场的杠杆	55
第五章 经营中的客户管理，让客户持续满意	61
1. 客户服务团队的组建	61
2. 内部客户服务标准与规范	63
3. 客户服务管理	64
4. 建立并维护客户关系	66
第六章 让企业不拘一格去创新	72
1. 制订创新战略，让你离成功更近	72
2. 敢于创新，与时俱进，因地制宜	74
3. 推陈出新，创造独特市场价值	76
4. 企业家族成员需要创新思维	79
第七章 科学严谨的财务管理	81
1. 财务报表就是公司的体检表	81
2. 现金为王，公司现金最佳持有量	85
3. 看清企业的成本账，抓好成本管理	88
4. 纳税策划最有效	92
第八章 从卖产品到创品牌	94
1. 品牌资产及其价值	94

2. 打造品牌是未来发展的趋势	98
3. 品牌如何占据消费者心理制高点	101
4. 好产品才有好市场	104
5. 长期品牌战略规划	108
第九章 搞好团队建设，避免成员内耗	110
1. 创造信任的氛围	110
2. 善于调动员工的积极性	114
3. 真诚沟通才能赢	117
4. 相互协调成就团队高绩效	121
第十章 让企业文化落到实处	128
1. 企业经营要有以人为本的文化理念	128
2. 企业文化的核心和误区	130
3. 企业核心理念的制订	136
4. 让企业文化更好地落地	146

第一章

经营企业先聚集人心

什么是最合适的人才，这个问题对于中小企业来说，“经济适用男”是首选。

无论一家企业规模如何，人才都是企业不断发展壮大的重要因素。对于中小企业而言，在选择人才上应该选择符合自身经济实力和实际需求的“经济适用男”，而不是“豪华男”。

“经济适用男”是一个网络流行语，被定义为身高一般、发型传统、相貌过目即忘；性格温和，工资无偿上缴给老婆；不吸烟、不喝酒、不关机、不赌钱、无红颜知己；月薪2000元到10000元，有支付住房首付的能力；一般从事教育、IT、机械制造、技术类行业的男人。

中小企业寻找人才，也要遵循门当户对的原则。万通地产董事长冯仑说：“所谓的人才实际上一定要匹配，而不是说学历高、长相好，外在的东西，要把他变成内在的适合企业的人才。在不同的阶段，有不同的男人适合不同的企业。”

新东方总裁俞敏洪也认为，很多时候，人才是困扰中小企业发展的痛楚之一。他说：“豪华男可以在一些专业性的领域加以重用，但在吸引时必须加强人才的融合，就像器官移植中解决排异问题一样。”

中小企业在不同程度上都存在“豪华”人才难觅，人才流失的现象。既然找不到豪华型人才，那就找经济适用型的吧，经济适用型可以不断改

造，不断学习。学历多高不重要，重要的是他怎么提高自己的能力。这就需要中小企业的老板们学会如何经营人才？如何留住人才？如何培训人才？如何储备人才？做好这些，经济适用型人才也可以创造大效益，助推你的企业不断发展壮大。

1. 全面撒网，招聘最合适的人才

某中小企业人力资源部李经理，一直为一件事情困惑不已。他每次从人才市场出来后，都有一种沮丧的感觉，一方面是企业急需人员；另一方面是每次去人才市场都无功而返。

这种尴尬的困境，想必很多从事人力资源工作的人都不陌生。因为在企业的招聘中，发生这种情形的频率太高了。这样的不足很明显：一方面严重地影响了企业的招聘效率和招聘质量；另一方面加大了企业招聘的隐性成本和显性成本。特别是中小企业，资金规模不大，如果把钱浪费在了人才招聘上，而不是用在企业做大做强、增强竞争力上，实在太可惜了。

那么中小企业该如何解决这个问题呢？

这要先从源头上找原因，解决方案的关键还在于招聘渠道的精选上面。“对症下药”的做法就是，中小企业在布局招聘流程时，首先想到“我需要什么样的人”，其次是“怎样去找到这样的人”。

做好招聘渠道与招聘岗位特性的结合。第一，清晰岗位的特性，明白“我需要什么样的人”，熟知“这些人”的岗位层次、岗位重要程度、所属类别、招募的紧急程度、薪酬区间、市场供求状况、活动频繁区域等。第二，分析各招聘渠道的优点和缺点，只有对此了然于胸，才能做到科学选择。第三，做好结合工作，这是非常主观的。

“千军易得，一将难求”，要获得适合中小企业的优秀人才又谈何容易？中小企业壮大的第一步就是网罗到自己需要的合适人才。

总体而言，中小企业网罗人才的渠道大致可以分为四类：天网、地

网、人网、神网。

(1) 中小企业招聘的六张“天网”

中小企业招聘的六张“天网”如表 1-1 所示：

表 1-1 中小企业招聘的六张“天网”

种类	适合招聘范围	优点	缺点
报纸广告	几乎所有岗位	发行量大，成本相对较低	信息真实性难辨别
杂志广告	高级和特殊领域专家	招聘特定人员比报纸广告更有针对性	杂志周期长，急需人才时不能及时发布信息
网络广告	几乎所有岗位	成本低，不受时空限制，信息量大	须对大量简历进行筛选，费时费力
电视招聘	高层次的人才	在黄金时段有利于宣传企业形象，能够筛选到优秀的人才	招聘成本高，招聘效果受收视率影响
电台广告	中低级岗位	提供信息，相关性高；开播与劳动和职业相关的节目	受收听率的影响，通过声音，受众有限
“另类”广告	年轻员工	新奇、独特的，在轻松的状态下接受招聘信息	传播范围有限，形式不正式

(2) 中小企业招聘的两大地网

第一大地网是人才招聘会，包括综合招聘会和专场招聘会。中小企业根据不同的需求来选择。

招聘会上，各家招聘海报的格式几乎都一样，而且各个招聘职位的排版也几乎没有什么差异。这说明，在某种程度上，中小企业对招聘信息发布工作并不重视。

那么中小企业应该怎样重视信息发布工作呢？

具体来讲，在信息发布方面要做好以下两点：

①明确招聘重点。在将招聘信息对外发布时，中小企业需要根据不同

职位人员需求的轻重缓急来确定每次招聘活动的重点，从而为招聘活动确定一个核心。

②重点职位要突出显示。一般来讲，中小企业发布招聘信息的目的就是吸引求职者眼球，为了吸引求职者眼球，就要突出显示。中小企业在确定了招聘的重点和核心职位后，就需要在排版上对这些职位信息进行突出显示，如放大职位需求信息、加“急聘”二字等，目的是为了能够达到突出、个性、差异的效果。

第二大地网是参加校园招聘。中小企业校园招聘工作流程：明确企业自身优势，制订适宜的招聘策略，组织有效的宣讲会，甄选适合企业的人才。

(3) 人网，包括猎头公司与内部推荐

人网，包括猎头公司与内部推荐，如表 1-2 所示：

表 1-2 猎头公司与内部推荐的对比

渠道种类	优点	缺点	适用情况
猎头公司	针对性强，招聘成功率较高，上岗效果也比较好；另外一些规范化的交流中心还能提供后续服务，使企业比较放心	费用昂贵，招聘时间长；须与各方反复沟通、洽谈	适用于中高层职位人员，极其重要的主管和技术性职位
内部推荐	节省成本，招聘成功率高，招聘费用低，对企业文化认同，有利于调动企业内部员工的积极性	较难客观评价和择优录用，容易形成小团队和裙带关系	适用于招聘各类人员（专业）

(4) 中小企业招聘的“神网”

中小企业网罗人才的第四个重要渠道就是“神网”。品牌、信仰、使命、观念愿景、价值观等文化层面的东西吸引人才“走进来”。

每个企业都有自己的信仰、使命、价值观和愿景等，如果候选人在这方面非常认同企业，那么这种企业就对他们具有了很大的吸引力。

在企业人才的争夺战中，真正起关键作用的是文化，尤其对于知识型员工来说，物质不再是非常重要的东西。

综上所述，这就是中小企业人才招聘的四大渠道，在招聘的过程中，需要做到全面撒网，网罗企业最合适的人才，为企业壮大团队打下坚实的基础。

2. “筑巢引凤” 留人技术

中小企业可以花大价钱从人才市场网罗到自己需要的人才，但是接下来，同样会出现留不住人的困惑。因为中小企业的老板既不能与大企业拼规模，又不能与大企业拼竞争力。

人才是企业的灵魂，只有留住人才，用好人才，才能使企业在激烈的市场竞争中做大做强，永远立于不败之地。但是，在与大企业的竞争中，中小企业需要找到自己的生存之术，特别是在人才竞争上，该如何笼络住优秀的人才呢？

(1) 待遇决定人才去留

在人事管理中，有一条著名的“海潮效应”：海水因天体的引力而涌起，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，引力过弱则无潮。一个单位的待遇越好，越能够吸引人才；待遇差，就很难吸引人才；没有待遇，当然就不会有人才上门。“待遇留人”虽然是一个老生常谈的话题，但也不能对其漠然视之。没有待遇这个基础性的东西，多数人才迟早会一个接一个地跳槽走掉。

合理的待遇是对人才价值的认可、对人才实实在在的尊重，能充分调动员工的积极性；同时，也能让员工没有后顾之忧，全心全意地做好本职工作，为企业创造财富。

我们知道，华为也是从一个小企业一步一步做大做强的。

为什么华为能吸引越来越多的优秀人才加盟呢？就是因为华为提出员工待遇应向外企看齐，以高收入吸引众多优秀的人才。华为工资之高与员工工作之拼命是成正比的，他们的工资要比其他公司高出很多。据说在华为公司干上5年的中层干部就有能力买游艇，华为早期那些持有股票的干部一年分红就是十几万元。

华为在提高员工工作环境上也是以“敢于花钱”出名的。1996年，华为在开发上投入了1亿多元资金，年终结算后发现节约了几千万元。任正非知道后说了一句话：“不许留下，全部用完！”开发部最后只得将开发设备全部更新一遍，换成了最好的。

华为甚至还提出“不敢花钱的干部不是好干部”“花不了的要扣工资”等理念，鼓励员工对重点客户的投入要不惜血本，大把大把地砸钱。员工出差，除了有很高的出差补助，交通费、住宿费、通信费都是实报实销。良好的待遇换来了员工的忘我工作，换来了华为的高速发展，使公司、员工都受益匪浅。

“舍不得孩子套不住狼”，中小企业的老板理应明白这个浅显的道理。只有提供良好的待遇，才能够吸引人、留住人，做到人尽其才，才尽其能，保证中小企业的生存与发展，为企业创造更多的财富。

(2) 感情留人

人是有感情的“高级动物”，一旦满足了“吃、穿、住、行”等基本生活要求后，物质方面的吸引力就会下降，相反“幸福、快乐、健康”等精神方面的吸引力则会上升。

在中小企业内部，要注重人文关怀，提倡以人为本的经营理念，融洽干群关系，和谐工作环境，追求快乐的工作气氛和富有内涵的企业文化，这些都是感情留人的主要因素。

海底捞一开始不过是一家普通的火锅店，然而，最终却闻名全国，成为一家优秀的餐饮企业。它成功的秘诀是什么呢？其中重要的

一点就是使员工满意，把员工当成家里人，以家人姿态关怀员工，为员工营造一个大家庭。

新员工进入海底捞首先要接受培训，因为工作内容简单，所以培训的内容并不复杂。但是，海底捞在培训员工的时候不仅会为员工培训工作内容，也会教给他们诸如怎么看地图、怎么用冲水马桶、怎么坐地铁、怎么过红绿灯、怎么使用银行卡等一些生活知识。

为什么要这么做呢？因为海底捞的员工多是来自农村、读书不多的年轻人。他们来北京打工，可能路不熟，也可能遇到生活上的难题，所以海底捞作为他们的亲人，就要设身处地地为他们解决这些难题。

海底捞的员工住的都是正规公寓或者住宅小区，里面有空调和暖气，每人的居住面积不小于6平方米。不仅如此，其宿舍所处位置必须能使员工步行20分钟之内到达工作地点。

为什么？因为北京的交通状况相当复杂，员工的工作时间一般很长，这些还都是大孩子的员工们需要充足的休息时间。

在海底捞，诸如这样的例子实在太多了。海底捞用实际行动关怀它的每一个员工，让他们真实感受到海底捞就是他们的第二个家。试想，在这样的环境下工作，员工能不满意吗？

海底捞带给中小企业的启示就是，企业要提高员工的满意度，不仅要根据自己的实际情况改善员工的福利待遇，更要在一些细节上关怀他们。只有这样，员工才能把公司当成家，为“家”努力工作。

(3) 事业留人

优秀人才不是为了生存而工作，而是为了未来而工作。他们有能力、有梦想、有目标、有追求。优秀人才都希望自己将来能够成就一番事业，但是苦于自己没有本钱，没有平台，空有一身抱负，无法施展才华。如果他遇到了生命中的贵人，给了他一个机会、一个舞台，让他与老板共同创

业，成就伟业，那么优秀人才一定愿意留下来与老板一起打拼。

所以，中小企业的老板们要懂得卖梦想。虽然你现在公司的规模还很小，虽然你现在什么都没有，但是将来可能会创造一切。因为任何大企业都是从小企业开始的，而大企业的人才济济，竞争激烈，好多优秀的人才也许不会被老板重用。而对于小企业来说，只要你是优秀人才，就有很大的发展空间，当然，这也意味着成功的可能性更大。

很多有眼光的优秀人才不会选择人才济济的大企业，而会选择在最具发展前景的小企业工作。他们会把自己的职业当事业奋斗，而不会在乎工资的多少和一时的得失。

3. 做好员工培训，培养人才

曾国藩用人有三个阶段。第一个阶段是在身边带。像营务处、秘书处的人，他每天与他们谈话，历练他们，并通过自己的言传身教影响他们。经过一段历练后，就进入第二个阶段。第二个阶段是到地方领军，任分统，或任中层或下层。从这时开始，如果他们经受住了考验，有实实在在的政绩，就能够进入第三个阶段。第三个阶段就是正式任命一个更高的层面，独当一面。

(1) 培养中小企业核心人才

人才培养的最终目的就是培养核心人才，能独当一面的战略型人才。对于企业来说，这类人才占全体人员的10%~20%，从事核心业务，真正决定企业战略目标的实现，因此，也有人把核心人才叫作企业的“形象代言人”。

对于核心人才的管理，中小企业的老板经常会有这样的困惑：如何战略性地甄选出核心人才？如何动态地更新核心人才？

战略型人才是核心人才，而技术型人才是普通人才。企业一直在寻找、培养战略型人才，因为战略型人才总是在中小企业的发展壮大过程

中，扮演着“定海神针”的关键性角色，中小企业在选择人才的时候，战略性思考能力总是被放在招募条件的首位。

技术型的人才也非常重要，在企业的运营中，发挥着中流砥柱的作用，扮演着执行战略的角色。如果没有一群技术型人才在认真地执行决策，再好的战略也只是空头支票。

企业管理中，要注意，很多杰出的技术型人才，被晋升到战略性职位后，反而表现平平，甚至失去信心，觉得工作中充满挫折，一点快乐都没有，这就是企业在对核心人员培养的过程中，没有全面培养员工的能力所造成的。

人才是企业巨大的财富，是企业核心竞争力的资本。尤其是对于中小企业来说，人才素质的高低决定企业能否做大做强。稳定、培育核心人才是中小企业的核心战略任务，需长抓不懈。曾任 IBM（International Business Machines Corporation，国际商业机器公司）总裁的郭仕纳说过：“21 世纪获得成功的企业，将会是那些尽力开发、培育核心人才的组织”。

（2）核心人才的评价标准

核心人才一般都是在企业里掌握着核心业务、处在关键岗位上、控制着企业关键资源、具有“无法替代”的技能或专长、对中小企业的业绩提升和长远发展产生较大影响力的员工。可以说，核心人才是企业永续经营的基础、持续发展的引擎。企业核心人才的评定从以下五方面进行：

关于核心人才的评价标准，著名的企业家杰克·韦尔奇这样认为：“在 GE（通用）的核心人才必须拥有 4E + 1P。”

“4E”“1P”是指：

①正能量（Positive Energy）：拥有正心、正念和正行，工作乐观、积极、上进，能带给他人更多正面激励，每天工作都精神饱满、神清气爽。

②鼓舞他人（Energize Others）：能够以自身百倍的状态激励他人，鼓励团队士气，保持高昂斗志。

③决断力 (Edge): 能从复杂的环境和纷繁的信息中明确作出判断, 当机立断, 迅速有效决策, 解决问题迅速有力, 工作效率高。

④执行力 (Execute): 能保质保量完成工作任务, 并准时完成, 工作中能主动承担责任, 不推责, 工作中能克服阻力, 直指目标, 工作结果常超出内外部客户的期望。

⑤热情 (Passion): 内心充满热诚, 待人接物热情, 热爱工作、热爱岗位、热爱团队集体, 对工作总兴趣盎然, 充满活力和激情。

(3) 核心人才培养的注意点

中小企业要想培养核心人才, 必须建立适合自己的人才培育机制。核心人才培养不是一朝一夕就能完成的, 是一个长期、系统的工程, 需要企业用一套完善的机制来保证。

在通常情况下, 核心人才培养需要注意以下四点:

①多元培养。在培养核心人才时, 中小企业必须注重人才才华的专业性和能力综合性, 多元化培养方式能提高核心人才的综合能力。多元培养的方式有多种, 包括内部导师制、内部岗位轮换、内部技能比拼及出国深造、高校进修、短期封闭训练等, 各家企业要根据自己的情况来筹划, 选择适合自己的人才培养机制。

②完善计划。根据企业的经营所需, 对核心人才培养时, 要建立详细的培养计划, 以列明培养的重点、方向、内容、对象、培养方式、激励方式、效果评估, 确保核心人才的培养有章可循、有法可依。

③资源投入。核心人才培养是中小企业投资回报率最高的项目, 需要企业持续投入。因此, 有必要建立相关制度保障机制, 确保资源投入的持续性。避免虎头蛇尾, 雷声大, 雨点小。

④体系保障。要使企业核心人才能力不断提升, 人才队伍保持梯级发展, 必须建立培养体系。要建立四大机制, 包括核心人才评价机制、培养机制、激励机制、使用机制。在企业内部, 形成核心人才你追我赶, 百花齐放, 互帮互学互励的良好循环局面。

(4) 核心人才培养的步骤

中小企业核心人才培养，离不开丰富的培养方法和手段，确保培养出人才、出成果、出经验、出手册。

要做好核心人才培养，恐怕离不开这三步：

第一步：明目标。要想把核心人才的培养工作落到实处，就必须在企业内部构建明确的培养目标，使得人才培养有方向、有重点、有规划。汉庭连锁酒店创始人季琦非常认同这个观点：领导力学习需要做好五点：精湛的业务能力；善于带动部属和员工；为人正派、言行一致；注重公司长远利益和结果；热爱学习并在工作中常有创新。这就是汉庭酒店领导人培训目标，非常明确，有具体的标准，使得培训计划在实施时，能有的放矢，一切围绕目标建立培养计划。

第二步：多方式。核心人才的培养一定是多角度、多元化的。核心人才培育的特殊性，不同于新员工进到企业时的入模子培训，培养的手段是多种多样的，既有个性化的培养方式，也有多元化的培养方式，要相互结合起来做。

①个性化培养。核心人才与普通员工培养的主要区别在于个性化和多元化。个性化培养针对个别核心人才的特征、能力、岗位，采用个性化的方式、建立个人职业发展规划。企业在工作中形成了绝技 + 荣誉、导师 + 徒弟、项目 + 人才的“捆绑式”培养模式，通过技术比武、岗位练兵、导师带徒等各项活动有机结合，形成了“技能优先、发展优先”的良好氛围，培养核心人才。

②多元化培养。核心人才培养多元模式，像岗位轮换、导师制、阶梯式、开放式等培养方法，不断提高核心人才的素质。

第三步：重激励。核心人才的培养，目的是能持续为企业服务，为企业创造核心价值。所以企业必须要系统地构建核心人才激励体系，以最大限度地留住核心人才。对于普通人才采用普通的激励方式，对于核心人才必须采用非常规的激励手段。对于核心人才的激励，包括事业激励、名誉