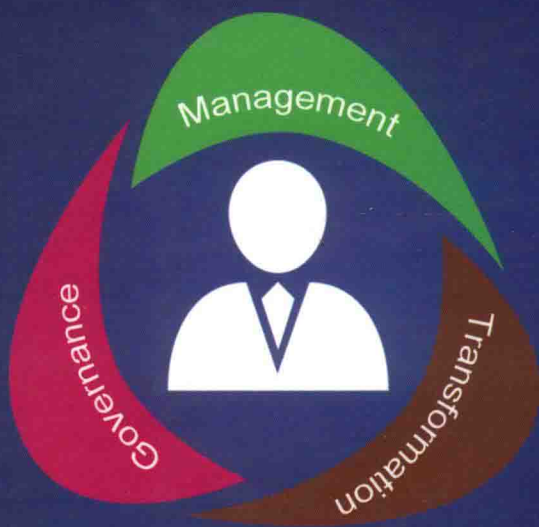


管理者的自我修养

中小企业治理、管理与转型精髓

崔玉舒◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

管理者的自我修养

中小企业治理、管理与转型精髓

崔玉舒◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的自我修养：中小企业治理、管理与转型精髓/崔玉舒著. —杭州：浙江大学出版社，2016. 1

ISBN 978-7-308-15342-3

I. ①管… II. ①崔… 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279254号

管理者的自我修养——中小企业治理、管理与转型精髓

崔玉舒 著

策划编辑 陈丽霞

责任编辑 姜井勇

责任校对 杨利军 董凌芳

封面设计 周 灵

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 16

字 数 244千

版 印 次 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15342-3

定 价 39.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcsb.tmall.com>

序言

——关于我和这本书

读者好，感谢您翻开这本书并读下去，这才有了本书实现价值的可能。

首先，介绍下我自己：崔玉舒，一名企业管理从业者，也是一个爱好广泛、诚恳实在的普通“80后”。我算是工商企业管理的科班生，毕业后在一家管理咨询公司工作，一干就是5年多。随后，我去了一家较典型的中小企业，几年下来与众多朋友一同帮助其从一家连薪酬制度都没有建立健全的草根企业成长为一家公众公司。

回顾过去的十多年，当自己在学生、管理顾问、副总经理、法务经理、人事总监、董事会秘书、发起人股东等各种身份之间切换时，我越来越深切地感到：企业管理中的许多问题，绝不是靠某个单独领域（如传统的按职能来分，人力资源、财务、生产、采购、营销、战略管理等）的知识就能妥善解决的，而需要将各个领域的知识融会贯通。

现状是，国内中小企业的高管（老板）多数是从业务一线成长起来的，即使参加后续教育，在如今知识爆炸、工作节奏飞快的背景下，能一本一本书地从一个一个细分领域学习，未免有些不太现实。

就拿前面把企业管理按职能分成六大细分领域来看（其实远不止，还包括研发管理等），其中，人力资源又可以分成六大模块（人力资源规划、员工招聘、绩效考评、薪酬福利、培训开发、员工关系）。到这里还远没有完，仅一个人力

资源规划，又可以切分成好几个部分，如组织架构设置、岗位分析、人力资源信息核查、供给需求分析、目的研讨、人力资源预算等，任何一部分稍微展开就能写一本书。那么问题来了：若想面面俱到，简单算算便至少要 $6 \times 6 \times 6 = 216$ 本书。我们哪有那么多时间去看啊？

管理学中有一个经典的“二八定律”，那为何不用一本理论扎实、框架严谨、好用而且接地气的书来涵盖中小企业规范管理的关键所在呢？

另一方面，在当前依法治国被提到极高层面、社会经济转型不断深入、多层次资本市场建设进程加快等背景下，作为社会运转重要基石之一的广大中小企业，究竟如何在法律法规框架下，基于企业自身实际，低成本、高效规范地开展治理、管理及推动转型，最终提升公司价值，无疑是非常有价值 and 实用的问题。

撰写本书前，我特意在主流购书渠道搜索了“治理”“管理”“规范”“转型”等主题的相关作品。我发现，每个模块都不乏精品之作，但换一个角度来看，将几者加以融合的力作却很少见，特别是能够与国内最广泛的中小企业实际情况紧密关联、接地气的作品，更是难觅踪迹。因此，我觉得自己有动力也有责任，把一些积累与思考加以梳理，并与他人分享。

囿于本书篇幅、本人学识等，希望以本书这块“砖”，引来更精彩的“玉”，大家一同来推动广大中小企业的发展！

也以此书致过往岁月：青春虽逐步远去，但痕迹与沉淀让人欣慰。

目 录

管理者的自我修养
中小企业治理、管理与转型精髓

第一部分 法治背景下，“中小企业规范”价值千金 1

第1章 聊聊“中小企业”、“规范”及其价值 3

（一）中小企业的界定、特点与困惑 3

1. 从无到有，一路成长，相当不容易 4
2. 很难吸引、培养起成建制的人才 4
3. 摸爬滚打，做到一定规模，想有所发展，却又有困惑 5

（二）国内早已到了规范中小企业发展的时期 5

（三）规范价值千金——生存与发展 7

第2章 治理管理，以法律为底线，以创造价值为指引 9

（一）做事分为：要去做，最好不做，绝对不能做 9

（二）“治管”：治理管理融合，创造价值 10

第3章 中小企业规范治管的六大步模型 13

（一）扫描中小企业容易触及的法律风险 13

1. 内部治理，权益纠纷 13
2. 经营选择的“不可为” 13
3. 涉及财务税务的法律风险 14

4. 涉及人力资源管理的法律风险 14

5. 合同纠纷及其他风险 15

(二) 中小企业的治管六大步模型 15

第二部分 中小企业治理管理的关键六大步 17

第4章 顶层设计，精妙布局铺设未来基石 19

(一) 股权结构——从“真功夫”说起 19

1. 案例：“真功夫”之殇及启示 20

2. 股权比例的三条数字线 21

3. 中小企业股权设计要点 23

(二) 企业类型选择——公司并不是唯一选择 25

1. 常见的企业类型——公司与非公司企业 25

2. 各企业类型的区别 26

3. 新业务独立时，是设立分公司、子公司还是其他？ 28

(三) 内部决策的权限设计与法人治理 31

1. 决策到底该听几个人？——从“苹果”说起 31

2. 从《公司法》看企业内部治理的框架性规定 32

3. 从《上市公司运作规范指引》等来看治理设计 36

第5章 战略管理，正确目标是成功的一半 38

(一) 认清战略——从快播说起 38

1. 快播的那些年——创立、发展及陨落 38

2. 快播的成败给我们留下的战略思考 41

(二) 做好中小企业的战略——小崔推荐的逻辑与结构 44

1. 战略的定义、框架与分层 44

2. 通过一个实例来全景认识战略 47

3. 对中小企业“做”战略的提醒和补充 55

(三) 感悟: 战略学习所经历的几个阶段	56
1. 第一阶段: 套路技巧阶段	56
2. 第二阶段: 反思尝试阶段	56
3. 第三阶段: 厚积薄发阶段	56
4. 第四阶段: 融会贯通阶段	57
第6章 财务管理, 深处又不得不说的关键	58
(一) 搭建防火墙——从《中国企业家犯罪报告》说起	58
1. 企业家犯罪六成涉及财务管理	58
2. 全面透析经营中可能涉及的各项罪罚	59
(二) 财务规范之融资专题	66
1. 融资环节中隐藏的法律风险	66
2. 破解风险的多渠道融资体系	68
3. 破解风险的几个操作小要点	72
(三) 财务规范“三板斧”	73
1. 资产清晰, 谨慎担保	73
2. 税务规范, 报表靠谱	75
3. 跳出细节, 模式思考	79
(四) 用好财务报表	81
1. 正视财务报表——“企业的仪表盘”	81
2. 粗看与细看——小崔教你看报表	86
3. 活学活用, 探索数字背后的信息	94
第7章 人力资源, 21世纪最需要却又最难管理的资源	96
(一) “人在江湖漂, 难免不挨刀”——土企洋企, 事件起起	96
1. 本土名企——中兴通讯的“末位淘汰案”	96
2. 国际洋企——摩托罗拉的“裁员门”	97
3. 思考及破解之道	98

（二）80%的人事规范问题隐藏在四个环节 100

1. 招聘录用——人别乱招、合同等别乱写 100
2. 薪酬福利——20分钟掌握法规要点与操作步骤 106
3. 绩效管理——法规背景与小崔的“绩效截拳道” 112
4. 离职规范——法条很多，操作应当步步为营 118

（三）中小企业该搭建这样的沟通体系——“强心剂”与“护身符” 122

1. 传统与创新综合，打造畅通的沟通渠道 123
2. 高管与员工沟通的时间选择、方式要点 125
3. 专题：发生突发事件（危机）时，你怎么办？ 128

第8章 合同资质，排除意外、守护财富的保障 132

（一）“财富的一半来自合同”——从身边的案例说起 132

1. 与合同有关的两点认知——《合同法》，口头合同 132
2. 合同管理，重在全程 134
3. “和靠谱的人签靠谱的合同” 137

（二）印章、签字管理，像爱护自己的银行卡一样 142

1. 印章、签字的法律效力 143
2. 规范签字、印章的管理 145

（三）经营资质等，既是入门门槛也是提升必备 147

1. 必备许可与办事攻略的干货分享 147
2. 系统盘点各类资质（荣誉等） 153
3. 四招助你做好资质荣誉管理 157

第9章 企业文化，规范与境界提升的必经之路 159

（一）如何认知与运用企业文化——虚实之间，奥妙无穷 160

1. 企业文化虚吗？ 160
2. 中小企业要怎样的企业文化？ 162
3. 企业文化建设简述 163

(二) 线下线上“两条腿”走好宣传之路 165

1. 线下: 围绕关键词, 内外兼修 165

2. 线上: 简单常用的几种做法 167

小结: 企业经营管理中不得不知的10类法律法规 170

第三部分 关于“转型升级”不可不知的事儿 171

第10章 “观念升级”是首要问题 173

(一) 企业家观念升级的六条“心法” 174

1. 关于格局: 认可他人, 开放分享 174

2. 关于过去: 挥别过往, 向前看 175

3. 关于人才: 真心重视, 同时“留人还要留知识” 175

4. 关于发展: 规模至上不可取, 核心竞争力更关键 176

5. 关于竞争: 你死我活不可取, 颠覆性技术要警惕 177

6. 关于学习: 学亦有道, 比下属高一两层最好 177

(二) 员工观念升级的两大核心 178

1. 人们天生“恐惧陌生环境”, 帮助员工欢迎与拥抱变化 178

2. 人们总是“屁股决定脑袋”, 树立正确的舆论氛围导向 179

第11章 转型升级的道路选择 181

(一) 科技的“沈氏”与触网的“铜师傅”——两个传统企业的转型案例 181

1. “铜师傅”——“互联网+”下的“铜工艺品”进击者 181

2. “沈氏节能”——“科技”为体, “资本”为翼的探索者 184

3. 启示: 关于产品线、竞争力、思维、资本等 191

(二) 如何选择转型方向——“上下左右, 道路总有” 193

1. 向左——向研发要“竞争力” 193

2. 向右——到下游去找“黄金屋” 194

3. 向上——用“高大上”挖掘价值 196

4. 向下——精耕业务，持续精进 197

(三) 有时，出售（或合作）也未尝不可 198

1. “卖公司”并非半途而废 198

2. 究竟该怎样把公司卖好 199

第12章 善用外脑：与中介机构的相处之道 204

(一) 如何认识中介机构 204

1. 中介机构大多有自己的主营、特长业务，是安身立命所在 204

2. 中介机构是要获取相应回报的 205

3. 对中介机构的认识，既不神化、也不妖魔化 205

(二) 如何选对中介机构 206

1. 如何选择团队 206

2. 如何选择机构 207

3. 如何确定费用 209

(三) 如何开展与中介机构的合作 211

1. 合同不妨分段进行 211

2. 企业方一定要高度参与项目 212

3. 尊重、真诚与互相理解 212

第13章 拥抱科技 214

(一) “颠覆性技术”——从一次演讲说起 214

(二) 科技创新带给我们的变化 215

(三) “变化之下，何去何从” 217

1. 不故步自封，把握价值主线 217

2. 定位清楚，辅以轻松有效的不断学习 218

3. 相比预测什么，更重要的是跟踪与试错 219

4. 聚沙成塔，从细微处做起 219

第14章 拥抱资本 220

（一）多层次资本市场下，中小企业也有畅游的机会 221

1. 背景：目前正处在加快推进多层次资本市场建设时期 221

2. 简要说说“一二三四板”和境外市场 222

3. “一二三板”的上市（挂牌）条件对比 224

4. 四板的分层与挂牌条件 229

5. 冷静：资本并不适合每家企业 231

（二）企业要提升自己，吸引和善用资本 232

1. 了解并知晓“资本玩家” 232

2. 引入投资公司的关键步骤与注意点 232

3. 和投资公司友好相处的几点提醒 236

结语 **毕业、祝福、感谢与再见** 239

附录：本书涉及的主要法律法规版本的说明 243

第一部分

法治背景下，“中小企业规范”价值千金

第1章 聊聊“中小企业”、“规范”及其价值

一个段子：20世纪八九十年代，有一批欧洲的企业家代表团到山东考察投资合作事宜，说要去看一些特色企业。当地官员不敢懈怠，带着一帮老外去了当地几家有些实力的企业转了转。回来后这些专家就在交流，其中一位在讲有家中小企业挺不错的，当地官员就纳闷了——“带去的都是当地不小的企业啊”。一个老外就说了，就那个做冰箱的，就那俩“穿着内裤的孩子”的企业特别好。当地官员恍然大悟，原来说的是海尔啊……

（一）中小企业的界定、特点与困惑

有朋友问我：“究竟怎样的企业算本书提到的‘中小企业’？”

在讲具体标准前，我讲了前文的那个段子。当初我听完也是哈哈一笑，印象深刻。每个人的衡量标准是不一样的，从另一个角度看，多数企业（正如海尔）都有一个从小到大的过程，而且企业规模小并不丢人，“小而美”绝对要比“大而糙”好。



图1 除了是海尔的吉祥物，动画片《海尔兄弟》也是不少人童年的回忆

我讲讲自己的标准吧，10~1000人，销售额500万~10亿元的企业，基本涵盖了中小企业的主要范畴。这标准的范围挺大的，主要是不同的行业差别所致。

比如一家餐饮企业，年收入几千万元，可算一个中型企业，放到工业行业，还只能算是个小型企业，而房地产、建筑等行业则要更高。工业和信息化部等几个部门还曾专门发布过《中小企业划型标准规定》，有兴趣的朋友可以进一步研读。

在读书、咨询、实操的这十几年里，我接触过上百家企业，多数属于此类。对中小企业的特点，我自己感触特别深的几点是：

1. 从无到有，一路成长，相当不容易

多数中小企业创立伊始，都是“在夹缝中求生存”。

有的缺少资金，从银行借不到，没办法，只好通过亲戚朋友同学和其他的渠道，这里五万那里十万地凑钱；有的经营许可证还在审批中，但客户催得急，不做这单生意客户就丢了，一些企业只好狠狠心先上了；有的订单快拿下了，可打点公关总少不了，只好打掉牙往肚子里吞……

一年辛辛苦苦下来，看看好像是赚了点钱。“丁零零”，税务局电话来了——“赚的钱要如实交税哦”。回头再一盘点，那边客户还有些账款拖着没给，明年一条生产线又得投钱，要给员工年底包些红包，这账上就只剩下几个铜板了，怎么办？

2. 很难吸引、培养起成建制的专业人才

这句话并不是说中小企业里没有人才，或者说这些企业的人员不是人才（要真这样，我不就打自己的脸了啊）。但是，中小企业在人才方面确实存在着一些天生不足：

☐ 中小企业的发展稳定性、知名度不高。对于人才而言，在中小企业发展的风险往往要更高一些。

☐ 缺乏系统的管理体系与企业文化氛围。“人治”的色彩往往容易高于“法治”，所谓企业文化实则“老板文化”，加上许多中小企业浓厚的地域风格特点，人才“水土不服”的概率着实不低。

☐ 缺乏长远眼光与耐心。竞争压力当前，今天有人赶紧用，哪还来得及系统考虑三五年后的发展，提前培养人员？

人才的人力成本也是个现实问题。中小企业在研产销业务链上，往往不乏花重金建设团队之举，但在内部治理管理方面，却往往“英雄气短”。

就拿财务总监、人力总监、法务经理等几个岗位来说，能基本胜任这几个岗位的人才一年人工费用之和很可能会过百万，要是再算上懂流程体系的、熟悉资本市场的人才，估计有些老板会抓狂，“一年下来我义务给大伙儿打工了”。

另外，换个角度而言，中小企业是否一定要建立起非常健全的管理团队和机制呢？我认为也不一定，还是需要结合实际情况具体分析。

3. 摸爬滚打，做到一定规模，想有所发展，却又有困惑

我不止一次听到一些老板感慨：“当初做生意，就是想混口饭吃，赚点钱就好；没想到一不小心，搞大了。”

随着企业规模的扩大，经营团队开始接触到一些新事物，碰到一些新问题，也会产生一些新想法：原来那套做生意的方式还能支撑企业再做大吗？内外部环境变化越来越复杂，继续那样做风险有点大了，生意也感觉越来越不好做，到底该怎么办？

（二）国内早已到了规范中小企业发展的时期

以前市场监管还不是很严，我们还有改正错误的机会，那时收手还来得及，只要我们内心真的想“学好”，外部环境还是会给我们机会。这就像小偷偷了东西，自己意识到危险，老老实实改了就好；可赶上“严打”，赃物交了也不行，都要判刑。德隆属于后者……

——冯仑《野蛮生长》

2012年1月19日，冬，寒冷的一天。

就在浙江省高级人民法院就吴英案^①二审作出判决、维持死刑原判的第二天，湖南省高级人民法院就一起同样因民间集资引发的刑事案件作出了相似的判

^① 吴英，浙江东阳人，号称“亿万富姐”，2007年被拘捕。2009年，浙江省金华市中级人民法院认定其在2005—2007年间向社会公众非法集资7亿多元，构成严重的集资诈骗罪，判处其死刑；浙江省高院在2012年1月二审维持死刑判决。消息公布后，引发强烈反响。2012年4月，最高人民法院依法裁定不核准吴英死刑；同年5月，经浙江省高院重审后，以集资诈骗罪判处被告人吴英死刑，缓期两年执行，剥夺政治权利终身，没收其个人全部财产。