

图书在版编目(CIP)数据

小公司如何长大 :从员工管理开始 /张志军编著 . —北京 :中国经济出版社 2006. 1

ISBN 7 - 5017 - 6139 - 6/F · 4939

I. 小... II. 张... III. 企业管理 :人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 155567 号

出版发行 :中国经济出版社(100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址 : www.economyph.com

责任编辑 :高书精 (010 - 68319110)

责任印制 :石星岳

封面设计 :中子画艺术设计

经 销 :各地新华书店

承 印 :

开 本 : 787mm × 980mm 1/16

印 张 : 25

字 数 : 310 千字

版 次 : 2006 年 1 月第 1 版

印 次 : 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号 : ISBN 7 - 5017 - 6139 - 6/F · 4939

定 价 : 35.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话 : 68359418 68319282

服务热线 : 68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

Contents

第一章 小公司更需要大管理

麻雀虽小，五脏俱全	3
小公司离不开员工管理	8
小公司员工管理的误区	14
小公司管理员工的艺术	19

第二章 知人善任，人尽其才

多深的水养多大的鱼	27
留人先留心	32
人尽其才，才尽其用	39
求贤若渴的引才观	44
不可不知的“鲶鱼”效应	50
在培训中壮大	56

职前培训不可少	61
---------------	----

第三章 倾听是管理的艺术

小公司的管理困惑——自作主张	71
倾听与理解	77
沟通的真谛	82
沟通从不满意开始	88
建立适合的沟通机制	94
正确地传达命令	99

第四章 授权管理

记住：授权是你的职责	107
放权不等于放任	111
信任是授权的前提	115
把权力授给合适的人	119
握好权力这把双刃剑	125
授权最忌讳越级越权	130

第五章 点燃激情，激活下属

点燃员工的热情之火	137
情感管理必不可少	143
告诉员工“你真棒”	149
让员工找到家的感觉	153
善待员工就是善待自己	159
管理从尊重员工开始	165

为员工成就而喝彩	171
批评的艺术	175
第六章 投之以李，必报之以桃	
<hr/>	
设计合理的薪酬体系	183
加薪还是奖金	190
让薪酬与绩效亲密接触	195
用“薪”激励	200
完善的福利政策	207
第七章 有氛围才有发展	
<hr/>	
员工管理的载体	215
不可忽视的硬件环境	219
创造氛围，激励员工	223
引爆冰山下的潜能	228
让员工“乐在工作”	234
鼓励创新，允许失败	239
微笑管理	245
第八章 给员工一个驱动力	
<hr/>	
培养员工的竞争意识	253
哪里有竞争哪里就有发展	258
内部引进竞争机制	262
引导良性竞争	266
树立员工的危机意识	270

第九章 伟大的凝聚力

做个优秀的舵手	279
权威来自人格魅力	284
适当的距离就是美	288
赢在影响力	291
让你的言谈举止尽显魅力	295
后 记	300

前 言

Foreword

有很多小公司的老板认为，自己的企业规模太小，员工比较少，没有必要过多地注重或根本不用去注重员工管理，以为管理只是为“大家伙”准备的。甚至有很多小公司老板开门见山地说：“管理，那是大公司才需要的，我们很小而又很简单，用不着去注重管理。”其实这是一种错误的看法。小公司虽然无需庞大的中央参谋服务部门，也无需有复杂的程序和技术，但它的确需要有高度的管理，或者说有的时候甚至比大企业更需要有组织的、有系统的管理，因为这才是小公司做大做强的最基本的条件之一。

很多小公司管理者认为，“千金易得，一将难求”，小公司能否成长则完全靠能人来支撑，于是他们忽视了员工管理，而不惜一切代价去寻找贤人。能人真的这么重要吗？不可否认，能人确实很重要，但小公司如果把自己的命运完全拴在一个老板或一个能人的裤腰带上，那就太危险了。能人走了，小公司还要不要做大、做强？找不到能

人，小公司就不发展了吗？实际上，这是很多小公司发展不可回避的问题，小公司靠什么发展，靠能人？还是管理模式？诚然，刚起步的小公司的确需要靠能人的带领，但也不能否定小公司根本就不需要管理模式，因为只要你想把自己的企业做大、做强，那你就得需要管理模式。小公司的管理靠能人，但最终的发展还是需要整个团队，这就得靠管理模式加职业经理，这是小公司发展的必然规律，并已经被大量的曾经的小公司，如今的大公司的成长实践和发展历程所证明，比如曾经是一个小工厂的海尔就是靠“海尔的管理模式”变成了一个“庞然大物”。

因此，对于刚刚起步的小公司，不可能马上找到大量能人而只能够靠通过从小公司内部的员工中提拔优秀的管理者，其小公司老板最为重要的任务就是建立一套科学的、程序化、规范化的管理模式，为这些企业内部的所有员工提供一个标准的基础管理平台，并建立职业培训体系来帮助他们掌握必要的管理技能，使所有的员工都能达到“人人是人才，人人是领导”的目标，这才是小公司可持续发展的重要基础。本书的特点在于：

1. 针对性强。本书以小公司为对象，以小公司在员工管理过程中所掌握的技巧为出发点，抛弃了以往死板生硬的教科书式语言。员工管理技巧的介绍也仅选择小公司现实可行的途径。既能使小公司老板对于现代小公司的员工管理实务有一个全面的了解，又力争减少阅读量，做到精挑细选，节省读者的宝贵时间。

2. 时效性强。本书选材注重选取最新的资料，采取一边撰稿一边修改一边补充新材料的方式，最新情况截止到2005年12月。

3. 指导性强。本书着眼于对实际工作的指导性、技巧性的内容占据最主要的篇幅。

4. 资料翔实。笔者通过广泛搜集国内报刊、杂志、互联网的有

资料，并对全球成功的小公司进行认真选读，汇集大量材料。

希望本书的上市能为千万家小公司带来福音，使他们迅速做大、做强，这不仅是本书的出发点，也是作者的心愿！

作者语

2005年12月1日 于北京大学



麻雀虽小，五脏俱全

“麻雀虽小，五脏俱全”。公司不论大小，它都是一个经济组织，想发展就得按经济规律办事，并运用计划、组织、调节、核算等管理手段对公司进行科学化管理，没有科学化管理，公司就缺乏生命力和竞争力。很多小公司的经营者只会一味地重视资金和经营品牌，而往往忽视其背后的管理，殊不知管理也是生产力，它决定了小公司的兴衰成败。

海尔集团 15 年来，以平均每年 82.8% 的速度高速稳定增长，从一个濒临倒闭的集体小厂发展成为中国家电第一名牌，在国际市场上享有较高声誉，其经验被美国哈佛大学列为成功管理范例。

当时海尔在创业初期，工厂不仅员工少，而且连年效益都很差，当时情况十分混乱。张瑞敏从接手海尔开始，就意识到要发

展那个破烂的小工厂，首先必须从管理开始。所以从开始，张瑞敏的着眼点就不只是先进的技术，而是想悟出一套适合中国企业的管理模式。

张瑞敏的观察一针见血，他熟悉中国人的秉性，知道中国人做事的最大毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。因此，张瑞敏决定首先解决管理机制这一问题。在



海尔的巨大发展离不开管理。

斜坡球体理论的基础上，张瑞敏发明了一套海尔独特的管理方法，称为“OEC”。OEC管理意味着公司每天所做的事都有人管，所有的人均有管理、控制内容，并依据工作标准对各自控制的事项，按规定的计划执行，每日把实施结果与计划指标对照。总结、汇编，达到对公司运行日日控制、事事控制的目的，确保公司经营向预定目标发展。这样，从车间工人到集团总部的每一位干部都知道自己每天应干什么，甚至可能自己考核自己的工作，领取自己该得到的那份报酬。海尔的管理模式取得了成功，使海尔从一个小作坊发展到了世界级的大公司。

同样，海信集团、娃哈哈集团之所以能够从作坊式的生产车间脱颖而出发展为国内著名公司，和他们在员工管理上导向的变革是分不开的。他们通过变革搭建起来的新管理系统，使人才成长、员工积极性、绩效调整以及新思路在公司内部形成了自动扩张与成长机制，对于日后的发展打下了坚实的后盾。因此，小公司必须注重管理，才能避免被市场淘汰的命运。

然而，有很多小公司的经营者依然我行我素，不重视管理，他们认为：自己的公司规模小，不需要管理；办公司是为了赚钱，只有拼命工作才能赚到钱，用不着要像大公司一样去拼命寻找卓越的管理……这些想法显然是不对的。即使你只是开个小作坊或挑个货担沿街叫卖，也不可能只管理头干自己的事，而不管其他。哪怕开个馒头店，也得首先弄清楚这地方的人爱不爱吃馒头、爱吃什么口味的馒头、上哪儿买面最便宜、用什么方式制作用的面最少、用怎样的方式劝自己手下的小伙计多干活儿等等，这些问题看上去很普通，但实际上却是典型的管理问题。不处理好这些问题，即使是馒头生意也做不长。

可见，如果一个小公司不重视管理，不讲究管理的技巧，只是埋头苦干，那么这样的小公司永远做不大，甚至是没有出路的。“杀鸡焉用牛刀”，中国人常用这句话来表示对小事的轻视，这句话可以运用到生活中的“鸡毛蒜皮”，用到公司上不恰当，因为公司本来就是一个细节化的产物。比如，小公司创业难，守业也难，要想从小到大地持续发展下去，或是在激烈的市场竞争中获得一席之地，怎么能缺少管理的细节？所以，小公司应该记住一点：“杀鸡须用牛刀”，要按科学化的管理办事，讲究精打细算，这样才能长大。

被称为台湾企业第一人的王永庆曾经这样说过：“没有夕阳产业，只有夕阳管理。”王永庆执掌的台湾最大的企业——台塑集团，其经营成效有目共睹，因此，被企业界誉为台湾的“经营之神”。在王永庆先生看来，从事任何生产经营活动只要有好的管理才会有好的效益，没有好的管理，即便从事再好的产业也出不了效益。管理是公司成功的必要条件，没有管理，公司就会下滑，就不可能成功。



没有夕阳产业，只有夕阳管理。

本田宗一郎是日本 HONDA（本田）公司的创始人，也是让本田闻名世界的“伟大的企业家”，他在日本享誉“公司经营之神”的称号。在本田给日本带来荣耀与财富的同时，他却不断地总结着经营之道，认为一个公司想要持续发展，那么管理理念比什么都重要，如果管理观念不通，则什么都做不成。

因此，小公司要想发展到一定程度，就必须有一个管理体系或一个管理流程，越早进入管理规范，越适合小公司日后的发展。不能因为现



日本的本田。

在是小公司而按小公司去运转一个公司。要知道小公司的目标是成为大公司，这种情况下对团队管理要求更高。所以开始的架构一定要搭好，架子一定要稳固。像盖房一样，地基打得不好，你盖高楼大厦肯定比较难，即使勉强搭起来，也会遇到各种各样的问题，比如房子质量问题，客户满意度问题，别小看这些小问题，它能让你没有时间去做大事。这就是为什么我们常说的“一开始的细节是重要的”原因。

提起“康师傅”，几乎没有人不知道，但它当初在台湾的时候却是一家默默无闻的小公司。然而，它现在的成功却来自于它早期严密的管理：厂房里面的一块木板，一块窗帘布；工人的每一个工作制度；公司职员의 升迁奖惩；公司的财务、产品的销售、客户的开发……一切都有周密的规定。正是由于它严谨、有效的管理，才带来了“康师傅”今天的迅速发展。

小公司的管理非常具体化，涉及方方面面的事，人员升迁要管，售后服务要管，产品质量要管，财务制度要管……但在具体进行这些管理活动时，都必须认真地进行。公司就像人，一个人作为一个自然的机体，五脏六腑一样也不能少，且工作要协调。管理也一样，所有具体的管理活动都需要一个完整的管理体系，管理体系是否合理、是否完善，直接关系到该公司的经营和运转，直接关系到它的生存和发展。公司不管是大小，都有它各种形式的管理体系。三五人的小公司，也有它的销售、财务、会计等机构。犹如世界上的超级大国和蛋丸小国，都要有它的政府权力机构、外交机构、财政机构等，否则就不成为一个国家。

但是，在现代社会中，公司的规模不同，却有着非常丰富的管理体系。然而，管理体系的变迁却基本遵循一个简单的规律：公司的规

模越小、公司管理涉及的事务越少，它的管理体系可能越是简单；公司的规模越大、公司管理涉及的事务越繁杂，它的管理体系可能越是庞大且趋于复杂化。但是无论公司大小，要想发展就必须建立健全的管理体系，使公司更好地向前发展。

对于小公司来说，要建立健全管理体系首先要有战略。小公司老板必须仔细考虑出一种能使自己的公司显出特色的战略，也就是说它必须找到一个特殊的生存空间，在其中它具有优势并能经得起竞争。这种特殊位置可能是在某一特别市场上的领先地位。这种战略可能是在某一方面有特色，或有某种特别的技术。

其次，小公司必须有人有时间从事高层管理工作。很多小公司老板总觉得小公司不需要管理层，其实这个想法就是大错特错，小公司要想发展，不仅需要管理，更需要有管理层。而且管理层的成员必须有充足的时间从事高层管理工作，因为小公司正像其他任何公司一样有必要——而且也许比绝大多数大公司更有必要——保证其整个管理集团知道有哪些关键活动，每项关键活动的目标是什么，以及谁负责进行这项活动。

最后，小公司必须有自己的控制和信息系统。因为小公司在人力财力方面的资源是有限的，所以它必须保证把资源用于能产生成果的地方。

不论是创业也好，是守成也好，追求成就必须讲求效率。对于任何一个公司来说，讲求效率重要的是做好管理工作。

小公司往往缺乏必要的管理程序和人力资源。当小公司开始迈向大公司时，往往面临着巨大的成长烦恼与危险。虽然小公司的成长是痛苦的，但是不等于脆弱。“烧不死的鸟是凤凰”，小公司必须在内部实行大管理，从而打造自己壮大的基石。

小公司离不开员工管理

经济的发展为小公司的创立和生存创造了不少机会。纵观世界 500 强的公司，虽然现在是一个庞然大物，但曾经它们很多也是从小作坊起步的。当然，大部分小公司依然步履蹒跚，稍不留神就会灰飞烟灭。据相关报道，目前我国私营企业的平均寿命只有 7.02 岁，其中，约有 70% 的公司第一个 5 年内倒闭，在剩余的小公司中，又有 70% 的小公司在第二个 5 年内倒闭。

那么为什么绝多数的小公司就长不大？仔细分析一下，不难发现，大凡长不大的小公司，员工的流失现象十分严重，在员工管理方面都存在着问题。正所谓“逆水行舟，不进则退”，市场上永远是强者生存，小公司突破不了员工管理这个瓶颈，将会时刻面临生存危机。

小公司在生存与发展过程中，员工起着非常关键性的作用，大公司可以凭借其名气和雄厚的实力吸引各种人员并采取各种措施留住员工。而对于小公司，如何保证吸引员工并留住他们为公司服务就相对比较难。这也是很多小公司老板十分关心的问题之一。

如果说小公司里的员工能够合理流动，这就应该是正常的现象；如果说小公司里的员工流动已经超过了合理流动量，那么这样的人员流失就成了阻碍小公司发展的的问题。一方面，人力资源的缺乏本来就

是制约小公司发展的重要因素之一；另一方面，小公司现有员工又不断地流失，跳槽离开现有公司，促使小公司人员短缺的加剧并严重影响小公司的生产、经营与发展。因此，许多业内专家认为：小公司更需要员工管理。管理好员工的流失问题是小公司的当务之急，也是小公司持续、健康发展的前提。

在现代小公司中，员工流失的原因主要有以下几个方面：

1. 员工职业生涯规划难以实现

员工应聘到小公司工作，最初的动机是获得较高的薪金，但工作稳定后，就会考虑个人的发展机会和前途问题。而在小公司里，员工的发展空间有限，上升的幅度比较小，感觉没有发展前景，不被公司重视，于是很多员工就会选择跳槽而去。

2. 工作强度大，负担过重

许多小公司为了创造业绩，大部分工作时间分上午、下午、晚上三个工作时段，总工作时间普遍超过8个小时，其中还包括部门经理在内的中层干部。毫无疑问，员工的劳动强度远比一般大型公司大。即使在经济上有一定的补偿，但是长此以往，员工身体难以承受，必然会选择跳槽离开。

3. 处罚严重、工作压力大

许多小公司制定的公司内部处罚制度缺乏科学性，处罚过于严重。有研究表明：当员工在一种高度紧张、压力较大的环境下工作时，其工作质量和效率反而低于正常水平。员工长期处在担心被处罚的压力下，工作不可能愉快，也不可能长久，一有机会就会选择离开。

4. 公司前景不明朗或内部管理混乱

这里存在两个方面的问题：一方面是公司缺乏明确的发展目标，或因经济环境的不稳定。另一方面，公司内部管理机制不完善，工作

职责不明确，奖罚不明确，基本的管理制度执行不力，导致员工无所适从，不知道应该怎么做才符合公司的要求，即使努力工作，也难以获得认可。这种环境使那些想有所为的员工无法很好地发挥作用，往往短期内就会跳槽而去。

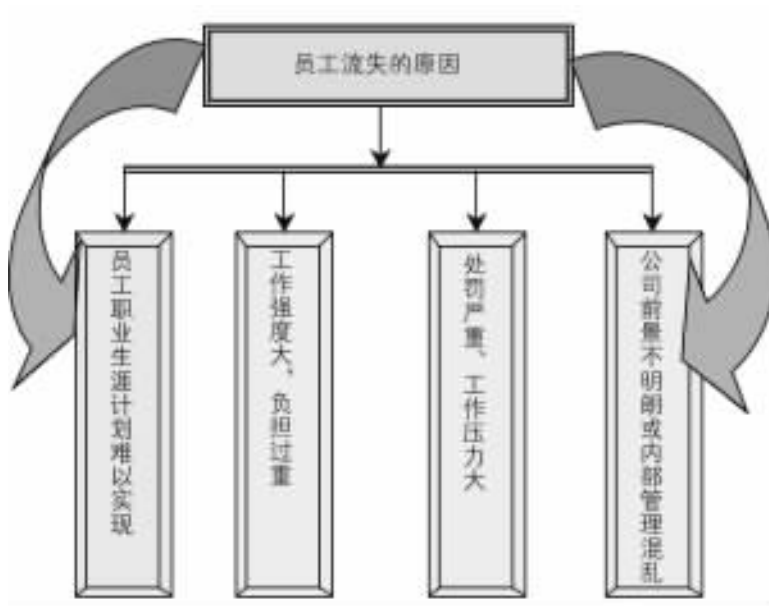


图 1.1 小公司员工流失的主要原因

员工流失对小公司发展有很大的影响。小公司的人员流失中不仅包括普通员工，其中有较大比例是中基层管理人员和专业技术人员，这些人具有特有的专长，有管理经验，是小公司的中坚力量。一方面，这些员工高比例流失，不仅带走了商业、技术秘密，带走了客户，使公司蒙受直接经济损失；另一方面，员工频繁跳槽，会增加公司人力资源的成本，而且影响工作的连续性和工作质量，也影响在职员工的稳定性和忠诚度。在工作之中难免存在短期行为和损害公司利

益的行为。如不加以控制，最终将影响公司持续发展的潜力和竞争力。因此重视员工的流失，防止员工的频繁跳槽，已成为许多小公司的当务之急。

小公司盘子小，任何一个看似小的人和事都可能导致公司的兴衰成败。尤其是“人”的因素，小公司做大的过程，实质上就是人才汇聚的过程；小公司做大的结果，常常是因为注入了“新鲜血液”而带来了公司突破的机会。所以，小公司似乎更加重视“人”的工作。

人是公司的主体，是公司活力之源。“没有员工就没有公司”一语道破了员工对于公司是其他资源不可替代的作用。西方人力资源管理专家曾说过：“人是资源而不是成本”。从这个意义上来讲，人才是公司发展的重要资源，所以小公司的老板一定要防止员工跳槽，加强对员工的管理。加强对员工的管理就要一切从人出发，树立“以人为本”的理念。只有这样，公司才能留住员工，才能让员工少跳槽甚至不跳槽，并为公司的现在和未来的发展继续贡献自己的力量。

联邦快递中国区副总裁陈嘉良接受记者采访时说，曾经的一家小公司变成了如今的庞然大物，确实有它的理由，很多人认为联邦快递成功是因为它有很多的飞机、有庞大的网络等。其实这些东西都是公司的身外物，只要有钱这些东西都是可以买到，显然这些不是公司主要的竞争核心。联邦快递比竞争对手强的真正原因在于：以人为本的管理理念。

“以人为本”首要之处就是要有一种平等的理念，尊重每一个员工。当然平等不只是口头说说，还要在制度上有所保证，如联邦快递公司设有“员工公平对待条例”，员工受到处分如觉得不合理，可以在7天以内投诉到他上司的上司，他上司的上司要在7天内开一个“法庭”来判定员工对还是经理对，如果员工还是不满意，还可以继