

# 总经理管理手册

教你一套把中小公司做大做强做精的18般武艺

张俊杰◎著

# 小公司 做大做强18招

XIAOGONGSI  
ZUODAZUOQIANG18ZHAO

一本提升经理人经营管理水平的实用工具书  
一部恢复中小公司活力和创新意志的制胜宝典  
一部融经营韬略和商业智慧于一体的管理读本

**大未必强，小未必弱**

石油工业出版社

# 小公司做大做强 18 招

张俊杰

石油工业出版社

# 目 录

做大做强之道.....	15
第一招 创业之道：最重要的是活下来和挣钱.....	17
1.先给自己找个引路人 .....	18
2.写一份创业计划书 .....	18
3.走对路，才能办对事 .....	19
4.成功从小投资开始 .....	20
5.投资要想清楚四个问题 .....	20
6.生意无禁忌，赢利最重要 .....	21
7.小公司要学会野蛮生长 .....	22
8.信誉是签订在心上的合同 .....	22
9.不追求盲目做大 .....	23
10.别与大公司对着干 .....	24
11.从垃圾里面淘金子 .....	24
12.胆大心细，赚钱不难 .....	25
13.小本生意重在周转快 .....	26
14.公司成长要迈四道梁 .....	26
15.吃透政策不吃亏 .....	27
16.适时完成角色转换 .....	28
17.赚钱的三个层次 .....	28
18.跌倒了，再爬起来 .....	29
19.二次创业的四个转变 .....	30
20.有一种胜利叫撤退 .....	30
第二招 战略之道：找对方向才容易做大做强做优.....	32

1.没有战略将死在今晚 .....	32
2.老板要对战略负责 .....	33
3.做好未来三五年的事 .....	34
4.对很多机会说不 .....	35
5.走出战略认识的误区 .....	35
6.少就是多，小就是大 .....	36
7.战略管理的四大特征 .....	37
8.先做强，才会真正做大 .....	37
9.做大公司的配套伙伴 .....	38
10.用定位实现战略差异 .....	39
11.战略要与文化匹配 .....	39
12.跟态势，看形势，做趋势 .....	40
13.不迷信专家顾问团 .....	40
14.领先战略与跟随战略 .....	41
15.焦点战略与阶梯战略 .....	42
16.一元战略与多元战略 .....	42
17.战略坚持与战略调整 .....	43
18.跨越战略与渐进战略 .....	43
19.成熟行业的战略隐患 .....	44
20.大势不好，未必你不好 .....	45
第三招 管理之道：管理好，公司兴；管理乱，公司衰.....	46
1.中国企业管理的弊端 .....	47
2.向管理要效益 .....	47
3.理解管理的七大属性 .....	48
4.总经理要有三种管理精神 .....	49
5.不要错把管理当经营 .....	49
6.做好每周应做的事 .....	50
7.做好每月应做的事 .....	51
8.做好半年应做的事 .....	51

9.做好一年应做的事 .....	52
10.如何提高管理的效率 .....	52
11.最好的管理是“少管理” .....	53
12.既要管得少，还要管得住 .....	54
13.远距离管钱，近距离管人 .....	54
14.在公司推行问责制 .....	55
15.“抽屉式”管理有奇效 .....	55
16.越级管理危害大 .....	56
17.抓好现场质量管理 .....	57
18.目标管理实施细节 .....	57
19.变机器管理为人本管理 .....	58
20.将系统管理进行到底 .....	58
<b>第四招 领导之道：领导力就是战斗力，领导力决定执行力.....</b>	<b>60</b>
1.做高情商的管理者 .....	60
2.决策失误是最大的失误 .....	61
3.正确决策必备的五种能力 .....	62
4.追求无为而治的境界 .....	63
5.管理者的权威有哪些 .....	64
6.李克特的领导方式 .....	64
7.权变式的领导模型 .....	65
8.权力越大越要谨慎 .....	65
9.管理者特有的能力 .....	66
10.不断给自己充电 .....	67
11.倾听是管理者的基本功 .....	68
12.领导力决定战斗力 .....	68
13.做“教练式”领导 .....	69
14.给员工积极进取的机会 .....	70
15.处理好“窝里斗” .....	70
16.如何让团队更和谐 .....	71

17.把不同风格的人捏在一起 .....	72
18.凡事多一点包容心 .....	72
19.多请教学者、专家 .....	73
第五招 人才之道：带出一群精兵强将是发展壮大的关键.....	75
1.铁腕领导带出铁军 .....	75
2.招聘到最好的赚钱机器 .....	76
3.用人要避免大材小用 .....	77
4.选聘能人要考虑三点 .....	78
5.任用比自己更出色的人 .....	78
6.分派工作大有学问 .....	79
7.可以提拔的九种员工 .....	80
8.把开拓型人才纳入麾下 .....	80
9.发掘员工潜能的八个手段 .....	81
10.说服员工的三个技巧 .....	82
11.用活、用绝激将法 .....	83
12.让年轻的员工有奔头 .....	83
13.适度施压是用人的法宝 .....	84
14.选择副手的六个法则 .....	85
15.惩戒就要“稳准狠” .....	86
16.人无完人，关键是各取所长 .....	86
17.控制下级的必杀技 .....	87
18.不同阶段的用人策略 .....	88
19.确保下属干劲冲天 .....	89
20.如何说员工才愿意听 .....	89
21.设计员工喜欢的工作 .....	90
第六招 执行之道：没有彻底的执行，再伟大的战略都等于零.....	91
1.树立坚决贯彻的理念 .....	91
2.决定执行力强弱的因素 .....	92
3.让态度不佳的员工上道 .....	93

4.授权、放权的艺术 .....	93
5.工作无小事，细由勤中出 .....	94
6.执行不力怎么办 .....	95
7.把简单的事做好就不简单 .....	95
8.光喊口号不行，要行动 .....	96
9.日事日毕，日清日高 .....	97
10.不要患上“国企病” .....	97
11.怎样授权安全系数高 .....	98
12.授权的三个步骤 .....	99
13.选准授权的对象 .....	99
14.抓好不能授权的工作 .....	100
15.避免授权不当 .....	101
16.哪些是必须授权的工作 .....	101
17.授权前要做的准备工作 .....	102
18.扶上马，送一程 .....	103
19.开一个高效率的会 .....	103
第七招 质量之道：有质量未必成功，没质量一定失败.....	105
1.质量是公司的生命 .....	105
2.事后控制不如事前控制 .....	106
3.追求从数量型向质量型转变 .....	107
4.售后服务上乘，用户放心 .....	107
5.先有品质，后有品牌 .....	108
6.质量管理的八项原则 .....	109
7.进行全面质量管理 .....	110
8.建立一套严密的生产标准 .....	110
9.三大缺陷制约质量管理 .....	111
10.抓好源头，抓住关键工序 .....	112
11.多听一听顾客的抱怨 .....	112
12.如何保证客户无可挑剔 .....	113

13.保证进厂原料无瑕疵 .....	113
14.抓好“现场质量管理” .....	114
15.靠技术设备提升质量 .....	115
16.在检测环节维护好质量 .....	115
17.认识 ISO9000 系列标准 .....	116
第八招 品牌之道：品牌长大了，公司才能长大.....	117
1.品牌是企业的聚宝盆 .....	118
2.保护自己的金字招牌 .....	118
3.给产品起个好名字 .....	119
4.通过资本运营加速品牌成长 .....	120
5.用好“品牌权益” .....	120
6.小公司对品牌认识的误区 .....	121
7.管理品牌是一项终身的事业 .....	121
8.如何进行“品牌维系” .....	122
9.把精力放到品牌管理上 .....	123
10.同名品牌扩张：产品种类延伸 .....	123
11.异名品牌扩张：产品种类细分 .....	124
12.品牌组合成功之路 .....	125
13.实行多品牌架构 .....	125
14.攥紧拳头打天下 .....	126
15.给品牌准确的市场定位 .....	127
16.掌握最流行的品牌策略 .....	127
17.公司标志要有新意 .....	128
18.斜坡理论：反复抓，抓反复 .....	129
19.三招打造核心品牌 .....	130
20.莫走入“买断”的圈套 .....	130
第九招 营销之道：营销对路，发展才能对路.....	132
1.对市场的理解更重要 .....	132
2.薄利多销赚利润 .....	133

3.快鱼吃慢鱼，领先者最强 .....	134
4.上兵伐谋，攻心为上 .....	134
5.集中精力做好“销售渠道” .....	135
6.市场要“抢”不能“让” .....	136
7.以低于进货的价格出货 .....	137
8.随时准备变化，灵活适应市场 .....	137
9.营销管理的三大作用 .....	138
10.打出和别人不一样的牌 .....	139
11.个性营销抓住客户 .....	140
12.做生意要懂点儿心理学 .....	140
13.学会快速突破市场 .....	141
14.培养自己的营销员队伍 .....	142
15.滞销商品的十种促销技巧 .....	143
16.营销创新，日进斗金 .....	144
17.整合资源，一加一大于二 .....	145
18.念好“营销经”，要懂“道德经” .....	146
第十招 创新之道：今天不创新，明天就落后；明天不创新，后天就淘汰....	148
1.谨慎的同时不忘大胆创新 .....	149
2.经受利润摊薄的考验 .....	149
3.用创新打破眼前的僵局 .....	150
4.继续朝你取经的地方去 .....	151
5.创新就是尝试不可能的事 .....	151
6.赢在思维的转换 .....	152
7.在二次创业中走向卓越 .....	153
8.公司发展要跨越二道门槛 .....	154
9.保持公司的创新优势 .....	154
10.主动跨越产业升级的门槛 .....	155
11.培育创新的土壤 .....	155
12.人人身上都有创意 .....	156

13.创新管理的三个层次 .....	157
14.用专利保护好创新 .....	157
15.让消费者决定创新方向 .....	158
16.创新不是一个部门的事 .....	159
17.准备迎接创新的来临 .....	159
18.三分为现在，七分为未来 .....	160
19.创建“学习型”企业 .....	161
第十一招 信息之道：要想生意成，必须信息灵.....	162
1.公司成长离不开信息化 .....	162
2.小公司的信息化需求 .....	163
3.把信息变为金钱 .....	164
4.信息越快越准，赚钱越快越多 .....	164
5.拓宽信息渠道 .....	165
6.搜集信息的四条原则 .....	166
7.获取商业情报的四个方法 .....	166
8.跟同行保持沟通交流 .....	167
9.善用策略，让知识管理有效 .....	168
10.聊天内容是情报来源 .....	169
11.如何收集竞争对手的情报 .....	169
12.信息战：快才能生存 .....	170
13.打破“内部信息封锁” .....	171
14.建立高效的信息系统 .....	171
15.防范商业情报泄露 .....	172
16.密切注意物质需求变化 .....	173
17.档案管理：做好企业成长记录 .....	173
18.建立一体化数据管理平台 .....	174
19.物流管理：货物流转井然有序 .....	175
第十二招 关系之道：聚财先聚人气，挣钱先挣关系.....	176
1.经商实际上是投资于人 .....	176

2.经营企业就是经营关系 .....	177
3.先把关系理顺清楚 .....	178
4.多用“我们”少用“我” .....	179
5.在公司里设置“政委” .....	179
6.学会跟客户打交道 .....	180
7.掌握客户关系的类型 .....	181
8.客户关系管理七堂课 .....	182
9.搞好与银行的关系 .....	182
10.主动与政府修好关系 .....	183
11.避免公司人际关系复杂化 .....	184
12.让政府做调解人 .....	185
13.千万别与新闻界对抗 .....	185
14.赢得金融界的信任 .....	186
15.双赢是合作的目标 .....	187
16.给自己物色一个竞争对手 .....	188
17.搞好社区关系有甜头 .....	188
18.网络公关来不得半点马虎 .....	189
19.不在公益事业上掉队 .....	189
20.别在环保公关上栽跟头 .....	190
第十三招 文化之道：企业文化是最根本的竞争力.....	192
1.文化是最高层次的竞争力 .....	192
2.变资本管理为文化管理 .....	193
3.一是人化，二是化人 .....	194
4.用企业文化带队伍 .....	194
5.企业文化的价值有哪些 .....	195
6.现代商业文化有什么特点 .....	196
7.文化不可抄袭，必须自生 .....	196
8.企业文化的三个层次 .....	197
9.企业文化的六点内容 .....	198

10.要团队文化，不要经理文化 .....	199
11.让员工以公司为家 .....	199
12.消灭“灰色文化”基因 .....	200
13.培养长盛不衰的企业文化 .....	201
14.剔除“互相扯皮”的文化 .....	202
15.告别“绿林义气”情结 .....	203
16.企业应只认功劳不认苦劳 .....	203
17.总经理管不好的“圈子文化” .....	204
18.家族企业文化缺失 .....	205
第十四招 节约之道：总经理的节约细节决定公司利润.....	206
1.节约是一种生存能力 .....	206
2.越财大气粗的企业越节俭 .....	207
3.一手抓增收，一手抓节支 .....	208
4.不疏小利，积少成多 .....	208
5.节约首先要杜绝浪费 .....	209
6.企业处处都有“挖潜”的地方 .....	209
7.把节约变成一种习惯 .....	210
8.千方百计提高工作效率 .....	211
9.最好的方法是“一次做对” .....	211
10.采购是企业节约的源头 .....	212
11.精益求精，让工作“零缺陷” .....	213
12.减少内耗带来的资源浪费 .....	214
13.发挥办公用品的最大价值 .....	214
14.节约能为企业“御寒” .....	215
15.总经理不能太要面子 .....	216
16.生产中的十大节电措施 .....	216
17.处理库存“快、准、狠” .....	217
18.节约型员工是总经理要找的人 .....	218
19.让节约成为企业的一种文化 .....	218

第十五招 财务之道：让投下的每一分钱都产生价值.....	220
1.强化对资金的管理 .....	220
2.保持正常的现金流 .....	221
3.设计好账目制度 .....	222
4.手头资金要用活 .....	222
5.短期财务报告里的秘密 .....	223
6.读懂报表，活用报表 .....	224
7.投资前要调查摸底 .....	224
8.成长性公司的财务课 .....	225
9.保证公司不花“冤枉钱” .....	226
10.投资不能踩红线 .....	227
11.让财务部门参与重大决策 .....	227
12.根据资源能力办事 .....	228
13.投资规模大带来财务紧张 .....	229
14.认准“投资回报率” .....	229
15.产业资本与金融资本融合 .....	230
16.“风投”玩的是创意 .....	231
17.解决好现金流不畅的问题 .....	231
18.关注流动资金的占用情况 .....	232
第十六招 专业之道：先做专做精，后做强做大.....	234
1.绝对内行，才能总有回报 .....	234
2.决定行业赢利的五要素 .....	235
3.经营者不要忙于出名 .....	236
4.专注于自己的优势领域 .....	236
5.不适宜进入新兴行业的时机 .....	237
6.千万摸准生财的门道 .....	237
7.强力“治散”，提升竞争力 .....	238
8.做强就是不断提升竞争力 .....	239
9.公司竞争力的评测指标 .....	239

10.经得起风浪才能生存 .....	240
11.兼顾近期效益与长远发展 .....	241
12.争取做到“小而强” .....	242
13.走出单纯追求做大的误区 .....	242
14.发展中期要杜绝六个“盲目” .....	243
15.“隐形冠军”改变世界 .....	244
16.标准为公司创造大效益 .....	244
17.成为行业游戏规则的制定者 .....	245
18.丢掉“空手套白狼”的想法 .....	246
19.先打赢本土市场，再做国际化 .....	246
第十七招 竞争之道：不怕竞争，就怕不善于竞争.....	248
1.核心竞争力是生存之本 .....	249
2.时刻保持竞争压力 .....	249
3.集中优势兵力攻克目标 .....	250
4.冲在最前列，占领制高点 .....	251
5.竞争中的不竞争 .....	251
6.跨过“大而不强”这道坎 .....	252
7.用专业的心做专业的事 .....	253
8.提升主业的赢利能力 .....	253
9.民营企业竞争能力统计分析 .....	254
10.做强公司关键在特色 .....	255
11.稳健中求发展 .....	255
12.“位次竞争”策略 .....	256
13.不能战胜对手，就加入其中 .....	257
14.做一个市场补缺者 .....	257
15.“特许经营”实现跨越式发展 .....	258
16.满足需求，成为市场领先者 .....	259
17.成本领先才是真英雄 .....	259
18.比竞争对手学习得更快 .....	260

19.合作共赢是成长的秘诀 .....	261
第十八招 防败之道：明知道没有任何胜算，就要果断收手.....	262
1.管理好自己的欲望 .....	262
2.任何时候别丢了健康 .....	263
3.花架子能不搞就不搞 .....	264
4.要尽量减少内耗 .....	265
5.危机面前临危不惧 .....	265
6.化危为机的 9 个方法 .....	266
7.必要的时候“舍车保帅” .....	267
8.困境中共渡难关 .....	268
9.加大债权的清收力度 .....	269
10.防止产生大量呆账、死账 .....	270
11.催款讨债是门学问 .....	271
12.减少客户的赖账行为 .....	272
13.防备合同上的陷阱 .....	272
14.小心证件、印章诈骗 .....	273
15.认清广告中的骗术 .....	274
16.巧妙对付“杀熟”的人 .....	275
17.提防以政府名义诈骗 .....	275

# 做大做强之道

荷兰皇家壳牌石油公司的一项研究表明：跨国公司的平均生命周期为 40 至 50 年，在欧洲和日本，公司的平均生命周期为 12.5 年，而中国公司则更短，为 3 至 5 年。

2005 年 7 月 1 日公布的中国首部民营企业发展报告“蓝皮书”显示：20 年来，中国每年新诞生的企业接近 15 万家，60%的民营企业在 5 年内破产，85%的企业在 10 年内死亡。

面对如此残酷的事实，太阳微公司（SunMicrosystem）董事长麦克尼利说：“要么被吃，要么吃人。”华为总裁任正非感叹：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。”

为什么会有那么多企业“英年早逝”，或“幼年夭折”？影响企业做大、做强、做久的关键因素究竟有哪些？如何破解？怎样才能使企业“活得长”，“长得大”，“走得远”？

民营公司从无到有，从小到大，由弱到强，其成长过程的每一步都考验着管理者的勇气、耐心、智慧，需要经营者时刻保持敏锐的头脑和旺盛的斗志。

对此，正泰集团创始人南存辉深有感触：“做企业跟爬山很像，开始做的时候认为很简单，结果当你越爬越高的时候，就是企业越做越大的时候，碰到困难的时候，越爬越觉得上不着天，下不着地，不能回头。所以当你上了这个舞台，就没有停下来的时候了，要不断去攀登、去跨越。”

经历了早期的艰苦创业阶段，企业开始把做大、做强纳入战略目标。不过，业务发展到一定阶段，做大或者做强似乎成了一道单选题。做大，继续抢占市场份额，意味着利润流失，势必带来生存压力；做强，集中精力抓品质、赚利润，却可能缩减规模，在竞争中处于劣势。

更多情况下，管理者强调做“大”，而忽略了做“强”。结果，光有规模的扩

张，没有稳固的根基，这种“大而不强”是虚胖。大公司尽管规模比较大，但是竞争力指数并不高。这样看来，把小公司做大、做强，的确需要思虑长远、行动周详。

那么，企业做大做强之道，有哪些规律可循呢？其实，那些成功、有生命力的公司都有某些相似性。本书就这一系列问题展开讨论，为读者呈现了把小公司做大做强的 18 般武艺：创业之道、战略之道、管理之道、领导之道、人才之道、执行之道、质量之道、品牌之道、营销之道、创新之道、信息之道、关系之道、文化之道、节约之道、财务之道、专业之道、竞争之道、防败之道。

较之琳琅满目的企业管理著作与大学 MBA 教材，本书最为显著的特征是实践性强、可操作性强、系统性完整。企业管理者不仅能从中学到经营韬略、商业知识、管理智慧，还能在反复研习的基础上洞察企业未来、赢得市场先机，从而真正实现做实、做精、做强、做优、做大、做久的愿景。

每一位有志创造伟大公司的经理人都应该读一读这本书。

每一位旨在打造百年老店的企业家都应该读一读这本书。