

中小企业经营与管理
实务丛书之二

中小企业合作发展促进中心 组编

ZHONGXIAO QIYE XITONG GUANLI YU
WEIJI YINGDUI SHIWU

中小企业系统管理与 危机应对实务

高立法 黄 炜 宋方红 王士民 主编

本书针对中小企业经营管理中存在的问题，深入企业实践创新而成！

- ◆您想掌握先进的“系统管理模式”吗？
- ◆本书将经营战略与目标管理有机融合，为您提供坚实的支撑。
- ◆本书提供了创新变革的模式与方法，为您提供创新的思路。
- ◆危机是企业生存一大危害，本书推荐了行之有效的变危机为商机的方略。
- ◆企业领导应及时跟踪管理新思潮、明确东西方管理特征，以适应国际化竞争大环境。
- ◆本书为您提供了10位管理大师的精华贡献，也在附录中介绍了中小企业合作发展促进中心发布的《中小企业社会责任》。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中小企业经营与管理
实务丛书之二

中小企业合作发展促进中心 组编

ZHONGXIAO QIYE XITONG GUANLI YU
WEIJI YINGDUI SHIWU

中小企业系统管理与 危机应对实务

高立法 黄 炜 宋方红 王士民 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业系统管理与危机应对实务/高立法等主编. —北京: 经济管理出版社, 2014. 5
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3057 - 0

I. ①中… II. ①高… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 075501 号

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 张巧梅

责任印制: 黄章平

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 徐水县宏远印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 27

字 数: 530 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3057 - 0

定 价: 68.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《中小企业经营与管理实务丛书》

编 委 会

- 主 任：上官炜星 辽宁省人民政府副秘书长
- 编 委：黄 炜 北京中医药大学管理学院教授、中国风险管理
者联谊会常务副会长兼秘书长
- 高立法 北京科技大学副教授、中国风险管理者联谊会
高级顾问
- 委 员：张 萍 全国绿色产业促进工作委员会秘书长
- 周海泉 全国绿色产业促进工作委员会副秘书长
兼城镇化建设发展中心主任
- 李建国 上海银行副行长
- 陈 坚 紫光融信金融租赁有限公司总经理
- 倪晓理 辽宁省沈阳市大东区政府综合科主任科员
- 宋方红 上海财苑企业管理咨询有限公司总裁
- 王士民 上海财苑企业管理咨询有限公司副总裁

《中小企业系统管理与危机应对实务》

主 编	高立法	黄 炜	宋方红	王士民		
主 审	蔡铁光	裴昌力				
参编人员：	高立法	黄 炜	宋方红	王士民	杨婕云	
	徐长轂	陈春燕	赵桂娟	阎 莹	马金煜	
	葛金尉	杨 悦	林锦峰	王 静	付 蕾	
	张 伟	赵朝辉	杨 智	顾婉君	联佳俊	
	王晓雷					

序

中小企业的健康发展问题是一个世界性的永久课题。中小企业在经济发展中的重要作用已经被越来越多的国家所认识，而且在经济发展的实践中也得到了充分的证实。一方面，它为社会提供了广泛的就业机会，是社会经济发展的重要增长点；另一方面，它对一个国家的经济体制乃至文化价值的发展也起到了大企业无法比拟的作用。因此，世界上无论是发达国家还是发展中国家，都十分关注中小企业的发展和进步。

我国改革开放 30 多年来，中小企业得到了快速发展。2002 年全国人民代表大会常务委员会通过了《中华人民共和国中小企业促进法》，国家从资金及技术等方面支持并促进中小企业的发展。据工商管理部门资料显示，到 2013 年 3 月止，我国中小企业已达 1374.88 万户，民（私）营企业约有 1096.67 万户。从 CHINA HRKEY 2012 年发布的《中国中小企业人力资源管理白皮书》显示，中小企业约占全国企业总数的 90% 以上，工业品产值约占总产值的 60% 以上，提供了大约 75% 的城镇就业机会。实践证明，我国的中小企业正在成为推动国民经济发展的主要力量，肩负着人民生活需要的历史使命。党的十八大会议及国务院提出的城镇化建设新思路，其中特别突出了“实业型”城镇化的新思路，并为中小企业的发展指明了方向。中小企业应及时抓住这一机遇，健全自己、练好内功、提高自身的管理能力，适应并促进城镇化建设需要。可以期望，在政府及有关部门的大力支持下，我国中小企业将迎来一个腾飞发展的新局面。

当我们为中小企业的发展充满喜悦时，不应忽视中小企业自我管理与健康发展的局限性，特别是有些民（私）营企业，其管理理念与管理方法滞后，管理模式陈旧，资源利用率低，竞争能力差，难以适应激烈

的市场竞争。

中小企业合作发展促进中心、全国绿色产业促进工作委员会城镇化建设发展中心，组织资深企业管理专家高立法教授等人，深入企业推行风险管理，实施内部控制，探索系统管理，创新求效，在实践的基础上，编写了《中小企业经营与管理实务丛书》，同时设立了专家组，为中小企业变革现状、管理未来、提高竞争与发展能力提供咨询服务。该丛书具有以下几个特点：

“新”，该丛书重点论述了中小企业寿命不长的主要原因是“风险意识薄弱，应对危机能力缺乏”。只顾眼前利，不想未来祸，对企业的战略考虑不足，缺乏对未来风险的评估及应对措施，更没有掌握具体的操作技术与方法。该丛书密切结合企业的现状，梳理业务流程，实施风险评估，建立了各种类型的“风险控制清单”，从而使“管理”由事后变事前、由被动变主动、由少数人参与变多数人参与，将风险管理渗入到各项具体业务活动，防患于未然，为实现经营目标提供了有力保障。

“实”，该丛书将理论与企业的现状密切结合。当前中小企业特别是科技型小企业，面临管理模式落后、管理制度陈旧、业绩考核乏力、价值分配不合理、人才不稳定、创新无谋等现象，严重阻碍了中小企业的健康发展。该丛书通过对一些企业改革、创新事例的筛选总结，提出了一套切实可行的新“系统管理”模式。如有的企业将部分股权赠予骨干员工，变“打工仔”为企业所有者。将报酬与目标、绩效挂钩，利益与风险共享，从而调动了广大员工的积极性，提高了企业的核心竞争力，使企业旧貌换新颜。

“效”，讲求实效也是该丛书的一大特点。该丛书在总结经验的基础上，建立起“一主、两翼、三核心、四保障、五原则”的系统管理体系。以目标为主线，将企业经营目标（指标）层层分解落实到部门及员工，做到目标重担大家挑，谁挑多少都知道，将大家的力量形成“一股绳”，为实现经营目标而奋斗。

该丛书还有通俗易懂、简便实用的特点，对中小企业特别是科技型民营企业，在防范人才流失、强化目标管理、增强员工的凝聚力、提高风险管控能力等方面有新的见解，也对企业变革创新、防控风险、提高

核心竞争力具有参考价值。当然，在管理升级与创新过程中，只有结合企业实际学习、创新，不生搬硬套，才能取得成效，服务好社会，完成企业使命。

中国中小企业合作发展促进中心主任：黎志明

2013 年 6 月 30 日

前 言

为什么写这本书？

改革开放以来，我国中小企业如雨后春笋般蓬勃发展，创造工业品产值已达60%以上，成为国民经济中的重要组成部分。但是有些中小企业的老总由于缺乏经营管理知识与经验，出现管理无序、制度欠缺、基础薄弱，造成资源浪费、竞争力差、效益极低，并难以适应市场的无情竞争，再加上影响至今的全球性金融危机，使许多企业处于摇摇欲坠的境地。目前金融危机在中国已有见底回暖之势，党的十八届三中全会改革号角高高吹响，经过“寒流”后的许多老总们开始思考企业梦、思考企业今后向何处去，考虑如何增强自身体质，打造学习型企业，倡导优秀企业文化，走改革创新之路，以期在竞争中脱颖而出，在风雨历练中壮大。本书就是为了迎接这一高潮的到来而编写的。全书共分为九章，重点论述了以下九个方面的问题：

（一）企业的使命与管理。实现企业的使命就需要管理。管理的实质是什么？管理对企业的生存与发展具有双重作用，管理的核心是创建一个适合企业经营特点的“经营模式”，它能使企业起死回生并发生天翻地覆的变化。针对当前企业普遍存在的“群龙无首”齐抓乱管的现象，本书提出了“系统管理”的新模式，即“一主、二翼、三核心、四支撑、五原则”，或称“12345”模式。其优点是将“公司治理、目标管理、流程制度、期量标准、风险管理、内部控制等”归纳为一个有机整体，将各项任务转化为完整的指标体系，运用目标管理机制，充分发挥人的积极性，通过组织、协调、控制、考评等管理功能，较好地实现企业的目标。

（二）企业诊断与治理。企业是一个由多种要素构成的经济机体，受内外部各种条件的制约，在运营过程中会产生各种不平衡，通常称为

“疾病”，影响正常运转，疾病有多有少、有大有小，而且具有种种表现，如不及时“治疗”，轻则影响企业效益，重则使企业“丧命”。上策是早发现、早“医治”、早日恢复健康正常运营。本书提供了一套把脉“企业种种疾病表现的清单”、诊断企业“疾病”的方法、评价健康水平的标准。通过诊断可以判别企业经营的安危症结所在，并为企业列出一份清晰的诊断报告及治理方案。看病需要找名医、避巫医，绝不能乱治。治理企业疾病也需要找“好大夫”，通过详细诊断找出患病根源，才能对症治疗取得成效。切忌“有病乱投医”，造成诊断错误，贻误治理，使疾病继续恶化，最后病入膏肓。随着国内外经济技术的发展，方针与政策的变化以及人的思想意识的变化，企业的“疾病”也在不断地复杂化，诊断与治理的医术与方法也必须提升，企业才能不断升华，这是历史发展的必然，也是企业发展的规律！顺者兴，逆者亡。

（三）经营战略与目标管理。经营战略是对企业长远发展的目标与规划，关系到企业发展的方向、活动范围及预期目标，是企业的行动纲领和具体规划。制定一个科学有效、适合社会需求和企业条件的发展战略，是企业谋求长远发展的不懈追求。战略失误可能把企业引向绝路。可见什么都可以出错，战略不能出错；什么都可以失败，战略不能失败。战略失败是最彻底的失败！无论是一个国家、一个地区和一个行业，还是一个微观组织，都面临着战略问题。作者根据多年咨询经验并结合中小企业的特点，提出了拟定经营战略的依据和方法。

经营战略确定之后如何实施？应通过目标管理机制，对“目标”进行层层分解、落实到部门及个人，融入各项业务之中，实现“千斤重担大家挑，谁挑多少都知道”！并实行严格的考核与奖惩，是行之有效的一套科学管理手段。从而克服“老总急得团团转、下边员工瞪眼看”的现象。将企业的所有力量形成一股劲，朝一个方向奔，企业的战略目标就一定会实现！

（四）组织架构与人才开发。“政治路线确定之后，干部是决定因素”。在企业的使命与经营目标确定之后，就要根据企业的具体情况，确定企业的组织机构、设定必要岗位、明确岗位职责、选择配备必要的人员，完成组织的任务。在这一过程中怎样选聘“能人”，调动人的积

极性，发挥人的聪明才智，强化执行力度等都是管理者的核心任务。为此作者精心设计了一套有关人力资源开发、绩效考核与薪酬管理，以及培育提高企业员工文化素质、创建独特品牌文化的方案，使企业持续发展的愿景落到实处。

（五）变革创新与企业生命力。事物在发展，社会在进步；发展需要创新，进步就要改革。这也是实现企业梦的必然选择。“当外部环境发生急剧变化时，昔日的成功模式可能成为今日的桎梏”。“优秀是走向卓越的最大障碍”。如何改革？作者不仅指出了创新必要性，更强调需要关注种种阻力，同时提出了营销创新模式、产品技术创新模式、盈利创新模式、融资创新模式等七种创新模式，其中要特别注思维模式及管理模式的创新，以及创新改革过程中应关注的种种风险。

（六）优化管理与企业竞争力。企业竞争力是企业整体素质的综合反映。为全面提高企业素质，作者推出六方面需要优化的对象。一是流程重组与优化，流程优化可以缩短业务流转的过程，砍掉不必要环节、减少资源消耗、降低物流成本，所以是“企业获得重生的法宝”。二是以质量为导向的过程优化，包括设计过程、产品制造过程、供应及销售过程、资金流动过程等，都可在现有的基础上进行优化再造。同时推出了“质量屋”新管理模式，用以寻找变异源，优化质量水平。三是推行精益化管理。它的出发点是提高产品或服务的价值。产品或服务的价值是由客户需求来拉动的，最终由客户来确定。生产或提供没有客户需求的产品或服务，是没有任何价值的，也是一种很大的浪费。为满足客户需求，提供产品或服务的价值，应该努力做到尽善尽美。为此需要推行精益化管理，提高顾客满意度，增加产品或服务价值。四是强化提高“整理、整顿、清扫、清洁、安全、素质”管理，简称6S管理，它是精益化管理的基础，也是全面质量管理的核心内容之一，更是千万不可忽视的安全生产，也是中小企业管理中的薄弱环节。五是推行六西格玛（ σ ）管理，“ σ ”在数理统计中表示“标准差”，是用来表示数据或过程输出离散程度的一种指标，实施6 σ 管理能帮助企业解决诸多实际问题。6 σ 管理始终坚持“顾客至上”、“高标准”、“零缺陷”理念。六是关于信息化管理，随着计算机网络技术发展，运用网络技术进行业务交易、

加快信息沟通,提高决策水平、优化经营管理,直接影响到经营效率和效果,作者介绍了中小企业怎样实施信息化建设,以适应经营管理的需要。上述优化管理对提升企业竞争力有决定性的意义。

(七) 企业信誉、信用与经营。信誉、信用与经营是市场经济运行中必不可少的重要因素。“民无信不立”是我国的一句古训,强化信誉、重信用、守合同是经营管理中的一项重要职责,也是企业经营之宝。它不仅在经营中发挥多种功能,而且还有巨大的现实价值,也是创造利润的源泉。特别是在市场经济条件下,企业如果失去信用、不遵守合同,经营就难以为继。作者引用大量实例深刻揭示了失信引发风险并造成巨大损失的恶果,还分析了信用风险产生的诱因,提出了建立信用管理/合同管理的措施,对强化提高企业信誉有指导意义。

(八) 危机防范与处理。危机(也称突发事件)是企业运营中时有发生的问题。什么时间发生?发生什么事件?造成多大恶果?事前难以预测,但是可以预防,可以做防范预案准备,但有无充分准备其后果可大不一样。2013年11月22日青岛发生油管爆炸突发事件,造成62人死亡、136人受伤,直接经济损失达7.5亿元,是一项重大责任事故。从事件发生的过程看,有些伤亡是可以避免的,它不是天灾而是人祸。是管理者麻痹大意、缺乏危机意识及应急预案的防控体系所致,故在事件发生后迟迟得不到有效解决,使事件向恶性发展,这一血的教训应牢牢记取。作者对危机前的预测、应急预案及预防做了详细介绍,还介绍了事件发生后如何处置的应对策略、措施与方法,怎样使危机转化为商机,以及事件的恢复与总结,从而提高企业的防控危机及处置效果。

(九) 企业监督与推进。监督与推进是中小企业较为薄弱的环节,监督不是可有可无,而是非常必要的一项重要职能。没有监督,内部控制制度就难以实施,同时监督也含有一种激励功能。如何做好监督工作,作者指出了监督检查的重点对象就是掌握一定权力的人员;监督检查的重要内容是法律法规、规章制度设计的有效性和执行的有效性。也介绍了监督检查的流程及方法,监督机构的建设及监督人员的素质要求,为充分发挥监督和推进作用提供参考。

为使广大管理者认清管理的实质,了解管理的演变过程,掌握管理

的发展规律，本书详细介绍了东西方管理的特征以及世界十位管理大师的著作及精华贡献。这些管理理念对社会发展、人类进步发挥了极其重要的作用，每位经营管理者不可不学、不可不知，并取其精华结合实际灵活运用，必会事半功倍。

本书适用于中小企业经营管理者、财会人员及大专院校相关专业教学参考。本书在编写过程中参考了相关著作和论文，得到了中国风险管理者联谊会一些专家的指导与支持、出版社编辑的精心修改，在此表示衷心的感谢！

由于作者知识水平所限，错误难免，不妥之处敬请广大读者赐教。

编 者

2014 年 4 月

联系网址：中小企业合作发展促进中心、全国绿色产业促进工作委员会城镇化建设发展中心：www.smec.org.cn。

目 录

第一章 管理创新是企业发展的根本途径.....	1
-------------------------	---

管理是生产力诸要素之首，管理功能具有两重性。

管理创新与变革潜力无穷，它可以促进生产力的蓬勃发展！

针对“群龙无首”的管理现状，本章推出“系统管理”新模式。

第一节 管理是什么？	1
第二节 管理必须创新	10
第三节 管理创新框架	12
第四节 管理体系的基本内容	17
第五节 管理创新效果的评价体系与方法	49
第六节 管理创新面临的挑战	52
附：一、商业模式创新实例	63
二、下一轮商业浪潮：以客户为中心的业务转型	65

第二章 管理要升级，诊断必先行	68
-----------------------	----

企业经营中出现管理失误、机能失调等“疾病”在所难免。

企业“疾病”预防为主，早期治疗，弄清病情，对症下药。

讳疾忌医，有病乱治，有害企业的健康发展！

第一节 企业诊断评估的意义、标准与方法	69
第二节 企业整体健康状况的诊断评估	74
第三节 怎样进行企业战略管理的诊断与评估	103
第四节 怎样进行组织机构的诊断与评估	106
第五节 怎样进行企业功能状况的诊断评估	109
附：ABC 运输公司绩效诊断评价报告	117

第三章 战略决定经营成败，目标需要协同管理	120
-----------------------------	-----

战略为企业经营指明方向，要符合企业实际情况，切实可行！

正确战略取决于决策层的聪明才智、信息翔实、集思广益!

战略目标实施应融入目标管理机制,靠群策群力,抓机遇避风险!

第一节	中小企业有哪些特征?经营战略如何定位·····	120
第二节	中小企业的发展战略如何确定·····	124
第三节	怎样打造中小企业的核心竞争力·····	132
第四节	如何将经营战略融入目标管理体系·····	133
附:	加多宝凉茶定位·····	145

第四章 组织架构、人力资源与企业文化建设是企业发展的基石····· 146

企业战略目标确定之后,组织架构设置、人才选配是成功与否的决定因素!

人力资源是生产力诸要素之首,领导职责是选贤任能、开发蕴藏在员工中的智慧!

明确企业文化精髓,强化企业文化建设,为企业发展奠定扎实基础。

第一节	中小企业组织架构如何设置·····	146
第二节	中小企业如何进行人力资源开发·····	151
第三节	员工职业生涯规划是企业健康发展的基石·····	156
第四节	提高执行力,才能确保经营目标实现·····	168
第五节	中小企业如何进行文化建设·····	171
附:一、	人力资本与机器资本比较·····	175
二、	1+1 不一定等于 2 ·····	176

第五章 创新是企业生存的活力 效益的源泉····· 178

创新是人类生存基础的前进动力,企业持续发展的源泉!

创新一要结合实际,二要发动群众,三要领导重视与支持!

请把握创新理念、创新模式、创新条件、创新过程及其风险管控!

第一节	自主创新的必要性及面临问题·····	179
第二节	中小企业创新的过程、源泉及风险·····	183
第三节	中小企业有哪些创新模式?·····	188
第四节	中小企业创新有哪些风险?如何实施有效管理·····	202
附:	海尔公司创新事例·····	209

第六章 优化管理是提升企业竞争力之本····· 213

企业所有业务活动的期望目标都是通过一定流程实现的!

优化流程提高质量,做好精益化、6S 管理,可节约资源增加效益!

优化流程管理需要领导重视, 全员参与, 结合实际, 开动思维!

第一节	为什么要优化业务流程·····	213
第二节	怎样强化以质量为导向的过程优化·····	217
第三节	怎样强化精益化管理·····	247
第四节	怎样推行 6S 管理·····	256
第五节	怎样强化六西格玛管理·····	265
第六节	怎样强化信息系统管理·····	278
附: 一、	海尔公司业务流程再造事例·····	288
二、“100-1”	等于“0”·····	289

第七章 经营要关注信誉、信用与合同风险····· 291

弄明白信誉、信用包括哪些内容, 企业为什么要维护它?

合同应具备哪些基本内容, 合同签订与执行是经营者必备知识!

重视信誉与信用是企业生存之本、发展之路, 万万不可忽视!

第一节	认清信誉风险危害, 维护企业信誉·····	291
第二节	认清信用风险的危害, 强化识别与控制力·····	302
第三节	如何构建合同信用管理体系·····	308
附: 合同信用	失败案例·····	318

第八章 危机事件危害极大 需强化管理机制····· 320

搞明白危机管理的实质及其必要性和应遵循的危机处理原则。

防范危机的产生要制定应急预案, 规范处理程序, 明确责任人员。

处理危机事件必须弄清真相、分别对待, 积极主动创造条件变危机为商机!

第一节	危机管理的含义及其管理机制·····	321
第二节	企业如何做好危机事件前的监测与防控·····	330
第三节	企业如何做好危机事件的处理·····	334
第四节	企业如何进行危机事件后的恢复与总结·····	339
附: 强生制药公司	泰诺毒药片事件的处理·····	341

第九章 完善企业监督机制, 推动企业健康发展····· 344

监督是克制惰性、私欲的必要手段, 失去监督的企业就难以健康发展。

监督评价要有依据、标准、程序、方法, 要因地制宜“量体裁衣”。

要配备德才兼备人员、积极主动开展工作, 才能发挥监管的成效!

第一节	内部监督评价的含义及现状·····	344
第二节	内部监督评价的内容、依据与标准·····	348

第三节 内部监督评价的程序与方法.....	351
第四节 内部缺陷的认定与报告的编制.....	355
第五节 构建监督评价系统,充分发挥推进作用.....	359
附:台塑王永庆的“推夫”	360
附录一 当代东西方企业管理模式的特征.....	363
附录二 世界十位管理大师的精华贡献.....	373
附录三 中国中小企业社会责任指南(第一版)	404
参考文献.....	413