

忙总

管理笔记

WXMANG GUANLI BIJI

小企业管理案例

文小芒 / 著



海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

013065879

F276.3
223

管理笔记



小企业管理案例

文小芒 / 著

海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE



北航

C1674177

F 276.3
223

013062873

版权所有 不得翻印

图书在版编目(CIP)数据

小企业管理案例 / 文小芒著. — 海口: 海南出版社, 2013.7

(忙总管理笔记)

ISBN 978-7-5443-5155-3

I. ①小… II. ①文… III. ①中小企业—企业管理—案例 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第169283号

淘宝专卖: 五味书社

<http://shop105077158.taobao.com>

联系电话: (0574)88280044

忙总管理笔记·小企业管理案例

作者: 文小芒

图书策划: 张立佩 黄宪萍

责任编辑: 陈波 孙芳

特约编辑: 韩壁 丁锐

装帧设计: 黎花莉

责任印制: 杨程

印刷装订: 三河市祥达印装厂

读者服务: 李会恩

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 18.625

字数: 356千

书号: ISBN 978-7-5443-5155-3

定价: 90.00元(全三册)

版权所有 请勿翻印、转载, 违者必究

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

目录

小企业管理案例 ◆ 3

- 一、引子 ◇ 3
- 二、干什么及其执行结果：目标 ◇ 7
- 三、干什么及其执行结果：生产部任务展开清单 ◇ 19
- 四、干什么及其执行结果：销售部任务展开清单 ◇ 27
- 五、干什么及其执行结果：协同要点 ◇ 31
- 六、干什么及其执行结果：季度工作重点 ◇ 35
- 七、怎么干和执行过程：组织工作 ◇ 39
- 八、怎么干和执行过程：好的制度应该是简单易行的 ◇ 49
- 九、怎么干和执行过程：生产部的准备工作 ◇ 61
- 十、怎么干和执行过程：生产管理心得体会 ◇ 71
- 十一、怎么干和执行过程：质量管理心得体会 ◇ 83
- 十二、怎么干和执行过程：生产成本控制心得体会 ◇ 89
- 十三、怎么干和执行过程：销售准备工作和财务准备工作 ◇ 99
- 十四、小结 ◇ 109

实施全面预算的几点体会 ◆ 113

我给SCM软件开发商提的需求清单 ◆ 139

牛鞭效应如何干掉一个企业 ◆ 159

目录

小企业管理案例 ◆ 3

- 一、引子 ◇ 3
- 二、干什么及其执行结果：目标 ◇ 7
- 三、干什么及其执行结果：生产部任务展开清单 ◇ 19
- 四、干什么及其执行结果：销售部任务展开清单 ◇ 27
- 五、干什么及其执行结果：协同要点 ◇ 31
- 六、干什么及其执行结果：季度工作重点 ◇ 35
- 七、怎么干和执行过程：组织工作 ◇ 39
- 八、怎么干和执行过程：好的制度应该是简单易行的 ◇ 49
- 九、怎么干和执行过程：生产部的准备工作 ◇ 61
- 十、怎么干和执行过程：生产管理心得体会 ◇ 71
- 十一、怎么干和执行过程：质量管理心得体会 ◇ 83
- 十二、怎么干和执行过程：生产成本控制心得体会 ◇ 89
- 十三、怎么干和执行过程：销售准备工作和财务准备工作 ◇ 99
- 十四、小结 ◇ 109

实施全面预算的几点体会 ◆ 113

我给SCM软件开发商提的需求清单 ◆ 139

牛鞭效应如何干掉一个企业 ◆ 159

目录

1. 前言

1.1 目的

1.1.1 目的：明确行内各项规章制度

1.1.2 范围：适用于本行全体员工

1.1.3 依据：根据《中华人民共和国劳动法》

1.1.4 适用范围：本行全体员工

1.1.5 解释权：归人力资源部

1.1.6 生效日期：自发布之日起

1.1.7 修订记录：见附表

1.1.8 审批：由人力资源部审批

1.1.9 生效：自发布之日起

1.1.10 解释权：归人力资源部

1.1.11 适用范围：本行全体员工

1.1.12 解释权：归人力资源部

1.1.13 解释权：归人力资源部

1.1.14 解释权：归人力资源部

1.1.15 解释权：归人力资源部

1.1.16 解释权：归人力资源部

1.1.17 解释权：归人力资源部



小企业管理案例

一、引子

.....

我没有管理过小企业（我的小企业定义是少于300员工，年销售收入少于3亿人民币），但是接触过很多为我们提供原材料的小企业，看到失败的例子很多，也许从旁观者来看，更客观一点。

小企业一般由于投资问题，都是离散型的组装加工或服务提供企业，很少有流程型的。大多数都是由三种人创业产生的。一种是大企业里的销售骨干，在积累一定的人脉和客户关系后，自立门户，这种比例最大；第二种是拥有一些关键技术或者挖来一个技术骨干团队，想过过老板瘾的技术人员；第三种就是前政府官员，掌握相当的政经资源，不满于平庸或升级无望，下海投机的。

小企业与大企业有根本区别。大企业就像一艘10万吨的集装箱大船，不但专业分工明确，例如船长、大副、二副、水手长、轮机长等齐全，职责清楚，分工详细，而且有一个完善的后方保障，包括运营信息提供、客户维护、销售网络、后勤保障、

设备维护、安全保障等。小企业就像一个舢板，总经理既是船长，也是水手长，既要维护销售网络，也要保障后勤维修等。小企业总经理必须是十项全能专家，否则很难操作。

那么小企业总经理在忙什么呢？无非是跑业务，管财务，忙事务。

跑业务的核心其实就是控制企业物流和信息流（在小企业中，物流往往就是信息流的载体，无法剥离）。小企业最大的问题就是产不出，卖不掉。

产不出是指不能在合理的成本下，生产出合格的产品，或者虽然合格，但是产能太低，无利可图。这往往由于产品或服务生产所需要的能力、设备或工艺有严重短板或瓶颈，整个系统不配套（具体后面我有一个例子说明）。

卖不掉是指虽然产品出来了，但是没有合适的销售渠道，或者虽然有客户，但是价格太低，或者付款条件苛刻，或者售后保障条件超过自身能力（这种情况在由工程师创业的企业特别常见。因为他们缺乏市场的经验，以为东西好就一定有人要）。

管财务，对小企业来讲就是5个瓶盖盖10个瓶子的事，辗转腾挪，因为小企业最缺的就是钱，不能一分钱掰成两半花，是不可能发展壮大的。

忙事务，实际就是凝聚人心。小企业人心是极为不稳的，一夜之间可能就找不到人了。

下面我以一个实际企业的例子来说明上述问题。

这个企业是以前我工作的单位的上游企业，主要生产工业用节能产品（具体的不便说），是几个世界级企业在中国的销售代表出来创业的。

一天，这伙人来找我，说实在坚持不下去了，有的人把房子都卖了，投入进去，而成功的影子都还没看到，家里已经鸡飞狗跳，想打退堂鼓。由于他们以前一直找我咨询一些管理问题，所以也比较熟悉这些人。我的意见是：一不做，二不休，千万不要因为有困难就放弃，那会后悔一辈子的。

所以我们共同花了一段时间来整理问题，提出解决办法。制订了一些新的工作计划，确定一些任务清单，并改变执行的流程和方法，后来这个企业慢慢走上正轨。这个过程，对在创业或准备创业的弟兄来说，可能有点借鉴价值。

一、填空题 (每题 10 分, 共 40 分)

1. 设 $f(x) = x^2 + 2x + 1$, 则 $f'(x) =$ _____

2. 设 $y = \sin x$, 则 $y'' =$ _____

3. 设 $y = e^x$, 则 $y' =$ _____

4. 设 $y = \ln x$, 则 $y' =$ _____

二、选择题 (每题 10 分, 共 40 分)

1. 设 $f(x) = x^2 + 2x + 1$, 则 $f'(x)$ 的值为 ()

(A) $2x + 2$ (B) $2x + 1$ (C) $2x$ (D) 2

2. 设 $y = \sin x$, 则 y'' 的值为 ()

(A) $\sin x$ (B) $\cos x$ (C) $-\sin x$ (D) $-\cos x$

三、解答题 (每题 10 分, 共 40 分)

1. 求 $f(x) = x^2 + 2x + 1$ 的导数。

2. 求 $y = \sin x$ 的二阶导数。

3. 求 $y = e^x$ 的导数。

4. 求 $y = \ln x$ 的导数。

二、干什么及其执行结果：

.....

目标

这一部分我想先把整个过程及其结果描述一下，给大家一个鸟瞰，以后再来慢慢描述执行中的问题和过程。

他们在创业的大半年时间里，完成了原型机的生产组装调试，并在A公司（是央企G公司的下属公司）一个装置上开始试运行。产品的技术水平据他们告诉我在国内是绝对领先的，主要经济技术指标也不次于进口产品，而价格只有进口产品的40%（他们自己计算就算这个价格仍然有40%左右的毛利）。

这大半年他们也写出很多工艺文件，也做了很多测试工作。基本完成了生产主要设备采购订货，并支付了部分货款。也在全国到处推销，接触了几乎所有可能的潜在客户。

可结果是一套装置都没有卖出去。而流动资金已经枯竭，只有不到30万，只够两个月的人吃马喂。危在旦夕。

产品卖不出去的原因实际很简单，首先就是产不出，问题包括：一是不能满足客户需求，也即按照客户标准的产品生产定

型测试和一致性测试没有完成；二是批量生产能力不能达到客户要求；三是质量管理和工艺管理客户认为不合格（主要是没有自己的生产设备、检测设备和检验实验室，原型机是通过对外委托加工零配件，然后手工焊接，组装调试出来的，典型的螺丝刀、焊枪和万用表的小作坊，无法证明可以批量生产合格产品）。

其次是没有一个完善的售后服务体系，对客户培训、维护支持的能力无法满足测试需求。

上述问题产生实际有三个原因：一是严重缺乏流动资金，而且早期模仿跨国企业派头，浪费严重，且一开始摊子太大，四处出击，在没有生产能力时就到处推销，而且销售人员的特点难免夸大其词，以致让部分潜在客户产生抵触情绪或怀疑；二是缺乏生产管理经验，工作步骤和流程混乱，随心所欲，协调极差，各自为政，且自我感觉良好；三是不理解市场需求，以我为主，经常要求客户配合（这是从跨国企业带来的毛病）。

根据上述情况，我们首先确定了一个现实的目标：也即先拿到产品准生证，可以进入用户采购名录；其次是完成批量生产准备工作；三是获得一批订单；四是解决枯竭的流动资金。

前期他们稀里糊涂已经花掉3000来万，主要是生产了10台样机，委托其他单位做性能测试，到处推销送礼（采用的仍然是他们在跨国企业的推销模式），以及主要生产设备和测试检验

设备采购的部分定金，还有在开发区租用生产厂房的租金、水电气安装以及简单装修等。后面生产用户试用样机需要的流动资金和设备提货的资金已经没有，这属于典型的不会预算控制导致的后果。

为简便起见，我按年龄把他们5个人分成为老大、老二等。其中老大是跨国公司销售出身，老二是M公司（一家大国企）前总工程师，老三老四都是跨国公司销售出身，老五是原市财政局某处长，财务出身。

下面是当时的基本工作计划（执行情况）：

1. 基本目标：

（1）从1991年7月1日开始，至1992年6月30日止，必须完成根据国家质检总局生产鉴定（或用户采购认证）要求的全部技术准备工作，包括技术文件清单和鉴定试验清单所列工作。同时完成G公司（这是一家能源央企）列入设备采购清单所需的全部测试、论证、鉴定所需要的技术文件清单所列工作和形成鉴定文档（G公司鉴定或认证需求清单需要销售部门与生产部门共同争取拿到。在这以前，他们已经跟G公司设备采购部门、财务部门吃过N次饭，送过M回礼）。

这项工作进行得非常艰难，认证测试工作花了16个月才基本完成。几乎花光了所有能够借来或搞来的钱，原因还是不同流

派、不同背景的技术人员互相不买账的刁难。

(2) 同时根据各种不同客户需求清单,完善产品的功能设计和满足清单所有需求(这点需要看销售部门市场开拓进度来定。这个通过以前的客户关系,已经有很多基础,但是要想成为采购订单,还有很长的路)。

实际上,这项工作一直就没结束,一直在持续完善。

(3) 在上述工作完成后,在鉴定认证程序执行的同时(这需要销售部门的公关工作到位,这主要是指邀请中央部委来主持鉴定认证工作),在1992年8月31日前,完成批量生产所有的准备工作。

这项工作推迟了整整一年。主要原因就是G公司认证文件迟得不到。

(4) 在1992年9月30日前拿到所有鉴定证书,获得准生证,并正式签订批量生产采购合同。

实际上后来虽然没有拿到正式准生证,生产企业已经认可设备,就采取变通办法:试用产品采购,在第二年的10月份(也即1992年10月)获得1000万订单。这基本符合原来计划。

G公司生产部门后来开始少量采购,主要原因还是生产需要,

产品的确性价比高。另外对设计院、研究所等故意刁难也有抱不平的意思。当然利益也是重要原因。

(5) 在1992年10月10日, 开始生产第一批正式产品。

实际推迟6个月。

2. 争取目标:

(1) 1991年7月完成在A公司一号装置上设备安装、调试、试运行。

这个目标完成得也并不顺利, 主要是A公司一号装置项目的主承包方工作进度大幅延迟6个月, 不过试运行后效果极好, 采集的试用数据理想。

(2) 1991年8月30日前完成试运行的所有数据跟踪, 收集和分析, 并向第三方(例如清华、中科院之类的单位)提交, 请求认可背书。基本数据应该包括: 产品效果、效率和能耗; 对生产系统运营的影响, 对操作人员影响和环境影响; 对其他设备的影响; 对周边环境噪声的影响等基础数据和分析计算数据。

这项工作也是在推迟6个月后完成的, 结论很有利。

(3) 争取在1991年9月中下旬获得G公司初步试用的认可, 在

其下属企业大面积试用（实际上G公司是老大以前的大客户，与很多人员都很熟，当初成立这个公司时，G公司有人是准备入股的）。

这个目标基本在推迟6个月后按时间节点完成。试用一年后，又获得6000万追加订单。

（4）争取在1991年12月根据试用结果，获得G公司生产认证资格，并获得初步订单。

这个目标推迟18个月才完成。主要还是各种文件报批中受到刁难，不断需要买单。

（5）1992年3月以前，在几个公司（这是一个化工央企）下属企业试用，在6月底争取获得S公司下属企业正式订单。

这个目标推迟24个月。原因是都在观望在G公司的试用情况。在G公司的认证资格通过后，获得了S公司3000万试用订单（当然也是公关的结果）。

3. 最理想目标：

（1）在1991年9月份前后，获得向B公司（这是能源央企）、C公司（这是化工央企）等等潜在用户的展示机会。

这是按时完成的，但是效果不好。这些公司倾向于进口（可能是可以获得大额回扣和出国机会）。直到3年后，也没有太大进展。

（2）通过上述系列展示，在1991年底以前，这些单位接受各种系列产品试用，并同意采集使用数据，一旦数据合乎客户要求，将争取进入采购招标流程。

实现时间比计划推迟18个月，最终只在G公司和S公司实现。

（3）1992年上半年就获得足够的订单合同，提前进入批量生产流程。

实际最后进入批量生产流程比原计划推迟了6个月，而且使用的是试用产品名称，并无正式型号。

4. 可能的几种机会估计：

（1）A公司三号设备试装（需要与三号承建方和设计方联系）。

这个目标在12个月后实现。

（2）新疆某项目（需要与新疆联系，这有工作基础，因为他们都在新疆推销过产品）。