

大老板的新思维与

大企业的组建

夏俊 等编著

「下海」必备 老板必读

5 小老板到大老板丛书



中信出版社



132631

F276

小老板到大老板丛书之五

95-40

大老板的 新思维与大企业的组建

夏俊 等编著



S034200

中信出版社

DA198/33

图书在版编目 (CIP) 数据

大老板的新思维与大企业的组建/夏俊等编著. —北京: 中信出版社, 1995. 12

(小老板到大老板丛书; 5)

ISBN 7-80073-102-2

I. 小… II. 夏… III. 大型企业—企业管理 N. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 13439 号

小老板到大老板丛书之五

大老板的新思维与大企业的组建

编著者	夏俊 等	开本	787×1092mm 1/32
责任编辑	王明慧 中 莹	印张	10.75
责任监制	肖新明	字数	241 千字
出版者	中信出版社 (北京朝阳区新源南路 6 号京城大厦) 邮编 100004	版次	1996 年 1 月第 1 版
		印次	1996 年 6 月第 2 次印刷
承印者	中国科学院印刷厂	书号	ISBN 7-80073-102-2 F·75
发行者	中信出版社	印数	8001-20000
经销者	新华书店北京发行所	定价	15.00 元

版权所有·翻印必究

总 序

——适者才能生存

小企业在国民经济和社会生活中扮演着重要角色。在美国,95%的企业是小企业,国民生产总值的43%是由小企业创造的。日本朋友亦认为,“没有中小企业的现代化,就没有日本经济的现代化”。我国小企业的地位同样不可低估,私营企业更是小企业中的一支生力军。截止到1994年底,我国私营企业总户数已近30万户,从业人员超过400万人,在他们中间也涌现出一批致力于出口创汇的佼佼者,创汇额近10亿元。然而小企业终究因为资本弱小、势单力薄,抵御风险能力弱,面临的竞争压力大,而市场经济的特点就是竞争,只有适者才能生存。在美国,新登记

的企业五年中约有半数相继倒闭。我国小企业的老板们在商海中能否把好航舵,是破浪前进,脱颖而出,还是翻船落水,昙花一现,这是摆在每一个小老板眼前的现实问题,要解决这一问题,最有效的途径唯有勤奋学习,努力提高自身的素质。这点也可以通过1993年我国的私营企业老板自身文化水准与其财产积累量的几乎是正向比例关系中得到验证:文盲——35.0万元,小学——41.2万元,初中——46.1万元,高中——49.5万元,中技——64.4万元,中专——68.7万元,大专——74.7万元,大学——80.0万元。

勿庸讳言,当前我国致力于小企业的研究还很不够,同时小企业老板们的素质偏低也是一个普遍现象,尤其是缺乏创业思维、竞争意识、质量意识、信誉观念、公共关系与领导艺术、经济效益观念和市场经营的战略眼光,从一定意义上说,就是表现出不适应市场经济条件下的竞争。由从事企业咨询诊断的专家、学者们和第一批下“海”吃“螃蟹”的实践者共同组织编写的《小老板到大老板丛书》顺应时代的需要,解决了小老板们要提高自身素质,却苦于无从着手的当务之急,这确实是一件大好事。

这套丛书表现出很强的实用性和可读性,实际操作性亦很强。它向人们描绘了一幅从小企业的创办到小企业的未来发展直至向大企业的转变的完善图景,为某一天要开

办一个小企业或欲改进已有的小企业的读者们铺设了坦途。同时，也为小老板们在竞争中立于不败之地，提供了行之有效的办法、技巧和策略。

喜悦之余，特以此为序。

沙叶

1995年6月9日于北京

沙叶教授，高级研究员，系中国企业管理协会副会长、中国企业家协会常务副会长、中国质量管理协会副会长、中国设备管理协会副会长、中国企业经营咨询公司董事长兼总经理、清华大学经济管理学院兼职教授。

目 录

困 惑

我的企业办成这样的规模后
为什么就不能发展了呢? ... 1

诊 断

老一套的管理已不适
用了 7

对 策

用大老板的新思维重
组企业 13

● 谈谈大老板 17

一、“大老板”与“大企业” 17

二、大老板的工作 21

三、哪些人能当大老板 25

● 大老板的新思维 38

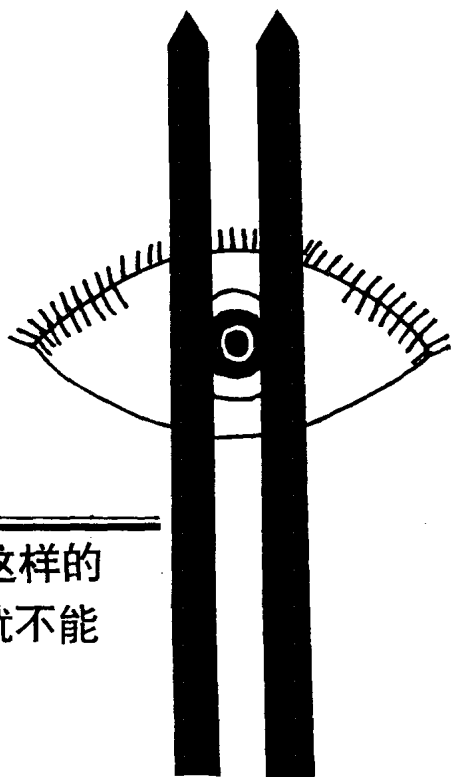
一、战略思维:运筹帷幄、决
胜千里的关键 38

二、人本思维:得人者昌,失人者败... 51

三、创新思维:企业生存和发展的

原动力	61
四、系统思维:把握全局,统筹有度	70
五、权变思维:治而不僵,活而不乱	80
六、职能思维:事半功倍的捷径	91
七、科学思维:高效节约的经营之路	100
八、全球思维:吐纳环宇之雄心	107
●新思维下的企业重组	118
一、战略目标和方向:差之毫厘,谬之千里	119
二、新型的企业制度:迈向成功的第二步	131
三、重整组织结构:打桩扎马,脱胎换骨	146
四、为工作岗位画张图	174
五、选将才者为经理	189
六、“招兵”和“练兵”	203
七、设计合理的报酬体系	217
八、企业文化:支起你整个企业的彩虹	231
●运用现代管理方法于重组后的企业	247
一、损益平衡分析	247
二、成本管理	253
三、需求分析	257
四、“老三论”	263
五、“新三论”	284
六、行为科学	290
七、新型管理方法运用前提——管理基础	318
优化模式 物竞天择,适者生存	325

困惑



我的企业办成这样的
规模后为什么就不能
发展了呢？

作

作为一名工商企业策划咨询的专业人员，笔者有幸接触众多企业家，其中不乏中小企业家。这样的问题几乎是大多数已有一定积累而又对扩展经营感到力不从心的企业主们首先急切要提出的问题。

在1994年秋季北京国际展览中心举办的人才交流会上，笔者走访了数家中小企业主。他们的企业，有的是集体，有的是私营，还有为数不少的合资企业。其中一家中港合资专门生产电缆的公司，笔者与前来招募人才的该公司执行董事张先生一谈就是一个多小时。

这家公司创建于1990年秋季，到1994年秋刚好创办四周年。起初，是因为公司现在的董事会中的一员有一颇有家资的香港亲戚。这位曾长期涉足电线电缆制造业的亲戚，

1990年春节回家乡探亲时，看到了内地经济领域改革的成就，遂决定在家乡北京投资办一电缆公司。公司以合资的形式成立，港商出技术、设备，其中方亲戚负责土地征用、厂房建造以及其它办厂必备条件的创造。工厂于1990年秋建成并投产，注册资本100万元人民币。这样，一家中港私人合资企业就诞生了。

公司创建之初，上至董事会成员、下至生产工人，都有很高的热情。仅1990年第四季度就实现产值500万元，税后净获利40万元。年终，每位职工除了领取应得的工资外，还分别获得金额不等的“红包”一个。

第二年，公司准备扩大生产规模，决定从现有的40万元利润中拿出30万元用于新设备的购置和扩展供销渠道。原先，公司生产电缆所需原材料均是通过董事会成员在电缆业的关系来采购；公司产品的销售也大都是通过熟识的销售渠道。现在，要扩展生产，首当其冲的问题是扩展原来的销售渠道。因为，从生产角度来看，由于有较为先进的技术和一些经验丰富的技术人员，暂时不会造成拖公司后腿的局面。公司所面临的是如何把自己的产品卖出去。

通过董事会的努力，一年内，扩大了销售渠道，建立了一些新的关系。1991年底，实现产值1500万元，税后净获利125万元。

1992年，公司仍把扩大规模作为首要追求，从上年利润中支取100万元投资于生产和销售。年底，实现产值3000万元，比上年翻了一番；税后净获利200万元。

1993年，公司把利润中的150万元用于扩大再生产，

实现产值 4000 万元，税后利润 250 万元。公司又拿出其中的 200 万元用于购置设备、扩建厂房和修建宿舍。这时的公司已初具规模，净资产增至 500 万元，职工 300 人。

谈到这里，张先生话锋一转：

“然而，到了 1994 年，公司的发展势头出现了停步不前的势头。而且，由于成本上升幅度大，前三个季度虽实现产值 3000 多万元，但是利润却大不如初，仅为 60 万元，出现了负增长。为此，我们董事会成员会同有关管理人员开会研究原因之所在。最后得出结论认为，我们现在的发展已经面临很多困难。首先，我们的成本越来越高。这不只是因为原材料价格上涨，而大部分是因为生产过程本身的成本增加。其次是员工激情很难再被更大限度地调动。而最主要的还是，我们对市场越来越没有把握。当初由于生产规模小，依照老关系、老路子销售产品尚可维持，现在生产规模扩大了，而竞争却比以前激烈，销售成本越来越高。照这样下去，我们公司看来前途不妙。为此，我们董事会准备向专业咨询公司请教。您既然是做咨询的，一定能为我们找出原因。”

说着，张先生让身边的人拿出一份似早已准备好的咨询申请书。我接过细观，见上面写道：

尊敬的先生：

我们电缆公司是一家中港私人合资企业，创建于……
……

我们现在面临着一个很大的难题，就是无法再扩大原

有生产经营规模。我们现在的产值未能逐年稳步增长，而成本却远比当初建厂时高。对于这一切，我们公司董事会成员不知如何对策。为此，我们诚恳请教咨询界的专家为我们找找症结、指明方向。

此致

敬礼

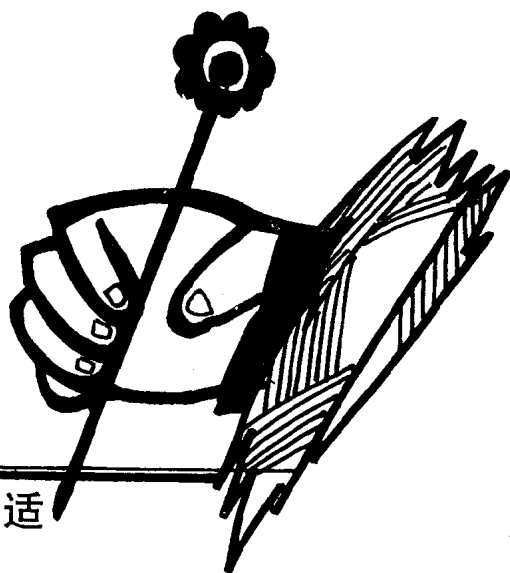
××电缆公司

我收起咨询申请书，看着该公司张贴的“招聘高级管理人员”的广告，求贤若渴之意溢于字里行间，我很理解该公司的心情。由于我本人以前也曾在机械制造厂当过数年工程技术人员，我已有了承揽这项咨询业务的念头。

张先生见我看完材料，接着说：

“我真的很困惑，我的企业办成这样的规模后为什么就不能发展了呢？”

诊断



老一套的管理已不适用了



带着事先准备好的材料，几日后，我应邀来到这家公司所在地。行前，我为这家公司草草设计了一张综合调查问卷，为现场的相关调查做准备。调查表内容简列如下：

××电缆公司管理诊断
综合调查问卷

1. 你公司有无战略规划？
2. 你公司生产几种产品？
3. 各种产品的市场需求如何？
4. 你知道有多少厂家生产同种产品？
5. 你与同类产品生产厂家有何种联系？
6. 你的产品主要供给什么市场？
7. 你知道该行业现状吗？
8. 今后一年内该行业的发展趋势如何？
9. 你企业资金筹措主要有哪些渠道？