

小微企业 管理模式 构建与创新

SMALL AND MICRO ENTERPRISE MANAGEMENT
SYSTEM CONSTRUCTION AND INNOVATION

一本合伙人、创业者、老板、管理者和员工必读的书

苏怀川

编著



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

小微企业 管理模式 构建与创新

SMALL AND MICRO ENTERPRISE MANAGEMENT
SYSTEM CONSTRUCTION AND INNOVATION

一本合伙人、创业者、老板、管理者和员工必读的书

苏怀川

编著

时代

成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

小微企业管理模式构建与创新 / 苏怀川编著. ——成都: 成都时代

出版社, 2016.4

ISBN 978-7-5464-1619-9

I. ①小… II. ①苏… III. ①中小企业—企业管理—
管理模式—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 065025 号

小微企业管理模式构建与创新

XIAOWEIQIYE GUANLIMOSHIGOUJIAN YU CHUANGXIN

苏怀川 编著

出品人 石碧川
责任编辑 张露
责任校对 李航
装帧设计 成都蓉创文化传播有限责任公司
责任印制 干燕飞
出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86619530
(028) 86615250
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 成都童画印务有限公司
规 格 210mm×285mm
印 张 26
字 数 510 千
版 次 2016 年 5 月第一版
印 次 2016 年 5 月第一次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-1619-9
定 价 298.00 元

著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话 (028)85915875

《小微企业管理模式构建与创新》采用健康、环保的国际高品质原色蒙肯轻型纸印刷:

○白度 50 度, 色泽为原色调, 阅读时舒适、不刺眼、不疲劳、保护视力; ○质感、松厚度、吸附性好, 不会被切口划伤手, 不会被油墨弄脏手; ○比普通纸轻 1/2~1/3, 便于携带和阅读; ○韧度好, 翻阅声小, 不返黄, 不易破损, 易长期保存; ○纯木浆纸, 无需蒸煮, 不含荧光增白剂, 无废气排出, 更为环保。

“世界这么大，问题这么多” 我（们）该怎么办？

为大众创业助力前行，添砖加瓦。
为小微企业健康运行，插上翅膀。
请人吃饭，不如请人读书，
生意难做，不如好好学习。

——小微企业规范管理可鉴范本





作者简介

苏怀川

1989年成都成人教育学院政教专业毕业。1991年被破格评为“政工师”，曾先后获市“优秀宣传工作者”“优秀政工干部”等称号。先后10余篇论文获全国、省、市优秀奖。1993年在国有企业从事企业管理工作。1995年毕业于四川省委党校经济管理系，之后，先后在国有、股份、民营企业、事业单位担任经营管理领导职务，具有20多年的实际经营管理经验。为大量企业和政府项目作过企业经营管理咨询诊断和项目策划，为数家企业定制设计管理模式，并担任企业顾问。

《小微企业管理模式构建与创新》是作者为适应市场经济的需要和现代企业制度的要求，响应大众创业、万众创新的号召，在学习借鉴和吸取前人先进管理方法之精华，运用现代企业管理的理论、方法，总结作者长期理论研究和实践经验的基础上，根据各类小微企业成长的过程、目前的状况和未来发展的态势而专门编著的，具有较强的针对性、引导性、实效性和操作性；此抛砖引玉，为小微企业规范管理、健康发展尽微薄之力。欢迎专家、学者、管理者指教。

序言

让小微企业在规范管理轨道上健康运行

据媒体报道，在这大众创业、万众创新的时代，全国平均每天新增注册企业 10 万户，仅成都市作为全国小微企业创业创新基地示范城市以后，2015 年上半年就新增小微企业 37801 户，平均每天新登记 646 户；新增注册资本 3546.58 亿元人民币；实有市场主体 1146352 户，总注册资本 24470.54 亿元人民币。最近国务院又出台“四众”政策，更是使小微企业数量不断猛增。然而，作为企业的两大主题——管理和经营，许多企业却“成在经营、败在管理”上；特别是小微企业忙于经营的同时，却忽略了管理的重要性。

正如此，《小微企业管理模式构建与创新》这本书力求为小微企业解燃眉之急并达到以下效果：(1) 权威性。这本范例都是经过许多企业应用完善后长期管理实践的结晶，是小微企业规范管理的模板。(2) 借鉴性。范例不过多地纠缠管理思想和管理理念，更多地注重具体的管理方法，更直观地显示其操作性，以便为小微企业提供一个可操作的指导；而配套的管理制度范例为小微企业建章立制，规范制度管理提供了通用范本。(3) 实用性。管理模式部分是为小微企业提供管理方法和标准流程模板，管理制度部分则是为小微企业制定规章制度提供参考借鉴范本，不仅具有参考价值，而且具有实用价值。

企业管理问题是制约企业生存发展的重要原因之一。之所以许多企业出现“流星”现象，其失败的原因虽然各有不同，但有一点是相同的，那就是企业存在内部管理混乱、失控失效的问题。这说明加强和改善企业管理已成为小微企业的当务之急。愿本书能为小微企业建立一套适合本企业的管理模式尽一份绵薄之力。

企业管理千头万绪，错综复杂，建立管理模式是小微企业必须要做的事情。但是，作为企业和管理者，最核心的一点是对人的管理、对人的尊重。写下这段话，作为本书的开篇，借此抛砖引玉。

管理赢天下

——小微企业需要建立管理模式

大众创业，万众创新。小微企业迅猛发展，无数小微企业在政策的感召下，踏入创业之路，以灵活的经营机制，在艰难的创业过程中，渡过了一个又一个难关，克服了一个又一个困难，及时抓住机遇，不断成长。然而，小微企业却面临管理不规范、不到位的困惑。为了解决小微企业对规范管理的迫切需求，作者特编写了这本《小微企业管理模式构建与创新》，供小微企业鉴用。曾几何时，随着市场经济的深入发展、竞争的加剧、企业规模的变大，经历了自身数次“蜕变”，在成长的过程中，企业在管理上暴露出的问题越来越多，如不及时革故自新，实施有效管理，就很难在竞争中取胜，难使企业站稳脚跟、再创辉煌。

据美国专业信用分析公司多年来对破产企业的调查分析，他们发现几乎90%的企业都是由于管理不善造成的。如企业战略、管理认识、治理体系、激励机制、约束监督等的缺失，使许多企业不适应新常态的要求，出现危及企业生存的状况。而我们周围不少企业失败的原因尽管很多，各有各的难处或困境，但有一条却惊人的相似，那就是“疏于管理、荒于经营”，缺乏一套科学的管理模式。“兴于机遇、衰于管理”几乎成了这类企业所共有的规律。这是经验和教训的证明，更是公认的事实。管理赢天下，已被越来越多的老板和管理者所认识，从而更加证明了“成在经营，败在管理”的正确性。

如果说经营打通了通往财富的途径，那么管理则是决定能否真正攫取财富的基础，二者不可偏废。经营渗透着管理，管理覆盖着经营。所以，一个企业不仅要经营得好，更要管理得好。管理是企业的命脉，你不创新，别人在创新，你就会落后，就会被无情的市场淘汰。所以，无论从经营上讲，还是从管理上说，做完一件事很容易，做对一件事难、做好一件事就很难。

管理无小事，创新是大事。管理是个系统工程，管理的每一个事件无论大小都具有关联性，事事相关，环环相扣，一件“小事”失控、错乱必会影响全局；一点失误，步步被动，其害就大了。管理还具有整合性，即所做的每一件小事未必会有立竿见影的效益，但尽量做好每一件小事就会显示出“1+1>2”的整合放大效应；而创新是企业生命之源，生存发展和兴旺发达之本。所以，经营要创新，管理更要创新；否则，我们的经营管理水平、干部职工素质将无法提升，我们的效率和效益无法提高。

企业必须建立一套全新的、适合自身发展的、实用有效的、科学的管理模式。首先要根据

企业自身情况设计管理模式，这是企业运行的核心。那么什么样的企业适合建立管理模式？①企业要有强烈的发展欲望；②新兴的企业必须建立管理模式；③高速发展的企业必须建立管理模式；④重组、改造、国有企业必须建立管理模式；⑤“一把手”要有管理投入的理念、决心和信心；⑥企业要有规范运作、持续稳定发展的清醒认识。新兴企业需要建立管理模式，股份制企业需要完善管理模式，企业集团需要统一管理模式，国有企业需要改造管理模式，事业单位需要更新管理模式，承续企业需要创新管理模式。这不仅是企业信息化、国际化、连锁化、法制化、现代化的需要，更是企业自我复制、管理创新、生产要素、企业职工的需要。

企业不仅要生存，更要发展。大众创业、万众创新的新形势不允许我们固步自封、艰难维持，而是要我们跟上时代步伐，与时俱进，转型创新，这正是我们必须建立管理模式的至切至真的原因。而管理模式需要专业化设计，就像你的工程、你的产品一样，需要专业的设计，而这比厂房、工程、设备更重要、更复杂、更精细。

而小微企业无论是在初创期间，还是承续期间，大多又不愿花钱请专业公司设计，有鉴于此，为适应新常态下解决小微企业之需，作者特为小微企业编写了这本《小微企业管理模式构建与创新》。小微企业用买本书的钱就可建立一套自己的管理模式。这套管理模式是为适应新常态下市场经济的需要和现代企业制度的要求，运用现代企业的理论、方法，在吸取先进管理之精华，总结设计者长期理论研究和实践经验的基础上，根据各类企业成长的过程、目前的状况和未来发展的需要而专门编写的，具有较强的针对性、引导性、指导性、独特性、实用性和操作性；前期数家企业运用后，效果彰显，备受称赞；当然，企业在实施过程中，需要得到老板和各级管理者坚定不移的推行，并在实践中根据企业自身情况增添内容，被予以不断完善和有效执行，使企业在新常态下，管理规范创新，经营转型升级，始终处于管理的领先地位，经营立于不败之地，有所作为，业绩大升，上下肯定，同行借鉴。

内 容 简 介

成在经营，败在管理。如何让小微企业打破成功率较低这一宿命？如何让小微企业走上规范管理的正确道路？如何让小微企业建立一套自己的管理模式？……《小微企业管理模式构建与创新》满足你对管理的迫切需求和渴望！

管理模式需要专业的设计。本书作者曾为迪康药业、科迪置业、攀钢成都销售公司南充办事处、南充攀信等企业量身定制设计管理模式，在这些企业实施后，都效果彰显、备受称赞。

本书分为上、中、下3篇：

上篇注有引言，为《小微企业管理模式十大系统》，分为组织系统、文化系统、指挥系统、联络系统、预算系统、激励系统、约束系统、人才系统、治理系统、创新系统；

中篇为《小微企业部门职能及岗位描述》，分为部门职能和岗位描述范例；

下篇有前言《小微企业基本管理制度汇编》，分为五个部分：第一部分行政管理制度，第二部分财务管理制度，第三部分人事管理制度，第四部分安全管理制度，第五部分后勤管理制度。小微企业可根据企业需要增篇。

作者为南充攀信公司做管理模式培训



目 录

上篇 小微企业管理模式十大系统

第一部分 组织系统

一、企业模型	2
1. 组织系统表五大要素说明	3
2. 管理幅度和管理层次选择说明	4
3. 小微企业前期操作办法说明	4
二、小微企业分工	6
1. 部门职能	6
2. 岗位描述	7
三、小微企业的述职规定	8
1. 首次述职	9
2. 定期述职	9
3. 特别述职	9
四、小微企业的所有者和管理者	10
1. 股东会	10
2. 董事会	10
3. 董事长	10
4. 总经理	11
5. 小微企业股东大会职权说明	11
6. 小微企业董事会职权说明	11
7. 小微企业监事会职权说明	12
8. 小微企业总经理的职能补充说明	12
9. 小微企业董事长的职权补充说明	12

第二部分 文化系统

一、小微企业的企业文化	13
1. 小微企业企业文化的功能作用	13
2. 小微企业企业文化的类型选择	14
3. 小微企业企业文化的形成发展说明	14
二、企业文化在市场竞争中的体现	15
1. 竞争的关键是特色	15
2. 特色的核心是品牌	16
3. 品牌的保障是文化	18
三、小微企业的企业文化识别系统	19
1. 理念系统	19
2. 视觉识别系统	20

小微企业管理模式构建与创新

附例 1: 南充攀信工贸有限责任公司员工手册.....	22
附例 2: 南充攀信工贸有限责任公司视觉识别系统.....	29

第三部分 指挥系统

一、小微企业指挥系统的设计依据.....	38
1. 以岗位图为序列.....	38
2. 以岗位描述为依据.....	38
二、小微企业指挥的设计原则.....	38
1. 服从指挥的原则.....	38
2. 一个上级的原则.....	39
3. 逐级的原则.....	39
三、小微企业指挥的设计类型.....	39
四、小微企业指挥系统的设计法则.....	40
1. 不间断.....	40
2. 及时.....	40
3. 前后一致.....	40
4. 确保执行.....	40
5. 可监督.....	40
五、小微企业指挥的常用形式.....	41
1. 命令.....	41
2. 会议.....	41
3. 公文.....	44
4. 企业中的常用文件.....	45

第四部分 联络系统

一、小微企业联络系统的设计依据.....	46
1. 机构图.....	46
2. 部门职能.....	46
3. 部门本职.....	46
二、小微企业部门之间的运作原理.....	47
1. 各尽其职, 各负其责.....	47
2. 相互服务, 相互制约.....	47
3. 统一指挥, 步调一致.....	47
4. 工作流程和工艺流程构成了企业自动化运作机制.....	47
5. 不同的职能部门内部有各自不同的运作形式和管理方式.....	47
6. 部门的工作业绩考核评定.....	47
三、小微企业工作流程设计.....	47
1. “工作流程”的含义.....	47
2. 工作流程的要素.....	48
3. 工作流程的格式.....	51
4. 工作行为标准.....	55
5. 程序化行为和非程序化行为.....	55

附：指挥系统与联络系统的关系	56
第五部分 约束系统	
一、小微企业检查和反馈	58
(一) 检查	58
1. 行政检查	58
2. 专业检查 (职能检查)	59
3. 值班检查	59
4. 专职检查	61
5. 秘密检查	61
6. 社会检查	61
(二) 反馈	62
1. 统计	62
2. 各部门上报资料	62
3. 建立渠道、收集反映	62
二、小微企业检查和反馈结果的分析	63
1. 职能部门负责汇总、分析和上报	63
2. 电脑的汇总、分析和上报	63
3. 各级行政管理人员进行分析	63
三、小微企业检查结果的保密	64
四、小微企业检查结果的上报	64
五、小微企业检查结果的处理	64
1. 明确处理问题的责任	64
2. 检查结果的知达	65
3. 检查结果的处理方案	65
4. 行政主管落实处理方案	65
5. 处分核准执行	65
6. 总经理特赦权	65
六、小微企业检查结果的长期效应	65
1. 和奖惩挂钩	66
2. 和收入挂钩	66
3. 和升迁挂钩	66
4. 对工作程序的修改提供一定数据	66
5. 对企业决策有影响	66
6. 影响检查方式的本身	66
7. 检查结果的跟踪要延续一定时间	67
七、小微企业检查和反馈的表格	67
八、小微企业检查和反馈的流程	74
1. 建立标准	74
2. 根据已建立的标准检查工作	74
3. 纠正偏差	74
九、小微企业检查和反馈的原则	75
1. 客观的原则	75

小微企业管理模式构建与创新

2. 真实的原则	75
3. 概率原则	75
4. 代表性原则	75
5. 与企业利益相关的原则	75
6. 两权分离原则	76
7. 责任原则	76
8. 控制点的原则	76
十、小微企业董事会对企业的检查和控制	76
1. 误区	76
2. 董事会必须有健全的常设机构	77

第六部分 预算系统

一、小微企业要以预算为核心	78
1. 改变滞后的理财方法	78
2. 提高小微企业相对的竞争优势	78
3. 预算的作用	79
二、小微企业项目投资预算	79
1. 可行性分析	79
2. 资金的时间价值	80
3. 投资预算的编制	81
三、小微企业年度预算	82
1. 销售收入	82
2. 税金及附加	82
3. 建设成本	83
4. 销售成本	83
5. 期间费用	83
6. 利润	83
四、小微企业盈亏平衡点分析	83
1. 盈亏平衡点结构分析	83
2. 盈亏平衡点分析法的用途	84
五、小微企业如何用预算控制企业	84
1. 天天看预算	85
2. 周周评预算	85
3. 月月结预算	85

第七部分 激励系统

一、小微企业激励功能	86
1. 动力	86
2. 润滑	87
二、小微企业的激励手段	87
1. 幼稚的激励手段	87
2. 什么能激励	88

三、小微企业工资机制	88
1. 合理的工资标准	89
2. 反对大范围发红包	90
四、小微企业奖惩机制	90
1. 奖励机制	91
2. 处罚机制	91
五、小微企业员工的培养和提升	92
六、小微企业员工的权利保护	92
1. 劳动保护的义务	92
2. 劳动保护内容	93
3. 员工有参与企业管理的权利，最主要是通过职工代表大会	93
七、小微企业需创造的良好工作氛围	93
1. 团队精神	93
2. 文明管理	94
3. 建立工会	94
4. 改善工作环境	95
附：责任过失单	97
八、正确认识企业管理中的若干关系	98
1. “严格管理”与“关心爱护”的关系	98
2. “大气候”与“小环境”的关系	99
3. 物质与精神的关系	99
4. 干部与群众的关系	99
5. 深化改革与维护稳定的关系	99
6. 经营与管理的关系	99
7. 财富与商机的关系	99
8. 坚持与成功的关系	100
9. “愚者”与“智者”的关系	100
10. “儒商”与“小贩”的关系	100
11. “知识”与“肌肉”的关系	100
12. “梦想”与“希望”的关系	100
13. “爱财”与“挣钱”的关系	100
14. “牵挂”与“帮助”的关系	101
15. 目标与行动的关系	101

第八部分 人才系统

一、小微企业人才选用与招聘	102
1. 人才选用与招聘遵循的原则	102
2. 用人的注意事项	102
二、关于小微企业人才素质标准的认识	103
1. 企业所需人才的基本要求	103
2. 企业所需 8 种人才类型	103
3. 各类人才在企业中的数量及作用	105
三、小微企业人才素质要求说明	105

小微企业管理模式构建与创新

(一) 总经理	105
(二) 财务部经理	106
(三) 办公室主任	106
(四) 业务部经理	107
四、小微企业人才的招聘录用原则	107
1. 招聘必须制度化	107
2. 招聘必须程序化	109
3. 选择招聘录用的测评方法	111
五、小微企业员工培训在企业活动中的地位	114
六、小微企业员工培训的目标	116
七、小微企业有效培训的特点	117
1. 培训大纲和培训教案	117
2. 培训前准备	117
3. 建立自信心	117
4. 鼓励学员参与	118
5. 控制	118
6. 给予反馈	118
7. 总结	118
八、小微企业员工培训的种类	118
1. 培训内容分类及责任部门	118
2. 以培训形式分类	119
九、小微企业员工培训体系的运行	120
十、小微企业培训课的内容	121
1. 如何领导培训	121
2. 制订培训计划	121
十一、小微企业招聘录用中对应聘人员的评价	121
需要考虑的因素	121
十二、小微企业培训体系的建立	122
常用的培训方法	122
十三、小微企业员工培训的考核	123
十四、小微企业员工培训的总结	125
十五、小微企业员工培训的证书颁发	125

第九部分 治理系统

一、合伙企业治理法则	127
1. 合伙创业法则概述	127
2. 小微企业失败原因	127
3. 合伙规则	129
二、公司治理的制度安排	133
1. 股东会治理制度	133
2. 董事会治理制度	135
3. 董事治理制度	136
4. 监事会治理制度	137

5. 董事长治理制度	138
6. 总经理治理制度	139
三、公司治理的法务规则	141
1. 制定好公司章程	141
2. 签署合伙投资运作规则协议书	149
3. 向股东出具股东出资证明书	153
4. 作好筹备及承诺	158
四、公司治理的操作方案	160
1. 推行承诺宣誓制度	160
2. 尽量做到决策科学	162
3. 突出和落实监督权	162
4. 严明印章管理	164
5. 定好选聘用人制度	165
6. 建立并推行适合本企业的管理模式，严格按企业规章办事	167

第十部分 创新系统

一、企业与创新的理论依据	168
1. “创新”概念	168
2. 创新的基本特点	168
3. 企业与创新	169
二、企业创新的基本方向	172
1. 观念创新	172
2. 目标创新	172
3. 制度创新	173
4. 环境创新	173
5. 技术创新	173
6. 产品创新	174
7. 理念创新	174
8. 思维创新	174
9. 战略创新	175
10. 管理创新	175
11. 营销创新	177
12. 文化创新	178
13. 网络创新	181
三、企业如何实现创新	182
1. 创新需要勇气	183
2. 解决创新中的矛盾	183
3. 创新激励是关键	185
四、创新的研讨课题	187
课题一 创新融资策略	187
课题二 创新是企业的饭碗	191
课题三 创新型企业的理念创新	192