

拥有此书 您将如虎添翼 管理快速提升 经营马上成功

中小企业管理提升

主 编 魏国辰

副主编 刘 华 杜红平

苏 君 曾 婷

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业管理提升/魏国辰主编.-北京:中国物资出版社,
2002.5

ISBN 7-5047-1817-3

I. 中… II. 魏… III. 中小企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 014630 号

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:11.625 字数:302 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

ISBN7-5047-1817-3/F·0653

印数:0001—3000 册

定价:20.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

编写说明

随着全球经济一体化进程的加快,生产的大型化和小型化、集中化和分散化已成为现实经济生活中并行不悖的运行规律。综观世界所有国家,就企业规模而言,一方面一批企业通过扩张形成规模巨大的“航空母舰”,另一方面大量中小企业异军突起、蓬勃发展。大有大的优势,小有小的好处,“蚊子打败狮子”的寓言不仅是一个故事,而且也向中小企业昭示了生存之道。虽然大企业有其明显的规模经营优势,但中小企业以其顽强的生命力和广阔的生存空间,成为国民经济中一支重要而活跃的力量,在世界各国经济发展中起着不可替代的作用。其地位之所以重要,并不仅仅因为它们数量上具有不可超越的优势,而且因为其提供了半数以上的就业机会,创造了相当部分的社会财富。近年来,我国经济的持续快速发展,相当程度上得益于中小企业的快速发展。因此,从战略高度重视中小企业管理,全面提高中小企业管理水平,促进中小企业发展,是当前我国经济发展迫切需要解决的重要问题。

进入 21 世纪,现代信息技术的发展,新经济的到来,以及伴随着我国加入 WTO,企业的外部市场环境发生了重大变化。许多品种少、数量小的小型市场诞生,使市场向着多样化、多元化方向发展,这为中小企业发展提供了更加适宜的土壤。中小企业将更加活跃、更有生命力和竞争力,中小企业发展面临着空前好的机遇。然而,市场环境变化使中小企业发展出现了一些新问题和矛盾。如果善于解决新问题、新矛盾,勇于挑战,最大限度地激发中小企业

的活力,中小企业将对经济发展和社会进步做出更大贡献。21世纪是中小企业占优势的时代,新经济的真正亮点是中小企业。

企业虽小,五脏俱全。面对强手如林的市场竞争,特别是大企业和跨国公司咄咄逼人的攻势,中小企业管理者越来越意识到:要提高竞争能力,笑到最后,必须致力于企业内部的管理提升。因此,为了全面反映中小企业管理现状,总结中小企业管理经验,指导中小企业管理者进行科学有效的管理,促进中小企业整体素质的提高,我们策划编写了本书,以通俗易懂、风趣活泼、生动形象的语言,站在中小企业角度,全面系统地介绍了中小企业独特的管理方法、策略、技巧,对我国中小企业管理提升、经营成功具有一定的借鉴和参考价值。

本书由魏国辰主编,刘华、杜红平、苏君、曾婷为副主编。魏国辰编纂全书,刘华编写第1章,丁伟编写第2章,曾婷编写第3章,李媛编写第4章,刘华、苏君编写第5章,杜红平编写第6章,祝英兰编写第7章,祝英莲编写第8章,张玉红编写第9章,荀萍编写第10章。该书在编写过程中得到了中国物资出版社编辑们的大力支持和帮助,同时,参考了国内专家、学者有关中小企业管理方面的著作和论文,在此一并致以衷心的感谢。

由于编者经验和学识有限,书中难免会有不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

2002年4月

目 录

1 21 世纪是中小企业腾飞的时代	(1)
1.1 莫以业小而不为	(1)
1.1.1 小的也是好的	(1)
1.1.2 小有所长	(2)
1.2 好的开始是成功的一半	(3)
1.2.1 将兴趣与市场紧密结合	(4)
1.2.2 做熟不做生	(5)
1.2.3 选好经营地址	(6)
1.3 中小企业发展中的致命伤	(7)
1.3.1 家长式管理,问题严重	(8)
1.3.2 凭经验办事,屡见不鲜	(8)
1.3.3 无视实际,盲目贪大	(9)
1.3.4 人才不足,劳动力素质低下	(9)
1.3.5 资金短缺,筹资能力较差	(10)
1.4 中小企业制胜方略	(10)
1.4.1 人无远虑,必有近忧	(11)
1.4.2 循序渐进,防止贪大、贪全、贪高的陷阱	(12)
1.4.3 打破家族式管理模式	(14)
1.4.4 保持旺盛的创新精神和能力	(15)
1.4.5 质量是产品的生命,特色是产品的灵魂	(16)
1.4.6 合作求发展	(17)
1.4.7 以退为进求发展	(19)
1.4.8 留下火种,东山再起	(19)

1.5	紧跟时代潮流,大胆创新	(19)
1.5.1	想别人未想,及别人未及	(20)
1.5.2	倒行逆施,反其道而行	(21)
1.5.3	变废为宝,化腐朽为神奇	(21)
1.5.4	服务创新,神奇有加	(22)
1.5.5	跨越传统,向现代企业制度迈进	(22)
1.6	巧借“东风”求发展	(24)
1.6.1	加强沟通,获取帮助	(25)
1.6.2	善用政策求巧劲	(25)
1.6.3	用好服务于中小企业的社会化服务体系	(27)
1.6.4	用好法律武器,保护自身利益	(28)
2	提升体质,保证中小企业高效运转	(29)
2.1	无法回避的组织原则	(29)
2.1.1	让机构与目标相适应	(30)
2.1.2	让你的命令能快速传到执行者	(30)
2.1.3	让下属的数量在管理能力范围内	(32)
2.1.4	让每个人只有一个直接领导	(34)
2.1.5	别让下属有职无权或有权无责	(34)
2.1.6	让所有人都忙起来	(34)
2.1.7	让你的企业成为“变形金刚”	(35)
2.2	编好组织这张“网”	(36)
2.2.1	简单方便的自行车——直线制	(36)
2.2.2	效率与风险共存的摩托车——职能制	(37)
2.2.3	性能全面的吉普车——直线职能制	(38)
2.2.4	实现特殊任务的叉车——矩阵组织	(39)
2.2.5	高速公路的主导:小轿车——企业 集团(股份制)	(40)
2.3	织“网”莫忘“纲”	(41)

2.3.1	家长制领导——创业期的主要领导方式·····	(42)
2.3.2	经理式的领导——中小企业的主流体制·····	(42)
2.3.3	专家集团式的领导——中小企业的发展趋势 ·····	(43)
2.4	提升组织能力,成就百年企业 ·····	(44)
2.4.1	塑造健康的组织 ·····	(44)
2.4.2	培养组织的再生能力——百年企业的秘密·····	(46)
2.5	提高决策质量并非难事·····	(49)
2.5.1	做自己该做的决策·····	(49)
2.5.2	设立科学决策程序·····	(50)
2.5.3	让大家参与决策·····	(51)
2.6	打造组织管理平台有绝招·····	(52)
2.6.1	制度内容就这几项·····	(53)
2.6.2	建立制度有办法·····	(54)
2.6.3	制度执行是关键·····	(55)
2.7	加强修炼,唱好主角 ·····	(56)
2.7.1	中小企业管理者应具有素质·····	(56)
2.7.2	中小企业领导者素质的整合 ——全面修炼自己的人生境界·····	(60)
2.8	组建精干的领导班子·····	(61)
2.8.1	领导班子“专家化”·····	(62)
2.8.2	最优的“菱形”年龄结构·····	(62)
2.8.3	领导班子成员智能互补·····	(62)
2.8.4	知识搭配成“T”型 ·····	(63)
2.8.5	气质互补最和谐·····	(63)
2.9	提高领导艺术,步入成功殿堂 ·····	(64)
2.9.1	学会授权是成功的起点·····	(64)
2.9.2	让团队精神在企业中发挥作用·····	(65)
2.9.3	沟通——必不可少的技巧·····	(67)

2.9.4 避开管理下属的误区	(69)
3 广开思路,造就小强能胜大弱的范例	(73)
3.1 让企业插上思想的翅膀	(73)
3.1.1 “出售美丽,而非化妆品”	(73)
3.1.2 大处着眼,小处着手	(74)
3.1.3 互利合作,共同发展	(76)
3.1.4 多谋善变,才能不败	(76)
3.2 无目标的工作如同无目的旅行	(77)
3.2.1 核心目标——企业的指南针	(78)
3.2.2 组建中小企业的目标金字塔	(78)
3.2.3 让企业目标更好地发挥作用	(79)
3.3 规划中小企业的美好蓝图	(80)
3.3.1 企业经营计划书的格式	(81)
3.3.2 如何编写企业经营计划书	(81)
3.4 未雨绸缪,策划先行	(85)
3.4.1 把握机会,把握成功	(85)
3.4.2 瞄准特定顾客出击	(89)
3.4.3 中小企业如何为自己把脉定位	(92)
3.5 审时度势,实施切实可行的经营策略	(95)
3.5.1 打好“小”字牌	(95)
3.5.2 做“专项”冠军	(96)
3.5.3 当好“配角”	(96)
3.5.4 灵活多变	(97)
3.5.5 突出特色	(98)
3.6 规避经营风险,让企业更安全	(99)
3.6.1 科学决策,减少风险	(99)
3.6.2 将“鸡蛋放在不同的篮子里”	(100)
3.6.3 规模投资,化解成本风险	(101)

3.6.4	转向投资, 回避风险	(102)
3.6.5	负债投资, 以险化险	(103)
3.6.6	花小钱, 保大险	(103)
3.7	中小企业资本经营	(104)
3.7.1	不能以“资本”代替“生产”	(104)
3.7.2	选好兼并对象	(105)
3.7.3	纠正资本经营等于向外扩张的“误区”	(106)
3.7.4	善用企业的无形资产	(106)
3.8	跨出国门求发展	(108)
3.8.1	中小企业如何敲开国际市场的大门	(109)
3.8.2	跨越文化障碍, 寻求沟通理解	(112)
4	精益生产, 铸造中小企业命运的基石	(114)
4.1	以柔制刚, 生产模式更具活力	(114)
4.1.1	走出作坊天地宽	(114)
4.1.2	找棵大树好乘凉	(115)
4.1.3	推行准时化生产方式, 提高企业整体效益	(116)
4.1.4	以“零件为中心组织生产”	(117)
4.2	编制有方, 生产计划更加严密	(119)
4.2.1	生产计划的编制原则	(119)
4.2.2	如何编好生产计划	(121)
4.3	物尽其用, 下活生产要素棋	(124)
4.3.1	细化管理, 减少浪费	(124)
4.3.2	管好、用好设备	(126)
4.3.3	做好生产的后勤保障工作	(127)
4.3.4	生产信息管理	(128)
4.4	质量为本, 倡导优秀的质量精神	(128)
4.4.1	认清质量成本	(129)
4.4.2	让顾客确定质量评价标准	(130)

4.4.3	超前质量开发,给顾客以最大利益	(132)
4.4.4	让质量精神在中小企业生根发芽	(133)
4.5	规划蓝图,用好全面提高质量工作的“指南针”	(135)
4.5.1	有效的蓝图应富有启发性	(136)
4.5.2	有效的蓝图是清晰而具挑战性的,且必然有其 卓越的成分	(136)
4.5.3	有效的蓝图在制定时应注意灵活性与 可行性的统一	(136)
4.5.4	有效的蓝图是企业高举的旗帜	(137)
4.6	为杜绝质量隐患布阵撒网	(137)
4.6.1	认真贯彻 ISO9000 族标准	(137)
4.6.2	组织保证和激励措施必不可少	(138)
4.6.3	提倡系统思维,提高质量保证体系的质量	(139)
4.6.4	加强与主要协作单位的合作关系	(139)
4.7	通盘考虑,打好质量这张牌	(139)
4.7.1	高层领导的参与	(140)
4.7.2	发挥企业团队精神	(141)
4.7.3	不断进行质量教育与培训	(142)
4.7.4	企业内外的全面参与	(143)
4.7.5	不断进行质量改进	(144)
5	找准位置,走好营销管理之路	(146)
5.1	没有调查,就没有发言权	(146)
5.1.1	明确调研目的,科学设定问题	(146)
5.1.2	学会科学捕捉信息,降低信息成本	(147)
5.1.3	做好信息处理工作,减少决策失误概率	(149)
5.1.4	善用信息,预测生财	(150)
5.2	出“新”制胜	(151)
5.2.1	开动思路,实现产品创新	(151)

5.2.2	把握关键,保证新产品顺利被市场接受·····	(153)
5.3	小谋制大胜·····	(155)
5.3.1	市场弥缝策略——见缝插针,寻找市场空白 ·····	(155)
5.3.2	市场追随策略——紧随其后,借力打力·····	(157)
5.3.3	市场进攻策略——集聚实力,出奇制胜·····	(158)
5.3.4	市场防御策略——守好家门,稳定后方·····	(161)
5.4	酒好也需外人知·····	(164)
5.4.1	巧用广告策划,敲开市场之门·····	(164)
5.4.2	善用推销,实现利润·····	(167)
5.4.3	公关促销,少花钱、多办事·····	(169)
5.5	一价成,天下定·····	(171)
5.5.1	定好目标,有的放矢·····	(172)
5.5.2	舞好价格双刃剑·····	(173)
5.6	条条大路通罗马·····	(175)
5.6.1	开好企业的直通车·····	(175)
5.6.2	一个好汉三个帮·····	(176)
5.7	杰出营销,从培训开始·····	(179)
5.7.1	学会培训“老板”·····	(179)
5.7.2	广泛开展一般业务培训·····	(180)
5.7.3	加强职业技能培训·····	(180)
5.7.4	加强职业道德培训·····	(181)
5.7.5	如何提高营销培训效果·····	(181)
6	费尽心思,打赢人力资源争夺战·····	(183)
6.1	中小企业用人哲学·····	(183)
6.1.1	大胆任用超过自己的员工·····	(183)
6.1.2	适才所用·····	(184)
6.1.3	“鲶鱼效应”·····	(185)

6.1.4	磨刀不误砍柴工——重视培训	(186)
6.1.5	适度增压出人才	(188)
6.1.6	宽容失误	(188)
6.2	组建一支杰出的员工队伍	(190)
6.2.1	寻找合适的人选	(190)
6.2.2	寻找候选人的途径	(191)
6.2.3	获得良好面谈效果须知	(192)
6.2.4	其他筛选方法	(193)
6.2.5	核实	(194)
6.2.6	选择	(195)
6.3	投之以木瓜，报之以琼瑶	(195)
6.3.1	想员工所想，急员工所急	(196)
6.3.2	不花钱的激励方式——赞扬	(196)
6.3.3	放权收人心	(198)
6.3.4	提供灵活的工作空间	(199)
6.3.5	适时施用一些小恩小惠	(199)
6.3.6	巧妙用好报酬“双刃剑”	(200)
6.3.7	员工持股	(200)
6.4	用“心”留人	(202)
6.4.1	流水不腐，户枢不蠹	(202)
6.4.2	亡羊补牢	(203)
6.4.3	漠视人心，你就会失去人心	(204)
6.4.4	给他们想要的，留住员工的心	(205)
6.5	推心置腹与员工交流	(207)
6.5.1	切忌轻视员工意见	(207)
6.5.2	对员工的意见及时答复	(208)
6.5.3	培养不欺瞒的呈报风气	(209)
6.5.4	洗耳恭听的魅力	(210)
6.5.5	加强与员工的双向沟通	(210)

6.5.6	让谈心成为一种制度	(211)
6.5.7	沉默是金,开口是银	(212)
6.6	避免劳动纠纷	(213)
6.6.1	与员工签订劳动合同	(214)
6.6.2	“送神”的技巧	(215)
7	精打细算,走好财务管理这步棋	(217)
7.1	把握中小企业财务管理的特征	(217)
7.1.1	财务管理的目标是追求利润最大化	(217)
7.1.2	资金短缺,融资能力差	(217)
7.1.3	抗风险能力较弱,信用等级较低	(218)
7.1.4	财务决策偏于保守	(218)
7.1.5	财务管理方法灵活多样	(218)
7.1.6	先进的财务管理技术与方法往往得不到应用	(219)
7.2	中小企业如何进行资金管理	(219)
7.2.1	现金管理	(219)
7.2.2	应收账款管理	(221)
7.2.3	存货管理	(223)
7.3	有效挖掘成本费用这座“金矿”	(225)
7.3.1	树立现代成本管理观念	(226)
7.3.2	制定目标成本	(226)
7.3.3	监控成本费用	(227)
7.4	让有限的资金带来最大的增值	(229)
7.4.1	投资战略管理	(229)
7.4.2	固定资产投资	(232)
7.4.3	证券投资	(234)
7.5	中小企业融资策略	(237)
7.5.1	借款融资	(238)

7.5.2	债券融资:向社会公众借钱	(241)
7.5.3	股票融资	(241)
7.5.4	风险金融融资	(241)
7.6	中小企业纳税技巧	(242)
7.6.1	转让定价避税法	(243)
7.6.2	材料计价避税法	(243)
7.6.3	折旧避税法	(243)
7.6.4	筹资避税法	(245)
7.6.5	租赁避税法	(245)
7.6.6	新产品定价避税法	(246)
7.6.7	横向联合避税法	(246)
7.7	加强财务管理工作	(247)
7.7.1	加强运营资金管理	(247)
7.7.2	优化资本结构,创造良好的外部信用潜力	(248)
7.7.3	稳健理财,科学投资	(248)
7.7.4	要有完整的财务资料	(249)
7.7.5	严格控制企业扩充	(249)
7.7.6	建立健全中小企业内部控制制度	(249)
8	成就大业,从搞好每个项目开始	(252)
8.1	选好项目的组织和管理模式	(252)
8.1.1	集权式组织模式	(253)
8.1.2	职能式组织模式	(254)
8.1.3	矩阵式组织模式	(255)
8.2	遵循项目管理的运作程序	(256)
8.2.1	构思阶段:从一个想法开始	(256)
8.2.2	确定阶段:制定计划	(257)
8.2.3	开始阶段:做好准备,预备开始	(259)
8.2.4	实施阶段:去做	(260)

8.2.5 结束阶段:停止	(260)
8.3 采取有效的项目管理方法	(261)
8.3.1 项目的风险管理	(261)
8.3.2 项目的风险管理	(262)
8.3.3 项目的资源管理	(266)
8.4 不断提高项目管理水平	(268)
8.4.1 组建一支有效的项目团队	(268)
8.4.2 利用已有的经验——实施项目后评估	(272)
8.4.3 充分利用新技术	(274)
8.5 中小企业项目管理的注意事项	(276)
8.5.1 避免延期	(276)
8.5.2 避免巨细管理	(277)
8.5.3 预防最常见的错误	(278)
9 塑造形象,锁定消费者的“眼球”	(281)
9.1 品牌造奇势	(281)
9.1.1 让别人认出你	(281)
9.1.2 审时度势,循序渐进	(283)
9.1.3 拥有自己的品牌	(284)
9.1.4 不拘一格创品牌	(285)
9.2 用广告锁住“上帝”的心	(290)
9.2.1 “小财不去,大财不来”	(290)
9.2.2 最小的投入,最大的产出	(292)
9.2.3 出“奇”制胜	(293)
9.3 众口“塑”金	(298)
9.3.1 内外兼修	(298)
9.3.2 公益? 公关!	(301)
9.4 员工是企业形象的载体	(307)
9.4.1 企业的代言人:“语言”的分量	(307)

9.4.2 企业的“血液”:是否新鲜	(309)
9.5 塑造企业的灵魂	(312)
9.5.1 企业齐心协力的纽带	(313)
9.5.2 企业文化的精髓	(317)
9.5.3 企业精神之魂	(318)
9.5.4 企业行为的标尺	(319)
9.5.5 企业文化的沃土	(320)
9.5.6 创造具有企业个性的企业文化	(321)
10 缔造辉煌,搭建中小企业信息高速路	(322)
10.1 信息管理,与时俱进	(323)
10.1.1 实现管理创新的敲门砖	(324)
10.1.2 提升核心竞争力的有利契机	(325)
10.1.3 提高经济效益的切实保障	(325)
10.1.4 实施总体战略的有力支持	(326)
10.2 信息的科学、有效管理	(327)
10.2.1 深思熟虑	(327)
10.2.2 多管齐下	(329)
10.2.3 精工细作	(330)
10.3 工欲善其事,必先利其器	(332)
10.3.1 系统硬件配置	(333)
10.3.2 系统软件配置	(334)
10.4 培育信息化的环境	(336)
10.4.1 提高信息的消费能力	(336)
10.4.2 培养员工的信息化意识	(337)
10.4.3 储备信息化的专业人才	(338)
10.5 信息系统开发三步曲	(338)
10.5.1 系统分析	(338)
10.5.2 系统设计	(340)

10.5.3 实施与评价	(341)
10.6 自力更生与引进外援	(342)
10.6.1 外包	(342)
10.6.2 自行开发	(342)
10.6.3 应用软件服务提供商 ASP	(343)
10.7 他山之石,可以攻玉	(344)
10.7.1 生产管理系统	(345)
10.7.2 采购供应管理系统	(345)
10.7.3 销售管理系统	(346)
10.7.4 财务管理系统	(346)
10.7.5 人力资源管理系统	(346)
10.7.6 公用文件夹	(346)
10.7.7 电子邮件系统	(347)
10.8 搭建信息 e 化之路	(347)
10.8.1 企业内部网 Intranet	(347)
10.8.2 Intranet 与 Internet 的连接	(349)
10.8.3 电子商务	(350)

参考文献