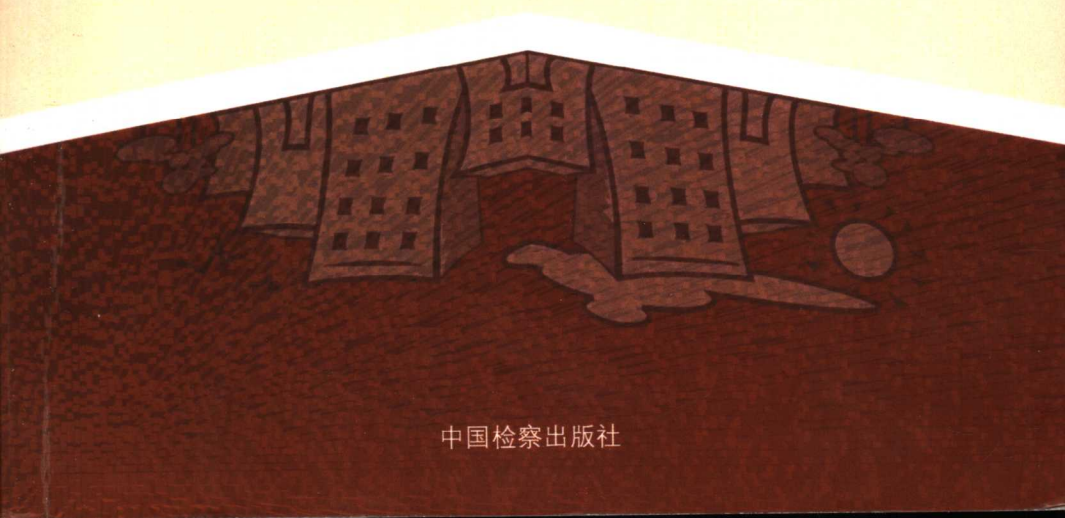


中小型企业管理战略

操作实务 及 法律界定

GUANLI
ZHANLUE

主编 / 李向民



中国检察出版社

中小型企业 管理战略 操作实务及法律界定

主编 李向民

中国检察出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小型企业战略操作实务及法律界定/李向民主编. —北京: 中国检察出版社, 2005

ISBN 7 - 80185 - 463 - 2

I. 中… II. 李… III. ①中小企业 - 企业管理 - 中国 ②企业法 - 基本知识 - 中国 IV. ①F279.243 ②D922.291.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 107541 号

中小型企业战略 操作实务及法律界定 主 编 李向民

出版发行: 中国检察出版社

社 址: 北京市石景山区鲁谷西路 5 号 (100040)

网 址: 中国检察出版社 (www. zgjcbs. com)

电子邮箱: zgjcbs@vip. sina. com

电 话: (010)68650025 (编辑) 68650015 (发行) 68650029 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中献拓方电子制印有限公司

开 本: A5

印 张: 14.25 印张

字 数: 393 千字

版 次: 2005 年 9 月第一版 2005 年 9 月第一次印刷

书 号: ISBN 7 - 80185 - 463 - 2/D · 1438

定 价: 30.00 元

检察版图书, 版权所有, 侵权必究
如遇图书印装质量问题本社负责调换

主
编

编
委

撰写人员

李向民	李向民	马张	靖鹏	栗余	向远	荣安	管辛	森保	耿刘	左宏	明明
李蒋	李磊	张韩	秀东	余吕	远俊	安山	辛邓	会强			
裴咏	铭华	蔡车	凌艳	蔡陈	新弘	平弘	曹陈	朋海	曹丛	小刚	刚
包卫	燕燕	丁高	孝强	丁高	雪峡	姿爽	董葛	春迎	丛传	林左	康明
曹青	猛楠	高韩	秀东	郝姜	旭靖	爽旭	胡蒋	津乔	耿姬	玉敏	芳
党高	楠娟	管李	广森	李李	李刘	李刘	李立	军妍	匡李	怡萌	国
郭楠	波蕊	李李	婷婷	李刘	刘颖	刚颖	李李	宏明	梁建	芳萌	国
季水	雪敏	刘刘	波伟	刘刘	毛邱	毛邱	刘刘	月岚	刘刘	信泉	铭
李李	山燕	骆秦	用勤	毛邱	毛邱	毛邱	潘裴	峰峰	刘刘	咏远	安
梁素	华华	石托	秦娜	邱宋	邱宋	邱宋	裴余	富富	唐唐	唐唐	贵
刘俊	华华	托娜	娜晶	宋万	宋万	宋万	余唐	王王	王王	王王	颖
吕晓	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	键
乔建	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	毅
石建	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	宁
陶化	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	丽
王占	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	凯
王豫	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	
徐宏	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	
杨勇	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	
张鹏	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	
赵林	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	
周琪	华华	王魏	魏东	万王	万王	万王	唐王	王王	王王	王王	

从体育比赛说管理

（代序言）

罗马不是一夜建成的。微软、福特、IBM 这些“商业巨头”也不是在一夜之间拥有亿万家财的。

不喜欢唐金，却很佩服他。一个曾经的在纽约布鲁克林区靠卖爆米花度日的“混子”，现在把霍利菲尔德、泰森这些在职业拳击史上数得着的高手“治”得一愣一愣的，没有点“手段”看来是不行的；也不喜欢阿布拉莫维奇，但也不得不佩服这位据说是吃“百家饭”长大的俄罗斯“不倒寡头”雄厚的财力，明眼的人都清楚，2005 年斯坦福桥美妙的日子实际上就是阿布用钱“烧”出来的。

谁都不是唐金，搞不了职业拳击比赛；谁也不是阿布，干不动“倒”石油的买卖，但是作为一个人，我有去创业，去赚钱的权利。

有“现代管理之父”之称的奥地利人彼得·德鲁克曾经说过：“决定经济向前发展的并不是财富 500 强，他们只决定媒体、报纸、电视的头条，真正在 GDP 中占百分比最大的还是那些名不见经传的创新的中小企业；真正推动社会进步的也不是少数几个明星式的 CEO，而是更多默默工作着的人，这些人也同样是名不见经传，甚至文化程度教育背景都不高，这些人中，有经理人、企业家，还有创业者。”

我想，只要机会恰当，“出招”正确，你完全有资格去验证德鲁克的这番话。

“皇马”来北京比赛，很明显，是来中国圈钱的，有人不禁发

出感慨，“足球是一项烧钱的运动，没钱的人玩不起它”。事实是这样么？我不敢说“YES”，也不敢说“NO”，但是，为了写这篇文章，我想起了另一支球队——那不勒斯。

从上个世纪80年代往前数，在意大利足球史上，各种比赛的冠军总是被北部地区的几支大俱乐部垄断着，“米兰兄弟”队、都灵的都灵队和尤文图斯队、罗马的罗马队和拉齐奥队、热那亚的热那亚队和桑普多利亚队以及“紫罗兰”的佛罗伦萨队。意大利南部由于经济状况相对落后，足球俱乐部在成绩方面也是一直“抬不起头”。

那不勒斯队就曾经是一支很小的球队，财不大，气不粗。但是，1984年，他们购入了马拉多纳。在当时，阿根廷虽然不是世界冠军，但是马拉多纳却已经是公认的“球王”了。但是这位“球王”的脾气也大得吓人，跟自己的老板努涅斯“翻脸”是家常便饭了。所以不管是米兰的贝卢斯科尼也好，尤文图斯的阿涅利也好，虽然知道“老马”球场上好使，但是综合考虑，谁也不敢引进他。

这个机会让那不勒斯人抓住了，他们买来了马拉多纳。这笔交易至今让我感觉是球员买卖的“精华之战”。说实在的，700多万美元的转会费确实也不多，后来“AC”买伦蒂尼还花了2000多万美元，而且这人（伦蒂尼）根本用不上！现在看，在这么一支小球队，成绩糟糕得很，你即使闹，又能把球队搞的怎样呢？他们的判断是对的，马拉多纳在随后的日子为这支意大利南部的小俱乐部带来了两次联赛冠军和一次欧洲联盟杯冠军，更重要的是他还带出了一批挂着各国“国脚”头衔的“战友”。费拉拉、德那波利、卡雷卡，因为头上带着联赛和联盟杯冠军的光环，所以当他们被“出售”到尤文图斯和AC米兰这些大俱乐部时，价格自然很高。

这个例子说明买卖小，照样可以“名利两收”而且搞好了可以收个盆满钵满。

搞好中小型企业，从决策者来说，管理只是成功要素之一。相关的要求还有很多。比如说华硕总经理徐世明就说过：“全世界没

一个质量差、光靠价格便宜的产品能够长久地存活下来。”

这句话使我想起了足球圈内的又一支劲旅，荷兰阿贾克斯俱乐部。在足球产业成熟的国家，俱乐部就是企业，应该靠自己挣钱。阿贾克斯在圈子里算不上是大型企业，但是喜欢足球的朋友都知道这支俱乐部有“球星加工厂”之称，曾经创下了一年内为荷兰国家队输送12名新国脚的奇迹，平均一个月一个人还要多！人家的摊子铺的没有“米兰兄弟”、“红魔”那么大，但是钱一直没少挣，“产品”质量好就是最主要的原因。说白了阿贾克斯就是靠“卖人”挣钱，“成品球星”被像传送带一样输送到世界各大豪门。从早年间的巴斯腾、里杰卡尔德到他们的接班人博格坎普、琼克、维茨格兄弟再到后面戴维斯那一大批，还没听说谁对阿贾克斯的“货”说买亏了或者是要退货。

再有，不管是在“大企业”或者是“不大的企业”，管人都是一门艺术。比如日本麦当劳前社长藤田就说过，“感情投资是在所有投资中、花费最少、回报率最高的投资”。

在阿贾克斯，这句话就得到了充分的体现。闯荡世界一圈后，里杰卡尔德、布林德这些明星们都选择回到老东家退役。在挂靴前，他们带着乔治、卡努这些“小毛孩”突然发力，不但拿了一个冠军杯冠军，还捧回了丰田杯。老将们也算是用实际行动报答了阿贾克斯的培养。

当然，干什么都得先守法，不然企业干不成，自己还得进监狱。比如当年的马赛俱乐部，从实力上说早够拿欧洲冠军的了，AC米兰是连拼命带耍赖最后还“罢赛”，到最后也不是法国人的对手。但是那个傻瓜经理塔皮埃非得去收买裁判，最后自己进了监狱，马赛队也被降了级，好好一支豪门到现在都没缓过劲儿来，让当年的AC最后捡了个欧洲冠军的大便宜！

唐朝宰相魏徵为唐太宗进过一句治国名言：“求木之长者必固其根本。”在我看来，守法就是根本中的根本。如果连守法都不谈，那别的也就啥都别说了。

最后再谈一点。瞿秋白当年评价鲁迅先生的文章“是韧的战

斗”。这个“韧”字大家现在都很喜欢提，但是想完全做到，难！

Bluefly. com 的创始人兼 CEO 肯·塞福就表示，“作为领导人，最好的锤炼方法是失败。没有什么比经历失败更能锻炼人了。”

我想，如果真的经历过几次大的教训，而依然能保持那个“韧劲”，作为领导者，他的企业离成功也就不远了。

比如卢斯科尼，上世纪 90 年代初，刚当上意大利总理没几天就“下课”了，手底下的 AC 米兰足球队靠“外力”拿了个不大让人信服的欧洲冠军，结果“丰田杯”让圣保罗队打了个落花流水。紧接着，他领导的中右联盟在选举中一败涂地，这一连串的打击可算不小。但是“老贝”是个特别“玩的起”的人，1996 年 4 月，他东山再起，领导的中右联盟在议会选举中成为第二大党。2001 年 5 月，他再次赢得大选胜利，6 月就任意大利战后第 59 届政府总理，虽然中间小有波折，但是至今稳坐意大利总理之位。AC 米兰足球队国内外冠军也是没少拿，蒙达多里出版集团和几家私人电视台经营的也是一样的红火，当然，钱也没少赚。

有幸被邀请写个前言，其实做企业么，除了上面提到的几点，心态还是最重要的。中小型企业的管理战略也不是我一篇“千字文”能说清楚的。希望大家看我写的文章，就当看故事一样，看完了哈哈一乐，挺好，如果能从中悟出点什么，那就更好了。

编者

2005 年 8 月

目 录

第一章 轻工纺织品	(1)
第一节 服装服饰	(1)
第二节 地毯编织	(7)
第三节 妇女用品	(13)
第四节 床上用品	(16)
第五节 鞋帽	(22)
第六节 珠宝首饰	(26)
第七节 箱包	(30)
第八节 化妆品	(34)
第九节 家具	(38)
第二章 生活服务	(43)
第一节 餐馆	(43)
第二节 就业服务	(47)
第三节 婚礼服务	(51)
第四节 礼品行业	(55)
第五节 搬家公司	(60)
第六节 社区综合服务	(64)
第七节 美容美发	(69)
第八节 洗衣店	(72)
第九节 洗浴中心	(76)
第十节 旅馆	(81)
第三章 金融投资服务	(86)
第一节 投资服务公司	(86)
第二节 投资咨询公司	(90)

第三节	融资服务机构	(94)
第四节	资产管理评估	(101)
第五节	典当行	(106)
第六节	会计师事务所	(111)
第四章	信息产业	(117)
第一节	计算机及游戏机、学习机制造	(117)
第二节	各类通讯设备及原器件加工	(123)
第三节	电子商务服务	(128)
第四节	通讯设备代理	(133)
第五节	电话服务	(137)
第六节	数据库	(142)
第七节	网上游戏	(147)
第八节	网络教育	(152)
第五章	农林牧渔	(157)
第一节	经济作物种植	(157)
第二节	农产品加工	(160)
第三节	农业服务	(165)
第四节	林业种植	(169)
第五节	木材加工经营	(172)
第六节	牲畜及禽类产品加工	(176)
第七节	海水及淡水养殖	(179)
第八节	水产品加工经营	(183)
第六章	保健及医药	(188)
第一节	女性保健品	(188)
第二节	口腔保健	(191)
第三节	保健品的销售	(194)
第四节	医疗器械品代理	(197)
第七章	文化传播	(202)
第一节	广播电视传媒	(202)
第二节	企业形象策划公司	(206)

第三节	展览公司	(209)
第四节	会议服务	(213)
第五节	翻译服务	(216)
第六节	图书发行公司	(220)
第七节	礼仪服务	(223)
第八节	广告公司	(227)
第九节	演出公司	(231)
第十节	艺术品、古董收藏及交易	(234)
第八章	体育与健身	(240)
第一节	体育运动推广	(240)
第二节	游乐场	(244)
第三节	运动用品及运动服装代理	(248)
第四节	健身中心	(252)
第五节	水上运动中心	(256)
第九章	房地产开发及建筑施工	(261)
第一节	中小型房地产开发企业	(261)
第二节	建材销售	(265)
第三节	建筑设计	(269)
第四节	建筑施工	(274)
第五节	园林绿化	(277)
第六节	物业公司	(282)
第七节	装修公司	(285)
第八节	房屋中介	(288)
第十章	贸易公司	(294)
第一节	国内贸易公司	(294)
第二节	进出口贸易	(299)
第三节	国际品牌代理	(303)
第四节	国外通用设备推广	(308)

第十一章	教育培训	(312)
第一节	民办学校	(312)
第二节	留学中介与培训	(316)
第三节	普通培训机构	(320)
第十二章	百姓购物	(325)
第一节	超级市场	(325)
第二节	连锁店	(330)
第三节	小商品市场	(334)
第四节	专业批发市场	(338)
第十三章	旅游及餐饮	(344)
第一节	旅行社	(344)
第二节	度假村及疗养院	(347)
第三节	现代茶艺馆	(352)
第四节	自助餐	(356)
第十四章	娱乐业	(361)
第十五章	企业服务	(366)
第一节	人力资源	(367)
第二节	员工培训	(371)
第三节	市场调查	(375)
第四节	质量认证	(378)
第五节	工程咨询及监理	(383)
第六节	产权交易	(386)
第七节	新技术推广	(391)
第八节	报关行	(396)
第十六章	法律服务	(401)
第一节	移民代理	(401)
第二节	律师事务所	(406)
第十七章	综合服务	(412)
第一节	快递公司	(412)
第二节	侦察公司	(416)

第三节	保镖公司		(420)
第四节	保安公司		(424)
第五节	保洁公司		(428)
第六节	清洗公司		(432)
第七节	回收公司		(436)

第一章 轻工纺织品

随着社会的发展，时代的进步，轻纺企业效益的增长已不仅仅要求企业关注具体生产的基本模式和市场的积极开拓。因为效益的本质是力求不断缩减成本，增长利润。在当前生产模式大致相仿、市场开拓大致相同的时代，要从芸芸对手中脱颖而出，企业就必须关注自身的内部管理，遵守相关法律法规。管理的本质功能是通畅内部行政关系，促进行政效率，节省行政成本，这是提升企业整体竞争能力的重要基础。法治时代的到来则意味着任何经济活动都要接受法律的基本束缚。因此，关注管理，了解基本法律，我们就能更好地节省成本，提高效率，就能够明确自己经营活动的基本范围，还能防止自己的经营活动受到不应有的损失，其意义不言而喻。

第一节 服装服饰

1. 企业创业期管理如何正规化

改革开放尤其是中国“入世”以来，我国服装产业得到长足发展，企业也在市场竞争中从小到大，从简单到复杂，不停地发展变化着。企业要在发展中以个性品牌营销占领市场，就必须建立一套相应的机制，使企业在管理上正规化、系统化。

如何建立正规化的企业团队，最基础的是要明确组织机构，简单来说就是企业各层必须明确各自的责任；对这些责任进行刻意的设计，要规定特定的员工去完成，并且确保各项工作协调一致，使所有员工在集体中工作得顺利，有效率，并且效率很高。一句话，就是明确谁去做什么，谁要对什么结果负责，并且消除由于分工含

混不清造成的执行中的障碍。任何一个环节出了问题，都会影响整体服务质量。设计人员设计中出了一点错误，打版人员的一个疏忽，就有可能导致生产工人生产产品出错。各岗位人员各有自己的责任；同时，他们又必须合作来实现共同的目标，让顾客得到最适体的服装，满意而归，这个目标不是单独能实现的，必须由共同合作来完成。因此，企业在创业初期就必须树立明确的发展目标，不仅让目标在管理层达到共识，还要贯穿于企业工作的各岗位、全过程。企业创业初期组织工作的根本目的，就是通过细致的岗位分工，细化工作职能，分工后再合作，来完成最终的目标。

组织工作的基本步骤如下：一是确定企业的目标，即市场定位、品牌战略。二是明确为完成上述目标所必需的材料、设备、工序、技术手段，并加以分门别类。三是根据使用人力和物力的最佳方法，把上述任务加以细分。四是通过生产工序和信息沟通，将多个工作环节联系在一起。

2. 企业的目标管理与价值观管理

作为小企业来说，首先，要对运作和管理有正确的理解和思考方向。规范管理并不意味着必须有一大套繁冗的规章制度，创业期更是如此。任何管理的目标一定是使企业的运作更加有效，而非纸面文章或者形式架构做得如何漂亮，它的衡量标准是结果而非过程。所以，重点的思考方向应该是，企业如何能够盈利？如何能够生存下去？如何能够取得自身独特的竞争优势？等等。另外，规范管理并非一朝一夕能够建立，它需要通过长期磨合才能持续形成。其次，要建立一套务实的、简单的企业运作管理的基本制度和原则。任何企业的运作和发展都需要一个系统的流程和体制，这套东西可以较简单，也可以很复杂，关键是要视企业的具体情况而定。但任何企业在创业期，它的管理体制一定要讲究简单和务实。一般来说，服务企业运作都离不开设计、资金、人才、技术和市场等要素，但必须认识到，单靠这些条件，在激烈竞争的服装行业中是无法取胜的，还必须有一套基本的管理制度，主要是抓好人和财两个方面，例如制定一本员工手册，规定道德准则、考勤制度、奖惩条

例、薪资方案等方面的条文，这方面有许多样本可以参考，并根据企业自身特点选择重要的方面去制定。如对生产工人操作机器的安全规定，对商品款型、面料的介绍材料，对销售导购的培训文本等。在财务方面，报销制度、现金流量、制定预算、核算和控制成本等方面是必须首先要考虑的。

总而言之，企业的目标管理则在于形成简单务实的基本管理框架，并遵照执行，并随着企业发展逐步修改完善，一定不要在企业创业之始就贪大求全，且事无巨细，主要精力仍然要坚定不移地放在企业发展与生存方面，只有当某些管理条例随着企业发展显得滞后时，再去讨论完善或修改增补。至于具体实施，可如下进行：第一，明确企业品牌发展目标达成共识。高层管理人员应该不断将企业目标清晰和明确起来，有了目标，才有一个品牌形象发展的远景，这种共识能够大大减少管理和运作上的摩擦；第二，强调管理行为和企业文化上的风格。由于创业期规模较小，许多问题都可以直截了当地进行沟通，大家都应遵循开诚布公、实事求是的行为风格，就是什么事都可以摆到桌面上来讲，更要避免形成一些不良的企业亚文化圈子；第三，组成产品顾问咨询小组并倾听意见。对于小企业来说，如果无法聘请专业产品顾问，至少也要从自己的老师、同学、家人或熟人中寻找人选，这也是比较经济的做法。顾问小组成立后，要定期做出管理分析报告，梳理公司的问题；第四，在企业内部形成一个管理团队。由于最终的管理方案由企业自身拿主意，所以内部班子非常重要，即使很小也无所谓，关键是要及时沟通，定期交换意见；第五，制定并尽量遵守既定的管理制度。当企业发展到一定的程度并走入正规化时，就要意识到自身管理能力上的缺陷，聘请一些管理方面的专业人才来促进企业发展。

3. 推行服务至上的管理

作为企业，如何提高客户服务质量和水平，从而提高客户满意度，应从下面几方面进行：一是提高员工的服务意识。对于服装企业员工来说，生产和加工的过程也是一种服务。在成衣制作中按规定缝入商品品牌标志、水洗标等，一方面是让顾客认识自己品

牌的名称,另一方面也是让顾客了解该服装的面料、洗涤方式等,提高服务意识也是提高商品附加值的一种做法。因此,如何提高员工的服务意识,让员工觉得为客户服务是一件非常有成就感、非常有意义的事,这是提高服务质量最基本的要求。二是树立全员意识。某个企业的服务质量,不是随着某个服务部门的服务人员水平的提高而提高的。它是一个全员性、全面性的提高。如产品生产线的工人怎样提高产品质量,及时完成生产任务工作,不出次品,便是提高服务质量的一个重要因素。三是立足本职,自我提高。每一位员工必须做好本职工作,同时要提高自身的各方面素质。尤其是作为服务部门的服务人员显得更为突出。如遇客户或顾客咨询时,销售接待部门人员或导购一问三不知,对服装款式、面料、特点、顾客所需号型色彩不了解,这样的服务是不称职的,是失败的服务。“以客户为中心”对于改善企业在营销环节已知和可能的障碍,帮助企业提升营销效果,从而创造更丰富的业绩都起到了关键作用。只有企业真正重视,把客户关系管理提高到企业战略的层面上考虑,企业才可能成为“以客户为中心”的现实受益者。

4. 开拓新市场方略与管理胜典分析

对创业期的中小企业而言,在人力、物力、财力等各方面都远逊于大型企业。但是中小企业有很多自身方面的优势:机动灵活,善于应变;组织机构简单,工作效率较高;勇于创新,富于进取等等。然而,中小企业的这种优势是潜在的、可能的,而其存在的劣势却是现实的、必然的。在当今激烈的市场竞争中,中小企业是不是就一定缺乏竞争力呢?中小企业又如何回避自身的劣势,扬长避短,利用自身可能实现的优势呢?事实上,中小企业的组织如果能够精简,人才都能得到充分利用,其效率就高,就同样具有与大型企业相竞争的基础。俗话说,“船小好掉头”,小型企业更能够实现融合,把握市场脉动,更能够在市场开拓上独树一帜。

第一,“贴牌打工”战略。许多服装企业靠“贴牌打工”战略进行初期运作,这就好比一个刚出大学校门的热血青年,还没有积累创业资本,他需要把自己当做一个从头学起的小学生,从社会和