

胡锡龙 编著

江苏大学出版社

民企点睛

◆ 怎样经营管理中小民营企业

创新
动力

高效
动力

共赢
动力



胡锡龙 编著

江苏大学出版社

民企点睛

◆ 怎样经营管理中小民营企业

创新
动力

高效
动力



共赢
动力

图书在版编目(CIP)数据

民企点睛/胡锡龙编著. —镇江:江苏大学出版社,
2009.10

ISBN 978-7-81130-112-0

I. 民… II. 胡… III. 私营企业:中小企业—企业管理—
研究—中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 193515 号

民企点睛

编 著/胡锡龙

责任编辑/汪再非 李经晶

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编: 212003)

电 话/0511-84446464

排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司

印 刷/扬中市印刷有限公司

经 销/江苏省新华书店

开 本/718 mm×1 000 mm 1/16

印 张/22

字 数/400 千字

版 次/2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-81130-112-0

定 价/42.00 元

本书如有印装错误请与本社发行部联系调换

前 言

改革开放,给中国民营企业带来了发展的春天。30 多年来,特别是在中国共产党第十七次全国代表大会提出的“必须毫不动摇地支持、鼓励和引导非公有制经济的发展”的政策指引下,民营企业犹如雨后春笋,蓬勃发展。在 2007 年召开的中国共产党第十七次全国代表大会上,中央又再次重申要“毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展”,并明确提出了要“推进公平准入,改善融资条件,破除体制障碍,促进个体、私营经济和中小企业发展”。这为进一步改善民营企业外部环境,保持民营企业可持续发展,注入了新的活力,增添了新的动力。

当今中国,民营企业在国民经济中扮演着越来越重要的角色,起着不可估量的作用。据有关资料显示:2005 年我国规模以上内资民营工业企业已达到 181 727 家,内资民营经济在 GDP 中所占比重为 50%,占到 GDP 的半壁江山。

民营企业在国民经济中的地位和作用显而易见,但也应看到民营企业一个显著特点,即企业生命周期短。首部《中国民营企业发展报告》调查公布中国民营企业平均寿命只有 2.9 年。究其原因,固然是多方面的,比如,先天不足——以小作坊起家,土生土长;后天失调——家长式管理,缺乏规范运作。最重要的原因是经营管理不善,这是民营企业寿命短、长不大、做不强、不能持续发展的根本原因。因此,民营企业管理问题已成为人们关注的焦点,也是每一个民营企业管理者不得不面对的重大课题。

“三分技术,七分管理”,这已被民营企业管理者所接受、所认同。为了变不适应为适应,求生存、谋发展,他们主观上都有迫切改善经营状况、提高管理水平的愿望,而由于客观上受到某些条件的限制,如有的缺乏从事经营管理的经历,对如何开展经营管理感到陌生,平时忙于应付事务性工作,缺少深造、培训机会;有的虽经多年“跌、打、滚、爬”,积极探索,但缺乏

规范化指导,仍未能摆脱家长式小作坊经营管理的模式。要扭转这种局面,民营企业的管理者,当务之急就是要提高驾驭企业经营管理的技能。

“他山之石,可以攻玉。”学习借鉴是个好途径、好方法。对于上规模、上水平的民企业管理者来说,所需要的是“阳春白雪”,而对于广大的中小民营企业管理者来说,所渴求的是“下里巴人”。为了帮助中小民营企业管理者搞好企业经营管理工作,笔者根据自身经历,以及长期从事国有企业、中外合资企业和民营企业经营管理的实践经验,有选择、有针对性地编写《民企点睛》一书,以飨读者。

《民企点睛》贴近中小民营企业经营管理实际,真实、有效、实用,参考性强,对企业经营管理的改善和提高,定有帮助,大有裨益。

作 者
2009 年 9 月

目 录

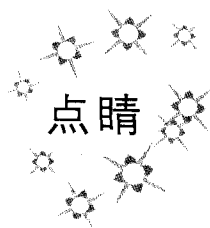
第一章 做有效的管理者	001
点 睛	001
链 接 什么是有效的管理者	002
做有效的管理者应具有什么样的人格	002
做有效管理者需要知识	004
做有效管理者应具有的经验	005
做有效管理者需要有胆识	006
做有效管理者应具有的能力	006
做有效管理者应具有健康的体魄	009
借 鉴 做人以德为先	010
做事以勤为先	013
待人以诚为先	015
用人以敢为先	020
决策以赢为先	027
理念以新为先	038
谋略以势为先	049
第二章 制度是规范化运作的保证	062
点 睛	062
链 接 企业组织机构设置	063
建立健全企业管理制度	068
定岗定员	074
制定岗位工作标准	075
制定工作程序标准	076
借 鉴 员工手册	078
岗位工作标准	116

工作程序标准	168
第三章 质量是企业永恒的主题	200
点 睛	200
链 接 质量管理的定义	201
什么是“质量第一,预防为主”的方针	202
怎样才能贯彻“预防为主”	202
借 鉴 抓产品质量不能忽视传统管理方法	208
抓产品质量要借助现代化管理方法	211
抓产品质量要学习 ISO9000 系列标准	218
第四章 连续、协调、均衡地组织生产	228
点 睛	228
链 接 生产作业计划管理	229
生产调度管理	230
定额管理	231
现场管理	233
在制品管理	236
安全生产管理	236
生产考核	237
生产组织指挥调度的总要求	239
借 鉴 重视技术准备和生产准备	239
设计生产用表单	240
要把生产调度例会开成一个高效率的会议	243
第五章 搞好市场营销管理	245
点 睛	245
链 接 什么是市场营销	246
营销部门主要应开展哪些营销管理工作	247
借 鉴 预测下一年度销售量	256
产前服务的典范	257
第六章 管理好自己的员工	258
点 睛	258

链 接	坚持“五有”教育	259
	培育现代企业理念	262
	对不同层次的员工提出相应的素质要求	263
	有一颗感动员工的心	265
	沟通是有效管理员工的重要手段	267
	创新用人机制	268
借 鉴	善于与员工沟通交流	274
	注重精神激励	277
	考核是关键	278
	员工加薪简介	280
第七章	把班组建设好	283
点 睛		283
链 接	班组的作用	284
	班组长配备	284
	班组长津贴	286
	班组长考核	287
	班组竞赛	289
借 鉴	按要求搞好班组长考核	290
	开展班组“六比六看”竞赛	291
第八章	安全责任重于泰山	296
点 睛		296
链 接	安全需要教育	297
	安全需要技能培训	299
	安全需要检查	299
	安全隐患整改	301
	安全需要投入	302
	安全需要操作规程	302
	安全需要重视事故预兆	303
	安全需要落实责任制	303
	安全需要考核	304

借 鉴	安全操作规程	305
	让员工从事故中受到教育	317
	组织员工开展喜闻乐见的安全生产活动	320
	及时搞好安全隐患整改	321
	签订年度安全生产目标责任书	322
	企业安全生产应急救援联系电话	324
第九章	重视目标管理	325
点 睛		325
链 接	目标制定	326
	目标分解	327
	目标贯彻	327
	目标修正	327
	目标检查	328
	目标管理	328
	目标考核	328
借 鉴	目标需要企业文化	329
	路在脚下延伸	329
	实施目标战略的佼佼者	330
第十章	谋求利润最大化	332
点 睛		332
链 接		333
借 鉴	用事实说话,召开物耗现场会	338
	开会要计算会议成本	339
	组织员工开展合理化建议	339
	抽水马桶的贮水箱里摆放了砖头	340
	关于实行差旅费包干的若干规定	340
	实行消耗考核简介	341
参考文献		343

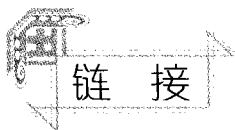
第一章 做有效的管理者



一个人的才能,唯有通过有条理、有系统的工作,才能成为有效。相反,在每个机构中,总有若干极为有效的勤勉人士,在别人匆忙得晕头转向的时候(一般人常误认为匆忙就是干劲的表现),那些有效的勤勉人士却像龟兔赛跑寓言中的乌龟一样,脚踏实地、步步前进,首先到达目的地。

——摘自 彼得·杜拉克《有效的管理者》

美国企业家对自己的要求是严格的:一个优秀管理者,应该是英雄、硬汉,冷静、机警,喜怒不形于色,智慧高人一等,有决断力,能迅速解决各种问题,对组织内外无所不知,以致令人敬畏。



什么是有效的管理者

彼得·杜拉克《有效的管理者》一书中将管理者定义为：在一个现代的组织里，每一位工作者如果能够由于他的职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营及达成成果的能力者，就是一位管理者。

中小民营企业（以下简称中小民企）老板都是管理者。当一位管理者容易，但要当一位有效的管理者则比较难。智力、想象力及知识都是重要的资源，但是，资源本身所能达到的成就是有限的。唯有“有效性”才能将这些资源转化为成果。

中小民企老板怎样做一个有效的管理者？做有效的管理者，也是做人，做人要提高自身素养，包括：人格、知识、经验、胆识、才干和能力、体魄。



做有效的管理者应具有什么样的人格

人格决定企业的命运。企业应视诚信为自己的生命，把诚信当财富经营，因为诚信比利润更重要。什么是人格，社会责任感是其核心内容。社会责任感包括对自己、对家庭、对他人、对企业、对社会 5 个层面的责任。人格魅力体现在一言一行、一举一动中。

首先，对自己——要视名誉如生命。一个人要注意自己的名声。李嘉诚认为：“一个不注意自己名声的人是没有任何信誉的。”在企业经营中如果老板品德败坏，一定会导致企业经营的失败。

要身正。自不正，焉能正人？领导者在管理别人之前，必须从各方面管理自己。中国企业最大的一个毛病，就是在很多情况下，是“以法制人”的，就是说，我

以法来“制”你的,不“制”自己。自己在法外,这种现象在民营企业的老板中,甚至老板亲属中最为常见。如果有这种情况,你的员工不会对你有责任感,你的事业是做不大的。

其次,对家庭——尊老爱幼,孝敬父母,团结邻里,善待亲朋。一个对家庭不负责的人,是不可能有大成就的。家庭是社会细胞,对家庭负责就是对社会负责。一个对家庭都不负责的人,很难做到对他人、对社会负责任。

第三,对他人:

——要关爱你的客户,视客户为上帝,时时为客户着想,处处从客户角度考虑问题,不做“一锤子买卖”,不急功近利,不见利忘义,要目光长远,善待客户。对客户以“满足真正需要”为原则,建立与客户的稳定关系,立足自由、平等、公正的基础,遵循透明、同一、诚信的规则,求得公平双赢的结果。

——要关爱你的员工。对员工真心关怀,以培养良好的关系。(1)把员工当平等的人看待;(2)不摆架子,平易近人;(3)创造公平、公正的企业环境;(4)经常称赞表扬员工;(5)批评员工时注意场合、方式和方法;(6)尊重员工自主权,形成良好的工作氛围;(7)用员工喜欢的方式称呼他们;(8)乐于倾听、善于倾听员工的反映和意见;(9)从小事着眼,关心他人;(10)注意为员工办实事。

——像对客户一样重视供应商。以“共同谋事”为出发点,建立长期互信的合作关系。松下认为,作为生意人,必须先争取到一些经常提供好商品的供应商,并且要像对客户一样重视他们。否则,生意不会兴隆。

——正确摆正自己与合伙人的关系,相处讲究艺术,让管理从尊重开始。互相信任是合伙经营的基础。

——不要信奉“同行是冤家”的信条。现代社会的企业,虽然提倡竞争,鼓励竞争,但不一定什么事情都非要我吃掉你,或者你吃掉我不可。竞争的目的是为了相互推进,相互促进,共同提高,一起发展。不少高明的经营者,开始信奉“有钱大家赚”的法则,善于把对手变成朋友。李嘉诚主张,生意并不是一种为获得利益而毁掉对方自己独存的行为,而应是人与人之间的互惠互利,共存共生。因此,在处理与同行的关系上,不要互相诋毁、互相攻击、互相欺骗。

第四,对企业——要把握“三脉”:一是把握时代发展的“脉搏”,了解宏观变化,养成在经营中“看天气”的习惯,要有判断和驾驭经济趋势的能力,抓住机遇,加快发展,赢得主动,赢得胜利。二是把握企业经营管理的运转“脉搏”,善于透过现象,抓住实质,牢牢掌握经营管理的主动权;三是把握员工思想“脉搏”,及时疏

理分析员工思想状况,有的放矢,对症下药,把员工的思想注意力正确引导到企业的经营管理中来。

第五,对社会——要守法,永远不违法,这点是保证企业立于不败之地的根本。要遵守社会公德,明辨是非,主持正义,反对邪恶;用正确的心理对待金钱,用积极的态度致富;热情参与公益活动,维护社会秩序,保护自然和生态环境,加强精神文明建设,为构建和谐社会作出应有的贡献。



做有效管理者需要知识

知识就是力量,知识就是财富,知识就是竞争力。对于一位中小民企管理者而言,知识显得尤为重要。市场拓展、经营决策、管理深化、技术创新、产品开发等等,都离不开知识的运用。工作纷繁复杂,市场瞬息万变,管理者要能适应并积极面对,需要拥有多种知识。

1. 要有点文化知识。对于中小民企管理者来说,并不强调一定要有较高学历,但不能没有文化。文化知识,真才实学,是进入民企管理者岗位的通行证,是衡量自身素养的基础,是经营能力的象征,如果缺乏文化知识,那是无能为力的。

2. 要懂点历史知识。今天是昨天的延续,大到人类社会发展,小到人们的日常行为,无不具有一定的规律性。“前车之覆,后车之鉴”,学习历史,懂点历史知识,可以通过研究总结前人成功经验,吸取失败教训,避免犯不必要的错误。

3. 要学点专业知识。作为一个中小民企管理者,当然并不一定要成为某方面的专家,但必须了解自己所领导管理领域的专业知识和相关学科知识,这样面对激烈的市场竞争,才能成竹在胸,避免盲目决策,才能把握住正确的企业经营方向,紧跟市场新动向,立于不败之地。

4. 要钻点业务知识。经营管理一个中小民企,需要掌握一定的业务知识。中小民企“麻雀虽小,五脏俱全”,经营的范围广,管理的内容多,涉及方方面面,如市场营销、生产管理、技术管理、设备管理、质量管理、财务管理、人力资源管理等,在这些专项管理中还可细分出许多业务管理,如技术管理可细分为设计管理、工艺管理、标准化管理、技术档案管理等。作为企业的管理者,如果企业的销、供、产、人、财、物等基础管理不懂、不在行,就不可能进行有效决策。

5. 要读点哲学。学了哲学,分析问题、理解问题的深度就不一样,遇到问题,就有解决的方法,也能使人“先知先觉”,看到别人看不到的东西。

6. 要看点名人传记。凡名人都是精明能干的强人,都有一部自我发展的奋斗史。看名人传记,可以从他们身上学到高贵品质、远大志向、成功经验、勇气和胆识,于自身大有好处。

17世纪英国的哲学家培根说:“读史使人明智,读诗使人聪慧,演算使人精密,哲理使人深刻,伦理学使人有修养,逻辑修辞使人长于思辨。总之,知识能塑造人的性格。”为了生存和发展,跟上时代发展步伐,努力提高自身素养,做个有效管理者,管理者需要不断学习和积累,充分掌握各种知识和技巧;要树立终身学习的观念,博览群书,广泛涉猎多门学科知识;与此同时,要继续接受教育吸收新知识,尤其在网络信息技术日益发展的今天,只有不断“充电”,更新知识,才能在如今知识爆炸的时代,取得领导企业的主动权。



做有效管理者应具有的经验

经营管理一个中小民企,对于管理者来说,要具有综合的知识、高超的技能和丰富的经验。毛泽东同志指出:“人的正确思想是从哪里来的,是从天上掉下来的吗?不是。是自己头脑里固有的吗?不是。人的正确思想只能从社会实践中来……”“实践出真知”,但从实践中得到的知识和技能往往比较有限,需要向他人学习、借鉴。孔子曰:“三人行必有我师。”要利用一切可以利用的机会,向一切可以学习的人学习。取他人之长,补己之短。

1. 向业内同行学习。企业所在的同一个城市,或同一个乡镇和村,都可能从事经营相同类别产品的其他企业,可以把这些管理者请进来指导;也可以走出去,上门请教,通过多种途径,多与他们接触,看看、听听他们是怎么想、怎么说、怎么做、怎样待人处事的。这远比自己关起门来琢磨的效果要好得多。

2. 向客户学习。企业与客户之间交往频繁,客户对企业中的问题了如指掌,可利用他们上门联系业务的机会,主动征求意见,听听他们的看法,获得有益的启示;也可以利用走访用户的有利时机,学习对方的好经验、好方法。

3. 向供应商学习。在创办企业的过程中,供应商都积累了一定的经营管理经

验,有的还同属一个产业链。他们所处的竞争环境及经营之道,与企业都有类似或相同之处,向他们学习,可以弥补自己的不足。

4. 向竞争对手学习。学习对方的长处,吸取成功经验,避免重犯对手的错误,不断壮大自己,使自己立于不败之地。

5. 向行家、专家学习。无论是成功的企业家,还是资深的企业管理专家,一般都资质优秀、学识渊博,在企业管理方面都有他们的独到见解。如有学习机会,都要尽力争取,不要轻易放弃。

6. 向“反面教员”学习。从失败的人和事里面悟出教训,从中吸取营养,力争不犯或少犯别人犯过的错误。

俗话说“功夫不负有心人”。只要虚心求教、认真好学、坚持不懈、持之以恒,就能找到感觉,进入角色,做一个有效管理者。



做有效管理者需要有胆识

胆识与胆量略有区别。胆量是无所畏惧;胆识则不但无畏,还要有眼光,能够看到别人没有看到的,能够透过现象看到本质。一个没有胆识的人,即使面对再好的机会,也不敢去把握、去尝试,也就失去了成功的机会。空有胆量,却没有胆识,就意味着会错过机会,被表面的现象所迷惑。

要做到胆识过人,就要用智慧武装自己的头脑;要磨炼自己,只有靠学习。



做有效管理者应具有的能力

能力是领导者的品格、学识、资历、情感、职位等因素的统一体。

办企业可以说是一个复杂的系统工程,面对这项复杂的系统工程,经营者要思考和处理的问题很多,诸如企业发展的运筹决策、国内外市场的开拓、新品开发、人才和新技术的引进、企业的管理、资金的运作等,这一切都取决于经营者的综合能力。有效管理者应具有以下能力:

(1) 计划能力——善于把各项任务按照轻重缓急排列,按照逻辑关系,有条有理、有条不紊地完成,做到省时、省力、高效。

(2) 办事能力——遇事有主见、有办法,有处理问题的能力。

(3) 组织指挥能力——懂得组织计划原则,善于运用组织的力量、下属的才能,协调人力、物力和财力,以达到综合平衡、获取最佳效果的目的。

(4) 多元化与规划的能力——根据员工个性与特长,知人善任,合理分工,工作纵横协调,管理井井有条。

(5) 协调能力——妥善处理组织内,上级、同级以及下级之间的关系,营造和谐宽松环境,促成相互理解,具有获得支持与配合的能力。

(6) 社交能力——为改善或维护组织的公共关系,有目的、有计划地开展相关活动的 ability。成功的人很少单靠个人的能力,通常都得益于良好的人际关系。所以良好的人际关系是一项重要的资产和财富。

(7) 包容能力——在一定程度上欣赏与自己不同的观点、建议、信仰,尊重所有人;客观地作出评价,而并非基于主观偏见,虚心向持不同意见的人学习。

(8) 自我管理能力——以事业心、使命感、社会责任感、人生理想和价值观作为基础的自我约束、自我管理能力。

(9) 情绪控制能力——有较强的自我认知能力,以及理解和驾驭自我情感及他人情感的能力。

(10) 驾驭能力——管理活动中的决策、组织、协调、指挥和控制等一系列驾驭全局的能力。

(11) 授权能力——把企业任务和工作按职能分工,授权各方处理,并有检查、有督促,做到有绩效。

(12) 行业管理能力——要有很强的行业知识和专业知识素质,门外汉只能站在门外,大家会与你有一门之隔。

(13) 自我发展和自我适应能力——不故步自封、停滞不前,为适应新形势发展要求,奋发努力,刻苦学习,了解新知识,掌握新技能。

(14) 领悟能力——从事一项工作前,要先弄清楚工作意图,把握做事方向,避免走弯路,提高工作效率。

(15) 思考能力——怎么想比怎么做更重要,没有思想就没有出路,理念左右成功。

(16) 分析判断能力——在纷繁复杂的事务中善于运用逻辑思维进行分析、概

括、归纳和判断,找准解决问题的途径和方法。

(17) 表达、倾听和写作能力——要善于听别人讲,理解他人语言,并迅速领悟其中所传递的信息,然后提纲挈领地总结,言简意赅地表达,并能被对方所接受、认同。这就是沟通,也是下属所喜欢的交流方式。领导者还得具备一定的文字功底,毕竟中国人喜欢白纸黑字,领导不能缺乏这种能力。

(18) 洞察能力——对事物本质的认识能力。这种能力又可以分为对人的观察能力和对事的观察能力。要具有远见,善于运用经营者的眼光,要看到昨天、今天,更要看到明天。

(19) 监督能力——对下属工作提供指导和支持,促使其能力的提升;对布置给下属的工作进行跟踪,要求其提供及时的信息反馈,并根据情况作出相应的对策。

(20) 不断探索和开拓创新能力——对工作能及时认真总结经验,吸取教训,善于听取不同意见;不因循守旧、墨守成规,不带框框,要有创造性;对新生事物敏感,思路开阔,富有想象力,敢做别人没有想到的事,具有高瞻远瞩的能力。如浙江乐清有一个青年农民搞起了无土栽培种植蔬菜,很成功,现在已申请专利,资产超百万。

(21) 要有洞见先机能力。比尔·盖茨说:“随时尝试新事物,从事新投资,寻找新市场,而且永远比未来快一步,具有这种雄心与条件的人,才能被称为是成功的人。”

这里有一个故事:

一个青年同大家一同开山,当其他人把石块砸成石子运到路边,卖给别人家建房时,他却直接把石块运到码头,卖给城里的花鸟商人。因为这儿的石头总是奇形怪状的,他认为卖重量不如卖造型。3年后,他成为村上第一个盖起瓦房的人。

后来,村里不许开山,只许种树,于是这儿成了果园。漫山遍野的鸭梨招徕八方客商,村民把堆积如山的鸭梨成筐成筐地运往北京、上海,然后再发往韩国和日本。因为这儿的梨汁浓肉脆,纯正无比。

就在村上的人为鸭梨带来小康日子欢呼雀跃时,卖石头给花鸟商人的果农卖掉果树,开始种柳。因为他发现,来这儿的客商不愁挑不到好梨,只愁买不到盛梨的筐。5年后,他又成为村里第一个在城里买房的人。

再后来,一条铁路经过这贯穿南北,小村对外开放,就在一些人开始集资办厂的时候,还是那个农民,在他的地头砌了一垛3米高、百米长的墙。这垛墙面向铁