

中小企業經理人的 13大問題解決之道

Small Business Solutions

How to Fix & Prevent the 13 Biggest Problems that Derail Business

本書協助所有經理人，
有效解決中小企業最容易遇到的管理、行銷與財務等難題，
以成功管理和發展事業。
藉由把重點放在本書提出的13個關鍵問題上，
經理人可以及早釐清問題的癥結所在，
並應用本書所提出的解決方法來加以因應，
以掌握穩健成長與獲利的契機。

經濟部中小企業處處長 賴杉桂 專業推薦

作者◎羅伯特·希斯瑞克 (Robert D. Hisrich)

譯者◎陳瑜清

中小企業經理人的13大問題解決之道

原 著 羅伯特·希斯瑞克 (Robert D. Hisrich)

譯 者 陳瑜清

企 劃 編 輯 郭乃嘉

行 銷 業 務 游韻葦 林政鴻

業 務 副 理 林智凡 (原文書銷售)

部 門 經 理 盧少盈

發 行 人 劉漢文

出 版 者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市100中正區博愛路53號7樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀 者 服 務 Email: service@mcgraw-hill.com.tw

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

登 記 證 號 行政院新聞局局版北市業字第323號

劃 撥 帳 號 17696619

戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)

60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore

Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354

Email: mghasia@mcgraw-hill.com

製 版 廠 長城製版廠 2918-3366

印 刷 廠 盈昌印刷 2223-8727

裝 訂 廠 正境裝訂 8242-2345

電 腦 排 版 千喜工作坊 2941-3858

出 版 日 期 2004年6月 (初版一刷)

定 價 300元

原 著 書 名 Small Business Solutions

Copyright © 2004 by McGraw-Hill, Inc.

Chinese Translation Copyright © 2004 by McGraw-Hill Education (Taiwan)

All rights reserved.

English Edition Published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (0-07-141435-5)

ISBN : 957-493-915-4

※著作權所有，侵害必究。 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022



國家出版品預行編目資料

中小企業經理人的13大問題解決之道 / 羅伯特·

希斯瑞克 (Robert D. Hisrich) 原著 ; 陳瑜清

譯 . — 初版 . — 臺北市 :

麥格羅希爾 , 2004 [民93]

面 ; 公分 . — (經營管理叢書 ; BM106)

譯自 : Small Business Solutions

ISBN 957-493-915-4 (平裝)

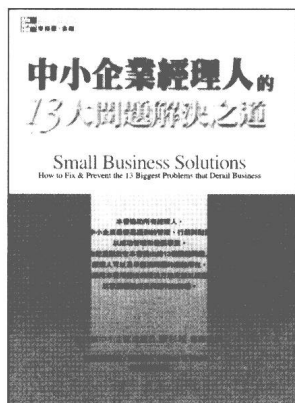
1. 中小企業 - 管理

553.712

93008133

F270
2006287

港台



中小企業經理人的 13大問題解決之道

Small Business Solutions



**Mc
Graw
Hill**

Education

Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

推薦序

賴杉桂

中小企業是我國經濟發展的磐石，因應市場需求變化之能力強，活力暢旺之經營特性及高度的學習能力，充分發揮各項專長，在行銷、生產、技術、創業、創新等領域具利基優勢，終能克服全球不景氣衝擊及產業結構調整，得以持續成長發展。在二十一世紀知識經濟時代，國內外經貿環境變動日益激烈，開創和經營新事業，需冒相當風險面對各項問題與挑戰，本書以中小企業常見之13個問題，提出解決方法及對策，以供企業經營參考。

本書敘述創業過程之「確認和評估機會、發展事業計畫、確認創業所需的資源、管理新的企業」等四個階段，以及新產品和服務的構想來源、評估和判斷新構想能否成為商業模式等，作者說明如何運用焦點團體、腦力激盪、問題盤查分析、會話性訪談等手法，以產生新構想及評估事業機會。書中指出，在今日高度競爭的環境中，事物變化太快，專門化的需求太大，單憑一個人難以生存，創業家必須學習如何放棄控制權，學習如何

成爲企業內部的創業人，指引企業有更大的成長空間。爲選擇對的夥伴，作者分析說明策略結盟、合資公司、合併、收購、特許經營和技術許可等經營模式，俾爲參與合作企業帶來最高利益。

創業家如何維持彈性、如何開啓公司員工和經理人的創意？作者以組織的營運、結構、策略等三種彈性，剖析如何創造彈性優勢；以清單方法、自由聯想、強迫性的關係、收集筆記方法等手法，開啓公司員工和經理人的創意和創造性問題的解決方法；書中描述創新類型、產品規劃和發展程序等方法，以利企業持續創新產品。

針對建立強大的公司，作者分析如何維持核心價值、如何建立強大的品牌、發展競爭力、堅持商業道德行爲、擁有好的領導風格，以建立企業長遠而健全的生存基礎；亦說明如何尋找市場利基，如何進行市場區隔，以創造客戶價值及確保客戶滿意度。其他有關如何建立最佳的組織形式、吸引留住員工、邁向國際化、擴張業務，以及如何募集資金、管理現金、評估公司價值等，書中均有詳細的解決方案。

本書以簡單易懂的文字將整體管理、行銷、財務等中小企業常見問題及其解決對策具體呈現，期以建立檢驗標準和早期警告系統，有助於新事業之開創及經營。相信這樣的一本好書，有效降低創業初期的風險及成

推薦序

本，具啓發作用，值得中小企業經營借鏡，本人樂於爲序推薦。

經濟部中小企業處處長

賴杉桂

2004年5月

前言

開創並經營一項新事業需要冒相當大的風險，並努力克服開創與發展新事業過程中所面臨到的問題。這些問題很重大，以至於所有新創企業中有80至85%都慘遭滑鐵盧，不是被買下就是被其他公司併購，或是在創業5年內即申請破產。這本書將幫助身為創業家或中小企業經理人的你避免落入這樣的下場，並成功管理和發展事業。把你的焦點放在這13個最重要的問題上，將幫助你及早認清有哪些問題正侵蝕著你的公司，並以本書所提的解決方案來解決這些問題，讓你的事業持續繁榮發展。

筆者訪問了全球許多創業家和中小企業經理人，對他們提出以下問題：他們所面臨最大的問題是什麼，以及如何解決這些問題。他們的答案加上我在創業和發展許多新企業方面的其他研究和經驗，為這本書奠下基礎。這13個問題可分成三個領域：整體管理、行銷與財務。這些問題的重要性沒有高低之別，只要你認清了這些問題有可能發生（如果不是已經發生了），便能夠建

立起檢驗的標準與早期的警告機制，並採取預防措施以確保這些問題不會損及你的事業。

本書的第一部分，「整體管理」，處理的是和經營中小企業有關的管理議題與決策，因此占了最大的篇幅。以下七個問題便是成功開創、發展與經營中小企業的關鍵問題，這些管理取向的問題包括：沒有鎖定業務重心（問題1）；未建立最佳的組織型態（問題2）；不放棄控制（問題3）；無法吸引、留住員工（問題4）；沒有選對合作夥伴（問題5）；靈活度與創意不足（問題6）；以及無法建立一間強大的公司（問題7）。

緊接在這些以管理為目的的問題之後的，是三個行銷問題，也是構成本書的第二個部分。這些問題極為重要，因為它們影響了企業的最重要部分——贏得銷售和收益。這三個問題分別是：沒有把重心放在市場利基和客戶上（問題8）；沒有從事國際性的業務（問題9）；和沒有擴張業務（問題10）。

本書最後一部分所要探討的則是與所有中小企業經理人和創業家都有關的財務問題。這些問題的頭兩個問題在許多談到缺乏新創企業和全球性挫敗的文章中都曾經提到，那就是：未能募集足夠的資本（問題11），以及未能善加管理金流問題（問題12）。總結這本書的則是第13個問題：未能評估業務的價值。

有了許多人的幫助，包括創業家、中小企業經理

前言

人、企業主管、教授和出版人員，這本書才得以出版。而本書編輯對細節提出的許多建議，以及編輯團隊的協助給了我很大幫助。我的研究助理納蒂雅·托爾胥科娃（Nadia Tolshchikova）和莎拉·史卡佩蒂（Sara Scarpetti）提供研究和編輯的協助，還有泰瑞莎·卡巴特（Teresa Kabat）也適時協助準備這份手稿。

非常感謝我的妻子蒂納、我的女兒凱瑞、凱蒂和凱莉，以及我的女婿瑞奇的體諒和支持。這本書特別獻給他們，以及他們所代表的世代。

羅伯特·希斯瑞克

目錄

S m a l l B u s i n e s s S o l u t i o n s

推薦序 賴杉桂	3
前言	7

第一篇 管理問題

1 鎖定業務重心	15
2 建立最佳的組織型態	33
3 放棄控制權	53
4 吸引並留住員工	77
5 選擇對的合作夥伴	99
6 維持彈性和創造力	117
7 建立一個強大的公司	135

第二篇 行銷問題

8 以市場利基和客戶爲重	153
9 邁向國際化	165
10 擴張業務範圍	181

第三篇 財務問題

11 募集資金	203
12 管理現金	229
13 評估公司的價值	241

第一篇

管理問題

鎖定業務重心

建立最佳的組織型態

放棄控制權

吸引並留住員工

選擇對的合作夥伴

維持彈性和創造力

建立一個強大的公司