

总经理管理手册

教你一套把中小公司做大做强做精的18般武艺

张俊杰○著

小公司 做大做强18招

XIAOGONGSI
ZUODAZUOQIANG18ZHAO

一本提升经理人经营管理水平的实用工具书
一部恢复中小公司活力和创新意志的制胜宝典
一部融经营韬略和商业智慧于一体的管理读本

大未必强，小未必弱

石油工业出版社

小公司 做大做强18招

张俊杰◎著

——教你一套把中小公司做大做强做精的18般武艺

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

小公司做大做强18招/张俊杰著.
北京:石油工业出版社,2012.1

ISBN 978-7-5021-8889-4

I.小…

II.张…

III.公司-企业管理

IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 274005 号

小公司做大做强18招

张俊杰 著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

编辑部:(010)64250921 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京晨旭印刷厂

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本:1/32 印张:14.75

字数:282 千字

定价:32.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻版必究

做大做强之道

荷兰皇家壳牌石油公司的一项研究表明：跨国公司的平均生命周期为 40 至 50 年，在欧洲和日本，公司的平均生命周期为 12.5 年，而中国公司则更短，为 3 至 5 年。

2005 年 7 月 1 日公布的中国首部民营企业发展报告“蓝皮书”显示：20 年来，中国每年新诞生的企业接近 15 万家，60% 的民营企业在 5 年内破产，85% 的企业在 10 年内死亡。

面对如此残酷的事实，太阳微公司（SunMicrosystem）董事长麦克尼利说：“要么被吃，要么吃人。”华为总裁任正非感叹：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。”

为什么会有那么多企业“英年早逝”，或“幼年夭

折”？影响企业做大、做强、做久的关键因素究竟有哪些？如何破解？怎样才能使企业“活得长”，“长得大”，“走得远”？

民营公司从无到有，从小到大，由弱到强，其成长过程的每一步都考验着管理者的勇气、耐心、智慧，需要经营者时刻保持敏锐的头脑和旺盛的斗志。

对此，正泰集团创始人南存辉深有感触：“做企业跟爬山很像，开始做的时候认为很简单，结果当你越爬越高的时候，就是企业越做越大的时候，碰到困难的时候，越爬越觉得上不着天，下不着地，不能回头。所以当你上了这个舞台，就没有停下来的时候了，要不断去攀登、去跨越。”

经历了早期的艰苦创业阶段，企业开始把做大、做强纳入战略目标。不过，业务发展到一定阶段，做大或者做强似乎成了一道单选题。做大，继续抢占市场份额，意味着利润流失，势必带来生存压力；做强，集中精力抓品质、赚利润，却可能缩减规模，在竞争中处于劣势。

更多情况下，管理者强调做“大”，而忽略了做“强”。结果，光有规模的扩张，没有稳固的根基，这种“大而不强”是虚胖。大公司尽管规模比较大，但是竞争力指数并不高。这样看来，把小公司做大、做强，的确需要思虑长远、行动周详。

那么，企业做大做强之道，有哪些规律可循呢？其实，那些成功、有生命力的公司都有某些相似性。本书就

这一系列问题展开讨论，为读者呈现了把小公司做大做强的 18 般武艺：创业之道、战略之道、管理之道、领导之道、人才之道、执行之道、质量之道、品牌之道、营销之道、创新之道、信息之道、关系之道、文化之道、节约之道、财务之道、专业之道、竞争之道、防败之道。

较之琳琅满目的企业管理著作与大学 MBA 教材，本书最为显著的特征是实践性强、可操作性强、系统性完整。企业管理者不仅能从中学到经营韬略、商业知识、管理智慧，还能在反复研习的基础上洞察企业未来、赢得市场先机，从而真正实现做实、做精、做强、做优、做大、做久的愿景。

每一位有志创造伟大公司的经理人都应该读一读这本书。

每一位旨在打造百年老店的企业家都应该读一读这本书。

小公司 XIAOGONGSI
ZUODAZUOQIANG18ZHAO
做大做强 18 招

目 录

第一招

创业之道：最重要的是活下来和挣钱

1.先给自己找个引路人	3
2.写一份创业计划书	4
3.走对路，才能办对事	5
4.成功从小投资开始	6
5.投资要想清楚四个问题	7
6.生意无禁忌，赢利最重要	8
7.小公司要学会野蛮生长	10
8.信誉是签订在心上的合同	11

9.不追求盲目做大	12
10.别与大公司对着干	13
11.从垃圾里面淘金子	14
12.胆大心细，赚钱不难	16
13.小本生意重在周转快	17
14.公司成长要迈四道梁	18
15.吃透政策不吃亏	19
16.适时完成角色转换	20
17.赚钱的三个层次	21
18.跌倒了，再爬起来	22
19.二次创业四个转变	24
20.有一种胜利叫撤退	25

第二招

战略之道：找对方向才容易做大做强做优

1.没有战略将死在今晚	29
2.老板要对战略负责	30
3.做好未来三五年的事	31

4.对很多机会说不	32
5.走出战略认识的误区	34
6.少就是多,小就是大	35
7.战略管理的四大特征	36
8.先做强,才会真正做大	37
9.做大公司的配套伙伴	38
10.用定位实现战略差异	39
11.战略要与文化匹配	40
12.跟态势,看形势,做趋势	41
13.不迷信专家顾问团	42
14.领先战略与跟随战略	43
15.焦点战略与阶梯战略	45
16.一元战略与多元战略	46
17.战略坚持与战略调整	47
18.跨越战略与渐进战略	47
19.成熟行业的战略隐患	48
20.大势不好,未必你不好	49

第三招

管理之道：管理好，公司兴；管理乱，公司衰

1. 中国企业管理的弊端	53
2. 向管理要效益	54
3. 理解管理的七大属性	55
4. 总经理要有三种管理精神	56
5. 不要错把管理当经营	57
6. 做好每周应做的事	58
7. 做好每月应做的事	59
8. 做好半年应做的事	60
9. 做好一年应做的事	61
10. 如何提高管理的效率	62
11. 最好的管理是“少管理”	63
12. 既要管得少，还要管得住	65
13. 远距离管钱，近距离管人	66
14. 在公司推行问责制	67

15. “抽屉式”管理有奇效	68
16.越级管理危害大	69
17.抓好现场质量管理	70
18.目标管理实施细节	71
19.变机器管理为人本管理	72
20.将系统管理进行到底	73

第四招

领导之道：领导力就是战斗力，领导力决定执行力

1.做高情商的管理者	77
2.决策失误是最大的失误	78
3.正确决策必备的五种能力	79
4.追求无为而治的境界	80
5.管理者的权威有哪些	82
6.李克特的领导方式	83
7.权变式的领导模型	84
8.权力越大越要谨慎	85
9.管理者特有的能力	86

10.不断给自己充电	87
11.倾听是管理者的基本功	88
12.领导力决定战斗力	90
13.做“教练式”领导	91
14.给员工积极进取的机会	92
15.处理好“窝里斗”	93
16.如何让团队更和谐	94
17.把不同风格的人捏在一起	95
18.凡事多一点包容心	97
19.多请教学者、专家	98

第五招

人才之道：带出一群精兵强将是发展壮大关键

1.铁腕领导带出铁军	103
2.招聘到最好的赚钱机器	104
3.用人要避免大材小用	105
4.选聘能人要考虑三点	106
5.任用比自己更出色的人	108

6.分派工作大有学问	109
7.可以提拔的九种员工	110
8.把开拓型人才纳入麾下	111
9.发掘员工潜能的八个手段	112
10.说服员工的三个技巧	114
11.用活、用绝激将法	115
12.让年轻的员工有奔头	116
13.适度施压是用人的法宝	117
14.选择副手的六个法则	119
15.惩戒就要“稳准狠”	120
16.人无完人，关键是各取所长	121
17.控制下级的必杀技	123
18.不同阶段的用人策略	124
19.确保下属干劲冲天	125
20.如何说员工才愿意听	126
21.设计员工喜欢的工作	127

第六招

执行之道：没有彻底的执行，再伟大的
战略都等于零

1.树立坚决贯彻的理念	131
2.决定执行力强弱的因素	132
3.让态度不佳的员工上道	133
4.授权、放权的艺术	134
5.工作无小事，细由勤中出	135
6.执行不力怎么办	136
7.把简单的事做好就不简单	138
8.光喊口号不行，要行动	139
9.日事日毕，日清日高	140
10.不要患上“国企病”	141
11.怎样授权安全系数高	142
12.授权的三个步骤	143
13.选准授权的对象	144
14.抓好不能授权的工作	145

15.避免授权不当	146
16.哪些是必须授权的工作	147
17.授权前要做的准备工作	148
18.扶上马，送一程	150
19.开一个高效率的会	151

第七招

质量之道：有质量未必成功，没质量一定失败

1.质量是公司的生命	155
2.事后控制不如事前控制	156
3.追求从数量型向质量型转变	157
4.售后服务上乘，用户放心	158
5.先有品质，后有品牌	159
6.质量管理的八项原则	160
7.进行全面质量管理	161
8.建立一套严密的生产标准	163
9.三大缺陷制约质量管理	164
10.抓好源头，抓住关键工序	165

11.多听一听顾客的抱怨	166
12.如何保证客户无可挑剔	167
13.保证进厂原料无瑕疵	168
14.抓好“现场质量管理”	169
15.靠技术设备提升质量	170
16.在检测环节维护好质量	171
17.认识 ISO9000 系列标准	172

第八招

品牌之道：品牌长大了，公司才能长大

1.品牌是企业的聚宝盆	177
2.保护好自己的金字招牌	178
3.给产品起个好名字	179
4.通过资本运营加速品牌成长	180
5.用好“品牌权益”	181
6.小公司对品牌认识的误区	182
7.管理品牌是一项终身的事业	183