

●从零开始学创业，掌握小公司必备的管理方法

乙方 攻略

中小微B2B类型企业管理实务

付杉 王苦舟 张宏昊 青亚程 / 编著

- 正规化：帮助小公司由作坊式走向正规
- 系统化：让“菜鸟”循序渐进，逐步深入
- 可视化：通过30张图表建立完整管理模型
- 实操化：通过38个案例讲解各类管理技巧



清华大学出版社

乙方 攻略

中小微B2B类型企业管理实务

付杉 王苦舟 张宏昊 青亚程 / 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

为了帮助广大中小微B2B类型企业经营者提高自身经营与管理的能力,本书列举和分析了从草创企业到成熟企业管理中的各种重点难点问题,包括创业择址、合伙人选择、股权分配、业务拓展、客户关系维系、人力资源管理、薪酬体系设计、制度设计与实施等方面。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

乙方攻略:中小微B2B类型企业管理实务/付杉等编著. — 北京:清华大学出版社,2017
ISBN 978-7-302-48432-5

I. ①乙… II. ①付… III. ①中小企业—电子商务—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 220459 号

责任编辑:张立红

封面设计:邱晓俐

版式设计:方加青

责任校对:周冠楠

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市君旺印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:17.5

字 数:251 千字

版 次:2017 年 12 月第 1 版

印 次:2017 年 12 月第 1 次印刷

定 价:55.00 元

产品编号:076764-01

前言

B2B类型企业在市场经济中起着极为重要的作用，广泛地存在于装备采购、技术服务、商务服务、创意服务等诸多领域。随着我国产业的提档升级，纯服务型的B2B类型企业不断增多。纯服务型的B2B类型企业因创业门槛低，以小微企业、初创型企业为市场的“基本面”，而且此部分企业以智力服务为主要产品，客户量远远小于B2C类型企业，因此面临着极为严峻的管理考验，“快生快死”几乎已经成为本类型企业的基本特征。

简而言之，本类型的企业不仅缺乏可资管理的“资源”，而且是最难管理的企业类型。本类型企业虽然数量众多，但由于“基本面”规模小、影响小，很少受管理学界的关注，目前的许多管理学著作对此类企业缺乏实务指导性。本书旨在为此类企业提供可资参考的经验和方法论。

本书的写作内容，源于笔者对管理学理论在中小微B2B类型企业中的应用和观察。如今，管理学作为一门“显学”，受到企业界的广泛重视。然而，管理学的话语权却常常被大型企业、学界所掌握，这就带来一个问题：现有的许多管理学理论，并不一定适合中小微B2B类型企业。

中小微B2B类型企业有其特殊性：第一，规模小，但需要管理的事务很多；第二，以商务服务为主要的盈利模式，在经营上对客户有巨大的依赖性。这两个特殊性，决定了常见的管理理论在此类型企业中不一定适用。

现有的管理学图书，多从管理大中型企业着眼，基于较为完备的部门设置、人员分工和较为充裕的资金情况来进行写作。但在大众创业的今天，中小企业和小微企业数量迎来新一轮的增长潮，在此情况下许多管理者发现了经典管理学应用的难点：管理层级过于扁平、员工数量较少导致无法妥善分工，资金流不允许开展有实效的团队建设，对单个员工依赖性较强导致无法推行淘汰机制……这些都是中小企业和小微企业创业者所面临的管理之痛。

此外，作为客户依附性极强的B2B类型企业，主要生产力来源是具体的人，主要的客户来源更是具体的人，“人”是最大的经营要素，也是最不稳定的要素。因此，本类型企业所面临的管理问题更为明显。

为此，笔者写作此书来分享自己多年经营企业的一些经验，以及长期以来对于该领域企业的观察所得出的一些结论。

目录

序 篇

什么才是“用得上”的管理学

0.1	三条定义摘引——本书讨论的是什么类型的企业	2
0.1.1	定义摘引：中小企业	2
0.1.2	定义摘引：小微企业	2
0.1.3	本书中的定义：B2B	3
0.2	中小微B2B类型企业管理难点何在	3
0.2.1	创业门槛较低，面临的市场竞争普遍激烈	3
0.2.2	资金储备一般较少，抗风险能力弱	3
0.2.3	管理实力有限，组织架构简单	4
0.2.4	客户依赖性强，企业主是客户拓展的重要力量	4
0.3	管理本类型企业的思路	4
0.3.1	以生存能力为主线索，实行量体裁衣式的管理	4
0.3.2	以目标建设团队，以考核促进发展	5
0.3.3	注重有效劳动的薪酬机制，可发展的股红权责分配办法	5

0.3.4	纳入企业各层级的制度化管理	6
0.3.5	系统化的客户及业务拓展、维系工作	6
0.4	管理本类型企业所需的务实观点	7
0.4.1	管理一定有其缺陷	7
0.4.2	管理问题的解决需要成本	7
0.4.3	无力推动、无法实施的管理理念对企业没有价值	8
0.4.4	管理者需要对自己保持坦诚	8
0.5	管理实践的基础：性格、能力、资本	9
0.5.1	性格因素	9
0.5.2	能力因素	9
0.5.3	资本因素	10

第1章 创业市场的考察与选择

1.1	商业可能——B2B类型企业选择市场应参考的核心指标	12
1.1.1	实例故事：返乡创业，淮北为枳	12
1.1.2	B2B类型企业创业择址的基础分析	12
1.1.3	市场选择所需考虑的要素	13
1.1.4	城市分析是B2B类型企业创业的重大参考	14
1.1.5	不同B2B类型行业的地缘需求	16
1.1.6	创业择址要点总结	16
1.2	创业所需人力资源的地缘因素	17
1.2.1	历史故事：职业军人让蒙古人横穿欧亚	17
1.2.2	初创市场的选择决定了人才招聘难易度	17

1.2.3	业务来源与人才来源的取舍	19
1.2.4	当地人力资源不足问题的解决办法	19
1.2.5	人才与创业择址关系要点总结	21
1.3	竞争环境的审视与选择	22
1.3.1	实例故事：意料之外的激烈竞争	22
1.3.2	四种常见竞争形式的分析	23
1.3.3	对竞争环境的基础评估	24
1.3.4	市场竞争评估带来的其他信息	25
1.3.5	市场竞争评估总结	25
1.4	创业企业经营范畴的选择	26
1.4.1	实例故事：是做万能公司，还是做专业化公司	26
1.4.2	两种经营范围的选择	27
1.4.3	两种经营策略的利与弊	27
1.4.4	两种经营范畴的配套策略	28
1.4.5	经营范畴选择要点总结	29
1.5	创业企业基础商脉的审视	30
1.5.1	实例故事：纯技术团队的创业之路	30
1.5.2	什么是经营的基础商脉	30
1.5.3	创业早期，应以“最小化公司”为标准来进行基础商脉的评估	31
1.5.4	商脉的可延展性	32
1.5.5	针对两种商脉特征的业务拓展策略	33
1.5.6	基础商脉审视与分析的总结	33
1.6	创业企业首期投入资金预估技巧	34
1.6.1	历史故事：长途行军是一场后勤灾难	34
1.6.2	首期投入所需考虑的几个方面	34
1.6.3	首期资金投入的参考公式	35

1.6.4	首期资金投入总结	35
1.7	创业企业的市场角色定位	36
1.7.1	实例故事：选对角色至关重要	36
1.7.2	企业的三种角色选择	36
1.7.3	企业在市场中角色的评估参考	37
1.7.4	企业角色定位的总结	38
1.8	创业者决心的自我审视	38
1.8.1	实例故事：没有决心的团队兵败如山倒	38
1.8.2	企业决心是决定企业成败的最关键因素	39
1.8.3	企业经营所需的心理准备	40
1.8.4	企业决心的总结	40

第2章

合伙人与员工选择技巧

2.1	客户关系建设与团队建设的先后顺序	44
2.1.1	实例故事：客户与团队，孰先孰后	44
2.1.2	客户与团队的建设顺序决策方式	44
2.1.3	有效客户与有效团队	46
2.1.4	客户与团队建设先后顺序决策办法总结	47
2.2	合伙人的选择	47
2.2.1	实例故事：麻烦多多的合伙人	47
2.2.2	合伙人的基本类型及其特征	48
2.2.3	对于各类型合伙人的普适性结论	49
2.2.4	什么是良好的合伙基础	51

2.2.5	合伙人的选择总结	52
2.3	合伙人权益分配办法	52
2.3.1	实例故事：股份与贡献的矛盾	52
2.3.2	应当合理打破股红之间的固定关系	53
2.3.3	股权人权责的再审视	55
2.3.4	权责的变化应纳入红利分配的考虑范畴	57
2.3.5	股红权责的分配关系总结	58
2.4	初始员工的选择	58
2.4.1	实例故事：初创企业的员工招聘难题	58
2.4.2	员工的基本类型与选择	59
2.4.3	早期人事计划制订的几个维度	60
2.4.4	初始员工选择要点总结	61
2.5	企业组织架构与项目托管基础	62
2.5.1	实例故事：乏力的组织对企业发展的阻碍	62
2.5.2	企业架构组织的不同形式	63
2.5.3	企业项目组织的管理要素	65
2.5.4	“分兵”需要注意的几个原则	66
2.5.5	初始员工招聘及管理要点总结	67
2.6	不脱产管理实操办法	68
2.6.1	实例故事：难以两头兼顾的不脱产管理	68
2.6.2	管理者缺位，管理不能缺位	68
2.6.3	流程制度应同时囊括员工和管理者	70
2.6.4	不脱产管理要点总结	71

第3章

商脉与“脉商”（客户开拓与客户管理）

3.1 从无到有的客户拓展方法论.....	74
3.1.1 实例故事：起步难，难在没客户.....	74
3.1.2 以分析树目标.....	75
3.1.3 以数量求成交.....	76
3.1.4 以口碑促介绍.....	79
3.1.5 客户拓展基础办法总结.....	80
3.2 圈层资源拓展办法.....	81
3.2.1 实例故事：灵活的圈层经营者.....	81
3.2.2 什么是圈层.....	82
3.2.3 融入圈层的技巧.....	83
3.2.4 圈层拓展手段总结.....	85
3.3 非直接客户的观察与维护.....	86
3.3.1 实例故事：不需要发工资的“业务员”.....	86
3.3.2 非直接客户的种类.....	87
3.3.3 可靠的支持者来源.....	87
3.3.4 敏锐发现中介合作的可能性.....	88
3.3.5 将支持者转化为中介者.....	88
3.3.6 达成与中介者的利益联盟.....	89
3.3.7 非直接客户观察与维护总结.....	90
3.4 不同客户及项目的商业价值审视.....	90
3.4.1 实例故事：“势”与“利”的关系.....	90
3.4.2 如何评估不同客户和业务的商业价值.....	92

3.4.3	客户价值与项目价值的区别	93
3.4.4	如何在“势”与“利”中取舍	94
3.4.5	客户“势”与“利”观察的总结	95
3.5	需要拒绝的业务类型梳理	95
3.5.1	实例故事：需要拒绝的业务	95
3.5.2	何种业务需要拒绝	96
3.5.3	风险的转移	100
3.5.4	风险业务处置方式总结	101
3.6	如何避免客户信息纠缠	101
3.6.1	实例故事：混乱的客户沟通	101
3.6.2	何谓客户信息纠缠	102
3.6.3	如何避免客户信息纠缠	103
3.6.4	客户信息纠缠规避方式总结	108
3.7	如何让员工分担客户压力	109
3.7.1	实例故事：难以分担的客户压力	109
3.7.2	客户维系压力的释放	110
3.7.3	客户拓展压力的释放	116
3.7.4	客户压力释放办法总结	118

第4章 有效制度的设计与实施

4.1	管理压力与制度守恒	120
4.1.1	实例故事：总被抱怨的制度	120
4.1.2	制度也有“守恒律”	120

4.1.3	压力守恒使制度非议成为常态	121
4.1.4	制度设计的三个维度	122
4.1.5	实例中的制度实施因何失败	123
4.1.6	B2B类型企业决策管理压力分布的一般规律	125
4.1.7	针对实例故事的问题解决	127
4.1.8	制度设计的要点总结	128
4.2	偏向有效劳动的多元化薪酬体系制定方法	128
4.2.1	实例故事：难以制定的薪酬策略	128
4.2.2	劳动时间不一定产生经济效益	130
4.2.3	应当如何看待员工的薪资	131
4.2.4	多元化员工薪酬体系的设计	134
4.2.5	薪酬设计要点总结	136
4.3	游戏管理机制建设方法	136
4.3.1	实例故事：测不准的能力和搞不定的奖励	136
4.3.2	全新的解决思路：游戏设计论	138
4.3.3	如何实现员工管理的数值化	140
4.3.4	员工能力的可视化	144
4.3.5	付出与回报应成明显的正相关关系	145
4.3.6	关键绩效指标（KPI）是实现游戏化管理的基石	146
4.3.7	游戏设计论要点总结	147
4.4	KPI的制定思路与技巧	147
4.4.1	实例故事：庞大KPI带来的严峻压力	147
4.4.2	“K”具有唯一性	149
4.4.3	如何找到唯一的“K”	149
4.4.4	“K”的拆解	151
4.4.5	其他绩效考核内容应如何体现	153

4.4.6	制定KPI规划的决策依据.....	153
4.4.7	KPI制定技巧要点总结.....	154
4.5	企业控制论与层级反馈.....	155
4.5.1	实例故事：企业运转情况脱控的管理者.....	155
4.5.2	控制论在企业管理中的概述.....	155
4.5.3	记录是控制的基础.....	156
4.5.4	反馈信息收集是实现控制的主要方式.....	160
4.5.5	反馈回应是信息反馈机制的重要组成部分.....	163
4.5.6	企业控制论要点总结.....	164
4.6	新制度和新项目的两试办法.....	164
4.6.1	实例故事：乏力的新项目与新制度实施.....	164
4.6.2	新制度的两试法.....	165
4.6.3	新项目的两试法.....	169
4.6.4	两试法要点总结.....	173
4.7	过程管理与结果管理的管理方法辩证.....	173
4.7.1	实例故事：过程与结果不可兼得.....	173
4.7.2	过程管理与结果管理的矛盾所在.....	174
4.7.3	企业管理发展的方向是从过程管理到结果管理.....	175
4.7.4	对普通员工偏向过程管理，对经理人级别的员工偏向结果管理.....	177
4.7.5	向结果管理要过程.....	177
4.7.6	对过程管理要结果.....	178
4.7.7	过程管理与结果管理要点总结.....	179

第5章 企业经营管理实务技巧

5.1	去法术化是制度管理的实施基础.....	182
5.1.1	实例故事：法术化的管理者	182
5.1.2	什么是管理法术化	183
5.1.3	管理法术化的表现	184
5.1.4	管理法术化的弊端	185
5.1.5	无法术的管理办法	187
5.1.6	法术化管理与制度化要点总结	187
5.2	企业团队的时间管理.....	188
5.2.1	实例故事：难以管理的团队时间	188
5.2.2	团队劳动时间管理	189
5.2.3	经营层劳动时间管理.....	191
5.2.4	团队劳动时间与商脉结构优化	194
5.2.5	围绕经营目标的督导能够有效提升劳动效率	197
5.2.6	团队时间管理要点总结	199
5.3	业务量、资金、团队的红线管理.....	199
5.3.1	实例故事：从快速发展到一无所有	199
5.3.2	第一条红线：业务量.....	200
5.3.3	第二条红线：存量资金	202
5.3.4	团队红线的设置	204
5.3.5	企业红线管控机制要点总结	205
5.4	数据先行的经营管理方法.....	205
5.4.1	基础数据分析概述	205
5.4.2	各种数据的分析办法	206

5.4.3 数据化决策和管理要点总结	215
5.5 正常为优的价值观与配套经营实操手法	216
5.5.1 实例故事：真的需要追求“优秀”吗.....	216
5.5.2 优秀企业意味着事务大规模的正常运转.....	217
5.5.3 局部的优秀可能对整体起到反作用	218
5.5.4 “正常即优秀”的价值观实施.....	219
5.5.5 “正常为优”的经营价值观要点总结	221
5.6 企业会议的开展方法与技巧.....	221
5.6.1 实例故事：开好一个会议有多难	221
5.6.2 会议开展的基本原则.....	222
5.6.3 会议决议的执行保障.....	224
5.6.4 会议开展技巧要点总结	225
5.7 务虚与务实工作的把握.....	226
5.7.1 实例故事：务虚工作真的只是花架子吗	226
5.7.2 务虚工作与务实工作的对应关系.....	227
5.7.3 如何保证务虚工作的引导作用	229
5.7.4 务虚工作对务实工作的指导技巧.....	230
5.7.5 务虚务实工作的结合要点总结	231
5.8 权责空白领域的管理.....	232
5.8.1 实例故事：被踢皮球的“三不管”问题	232
5.8.2 “三不管”问题的评估	233
5.8.3 “三不管”问题的发现——列举法	234
5.8.4 “三不管”问题的发现——记录法	235
5.8.5 如何规避“三不管”问题的出现.....	236
5.8.6 本节要点总结.....	238
5.9 企业经营的战略扩张与收缩.....	238

5.9.1	实例故事：扩张并非那么容易	238
5.9.2	什么是企业的战略扩张	240
5.9.3	企业战略扩张的一般条件	241
5.9.4	什么是企业的战略收缩	242
5.9.5	企业战略收缩的一般前提	243
5.9.6	战略收缩与战略扩张的辩证依存	243
5.9.7	战略扩张与战略收缩要点总结	245
5.10	新老员工的协调与安排办法	245
5.10.1	实例故事：难以调和的新老员工矛盾	245
5.10.2	新老员工的矛盾集中点	246
5.10.3	双重标准是引发新老员工矛盾的根源	248
5.10.4	如何建立起相对公平的人事机制	249
5.10.5	高薪引入新人才的前提	250
5.10.6	本节要点总结	251

第6章 本书小结

6.1	创业前期应作详尽的调研和全面的筹备	254
6.1.1	通过调研和分析选择创业环境	254
6.1.2	明确企业的经营范畴策略	254
6.1.3	审视基础商脉和基础开支	254
6.2	以核心需求寻找合伙人，以人事计划统筹早期团队	255
6.2.1	谨慎评估合伙人价值和其价值真实性	255
6.2.2	形成长效可持续的分配机制	255