

破解

中小企业管理能力提升的 大难题

吴 华 李志平 姜维齐 著



机械工业出版社
China Machine Press

九略管理丛书 破解系列

丛书主编 贡玉春

破解

中小企业管理能力提升的 大难题

吴华 李志平 姜维齐 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书旨在解决中小企业在提升管理能力的过程中所遇到的8大难题。这8大难题是：中小企业管理者如何化“脑”中的战略思想为“行”的指南；中小企业战略规划如何避免成为“空中楼阁”；流程管理如何着手；如何把握“流程优化”的要点；如何构建自己的人才队伍；如何提升薪酬的激励效果；怎样建立可行的绩效管理模式；如何塑造企业文化。作者从实际出发，采用案例的形式提出问题和对问题进行解析，用较为通俗的语言阐述了相关的管理理论。

读者对象：中小企业管理者及相关人士。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

破解中小企业管理能力提升的8大难题/吴华等著. —北京：机械工业出版社，2006.1

（九略管理丛书：破解系列）

ISBN 7-111-18033-X

I. 破… II. 吴… III. 中小企业—企业管理—研究 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第144330号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：石美华 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16 · 16印张

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

本书从中小企业特点以及管理能力全面提升的需求出发，总结出中小企业在战略管理、流程管理、人力资源管理、企业文化管理4个方面需要关注的8大重点问题。每章的内容围绕一个问题展开，结合实际案例场景进行分析，提出有效的解决方案，提供大量具有参考价值的实用管理工具。本书的主要特点是从实际问题出发，注重实际操作过程及方法，为中小企业管理人员提供解决相似问题的方法及工具。

丛书主编 贡玉春



北京九略企业管理咨询有限公司总经理

清华大学MBA，国际注册咨询师。国内管理咨询行业著名的“实战派”专家，主持过几十个管理咨询项目，包括青岛啤酒、中旅集团、国药股份、中色股份、山东路桥、恒丰纸业等大型企业，还包括政府经济政策方面的咨询，如珠海市国有资产管理体制设计等。曾合作编著有《在中国做管理咨询》、《战略管理咨询实务》等书。

九略简介

成立七十余载，定青啤集团百年攻略，谋五矿集团发展宏图，助国药股份风起云涌……很多企业中兴的背后，都有九略的咨询支持与服务。行胜于言是其立业之本，如今九略已经成为本土最具实战能力的管理咨询公司，而九略人希望和更多的中国企业分享这些宝贵的经验。

作者简介

吴 华

九略管理咨询公司高级咨询顾问

中国人民大学MBA。主要研究领域为战略规划、管理流程优化、人力资源管理、企业文化。曾为中旅集团、青岛啤酒集团、中国医药集团、佳宝乳业、河北栗源等多家大中型企业提供咨询服务。



李志平

九略管理咨询公司高级合伙人、技术委员会主任

北京联合大学副教授。主要研究领域为战略管理、组织变革、管理流程优化。曾为青啤集团、中旅集团、中国医药集团、北辰集团、中国五矿集团、中通客车（控股）股份有限公司、北京双鹤药业股份有限公司等大型企业提供咨询服务。



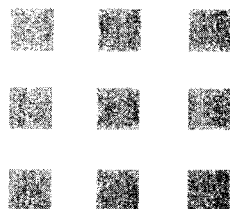
姜维齐

九略管理咨询公司高级合伙人、副总经理

清华大学MBA。主要研究领域为公司战略规划、人力资源管理、组织结构设计。曾为牡丹江恒丰纸业、珠海玻纤、内蒙古第一电力建设工程有限公司、珠海市国有资产经营管理局、天津电力建设公司、山东矿机集团、山推股份有限公司等大型企事业单位提供咨询服务。



丛书序



九略在七年多的管理咨询实践中，成功实施了数百个管理咨询项目，凭借这些实实在在的业绩，九略已经成长为中国本土最优秀的管理咨询公司之一。或许是得益于在清华园这个环境中长大，九略浸润了“行胜于言”的个性，在中国管理咨询这个“喧嚣”的行业中，一直默默努力，做得多、说得少。

但是，我们一直有个愿望，就是把我们的多年来从事管理咨询实践的体会和经验写出来，与企业界及管理界的各位同仁分享。为了实现这个愿望，我们做了一年多的精心准备，现在正式推出本套丛书。

实战性及实用性是本套丛书的“灵魂”。每本书都是围绕企业管理实践中遇到的多个疑难问题展开，并就特定问题逐个进行“解答”。每个解答过程分为“情景再现”、“专家分析”、“实战演练”、“实用工具”四个步骤进行描述。

我们力图使本套丛书体现以下特点：

1) **实践性和原创性。**其一，丛书中的所有原始素材，均来自我们的管理咨询实践；其二，书中归纳的典型管理难题，是很多企业在管理实践中经常遇到的；其三，书中介绍的分析方法和解决方案，是我们在为企业提供咨询服务过程中实际应用过的。

2) **实用性和可读性。**本套丛书不追求内容上“洋洋洒洒”

的完整和逻辑上“严丝合缝”的严密，而是从企业经常遇到的管理问题出发，围绕“破解”问题展开。对于读者关心的问题，只要“按图索骥”即可，不必通读全书。在内容的表现方式上，我们尽量采用形象化的案例、图表等形式，以期增加可读性。

本套丛书的推出，是九略优秀团队集体智慧的结晶。在此首先要感谢九略知识管理中心的同事在丛书的策划上所做的大量工作；感谢顾磊为丛书精心设计总体框架；感谢所有参与到写作中来的同事们所付出的辛勤劳动。

还要特别感谢机械工业出版社华章分社对本套丛书的重视和支持，正是华章人专业的精神、敏锐的意识和勤奋的态度感染了我们，使我们有信心把这套丛书做好。

我们期望本书对管理者解决实践中的具体问题有一定的价值，也诚恳地期待读者的评判，因为作为一种尝试和探索，本套丛书肯定还有很多值得探讨和改进的地方。我的邮件地址是：gongyuchun@ninesage.com，电话是：(010) 62793779，我们愿意与从事管理工作的各界人士建立坦诚和透明的沟通，共同为提升中国企业的管理水平做一点有价值的工作。

贡玉春

2005年10月 于清华园

目录

丛书序

绪论1

第一章 中小企业管理者如何化“脑”中的战略思想为“行”

的指南8

第一节 场景再现——HK公司总经理关于战略的思考10

第二节 专家分析——掌握战略分析的方法论12

第三节 实战演练——方法论+分析过程 = 战略26

第四节 实用工具30

第二章 中小企业战略规划如何避免成为“空中楼阁”51

第一节 场景再现——HK战略为什么没能“落地”51

第二节 专家分析——战略、预算、绩效、激励管理结合起来，确保 战略得以执行53

第三节 实战演练——建立战略管理时钟运行流程60

第四节 实用工具64

第三章 中小企业的流程管理如何着手69

第一节 场景再现——KS公司的困惑70

第二节 专家分析——流程管理不是大企业的专利73

第三节 实战演练——KS公司主要业务流程的建立	85
第四节 实用工具	90
第四章 中小企业如何把握“流程优化”的要点	101
第一节 场景再现——发现更多问题，怎么办	102
第二节 专家分析——发掘问题，系统建立优化体系	103
第三节 实战演练——KS公司如何系统解决问题	116
第四节 实用工具	121
第五章 中小企业如何构建自己的人才队伍	132
第一节 场景再现——BHH公司的人力资源经理的烦恼	133
第二节 专家分析——内外兼修，长短结合	134
第三节 实战演练——BHH公司“一张一弛”的处理方式	147
第四节 实用工具	152
第六章 中小企业如何提升薪酬的激励效果	170
第一节 场景再现——BHH公司薪酬管理诊断讨论会	171
第二节 专家分析——抓住关键，打通三大人力资源体系	172
第三节 实战演练——重点突破	184
第四节 实用工具	187
第七章 中小企业怎样建立可行的绩效管理模式	196
第一节 场景再现——BHH公司人力资源经理的决心	197
第二节 专家分析——战略指导、流程完整、简洁高效	199
第三节 实战演练——以可实施性为指导，建立绩效管理体系	210
第四节 实用工具	217
第八章 中小企业如何塑造企业文化	226
第一节 场景再现——LY公司应该如何塑造其企业文化	227
第二节 专家分析——全面理解，关注核心	229
第三节 实战演练——去芜存菁，梳理核心	239
第四节 实用工具	241

绪 论

“小”的是美好的

笔者曾经代表一家IT厂商参加过电信展，各大运营商、制造商风云际会；而展览中最吸引商家和人群的是两个产品，一个是轻薄的12英寸笔记本，另外一个模特手里展出的小巧的3G手机，两者都小巧精美到极致。不能否认，小巧精美的产品，尤其是电子产品极大地满足了人们对产品的可移动性能、随时随地对信息的需求以及追求“小而美”的审美情趣。如果对身边的事物稍加留意，我们会发现以前庞大的晶体管计算机已经发展为笔记本甚至掌上电脑，照相机只有烟盒大小，甚至还可以塞到小小的手机里，四喇叭的录音机变成Walkman，又变成小小的MP3……

对于企业来说，也有曾经有以小为美的论调。比如1997年开始的东南亚金融危机，有人在事后评论中国台湾地区和韩国在危机中不同遭遇的原因是，台湾有一大批活跃而健康的中小企业，使得台湾的经济基础比韩国要好；现今的大企业也在逐步放下架子，精兵简政，以适应信息时代的“快鱼吃慢鱼”的游戏规则。

当然，我们并不需要讨论大与小哪个更好，它们之间的可比性不强。大部分的中小企业都希望成长为大企业，很多大型企业也是从小企业走过来的。在这里，我们只是想表明中小企业同样拥有美好的一面，我们也有责任让它们变得更美好。

“小”是重要的

对于有着无限生机和发展前景的中小企业来说，在整个国民经济中的地位还是非常重要的。我们先看看国外的几组数据。

从企业数量看，在各个经济发达国家和地区，中小企业占绝对的优势。欧盟中小企业占企业总数的99.8%，美国占98%以上，日本占99.1%。

从对产出的贡献来看，中小企业也有相当大的份额。1993年，美国GDP的40%、产品销售额的54%和私营企业产值的50%来自中小企业；1996年，英国中小企业营业额占总营业额的42%。此外，中小企业的发展对抑制经济衰退的作用也是不容忽视的。

从对就业的贡献来看，庞大的中小企业群体以及它的迅速发展为这些国家和地区创造了大量的就业机会，中小企业的就业人员占总就业人数一半以上。

另外，中小企业提供了大量多样化商品和服务。随着时代发展，人们消费和生产需求已由大批量、单一化转向小批量、多样化。中小企业经营灵活、技术创新快等特点正好适应这一发展趋势。从日本来看，人们“衣”的80%、“食”的90%、“住”的30%都是由中小企业提供的。此外，随着生产专业化分工的发展，大量中小企业围绕大企业生产需要提供零部件的加工以及生产过程的服务，如松下公司电器零部件的70%~80%是由1 200多家中小企业完成的。

改革开放以来，我国中小企业也得到了蓬勃发展。全国工商注册登记的中小企业早已超过1 000万家，占全国全部工商注册登记企业总数的99%。中小企业在全国工业产值和实现利税中分别占60%和40%左右，流通领域占全国零售网点的90%以上，提供了大约75%的城镇就业机会。国内中小企业在国民经济中占有十分重要的地位。

许多国家设立了管理和支持中小企业的专门机构，形成了完整的中小企业行政管理体系。美国国会的参、众两院设有小企业委员会，1958年联邦小企业管理局（SBA）被国会确定为“永久性联邦机构”，在全国有115个办事处，共有工作人员约5 000人。日本政府根据《中小企业厅设置法》于1948年在通产省设立了中小企业厅，编制200人。德国在联邦经济技术部内设立了中小企业局，下设19个处。英

国、加拿大等国家也有相应的中小企业管理机构。这些政府机构的服务对象都是中小企业。我国也在2003年正式颁布实施了《中华人民共和国中小企业促进法》，财政部和发改委2004年出台了《中小企业发展专项资金管理暂行办法》。

罗列以上资料的目的无非是表明中小企业在各国政府心目中的重要地位。正是中小企业特殊而重要的地位使得我们对于中小企业管理问题的探讨具有很高的现实意义。

“小”也是充满困惑的

中小企业虽然具有美好的一面，但是展现在我们视野中更多的是问题，是困惑。在搜索引擎“百度”中输入“中小企业”会出现无数条关于中小企业管理问题的网页。

我们可以看出，政府重视的原因不仅是因为中小企业的地位重要，更大程度上是因为中小企业需要扶持，中小企业的“弱势”地位。

我们再看一组数据，据研究，约有68%的企业在5年内倒闭，19%的企业可生存6~10年，只有13%的企业寿命可超过10年，而且我国仅有3成左右的中小企业具有一定的成长潜能。我国中小企业的生命周期短、成长性弱，与其管理能力不无关系。

为什么会有这本书——从中小企业管理提升需求出发

作为旨在为企业解决管理问题的咨询公司，应该为具有美好前景、重要地位同时又有很多问题的中小企业做什么呢？探讨这个问题必须从中小企业的管理能力提升需求出发。

首先，中小企业对于管理能力提升的渴求程度是非常高的。在咨询业务洽谈过程中，大部分客户放弃合作往往是因为咨询服务的高额费用而不是其他原因，这就说明中小企业管理者已经意识到管理能力提升的迫切性了。另外，中小企业往往在夹缝中生存，一般不可能在成熟的市场占据有利的地位和较高的市场份额，相对而言，其生存压力及发展动力更大，这就迫使他们选择外力来提升管理能力，

为将来的生存和发展做好准备。

其次，中小企业对于管理能力提升的需求是全方位的。中小企业的创业者或经营者，大多是靠自身的滚打摸爬，逐步形成气候的，在这个过程中形成了自己独特的、并不系统的经营管理模式和方法。在给这类客户作咨询的时候，你会发现战略模糊、组织机构设计不合理、人力资源管理没有章法、主要业务流程存在严重缺陷、做市场没有细致规划等等大大小小的毛病，根本没有办法只解决一类或某个问题；客户有时候对问题只知其表不知其里，比如签了合同做绩效管理方面的咨询，但入场之后发现到处是“短板”，如果只把绩效管理“加长了”，根本解决不了问题。对于大企业来说，管理咨询的作用在于帮助企业“补短板”，而对于中小企业，由于基础管理的方方面面都存在问题，就不能盲目地将某块板加长，而是要保持“各板的均衡”，所以，我们说中小企业对管理咨询的需求是系统性的、全面性的，要从基础管理入手，全方位提升。

这里所说的“基础管理”可以这么理解：中小企业种类繁多，各行各业的特点不一样，本书从其“首先是一个企业”出发，探讨作为企业都会面临的管理问题，针对的是多数中小企业的普遍性特点。基础管理包括最基本的几个管理方面：战略、流程、人力资源、企业文化等。

据笔者了解，目前咨询行业服务的重点是大企业，为它们提供的管理咨询服务日趋专业化，而这种专业化正是大企业的特点决定的。

一是大型企业管理底蕴较深，对公司的问题有自己的理解和想法，各类管理事务一般都有较成熟的部门负责，这些人员一般说来也是某类管理事务方面的专家，退一步也一定是某类管理人才；咨询公司如何体现自己的价值，如何去说服客户呢？只有比客户更专业、更先进。

二是大企业的咨询项目往往采取招标形式。咨询公司为了在竞争中获得优势，体现自己的水平，无一不在“精细化”上下功夫，不断追求逻辑上更严密、方法上更先进、工具上更细致。

但是中小企业的咨询需求却是全方位的基础管理，并且对于咨询公司来说，这无疑是一块巨大的“蛋糕”。基于以上思考，笔者决定编写本书，希望对中小企业提升基础管理水平有所帮助，也希望探讨一种以中小企业为目标客户的咨询服务模式。

本书主要关注哪些问题

本书分为四个部分，分别是战略管理、流程管理、人力资源管理、企业文化管理。

战略管理

中小企业是否需要战略管理的问题已经不需要再讨论了，答案是肯定的。市面上可以见到不同种类的关于战略管理的书籍，对于战略管理理论体系已经阐述得非常完善了，但是对于中小企业来说，战略管理的理论体系有多么完善并不重要，重要的是怎样才能学会战略管理的方法，将这些方法工具运用到日常的经营管理中，怎样去制定、实施一套适合于自己的战略规划。因此，本书对于战略的关注在于操作层面，以比较突出的问题为引导，用通俗的语言阐述战略管理理论，介绍基础的战略管理方法体系，介绍战略制定的实际过程。

本书战略部分共两章，即第一章和第二章，探讨两个方面的问题。

第一章是如何将中小企业管理者“脑”中的战略思想转化为“行”的指南。本章主要关注如何制定战略。作为一个企业的管理者，对企业的发展会有一些想法，有些是战略思路，有些是模糊的战略思考，如何将这些未成形理念用战略管理理论串成成形的战略规划？一套完整战略规划应该是什么样？中小企业制定战略采用的基本方法有哪些？实际操作过程应该如何？这些都是围绕“战略制定”需要讨论的内容。

第二章是中小企业战略规划如何避免成为“空中楼阁”。本章主要关注战略的执行。很多公司的战略规划只是一纸空文，经营过程中将其抛开，成为空谈。对于中小企业来说，战略管理刚刚起步，更需要防范这个问题。在这一章中会对战略规划与经营脱节的原因进行分析，阐述战略实施的基本过程，介绍确保战略执行的管理方法——战略管理环状运行工具以及对中小企业十分有用的“战略管理时钟流程”。

流程管理

很少有探讨中小企业的流程管理的书，其原因可能是业务流程重组主要关注的

是大型企业，成功的范例也是大型企业。本书另辟蹊径，希望在中小企业的管理能力提升中引入流程管理的思想。本书对于流程的关注在于探讨流程管理方法对于提升中小企业基础管理水平的作用；提供流程管理的基本方法、工具；阐述简洁适用的流程管理体系；深入浅出地介绍流程管理思想的核心——持续优化以及适用流程管理体系。

流程部分包括两章，即第三章和第四章，探讨两个问题。

第三章是中小企业的流程管理如何着手。本章主要关注流程管理的人手工作——制定流程。内容包括探讨流程管理对于中小企业基础管理提升的作用，阐述流程制定的过程，介绍适合的流程制定方法、工具，以及对流程管理思想的理解。

第四章是中小企业如何把握“流程优化”的要点。本章主要关注在管理过程中引入“持续优化”为核心的流程管理思想，以及流程管理体系的建立。内容包括探讨流程优化的基本方法、工具；探讨通过流程优化来建立或梳理制度管理体系；探讨如何建立以持续优化为核心的流程运行监控、评价、优化管理体系。

人力资源管理

由于中小企业的基础管理水平较低，会凸现出人的重要性，很多时候中小企业的业务离开了负责人无法正常运行。从这个角度看，中小企业的人力资源管理相对于大企业更为重要。在大企业中运用的人力资源管理方法、工具虽然比较成熟、专业，但同时也会伴随着管理成本的上升。因此本书会探讨适合于中小企业使用的人力资源管理方法、工具，注重简单适用。

人力资源管理部分包括三章，即第五、六、七章，关注三个问题。

第五章是中小企业如何构建自己的人才队伍。在本章我们关注挑选和培养人才这两个基础管理环节，外部招聘、内部培养并重，不让适用人才从身边溜走。主要内容包括适合中小企业的招聘、培训管理方法和工具。

第六章是中小企业如何提升薪酬的激励效果。一般来说，中小企业的现金流不像大企业那样充裕，在对员工的激励方面趋于保守，但中小企业往往没有建立适用的激励管理体系，这样更使得激励效果不明显。本章主要关注在资金有限的情况下，如何改善激励效果；用较为通俗的语言阐述激励理论；探讨适合于中小企

业的薪酬管理体系；介绍简单易行的薪酬管理方法、工具。

第七章是中小企业怎样建立可行的绩效管理模式。据笔者了解，有些大企业在请咨询公司帮助建立了庞大的绩效管理系统后就束之高阁了，不是方案不好，而是管理层下不了决心，因为实施这样的系统需要大量的人力物力。对于中小企业来说，可行性显得更为重要。本章主要内容包括探讨适合中小企业的绩效管理方法；阐述对绩效管理理论的理解；介绍适用的绩效指标管理体系；介绍简单易行的绩效管理方法、工具。

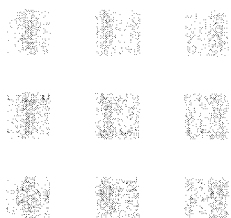
企业文化管理

中小企业由于规模小、发展时间短，基础管理水平普遍较低，因此在探讨中小企业的管理、发展问题时，更多谈到的是要科学管理、提高管理水平，本书同样落俗，也用大部分篇幅探讨基础管理能力提升的问题。很多中小企业管理者也认为生存是企业的关键，现在还谈不上企业文化建设问题，这就使得中小企业的企业文化建设更为滞后。而实际上，企业文化的塑造对于中小企业来说也同等重要，同样是管理能力提升的一部分。

在本书第八章里，我们将会简要介绍企业文化的相关知识，阐述中小企业塑造企业文化的过程，探讨中小企业塑造企业文化过程中需要把握的关键点。

本书的特点

- 从实际问题出发，每章的标题都是一个有代表性的问题，该章的内容围绕这个问题展开；在每章中都会有场景的设置，场景的描述来源于真实的案例，因此与日常的管理活动联系紧密。
- 融理论于实践。本书关于管理理论的介绍均结合案例进行，用较为通俗的语言阐述管理理论，不是空洞地进行理论说教。
- “行”胜于“言”，秉承清华校训。本书注重实际操作，管理方法的选择充分考虑到中小企业的实施能力。
- 在每章的最后一节都会提供一些实用的管理工具，供中小企业在日常管理工作中参考。



第一章

中小企业管理者如何化“脑”中的 战略思想为“行”的指南

战略原本是军事上的专用名词，指“对战争全局的谋划和指挥”。“商场如战场”，战略逐步被运用到经营管理中来。在国外的有关调查中，大部分企业制定战略规划，其中绝大部分认为它们制定的战略规划是有效的，是有指导作用的。但是在国内，特别是中小企业中，战略规划往往在管理者的“脑”中，有时候是对企业发展的想法和战略思路，有时候是模糊的战略思考及判断，还不是一套完整的战略规划，还不能真正起到指导作用。

中小企业是否需要战略管理的问题已经不需要再讨论了，答案是肯定的。市面上可以见到不同种类的关于战略管理的书籍，对于战略管理理论体系已经阐述得非常完善了，但是对于中小企业来说，战略管理的理论体系有多么完善并不重要，重要的是怎样才能学会战略管理的方法，将这些方法工具运用到日常的经营管理中，怎样去制定、实施一套适合于自己的战略规划。

因此，本书对于战略的关注在于操作层面，以比较突出的问题为引导，用通俗的语言阐述战略管理理论，介绍简单的战略管理方法体系，介绍战略制定的实际过程。

战略管理是一个完整的过程，一般可以分为战略制定、战略实施、战略评价、战略调整四个过程，这四个过程也可以称为“战略管理流程”。我们也可以用戴明环（PDCA循环）来理解战略管理的四个过程。