



刘靖 著
中小企业管理之道

适用 的才是最 好的 的



专为中小企业量体打造的实战型管理手册

再卓越的管理模式和科学的管理思想，也要通过合理的“融会”与“嫁接”，才能在中国企业落地生根、开花结果。因此，选择实战性强的适用式管理模式，才是中国中小企业的发展之道，才是中小企业最明智的选择。



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

适用 好的

的才是最

中小企业管理之道

刘靖 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内容提要

本书作者结合自己多年工作实践和咨询经验,通过详细的一线案例和咨询个案,从企业文化、员工管理、生产管理、成本控制、品牌管理五个方面提出了非常中肯的建议,旨在阐明了这样一个道理——对中国的中小企业来说,适用的管理模式才是最好的,一味地套用西方或日本或其他先进管理模式反而会适得其反。

图书在版编目(CIP)数据

适用的才是最好的:中小企业管理之道/刘靖著. —北京:
中国电力出版社, 2013.10
ISBN 978-7-5123-4904-9

I. ①适 ... II. ①刘 ... III. ①中小企业—企业管理
IV. ① F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 215964 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 http: //www.cepp.sgcc.com.cn

责任编辑: 刘红强

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013 年 10 月第 1 版·2013 年 10 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·14.5 印张·194 千字

定价: 35.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

序：解读中小企业成功密码

很想借助本书，对中国的中小企业经营者和管理者说点什么。

我曾陆续在不同类型的企业就职 10 多年，对国企、外企的管理模式和管理现状比较了解。这几年从事企业管理培训、咨询工作，接触到众多的国内“民企”经营者和管理者，了解到中小企业的生存状况、管理状况、运营状况，听到、看到许多中小企业在选择管理模式时，由于“激进”、“崇洋”衍生的盲从心理，生搬硬套地学习西方或日本的管理模式，致使不少企业在“管理弯路”上徘徊，在“运营瓶颈”处迷茫，在经营困境前崩溃……

我想告诉中国的中小企业经营者和管理者：最先进、最科学的管理模式，未必是适合你的企业推行的管理模式。

中小企业经营者和管理者要明白一个道理——适用的管理模式才是最好的！

中小企业，什么模式最适合你？

我国的中小企业数量庞大，在产值、税收、所提供的就业岗位等方面，

均远远超过大型企业。但纵观中小企业的管理,却有太多的不尽如人意之处。

这些年,我国的中小企业经历了从“摸着石头过河”的经验式管理到崇洋媚外,盲目学习西方或日本的管理模式,再到效仿名企模式等,亦步亦趋、坎坎坷坷,可谓举步维艰。那么,到底什么样的管理模式才是适合我国的中小企业在发展中学习、借鉴甚至仿效的呢?

日本企业的管理模式?

西方企业的管理模式?

中国最成功企业的管理模式?

似乎都不是。

我可以负责任地告诉你,任何企业的管理模式都是不能复制的。企业要在市场竞争中生存、成长,必须找到适合自己的管理模式。

2007年,我对一家民营企业进行管理提升辅导。那家公司董事长黄先生对日本企业的管理模式情有独钟,专门从日本请来两个在索尼公司退休的本部长做高级顾问,用日本人追求完美的“精益”管理文化来教导干部员工。黄先生给了两个日本顾问很高的薪资,在国际酒店租套房,安排车子每天10点左右将日本顾问接到公司,下午又早早地将其送回国际酒店休息。企业对日本顾问敬若神明。两个日本顾问辅导了将近2年,效果却不理想。黄先生便和日本顾问探讨,他们给黄先生的解释是:“你的这帮人不行。”

日本的企业管理以其独有的特色,得到全世界管理者的认可。那么,为什么两个从索尼公司退休的高级管理干部在黄先生的公司却做不出理想的成绩呢?这是诸多的差异导致的。

所以,不管是多么先进、多么成熟的管理模式,都是无法在另外一个企业复制的。

那么,中小企业的发展有没有捷径可走呢?有!

这个捷径,就是找到适合中小企业运作的管理模式。

最好的模式未必是最适合的

马云曾说：“比尔·盖茨不是我的榜样。每个人都有他的时代和环境，只有在那样的时代才有那样的成功。创业者不能重走别人的路。我和所有的人一样，开始时的榜样是盖茨和李嘉诚，后来发现他们都不是我的榜样，太大太强，没法学习。”

个人的成功和企业的成功一样，都有其特定的条件和背景，这些根本不可能复制。

10多年前，我在惠州市一家台资企业就职时，公司号召向海尔看齐，组织中高层干部学习海尔管理模式。我每周至少要抽出5个小时以上的时间，观看海尔模式的讲座、讨论，写心得。直到现在，那家公司和海尔的差距依然很大。可以断言，再学十年二十年，也不可能打造出第二个海尔来。

其实不只是它，国内许多企业也曾学习过海尔，成功者却寥若晨星。

其实，国内真正做得比较成功的企业，大多走的是具有自己特色的路线。像海尔、华为、联想、阿里巴巴这些成功的企业，没有哪个是靠学习别人的管理模式取得成功的。马云的话也正基于此。

但有一点可以肯定，只要你愿意学习别人的成功经验和理念，哪怕效果不理想，只要抓住精髓，最终是能进步的。

适用的才是最好的——中小企业的明智选择

随着人类社会进入知识经济时代，企业管理中以亚当·斯密的劳动分工理论和泰勒的科学管理原理为主流，注重单个环节的精细与优化的管理思想必将逐渐淡化。而以系统思考、理念宣导、文化感召、道德规范、士气激发、责任建立等为主要精髓的传统管理思想，将越来越多的被中国的企业家认可，并导入到更多企业的管理中。

近几年，曾经炙手可热的 MBA 和海归在职场遭遇空前的冷落。前几

年靠读几本西方的管理书籍就自以为掌握了科学管理精髓而大谈企业管理，夸夸其谈地给中国的企业干部做培训的“伪讲师”们，在误导企业之后，也失去昔日的风光。这就是企业管理从“海龟”回到“土鳖”的返祖过程。

事实证明，不管是日本的“精益化管理”还是西方的“科学化管理”模式，都需要与中国的国情相结合。曾伟先生说：“管理是项笨功夫。”这话很有见地，确是经验之谈。

为什么一些咨询公司在中国企业推行“精益生产管理”模式，等咨询公司离开企业后，所推行的“精益生产管理”很快就被打回原形呢？因为推行“精益生产管理”模式的咨询公司没有把来自日本的“模式”和中国的国情、企业的“厂情”、民族文化的特性结合起来。而是觉得“日本的管理模式”是时尚玩艺儿，能吸引企业老板的眼球，能帮咨询公司赚钱，所以就大加鼓吹“精益化管理”，无限放大其实际效果。

电视剧《李小龙传奇》中，有一段情节是李小龙在美国和菲律宾棍王、武术理论教授伊姆山度切磋武术。伊姆山度强调武术是有招的，每一次比赛和搏击，武术家都会使用一定的套路和招式，李小龙则强调武术是“从无招到有招，然后回到无招”的循环。伊姆山度则坚持认为武术的最高境界是练就绝招。两人争论不下。李小龙抓起桌子上装满热水的杯子向伊姆山度扔去，伊姆山度在毫无准备的情况下，用一个下意识的敏捷动作将热水杯接在手中。李小龙问：“教授，您接杯子的动作是什么绝招？”伊姆山度无可奈何地摇摇头，认同了李小龙的观点。与高手过招，你常常不知道对手会用什么招数。而且，对手的招数快得不会给你留思考使用什么招数的时间。所以，武术高手需要见招拆招。学武术的人需要平时刻苦练功，将多种招式练到极致，然后回到“无招”状态——将原来掌握的套路打乱，根据需要随时运用或重新组合，这正是“适用式管理”的精髓。

企业管理的发展也在经历类似这样的过程：从“无模式”到“有模式”，然后回到“适用模式”。适用式管理，就是帮助企业找到适合自己发展的有效模式。

为什么一些企业推行“科学化管理”模式，结果却失去了原有的士气和激情？

因为“科学化管理”强调的是技能和理性管理，侧重流程化和系统性，而中国企业的员工具有“感性”高于“理性”的特性。“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是中国企业管理文化特性的典型表现。不从认识方面解决问题，其他的努力只能事倍功半。我在《带着答案来找我》和《跟上上司脚步》两本书中，已经粗略地论证过感性管理方面的问题。尔后的《给你一个团队，如何提升士气》则重点解读了感性管理之于中国企业的重要性。

西方成功的企业家，个个都是管理专家。中国成功的企业家，个个都是融会贯通的“杂家”。中国的企业家既要“懂管理”，也要“懂经济”，还要“懂政治艺术”。

以质量管理为例，国内的企业家都认识到了质量的重要性，在加强质量管理方面也花费了不少心血。为什么很多企业在导入质量管理体系，增加质量控制人员数量后却收效甚微？因为许多实施质量管理的企业强调的是质量管理的“技能”和统计数据，而忽略了最关键的因素——人的素养！质量控制人员只是起到了检查、统计造成质量问题的事项和数据，并没有真正起到降低不良率的作用。

海尔做质量管理，为什么成效显著？因为张瑞敏侧重的是海尔人对品质的“认识”和“意识”。海尔砸冰箱，砸的不是“质量管理的技能”，而是中国企业的干部职工心目中固有的“一点点瑕疵无所谓的质量意识”。

所以，在中国企业推广某种管理模式，不解决“意识”的问题，仅靠导入“技能”，其效果是极其有限的。脱离国情讲管理，是不能给中国企业带来效益的。

就“管理”一词的定义来说，中国和西方就有本质的不同。

西方人把“管理”叫作“技术”。因为西方人相对要理性一些。技术是很好复制的。

中国人称“管理”为“艺术”。因为中国人比较感性，就许多问题来讲，

我们看到的表象和本质有时差别会很大。所以在中国企业中，有些看似简单的问题，处理时可能会很棘手，因为你没有看懂问题的本质。也有的问题貌似比较复杂，处理起来反而简单。所以，中国有“运用之妙，存乎一心”的经验之谈。

当然，我这样说，并非不认同外国先进的企业管理模式。相反，我更清楚日本企业管理的卓越和西方管理的科学。中国有句古话：“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。”同样的管理模式，用在美、日企业可能有效，用在中国的企业未必会有效，因为地域不同、文化不同、团队的结构不同、管理者的思维方式不同；同样的管理手段，用在张三身上有效，用在李四身上可能就没有效果，因为人的性格不同、素养不同、家庭背景不同、价值观不同、思考问题的方式不同……诸多的不同，构成了管理的差异性。

卓越的管理模式和科学的管理思想，要通过合理的“融会”与“嫁接”，才能在中国企业落地生根、开花结果。这需要“接地气”的过程。因此，选择实战性强的适用式管理，才是中国中小企业的发展之道，才是中小型企业经营者最明智的选择。

本书不是最好的、最科学的管理书，却是为中小企业管理者量体打造的书籍。

由于本人水平所限，书中难免有不当之处，恳请读者批评指正。

刘 靖

2013年6月

目录

序：解读中小企业成功密码

第一章 中小企业的管理现状与思考 001

第一节 中小企业中的低层次现象 002

1. 低层次的资本运作 003
2. 人才危机带给中小企业的困惑 003
3. 家族式管理的优势与劣势 005

第二节 管理误区：经验与科学的冲突 007

1. 观念的冲突 008
2. 用人的冲突 008
3. 人才培养的冲突 009
4. 管理的冲突 009

第三节 微利时代的企业困局 009

1. 中小企业的成长危机 010
2. “团队低层次”对企业成长的制约 014
3. 成本过高导致发展受阻 017
4. 照搬国外模式影响企业发展 018

第二章 中小企业如何导入适用式管理 021

第一节 给企业把脉，找到阻碍发展的瓶颈 023

1. 企业自查发展瓶颈 023
2. 请咨询机构专家查找瓶颈 025

第二节 寻找适用的管理模式 030

1. 对比原有模式的优势和劣势 031
2. 确定适用的管理模式 032
3. 适用式管理对老板的要求 034

第三节 宏观思考与计划调控 034

1. 把握方向是关键 034
2. 造势：做好宣传动员工作 035
3. 计划与统筹 036
4. 内部协调 038

第四节 关键环节的控制 039

1. 制度管人，流程管事，计划贯穿 039
2. 拔“钉子”，为变革扫清障碍 041

第三章 适用式管理之魂——企业文化 043

第一节 企业文化——不可忽视的精神力量 044

1. 企业文化的五个特性 045
2. 企业文化的“三化”要求 050

第二节 用文化营造激情的士气氛围 052

1. 激情：高效工作的精神境界 053
2. 士气：高效工作的力量源泉 056

第三节 用文化打造学习型组织 057

1. 学习：企业发展的后劲 057
2. 培训：提升全员技能与素养 062

第四章 适用式管理的基础——员工的高效管理 067

第一节 高效管理员工的技巧 068

1. 人员管理的误区 069
2. 素养教育与培训导入 072
3. 如何高效管理 80 后和 90 后员工 074
4. 新员工教导 083
5. 人员士气管理 086
6. 员工激励 090

第二节 如何打造高绩效团队 093

1. 如何构建高绩效团队 094
2. 如何营造高效的工作氛围 096

第三节 倡导“自我 OJT” 098

1. 培养员工的自我提升意识 098
2. 让下属掌握“自我 OJT”的方法 100

第五章 适用式管理创效益——生产高效管理 103

第一节 完善一流的生产现场 106

1. 卓越现场管理的优势 106
2. 工作计划、生产计划的制订与达成 111
3. 如何实施现场标准化 115
4. 现场物料管理 122
5. 现场设备的高效管理 127

第二节 创造一流的生产业绩 131

1. 向流程优化、创新要业绩 132
2. 掌握提升工序效率的方法 136

第三节 高效时间管理 139

1. 不能缺少的时间观念 140
2. 时间管理的误区 141
3. 合理规划并高效管理时间 143

第六章 适用式管理降成本——13 种成本控制 147

第一节 采购成本如何降低 148

1. 采购人员的选用 148
2. 采购人员的心态与技能 150
3. 克服无序采购 153
4. 供应商的开发与优化 154
5. 如何实施阳光采购 157

第二节 仓储成本如何降低 159

1. 合理布局降成本 159
2. 严格进出仓程序 160
3. 严格控制耗损成本 160

第三节 人力成本如何降低 162

1. 岗位控制 162
2. 灵活、合理调配人力 163
3. 加班控制 164

第四节 物料成本如何降低 165

1. 物料成本控制 165
2. 呆料、废料处理控制成本 169

第五节 时间成本如何降低 170

1. 生产安排的及时性 170
2. 订单达成的有效性 171
3. 部门间的协调性 171

第六节 品质成本如何降低 172

1. 产品质量管理的误区 172
2. 消除质量富裕 173
3. 加强过程管理控制产品质量成本 174

第七节 搬运成本如何降低 174

1. 集思广益寻找低成本办法 175
2. 合理使用搬运人力和机械设备 175
3. 掌握方法, 避免搬运产生损失 175
4. 谨防搬运过程中的丢失现象 176
5. 分类摆放, 减少寻找时间 176

第八节 避免无序生产 177

1. 加强统筹管理, 避免各自为政 177
2. 工艺混乱所导致的隐形成本 178

第九节 设备成本如何降低 179

1. 落实责任 179
2. 制订预防措施 181

第十节 贮藏成本如何降低 182

1. 仓库贮藏成本如何降低 183
2. 生产线贮藏成本如何降低 184

第十一节 管理成本如何降低 185

1. 扁平组织架构降成本 185
2. 缩编非生产人员 187

第十二节 能源和易耗品成本如何降低 188

1. 能源成本控制 189

2. 易耗品成本控制 190

第十三节 内部沟通成本如何降低 191

1. 内部客户的定义 191

2. 内部客户服务与协作 194

3. 用沟通促进服务效果 196

4. 服务内部客户应有的两种心态 198

第七章 适用式管理创品牌——品牌管理 201

第一节 品牌的文化内涵与塑造要素 203

1. 品牌的文化内涵 203

2. 企业塑造品牌应注重的要素 205

第二节 品牌延伸的注意事项 209

1. 品牌延伸的模式 210

2. “一牌多品”模式的误区 210

3. 中小企业延伸品牌的思考 213

第三节 中小企业品牌塑造的三个方法 213

1. 展示个性 214

2. 走简约路线 215

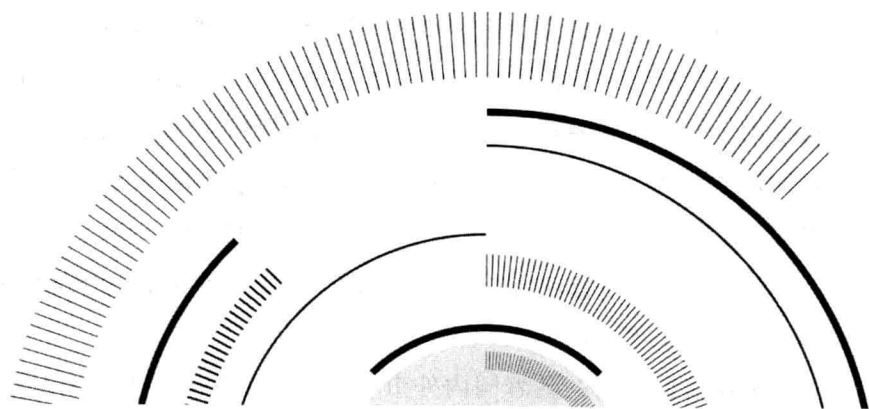
3. 适度的资金投入 215

第四节 品牌巩固与价值延伸 216

1. 用服务巩固品牌 216

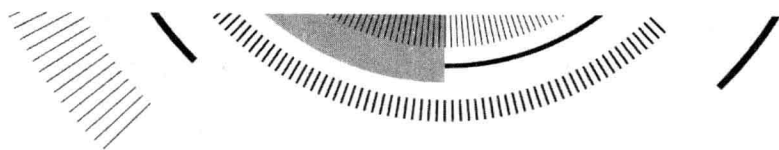
2. 用创新开发品牌价值 216

参考文献 218



第一章

中小企业的管理现状与思考



这些年从事企业管理咨询和培训工作，亲历了很多行业、很多工厂的现场管理，接触了许多企业老板和管理人员，对国内中小企业的管理有了广泛、深入的了解。

中小企业在国民经济建设和解决社会就业问题方面发挥着巨大作用，这是毋庸置疑的，但其在自身的发展中暴露出的管理问题也是很明显的。很多中小企业面临着两难抉择：一方面是按照原有模式发展已难以为继，必须转型升级；另一方面是整体的生产经营环境不断恶化，经营的压力逐步增大，企业转型的过程要比预想的更加缓慢和艰难。

我在讲授企业管理公开课和内训课过程中，曾就中小企业面临的问题和一些企业家进行探讨。

企业家们认为：随着国内外市场的变幻莫测和宏观经济环境的日趋复杂，矛盾因素和多重压力将对中小企业的可持续发展带来严峻挑战。这就是说，过去单纯依靠成本优势生存和发展的中小企业，未来将举步维艰。

企业家们充分认识到我国的大部分中小企业的现状：技术含量低，产品、服务的附加值低，处于产业链的最低端，缺少对产品的定价、议价能力，无法将不断上涨的人力成本、原材料成本和人民币汇率变动带来的成本合理转嫁到市场销售价格上，这无形中弱化了中小企业的市场竞争能力。那些来自劳动密集型和加工贸易型企业的老板更是叫苦不迭，因为这类企业受到的冲击和影响最大。

第一节 中小企业中的低层次现象

纵观我国的中小企业，大多存在产品技术含量低、附加值低、品牌美誉度低、劳动力利用率低、管理水平低、创新能力低、抗风险能力低、发