

<<中小企业管理>>

图书基本信息

书名：<<中小企业管理>>

13位ISBN编号：9787810447997

10位ISBN编号：7810447998

出版时间：2000-11

出版时间：东北财经大学出版社

作者：科林斯

页数：360

译者：李丽

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<中小企业管理>>

### 内容概要

《中小企业管理：概念与案例》分为概念和案例两个部分。

《中小企业管理：概念与案例》的精彩之处不仅体现在概念讲的深入和案例选择的普遍意义上，单就这种结构形式，就为读者理解《中小企业管理：概念与案例》的内容提供了极大的便利。

《中小企业管理：概念与案例》的概念部分介绍的理论有很强的实践意义，但是仅仅阅读理论本身，可能不会让我们获得最好的学习效果。

于是《中小企业管理：概念与案例》为我们提供了案例，也就是提供了一个印证理论的机会。

案例就像一幅全景画，向我们展示了管理的每个细节问题。

正所谓一幅画胜过千言万语，一个好的案例也会让我们学到很多东西。

只要读者深入阅读《中小企业管理：概念与案例》，就会发现这种概念加案例的结构形式对我们学习管理理论确实有莫大的裨益。

书籍目录

译者前言前言第1章 学生须知第2章 中小企业战略开发的V-I-E框架第3章 分析数字第4章 中小企业的愿景规划第5章 内部与外部分析：中小企业战略开发V-I-E框架的第二第6章 现金流量分析与管理第7章 产品/市场战略第8章 组织设计第9章 演进式“实践学习”调整第10章 管理方式第11章 家庭企业案例1 吉洛运动产品设计公司（A）案例2 吉洛运动产品设计公司（B）案例3 约安布料公司案例4 比恩公司案例5 失落之箭公司/巴塔哥尼亚公司（A）案例6 失落之箭公司/巴塔哥尼亚公司（B）案例7 失落之箭公司/巴塔哥尼亚公司（C）案例8 MIPS计算机系统公司案例9 T/Maker公司（A）：Personal Publisher的抉择案例10 T/Maker公司（B）：风险资本决策案例11 泰德·怀特案例12 综合国民信托公司：小品文案案例13 录像电脑技术公司：国际问题案例14 威尔德领带公司：财务分析与解决现金流量问题（A）案例14 威尔德领带公司：财务分析与解决现金流量问题（B）

## 章节摘录

4.2.2 愿景规划的第三个组成部分：目标 良好的愿景规划的第二个基本组成部分——目标，是从核心价值观中发展而来的。

目标是企业存在的根本原因。

目标的一个重要方面是人们始终朝着该方向努力，却从来没有完全实现它，就像追逐地平线或引导星一样——苹果公司(Apple)的创始人之一史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)精辟地阐述了目标持久性的一面：

我从不认为我会实现目标。

那里有很多障碍，而且总是有一个障碍在载有生之年无法越过。

关键是要一直朝着那个方向努力。

我们用人做一下类比，企业的目标相当于个人的人生目标。

一个有目标的人从来不会不知道什么是有意义的工作。

你是否注意到杰出的人士——缘米开朗基罗(Michelangelo)、邱吉尔(Churchill)、罗斯福(Roosevelt)以及马斯洛(Maslow)这样的人——一直到死都过着有意义的充实生活?他们的人生目标都是不能够完全实现的，他们永远都不会气馁，也从不允许自己过无所事事的安逸生活。

企业的目标也应起着类似的激励作用。

企业应该能够通过一两句的目标说明将其目标简洁地阐述出来。

目标说明应该能够迅速、清楚地传达企业存在的原因，企业如何满足人类的需求，如何对世界产生影响。

一个好的目标说明应该是广泛的、根本的、富有激励性的、持久的，应该至少能够指导你的企业100年(图表2给出了目标说明范例)。

图表2 目标范例

吉洛运动产品设计公司	吉洛公司存在的目的是通过富有创新特色的高质量产品改善人们的生活	赛特理克斯实验室(Celtrix Laboratories)	通过创新疾病疗法改善人们生活质量
失落之箭/巴塔哥尼亚公司	成为社会变革的楷模和载体	远程护理公司(Telecare Corporation)	通过帮助修复精神损伤实现他们的全部潜能
默克公司	我们从事的是保护并改善人类生命的事业	麦肯锡公司	帮助企业 and 政府取得更大成功
玫琳凯化妆品公司	成为为女人提供无限机会的公司	肯尼迪—詹克公司(Kennedy—Jenks)	为保护环境与改善生活质量提供解决方案

在阐述目标的时候，企业不应该只是简单地描述一下其当前的产品线或顾客细分群体。

“我们为知识工人生产计算机”就不是一项好的目标说明。

它既不是强制性的，也没有持续100年所需要的足够的灵活性。

它仅仅描述了一个特定的企业当前在做什么。

一个更好的目标应该是这样的：我们的目标是为创造推动人类进步的非凡的思想工具做出贡献。

这是否意味着你应该在目标说明中避免提到你的产品或顾客呢?既是也不是。

说是，是说你应该避免空洞的、描述性的、乏味的、枯燥的说明，如：“我们存在是为Y顾客提供X产品。

但是在另一方面，如果你能够将你的产品与某个基本的需求相联系，而且你知道你在未来的100年中将只生产该种产品，那么你就可以像赛特理克斯实验室那样制定目标说明：赛特理克斯实验室曾这样表述它的目标：“开发、生产、销售治疗人类疾病的产品。

”不过，该公司英明的首席执行官布鲁斯·法利斯(Bruce Pharris)更深入地考虑了一层，他问道：“我们的工作为什么重要?为什么我们要将人生的一部分投入这个事业?”因此，赛特理克斯实验室提出了以下目标说明：通过创新疾病疗法改善人们生活质量。

这种逐步深入地询问“为什么”的方式对确定目标是非常有用的。

一个非常有用的“为什么”是：我们为什么要继续存在?如果我们团闭，这个世界会失去什么?(注：这个问题看起来很奇怪，但这是迅速找到核心目标的有效方法：企业为什么存在。

) 另一个强有力的方法是先叙述目标说明：“我们生声某产品”，然后询问五次“为什么”。

## &lt;&lt;中小企业管理&gt;&gt;

我们将这称为“五个为什么”方法：问过五个为什么后，你就会发现你已经找到了企业的根本目标。

探寻企业存在的意义听起来似乎很奇怪；但是组建成功的企业的人却不这么看。

1960年，惠普公司的创始人之一大卫·帕克德说：我想首先说一下一个公司为什么(对“为什么”一词加重了语气)存在。

也就是说，为什么需要我们。

我认为很多人都会错误地认为，企业存在仅仅是为了赚钱。

尽管这是企业存在的一个重要理由，但是我们必须更深入一步，找到我们存在的真正原因。

我们在研究过程中会不可避免地得出这样的结论：人们聚集到一起，以所谓的公司的形式存在，以便通过集体的力量实现依靠个人力量实现不了的事情——对社会做出贡献(这听起来迂腐却是很根本的)……因此，在知道这个事实的前提下，我们来探讨一下惠普公司存在的原因……我们存在的真正原因是我们提供独特的产品(这就是贡献)。

每个企业都需要目标说明吗？在回答这个问题之前，我们先要澄清一个问题：每个企业都有一个目标，即存在的理由。

只是大多数企业都没有用正式的形式表述出来。

但是无论是否以书面的形式表达出来，目标都是存在的。

有时候目标不是以明示的方式表达的，但是它确实存在，是无形的。

例如，耐克公司存在多年也没有正式地表述目标说明。

但是耐克公司显为人知的目标却是其强大的推动力，这个目标就是作为商界和田径比赛中竞争和胜利的载体。

尽管没有用具体的句子表达出来，但是源于公司创始人菲尔·耐特(phil Knight)的竞争精神的潜在目标却是耐克公司的核心驱动力。

(实际上，耐克公司的名称就是希腊神话中胜利女神的名字。

) 但是考虑一下下面问题的答案也是很有价值的：我们的确切目标是什么；为阐明企业究竟为了什么存在，你要用简短、明了的一句话给出答案。

明确目标后，它的作用就是检验所有决策：这个行动符合我们的目标吗？最后还须说明一点：企业的目标不一定要独一无二。

你一定已经注意到我们给出的例子中的一些目标适用于很多企业。

这就是说，一个企业的目标不必与其他企业的目标不一样。

这是可以的，因为目标只是个激励因素，而不是差异化因素。

两个企业确定一样的目标是完全可能的。

5.2.2 技术发展趋势 即使低技术含量的行业在演进过程中也包括技术成分，无论是产品演进还是工艺演进都是如此。

每个行业都在一定程度上受技术变化的影响。

例如，历史上从来没有被称为“高技术”的银行业也毫无疑问地受到了计算机技术的强烈影响。

在了解企业所在行业的技术发展趋势的同时，要了解如何最好地应用它们。

问题并不是技术趋势是否会影响本行业，而是怎样影响。

5.2.3 竞争者分析 永远都不要低估竞争者。

制定战略时易犯的最大错误之一就是忽略竞争、低估竞争者。

诋毁竞争则是更糟糕的事情。

在分析过程中，你要询问以下问题：·目前的竞争者有谁？·潜在的竞争者有谁？·他们的优势和劣势是什么？·你预计他们在未来会采取什么行动？他们的愿景规划和战略是什么？

·你公司的优势、劣势、产品线抵御竞争的能力如何？公司的弱点在哪里？·相对于竞争者而言，公司是否有明确、差别化的定位？公司的定位是什么？

5.2.4 社会和法规环境 所有企业都是作为社会整体的一个完整部分而存在的，它们要受社会、法规、政治因素强有力的影响。

要了解这些因素的发展，还要分析它们如何影响你的公司。

灵敏地预测出政府行动或管理部门的决定会带来巨大的机会。

相反，对此视而不见的后果是灾难性的。

## <<中小企业管理>>

5.2.5 宏观经济与人口 考察宏观经济总体的状况，还要分析总体经济对公司可能产生哪些影响。

5.2.6 国际威胁与机遇 即使公司目前不在国外市场销售，在构思战略时也要考虑国际因素。

国际战略与所有企业都有关系，无论企业规模大小如何，它们都可能被推上国际舞台。

国外的分销商、零售商、潜在顾客经常会接触有优秀产品的小企业。

小公司也可以做到全球化——这是可行的选择。

如果公司的技术有扩张到全球的潜力，那么该公司事实上已经置身于全球市场之中了。

在制定战略时，我们假设进入国际舞台是一种可行的行为，而且国际机会有时也会很意外地出现。

在公司规划的环境下利用这些机会可能没有什么合理性，但是你应该将国际业务作为战略的一个明确的部分，即使你决心留在国内市场，即使你决心不在其他国家竞争，至少你的主要对手之一也可能来自国外。

纯粹的国内市场的时代已经一去不复返了，在分析竞争者的时候对国际市场要保持警惕。

5.2.7 总体威胁和机会 在准备案例讨论的时候，我们鼓励你从外部分析的结果中总结出最大的三个威胁和机会。

.....

## 媒体关注与评论

前言 本书旨在使人们学会如何在中小企业中发挥领导作用。

希望通过向教师提供完整的阅读材料、案例来实现这个宗旨。

本书的阅读材料和案例适于大学课程、硕士研究生课程以及企业管理领域的高级管理课程；本书可能适用的课程名称包括：  
· 小企业管理 · 管理小企业 · 管理成长中的企业 · 企业创业管理  
· 新兴企业的发展战略 · 小企业的发展战略 · 家族企业管理 · 企业家与小企业

本书的重点在于管理企业中的各项事务，对新企业的形式强调得较少，不过有些案例很自然地包括了这些问题：通过案例学习，学生可以接触一些中小企业中特别容易出现的现实做法、转折点、关键问题、两难处境。

(根据教学目标，我们将雇员少于100人的企业称为“小企业”，将雇员在100~500人之间的企业称为“中型企业”。

)我们的着眼点是讲授长期发展与成功的因素——为企业在未来5年、10年、20年甚至50年内健康发展和兴旺打下基础。

尽管有些阅读材料和案例讨论了短期的生存技巧，但是这些材料的重点却是将中小企业建成真正出色的组织。

另外，研究中小企业为综合会计、金融、营销、战略、经营等知识提供了非常好的机会。

因此很多学生将本书作为“终极”课程，使之成为将商学院各部分课程融合为综合管理观念的一种方式。

本课程让学生体验到身处企业总经理职位时面临的种种挑战和责任。

换句话说，学生可以将本书看做一门小企业课程和总经理课程的综合课程。

本书包括两个部分。

第一部分由背景阅读材料组成。

经过安排，这些阅读材料适用本书的全部概念框架，而且循序渐进地遵循该框架的内容。

第二部分由案例组成，大多数案例是为斯坦福大学的课程设计的。

本书中的每个案例都有事实依据，并且按照字母顺序排列。

在写作本书的过程中，我们发现完成本书要感谢很多人的帮助。

我们要特别感谢John R. Berthold和Steven C. Brandt，他们在斯坦福大学从事小企业管理领域的课程教学工作多年，为本书提供了坚实的基础。

Charles Sizemore在取得编写案例所需的材料方面发挥了重要作用。

斯坦福大学商学院教务处副主任John Roberts赞同并积极支持我们开始阶段的课程开发目标。

系主任Garth Saloner, A. Michael Spence, Mark S. Wolfson提供了组织上的支持，还向斯坦福大学企业家与小企业课程全日制年度案例的专职作者提供了资料。

我们的朋友H. Irving Grousbeck为如何编写案例以及如何用苏格拉底问答法(Socratic method)进行有效的讲授提供了完美的模型。

Peggy Crosby, Ellen Kitamura, Joan Patton, Karen Stock在本书写作的全过程都持续地提供高质量、及时的管理支持，更不用说在日常教学工作中给予的帮助了。

斯坦福大学案例服务中心主管Pat Sandoval组织并负责备份案例材料和记录，并提供了无私的帮助。

哈佛商学院的Audrey Barrett为本书获准转载哈佛商学院的三个案例提供了帮助。

理查德·D·艾尔文公司的Amy Lund, Michele Dooley, Kurl Strand都是一流的专家，在完成本书过程中与我们密切合作。

我们还从多年来学习我们课程的无数学生那里得到持续的反馈意见和建议，这使我们受益匪浅。

.....

编辑推荐

企业界有个怪现象：MBA毕业生在大企业可以一展才华，到了中小企业却往往股有任何作为。这其中的原因有很多，但是有一点很得要，MBA以及对企业管理兴趣的大部分所接触的主要是从大企业实践中总结的理论和经验。

有时候，大企业、中小企业的根本区别并不在于规模大小、员工多少，而在于它们处于不同的发展阶段。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>