

企业倒闭的教训，远远重于企业成功的经验

别让不懂管理 拖垮企业

DON' T MAKE THE IGNORANCE OF MANAGEMENT
DRAG DOWN YOUR COMPANY

郑宇峰◎著

哪怕是一个小小的管理环节出了问题
也有可能将企业拖进衰败或倒闭的境况

缺少人才、用人不慎、资金链断裂、
各种事故等问题，是导致众多企业倒闭的根源

这容不得管理者有丝毫的忽略和轻视

企业倒闭的教训，远远重于企业成功的经验

别让不懂管理 拖垮企业

DON' T MAKE THE IGNORANCE OF MANAGEMENT
DRAG DOWN YOUR COMPANY

郑宇峰 著

图书在版编目(CIP)数据

别让不懂管理拖垮企业 / 郑宇峰著. —延吉: 延边大学出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5688-0870-5

I. ①别… II. ①郑… III. ①企业管理 IV.

①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 218636 号

别让不懂管理拖垮企业

作者: 郑宇峰

责任编辑: 李春花

封面设计: 琳珑书装

出版发行: 延边大学出版社

社址: 吉林省延吉市公园路 977 号 邮编: 133002

网址: <http://www.ydcbs.com>

E-mail: ydcbs@ydcbs.com

电话: 0433-2732442 传真: 0433-2732434

发行部电话: 0433-2732442 传真: 0433-2733056

印刷: 三河市航远印刷有限公司

开本/ 170 × 240mm 1/16

印张: 17 字数: 200 千字

印数: 5000 册

版次: 2016 年 11 月第 1 版

印次: 2016 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5688-0870-5

定价: 35.00 元

别让不懂管理拖垮企业

二十世纪 80 年代，美国企业管理大师汤姆·彼得斯出版了《追求卓越》一书，畅销 900 万册，书中列举了 43 家“最具创新精神的企业”。可是该书出版不到 2 年，其中的 14 家企业就已经陷入了财务危机。企业发展正如人生，不可能一帆风顺，随时都有可能遇上荆棘和风雨险阻，就连这些原本强大的企业也不例外，更何况是那些中小型企业。

身处新经济时代，竞争日趋激烈，对于企业来说，市场、竞争对手、技术水平、替代产品、政策和法律环境等外部因素在不断变化，企业内部因素也在不断更替，这使当下的企业时刻处在各种危机之中。面临一个危机四伏的市场，企业若只是一味地固守昨天的“成功”，而不能时刻保持危机意识和创新思维的话，那终将会被时代和市场淘汰。

这些危机往往起源于从生产到营销、从人员到物质的任何一个点上，如产品、创新、销售、人事、财务、公关等，这任何一个环节上的滞后与失误，都可能引发一场危及企业存亡的危机。这绝不是危言耸听，环顾一下四周就能看到，有些企业昨天还在《财富》500 强排行榜名单中，今天却消失得无影无踪了。

让企业做大、做强、做久是每位管理者最大的愿望。然而，因为管理上的疏漏与滞后，导致企业在运营中，哪怕是一个很小的管理环节出了问题，也有可能将企业拖进绝望的衰败或倒闭的境况中。在任何时候，都有企业在绝望中倒闭：有的是因为缺少人才、有的是因为资金链断裂、有的是因为产品质量和危机风险没有管控好等原因造成的。可以说，企业倒闭的原因形形色色，企业的死亡率比存活率要高许多！企业倒闭的教训远远

别让不懂管理拖垮企业

重于企业成功的经验！

曾经是世界一流的公司——拥有贝尔实验室的美国朗讯公司，其前身是雄霸美国电信业几十年的美国电报电话公司。由于在 2000 年痛失光网络市场，以及在电路交换领域中的销售和利润下降，加上公司在经营管理和业务重点方面存在的问题，短短一年时间，朗讯在纽约证券交易所的股票从 60 美元跌到 6 美元，差点被法国电信巨头阿尔卡特并购。

企业正如航行在大海上的一艘船，而领导、管理者正是这艘船的掌舵者。任何企业的成败，领导者的领导与管理起着决定性作用。如果掌舵者缺少保证船只安全航行的知识与智慧，那企业“翻船”是迟早的事。

领导、管理者若想要将事情做好、将事业做大，必须先要学会管理，不仅要能及时处理纷繁复杂的事务，还要有高瞻远瞩、纵观全局地进行科学布局和决策的能力，更要能够妥善处置各种问题和危机，控制好局面，化解各种困难或风险，才能引领和保障企业平稳航行。

微软总裁比尔·盖茨经常对员工说：“微软离最后倒闭永远只有 18 个月。”正是在这样的危机管理下，微软之所以能够经久不衰。其实，一场危机往往又是考验和提升管理者应变能力、管理才能的关键时刻。

本书以全新的视角，通过许多贴切当下的故事，全面解析了众多企业倒闭的原因，并有针对性地提供了许多行之有效的应对方法和策略，使读者在轻松阅读中轻易领悟到适合自身的管理方法。旨在帮助所有的领导、管理者快速有效地提升自身领导、管理能力，打造高效管理模式，引领企业走向辉煌。是管理者高效管理、科学管理、轻松管理的智慧源泉；是企业做大、做强、做久不可不读的管理智慧书。

目 录

Contents

第一章 别让缺少人才拖垮企业：知人才能善选

俗话说：“一个好汉三个帮”。个人的力量无疑是有限的，每一位成功者都需要借助人才的力量才能更好地成就事业。如今社会，是人才竞争的时代，谁拥有了人才，谁就拥有了竞争实力与竞争优势。然而，知人、选人、留人是关键。否则，缺少人才的辅佐，能力再强的管理者在激烈的市场竞争中最终也只会力不从心、无能为力，最终迟早会导致企业倒闭和事业失败。

选对人才能用好才	2
选人聚才要眼光长远	5
识才就要有“火眼金睛”	11
灵活把握选人标准	14
找到科学有效的选人方法	18
网罗一流人才，培养企业精英	21
找到属于自己的左膀右臂	24
别让没有合适的接班人拖累企业	29

第二章 别让用人不慎拖垮企业：睿智统御有方

对于企业来说，无论管理者多么优秀，但其时间和精力无疑是有限的，如果缺少人才的帮助，仅凭个人的力量就想把企业做大、做强、做久是难以实现的。因此，借用人才的力量去将自己有限的时间和力量扩大到最大化是每一位管理者的必然选择和必经之路。但是，在这个过程中如果用人不慎，有可能就会给企业带来致命的隐患和风险，使自己和企业陷入尴尬、艰难、痛苦的境地。所以，慎重、合理地使用人才是每位优秀管理者必须谨慎对待的课题。

用人得当，事半功倍	34
用人也要“扬长避短”	38
决不可用朽木去造大船	41
别被“小人”所蒙蔽	45
用人要打破裙带关系	48
别让“小人物”坏了大事情	50
要合理搭配使用人才	53
用人要德才兼顾巧搭配	56

第三章 别让管人无术拖垮企业：管好人做好事

工作中，有些管理者管人无术而管理不力，在该严的时候不严，该松的时候不松，该关怀下属的时候却很冷淡，最终导致自身的工作很被动、很难堪，这无疑是不明智的。管理者需要树立威信，对下属进行有效的管

理和约束，严格要求部下，恩威并施是必要的。工作中，既要用“威”来体现制度与法规的威严；工作之余，又要用“恩”来体现个人关怀。

做关心下属的好“家长”	62
树立威信就要与下属保持适当的距离	66
下令不随便，令出要如山	70
杜绝“老好人”的管人方式	73
严明纪律，赏罚分明	76
适当的时候杀只猴子给鸡看	80
指手划脚不如同甘共苦	83
完善的制度是最有效的规范	85

第四章 别让团队平庸拖垮企业：激发团队能量

在竞争激烈的今天，个人英雄主义早已过时，团队协作才是当今社会发展的主流。但在有些企业，尤其是那些合伙制企业中，由于内部机制不健全、管理人员素质不高，工作中争权夺利、拉帮结派、勾心斗角，把公司的发展和利益置之不顾，造成团队内部形同一盘散沙，最后把企业搞得分崩离析，甚至倒闭。对于高明的管理者来说，不但要善于将一些不同专业、不同背景、不同部门的人组成一个相互补充、相互激发、相互协作的特定团队，更要有办法点燃或激发团队的正能量，从而借助团队的力量取胜。

打造并借助精英团队取胜	90
同一条船上，你是船员也是船长	95
有一种力量叫团队协作	97
鼓励每个人都参与决策	99

协作的团队心往一处想、劲往一处使	102
团队合作不是人力的简单相加	106
别让内部冲突影响团队凝聚力	108
合理有效地配置团队资源	112

第五章 别让内部矛盾拖垮企业：妥善处理矛盾

每个人都有着不同的性格、思想、学识和境界，因此对事物的认知也会有所不同。正如吃饭“众口难调”的道理一样，在企业的管理和工作中，合作伙伴之间、领导班子成员之间、领导与下属之间、员工相互间，难免会发生一些不合拍的矛盾。有些人常常不顾大局，只为一己私欲而争权夺利、拉帮结派、搬弄是非、打击报复他人。最终拖垮了企业，连累了自己。可见，矛盾于公于私都是有害无益的，这是管理者不容忽视和迫切需要解决好的问题。

别让合伙人成了散伙人	116
巧妙应对“窝里斗”	119
下属间矛盾也可以冷处理	122
巧妙处理反对意见	124
面对顶撞要“大人不记小人过”	127
调解纠纷是教育人、团结人的艺术	129
做个“和事佬”也不错	131

第六章 别让不懂协调拖垮企业：善于协调关系

在社会或企业组织中，各种关系起着牵一发而动全身的作用。协调关系无疑是现代企业经营管理中的重要环节。无论是市场、公众、媒体等外部关系，还是内部组织成员间的关系，如果其中一个环节出了问题而得不到重视和解决，就有可能导致整个企业的衰败。妥善地协调处理好这些关系的过程，正是体现管理者管理水平的过程，协调的效果关系到整个管理行为的成败。

善于协调是企业成功的重要保障	134
善于协调才能让企业化险为夷	136
注意协调组织与外部环境的关系	138
注意协调内部的关系	142
协调好与上级的关系	145
协调好同事的关系很重要	147
把“松”与“紧”完美地协调在一起	149

第七章 别让事故风险拖垮企业：细节决定成败

“安全重于泰山”“质量就是企业的生命”，这些不只是口号，而是企业安全生产的基本原则和企业发展的根本保障。企业一旦发生生产安全或产品质量事故，轻则会带来经济损失或危害企业形象，重则可能会造成人员伤亡，甚至直接导致企业倒闭。可见，安全和质量问题没小事，小细节往往会引发大的事故和危机。正所谓：细节决定成败，管理中只有做好

每一个小细节，才能拒事故于门外，才能让企业走得更加平稳。

质量事故往往是拖垮企业的根源	154
安全事故是企业难以承受之重	157
不要在小阴沟里翻了大船	160
疏忽一点责任也会付出沉重代价	163
1%的失误会造成 100%的失败	166
别让小细节拖累大事业	169
企业未来的竞争，就是细节的竞争	173

第八章 别让危机风险拖垮企业：严防善处危机

企业发展正如人生，不可能一帆风顺，随时都有可能遇上荆棘和风雨险阻。一名优秀的管理者不仅要及时处理纷繁复杂的事务，还要高瞻远瞩、纵观全局地进行科学决策，更要能妥善处理突发事件、资金运转、成本利润、企业前景等各种危机，控制好局面，化解困难或风险。其实，一场危机往往又是考验和提升管理者应变能力、管理才能的关键时刻。

时刻保持危机意识是企业长久的重要保障	178
资金危机是许多企业倒闭的共性	181
别让前景危机制约了企业的发展	185
突发危机往往令企业措手不及	188
信任危机是企业致命的危机	192
别让危机吞噬了商机	196
得人心者才能得“天下”	200

第九章 别让没有远见拖垮企业：高瞻才能远瞩

一位优秀的管理者最重要的两种能力就是远见力与决断力。这是一种对市场、产品、宏观调控政策等有着敏锐的洞察力，能超前觉察到即将到来的危机风险和别人未曾发现、抓住的机会，并从中不断地学习和总结，巧妙地利用这些人生经验来规避可能面临的风险和推动事业的发展。没有远见就没有方向，就会缺少领导他人的资本、缺乏生存力和竞争力，难以取得未来的发展和成功。一句话：远见决定方向，视野决定未来！

别让不懂目标管理拖累你	206
跟不上时代发展就注定要被淘汰出局	209
培养远见卓识的洞察力	212
领导没有远见，企业怎能长远	216
别让眼前的困难挡住你的眼光	219
立足高处才能奠定长远	222
高瞻远瞩，时刻做好准备	224

第十章 别让自我限制拖垮企业：创新引领未来

常言道：火车跑得快，全靠车头带。企业正如一列正在行驶中的“火车”，有了好的带头人，才能够让整列“火车”安全、快速地运行。当下，我们正处于一个创新的时代，知识、信息的更新速度日新月异。管理者想要使自身和企业立于不败之地，就要不断地完善自己，掌握新信息，学习新知识，以此提升创新力和竞争力，不断地为企业注入新的活力，使企业

和自身站得更高、看得更远，才能不被自身限制，才能不被历史淘汰，才能不断发展壮大、久远。

别让自身的不完善影响整个队伍 228

领导自律，企业自强 231

忙之有序才能时间充裕 235

领导的学习力往往能转化为企业的竞争力 240

别让抱残守旧拖垮企业 244

创新有方法，企业有出路 248

固步自封就会被淘汰出局 252

别成为被“快鱼”吃掉的“慢鱼” 255

第一章

别让缺少人才拖垮企业:知人才能善选

俗话说：“一个好汉三个帮”。个人的力量无疑是有限的，每一位成功者都需要借助人才的力量才能更好地成就事业。如今社会，是人才竞争的时代，谁拥有了人才，谁就拥有了竞争实力与竞争优势。然而，知人、选人、留人是关键。否则，缺少人才的辅佐，能力再强的管理者在激烈的市场竞争中最终也只会力不从心、无能为力，最终迟早会导致企业倒闭和事业失败。



选对人才能用好才

正如“巧妇难为无米之炊”一样，如果一个国家没有军队，那么当外敌来侵时国家何以能保、人民何能安居乐业？如果一家科研单位缺少优秀的技术人才，如何能研究开发出新技术和新产品？如果一家销售公司缺少优秀的销售人员，就算有再好的产品，又如何能有好的业绩？可见，缺少人才，再好的企业、再好的管理者也难以做成大事。许多时候，人才紧缺正是有些企业“被饿死”的方式之一。

有位老板的工厂开了有七八年的时间，前几年生意一直挺好，员工最多的时候有100多人。这几年由于经济环境不景气、行业竞争激烈、利润越来越小，工厂订单也不稳定了，于是他就相应裁掉了一些员工。结果，就出现了“有工人时没订单，有大单时就缺工人”的窘况。后来他只能在有大订单时自己和亲友亲自顶上凑合地干着。这样干后没多久，新的问题又出现了，由于临时顶替的亲友技术不熟练，导致产品质量不过关和工期滞后等问题，因此反而丢了不少客户；而且老板亲自上又顾此失彼，使得忙中出错、出乱，最后反而得不偿失。令这位老板矛盾和头痛的是：由于行业利润微薄，薪资不高，又很难招到合适的人才。最终在去年只能做出了关门歇业的决定，从此就这样被淘汰出了这个他既喜欢但又无能为力的行业。

俗话说：“一个好汉三个帮”。综观历史，历朝历代许多事的兴衰成败很大一部分都取决于领导、管理者能否知人善用。然而，用人的前提是知人和选人。现代社会企业的竞争，实质上是人才的竞争。管理者要想成就一番事业，将自己管理的企业做大、做强、做久，首先必须先从人才的

选择入手,但须知:“选对人才才能用好才。”

微软公司就以其严格的选才制度闻名于世。在微软公司成立初期,比尔·盖茨、保罗·艾伦以及其他的高级技术人员会亲自对每一位候选人进行面试。现在,微软用同样的方法招聘程序经理、软件开发员、测试工程师、产品经理、客户支出工程师和拥护培训人员。为了招聘人才,微软公司每年大约要走访 50 所美国高校。招聘人员既关注名牌大学,同时也留心地方院校以及国外的高校。1991 年,为了雇佣 2000 名职员,微软公司人事部人员走访了 137 所大学,查阅了 2 万份履历,对 7400 人进行了面试。在进入微软公司工作之前,大学生在校园内就要经过反复的考核。他们要花费一天的时间,接受至少四位来自不同部门职员的面试。而且在下一轮面试开始之前,前面一位主试人会把应试者的详细情况和自己的建议通过电子邮件传发给下一位主试人。有希望的候选人还要到微软总部进行复试。通过这些手段,微软公司网罗了许多在技术、市场和管理方面的青年才俊,也因此 in 各大高校中树立了良好的形象和声誉。

微软公司总部的面试工作全部由产品职能部门的职员承担:开发员负责招收开发员,测试员负责招收测试员,依此类推。面试交谈的目的在于抽象地判定一个人的智力水平,而不仅仅看候选人知道多少编码、测试的知识和有没有市场营销等特殊专长。

微软面试中有不少有名的问题,比如,求职者会被问到美国有多少个加油站。其实,求职者无需说出具体的数字,只要联想到美国有两亿五千万人口,每四个人拥有一辆汽车,每 500 辆汽车有一个加油站,他就能推算出美国大约有 125000 个加油站。当应聘者回答此类问题时,答案通常是不重要的,他们分析问题的方法和能力才是微软公司所看重的。

具体来说,总部的面试其实是通过“让各部门的专家自行定义其技能专长并负责人员招聘”的方法来进行的。比如说,程序部门中经验丰富的程序经理会从以下两个方面来定义合格的程序经理人选:一方面,他们要完全热衷于软件产品的开发,一般应具有设计方面强烈的兴趣、熟练掌握

计算机编程的专业知识；另一方面，他们能专心致志地自始至终关注产品制造的全过程，善于从所有能够想到的方面考虑存在的问题，并且帮助别人从他们没有想到的角度来考虑问题。又比如，对于开发员的招聘，经验丰富的开发员不但要寻找那些熟练的语言程序员，还要求候选人既要具备一般的逻辑思维能力，又能在巨大的工作压力下保持良好的工作状态。

微软公司还要求每一位面试者对每一位候选人做一次彻底的面试，并写出一份详细优质的书面报告。这样一来，能通过最后筛选的人员比例就会比较低了。例如，在大学招收软件开发员时，微软通常仅选其中的10%到15%去复试，而最后仅雇佣复试人员的10%到15%，即从整体上讲，微软仅雇佣参加复试人员的2%到3%。

正是这样一套严格的筛选程序，使得微软集中了比世界上任何地方都要多的高级计算机人才。他们以其超人的才智、技能和商业头脑闻名，这是公司长足发展的原动力。

日本企业在选人方面也可谓费尽心机，因为他们懂得选人的重要意义：只有选得严格，才能用得准确，提高管理能力，从而收到预期的效果。

日本企业的员工，之所以工作积极性高涨，首先就在于企业选人有道。日本一家拉链厂为了选一个车间主任，厂领导先后与应聘的十余位候选人交谈，初步选中一个之后，又把他放在好几个科室去分别试用，试用合格后才能最终留下来。

在选人时，管理者要全面考察一个人的德才学识。德才学识，是一个人的知识和技能统一的表现，在现代信息化的社会显得尤为重要。

从微软和日本公司的选才制度我们可以看出，要选拔适用的人才、充分发挥人才的作用，企业就必须根据自身的情况量身定制，通过各种途径招聘优秀人才。在这其中，并不一定要遵循什么章法，但优秀的人才自然具备很多共有的出色能力，比如特别擅长某种技术工作等等。找到了具备多种优秀品质、优秀能力的人，你也就网罗到了出色的人才，为合理使用这些人才打下了坚实的基础。