

一本所有公
司管理人员、公
司职员必读的
书

一部风靡台湾企业的畅销佳作
一部决定公司命运的管理真经

企业生死书

The rise and decline of a business

[台湾] 余明和 著

危机中的
企业
转危为安

发展中的 成长壮大

人有三田“精、气、神”，企业靠三功“经营、管理、领导”。

经营是企业之“精”，管理是企业之“气”，领导是企业之“神”。

经营、管理与领导是截然不同的三件事。

企业面对的是经营问题、管理问题或是领导问题，要先明确地解析才可以。

不是所有的问题都可用一种思维来解决的！

一部风靡台湾企业的畅销佳作
一部决定公司命运的管理真经

企业生死书

The rise and decline of a business

[台湾] 余明和 著



图书在版编目(CIP)数据

企业生死书/余明和著.-北京:企业管理出版社,

2004.5

ISBN 7-80197-068-3

I.企... II.余... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 041274 号

书 名:企业生死书

作 者:余明和 著

责任编辑:田晓犁

技术编辑:杜孝明

书 号:ISBN 7-80197-068-3/F·069

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:**100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部(010) 68414643 发行部(010)68414644 编辑部(010)68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京师范大学印刷厂

经 销:新华书店

规 格:1000 毫米×1400 毫米 16 开本 15.5 印张 250 千字

版 次:2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印 数:10000 册

定 价:26.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

我欣然为本书写下序言,其原因有很多,其中主要的是本书作者是我的学生,另一个原因则是本书所叙述的内容都是真实可鉴的。

无论对大型或中小型企业而言,现在的企业经营都非常艰难。要维持原有的竞争力是日益困难的,之所以形成这种状况,第一个因素是全球化。全球化将新的竞争者带入市场,所以改变了该产业的市场结构,市场结构改变,利润就不如从前了。然而,许多公司未能明了这个情况,而等待着回复往日的市场态势,但是,往往事与愿违。

第二个因素是企业凭借着先前的优势已经不再能够获利。在 19 世纪,一家企业的获利之道是拥有绝对优势;在 20 世纪,是相对优势;在现今的 21 世纪,相对优势已不再能够获利,而必须具备的是竞争和策略优势。这个现象让企业的领导者每天都面临极大的挑战。

第三个改变因素是科技。尽管最近有许多网络公司(dot-com)失败了,但是,企业却由此学习了许多重要的课题。现在,科技资产的管理,已经改变到了解行销与策略,且能实际运作的资深经理人那里。人们将科技整合至商业,将之组织化,并建立科技与商业之关联。科技已深入到商业活动,并且是知识的流程,所以,科技改变商业的经营是永久性的而非暂时的。

科技的另一项深远影响是改变了顾客。众所周知,借由网络与新科技,市场将可延伸。即便是一家小公司,位于世界任何角落的顾客都可以与它联络上。顾客已经改变了!网络所提供的信息改变了顾客。顾客的要求更多,因为他们有更多的信息,有更多的选择机会。顾客会更积极主动地表达他们的需求。

全球化的顾客不问“为什么”,他们问的是“为什么不”。因此,企业必须让自己成为出色的企业,才能取得市场。科技、全球化与新环境,也让许多企业已不再期望顾客忠诚度。在原来的商业规则与秩序里,顾客忠诚度可被建立,且在原来的商业环境中,当企业爬上山峰时即可能获得顾客的忠诚度且可依赖它;在新商业环境中,当企业爬上山峰时,可能会发现顾客已经跳到另一个山头。

企业现在要思考的顾客策略是“可更新的承诺”。企业尝试以他们的产品一再地与原来的顾客重新联络。企业须为顾客营造一个对其产品的新忠诚度。不能察觉这一点,或没有对这种现象采取行动的企业,将会发现收益与利润在逐年下滑。

在新的商业环境中,小型企业好比独自在茫茫大海中航行一般。这本书说明了台湾中小型企业过去为经济发展所做出的成绩。通过一个个中小企业的故事,也可以了解这些企业的优势与实力。

当然优势是很重要的,然而,它也会是假象。它会阻碍企业创立者在经济环境变化中认知重要的改变。优势也会阻碍企业寻找其内部的灾难或错误的原因,取而代之,去寻求外部不可控制的错误原因。这将导致企业面临极大的灾难。

优势的另外一个问题是许多原来的优势在今日的全球化市

场是不具益处的。速度、风险承担、阶段性创新与想像力,才是时下的优势。教育与科技敏锐度是被重视的,全球化市场着重快速学习。现在,已经不允许企业对于一种状况做研究、做成计划,然后执行。企业必须要以行动创造目标。等到一个完整的计划完成已不适用于今日,因为当计划完成时市场情况已经改变。惟有快速地行动、评估、学习与调整,企业才得以生存并壮大。

本书将使企业主或是企业经理人了解到,为何他们必须致力于注意改变,同时本书也将带领读者逐步评估企业本身是否处于危机,又将如何拟定转机。对于中小型企业,本书好比灯塔指引着往海岸航行的路径。

美国明尼苏达州圣塔玛大学国际管理研究所

凯伦·高乐佛博士

“师者，传道、授业、解惑也。”余老师是一位理论与实务兼备、企业经营的好导师。本公司有幸能在余老师的指导之下，引进人力资源管理与策略规划课程及辅导。在这个过程中，余老师运用各种手法，诸如“单向授课式”、“分组讨论式”、“脑力激荡”、“禅师棒喝”等，以期达到学员最佳接受效果，辅导案也以其专业背景引导，分析出企业之 SWOT 状态，进而找出企业的优势所在与方向，处处以企业是否能获利成长为虑，确实是一位德才兼备的企业管理顾问师。

很高兴看到余老师出新书，乍看书名——《企业生死书》，一下子不能接受，尤其是对书中所谓“心机”的字眼感到疑惑，但再细看余老师对“心机”的解释——“一种好事心念，处处为人设想，随机应变，负责到底的心态”之后，则由衷地佩服余老师的用心。书中引用一些古语名句印证实务经验，具体而实用，深入人心。

真希望余老师能过一段期间后就能累积一些顾问经验再出书，分享给我们这一群爱好进修的人士，泽被企业，以做“功德”。

金利精密工业股份有限公司 董事 杨正宗

从事管理工作多年来，常有朋友要我推荐有价值的著作与之分享。现在谈管理、论策略、讲成功方法的书籍很多。当然，“价值”是因人而异的，我个人认为，书是作者的智慧点滴汇集而成的，一本书的价值，不在于其内容、思想之优劣，而应视其能否激起读者良好的意识。对于企业的经营者、经理人，甚或初入社会的年轻人，若能读一本有智慧、有力量、正直陈述事实的好书，不仅对他的事业经营有莫大的助益，更可能因此丰富了他的思想。

我在阅读了这本书之后，发现这本书有以下几个不同于其他类似主题书籍的特色：

一、将管理上遭遇到的问题或未察觉的盲点，以浅显的方式点出来，再提供改善的建议。每个章节、主题、问题或建议，都尽量佐以通俗易懂的俗语来简单叙述，令人恍然大悟、记忆深刻。

二、突破一般管理书籍的论述方法，读者可以依照自己的需要与时间多寡来选读、跳读任何章节。当然，本书生动活泼的俗语和浅显易懂的文字，即使读者整本循序阅读也不会感觉枯燥。

三、由小问题引出大道理，以第一人称的叙述方式带领读者自省、自觉，并引导正确的方向，让读者了解管理的重点，进而自强。

四、它是一本书，也是一本管理手册，为管理者提醒一些已经忘记的事物，或提供一些未曾考虑过的事项，可以带在身边，

时时参阅,得以检查管理方法及状况,在忙碌的工作与生活中,以最便捷的方式从中获益。

因此,在这里我要大力向读者推荐这本《企业生死书》,相信您在阅读之后必能有所启发,无论是对企业的经营,还是对个人的规划,都能有一个清晰的思维。

NSF 国际验证机构在台代表 林琬玲

自序

案头的一句话

老子云：“知人者胜，自知者明；胜人者有力，自胜者强。”这句话摆在我的案头已经有8年了，当初也不知是从哪里得知的，只记得是我初入顾问界，自修阅读时随手笔录下来的警句，时间一久也就不去计较它的出处了，就当作是一句座右铭摆着。

几年下来，只要是心里郁闷、脑袋空空时，或是遭遇挫折独坐在桌前时，双眼自然就会盯上这句话，原本浑沌的脑子就会浮出“我一定还有对自己不够了解的事情，才会遇上这样的境遇”、“一定还有可以再努力、再修正的空间，不应该就这样放弃”等念头。就是这样的信念，支持着我背着“顾问师”这个头衔走了8年。

没有人天生就是吃哪一行饭的，当个企管顾问也不是只要有学历就能混出名堂来的，其中的血汗、辛酸是无法从我站在台前的自信与挥洒中所能窥见的。我的付出不是站在台前的呐喊激励，也不是睿智的批评指导，而是在人后，我独自闭门的修炼，修炼“自知与自胜”。

好像每一个成功的人在写他的回忆录时，都会强调是多么辛苦与艰巨，虽然我还谈不上是成功，因为我有很多事还没有弄

清楚,在担任顾问的工作上还有太多的事等着我去突破,但我只是告诉自己,要当一个好的、成功的顾问,就要能够不断地帮助客户了解自身的处境,让他知道真正能帮助他的,不是教他如何去和对手竞争,而是如何突破迷失、超越自己。

曾经在课堂上听我上课的每一个人,以及曾经接受过我辅导的企业,都是我的恩人,没有他们的施予,我就没有机会继续走下去。我也肯定只要还有机会,就一定会好好把握,把它做得更好。

现在我开始抽出时间整理这几年来工作心得,原本并没有太大的把握将它写成一本书在市面上出版。所以,当你看到这篇文章时,肯定是有人还看得起我所写的一些东西而将它出版了。不过你可能要花一点点钱把它买回去,看一看到底是什么货,也许它不是你预期的一本名家大作,但是我肯定你一定会觉得值,因为你只要认真地从中找出一两句对你有启发的话,把它摆在案头,当做是“自知、自胜”的警句就足够了。

从心开始

老一辈的人教导我们做人不要有“心机”,好像就是在说做人不要太用心计较,应该顺其自然,不要处处想设下机关来害人。有心机的人就是城府很深,应该避而远之。我想这是大部分人对“心机”的理解吧!“心机”好像成了一个坏心肠的代名词。

我曾经很努力地思考过,身为一个企业管理顾问,应该保持什么心态来做事,以及该如何面对客户。这些客户有些是在经营上发现无法解决的问题才来找你;有些是经营得不错,但是还想

心机语

追求成功所要付出的不是在人前的表现,而是在人后修炼“自知与自胜”。

继续发展下去,所以聘请你提供建议;也有的是未雨绸缪,早就想请顾问做长期的人力资源培训及前瞻规划,可以说是各种情况都有。此外,顾问大都不是只面对一个客户或是一个问题,现在一般的辅导形式是,一个顾问大概同时要面对 5~10 个企业的问题。像这样的多重负担,顾问如果不能调整好自己的心态,是很难负荷这种工作的压力的。

顾问的工作不但要针对各式各样的问题设法去解决它,而且还要面对形形色色的人物,每天工作都像陷在云雾里,如果头脑不是很清晰、性格不是很坚毅、反应不是很灵敏或体力不是很充沛的话,是很容易阵亡的。说实在的,从事顾问工作能熬过 5 个年头的人已经不多了,至于能在客户的口中听到赞赏与肯定的,那更是凤毛麟角了。

头脑清晰、性格坚毅、反应灵敏、体力充沛、学识专业与沟通能力等,都是当一个顾问的必备条件,虽然看起来已经不容易了,但这也只是最基本的条件而已。顾问这条路要继续走下去,要走得成功、走得光彩,我认为一定还要具备一种别人所没有的特质才行。

这几年,我不断地寻找这种特质,我发现,这种特质就是要有一颗肯为客户设想的“心”、愿意面对问题负责到底的“责”、不计代价要把事情做好的“念”,以及处处为客户的将来寻找机会的想法。这种“一心为客户”、“负责到底”、“好事心念”和“处处为机”,就是我自以期许的从业心态。俗话说得好:“好田地,不如好心地。”要在顾问这个领域里发展,若想找到好客户,必须得调整自己,用心对待。

心机语

一个人如果肯愿意对人付出心机,他就更多存在的价值。

我不断地告诉自己要当个好顾问就要有“心机”，而心机的新解是：“一种好事心念，处处为人设想，随机应变，负责到底的心态。”

人生境遇

曼驮说：“管理在明，领导在和；竞争靠扎根，成就愿景。”曼驮是我的一位精神导师，他的教导经常出现于我的脑中，启发我的智慧。当我为了一个无法解开的结正殚精竭虑时，他就会出现在我解开疑惑；当我受到挫折正想放弃努力的时候，他也会跳出来制止我产生这样的念头，并且告诉我：“世上哪有万事如意、一帆风顺的道理。”人要是碰到困境稍事休息是可以的，但若就此放下就了无生趣了。俗话说：“一时风，驶一时帆。”为人得能够收放自如。从事顾问这一行，几乎每天都要面对问题，企业没有问题是不会找我们的，然而问题的种类又多得不胜枚举，如果碰到问题就收手，那就混不下去了。还好有曼驮这样的导师引领着我一路走来，而我也希望自己将来有一天，也能成为每一个企业的曼驮。

曼驮告诉我，“管理”是一种明是非的工作，“领导”是创造人和的基业，企业要有竞争力就要“扎根”，稳固的根基才能成就“愿景”。所以我依他的指示，写下这本《企业生死书》。

《企业生死书》可以说是汇集了几年来我对企业辅导的心得，每一篇都是我实务观察的感想，内容采用短篇记叙的方法，让读者用最少的时间得到最大的启发。

心机语

碰到困境
稍事休息可以，
但若就此放下
就了无生趣了。

目录 Contents



美国明尼苏达州圣塔玛大学国际管理研究所教授凯伦·高乐佛博士推荐序

金利精密工业股份有限公司董事杨正宗先生推荐序

NSF 国际验证机构在台代表林琬玲小姐推荐序

自序

第 1 章 经营中的危机 1

经营企业就好像是驾驶飞机,老板就是机长,载着一群员工飞向无边无际的天空,随时挑战各种变化,并冒着高度的危险向前推进。

第 2 章 企业经营失败的前奏 9

冰冻三尺,绝非一日之寒。任何事情的发生都必然有迹可循。企业经营的败亡也是如此,一步一步地走向险境。

第 3 章 企业经营的核心 29

在我的观念中,管理是没有大事的,管理就是在做“补破网”的工作,如果怕烦就没有资格执行管理。

管理之所以会恶化都是因小处失策,大处失利。当然能够做好事先的规划是非常好的,也最有价值,但是经验告诉我,管理还是要从小处着手,要能够先掌握小问题发生的缘由,从解决小问题开始,才有经验去防范大错误的发生。

第 4 章 管理失败的原因 37

“管理”对人而言,就是创造一个良好的工作环境使人乐于工作其间,并能发挥所长。

对事而言,就是制定良好的目标,组织众人,全力执行,并对结果进行考核与反馈。

第 5 章 流行与迷失 81

企业经营真的是问题百出,不过大部分都是陷于迷失中。迷失于时间的区隔、迷失于追求未来的趋势、迷失于问题的发觉、迷失于不断重复的决策模式、迷失于目标的设定……

第 6 章 建立最适合的管理制度 97

企业的制度就好比人体的自律神经一样,确实有它的必要功能,但是制度并不能解决一切,须知有制度就会没弹性,所以制度的建立应该讲求最适合而不是最好——有什么样的体制,就建立什么样的制度……

第7章 提升企业竞争力 117

从提升企业竞争力的观点来看, 如何使组织“变小”——Small、“变简”——Simple、“变好”——Smooth、“变快”——Speedy及“变巧”——Smart 这五个环节缺一不可, 每一个“S”都是企业再造的契机, 每一个“S”都是企业经营管理的课题, 当然每一个“S”也都是企业必须面临的挑战。

第8章 愿景规划不可少 145

愿景的内容, 里层核心是经营者的经营理念, 外层为愿景的描绘。企业理念内容制定后, 经由各个部门研究执行细节, 以比较具体的数字勾勒出来, 成为全体员工共同努力的目标。

第9章 找到最佳的成功方式 153

大部分的经理人在进行改善的计划拟定时, 都是在做“自己以为能做的事, 但都不是该做的事”, 这又是一个误区。改善是为未来铺路的工作, 既然是铺路就一定有很多方法跟路径是可行的, 要找出一种最容易也最有可能成功的方式, 就需要先找出成功的关键因素……

第10章 企业成功因素九步曲 165

企业管理最终追求的是共享成果。但在共享之前必须要先建立起共识来, 因为有共识才能共事, 能共事, 才能共享。

第11章 对企业进行诊断 181

在过去, 你只要有一些 Sense, 就可以从财务报表中发现问题或是直接拟定下期改善的计划, 然后采取补救或是强化的工作, 如此反复地检讨与控制, 相信不会有太大的风险。但是, 在现在快速发展的时代……

第12章 企业经营量测分析 203

发觉一个好的问题就等于找到半个解决方案, 企业经营量测分析就是有系统地发觉企业的问题。

第13章 回到原点思考 217

哲学家说: “人因梦想而伟大。”

笛卡尔说: “我思故我在。”

佛家说: “我如是想便如是成。”

他们都是在强调思考是一切事物的源头……



经营中的危机

经营企业就好像是驾驶飞机，老板就是机长，载着一群员工飞向无边无际的天空，随时挑战各种变化，并冒着高度的危险向前推进。



