

时代兴邦
管理实务丛书

《成功突破》总裁实战特训营指定参考教材

教你看透问题背后的诉求
突破管理困局
成就企业可持续发展

管理 宝典

孟志强◎著

破解成长型企业的
100个管理困局

最适合中国成长型企业的《QBQ问题背后的问题》

一位资深管理顾问与数千企业家的思想碰撞

清华大学总裁班上被解答最多的100个问题

作者12年管理咨询经验与智慧的第一次集中分享

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理 宝典

孟志强◎著

破解成长型企业的
*100*个管理困局▼

人民邮电出版社
北京

图书在版编目（CIP）数据

管理宝典：破解成长型企业的100个管理困局 / 孟志强著. — 北京：人民邮电出版社，2013.9
（时代兴邦管理实务丛书）
ISBN 978-7-115-32627-0

I. ①管… II. ①孟… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第163697号

内 容 提 要

本书是作者十多年管理咨询经验的荟萃。作者通过几百场总裁班培训，就学员最为关心的战略、人才、运营、文化四大方面的管理问题，与企业家与中高管团队进行了现场解答，从案例、分析、解决措施三个方面给出了深入的分析和具体的方法，企业家评价说这是非常“接地气”的咨询与指导，是“很解渴”的咨询宝典。

-
- ◆ 著 孟志强
责任编辑 寇佳音
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京天宇星印刷厂印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：11.5 2013年9月第1版
字数：168千字 2013年9月北京第1次印刷
-

定价：32.00元

读者服务热线：(010)67189173 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

自序

在我从事管理咨询与培训工作的 12 年中，经常会遇到企业家提出的各类问题，有的是在课堂上、有的是在调研中、有的是在企业咨询中，只要时间允许，我都会在课后沙龙、调研或咨询现场，请企业家们写下他们最希望解决的管理问题，并附上具体案例，然后我会结合企业的实际情况，以及多年的咨询经验一一给予解答。

时间长了，次数多了，我就发现 70% 的问题都是那么相似，这也说明成长型企业面对的管理问题基本都是一样的。比如问到最多的是“员工流失”、“高管招聘失败多”、“干部不负责”、“部门之间扯皮”、“绩效考核怎么做”、“企业不盈利，往哪个方向走”等问题。这类问题几乎每家企业都存在，比较普遍，也亟待解决，需要得到正确的指导和有效的解决方案。

为什么不把这些问题整理起来，写成一本书，与更多的企业家分享管理的经验、智慧与方法呢？于是，2013 年元旦期间，在我们公司几位咨询顾问做了大量整理工作的基础上，我从 500 多个问题中挑选了 100 个比较有代表性的管理问题，写成了这本《管理宝典：破解成长型企业的 100 个管理困局》，希望能够对解决您的管理困惑有所帮助。

企业的管理体系由四个部分组成：一是战略管理体系，解决的是如何获取持续利润的问题；二是人才管理体系，解决的是如何打造职业化团队的问题；三是运营管理体系，解决的是如何执行出结果的问题；四是文化管理体系，解决的是如何凝聚人心的问题。按照这个分类，我把这 100 个问题分成了“战略篇”“人才篇”“运营篇”“文化篇”。其实这四个方面是有机联系、共为一体的，你中有我、我中有你，管理解决方案一定是系统化的解决方案，这样分类只是为了突出专题、突出重点，便于大家查找与阅读。

希望大家能够以书为缘相互认识，在网络和通信如此发达的时代，通过各种渠道讨论共同关心的管理问题，这等于是我们大家一起在续写这本书，从 100 问可能变成 200 问，把更多的管理智慧分享给更多的企业家。

孟志强

2013 年 1 月 1 日

目录

一、战略篇

【战略的基本理论】

- 问题 1** 我们是传统制造业，做非标零部件生产，成本高、利润薄、非常累，我们的出路在哪里？ /2
- 问题 2** 我们是从事高档装饰装修行业的公司，质量好，价格就高，但是客户总是要便宜的，我们应当怎么办？ /4
- 问题 3** 我们是做门窗行业的，公司的业绩五年徘徊不前，到底是什么原因呢？应当怎样办呢？ /6
- 问题 4** 我们是开礼品店的，现在竞争对手越来越多，我们如何保持长久的竞争力呢？ /8
- 问题 5** 我们是代理酒水的，现在厂家把直营店开到了我的门口，代理这种业务未来还能做下去吗？ /9
- 问题 6** 我是做云技术的，技术力量强，但是市场推广不力，有什么好办法吗？ /10
- 问题 7** 我是做能源产业的，资金比较充裕，政府鼓励我们办小额贷款公司，我们做不做？ /12
- 问题 8** 我们是建筑装饰企业，每次新项目前都要进行大量培训，成本很高，如何快速地复制团队？ /13

- 问题 9** 我是做办公用品专卖的，前几年市场很好，现在竞争对手突然增加了，利润快速下降，请问如何突破？ /14
- 问题 10** 我是做酒店的，目前两家店效益还不错，我是继续扩张，还是做好现在，重点应当放到哪里？ /15
- 问题 11** 我代理的产品是一流的，但是厂家营销支持严重缺乏，作为经销商，我应当怎么办？ /17
- 问题 12** 为什么公司与高管在签订年度责任状的时候，总是达不成一致的意见？ /18
- 问题 13** 我们公司是一家小县城里的广告策划公司，但是投入与产出不成正比，怎么能够增长业务量？ /19
- 问题 14** 我们是做牧业的，现在一只“白条鸡”只盈利一元钱，市场前景不好，我们的出路在哪里？ /20
- 问题 15** 我们做电动车电池研发已经三年了，只有投入没有产出，如何走出这个困局？ /22
- 问题 16** 我们是做农药的，跨国公司大举进攻中国市场，强大的资金与技术实力把我们的生存空间都挤没了，我们应当如何应对？ /23
- 问题 17** 我们是做电站自动化控制系统的，建设方采购的其他系统与我们的不配套，我们的技术优势发挥不出来，价格也就上不去，怎么办？ /25
- 问题 18** 我们是做建筑用石料的，客户的活都是急活，运输成本高，无利可图，还能不能做了？ /26
- 问题 19** 我们是做外贸女装的，现在国际市场不好，我们想转到国内市场，能成功吗？ /28
- 问题 20** 公司战略应该由哪个层级来制定？ /29

二、人才篇

【人力资源管理基本理论】

- 问题 21** 高薪聘用“空降兵”，为什么成功的很少？怎么做才能招到优秀的高管？ /32
- 问题 22** 我们这个行业比较混乱，业务员跳槽、串货现象比较普遍，客户大量流失，如何解决？ /35
- 问题 23** 创业时条件都不太好，如何留住那些优秀的人才呢？ /36
- 问题 24** 公司进行了全员竞聘，但是不太成功，最后是谁说得好谁当选，有什么好方法吗？ /38
- 问题 25** 我们这个地方较偏僻，用工很紧张，工资水平又不高，招不上人来怎么办？ /39
- 问题 26** 技术人才培养时间都比较长，但是，培养出来了，又要离开公司，怎样才能留住他们？ /40
- 问题 27** 我不想直接管理员工，想招聘一个业务经理，但现在的情况是没招到业务经理，怎么办？ /42
- 问题 28** 绩效考核怎么做，绩效考核方案有哪些内容？ /44
- 问题 29** 我们公司规模不大，一人多职，有必要设立那么多部门，找那么多人来做管理吗？ /46
- 问题 30** 我想搞内部股份制，但是有人说“请神容易，送神难”，股份制到底怎么搞？ /48
- 问题 31** 房地产开发公司项目周期长，如何做月度业绩考核呢？ /51
- 问题 32** 选择一个总经理，他应当具备哪些能力？如何考核总经理？ /52
- 问题 33** 我是搞技术出身的，不会做管理，怎么办？ /54
- 问题 34** 为什么公司按照规定辞退业绩不好的员工，结果却造成对立，怎么解决这类问题？ /55

- 问题 35** 现在员工心理都很脆弱，特别是年轻员工，累了也不行，说重了也不行，动不动就辞职不干了，这可怎么办？ /57
- 问题 36** 老员工跟不上企业的发展，年轻人成长太慢，出现了“青黄不接”，怎么办呢？ /59
- 问题 37** “招不来合格的员工，留不住优秀的员工”让我们头疼，怎么解决？ /60
- 问题 38** 中层认为“教会徒弟，饿死师傅”，就是不带团队，这个问题怎么解决呢？ /62
- 问题 39** 我是“第二代”接班人，父亲的做法我不认同，但是又无力改变，怎么办呢？ /64
- 问题 40** 我们经常搞培训，但是效果都不太好，培训到底如何做才能效果好呢？ /66
- 问题 41** 给下属进行绩效考核时怎样避免打人情分？ /68
- 问题 42** 公司希望增加人手，提高生产效率，但是老员工不愿意分“蛋糕”，排斥新人，怎么办？ /69
- 问题 43** 公司年初定了业绩方案，但是过程中出现了许多新情况，如果年底兑现，许多人得不到年终奖，这事怎么解决？ /70
- 问题 44** 对能力不行，但握有公司资源，也很忠诚的老员工，应当怎么办？ /71
- 问题 45** 技术人员坐班，他们觉得浪费时间；弹性工作，他们可以干私活。这个矛盾怎么解决？ /73
- 问题 46** 忙的人容易出错，考核容易被扣分，不忙的人反而没有错，分数总是很高，公平吗？ /74
- 问题 47** 一些老员工工作许多年了，但是公司又没有那么多领导岗位，他们未来怎么发展呢？ /76
- 问题 48** 原本规定工资保密，但是大家还是互相知道，然后互相攀比，内心不平衡，如何解决这个问题？ /77
- 问题 49** 我们是国有企业，不让辞退员工，有些员工能力不行，还闹事，

这个问题怎么处理？ /79

问题 50 我们的公司已经集团化了，但是打法还是项目公司的打法，效率很低，请问怎么办？ /80

三、运营篇

【运营管理的基本理论】

问题 51 we 有计划，但是为什么执行起来就乱套了呢？ /84

问题 52 部门之间不配合，互相推诿责任，有什么好办法解决吗？ /86

问题 53 我们公司有事职会，也有“问责制”，但是都流于形式，请问如何改进呢？ /88

问题 54 为什么办公室下达的文件，一线业务部门不理睬？ /89

问题 55 中层总是问我“领导，这事怎么办？”，有些时候真的不知道怎么回答这种问题。 /91

问题 56 我们是国有企业，执行力很差，怎么办？ /93

问题 57 看上去大家都很忙，也很累，但是为什么公司没有效益呢？ /94

问题 58 我们公司员工个人经验都很丰富，但是运营效率低，这是怎么回事？ /96

问题 59 公司的大事小事，只要老板和高管一出面，全都能搞定，但是部门让部门做点事就不行，怎么办？ /97

问题 60 为什么有的中层对员工讲制度，对自己讲例外呢，怎么解决这个问题？ /98

问题 61 我们公司采购的价格总是高于市场的价格，也没有证据说采购有问题，怎么办？ /100

- 问题 62** 公司创业阶段是否适合建立制度流程？ /101
- 问题 63** 一放就乱，一收就死，作为老板，我如何给下属授权？ /103
- 问题 64** 周报、周计划制订与执行多数流于形式，是员工的问题还是领导的问题？ /105
- 问题 65** 电焊设备到了项目工地就坏了，是设备部的责任，还是项目部的责任？怎么解决这两个部门之间的扯皮问题？ /106
- 问题 66** 业务员掌握公司的资源过多，涉及核心业务太深，最后把公司业务带走了，公司应当如何防控这一局面？ /107
- 问题 67** 分公司汇报的数据不真实，如何做好远程控制？ /109
- 问题 68** 有人说生产忙，制度执行耽误生产，请问生产与制度执行的关系如何处理？ /110
- 问题 69** 我们酒店通过了 ISO 质量管理体系认证，但是为什么服务质量还是有问题呢？ /112
- 问题 70** 简单的问题，经过反复的提醒和强调，为什么还会出现重复的错误？ /114
- 问题 71** 我公司办公室负责发货，但是经常拖延或者遗忘，这事怎么解决？ /115
- 问题 72** 我会也开了，中层经理也清楚了我的要求，但是执行起来还是达不到我的要求，这是我的问题，还是中层的问题？ /117
- 问题 73** 员工经常抓不住重点，做出的结果不是我想要的，如何让员工理解我的意图并执行到位呢？ /119
- 问题 74** 我组织大家用了半年时间编流程，但是之后发现许多是执行不了的，怎么办？ /120
- 问题 75** 一开会就“吵架”，每个部门都说自己是对的，是别人错了，这会怎么开？ /123
- 问题 76** 我每周一次库房检查，副总们跟着走一圈，没有起到什么效果，

有什么好办法吗？ /124

问题 77 公司要求销售员每天汇报结果，但是大家都是应付差事，汇报的结果没什么用，怎么办？ /126

问题 78 员工觉得有制度，就不自由，下发制度后，抱怨声一片，没有制度还不行，怎么办？ /127

问题 79 COO 是做什么的？我们公司有运营部也有企管部，它们谁是运营管理部门？ /130

问题 80 如何采取有效的机制，避免业务员利用客户的疏忽钻空子？ /132

四、文化篇

【文化建设的基本理论】

问题 81 我们做了十年的企业，好像有文化，又好像没有，企业文化是什么？怎么使企业文化落地呢？ /136

问题 82 为什么总觉得领导层不是一条心？如何打造核心团队？ /138

问题 83 如何解决“家族企业”中的家族问题？ /140

问题 84 “会上不说，会下瞎说”、“当面不说，背后乱说”，这类现象怎么处理？ /142

问题 85 我是职业经理人，老板对我信任，但家族成员对我不信任，我夹在中间怎么办？ /143

问题 86 我们公司给人感觉人情比较冷漠，我想在公司中树立感恩文化，不知道应当怎么办？ /145

问题 87 公司缺少团队凝聚力，老员工排挤且不愿意带新来的员工，怎么办？ /147

- 问题 88** 巨大的浪费、粗放式管理在我们公司形成了一种文化，如何提高大家的成本意识呢？ /148
- 问题 89** 我们公司有一位老销售员，干了一件蠢事，我想开除他又犹豫起来，怎么办？ /149
- 问题 90** 我们每年都搞年会，但是如何把公司的向上文化在年会中体现出来呢？ /151
- 问题 91** 我的干部经常找机会讨好我，不理他会伤他的心，理他就没完了，怎么办？ /152
- 问题 92** 员工认为自己从事服务行业，社会地位低，因此他们便不安心工作，如何提高员工的职业自豪感？ /153
- 问题 93** 干部、员工很自私，经常做出影响团队或者客户的利益的事情，该怎么办？ /155
- 问题 94** 现在员工说走就走，对企业一点感情都没有，如何提高员工的忠诚度？ /157
- 问题 95** 公司的年轻人不愿意做销售，如何让 90 后员工下市场？ /159
- 问题 96** 为什么中层领导要隐瞒自己工作中的问题？ /160
- 问题 97** 我希望副总三人中有一个人任总经理，可是没人愿意接受任命，只要有人当选，那个当选的人必将受到其他人的排挤，怎样解决？ /162
- 问题 98** 老板的助理在其他人的面前指手画脚，代替老板指挥，如何约束她？ /164
- 问题 99** 我们公司“能人当家”，说不得，换不得，怎么办？ /165
- 问题 100** 老板任人唯亲，我怎么办？ /167

一、战略篇

【战略的基本理论】

战略是符合规律的规划。战略的核心问题是如何创造独特的客户价值。创造持续的利润，保持企业持续健康发展，这就是战略的方向与目标。

战略首先是在比较优势分析的基础上，找到独特的客户价值，就是客户首选你的理由，通过技术、产品或者服务创新，实现与竞争对手的差异化竞争；其次是研究和创新商业模式，创造更多的利润增长点，让客户对我们的产品与服务产生依赖感；再次是通过设计三层业务链，回答什么是我们的增长业务、核心业务和种子业务，做好时间与步骤的规划，制定公司 3 至 5 年的战略发展规划，并将这个规划分解到每年的工作计划中，在运营中将战略执行落地；最后是在前面设计与规划的基础上，回答企业的远景、使命与核心竞争力问题，统一团队的思想，达成股东和高层的共识，整合各种资源，为实现各个阶段的战略目标而奋斗。

问题 1 我们是传统制造业，做非标零部件生产，成本高、利润薄、非常累，我们的出路在哪里？

【案例】

我们是做机械加工的，有什么就做什么，都是一些非标零部件产品，比较零散，但是利润还可以，只是多年来企业的发展很不稳定。以前还有一些冶金、能源等大客户支撑着，现在他们的日子不好过，我们也受到影响，我们也曾经研发了一些新产品，希望自主创新，但是当时的日子不好过，没有坚持下来。结果我们的产值从 6 年前的 6 亿元下降到现在的 3 亿多元，去年由于公司人员多、成本高，加工量大减，又没有自己的产品，出现了高负债与亏损，我们未来的出路在哪里？

【分析】

非标的机械加工是一个“小、快、灵”的行业，如果没有大客户和长期订单，是很难做成规模化的。这家企业以前依附于大客户，冶金和能源行业企业的加工订单比较多，而且有很好的利润空间，所以，企业的日子还不错。但目前这两个行业的发展都遭遇大幅度的滑坡，依附于这两个行业身上的加工业，日子也随之困难起来，要想摆脱这种局面，就必须从战略上进行重新规划并快速采取行动。采取用两条腿走路的方法，一是寻找技术含量更高的加工业务，或者做原来加工产品的集成与延伸，满足客户交付快、功能强、更可靠的独特需求；二是发挥以往的加工工艺与生产优势，引进科技含量高的产品，通过自主创新，满足终端客户的需求，把命运掌握在自己的手中，为企业持续发展打下基础。

成功案例：江苏东升汽车零部件公司，是生产平衡杆的专业公司，由于进入行业时间早，生产规模远远大于当地的小型企业，加上产品系列全，价格合理，团队具有很强的拼搏精神，短短几年就成为中国国内重型卡车与客车平衡杆生产的第一名。

但是，由于产品附加值低、账期长，公司利润增长受到一定影响。为此，公司在保持现有产品满足客户一般需求的基础上，着力研发“空心平衡杆”并获得了成功。这种新产品应用了新材料、新工艺，重量轻、性能好、成本低，符合汽车行业未来低碳、环保、轻便的要求，被国际市场所认可，使这家公司成为奔驰、塔塔等大客户的供应商。

【解决措施】

1. 与长期合作的大客户讨论他们新产品加工部分的承揽业务，通过提供更专业的设计与生产方案，把自己变成大客户研发团队的一部分，成为他们新产品试制的专业团队，争取到更高附加值的订单，即使不赚钱也要做，这是我们的突破口。

2. 把过去研发到一半的产品重新审视一下，做好市场调研。如果市场前景

好，可以作为自己的自主产品，研制成功之后，单独成立一家公司专门生产这种产品。样品出来之后，力争与客户签订供货协议，这样可以申请到银行的贷款，同时可以申请政府科技项目扶持资金，解决资金周转问题。

3. 从战略上把自己的优势好好盘点一下，把自己的眼光放远一点，寻找更有前景的行业。同时研究从加工单一产品到集成产品，到外包工序服务的新商业模式，重点在高铁、石油、海洋、军工等行业做广泛的探讨，甚至可以引进国外技术，或者与国内科研单位和机构合作，把替代进口作为自己产品的突破方向，走自主创新之路。

问题 2 我们是从事高档装饰装修行业的公司，质量好，价格就高，但是客户总是要便宜的，我们应当怎么办？

【案例】

我们公司专门从事高档酒店、会所的装饰装修业务，在业内是有品牌知名度的。但是竞标时，由于我们操作正规、质量好、服务好，当然管理成本就很高，我们的报价就比其他竞争对手稍高，然而客户总是要便宜的，我们经常“溜标”，请问应当怎么办？

【分析】

1. 不中标，再好的质量与服务都等于零。如果甲方是有实力、有信誉的业主，那么价格必须要拼，必须有竞争力。从战略上来讲，先进入，哪怕表面上看不赚钱甚至亏损，也要进入，然后通过高质量的项目与服务，通过对客户设计意图的独到理解与新设计方案的提供，获得客户信任。先要品牌信任度，再要利润，这是一个长远的战略思想。如果甲方实力、信誉、价格与付款方式都不好，绝对不做。

2. 甲方都有“预备金”，大致是工程预算的30%，我们的任务就是要挣到这