

京华顾问话管理

管理夜话：

问题管理的模式与案例

孙继伟 著



东方出版中心

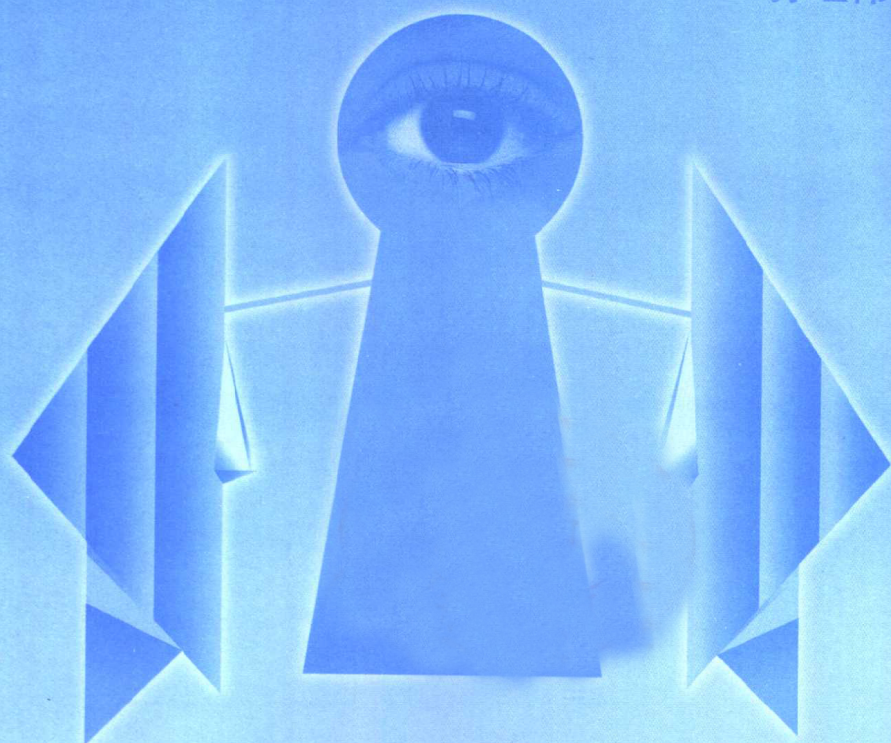
京华顾问话管理

管理夜话：

C931
22

问题管理的模式与案例

孙继伟 著



东方出版中心

图书在版编目 (CIP) 数据

管理夜话:问题管理的模式与案例/孙继伟著. —上海: 东方出版中心, 2002.3

ISBN 7-80627-881-8

I. 管... II. 孙... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 012060 号

管理夜话——问题管理的模式与案例

出版发行: 东方出版中心

地址: 上海市仙霞路 335 号

电话: 62417400

邮政编码: 200336

经销: 新华书店上海发行所

印刷: 上海望新印刷厂

开本: 850 × 1168 毫米 1/32

字数: 200 千

印张: 9 插页: 2

版次: 2002 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7-80627-881-8/F·54

定价: 15.00 元

版权所有, 侵权必究。

夜话是白天不敢讲的实话(自序)

管理夜话的缘起

“管理夜话”缘起于我与张翔博士的一次又一次晚上讨论。我们在复旦大学读博士时住在南区简陋的两人间里，虽然他是经济学院的博士生，我是管理学院的博士生，但我们当时都在公司里全日制兼职。由于众所周知的原因，公司里一些事情不适合、也不敢与同事讨论，只好晚上回来后进行讨论。我们经常把看到的和听到的管理事件拿出来作为案例讨论，一方面为所在公司出谋划策，以便能够得到上司的赏识；另一方面，也为学习和研究管理课程注入新的素材。我们把这称之为“管理夜话”。

毕业后，我们离开了南区，就职的公司也换了几次，但讨论一直没有停止。虽然讨论的案例不再局限于我们所在的单位，讨论的成员也不再局限于我们两人，但仍然是晚上讨论。一方面是因为工作忙，白天没有时间讨论；另一方面是因为公司里的事情虽然白天也可以与同事讨论，但讨论的底线和范围受到很大的局限。

本书附录《原汁原味的管理夜话举要》就是我们在讨论过程中总结出的部分“管理夜话”。

管理夜话

随着讨论的案例增多,我觉得有必要把我们讨论的要点整理出来,并加以条理化、层次化、结构化,供大家共享。

问题管理的缘起

早在我参加工作的第二年就体会到企业管理中隐藏着许多问题。当时正值全国经济过热,企业虽然已经开始面向市场,但各种产品都在涨价,根本不发愁销售。我所在的某县工业局下属企业正热火朝天地开展承包经营。那一年,各企业的利润比上一年未承包时大幅提高,下属企业在年终工作总结时,把利润提高都归因于实施承包经营后的企业管理改进。有的企业总结了十几条管理经验。

但不幸的是,随着宏观调控的加强,经济过热很快降温,企业的利润江河日下。但下属企业在年终工作总结时,都把利润下降归因于市场疲软,再也不提实施承包经营后企业管理的改进。

我在跟踪调研中发现,国有企业管理中的问题在承包经营、员工持股、上级领导蹲点等一次又一次的改革中并没有减少。

我以为这是国有企业的弊端,后来我先后在两家民营企业工作,也从各种渠道了解到不少民营企业的内幕。令人惊讶的是,民营企业的问题丝毫不比国有企业少。

于是我向往外资和合资企业,但当我深入了解到外资和合资企业的管理状况后发现,正像《知识经济》杂志的一篇文章标题一样:“外企的江湖水也深!”

尽管外企的江湖水也深,但中国企业的问题更多也是毫无

疑问的。这从企业规模上就可以看得出来。著名的《福布斯》杂志 2001 年 10 月公布的第三次“全球最佳小公司”评选结果中,中国共有 29 家公司上榜,但令人遗憾的是,万科集团、欧亚集团、大唐电信、北京中关村、凤凰卫视等上榜公司在中国人眼里是大公司,在国际标准下面却成了小公司。这只能说明,国际上大公司太多,或者说中国的大公司太少。为什么中国企业长不大、活不长?当然是管理问题。

问题管理与管理夜话

既然企业管理中有这么多问题,那么对问题也应该进行适当的管理。但是许多问题不适合在大范围展开讨论,即使可以讨论,大部分情况下适合讨论的范围和深度也是很有限的。也就是说,如果要深入地讨论问题,制定根本性的或适宜的解决方案,用“管理夜话”方式是比较适合的。

因此,本书把管理夜话与问题管理融为一体展开讨论。

企业的问题是多种多样的,问题的模式也有多种分类标准,本书的目的并不是讨论划分问题模式的标准,也不是研究问题管理的体系,而是从实用的角度,归纳了一些企业中比较普遍的问题模式,以及比较管用的解决问题的模式。

为了让读者既有兴趣了解问题管理的模式,又能理解问题管理的要害,本书也精心编织了层次和结构,适当安排了评析和案例的搭配,根据需要取舍了案例故事的情节。

问题管理有多少种模式呢?一般人们总喜欢用“十大”、“十佳”、“前十名”来表示象征性和代表性,由于本书所说的模式也具有普遍性和代表性,所以我选取了十大问题模式和十大解决

管理夜话

问题模式,但是,实际上还有不少具有特别意义的模式,我把这归结为模式 x ,这样就形成了 $10 + x$ 式的结构。

孙继伟

2002 年 1 月

导 语

解决企业问题不仅要对症下药，而且要对财下药。也就是说，要根据企业的财力和愿意支付的费用对企业存在的问题进行诊断和治疗。

这并不奇怪，不同的人得了同样的病，治疗方法不仅取决于医生，而且取决于病人的支付能力和态度。有钱人与没钱人选择的治疗方法不同，舍得花钱的人与不舍得花钱的人对医生所开处方的要求也大不一样，公费医疗和自费医疗所开的药也不一样。



作者简介

孙继伟：34岁，复旦大学企业管理系博士，曾任机关公务员、证券分析师、部门副经理、经理、总裁助理等职；先后从事行政管理、投资管理、营销管理、媒体策划等工作。现任上海京华投资顾问有限公司总经理。曾在期刊和报纸上发表文章三十余篇，参与著作六部。独立著作有《中国财经热点冷观》和《企业管理视野中的风险投资》两部。

内 容 提 要

本书以企业中普遍存在的要害问题为题材,以第三只眼睛看管理的角度,用实话实说的风格,重点分析点评了 $10+x$ 种问题的模式和 $10+x$ 种解决问题的模式,并把挖掘问题的方法、解决问题的诀窍、问题管理的流程进行了系统化和层次化。

全书条理清晰,内容生动,列举了大量案例,具有很强的实用性和趣味性。

目 录

夜话是白天不敢讲的实话(自序)

导语

第一篇 企业问题的 10+x 模式

- 模式一：一团混乱模式 / 3
模式二：官僚作风模式 / 17
模式三：梦想家模式 / 27
模式四：家族模式 / 36
模式五：英雄 + 美女模式 / 49
模式六：山寨模式 / 58
模式七：独立大队模式 / 75
模式八：傀儡模式 / 85
模式九：见钱眼开模式 / 98
模式十：小→大→空模式 / 109

模式 x:特殊的社会背景导致的
特殊问题 / 113

第二篇 解决企业问题的 10+x 模式

- 模式一:首席问题官(CSO)模式 / 123
模式二:“博士+兄弟+美女”模式 / 129
模式三:“权+钱+人”模式 / 135
模式四:软硬兼施模式 / 146
模式五:长短兼顾模式 / 154
模式六:技术+市场模式 / 163
模式七:一美遮百丑模式 / 167
模式八:循规蹈矩模式 / 170
模式九:不管白猫黑猫模式 / 175
模式十:末日管理模式 / 182
模式 x:厚而无形,黑而无色 / 187

第三篇 问题管理的方法和理论

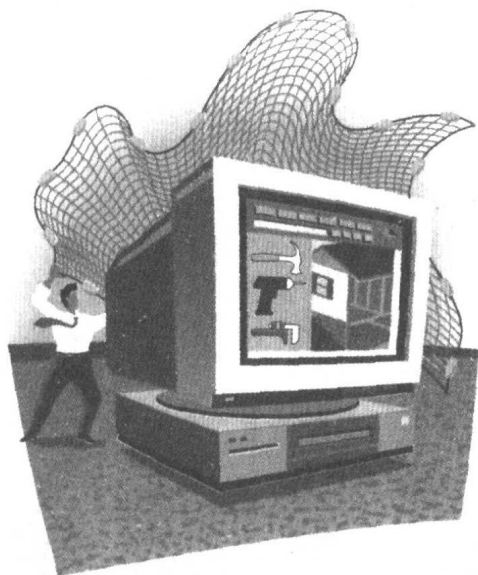
- 如何挖掘问题? / 207
如何解决问题? / 222
问题管理的理论 / 233
问题管理的 16 个原理 / 246

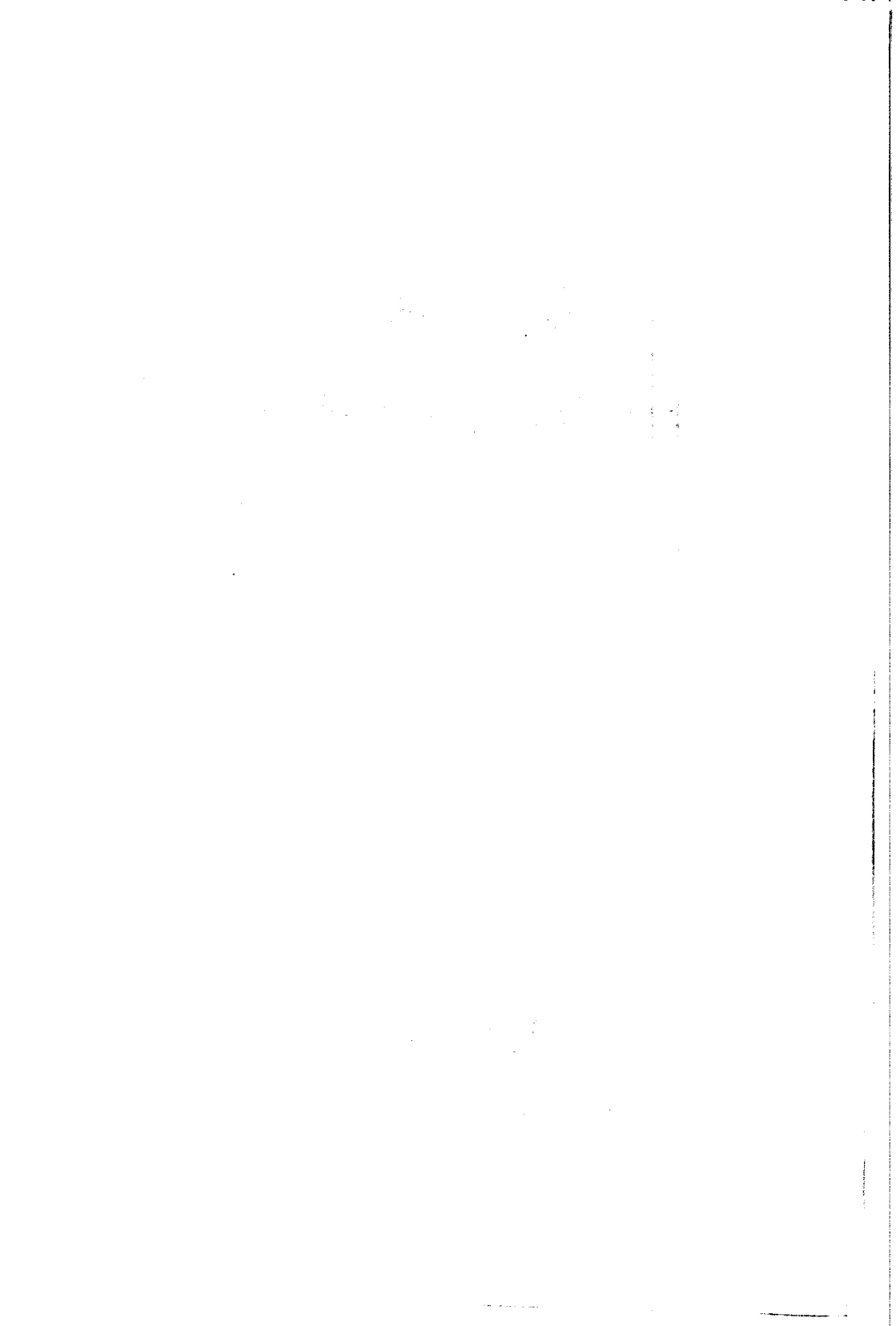
附录:原汁原味的管理夜话举要 / 269

后记 / 274

第一篇

企业问题的 10+x 模式





模式一：一团混乱模式

管理混乱非常普遍

生产型企业的车间经常出现原材料短缺、零部件不配套、生产计划频繁调整、生产过程不连续等现象。采购部门不能按时、按量、按质供货；仓储部门不严格验收货物，次品采购进来到了车间加工时才发现；计划部门既不对全厂进行能力需求分析，也不对制造资源实行优化配置，所编制的计划难以对企业生产经营管理实行有效的规划和控制；生产车间也各行其是，不严格按照计划部门下达的计划来组织生产。

销售和物流企业里经常有几十张票据满天飞。账上显示有库存，仓库里却找不到；仓库有长期没动的货物想处理，但账上已经没有库存。刚刚大盘点过，马上又出现货物与账面不符。为了解决这些问题，有的企业采用了计算机管理，全面引进了管理信息系统，但旧的问题没解决，新的问题又出来了。由于计算机操作不当又产生了新的数据库与手工账和实物都不符的问题。有的企业为了防止差错，增设了每个环节的人工审核和清点程序，但问题没有解决，商品周转速度却下降了。

财务和人事管理混乱的案例更是举不胜举。

管理
之
乱

1996年初,史玉柱发动“巨不肥会战”,一些“恶徒”将其视为“最后的晚餐”,侵吞钱财现象集中爆发。《巨人报》社论称内部违规违法“触目惊心”,几十万、上百万资产“在阳光照不到的地方流失了”。

三株集团曾经出现过的混乱毫不逊色。三株的 300 多家子公司,2000 多家办事处,10 万多个工作站,15 万职工,机构重叠,人浮于事,层层官僚,层层造假。吴炳新总裁天天讲、月月讲“贪污和浪费是极大的犯罪”,但贪污和浪费的事天天出、月月出。后来审计发现,1995 年 3 亿元广告费,有 1 亿元完全无效,一些人把花巨资印好的宣传品当废纸卖掉。三株集团曾经查处违纪人员 100 多人,违纪金额 1378 万元!

飞龙集团还要糟。飞龙集团总裁姜伟视察 22 家分公司后,发现 1994 年广告费预算 1.2 亿元,实际发生 1.7 亿元;一名业务员缺钱花,两天报了 100 多件破损;哈尔滨 7 名客户承认欠款 400 万,而分公司账目反映只有几十万……姜伟打过这样一个比方:“飞龙集团好比一个大球场,每个员工都是球员,裁判权力很大。于是,球员两眼盯着裁判,趁他一不留神,就按自己意图乱踢一气。”

网络公司管理更为混乱。

新浪(www.sina.com.cn)一直存在许多管理问题。在战略上,新浪的商业模式一直都没有定型,新浪在 YAHOO 股价高的时候曾经说自己是门户网站;在 AOL 股价高的时候又称要打造跨媒体集团。在沟通上,部门间消耗太大,员工创造性难以发挥,由此导致 2000 年年底销售人员集体辞职(其中包括销售广告和创建品牌的功臣金宝启)。在用人上,新浪有 200 多名高级工程师,但工作量不饱满,或者是大材小用,让工程师写网页脚本。新浪有那么多 JAVA、ORACLE 高手也无所事事,

这又导致了技术人员频繁跳槽。新浪的很多员工都认为自己其实是一个过客，在新浪待不了多久，新浪超过两年的老员工已经不多了。^①

8848 网站的市场总监毛一丁以及他的同事施彤宇、余晓东从公司辞职后，公布了一份传真解释他们辞职的理由是“公司管理混乱，没有规矩”。无论这一说法是否属实，都不能否定一个事实，那就是网络公司的管理的确比较混乱。据一位在多家著名网络公司工作过的人士讲，从第一家网络公司辞职是因为公司管理混乱，新选择的一家公司从外面看上去很好，没想到进入后发现管理更为混乱。他把网络公司的管理特征总结为一个字，那就是“乱”。也有人总结为：“惊人的发展速度，惊人的管理混乱”。

网上有一首由《东北人都是活雷锋》改编的歌词来描写网易在人事和财务管理方面的混乱：

网易美国去上市，跌了。

想要卖给香港人，黄了。

假账糊弄洋鬼子，停了。

请来两个台湾人，折腾一年矛盾深，辞了。

网易说：

俺们那嘎有聊天室，

俺们那嘎有社区，

俺们那嘎不兴做假账。

上市了怎能欺骗人。

做假账的他不是网易人。

管理
之
乱

^① 摘自《前新浪员工致函天极 ChinaByte，“万言书”直谏新浪》，www.chinabyte.com 2001 年 12 月 17 日。