

企业家、企业各级管理人员的必读书

QIYEZIXING
JIEJUEWENTI
BEIHOUDEWENTI

企业自省

解决问题背后的问题

南兆旭 滕宝红◎编著

分析企业深层次经营问题
解决企业背后的管理问题



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业自省

——解决问题背后的问题

南兆旭 滕宝红 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业自省——解决问题背后的问题/南兆旭,滕宝红编著.

—北京:中国经济出版社,2005.6

ISBN 7-5017-6978-8

I. 企… II. ①南… ②滕… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 056701 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:徐子毅(电话:010-88361078 89819327)

电子邮箱:xzy_20042008@yahoo.com.cn

责任印制:张江虹

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:12.25 字 数:158千字

版 次:2005年6月第1版

印 次:2005年6月第1次印刷

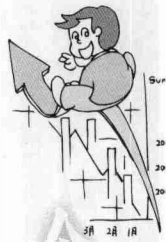
书 号:ISBN 7-5017-6978-8/F·5587

定 价:22.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176



目录

Contents

第一章 企业背后的问题

- 诊断 1 企业的倒闭之路 (2)
 - 企业走向倒闭之路的一般过程 (2)
 - 走向倒闭过程中呈现的各种问题 (4)
 - 高级管理者机能慢性麻痹 (6)
- 诊断 2 对企业进行诊断 (8)
 - 定期自我诊断 (8)
 - 自我诊断原则 (9)
 - 自我诊断秘诀 (10)
 - 自我测评 (19)

第二章 企业问题的种类

- 问题 1 经营者无能 (24)
 - 无法拟定适当的方针或战略 (26)
 - “订货型”与“预估型” (27)
 - 经营能力不足 (30)
 - 经营方针缺陷 (31)
 - 独裁专横 (32)
 - 独裁与亲族蛮横结合 (34)
 - 自我测评 (37)



问题 2 管理制度失调	(40)
● 经营方针传达障碍	(41)
● 报告传阅走过场	(43)
● 制度形式化	(46)
● 自我测评	(48)
问题 3 资金脉搏不规则	(50)
● 货款出现呆账	(50)
● 资金周转失灵	(55)
● 不良资产肥大	(57)
● 自我测评	(60)
问题 4 慢性组织胶着	(62)
● 组织偏执和组织改革中毒	(62)
● 应用动作不适应	(66)
● 自我测评	(68)
问题 5 收益机能低落	(75)
● 经营资源消化不良	(75)
● 收益吸收不良	(78)
● 自我测评	(81)
问题 6 收益构造脆弱	(86)
● 吸收资源排出	(86)
● 资源运用闭塞	(89)
● 问题解决不当	(90)
● 自我测评	(95)
问题 7 机能慢性麻痹	(98)
● 元老人员障碍	(98)
● 赤字中毒	(101)
● 自我测评	(104)
问题 8 业务改善滞碍	(106)
● 企业内人的活动滞碍难行的原因	(106)



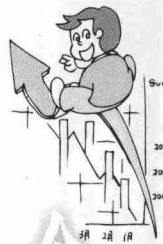
● 企业衰退时实力变为负数	(107)
● 顽固不化	(109)
● 自我测评	(112)

第三章 企业问题的解决

方案1 运用经营安全率	(115)
● 利用同族经营优势	(116)
● 订货型经营与预估型经营	(118)
● 决定应该采取攻势或守势的“经营安全率”	(122)
● 重新整理资产项目	(125)
● 运用合理方法求出“经营安全率”	(128)
方案2 让沟通渠道顺畅	(134)
● 提示经营方针和经营计划	(136)
● 接受管理方针并选择实施与自己部门相关业务 ..	(136)
● 实施教育训练	(137)
● 用数字来表现目标	(138)
● 制作业务锁定表使期限明确	(139)
● 获得高级管理人员会议认可	(140)
● 明确实施担任者	(141)
● 确实稽核实施状况	(141)
● 评估实施结果	(141)
方案3 制作资金运用计划表	(142)
● 有效活用“资金运用计划表”	(143)
● 避免因额外的账单而苦恼	(145)
● 巧妙利用周转资金	(148)
● 贴现票据是缓冲器	(150)
● 事先制作“资金运用计划表”	(151)
● 治疗不规则症的技巧	(152)

方案 4 恢复朝气蓬勃的组织	(155)
● 追溯企业初期阶段	(156)
● 顺应时代潮流	(158)
● 选择合适的组织编制法	(160)
● 确立组织内指示和命令系统	(161)
● 确立非常时期的报告系统	(162)
● 改革各种不同结构	(162)
方案 5 开发新产品	(166)
● 强化企业的收益机能	(166)
● 意识竞争对手的存在	(171)
方案 6 增加内部保留基金	(174)
● 经营分公司可减轻所得税的负担	(174)
● 采用“验收基准”的计算方式来节税	(175)
● 利用托售方式节税	(176)
● 以分期付款方式节税	(176)
方案 7 损益衡量计算	(177)
● 对人事进行损益衡量计算	(177)
● 对设备进行损益衡量计算	(179)
● 产品损益衡量计算的方法	(179)
方案 8 改善业务活动	(182)
● 改善业务的步骤	(182)
● 改善业务的方法	(186)
● 改善业务的技巧	(186)





第一章 企业背后的问题

诊断 1: 企业的倒闭之路

诊断 2: 对企业进行诊断



企业的倒闭之路

生命是短暂的。有些人看上去很健康，不料却突然病倒，甚至与世长辞。若他一向自以为身体硬朗，而在别人眼里也显得强壮结实的话，那么发生这种情况就更加令人感到不幸。

同样，企业也是有生命的。严酷的现实显示，企业的倒闭率高于人的死亡率。倒闭——这是个多么让人心惊肉跳的字眼！

管理箴言

生命是短暂的，应该对企业情况进行准确判断，才能做出万无一失的对策。

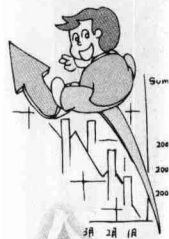
作为经营者，或许你以为这一切和你无关，可试想一下，你的企业真的那么太平吗？

● 企业走向倒闭之路的一般过程

这里以制造业和零售业为例，来讨论一下企业走向倒闭之路的一般过程。

假如一个企业的产品缺乏特征，售价和一般货品不相上下，





甚至更贵,推销员又不具备把这些商品推销给最大市场中的最大需求者的能力,因此不得不推销到自己容易卖的地方去。所谓容易卖出去的地方,是指其他推销员没有去过的地方。那些地方通常是最小市场的最小需求者,只因为别家公司的推销员不去推销,才会欢迎这位推销员。因为没有那么多销路可让推销员达到营业目标,故销售数量十分有限。对方既然是最小市场的最小需求者,必然无法大量推销本企业的产品。所以,不得不转而代销其他公司的商品。

然而代销其他公司的商品,利润当然差,与销售额和毛利目标的差距愈来愈大。于是更进一步扩大小客户的开拓,以致交易件数大幅增加,促销费用也随着交易件数的增多而提高。由于每一件商品的销售经费增加,销售收益也随之恶化。

销售部门为了提高自己的收益,开始不销售自己公司的产品,以致直接影响到生产部门。主力产品销路不振,改走多品种少量生产的路线,附加价值因而降低。主力产品生产现场出现冗员,反之其他的生产现场却呈现人手不足的现象。主力产品现场作业员的技术无法用在其他现场,导致制造成本增加,从而使产品竞争力降低。

为了阻止收益恶化,经营者于是呼吁节省经费。促销费用也成为节省的对象。出差费、交际费、宣传费、运送费、印刷费、通讯费等促销活动中不能缺少的费用都被缩减,推销员的士气一天比一天消沉。优秀的推销员或优秀的技术员相继辞职,剩下没有能力的人继续留了下来。

这样,管理渐趋日下,原料的采购也开始不理想。经营者因收益恶化便开始处理资产,来往的金融机构也开始对其融资产生戒心,以致被列为“危险企业”。

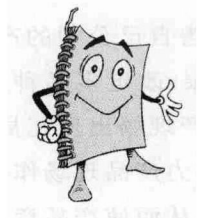
企业因运作困难,不得不利用高利贷借钱,利息越滚越高,终致走向倒闭。

● 走向倒闭过程中呈现的各种问题

由这一连串的演变,大致可以看出从出现问题到最后终于“回天乏术”的过程。其表现主要有:

经营者无能

在经济高度成长时期,只要具备了“人”、“物”、“财”这三大经营要素,任何人都可能成为经营者,也可能获得相当的收益。可是在今天这种安定成长期,并非每一个经营者都能获得利益。没有能力必然会被淘汰。今后的市场,将成为真正具有能力的经营者彼此之间竞争的市场。



商品寿命的三种情形:

1. 由于企业推出新商品,以致缩短了旧商品的寿命。
2. 商品本身不符合时代需求。
3. 商品本身虽然未失去效用,但由于市场出现了彼此相互竞争的商品,使得商品被汰旧换新。

经营方针缺陷

经营者不能确实把握住经营环境的变化,使自己的企业不能够适应时代趋势,以使企业长久生存。

很多企业都没有足以突破目前这个局面所需要的经营方针。其原因在于“商品竞争力弱”及“价格偏高”,导致“营销人员力量薄弱”的恶劣情况。因此,经营者必须将营运目标集中在“强化商品



力”与“价格合理化”上。而且在尚未获得成果之前,应该将具体应付方法提示给营销人员。

收益机能减低和收益结构脆弱

商品不是那么简单就可获得大众青睐的。被大众喜爱的商品,原则上不会很快地失去魅力,通常是慢慢地削弱吸引力。也就是说,商品是有寿命的。很多企业平常没有留意如何提高技术以及如何开发新产品。

所以企业必须经常研究自身的销售状况,把握销售巅峰。如果已经开始走下坡路,必须尽早推出新商品面市;其二就是必须确实把握住消费者需求的变化,即必须把握住时代的潮流;最后就是,虽然自己企业的产品十分优良,而且受到消费者的肯定,但如果竞争对手向市场推出的商品更好、更优良,而且也获得了消费者的肯定时,那么自己企业的商品可能因无法吸引消费者而被淘汰。为了防止这种局面,必须经常留意竞争对手的动向。否则,就会出现“收益机能减低”和“收益结构脆弱”等问题。

管理制度失调

若不能留意到这些特性而采取适当行动,积极研究促销的新构想,以延续商品的寿命,就会出现“管理制度失调”的局面。所以,为了不让此种情形发生,就必须正确处理各种信息。

销售力疲弱

在企业倒闭的过程之中,如果销售力强,那么即使商品力未造成强势,暂时还可以支撑一段时间。当然,必须加强商品的吸引力,重新蓄势以待。

这里约略分析所谓“销售力疲弱”,可以举出这几种情形:

- 营销人员资质与能力的差别。
- 营销人员的人数不足。
- 销售网络不够严密。

- 市场占有率低。

造成这几种情形是因为：

- 不重视营销人员的训练。
- 没有计划性地录用营销人员。
- 销售路线设定错误或未予强化。此外，主要销售地区或市场据点的政策错误也与该销售网络的强弱有关。
- 缺少提高市场占有率的策略。



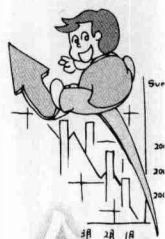
东西卖不出去，是因为企业的产品吸引力不够以及售价昂贵所致。因此，经营者应该采取的对策最重要的是改善这两个弱点，然后再向销售人员传授激烈的营销战中制胜的要诀。唯有如此，销售人员的销售能力才能增进。

● 高级管理者机能慢性麻痹

一般企业在销售不振、毛利开始降低时，首先采用的手段就是节省经费。所谓节省经费是在形势已经恶化到了极点，除了这个办法之外，已经无计可施时所采取的策略。由于节省经费必然会引起“吝啬运动”，如此就和“提高销售额”互生矛盾。这种经费上的节省，其结果常使企业上下丧失士气。

推销员的销售能力不足，未必是他们偷懒。相反地，有时候因





为推销能力差,所以更卯足劲儿到处跑。这些工作认真的推销员丧失士气,大都是因为经营管理者的基本策略和经营方针失误所造成的。

当然,不同的企业有不同的情况,并不是每一家公司都会走上这条路。有时表面看起来一帆风顺无任何顾虑的企业,也可能在某一天突然走上倒闭之路。因此,经营者平常必须看清楚自己公司内是否已罹患某些疾病,并立即对症下药,采取适当的对策。

对企业进行诊断

● 定期自我诊断

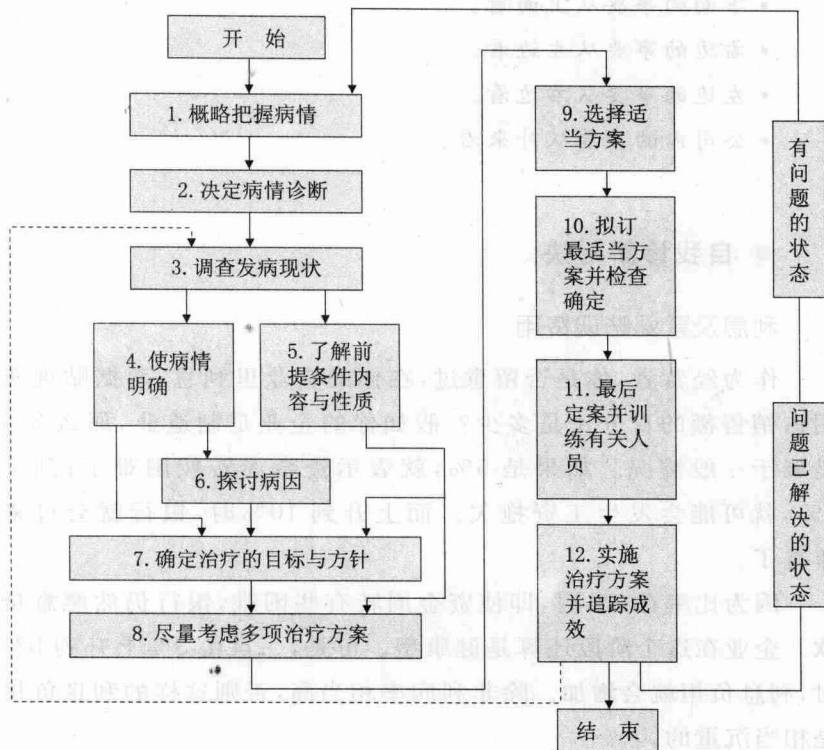
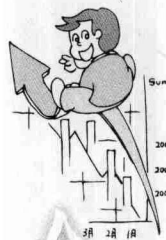
一个企业的成败,经营者必须负起企业诊断的重大责任。唯有如此,才能掌握企业发展的实力和方向。其诊断的一般程序如下页图所示。

经营者必须定时对企业进行自我诊断。如果只是偶尔心血来潮才替自己的企业把一次脉,其效果将大打折扣。因为这样将无法正确掌握“经营状况”、“财务状况”等。若无法正确掌握企业营运的各项状况,经营上的风险则可想而知!

管理箴言

经营者必须切记:定期对企业进行自我诊断。





企业病诊断一般程序

● 自我诊断原则

诊断企业内部的问题时,经营者必须留意下列几个准则:

- 用自己的眼睛去证实。
- 实际动手去做。
- 要能为自己的分析拿出证据。
- 不要一劳永逸,要不断地跟踪其变化。
- 从另一个角度去判断。
- 上面的事要从下面看。

- 下面的事要从上面看。
- 右边的事要从左边看。
- 左边的事要从右边看。
- 公司内的事要从外来看。

● 自我诊断秘诀

利息及票据贴现费用

作为经营者,你是否留意过,在你的企业里利息、票据贴现费用占销售额的百分比是多少?假如你的企业是制造业,那么3%是属于一般情况。如果是5%,就表示资金周转较困难了;到了7%,就可能会发生工资拖欠。而上升到10%时,银行就会过来清查了。

因为比率在3%时,即使资金周转有些困难,银行仍然愿意贷款。企业在这个阶段还算是健康型。可是,一旦由3%上升到5%时,利息负担就会增加。除非利润率相当高,否则这样的利息负担是相当沉重的。

到了此地步,就不可能轻易地借到贷款。若是千方百计地勉强借款,那么利息、票据贴现费用对销售额的比率就会更高,资金的周转就更加困难了。

在这个阶段,不应该依靠外部的借款,而应该依靠自己的力量筹措资金。要缩减原料、半成品、产品等库存资产以及赊销款等流动资产,以便尽快换成现金。同时,控制交际费、加班费等,以此抑制现金的流出,使资金周转得到缓和。

如果不注意减少原材料储存量,不加紧努力收回货款,放松了对经费的控制而只热衷于融通资金,那么通常比率很快就会从5%递增到7%,从而引起工资拖欠。

