

21 CENTURY LIBRARY



21 世纪文库

管理的 弊病与防治

GROWTH AND
PREVENTION OF
MANAGEMENT CANCERS

随身管理学院

罗锐韧 编 著

国际文化出版公司

HANDBOOK
OF MANAGEMENT
COLLEGE

编著
罗锐韧

M Handbook of Management

College

随	身	管	理	学	院
---	---	---	---	---	---

管理的弊病与防治

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

随身管理学院/罗锐韧编著. —北京:国际文化出版公司, 2001.9

ISBN 7-80105-976-X

I. 随… II. 罗… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 056845 号

随身管理学院——管理的弊病与防治

编 著	罗锐韧
责任编辑	江红 陈杰平 李荣贵
封面设计	董炜
出版发行	国际文化出版公司
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市朝阳区仰山印刷厂
开 本	135mm×100mm 64 开 82.5 印张 1930 千字
版 次	2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷
印 数	1-3000
书 号	ISBN 7-80105-976-X/F·10
定 价	200.00 元/套(共 20 册)

国际文化出版公司地址
北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013
电话:64271187 64279032
传真:84257656
E-mail: icpc@public.east.net.cn

编 委 会

总 编：罗锐韧

副总编：南兆旭

编 委：周 文 段其民 王 健

曹术刚 张春艳 许文继

陈 烨 李 瑶 肖重斌

于洪波 韩 琳 江香凝

王子旻 蒋 惠 郑超荣

《随身管理学院》第一辑 总 目

完全谈判手册

完全会议手册

公司政治

e 管理

管理沟通

危机管理

管理工具箱

时间管理

• 1 •

管理的弊病与防治
岗位绩效考核
合格经理的自我检测
管理大师经典语录
管理素质自我提高术
公司购并与资产重组
贪污犯罪的作案手法与查处技巧
经营透视：会计报表的阅读与分析
企业与媒体的互动与利用
企业法律纠纷的防范与处理
企业的个性美感与理想主义
经济欺诈的识别与防范

前 言

管理知识,作为运用各种可利用资源实现组织目标的经验的结晶,在经济发展中起着越来越重要的作用。目前,管理学科和管理实务发展的重要特点是国际化与本地化同步进行,新理论与新规则层出不穷。针对这一实际,把西方先进的管理理论与中国企业的实际情况相结合,既发扬中国传统文化的精华,更注重中国改革开放 20 年中国企业成功与失败的经验教训。为中国的职业经理人和企业家提供了又一必备文丛。

生活节奏的加快,竞争的空前激烈的现实,使职

业经理人、企业家们闲暇时间减少,不可能花大量的工作时间学习。“不学习就要落后”,我们创造性的推出口袋文丛,便于管理者们随身携带,随时学习,充分汲取管理理论知识。

我们所做的,只是希望我们的企业家和职业经理能以科学的理论指导其实践活动,实现生产、经营、管理的科学化、理性化。

编者

2001年8月

目 录

误区一 薪酬的管理	(1)
弊病直击:销售冠军的倒戈.....	(1)
专家门诊	(2)
良方妙剂:薪酬结构的厘定.....	(3)
误区二 时间的管理	(11)
弊病直击:时间死亡陷阱.....	(11)
专家门诊	(14)
良方妙剂:新时代的时间管理.....	(16)
误区三 会议的管理	(21)
弊病直击:无效的会议管理.....	(21)
专家门诊	(24)

MBA 管理的弊病与防治

良方妙剂:高效的会议策略·····	(25)
误区四 生产与作业管理 ·····	(33)
弊病直击:名牌的凋落·····	(33)
专家门诊 ·····	(35)
良方妙剂:命运先机 JIT 生产·····	(36)
误区五 战略的管理 ·····	(44)
弊病直击:樱花的机会在哪里·····	(44)
专家门诊 ·····	(46)
良方妙剂:竞争中的生存法宝·····	(47)
误区六 沟通与控制管理 ·····	(71)
弊病直击:沟通联络的障碍·····	(71)
专家门诊 ·····	(75)
良方妙剂:飞越障碍·····	(77)
误区七 人力资源管理 ·····	(100)
弊病直击:解雇的代价 ·····	(100)
专家门诊·····	(106)
良方妙剂:念好“人字经” ·····	(111)

误区八 经营人员的管理	(133)
弊病直击:经管人员无能	(133)
专家门诊.....	(147)
良方妙剂:经营安全率	(149)
误区九 制度的管理	(173)
弊病直击:制度失调	(173)
专家门诊.....	(176)
良方妙剂:业务与职务	(178)
误区十 资金的管理	(189)
弊病直击:资金失调	(189)
专家门诊.....	(192)
良方妙剂:资金运用计划	(194)
误区十一 组织结构管理	(214)
弊病直击:组织效率	(214)
专家门诊.....	(217)
良方妙剂:朝气蓬勃的组织系统	(219)

误区十二 收益的管理	(239)
弊病直击:收益不良的源泉	(239)
专家门诊.....	(242)
良方妙剂:开发新产品	(244)

误区一

薪酬的管理

弊病直击

销售冠军的倒戈

A 根据与同事们的接触,估计自己当属全公司销售员的冠军。不过,公司的政策是不公布每人的销售额,也不鼓励互相比,所以 A 还不能肯定。

去年,A 干得特别出色,到 9 月底就完成了全年的销售定额,但是经理对此却是没有任何反应。

最令 A 烦恼的是,公司从来不告诉大家干得好

坏,也从来没有人关注销售员的销售额。

A听说本市另外两家中美合资的化妆品制造企业都在搞销售竞赛和奖励活动,公司内部还有通讯之类的小报,对销售员的业绩作出评价,让人人都知道每个销售员的销售情况,并且要表扬每季和年度的最佳销售员。想到自己所在公司的做法,A就十分恼火。

上星期,A主动找到销售经理,谈了他的想法。不料,A上司说这是既定政策,而且也正是本公司的文化特色,从而拒绝了他的建议。

几天后,令公司领导吃惊的是,A辞职而去,听说是给挖到另一家竞争对手那儿去了。

专家门诊

正是由于缺乏有效、正规的考核,这家公司无法对A作出评价并且给予相应的奖励,才使公司失去

了一名优秀的员工。

良方妙剂

薪酬结构的厘定

1. 绘制散布图

在决定如何调整薪酬水平之前,先要清楚公司现行的薪酬水平。散布图是表示各种职位的价值与薪资率之间的关系。见图 1.1,图中横轴代表由工作评价所得的分数点,纵轴代表薪酬水平。图中描绘出所有工作职位的薪酬以及工作评价分数点的相对坐标。

为了更易观察,可以画出薪酬趋势线,它代表公司内各职位价值与薪酬的平均关系。若要使结果精确,可利用最小二乘法计算出趋势线的方程。公式如下:

$$Y = a + bx$$

Y 代表薪酬

x 代表工作评价的分数点

a 是趋势线与坐标轴的交点

b 是趋势线的斜度

当然,并不一定用直线来表示,用曲线有时更符合各点的走势。

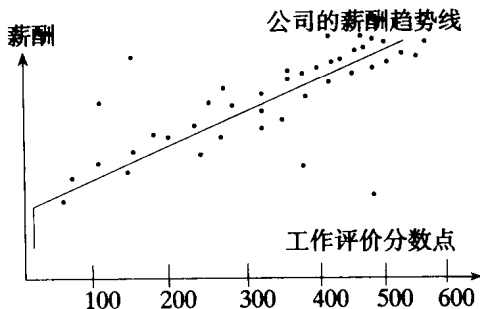


图 1.1 薪酬与工作评价的关系图

2. 薪酬的比较

从散布图中我们得到了公司现行的薪酬结构,然后将公司的薪酬与薪酬调查的结果相比较,目的是确保薪酬具有外部竞争力。

参照公司薪酬趋势线的做法,依据调查资料绘出市场薪酬调查趋势线,并将二者绘入同一个坐标系中加以比较。如图 1.2 所示。

由图 1.2 可知,公司的薪酬线与市场薪酬线间存在差异,较低级的职位较市场上一般的薪酬水平低,而较高级的职位则普遍较高。因此,要适当调高低级职位的薪酬,而适当调低高级职位的薪酬,但若硬行降低薪酬,对员工的工作热情打击很大。通常采取暂时冻结薪酬或减缓薪酬的增加幅度,使偏高的薪酬在一段时期内回复到市场水平。还可以增加员工的工作量,提高工作效率,使偏高的薪酬合乎经济效率原则。当然,调整工作还要考虑公司的薪酬