



你的公司 危险吗

企业 经营预警管理

稻 香 / 主编

青 岛 出 版 社
Qingdao Publishing House

你的公司危险吗

——企业经营预警管理

稻 香 / 主编

青 岛 出 版 社
Qingdao Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

你的公司危险吗: 企业经营预警管理/稻香主编.—青岛: 青岛出版社,
2006. 3

ISBN 7-5436-3682-4

I. 你... II. 稻... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第055543号

书 名 你的公司危险吗——企业经营预警管理

主 编 稻 香

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路 77 号 (266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 (0532)85814750 (兼传真) 85814611—8664

责任编辑 刘晓艳

封面设计 申 尧

照 排 青岛新华出版照排有限公司

印 刷 青岛双星华信印刷有限公司

出版日期 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

开 本 16 开 (710mm × 1000mm)

印 张 15

字 数 160 千

印 数 1—5000

书 号 ISBN 7-5436-3682-4

定 价 26.00 元

盗版举报电话 (0532) 85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回承印厂调换。

厂址: 青岛开发区江山中路191号 邮编: 266500 电话: 0532-86827680

《你的公司危险吗——企业经营预警管理》

编 委 会

主 编：稻 香

编 委：周柳军 岳晓英 李据君 丁桂菊
张思雨 吴黎黎 田 巍 严莉燕
陈胜荣 杨 弦 王冰心 陈 菲
刘凌云 阎 军

序 言

随着社会主义市场经济改革的逐步深入,国民经济的许多领域都已逐渐开放,中国的企业也越来越多地加入到全球化的产业整合、升级与竞争中来。那么,怎样才能加强自己的核心能力建设,在与外资企业尤其是 MNC (Multi-national Corporation, 跨国公司) 的竞争中处于不败之地呢?

从 1978 年以来,中国的“引进来”做得很成功,吸引了很多 FDI (Foreign direct invest, 外贸直接投资)。国家虽然给予外贸诸如税收等很多政策上的优惠,但有的领域是不对外资开放的。在这 10 多年来,中国既保护了幼稚产业,又使中国企业引入了先进的管理技术。国家的经济增长率高达 10% 左右,远远超出美国和日本的年经济增长率。

2001 年中国加入世界贸易组织 (WTO, World Trade Organization), 根据中国的逐步开放承诺,到 2006 年中国的金融将全面对外开放。中国的开放带来了更多的机遇和挑战。中国企业必须能够应对国际化大公司的竞争。第十六届全国人大提出“走出去”的战略,越来越多的企业在外国设立工厂、成立研发中心或参与国际并购。比如说海尔,它在美国、欧洲、日本和亚太其他地区设立了海外生产基地、研发中心和营销中心。2005 年《财富》(中文版)推出“中国最有价值的品牌”,海尔荣居中国本土品牌的榜首。另外,联想也并购了 IBM 的电脑事业部。

在全球化竞争中,提升自身的管理能力对中国企业是相当重要的。大约 100 年前,管理科学正式成为一门独立的学科。各种先进的管理思想也层出不穷,出现了迈克尔·波特、菲利浦·科特勒、德鲁克等优秀的大师级人物。但是,对于企业管理的研究大多还是集中在怎样使企业获得成功,对于预警管理的研究还比较少。最早的对管理失败的研究始于 20 世纪 60 年代,美国一些学者做了关于领导行为的有效性研究,他们从企业组织因素的角度,对企业的有效领导和无效领导进行了对比分析,并建立起一套指标系统,用于评价企业内部的不信任行为、冲突行为、无效行为、沟通障碍等现象。我国国内的预警管理研究可以说从 20 世纪 90 年代才开始。武汉理工大学的教授余廉,首次在国内提出了企业逆境管理理论和创立企业预警管理体系。他主持了 3 项国家自然科学基金项目的研究,其中有两项关于企业预警管理,即企业逆境管理——管理失误成因分析与企业滑坡对策研究、企业危机的预警原理与方法研究。他在企业危机的预警原理与方法研究中有如下发现,各种企业危机的出现具有再现性,可通过建立预测系统和预警指标,对不断再现的、易突变的管理环节进行预报和预控。预警活动表现为系统性,有着稳定的功能。预警指标对于企业各部门业务的测评效果是一致的。

企业就像是一部机器,各部门就是机器上的零件,每个零件的有效运行保证了机器能够高效地产出。如果有一个零件坏掉,可能就会使机器停止运转。如果在零件损坏的情况下还让机器继续运转,不仅会增加次品率,还会损坏整个机器并伤到操作的工人,所以要经常对机器进行检修,使用较长的时间还要进行大修。对于企业可能出现的问题,我们要采取一系列的措施并建立预警指标进行监测,如果出了故障,就要深入挖掘原因并进行及时修正,要不然就会出现像美国安然公司和我国巨人集团一样突然倒闭的情况。



本书主要分为两大部分进行阐述。第一部分是“相关利益主体关系预警”，主要阐述了企业与其相关利益团体在关系上可能出现的问题，并提出有针对性的解决方法及建议。这些相关利益团体主要包括业务合作伙伴（主要是供应商、代理商和外包商）、客户、企业员工、管理者、投资人、债权人、政府、媒体等。在下篇中，主要阐述了“企业经营状况预警”，我们又分别从3个方面进行分析：一是核心竞争力预警，它包括技术创新能力、管理创新能力和应对外部环境变化的能力；二是盈利能力预警，如收益率、现金流、净利润等；三是偿债能力预警，包括我们熟悉的流动比率、速动比率、现金流、企业偿债信誉等。

在企业的经营过程中通常会出现这样或那样的隐患。如果不对这些隐患进行预警管理，任其自由发展，将会使企业内部的问题越来越大，最后可能会给企业造成很大的损失。在隐患的早期进行预警，可能只用一定的时间精力加以排查就可以完满解决。当这些隐患变得更加复杂造成损失后再来解决这些问题就很棘手了，所花费的人力、物力、财力将会远远大于初期的花费。

在隐患出现时，有的管理人员因害怕给自己造成不好的影响或害怕消息传出导致公司股价的下跌，而不愿意面对，并想方设法掩饰这些问题。有的公司由于没有一个流畅的信息传递机制，使问题得不到开诚布公的探讨和解决。一个卓越的企业一定是一个诚恳的企业、一个言论自由的企业。管理人员不会为了害怕影响职业生涯而不敢面对企业出现的问题，而任何员工一旦发现问题都可以通过某种特殊通道向最高级的领导者反映并提出自己的看法。官僚作风、复杂的阶层制度和虚伪的礼数，所有这些都是缺乏诚意的产物。在杰克·韦尔奇执掌GE期间，他用了将近10年的时间使得坦诚精神成为一件理所当然的事情。韦尔奇最早开始倡导坦诚相待

的管理风格是在负责 Noryl 事业部的时候,那是公司最小、最年轻的部门,他只有4名下属,而在此之上是完全没有开放气氛的庞大组织机构。韦尔奇当时非常年轻,没有任何资历,但由于他负责的部门业务取得了飞跃式的进步,韦尔奇得到了公司的认可。他每次晋升之后,绝大多数新接管的团队起初对他关于坦诚的要求都不习惯,因为他们没有自由开放地探讨一切问题的传统。韦尔奇的坚持使坦诚精神产生了正面影响,塑造了一个更优秀的团队。从韦尔奇加入 GE 的那一天起,一直到被任命为 CEO 的整整 20 年的时间里,是坦诚精神帮助 GE 获得了巨大的成功,也正是这种精神把更多的人、更多的声音、更多的活力吸引到 GE 的事业中来。

管理层必须能够“诚恳”地认识到企业确实存在着一些隐患,并尽快着手加以解决。可预见的隐患可分为企业外部的隐患和内部的隐患。外部隐患指的是企业所处的环境的变化以及自然灾害和突发事件给企业带来的威胁。而内部隐患包括财务、人力资源、业务伙伴等方面,企业可以通过自己的努力加以改变。

外部环境的变化,给企业带来的是机遇和风险并存。企业的认识能力和反应能力在此时就显得非常重要了,它决定了企业是否能够顺利地度过难关。企业在这个过程中所获得的经验是弥足珍贵的。出现危机的企业往往又是人们关注的焦点,企业是否能够抓住这个“机遇”为自己做一次免费的广告提升自己的知名度,也是非常重要的。

由于企业的运作是一环扣一环的,企业隐患若不及时解决,就会在组织内扩散,造成多米诺骨牌效应。比如说企业的坏账过多,就会蚕食企业的自有资本,由此引发偿债能力下降,企业给债权人留下了坏印象,在后续的借款中可能会造成困难或资金成本过高。如果企业的营运资本减少,将最终导致盈利能力下降,这又影响到



股东利益的分配和投资者的信心,最后影响其再融资的能力。因此,企业将会陷入一种恶性循环。如果在一开始就注重收账管理,给予不同信誉级别的企业不同的付款条件,那么此后的一系列连锁反应就不会出现。由此可见预警管理的重要性。

目 录

序言	(1)
----------	-----

上篇:相关利益主体关系预警

第一章 企业与业务合作伙伴关系预警	(2)
-------------------------	-----

第一节 企业的营销渠道	(2)
-------------------	-----

分销渠道的含义	(2)
---------------	-----

分销渠道的特征	(3)
---------------	-----

分销渠道的好处	(3)
---------------	-----

分销渠道的功能	(4)
---------------	-----

分销渠道的构成	(4)
---------------	-----

第二节 与供应商关系预警	(6)
--------------------	-----

供应商的含义	(6)
--------------	-----

供应商的类型	(6)
--------------	-----

供应商的功能	(7)
--------------	-----

建立与供应商的关系预警	(8)
-------------------	-----

第三节 与分销商关系预警	(10)
--------------------	------

分销商的含义	(10)
--------------	------

分销商的类别	(10)
--------------	------

分销商的意义	(11)
--------------	------

建立与分销商的关系预警	(11)
-------------------	------

第四节 与零售商关系预警	(14)
--------------------	------

零售商的含义	(14)
--------------	------

零售商的类型	(14)
零售商的功能	(16)
零售商的意义	(16)
第二章 客户关系预警	(22)
客户关系的发展历程	(22)
为什么要建立良好的客户关系	(23)
怎样建立牢固的客户关系	(23)
客户关系预警	(26)
第三章 企业员工和管理者关系预警	(44)
第一节 企业的管理制度	(44)
企业管理制度的作用	(46)
管理者在执行管理制度过程中存在的问题	(49)
企业管理制度需要创新	(49)
第二节 企业的文化理念	(51)
企业文化的内涵	(52)
企业文化的层次	(52)
企业文化的作用	(54)
第三节 管理者的管理行为	(56)
管理者的基本概念	(56)
管理者的基本职能	(57)
优秀管理者应具备的七项素质	(57)
管理者的管理行为的特征	(59)
管理者在管理过程中存在的问题	(59)
提高管理者的管理能力	(60)
第四节 企业员工和管理者关系预警	(64)
员工对管理者的期望	(64)



预警管理方法	(67)
第四章 投资者关系预警	(71)
投资者关系的发展	(72)
中国的投资者关系现状	(76)
投资者关系管理	(80)
与投资者沟通的途径	(92)
投资者关系预警	(94)
第五章 债权人关系预警	(96)
债权人的范畴	(96)
企业与债权人的关系对企业的影响	(98)
企业与作为债权人的银行的关系	(102)
与作为债权人的银行的关系预警	(108)
在与其他债权人交往过程中企业的“禁区”	(115)
企业与债权人关系的底线——破产	(117)
第六章 政府关系预警	(119)
为什么要关注政府关系	(119)
怎样保持良好的政府关系	(128)
政府关系预警	(136)
第七章 企业和媒体关系预警	(139)
第一节 什么是媒体及媒体的效应	(140)
第二节 借助媒体是企业获得成功的重要手段	(141)
价格竞争	(142)
非价格竞争	(143)
正确认识媒体对企业的重要性	(144)
使媒体成为企业的合作伙伴	(145)
第三节 站在企业的角度看媒体的功能	(146)

第四节 如何与媒体进行有效沟通	(149)
媒体的分类	(150)
与媒体合作的原则	(150)
与媒体沟通的途径	(152)
第五节 媒体关系预警管理	(155)

下篇：企业经营状况预警

第一章 核心竞争力预警	(164)
什么是核心竞争力	(164)
核心竞争力与执行力	(169)
核心竞争力与外包	(170)
核心竞争力与企业的专业化和多元化	(170)
核心竞争力与品牌	(173)
核心竞争力与技术创新能力和管理创新能力	(174)
核心竞争力预警	(177)
第二章 盈利能力预警	(188)
盈利能力预警管理的基本概念	(189)
盈利能力预警管理的指标体系	(192)
盈利能力预警管理的运行环节	(197)
盈利能力预警管理的策略体系	(198)
第三章 偿债能力预警	(211)
短期偿债能力	(211)
长期偿债能力	(213)
其他影响企业偿债能力的因素	(215)
财务预警系统的建立	(224)
企业偿债能力预警应该注意的问题	(227)



上 篇

相关利益主体关系预警



第一章 企业与业务合作伙伴关系预警

第一节 企业的营销渠道

在当今社会中,大多数生产者并不是将其产品直接出售给最终用户。在生产者和最终用户之间有执行不同功能和具有不同名称的中间营销机构。这些中间机构组成了分销渠道(也称贸易渠道或营销渠道)。

有的中间机构(如批发商和零售商)买进产品,取得商品所有权,然后再出售商品,它们就被称为买卖中间商。有的中间机构(如经纪人、制造商代理人和销售代理人)则寻找顾客,它们有时也代表生产厂商同顾客谈判,但是不取得商品所有权,它们就被称为代理商。还有一些(如运输公司、独立仓库、银行和广告代理商)则支持分销活动,但他们既不取得商品所有权,也不参与买卖的谈判,它们就被称为辅助机构。

■ 分销渠道的含义 ■

分销渠道,是指在某种商品或劳务从生产者向消费者转移的过程中,取得这种商品或劳务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人。因此,分销渠道包括买卖中间商和代理商,还包括分别处于渠道起点和终点的生产者和最终消费者。



【 分销渠道的特征 】

1. 分销渠道反映某一特定产品或服务价值实现的全过程,其起点是制造商,终点是最终消费者。

2. 分销渠道是由一系列参加商品流通过程、相互依存的、具有一定目标的各种类型机构结合起来的网络体系。其组织机构在分销渠道中的地位、作用各不相同,因为利益不均衡和其他原因而需要协调和管理。

3. 分销渠道的核心是购销,商品在分销渠道中通过一次或多次购销活动转移所有权或使用权,到达消费者手里。

4. 分销渠道是一个多功能系统,它不仅要发挥调研、购销、融资、储运等多种职能,在适合的地点,以适合的价格、质量、数量提供产品或服务,满足市场需求,而且要通过分销渠道各个成员共同努力,开拓市场,刺激需求,同时面对系统之外的竞争自我调节与创新。

【 分销渠道的好处 】

生产者为什么愿意把部分销售工作委托给中间机构呢?这种委托意味着放弃推销产品的某些权利。然而从另外一个角度看,生产者从中间机构也能得到下列好处:

1. 许多生产者缺乏进行直接营销的财力资源。很多企业虽然很想自己从产品生产到送到消费者手中的所有流程都能兼顾,但是苦于自己的资金不够、规模无法扩大,只能借助于中间商的力量。例如,通用汽车公司在北美通过 8100 多个独立经销商出售它的汽车。要买下这些经销商的全部产权,即使是通用汽车公司也很难筹集到这批现金。



2. 在某种情况下,直销并不可行。例如,宝洁公司是一个大型的跨国公司,想要亲自在全世界建立自己的销售网点,是非常不切实际的。因为不仅要花费大量的人力、物力对销售地点进行调查,还需要很多的资金来购买销售点,这是事倍功半的事,没有任何一个公司有如此多的资金以及如此多的精力用于直销。

3. 有能力建立自己的销售渠道的生产者通过增加其主要业务的投资可获得更大的利益。企业的管理者是理性的,他们都希望通过投资盈利。企业在进行投资之前都会对主要业务营销方案的收益和成本进行比较,同时还会对不同方案的成本进行比较,然后选择一个利润最大,成本最低的方案。很明显,在企业主要业务上进行同等资金的投资比自己建立销售渠道的投资收益更大,企业一定会选择前者。

■ 分销渠道的功能 ■

分销渠道的基本功能是实现产品从生产者向消费者和用户的转移。

分销渠道的主要功能包括以下几项:

搜集与传播有关现有与潜在顾客、竞争对手、其他参与者的信息;

通过销售网点的增加来促进销售;

洽谈生意,实现商品所有权的转移;

商品的储存、运输、编配分类、包装;

与分销商处理好伙伴关系,有利于资金融通,减少资金危机;

在与分销商合作的过程中,分销商可以承担部分业务风险。

■ 分销渠道的构成 ■

由于消费者市场和工业市场的特点不同,因此我们分别从消费