

决定成败的



张进喜
主编

条

管理警示



经济科学出版社

决定成败的



张进喜 主编

条

管理警示

经济科学出版社

责任编辑：张 力 王冬玲

责任校对：杨晓莹

技术编辑：董永亭

决定成败的 66 条管理警示

张进喜 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京欣舒印务有限公司印刷

创实装订厂装订

787×1092 16 开 20.5 印张 250000 字

2005 年 7 月第一版 2005 年 7 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-4990-5/F·4262 定价：29.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

· 引言 ·

俗话说，“冰冻三尺，非一日之寒”，多数企业在遭遇经营滑坡之前，大多都会出现一些征兆，犹如亮起的红灯在报警。管理者应该机警地意识到这些问题，并有所警惕，及时采取行动。然而，不少管理者长期以来却对低绩效状况一味迁就，长年累月不敢正视，逃避现实中存在的问题，结果导致经营绩效持续滑坡，直至沉痾难除。

很可能仅仅某个环节出现了微小的问题，组织内部却屡屡拿不出具体的解决方案来，只能任其持续发展下去，最终扩展成为不可收拾的残局。尽管一些企业高层领导对病灶早已有所察觉，但总是寄希望于其他管理者身上，结果总是事与愿违。这种甘于埋没自己解决问题能力，放弃自己责任的领导大有人在，完全仰仗组织性的管理经营计划，最终得不偿失的机会将会增加。

没有问题就是最大的问题，我们在经营过程中难免会遇到这样的问题，如果我们对此不加重视，不想方设法解决，而是一味地坚持惯常的定式思维模式来处理问题，那么，最终只会品尝失败的苦果。

最为明智的做法就是管理者一旦发现一些经营症状，就应该立即有所警觉，而后尽快行动起来。

本书从管理者经常遇到的 66 个问题入手，深入浅出地分析了目前管理者可能会遇到的一些实际经营问题，大量的案例也为众多管理者提供了借鉴之材料。

希望本书的出版能够为众多受管理窘境所困的经营者指明出路，起到拨云见日之效。

编 者

目

M U L U



录

决定成败的 100 条管理警示 / 决定成败的 100 条管理警示 / 决定成败的 100 条管理警示

引言	1
1. 无视现存的问题!	1
2. 遇事缺乏主见!	8
3. 没有明确企业愿景规划!	13
4. 集权管理程度过高!	19
5. 企业核心竞争力不足!	26
6. 缺乏成熟的企业经营理念!	34
7. 无视企业形象!	40
8. 陈旧的用人观念!	47
9. 有待完善的企业流程!	53
10. 对下属漠不关心!	56
11. 不擅长发挥下属的特长!	62
12. 不称职的提拔带来组织混乱!	67
13. 人员机构臃肿!	72
14. 反弹琵琶, 逆向管理!	75
15. 分工合作不够明确!	78
16. 生产成本失控!	84
17. 质量目标失控!	87
18. 缺乏全面质量管理体系!	91
19. 独揽大权, 坚持不放!	96
20. 失败的招聘决策!	99
21. 面试人才缺乏技巧!	105
22. “大而全”、“小而全”式经营!	108
23. “牛毛”会议浪费时间!	114

24. 缺乏创造性管理！	119
25. 缺乏说服下属的技巧！	123
26. 不善利用高薪作为吸引人才的 “诱饵”！	126
27. 缺乏危机意识！	130
28. 工作毫无计划！	135
29. 工作缺乏活力！	141
30. 不善识别优秀人才！	144
31. 未能发挥能人的效用！	149
32. 不善挖掘人才！	153
33. 鲁莽的“炒鱿鱼”做法！	156
34. 缺乏挑战性的工作激励！	159
35. 盲目处理人才流动问题！	163
36. 缺乏职业规划技巧！	167
37. 未创建学习型组织！	172
38. 不重视“人本管理”！	179
39. 不善指导员工！	184
40. 对潜在竞争者的威胁不够敏感！	187
41. 无视人才培养！	194
42. 学历主义倾向严重！	200
43. 忽视团队合作精神！	206
44. 人事考核标准失准！	211
45. 不善于激励下属工作！	218
46. 缺乏与下属的及时沟通！	224
47. “问题”员工处理不力！	230
48. 优秀人才频繁“跳槽”！	236
49. 一味地高薪揽才！	242

50. 缺乏执行力！	246
51. 持续绩效低下！	251
52. 无视企业培训改进技巧！	258
53. 事必躬亲的管理方式！	263
54. 掉入“识才禁忌区”！	267
55. 无视企业文化建设！	271
56. 不恰当的授权决策！	276
57. 忽视对有“棱角”员工的培养！	282
58. 松散失调的组织管理！	286
59. 小差错造成的大祸患！	289
60. 缺乏个性化经营！	292
61. 忽视培养接班人问题！	295
62. 不清楚危机之源的代价！	300
63. 无视信息管理！	302
64. 沟通渠道不畅！	305
65. 轻视战略管理！	307
66. 执行力不足！	311



1. 无视现存的问题！

企业管理者的管理方法将直接决定企业的经营效率，因此，加强企业管理，提高企业现代化管理水平是企业生存和发展永恒的主题。企业与企业之间的竞争，不仅是资金、技术、人才之间的竞争，更是管理上的竞争。与国际先进的管理水平相比，管理在中国目前状况下尚属于一大薄弱环节，更是中国企业普遍有待提高的环节。在众多的管理问题中，我们发现了一些十分重要的问题，其中最为严重的就是，不少管理者无视现存的问题！问题管理是一种新潮的管理思想，其经典论断就是：问题本身并非问题，真正的问题是对待问题的错误态度和做法。

无视问题的存在主要表现在：

忽视财务管理的作用发挥

企业的财务管理是针对企业资金运转和价值形态的管理，是企业一切管理活动的基础。但在企业实际运作中，财务管理的作用并未得到充分的发挥。其主要表现为：

- 资金分散占用，使用效率低下；
- 会计信息失真，财务状况不透明；
- 预算制度形同虚设，管理有章无序；
- 财务监控滞后，管理手段乏力；
- 资金流向失控，加大了财务风险。

无视企业存在的实际问题

“大企业病”是当今世界各国大型企业普遍存在的现象。所谓

“大企业病”，是指企业规模扩大、产业类型和管理层次增多后，可能产生的信息阻隔、信息传递速度衰减或内容失真、决策得不到贯彻、指令执行出现严重偏差、企业成本增加、制度烦琐以及组织机构官僚化等，使企业响应市场的能力降低，生存质量不断弱化，逐步走向低劣甚至衰败的一种慢性综合病症。企业一旦患上“大企业病”，往往会失去发展的激情与冲动性，丧失应有的生机和活力，显得步履维艰。

这类问题往往表现在：

(1) 员工不计成本，不讲实效导致成本居高不下，效益下滑；企业生产与市场严重脱节，畅销的供不上，滞销的大量积压，技术创新不足；不注重客户关系管理，客户对企业产生信任危机。

(2) 企业从上到下看不到危机，沉浸在泡沫式的繁荣之中。以往创办、领导企业的“元老”、“长老”们，仍然在公司内部拥有巨大的势力，阻挡了持不同意见者的生存发展；不重视培养人才，企业各个层面出现后备人才“短缺”现象，人才流失现象严重。

(3) 企业机构臃肿，部门林立，层次多，冗员多；企业内部壁垒严重，部门间协同松散，信息传递较慢，或信息传递失真失效；企业制度烦琐，职责不明，扯皮增多，办事程序复杂，官僚习气十足。

(4) 重大决策不能得到有效执行，或实施不力，达不到预期的效果；领导者陷于具体的日常业务中，企业缺乏有效的中长期计划。

所以，在对企业进行进行管理时要注意“大企业病”的出现！

无视企业的创新问题

新技术的不断涌现已经彻底改变了人们的生活，不论是在理念上还是在生存方式上，创新所带来的变化均属革命性的。创新

是中国企业提高竞争力的关键。创新主要包括管理创新、制度创新、技术创新、产品创新等。企业需要一定的创新精神，如果总是墨守成规，必将惨遭淘汰。因此，我们需要创新型人才对公司开展各方面的创新活动。创新有成功的，也有失败的。现在有些企业通过自身的实践，总结出—条经验：技术创新最重要的是要有市场效果，这是检验技术创新成功与失败的惟一标准。对于企业来讲，新的技术创新的使用的确带来了巨大的经济效益。但无可否认，并非所有的创新都必然会带来收益。这就要看企业对市场实际情况的了解与判断了。企业需要善于利用技术创新来赢得与对手的竞争，出奇制胜。技术创新是一种充满风险的、复杂的社会实践活动，企业本身也不能无视自身的主观努力在其中所起的决定性作用。

有的创新活动被人们称为“王牌创新”。例如，智利是世界上著名的旅游胜地，世界各地的游客都会慕名而来观光。为了吸引更多的顾客，智利举办了世界上餐桌最长的烤肉晚宴，引起了人们的兴趣和关注，轰动一时。其中，1996 年的比赛以 3000 米的长餐桌打破了 1995 年的 1500 米长餐桌的世界记录，被载入《吉尼斯世界记录大全》。在 1996 年的晚宴中，人们在风景优美的卡拉夫克湖畔，共消耗了 300 头羊、数吨啤酒。这就是一种“王牌创新”，我们的企业也可以做好自身的创新工作，甚至达到“王牌创新”！

俗话说，“一招鲜，吃遍天”。这也就是说，一定要有一些绝活，或者是别人造不出来的东西能造出来，或者是能比别人造出更好的产品来，“人无我有，人有我精”。如果做不到这一点，如果没有这种不可替代性，消费者没有理由一定要购买你的产品。那么，如何才能做到“新”呢？企业要做到“新”，主要需要做到：以市场为导向、定位新颖、持续创新。

无视人才在企业中的作用

在市场经济中，员工（人才）是企业的重要资源，他们能为企业创造利润，推动企业的稳步发展。任何企业的发展、繁荣，都离不开每一个员工的辛勤努力。对此，海尔董事长张瑞敏不无感慨地说：人人都是人才，人人都能自我超越和自我改进。人毕竟天天在成长，特别是正在成长的青年人才，可塑性强，变化潜能大。我们需要重视员工的表现，即使员工出现错误也要从长远利益出发，“人非圣贤，孰能无过”，现在犯了一些错误，还需要看过去的一贯表现；过去犯过错误，更要重视现在的表现。

在对待人才上，要用客观的眼光、全面的眼光、发展的眼光来分析。

（1）一些企业没有处理好“精英人才”与“一般人力资源”的关系，缺乏规范有效的人力资源开发、使用和激励机制。改革开放以来，随着企业体制的改革，“铁饭碗”打破之后，“铁饭碗”所给予员工的安全感消失了，而新的报酬体系和保障机制又没有真正形成。在这种情况下，不管企业如何努力，员工都难以真正产生对企业的归属感和足以让其满意的安全感。追求短期利益也就成了大多数企业精英的基本心理和从业原则。

（2）大部分企业没有一个明确的人力资源战略规划。我国企业从经营产品到经营品牌，再到经营资本，经历了若干次实质性的进步，但到目前为止，还没有真正完成向“经营人才”的转变。所以要合理配置资源，有效使用人才。人力资源管理完全可以称得上是企业管理的重中之重，也是企业管理者必须投入极大精力和时间予以妥善处理的关键性工作。而且人力资源更是企业的难中之难，因为要管理的对象是“人”，而人是个性差异的、发展变化的、感性的、复杂的、多面的。很多时候，人力资源远不像物资管理或资金管理那样有章可循。

(3) 企业不论是招收新毕业生, 还是起用从别的公司“跳槽”来的职员, 都必须树立“人才投资重于设备投资”的理念, 配备好各级负责人。在日本, 多数企业在相当长的时间里实行的都是终身雇用制。在这种制度下, 一旦选择错了一个员工, 就意味着公司可能要养一个不合格的员工一辈子, 因此, 日本对招工一向十分重视。所以, 作为一个公司管理者, 要重视人才的使用, 也要重视人才的分配! 不能无视公司的中流砥柱!

无视品牌管理

由于跨国公司的大量涌入, 国内市场提前进入了品牌竞争阶段。这些外国大公司进入中国时, 首先希望与中国拥有名牌的企业合资, 收购中国品牌, 以直接取得中方品牌的销售渠道和市场份额, 预先将竞争风险降到最低。但往往我们的品牌管理落后, 在不知不觉中, 逐渐形成的品牌又逐渐消亡! 那么, 怎样才能让企业的品牌在竞争中立于不败之地呢?

第一, 只有对消费者负责, 才能树立真正的品牌。对消费者负责, 一要生产放心产品, 二是要做好后续服务; 高质量的产品是树立品牌的第一要素。

例如, 某香烟对产品的质量和品牌形象的改革结果如下:

新产品	重口味香烟	香料多	加长过滤嘴	红白色包装	现代化形象	形象诉求广告	针对女性及男性
旧产品	淡烟	香料少	没有加长过滤嘴	白色包装	老旧形象	功能诉求广告	针对男性

第二, 重视品牌的个性塑造。从营销传播角度看, 企业在行销或品牌传播创意中, 要制造一个传播概念或营销主题, 其实并不难。难的是制造出的“行销主题”或“传播概念”要能让消费者所接受, 从而形成一种概念——“流行”。这就是塑造个性品牌的

最好办法。品牌个性塑造主要从品牌历史、包装及视觉风格、价格、产品及服务特征、品牌籍贯、广告风格、品牌形象代言人等方面来入手。

第三，技术的创新是品牌长盛不衰的灵魂。例如，以美宝莲的“水晶璀璨唇膏”（Water Shine Diamonds）为例，可以清楚地看到欧莱雅的全球化程度。在 2002 年以前，美宝莲在日本试销润唇膏时发现市场反应冷淡，经调查后发现，日本妇女认为这种润唇膏的湿度还不够。欧莱雅立刻为它增加了滋润成分，并改名为“水晶璀璨唇膏”，结果不仅在日本市场大受欢迎，还很快销售到了亚洲以及全世界其他地区。美宝莲在莫斯科的品牌经理尔盖·沃尔金曾说，“市场反应非常热烈，有几种颜色的‘水晶璀璨润唇膏’已经脱销了”。

第四，品牌的宣传是品牌腾飞的翅膀。一些管理者认为，广告是品牌的催化剂，能迅速催生出一个品牌。正是因为存在种种错误的认识，许多企业家在经营过程中忽视了对产品的投资及管理，以产品的销量和通过迅速占领市场来完成树立品牌的目的。也就是说，他们认为，产品销量上来了，品牌也自然得到了提升。由于有这样错误的认识，许多企业曾风光一时，但当市场上稍有点风吹草动时，就轰然倒下。这就是企业的悲剧，也是一个时代的悲剧。应该明白一点：创建一个品牌或改进一个品牌，何止广告那么简单！

例如，某洗发水公司在 2003 年的广告额支出高达 11 亿元，从中央电视台到地方电视台，从报纸广告到杂志广告，其覆盖面之广、播出频率之高、投资额之大，远胜于该年度任何一家国内企业。其中的一则广告内容涉及“希望工程”，不仅引起舆论的非议、司法的纠纷，更触发了众多消费者对该广告的反感情绪。

无视企业战略管理

中国企业已逐步认识到战略管理的重要性，许多企业也制定了

自己的发展战略，但仍存在许多问题。企业的高层管理者对企业的现实运营并不了解，由公司高层所规划的“自上而下”式的战略存在着很多问题！企业的战略制定者常常很少考虑环境的难以预测性，并且经常假定未来是可以准确预测的。在这种假定之下，制定的战略充满了风险。在真实的环境中，未来环境的变化难以把握并充满动荡。有时，环境的动荡性常常与公司战略制定者的假定完全不一致，这会给公司战略制定者带来灾难性的影响。而战略制定者常常关注企业内部资源（财力、人力、物力以及能力等重要因素）与外界机会（战胜对手的机会、环境与行业机会、市场机会等因素）之间的对接，从理论上来说思路是正确的，但是在这种资源与机会的对接过程中，却忽略了对自身新资源进行开发，也未能对未来机会进行最大程度的把握，也就是说，企业只注意了今日的问题，却未能努力把握明日的机会！

这些问题主要有：

- (1) 缺乏明确具体的战略规划，战略设计流于表面化。
- (2) 决策的随意性大，主观性强，缺乏科学的决策机制和约束机制，战略失误较多。
- (3) 缺乏战略意识，把成功归因于机会、创业及冒险精神等。
- (4) 对外部环境变化反应迟缓，不善于抓住市场机会，表现在产品结构单一、企业转型不及时。

虽然经过曲折的发展历程，但总体上中国企业管理水平是逐步提高的。特别是改革开放以后，中国企业开始探索有中国特色的、符合市场经济要求的社会主义现代化企业管理体系，积极推进企业管理创新，取得了较好的效果。但是，20 世纪 90 年代以来，国外企业管理的理论和实践也取得了重大进展，与国外企业管理的发展状况相比，中国企业管理创新能力、水平还有较大差距。尤其是随着中国加入 WTO、走向全方位开放，无论中国企业是否选择进入国际市场，是否进行国际化经营，除国家继续垄断经营的极少数行

业外，各个行业中的企业所面临的竞争都将是国际性的，都将遭遇到具有强劲实力的国际竞争对手的挑战。提高管理水平、增强国际竞争力，就成了中国国有企业生存和发展的当务之急。因此，分析中国国有企业管理的现状和存在的问题，认清中国企业与国外企业的管理差距，从而指出中国企业管理进一步发展和创新的方向，无疑对中国企业管理现代化水平的提高、提升企业国际竞争力、促进中国经济发展具有特别重要的意义。只要我们抓住发展中问题存在的根本，我们就能在以后的经济浪潮中立于不败之地！

2. 遇事缺乏主见！

常言道：“当断不断，反受其乱。”在瞬息万变的经济活动中，机遇、信息稍纵即逝，当机立断是一个优秀的企业管理者所必备的基本素质之一。然而，在实际工作中，并不是每个管理者都能做到这一点的。不少企业管理者往往会瞻前顾后、患得患失、当断不断、错失良机。也就是说，一些企业管理者遇事缺乏主见！对于企业管理者而言，做出决策的时机极为重要。决策正确，但机会错过了，会使决策效果大打折扣，甚至适得其反。因此，作为企业的管理者不能在决策时优柔寡断，没有自己的主见！

没有主见等于丧失机会

没有主见会丧失很多成功的机会。俗话说：“机不可失，时不再来。”有的人就是因为患得患失、优柔寡断而不知道如何利用时机，结果让机会风驰电掣般地从身边溜走了。任何左顾右盼、迟疑不决的行为，都势必贻误战机，招致失败。

例如，一家著名的外资在华投资企业，需要招聘一名公关部接待秘书。在历经了招聘过程的过五关斩六将之后，一位取得了电子工程学士学位的漂亮女士终于进入了冲刺阶段——与另一位同专业、同学历、同学位、同样相貌出众的女士接受考官的面试。这位漂亮女士对自己很有信心。经过面试，考官对她表示满意。机会已经在她眼前了。考官当即代表公司通知漂亮女孩，可以在下周一来公司报到，并问她：“你还有什么要说的吗？”漂亮女孩面对这一突如其来的决定，有些不知所措，不由得对考官说：“这事儿我得跟爸妈说说。”考官听了不由一愣，然后显得很平静地说：“好吧，那你就跟你爸妈说一声。”

第二天，漂亮女孩来到公司告诉考官说：“爸妈同意我下周一来这儿上班。”考官十分遗憾地对她说：“对不起，你可以到别的地方去试试，我们这里已经有合适的人选了。”

漂亮女孩为此傻眼了，问：“这是为什么？”考官对她说：“我们这里需要有主见的人才。”就此，一个很好的机会就在漂亮女孩的眼皮底下悄悄地溜走了。

（资料来源：《中国青年报》2002 年 11 月 7 日）

有一位成功人士曾说过，“学位高、资历深、有才识的人实在是太多了，但都缺乏一个非常重要的成功因素，那就是果断性。”一个成功的人在做决策时，从不优柔寡断，该出手时就出手，抓住一切机会，哪怕是一点点机会也不要轻易放过。

历史上曾有三个著名的例子：

（1）当年在历史出现转机时，项羽既优柔寡断、缺乏主见，又刚愎自用，没能把握千载难逢的良机，结果遗恨千古、自刎乌江。

（2）唐朝的唐太宗李世民当断则断，遂成一代天骄和雄伟霸业，开拓了前无古人的“贞观之治”。

（3）近百年来，英国汽车工业似乎就没有过几天阳光灿烂的日子，其中一个重要原因就是英国政府在发展汽车工业的决策上优柔寡断、缺乏主见，从而导致了汽车工业的衰落。英国汽车工业走到这一步并非偶然。英国政府声称自己一直在竭力保护汽车工业，但是政府的一系列优柔寡断的决策，使汽车工业丧失了取得稳定和

增长的可能性。

没主见等于自取灭亡

“墙头草，两边倒”，当企业陷入困境的时候，别人提出了一个新的方案，你觉得可以接纳，此时又有人提出了另一个方案，你也觉得不错。你在这两种方案之间，摇摆不定，从一种经营战略游移到另一种经营战略，总希望能够找到迅速解决问题的单一行动方案。其实，面对这样的局面，首先要做的是冷静思考，要知道自己想做什么，怎么去做！而不是游移不定，没有主见！不然的话，结果只能是自取灭亡！

凯玛特致力于多元化经营，从经营折扣店到收购众多连锁店的股份。但是新的管理层又放弃了这些商店，决定在 IT 行业投巨资来改善凯玛特的供应链。这一战略持续了一段时间，直到新任首席执行官决定凯玛特应该尝试在自己的专业领域打败沃尔玛，就此引发了一场灾难性的价格战，结果证明凯玛特无法承受这一连串的错误决策所带来的结果。

一只掉进深井的狐狸，因为想不出逃脱的方法，所以就像囚犯般地被拘禁在井底。

此时，有一只山羊因为禁不住口渴而走到井边。当它看到井里的狐狸，就问狐狸井水的味道是否良好。狐狸以欢欣的态度掩饰悲惨的处境，极力夸赞水质之优美并鼓励山羊下到井底。山羊只顾及口渴，而不假思索地往井里跳。

等到山羊解渴后，狐狸告诉它目前它们所共同面临之困境，并提议脱困的方法。狐狸说：“你把前脚放在井壁上，头部低俯。我跳到你的背上，便可爬出这口井，然后再帮助你脱困。”

山羊采纳狐狸的这个建议，狐狸立刻跃登到山羊的背上，抓住山羊的两只角，稳步地爬到井口，然后拔腿就跑。山羊痛骂狐狸毁约，狐狸则转身大叫：“老笨蛋！假如你的头脑能像你的须子那样多，你将不会在摸清出路之前，就纵身往井里跳，也不会让自己置于无法逃脱的困境中！”