

*Nei*

企业危机管理与防范丛书

# 内 患

## ——建立企业内患 预警机制

郑启明 / 编著



中国经济出版社  
[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

❖《企业危机管理与防范》丛书之一

# 内 患

——建立企业内患预警机制

郑启明 编著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

内患——建立企业内患预警机制/郑启明编著. —北京:  
中国经济出版社, 2004.8

(企业危机管理与防范丛书)

ISBN 7-5017-6531-6

I. 内... II. 郑... III. 企业管理制度—预警系统  
—研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069500 号

## 内 患

### ——建立企业内患预警机制

---

作 者: 郑启明

责任编辑: 高焕之

责任印制: 张江虹

出版发行: 中国经济出版社

社 址: 北京百万庄北街 3 号

邮 编: (100037)

印 刷: 北京市人民文学印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数: 262 千字

印 张: 18.875

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000

书 号: ISBN 7-5017-6531-6/F·5256

定 价: 25.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

**企**业内患无时不在，  
无刻不存，往往使人防不  
胜防，因此，企业生存并  
不断壮大，就必须对企业  
隐患作出及时的诊断，确  
保企业持续、快速、健康  
的发展。



## 序 言

随着改革开放的不断深入和市场经济体制的不断完善，企业之间的竞争也日趋白热化。每个企业都想在商海激流中乘风破浪，一路领先，但是现实往往并不那么如意。因为，企业间的隐患如同影子般地无时无刻地不在觊觎着企业，并严重地威胁着企业的生存及发展，一不留神，企业可能如摩天大楼般一倒而永远起不来了。

企业作为一个有机的整体，其生存环境、自身的资源和企业竞争力都在不断地变化着，如同一个人在成长期间，可能会因为周围环境的变化而引起身体的不适甚至导致疾病缠身。同样，原本健康并充满活力的企业也可能由于种种原因而导致企业在成长过程中遭受到某些“病毒”的入侵，而使企业产生了“隐疾”，如果企业没有尽早发现这一“隐疾”并立即采取有效的措施进行根治的话，那么，企业就已经离死亡之神不远了。

企业隐患往往是从一些细枝末节开始侵蚀企业的主体，而这些细微的东西往往被企业领导者所忽略，他们要么面面俱到，要么完全放权，从而让隐患不断滋长，而当这种隐患危及企业的存亡之时，企业领导者已是追悔莫及了。三株、秦池、巨人等一些颇有实力的企业，其破产的原因也往往都是遭遇到一两次企业如果及时采取措施就可以控制的企业隐患事件，而最终倒地不起。可见企业隐患如同病毒，对企业的危害性是极大的，而这往往会被企业管理者所忽略。因此，企业管理者要想让自己的企业得以生存并不断壮大，就必须对企业隐患



有足够的认识，并在实际过程中足够重视企业隐患的存在，一旦发现问题，就及时加以解决，或是通过外部人员对企业进行“诊断”，针对企业问题的症结所在，提出相应的治疗方法及具体的改善建议，并加以具体落实，确保企业持续、快速、健康发展。

企业隐患无时不在，无刻不存，往往教人防不胜防，为了让广大企业管理者对企业隐患有个更清晰的认识，并学会在企业隐患面前能够沉着应对，本书特地对企业隐患的产生、防范措施及应对方法进行全面阐述，并配合典型案例，让企业管理者能够对企业隐患有一个全新的认识。希望本书能使企业管理者意识到企业隐患的强大破坏性，并提高企业管理的水平，避免危机事件的发生，确保企业在激烈的竞争中不断成长并壮大。

编 者

2004年8月



# 目 录

企业内患无时不在，无刻不存，往往使人防不胜防，因此，企业生存并不断壮大，就必须对企业隐患作出及时的诊断，确保企业持续、快速、健康的发展。

## 第一章 企业隐患概述 / 1

### 一、直击企业隐患 / 1

#### 1. 面对隐患的心态 / 1

#### 2. 隐患的预兆 / 2

### 二、隐患的自身特征 / 3

#### 1. 隐蔽性 / 3

#### 2. 公开性 / 3

#### 3. 复杂性 / 4

#### 4. 连带性 / 4

#### 5. 双重性 / 5

### 三、隐患的类别 / 5

#### 1. 公共关系隐患 / 6

#### 2. 人力资源隐患 / 6

#### 3. 财务隐患 / 9



4. 企业创新隐患 / 10

四、隐患预警 / 11

1. 人力资源费用负担过重 / 11

2. 企业财务指标模糊 / 11

3. 销售额及企业获取利润降低 / 13

4. 安全系数低的客户群 / 14

[相关链接] 三菱帕杰罗的信任隐患 / 15

第二章 组织管理隐患 / 18

一、流于形式的董事会 / 18

1. 流产的董事会制度 / 18

2. 仅仅是人事安排的董事会 / 19

二、形同虚设的监事会 / 21

1. 监事会形同虚设的缘起 / 21

2. 监事会形同虚设的应对措施 / 22

三、治理结构存在严重缺陷 / 22

1. 香港百富勤事件 / 23

2. 治理结构存在隐患 / 24

四、管理机制隐患 / 26

1. 企业制度的重要性 / 26

2. 企业老板以自我为中心 / 28

3. 决策机制过于集权化 / 30

4. 管理不善的严重隐患 / 31

五、组织管理变革方略 / 33

1. 传统组织管理弊端 / 33

2. 加大组织沟通力度 / 34

3. 注重企业团队精神 / 36

4. 营造终身学习的文化氛围 / 38

[相关链接] 管理隐患与巴林银行的破产 / 39





### 第三章 战略制度管理隐患 / 42

#### 一、企业缺乏核心竞争力 / 42

1. 核心竞争力 / 42
2. 企业核心竞争力的特点 / 46
3. 形成核心竞争力的主要途径 / 46
4. 核心竞争力的认识误区 / 48

#### 二、企业战略定位不清 / 51

1. 战略迷失症现象 / 51
2. 将投机当成战略 / 52
3. 企业盲目冒进战略 / 55
4. 企业目光短浅，无长远打算 / 61

#### 三、战略模式选择 / 63

1. 战略选择 / 64
2. 提高企业的经营能力 / 64
3. 联盟与合作 / 64
4. 企业并购 / 67

#### 四、家族化企业存在隐患 / 71

1. 家族化企业的基本特征 / 71
2. 家族化企业的弊利关系 / 73
3. “外人”在家族化企业中的地位 / 75

#### 五、战略误区 / 77

1. 战略缺陷的表现 / 77
2. 战略制定的误区 / 80
3. 走出战略误区 / 84

[相关链接] 从亚细亚的破产背后看战略 / 89

### 第四章 人力资源隐患 / 92

#### 一、企业家自身存在人性的弱点 / 92



1. 对自己的能力过于自信 / 93
2. 做事优柔寡断 / 94
3. 缺乏经营管理专业知识 / 96
- 二、对员工聘而不用 / 97
  1. 不予授权 / 98
  2. 难以调和的冲突 / 100
- 三、怠慢、鄙视自己的员工 / 101
  1. 具有十分强烈的占有欲 / 101
  2. 存在劣质的企业文化 / 102
  3. 用人的矛盾心理 / 104
- 四、正确对待企业中的中坚力量 / 105
  1. 员工“功高震主”怎么办 / 106
  2. 中坚力量无可取代的缘故 / 107
  3. 如何对待企业中层管理人员 / 108
- 五、职业经理人风波 / 109
  1. 冷酷无情的资本 / 110
  2. 高薪不一定能留得住人才 / 111
  3. 如何约束职业经理人 / 112
- 六、员工冲突隐患 / 114
  1. 个人冲突 / 115
  2. 团队冲突 / 118
  3. 与上下级之间的冲突 / 121
  4. 处理冲突的基本态度 / 122
- 七、职业经理人面对员工的抱怨 / 124
  1. 如何处理员工的抱怨 / 124
  2. 处理抱怨注意事项 / 125
- 八、人才流失现象 / 126
  1. 人力资源预测 / 126
  2. 千金易得，人才难求 / 127



3. 人才缺乏日益严重 / 128
4. 跳槽缘由追溯 / 130
5. 正确利用自己企业的人才 / 132
6. 积极应对人才流失 / 135

#### 九、人力资源隐患的防范措施 / 138

1. 提高企业家的素质 / 139
2. 建设多素质的员工队伍 / 141
3. 防止人才流失 / 142
4. 对人员进行精简改革 / 143

[相关链接] 惠普事业成功之道 / 143

### 第五章 企业财务管理隐患 / 147

#### 一、不可替代的财务 / 147

1. 财务管理不可或缺的三个层次 / 147
2. 集权与分权的矛盾 / 149
3. 企业经营中的财务管理 / 150
4. 业务账目明了 / 151
5. 财务公私分明 / 152
6. 加入 WTO 后的财务管理 / 153
7. 企业财务管理新理念 / 155

#### 二、财务隐患的成因及危害 / 157

1. 财务隐患的成因 / 157
2. 财务隐患的危害 / 161

#### 三、财务管理隐患类别 / 162

1. 现金流量不足 / 162
2. 资金链不顺畅 / 164
3. 关联交易侵占市场 / 167
4. 企业并购组合 / 168
5. 企业资产重组 / 171



6. 财务风险管理 / 172

四、财务隐患预警管理 / 175

1. 财务隐患的征兆 / 175

2. 财务隐患预警 / 177

3. 企业兼并风险预警 / 182

4. 企业破产风险预警 / 184

五、走出财务管理误区 / 186

1. 成本领先的错误导向 / 186

2. 用内控机制防范财务欺诈行为 / 188

3. 避免财务中的赊销坏账现象 / 190

4. 有欠妥当的财务预算 / 191

六、财务隐患防范措施 / 194

1. 财务隐患的预防方法 / 194

2. 财务隐患的应对措施 / 195

3. 上市企业的财务隐患 / 197

[相关链接] 海信的财务管理 / 199

第六章 企业内部管理隐患 / 204

一、揭开私营企业的管理面纱 / 204

1. 私营企业的主要管理问题 / 204

2. 管理问题的表现形式 / 206

3. 管理隐患的应对措施 / 208

二、不健全的现代企业制度 / 209

1. 建立现代企业制度面临的难题 / 210

2. 实行现代企业制度的误区 / 212

三、家长式管理模式 / 214

1. 家长制体制的特征 / 214

2. 改变家长式体制，提高领导效能 / 215

四、组织混乱，上下级缺乏交流 / 216



1. 组织混乱导致管理问题 / 217
  2. 组织混乱的不良影响 / 218
- 五、并不科学的“科学管理” / 220
1. “科学管理法” / 220
  2. “科学管理法”不是通用公式 / 221
- 六、病变的企业管理模式 / 222
1. 血缘管理 / 223
  2. 关系管理 / 223
  3. “点子”管理 / 224
  4. 面子管理 / 225
- 七、管理无穷尽 / 225
1. 提高企业管理水平 / 225
  2. 正确对待集权与分权 / 227
  3. 确保决策的科学化 / 231
- 八、改变自身管理的弱点 / 235
1. 不注重自己形象 / 235
  2. 权力不等于威信 / 236
  3. 过分指责下属的不是 / 237
- 九、改变效率管理的弱点 / 238
1. 听不进员工的不同意见 / 239
  2. 对员工缺乏信任 / 240
  3. 不善挖掘员工自我激励的本能 / 241
- [相关链接] 海尔集团的 OEC 管理法 / 242

## 第七章 企业创新隐患 / 246

- 一、企业创新的缘由 / 246
1. 创新理论的提出 / 246
2. 多变的市场呼唤企业创新 / 247
3. 企业竞争激励企业创新 / 248



4. 产品生命周期的不断缩短要求企业不断创新 / 248

## 二、创新隐患的缘由 / 249

1. 缺乏风险意识 / 249

2. 管理者自身因素 / 249

3. 创新战略失误 / 250

4. 创新脱离市场需求 / 251

5. 企业外部因素 / 251

## 三、企业创新隐患的征兆 / 252

1. 产品由畅销转为滞销 / 252

2. 产品成本居高不下 / 252

3. 产品难以满足顾客要求 / 252

4. 产品设计不适应社会潮流 / 253

## 四、创新隐患预防 / 253

1. 要以市场为导向 / 253

2. 要有明确的市场目标 / 254

3. 企业创新风险防范 / 255

4. 控制企业创新的风险 / 262

## 五、走出企业创新的误区 / 264

1. 对创新认识存在误区 / 264

2. 企业组织创新的阻力 / 266

3. 企业组织创新阻力的应对措施 / 267

4. 股份制企业制度创新的误区 / 268

5. 私营企业集团化制度误区 / 269

6. 两权分离的困惑 / 273

7. 企业治理结构误区 / 274

[相关链接] 创新造就了索尼的强大 / 278



# 第一章

Di Yi Zhang

## 企业隐患概述

### 一、直击企业隐患

在现代企业管理中，存在着不少管理方面的隐患，隐患在企业中无处不在，稍一大意，隐患可能就会被延伸并逐渐变得庞杂，这就对企业的未来构成了风险。作为企业领导者，应该正视管理中出现的每一种隐患，并及时给予解决，让隐患转化为一种全新的机遇，为企业所用。

#### 1. 面对隐患的心态

在很多时候，一些企业领导者很难承认他们的企业存在隐患，因为如果承认自己的企业存在隐患，他们就不得不对自己企业的卓越才能提出质疑，甚至要对他们自己的职业行为提出质疑，而这是管理者不愿面对的。

还有一些人认为管理良好的企业不会有任何隐患。这种观点甚至会影响到一些公共关系意识很强的企业。事实上，它对这些企业的影响更甚于对其他企业的影响。雀巢公司在发展中国家销售婴儿配方产品时受到了强烈抨击，因为在发展中国家，婴儿配方食品总是与受到污染的水相混合。公司一直崇尚其提供细心呵护、纯天然的形象，这使得高层管理者很难接受这样的批评。正因为如此，他们认为，任何对雀巢进行抨击的人都可能是疯子。

20 世纪 90 年代早期，一些企业非但不能正确面对企业隐患，甚至避免对企业隐患进行预警，因为如果这样做，他们将会承担



更多的法律责任。他们的担心在于，如果企业发现了存在潜在隐患的领域却没有能成功地解决，这比起事先不知道潜伏着隐患来说，企业所承担的法律责任要大得多。

## 2. 隐患的预兆

很多时候，企业隐患带来的事件都是猝然爆发，在其暴露前没有任何显性征兆，或虽有预兆，但因企业组织或管理原因却未能引起注意，故而显得突然。另外，与企业环境密切相关的外部环境突变，如政治原因造成的隐患，包括战争、经济政策调整、在外国投资的公司被国有化或被没收等，也会引起突发性的隐患事件。

企业隐患随时都有可能降临到每一个企业的头上，而且破坏性极大，这是任何隐患事件都有的基本特点。企业隐患的破坏性大致有两种形式：一是渐进性破坏，二是急剧性破坏。前者的典型案例是福特汽车公司，其衰落期长达 30 年；后者的典型案例是 20 世纪 80 年代，美国碳化物联合公司在印度博帕尔工厂的泄毒事故，疾风电火中造成 2000 人死亡，10 万多人致伤，这给该公司带来了上亿美元的诉讼案件。

从整个市场的角度看，企业隐患是不可避免的。尤其是在现代社会迅速发展、科技革命日新月异、经济环境瞬息万变的条件下，企业的经营风险不断增大，因此不可能存在永久的胜者。这就预警企业经营者，在任何时候，都必须把企业活力置于一切之上，在强调适应力、高应变力的同时，大胆创新，谨慎经营。这样虽然无法把所有隐患拒于门外，但却能尽可能地减少隐患事件发生，使隐患的危害尽可能地小。

但是，也有很多隐患事件在发生之前会有一定的征兆，企业经营者多加留神，便能预见。可预见的隐患有两种情况：一是企业内部原因，可以自行控制，消除了隐患，实际上就走出了隐患事件范围。但如果未能预见并加以防范，则迟早会出现结果；可预见隐患的另一种情形是宏观环境的变化，企业不能控制，因而也难以避免，但可设法减弱或转移隐患的破坏。

所以，一个成熟的企业也是一个能直面隐患的企业，它不仅





懂得如何面对企业隐患，而且懂得如何对企业隐患进行预警，从而对隐患进行预防。即使无法防患于未然，也可以让企业对隐患的来临做好准备。

## 二、隐患的自身特征

### 1. 隐蔽性

外在隐患一般都容易被发现，也容易被治疗。而潜在隐患则总是隐藏得很深，一旦发作，往往难以治疗。

任何事物都不是空穴来风的，绝大多数隐患在爆发以前都有一定的征兆。企业内患的隐蔽性造成了隐患转化成危机防范的困难，但另一方面也表明，如果能够及时对隐患进行预警，也易于将其消灭在萌芽之中。

企业内患的隐蔽性表明企业一定要建立隐患预警系统，否则即使已陷入隐患，企业也难以知晓。企业必须不断监测社会环境的变化，收集整理并及时汇报可能威胁企业的不安全信号，只有这样，才可能对隐患进行准确的预警。同时还应当超前决策，精心策划全面的隐患反应计划以便在隐患来临时从容应对。

### 2. 公开性

随着大众传播业的发展，信息传播渠道的多样化、速度的高速化、范围的全球化，使企业隐患情境也得以迅速公开，成为公众关注的焦点。隐患的这一特性，要求企业在处理企业内患过程中，要重视媒体的力量，做好企业预警并在隐患处理过程中与社会公众进行沟通。

在大多数情况下，企业对内患所采取的处理方式，对企业形象的塑造有着更为重要而深远的影响。换句话说，企业在面对隐患时所采取的不同的态度和方法，对塑造良好的企业形象将会产生“差之毫厘，谬以千里”的效果。

隐患的公开性使得企业加强与公众沟通、争取公众的谅解和支持成为隐患管理的基本对策。传统的“公众可被愚弄”的时代已一去不复返了。