

DECODING
10 MAJOR
MANAGEMENT PROBLEMS

破解中国企业的 10大管理难题

破解困扰中国企业十大管理难题
为千百万管理者找到成功的答案

本书针对企业面临的10大管理难题，进行了鞭辟入里的分析和阐述，指出了这些管理难题产生的原因，并提出了解决这些难题的具体思路和方法，逐一破解了长期以来困扰中国企业管理者的10大管理难题，对每一个管理者都有着非凡的借鉴和指导意义。

吕国荣 / 编著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



DECODING
10 MAJOR
MANAGEMENT PROBLEMS

破解中国企业的 10大管理难题

破解困扰中国企业十大管理难题
为千百万管理者找到成功的答案

吕国荣 / 编著

本书针对企业面临的 10 大管理难题,进行了鞭辟入里的分析和阐述,指出了这些管理难题产生的原因,并提出了解决这些难题的具体思路和方法,逐一破解了长期以来困扰中国企业和管理者 的 10 大管理难题,对每一个管理者都有着非凡的借鉴和指导意义。

图书在版编目 (CIP) 数据

破解中国企业的 10 大管理难题 / 吕国荣编著. —北京: 机械工业出版社, 2005. 5

ISBN 7-111-16489-X

I. 破… II. 吕… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 040691 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 郎世溟 版式设计: 张世琴 责任校对: 肖新民

封面设计: 熊 琼 责任印制: 陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5 · 8.375 印张 · 161 千字

0001—8000 册

定价: 25.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版



前 言

企业的发展必然会遇到许许多多的尖锐问题和令千百万管理者思考、探索的困惑与难题。加入 WTO 之后, 中国企业更直接地面对国际竞争, 因而更急迫地需要解决管理中的难题。

2002 年 10 月, 权威管理刊物《世界经理人文摘》杂志面向中国的职业经理人、领先的企业家和资深的管理专家, 就“困扰中国企业的 10 大管理难题”进行了广泛的调查和采访。根据经理人和管理专家的投票结果统计和分析, 总结出了困扰中国企业的 10 大管理难题 (按得票多少排序):

1. 怎样建立有效的绩效考核体系?
2. 怎样有效地激励和留住人才?
3. 怎样制定合理的员工薪酬体系?
4. 如何切实有效地建立和增强企业核心竞争力?
5. 怎样建立高效灵活的业务流程?
6. 财务管理如何有效地配合企业高速发展?
7. 怎样有效地管理销售渠道?
8. 怎样有效地拓展新客户和留住老客户?
9. 如何利用信息技术创建企业的竞争优势?



10. 怎样使企业的战略适应中国入世和全球化浪潮?

上述 10 大管理难题深深地困扰着中国企业,这些在企业管理中亟须破解的难题,是对企业管理者的挑战,如何破解这些难题,成为摆在中国企业及每一个管理者案头最紧迫的任务之一。

本书针对企业面临的这 10 大管理难题,进行了鞭辟入里的分析和阐述,指出了这些管理难题产生的原因,并提出了解决这些难题的具体思路和方法,逐一破解了长期以来困扰中国企业和经理人的 10 大管理难题,对每一个管理者都有着非凡的借鉴和指导意义,必将给读者朋友带来全新的启迪。

《破解中国企业的 10 大管理难题》一书的诞生,得益于《世界经理人文摘》杂志和“世界经理人网”的启发。本书在编撰过程中,参阅了《世界经理人文摘》杂志以及来自专家学者、企业和新闻媒体的文献与资料,在此一并致谢。

此外,本书在编撰过程中,还得了企业家及职业经理人刘大程、郑小琼、邹柏桥、张书兰、张旭东、邹华英、张鸿波、汤凌、董全才、谷桂琴等友人的支持和帮助,在此深表谢意。

吕国荣



目 录

前言

第 1 大管理难题：怎样建立有效的绩效考核体系 /1

美国《商业周刊》的调查表明：企业成功的第一要素就是绩效管理。然而，对自己公司的绩效考评不满意似乎是个普遍的情绪。据调查，只有不到5%的经理和员工对其公司现有的绩效考评流程感到非常满意。这也是绩效考核成为10大管理难题首位的原因。

绩效是企业永远的重点，没有绩效，一切都无从谈起。因此，每个管理者必须时刻关注整个企业以及每个人的绩效。

绩效管理是中国企业培育出世界级竞争力所需要的最为重要的管理制度体系，建立、实施并不断完善企业的绩效管理体系成为摆在每一位老总案头最紧迫的任务之一。

- 一、难题诊断：为什么绩效考核是企业管理的第1大难题 /3
- 二、有效的绩效管理需要妥善处理绩效差的员工 /12
- 三、抓住核心员工的绩效 /19
- 四、建立有效的绩效考核体系 /22

第 2 大管理难题：怎样有效地激励和留住人才 /27



破解中国企业的 10 大管理难题

人员激励是最古老的管理难题之一。现在，如何有效地激励和留住人才成为很多企业发展的“瓶颈”、人力资源管理的顽症，乃至成为当前困扰企业的最大的管理难题。

许多企业都面临着这样的困惑：不管你采用哪种激励手段，取得的效果都差强人意，用了一大堆激励方法却一点也不奏效，无法阻止员工离开的脚步。即使留住了员工的人，也留不住员工为公司全力以赴的心。

企业管理者必须实施“以人为本”的战略，构建一个完善的人才管理体系，完善激励机制，找到并解决激励无效的根本原因，充分满足员工的真正需要，合理运用激励因素，才能有效解决企业激励和留住人才的管理难题。

一、难题诊断：寻找激励无效的主要原因 /29

二、发现员工的真正需要是激励的关键所在 /42

三、实施以人为本的战略，吸引和留住企业人才 /48

四、合理运用激励因素，有效解决激励和留住人才的
难题 /57

第 4 大管理难题：怎样制定合理的员工薪酬体系 /67

21 世纪是人力资源竞争的时代，如何吸引人才、留住人才、用好人才，是企业界公认的难题，其中最为复杂和困难的是如何利用薪酬这把双刃剑做好对人的激励。可以说，薪酬分配是每位管理者最关心的工作，同时也是每个员工最关心的问题。

那么对企业而言，如何进行薪酬设计？如何建立一套行之有效的薪酬管理体系？如何发挥薪酬的功能和作用，以促进企业的发展……

企业薪酬管理中亟需解决的难题，是对企业主以及职业经理人的挑



战。因此,分析清楚产生这些难题的原因以及找到解决的办法,从真正意义搞好和完善企业的薪酬设计系统,才能彻底解决当前企业在薪酬方面的难题。

- 一、难题诊断:薪酬管理中常见的问题及其应对举措 /69
- 二、制定让员工更满意的薪酬体系 /79
- 三、建立合理的员工薪酬体系 /84

第 / 大管理难题:如何切实有效地建立和增强企业核心竞争力 /91

企业核心竞争力是企业独具的、能为企业带来经济效益的、支撑企业具有可持续性竞争优势的核心能力。企业一旦拥有核心竞争能力,就会使企业形成长期优势,推动企业的长久发展。

当前中国企业面临的一个突出难题就是缺乏竞争力,特别是普遍缺乏核心竞争力。

国内外企业的经营实践证明:核心竞争力已成为当今企业市场竞争成败的关键因素,更是企业能否掌握未来市场主动权的关键。在我国加入WTO、进一步参与国际竞争的形势下,打造核心竞争力是中国企业特别是大型工业企业的必然选择。

因此,如何找到不断提升企业核心竞争力的有效途径,切实有效地建立和增强企业核心竞争力,成了我国企业可持续发展的重大课题。

- 一、难题诊断:为什么中国企业普遍缺乏核心竞争力 /93
- 二、中国企业怎样构建自己的核心竞争力 /106



第 2 大管理难题：怎样建立高效灵活的业务流程 /115

随着企业所面临的竞争越来越激烈，企业必须通过更加高效的运作系统来不断提高自身的应变能力和适应能力，这其中业务流程管理是最为重要和有效的方式之一。

但长期以来，由于传统企业体制、机制、业务设计等方面的原因，业务流程的运作效果难尽人意，甚至达不到增值的效果。这就使业务流程管理成了企业管理的一道难题。

近些年来，许多知名的大企业被质量问题、成本问题、反应速度等问题所困扰，他们尝试过种种方法，但效果都不明显。而业务流程再造为企业提供了一个行之有效的方法，它是一种适用性很强的解决方案，能有效解决企业业务流程的管理难题。

一、难题诊断：现行企业业务流程存在的主要问题 /117

二、以业务流程再造来解决企业业务流程的管理难题 /121

三、企业实施业务流程再造必须遵循的基本原则 /129

第 3 大管理难题：财务管理如何有效地配合企业高速发展 /137

管理财务资源，就是获得财务资源并使其保值增值。而财务资源的保值增值，一直是困扰中国企业的问题。不论是大企业，还是小企业，都不能成功地控制库存和应收账款。而且，很多企业把资金浪费在规划和执行都很差的项目上。

财务管理是企业管理的核心。但是现阶段我国企业财务管理由于受过去片面、陈旧的传统经济思维的影响，产生了许多错误、不符合企业发展的问題。由于这些问题的存在，使得财务管理不能发挥其对企业的



核心作用，甚至有碍于企业的发展。

只有解决好这些问题，我国企业才能在激烈的国际、国内竞争中立于不败之地，我国经济才能更好、更健康地向前发展。

一、难题诊断：我国企业财务管理存在的误区及其
对策 /139

二、发挥财务管理核心作用需要解决的问题 /152

三、有效地进行财务管理，推动企业的高速发展 /156

第 1 大管理难题：怎样有效地管理销售渠道 /165

销售渠道是产品顺利分销的关键，也是诸多公司当家人颇为头疼的一道营销难题。

当前，企业销售渠道出现了许多顽症：由于赊销，应收款越滚越大，企业难以为继；窜货现象屡禁不止，渠道利润遥遥无期；下游客户“店大欺客”，渠道上游忍气吞声；辛辛苦苦开发的大户，一夜之间集体背叛，企业欲哭无泪……很多企业因为没有很好地处理和解决这些问题而遭受灭顶之灾。

诊断和剖析这些症结所在，并找到解决之道，是企业必须面对的管理难题。只有当企业能够有效地设计好销售渠道、管理好销售渠道，销售渠道拓展与管理的难题才能迎刃而解。

一、难题诊断：企业销售渠道存在的主要病症 /167

二、有效的销售渠道管理要力争达到的三大目标 /181

三、有效地解决销售渠道冲突 /185

四、破解企业销售渠道拓展与管理的难题 /192



第 1 大管理难题：怎样有效地拓展新客户和留住老客户 /197

企业追求客户满意的种种实践活动，最终都归于一个中心：通过提升现有客户的忠诚度来拓展新客户、留住老客户。

提高客户忠诚度，说到底，就是为了获取更多的客户资源。如何向客户提供真正的个性化服务和规范化服务？如何在瞬息万变的市场中留住老客户、争取新客户？这些已成为企业兴衰攸关的焦点，成为众多企业面临的一个共同的难题。

客户忠诚不是天生的，忠诚必须要去赢得。企业只有进一步提高服务水平，吸引、留住老客户，拓展新客户，不断提高客户满意度和忠诚度，才能确保业务成交量持续增长和市场份额不断扩大。

一、难题诊断：导致企业客户流失的关键原因及解决方法 /199

二、将满意的客户变为忠诚的客户 /205

三、提高客户忠诚度是拓展新客户、留住老客户的有效途径 /210

第 2 大管理难题：如何利用信息技术创建企业的竞争优势 /219

21 世纪是新经济的信息化时代，21 世纪的世界是信息技术广泛应用的世界。今天，在世界的每一个角落，在几乎任何一个产业里，都有许多企业运用信息技术来改造自己、强化自己、增强自己的竞争力，迎接新经济时代的挑战。



在市场竞争和信息革命的双重推动下,不少企业开始应用信息技术作为竞争的武器,取得了较好的效果,显示了信息技术的巨大潜力。然而,我国企业在信息技术应用和投资上还存在不少难题,影响了信息技术这一战略性资源的功能的发挥。只有有效地认识和解决这些难题,才能切实地利用信息技术来创建企业的竞争优势。

一、难题诊断:企业信息技术应用中存在的问题及其
对策 /221

二、信息技术如何使企业创造竞争优势 /227

三、全面提升企业信息技术的投资回报 /232

第 4 大管理难题:怎样使企业的战略适应中国 入世和全球化浪潮 /241

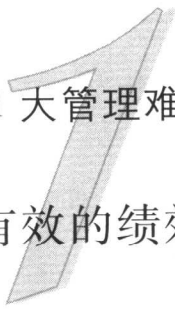
中国加入 WTO 已经有三个年头了, WTO 规定的五年保护期行将结束,这是一个后 WTO 时代,也许“狼”真的来了,而且更为气势汹汹。面对“群狼”们疯狂地猎食,面对日益激烈的市场竞争,中国企业如何迎接这种挑战,在竞争中不断发展壮大,这是摆在我们面前的重要课题。

出口是中国企业应对后 WTO 时代全球化的有效策略。俗话说“有力的进攻是最好的防守”,在后 WTO 时代,在全球经济一体化的今天,企业应积极参与国际竞争,利用一切机会,竭尽全力地扩大出口,努力开拓全球市场,制定与自身相适应的跨国经营策略,才能使我国企业在未来的国际经济舞台上扮演重要角色。

一、难题诊断:入世后我国企业面临的机遇和挑战 /243

二、出口是中国企业应对后 WTO 时代全球化的有效策略 /247

三、怎样使企业的战略适应中国入世和全球化浪潮 /251



第 1 大管理难题：

怎样建立有效的绩效考核体系

美国《商业周刊》的调查表明：企业成功的第一要素就是绩效管理。然而，对自己公司的绩效考评不满意似乎是个普遍的情绪。据调查，只有不到 5% 的经理和员工对其公司现有的绩效考评流程感到非常满意。这也是绩效考核成为 10 大管理难题首位的原因。

绩效是企业永远的重点，没有绩效，一切都无从谈起。因此，每个管理者必须时刻关注整个企业以及每个人的绩效。

绩效管理是中国企业培育出世界级竞争力所需要的最为重要的管理制度体系，建立、实施并不断完善企业的绩效管理体系成为摆在每一位老总案头最紧迫的任务之一。



一、难题诊断：为什么绩效考核是企业管理的第1大难题

对自己公司的绩效考评不满意似乎是个普遍的情绪。新近的一次调查表明，只有不到5%的经理和员工对其公司现有的绩效考评流程感到非常满意。这也是绩效考核成为10大管理难题首位的原因。

我们先来看看下面这个场景在自己的公司里是不是也存在。

下午3点50分，A公司的管理中层会议终于结束了，接下来，人力资源部经理开始安排研发部的绩效考核会议，该会议事先通知下午3点30分开始，但由于前边的会议占用了一段时间而被迫推迟。

这个时候研发部经理提出：现在都快四点了，绩效考核会能不能不开了？

人力资源部经理：还是开吧，都安排好了。

研发部经理：我认为绩效考核很难做，公司在整我们。

人力资源部经理：这是公司统一安排的，做起来再说吧。我在人力资源部推行，效果不错呀。

研发部经理：做起来是可以，但是搞得不好，反而起反作用，谁来负责？

.....



这种场景，相信很多公司的 HR 经理都经历过。辛辛苦苦制订的绩效考核办法无法推行，部门管理人员和员工产生抵触情绪，对于考核或敷衍了事或互相推诿，致使人力资源部经理疲于应付，处境尴尬。

事实上，中国企业在绩效管理方面遇到了各种各样的难题。以上案例表现出来的问题比较典型，但它只是绩效管理问题“冰山”中的一角。难怪在国内一家权威管理刊物的调查中，“如何建立有效的绩效管理系统”被列为最困扰中国企业十大管理难题之首。

为什么需要绩效考核

关于绩效考核，我们时常听到员工们这样议论：

A 说：绩效考核考了也白考，最后还是主管说了算……

B 说：考核还不就是为涨工资、炒人找一个理由……

C 说：反正评优是轮流坐庄，今年总该轮到我了……

企业为什么需要绩效考核？这是企业经常会忽略的问题，而且越到中下层，越说不清楚，他们回答最多的就是：“年底发奖金嘛！”很多企业在公司手册中都涉及为什么要考核，但是真正问他们的时候，大家所理解的考评目的与公司手册中的文字往往并不一致，老总与老总不一致，中高层管理者与员工所理解的就更不相同了。

其实，绩效考核本身带有两个不同的目的，一方面它带有组织管理的目的，希望通过考核的手段来促进组织目标的实现；另一方面它又带有个人激励的目的，希望通过绩效评估尽



量照顾到每个个体的独立存在。

帮助员工发展绩效，促进员工在绩效方面不断提升和改变，同时为企业人事决策提供依据，也就是说，绩效考核的结果，是用来和奖金、薪酬、人员任用、晋升等人事决策挂钩的。但在绩效考核实践中，常常出现重考评、轻业务改进的现象，结果考评不仅没有提高效率，反而降低了效率。

一个企业管理者要学会思考：考核的目的是为了提高企业的整体运作水平和绩效，还是为了实现对员工的合理奖惩？是让企业在一个规范的水平上运作，还是让技能欠缺的管理人员找到一点管理的感觉？每个企业都需要这样自问。最后要明确：年终考核本身不是目的，它是为了员工在下一年度更好地提升业绩水平。如果考核者背离绩效考核的目的，只是为了考核而考核，考核只是用来评价员工的工作状况，人为地拉开距离，抓住那些绩效低下的员工，甚至把他们淘汰掉，那么年终这一耗时、耗力的大工程也就失去了它本来的意义。

有效的绩效管理至少可以带给企业六大竞争优势：

第一，可以帮助公司和员工提高工作绩效。

第二，能帮助公司做出加薪、升职、解雇、降级、调动和培训等正确的雇用决策。

第三，能够帮助公司降低员工的流失率，让企业保持一定的流失比率。企业每年只有淘汰一些绩效不合格的员工，才能保证总有血液循环，保持活力。

第四，通过绩效管理系统，发现企业中存在的问题。

第五，帮助企业做好人力资源规划。

第六，能促进上级和员工间的沟通。