

杨沛霆主审

何翔皓主编

拍板失误是 大忌

何翊皓 陆晓薇 何志勇 编著

中小企业实用管理丛书

系 统 性
针 对 性
实 用 性

·3·

本书均帮
您解决几
个问题

人 民 出 版 社

丛书编审委员会

主审 杨沛霆 副主审 刘化樵 黄栋材
主编 何翔皓 副主编 李 昶 田博华
编审委员会成员 (以姓氏笔划为序)
田博华 吕太昌 刘天禄 刘化樵
杨沛霆 杨继立 汪章樵 李 昶
李瑞瑾 何翔皓 陈铭忠 张正伦
张仲梁 曹 忠 黄建元 黄栋材

中小企业实用管理丛书

拍板失误是大忌

PAIBAN SHIWU SHI DAJI

——中小企业决策须知

ZHONGXIAOQIYE JUEZE XUZHI

何翔皓 陆晓霞 何志勇 编著

人民出版社出版发行 新华书店经销

秦皇岛市广龙印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 5.75印张 126,000字

1988年12月第1版 1988年12月北京第1次印刷

印数0,001—2,000

ISBN7-01-000464-1/I·68 定价 2.70元

前 言

作为管理科学的培训工作者,近几年 we 有机会深入企业学习考察并开展了一些管理咨询活动。在实践中我们亲身感受到,经济体制改革给我国的企业增添了前所未有的生机活力,带来了数以倍增的经济效益。但同时我们也看到,许多企业,特别是中小企业,在激烈的竞争中正处于困境。它们有的勉强维持,有的濒临破产,有的已经倒闭。这些企业经营到如此地步,其原因何在?从我们靠管理咨询救活了一些企业的事实看,根本的一点在于这些企业的管理者特别是领导者缺乏现代企业管理知识,尤其是实用管理知识。鉴于此,我们感到很有必要把我们在咨询和培训工作中用到的一些现代管理知识和信息,奉献给广大中小企业的领导者、管理者。于是便萌发了编写这套《中小企业实用管理丛书》的念头。

丛书的名称已向读者表明,它的服务对象主要是中小企业,它所介绍的内容主要是实用管理知识。按照我们编写意图,它不追求高深玄奥,而是讲求通俗浅近;它不是全盘照搬外国的书本,而是立足于中国的实际;它力戒抽象空洞的逻辑演绎,而务求用理论说明实际问题。丛书的选题都是针对中小企业的需要和存在的问题择取的,所涉及的内容基本上涵盖了企业经营管理的各个方面和环节,不但努力体现了系统性、全面性和实用性,而且充分反映了现代化管理

的新精神、新机制、新知识、新信息。丛书切望使自己能起到为中小企业的管理者特别是领导者出谋划策的作用，使中小企业在竞争中立于不败之地。

随着改革的深入和经济的振兴，我国将有大批机关干部、科技人员、复转军人、大中专毕业生及农村知识青年转到企业特别是中小企业从事管理工作，从而使企业管理人员的队伍不断扩充。对于这些未来的企业家来说，他们较之在职者更急需现代企业管理知识，特别是实用管理知识。因此，我们这套丛书同样是把他们作为服务对象，乐于做他们的知音，甘为他们走向企业家之路搭桥。希望丛书不但能受到在职的企业家欢迎，也能受到未来的企业家青睐。

本丛书在酝酿和编写过程中，承蒙许多领导和专家的指教以及400多个单位和个人在素材、资料方面的援助，借此出版之际，特表诚挚谢意。

丛书编审委员会

1988年5月

目 录

第一章 拍板失误是大忌	(1)
第二章 项目分析	(17)
性能分析	(19)
可销性分析	(23)
防御性分析	(31)
第三章 企业实力分析	(37)
销售能力分析	(40)
生产能力分析	(50)
技术能力分析	(59)
第四章 企业家分析	(66)
个人特性分析	(69)
专门知识分析	(79)
辅助实力分析	(89)
第五章 经营环境分析	(95)
市场分析	(98)
竞争分析	(105)
供应分析	(115)
政府因素分析	(122)
第六章 风险分析	(129)
条件风险分析	(131)
投资风险分析	(138)
经营策略风险分析	(143)

第七章 项目决策的程序、方法和技巧.....	(150)
项目决策的程序.....	(150)
项目决策的方法.....	(153)
项目决策的技巧.....	(170)
结束语 捕捉成功的机会.....	(176)

拍板失误是大忌

经济体制改革的春风，吹绿了祖国大地的每一个角落。近年来，各地区兴建新企业的热情空前高涨。无论到哪一个城市，哪一个乡村，都可以听到“项目、项目、项目”的议论和呼声。人们都希望通过搞项目的方式，振兴国家和地区的经济。

然而，事实上不能不看到，许多工厂因为产品没有销路不得不停产；许多工厂因为原材料不落实不得不停工待料；许多工厂因引进的技术不配套、不过关而生产劣质产品。于是，为数甚多的中小企业面临十分艰难，甚至倒闭的困境。

从近年来许多企业失败的事例中，可以发现他们失败的直接原因绝大多数是可以事先预测到的。问题就出在决策者由于激情，没有较为全面地去考察一个项目成功与失败的各种可能性，过于乐观地估计了项目成功的一面，而忽视了项目可能失败的一面，特别是那些看上去微不足道但却是致命的弱点。

一个项目成功，是由于这个项目所涉及的各方面因素在起着积极作用。一个项目的失败，往往只是其中某个因素在起坏作用。仿佛世上存在着这样一种不公平的准则，成功要求各方面都有效，而失败只要求一个无效。正因为有这么一

个不公平的准则，所以在决策时就怕把板拍在含失败因素的项目上。

从濒临倒闭的中小企业或乡镇企业调查结果看，这些企业的失败往往是决策失误。

例如，有一个企业，1982年首先在国内生产出了防火门，并在此后的几年内获得了巨额的利润。然而这个企业后来轻易地决定把防火门生产技术转让出去，以获取一部分技术转让费。看起来，这似乎是一项无关企业生存与发展的小小的决策，但是它却给企业带来了巨大的灾难。到了1987年，全国大约有了50多家生产防火门的企业。这50余家企业在国内市场以同一产品参加竞争。虽然这家企业的产品质量仍属上乘，但是由于种种原因，其市场的很大一部分为后来参加竞争的新办企业争夺过去了，结果该厂在销售上遇到了麻烦，致使开工能力达不到60%，该厂主要领导人不得不亲自出马为生产跑订货。

在这项技术转让决策中，企业显然忽视了以下几种情况：（1）防火门是笨重的产品，运费很高，不适于长途运输。如果国内只有一家企业生产，用户出于防灾的需要，可能会不远万里地前来订货。但是一旦就近有企业生产这种产品，虽然质量略差些，但从成本角度考虑，就近采购既方便又便宜，用户就不会多花运费而前来远程订购。（2）防火门生产技术不甚复杂，乡镇企业可以很快掌握，而乡镇企业的管理体制又极为灵活，在销售手段上，也有国营企业不能比拟的独到之处。在产品质量不相上下的前提下，采购者多数倾向于购买乡镇企业的产品。

尽管事后的分析可以看出，企业失败的原因十之八九是事先可以知道的，并且是可以防止的，但在某种特殊的情况下

却被企业忽视了，轻易地拍板，从而造成巨大的损失。

许多企业拍板失误的原因有时并不是企业家缺乏判断事物的能力，而是因为他们事前对客观情况没有进行客观科学地分析，没有充分利用自己拥有的知识，只是某些考虑占了上风，某些因素被简单地忽视了。

许多企业拍板失误还出自于“倾向性的判断”。在项目还没有作充分论证之前，企业领导凭直觉就倾向于上这个项目，随后的论证往往围绕着这个项目必然可行而展开，结论也往往是可行的。有些失败企业的领导常有一种想法：“投资论证项目，如结果是不可行的，论证费不是白丢了！”殊不知，不可行的结论可以避免投资失败，少量的论证费用可以避免巨大的经济损失！

例如，有一个乡，在农村经济体制改革以后，大量劳动力闲置起来了。于是乡政府决定办一个企业。乡领导找到县乡镇企业管理局，要求给予支持。县乡镇企业管理局的大部分同志对此事极为热心。特别是某企管科副科长，他不辞辛苦地四方联系，通过朋友的朋友的朋友，找到了某大学化工系的某位副教授。这位副教授在学术上很有成就，发表过多篇学术论文，还带过几个研究生，对办企业这件事也很热心。于是，在这位副教授的建议下，就办了一个化工厂。在办厂前，曾有人提出，是否对项目的经济可行性论证一下，但却遭到大多数同志的反对。有的反对者甚至说：“你有副教授这样的水平吗？你能论证这个产品的前途吗？你懂化工吗？”于是在倾向上马的前提下，请这位副教授写了一篇可行性论证报告。结论当然是可行的，投资利润率30%，产值利润率35%。遗憾的是，这位副教授虽然在技术方面很在行，但他却不太了解市场，对企业经营管理知识了解得更

少。他不知道生产这种化工产品的企业已经兴办了许多个，市场基本上趋于饱和，并且生产这种化工产品的原材料不断涨价，如果不采取特别先进的工艺和强有力的管理措施，生产这种产品的企业就会亏损。结果就在这种“倾向性判断”的盲目决策下，这个化工厂投产了，果然产品卖不出，企业不得不停产。

倾向性的判断往往夸大了项目成功的因素，而掩盖项目失败的因素。这并不是企业家没有论证项目的能力，而是由于他的“倾向性”使他不愿意亲自去进行调查论证，也不屑于请别人进行调查论证。

在项目决策中，许多不可捉摸的心理因素有时也会起出乎意料的作用。许多企业的失败往往是由于企业家不能控制这种心理因素而感情用事。

例如有这样一家企业，是以生产服装为主，从1980年到1984年的经济效益很不错。该企业领导多次被电视台和报纸宣传报道过。这位企业家以及他的主管领导，都认为他们在服装的生产经营上积累了丰富的成功经验。于是决定扩大生产规模，又从国外引进了两套服装生产线。但是他们却没有及时估计到，服装行业已出现重要转机，人们对数量的需求已经基本上得到了满足，开始追求款式、质量。也就是说，大规模的同一产品的上市，不再为人们所接受。于是，这家企业的产品供过于求，经济效益大幅度下跌。这些领导自以为过去走这条路成功了，照直走下去还会成功。殊不知环境是在变化着的。过去能够取得成功的办法，在新环境下完全可能导致彻底的失败。

项目决策失误还有两个原因：一是片面地分析问题，也就是说，单因素地分析一些现象；二是对某些问题的分析深

度不够，或者说，常常静止地观察事物而很少分析事物的变化。

例如何企业都很关心产品的销路。在项目决策前，企业领导大多数要问一下产品的销路如何？然而决定产品销路的因素是很多的。从经营环境来看，它取决于社会对这类产品有多大的需求，没有社会需求的产品当然是卖不出去的。有社会需求的产品是不是一定能卖出去呢？这也不一定。还需取决于生产该产品的企业的销售能力。销售能力强的企业卖产品就容易些。销售能力弱的企业，即使市场是现成的，它也未必能够占领。另外，如果产品本身可销性好，即使销售能力稍弱的企业卖起来也容易。如果产品本身的可销性差，即使企业销售能力很强卖起来也很困难。还有，经营环境是经常变化着的。社会需求既可能平缓地变化，也可能暴涨或暴跌。这种经营环境的变化也会经常影响某个具体企业的产品销路。从这里可以看到，产品卖起来是否顺利，不是简单地一个有没有销路的问题。在经营环境方面，它取决于市场需求及其变化；在企业实力方面，它取决于企业的销售能力；在项目本身方面，它取决于产品的可销性。如果企业领导在项目决策时，不是综合地全面地考虑这些问题，是难免出差错的。

企业领导现在也很关心材料的供给。在社会主义初级阶段，原材料短缺是难以避免的，但情况各有不同。有些材料显得特别偏紧，有些材料的供应就显得稍微宽松些。企业在项目决策时，自然会倾向于选择供应宽松的材料。然而即使是供应宽松的材料，采购能力差的企业却未必能够搞到；即使是供应偏紧的材料，采购能力强的企业却能够搞到。于是，在材料这个问题上，就至少取决于两个因素：一是市场

上的供应行情；二是企业的采购能力。在项目决策时，如果只考虑其中一个因素，就难免陷入供应不足的困境。

分析那些失败的企业，总可以找到失败的原因。值得重视的是，失败的企业并不是所有方面都不行。而只是极少的但又是很重要的一两个方面不行。他们之所以失败，是这些不利因素起了主导作用。只要改变这些不利因素为有利因素，这些企业就能够复苏。有些企业，项目本身较好，经营环境也不错，但企业的实力不行。有些企业，项目、企业实力、经营环境都可以，但企业领导却存在某些缺点。只要把这些不利的条件加以改善，企业的振兴是完全有希望的。当然，如果事先对这些不利因素加以考虑，企业的发展就会顺利得多。

要避免拍板失误，就是要努力地认识和克服那些影响项目成功的不利因素。

客观地分析任何一个项目，可以发现：企业领导本来是具有足够的知识和能力去甄别这些项目是否可行，只是我们缺乏将这些知识和能力用于正确决策的方法，或是缺乏认真评估分析的态度。

人们创业的热情是宝贵的。这种热情是中国经济振兴的源泉。然而，要保持这种热情，需要我们的大部分项目取得成功。要让项目不失败，关键的一条是决策不能失误！

项目能否取得成功，取决于此项目涉及的各方面的交互作用；取决于项目上马之前的论证工作；取决于是否上马一个新项目的决策。

调查表明，现在技术市场上由各研究单位向各地区推荐的转让项目，大约有90%以上的项目是难以取得成功的。这90%左右的前途暗淡的项目，有的是因为技术尚处在实验室

水平，在工业上直接生产尚不成熟；有的是因为该项目已经属于淘汰项目，已经或即将为更好的新项目取代；有的是因该项目的水平超过当前国内经济水平好多年，还不能为人们认识，立即上马市场容量有限；还有的是因为它们对支持条件要求很苛刻，从而可能对某地区某企业合适，面对其它地区其它企业不适合。90%不是一个小比例，它经常将那些急于求成的企业引入歧途。如果企业领导拍板在这90%的项目上，那么他遇到困难甚至失败，是不奇怪的。

企业要避免决策失误，就要用正确的逻辑思路和简便的方法来筛选项目。决策科学的理论有许多种，这些理论在特定的场合都有它特定的用途。对项目决策来说，是否可以参考以下的决策思路。

人们之所以搞项目，目的无非是创业。我们可以把创业的过程比拟为一条船在大海里航行，创业的成功类似于这条船终于到达了目的地，创业的失败类似于这条船在大海中倾覆。船的航行取决于许多方面的因素。首先船头的形状就很重要，如果船头的形状不好，船受到的阻力就大，船的航行速度就不会快。对创业来说，项目本身就类似于大海航行中的船的船头。如果项目好，创业的速度就会快些，受到的阻力就会小些。如果项目有问题，创业就会受到来自各方面的阻力，很可能在项目还未取得成功之前就将企业的财力耗尽。

例如有过这样一个项目，是利用生物工程技术，以黄豆粉为原料生产高级营养液。这种营养液的主要成分是单细胞蛋白和某些酶，可以提高人的全身免疫能力，对抗衰老、防癌、防爱滋病等都有较好的效果。由于这个产品好，销售也很容易，供不应求，每天早上4点，大量需要这种产品的顾客就到企业的销售铺面前排队。这家企业因为有了这样一个好项

目，很快偿还了投资，获得了巨额的利润，积累了资金，实力大大增强了。仔细分析这个项目，它有三个优点，一是产品性能好，即这种产品确实具有人们所需要的性能；二是产品可销性好，即市场上很欢迎这种产品，供不应求；三是防御性好，即生产这种产品的技术只有这家企业独有，没有竞争对手，所以它可以按供求关系定价。

但是，另外有这样一个项目，是利用小冲天炉冶炼蓄电池的废铅中的铅铸成铅锭。由于这家企业的生产技术很一般，铅锭的质量不稳定，只能作为其它冶炼厂的原料，可销性差。而且企业本身自有资金有限，为了正常生产，不得不耗费大量的精力去筹措流动资金，好不容易获得的一定利润还要拿去还贷还息。因为它在上项目时，技术起点放得很低，项目的性能和可销性受到影响，因此积累资金很困难。没有资金，技术改造也无从谈起。于是进入了“技术水平低→产品质量差→销售困难及利润低→贷款能力差→无法技术改造→技术水平低”的恶性循环，企业在半死不活地挣扎着。

在大海航行中，船的动力系统也很重要。如果船的燃料充足，动力很大，那么它就会劈波斩浪、飞速前进；如果船的动力很小，即使船头形状很好，其速度也快不到哪里去的。在创业过程中，企业本身的实力就类似于船的动力系统。如果企业的实力不行，即使是再好的项目也会受其影响而大大逊色。在许多情况下，项目的好坏，是针对企业的实力而言的。

例如有这样一个项目，主要是通过生物化学的方法利用猪血生产某种酶制剂。这个项目投资需250万元，年产值约800万元，年利润约300万元。曾经有两个企业要求搞

这个产品。一个企业在天津，一个企业在珠海。在天津的这个企业原来在生物化学方面有一定的基础，在酶制剂销售方面也有许多经验，新项目的设备有一半左右它都有，所以天津企业搞这个项目就比较容易，只需在设备上新投资100万元。而且由于其原有技术基础和销售经验，使其综合成本下降，只需400万元左右。因此这个项目对天津企业来说，就变成新投资100万元，年产值800万元，年利润400万元的项目。然面对珠海企业来说，这个项目是个全新的项目，它必须花费项目所需要的一切钱。无论投资利润率或产值利润率，珠海企业都比天津企业低多了。

项目的经济效益或经济可行性是与接受项目的企业的销售能力、生产能力、技术能力密切相关的。同一家技术开发单位将同一项技术转让给两家企业，但这两家的经济效益很不相同，一家企业赢利很大，另一家企业亏损很大。这种现象正是由引进技术的企业的实力差别引起。

在大海中船能否顺利航行，还取决于船长。大海航行靠舵手，创业也是一样，创业能否顺利进行，取决于创业者的素质。好的创业者会给企业带来大笔财富，差的创业者会给企业带来大笔债务。创业者个人的特性、专有的知识以及其它辅助实力会对项目的成败起决定性的影响。

有这样一个企业家。他个人开办了一个私人性质的经营性公司，经济效益很不错。他的才华受到了人们的青睐，一些大企业竞相聘他去任经理。但他的主要兴趣仍在开办私有性质的企业上。他经过市场调查和行业调查，决定和港商合办一个生产经营儿童玩具的公司。他的精力、热情和气质使一大批港商钦佩不已，许多与他签订了投资意向书，意向投资达2000万港币，并举荐他任公司总经理。玩具这个项目是个比

较好的项目，在国内有广阔的潜在市场，在国际上也很有竞争力。香港是全世界最大的玩具出口基地，云集了大量才华横溢的玩具设计师。但是近几年香港实业界在玩具行业的投资倾向锐减，大量国际玩具订货单无人接受。另外近几年香港的人工费用和地皮费用上涨较快，而香港玩具生产成本中，人工费用和地皮费占44%。国内因为人工费用和地皮费较低，在生产成本上占很大的优势。这家玩具公司准备将国内人工、地皮便宜的优势与香港出色的玩具设计相结合，开拓国际市场。这是一个很好的设想。但是，万事都不会那么一帆风顺。由于当时国内尚没有私营企业与外商合资经营过投资规模那么大的企业，地方主管部门感到心中无数，所以批准公司筹建的许可证竟审批了一年多。在这一年多时间里，这位企业家四处奔波，弄得神魂颠倒，港商也因为等得不耐烦，纷纷另找合伙人投资。等到筹建证批下来时，真正落到实处的外商投资不到100万元。这位企业家的雄心大略受到严重挫折，终于经受不住这意外的打击而坠楼身亡。其实，即使是一个非常好的项目，都会遇到许多意料不到的困难。这时，就要看搞这个项目的创业者的坚忍性了。他如果能咬牙挺住，这个项目就会成功。如果挺不住，那失败就无疑了。

船在大海中航行，海浪的波动对船的航行影响很大。海浪小的地方，船航行就比较顺利，海浪大的地方，航行的阻力就大，甚至有倾覆的危险。对创业来说，经营环境就类似大海，经营环境的变化就类似海浪，经营环境及其变化对创业就像大海对于航船一样既会给创业带来威胁，也会给创业带来机会。

有一家生产空调的企业，前几年因为产品质量好，集团购买的多，所以销售很顺利，利润也很高。那时候，这个

企业不用出门推销，用户和中间批发商就竞相涌上门来购买产品。企业只要抓好生产，把住产品质量关，其生存与发展就不成问题。然而从去年开始，由于控制集团购买力，购买空调的单位突然锐减。这家企业因为过去不必担心推销，所以销售力量很薄弱，于是开始遇到前所未有的困难。由于这家企业没有事先预计到这种变化，所以一时束手无策。这就是企业经营环境的变化给企业带来的冲击。

还有一家生产钢化玻璃的企业，在广东某经济特区，主要生产汽车风挡玻璃。这家企业的产品质量很好，达到了国际先进水平，并且领到了以产顶进的证书。但是经济特区的生产成本较高，这家企业的产品价格要略高于国内同类产品的价格，从而其产品在质量上的优势为价格上的劣势所抵消，尤其是国内有些生产汽车的厂家因各种原因往往对价格的考虑要多些。有的明确表示：“如果你们销售价与国内同类产品价一样，你们有多少产品我们就要多少。如果你们不肯降价，那么我们宁愿要质量稍差些但价格便宜的产品。”这就使这家企业处在两难的境地，或者削价多销，或者产品积压。然而经营环境的突然变化，却给这家企业带来了新的机会，这就是日元升值。日本是世界上汽车制造大国，当然也是钢化风挡玻璃的制造大国。在日本，制造汽车的都是些大企业，制造钢化风挡玻璃的都是中小企业。日元升值给日本的经济发展带来了巨大冲击，大企业挺过去了，中小企业却经受不了。于是一些制造钢化风挡玻璃的中小企业从成本考虑倾向于停产，转到海外采购。这就在经济特区这家企业面前突然展示了一个庞大的日本市场。由于它的产品质量达到了日本的标准，许多日商前来洽谈购货。

在大海中，会有这样那样的暗礁。这些暗礁对船的航行