

“信达智业”管理丛书

TUPO QIYE FAZHAN DE
92 GE PINGJING

突破

企业发展的 92个瓶颈

闫景连 编著



金盾出版社
JINDUN CHUBANSHE

突破企业发展的 92 个瓶颈

闫景连 编著

金盾出版社

内 容 提 要

一场波及全球的金融危机,给我国企业尤其是中小型企业带来了严重的冲击。随着市场竞争的加剧,企业如何提高自身的综合实力,突破发展瓶颈,成为摆在企业管理者面前的重大问题。本书从领导力、企业战略、机构、人力资源等 13 个方面,分析了如何突破企业发展的瓶颈。本书通俗易懂、案例丰富,是企业谋求长远发展的好帮手。

图书在版编目(CIP)数据

突破企业发展的 92 个瓶颈/闫景连编著. -- 北京:金盾出版社,2011.1
ISBN 978-7-5082-6648-0

I. ①突… II. ①闫… III. ①企业经济—经济发展—研究—中国 IV. ①
F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 192458 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京印刷一厂

正文印刷:北京天宇星印刷厂

装订:北京天宇星印刷厂

各地新华书店经销

开本:787×1092 1/16 印张:13 字数:249 千字

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1~8 000 册 定价:23.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

推 荐 序

1998年波及全球的金融危机,给中国的企业尤其是中小企业带来了严重的冲击,这里固然有我们国家产业结构的问题,但更重要的原因是许多中小企业缺乏战略思维,加上自身管理水平不高,因而在危机来临之时无力应对,企业生产经营立即陷入困境,企业甚至走上关门破产的道路。同样是面对危机,我们也看到,一些优秀的中小企业能够很快实现经营转型,由外贸拉动型向内需扩张型转变,大力开拓国内市场,并取得了相当好的成效,这里的原因值得广大中小企业的企业家们深思和借鉴。个人认为,企业自身“内功”的修炼程度如何,决定着企业能否突破自身发展的“瓶颈”,决定着企业的命运。所谓企业的“内功”,实质是企业综合管理水平和能力的提升。

中国企业联合会管理咨询委员会多年来在为大企业服务的同时,也一直在关注着中小企业的成长。中小企业发展的好与坏、快与慢,对经济增长和社会稳定起着举足轻重的作用。根据有关部门统计,截至2006年年底,在各级工商部门注册的中小企业数量为460多万户,创造的最终产品和服务的价值占全国GDP的58.5%,缴纳的税金占全国的50.2%,同时还吸纳了近75%的城镇就业人口。因此,我们近年来也把工作的重点逐步向中小企业转移,希望通过扎扎实实的工作,帮助我国众多的中小企业更好地成长、壮大,更好地实现转型。

闫景连先生是中国企业联合会管理咨询委员会委员,国际注册管理咨询师(CMC),我们相识多年,对他十多年的管理咨询经验和对企业、对咨询项目认真负责的敬业精神甚为赞赏。他在多年为我国企业提供管理咨询服务的过程中,积累了丰富的实战经验和许多成功的咨询案例。今天,他将自己多年管理咨询实践积累而形成的思想、观点和方法奉献给广大的中小企业家或准备创业的未来企业家。本书的特点是采取通俗易懂的表达方式,对经营

管理理论和管理方法进行提炼、梳理和总结。相信本书的出版会对推动我国中小企业发展,帮助中小企业修炼“内功”起到积极的作用。

中国企业联合会管理咨询委员会秘书长
赵天乐

自序

2009年3月23日,工业和信息化部部长李毅中在“中国发展高层论坛2009年会”上发表演讲时表示,尽快扭转经济下滑趋势,让中小企业活下去避免破产是当务之急。只有把企业救活了,企业能够继续生产、经营,这样才有产值,才有增加值,才会提供更多的就业机会,才有社会的稳定。

这番话至少传递出两个信息:一是中小企业对我国经济发展起到了至关重要的作用;二是中小企业破产情况较普遍。在金融危机冲击下,我国中小企业大批破产。在企业综合实力较强的广东地区,仅2008年一年,就有一万多家中小企业歇业或倒闭。众多中小企业破产,经济环境是不可忽视的因素之一。但是,不可否认,企业自身的种种缺陷才是问题的核心。

中小企业的高破产率问题,一直受到政府的关注,也是经济学界研究的重要课题。从大量的研究中,我们发现,处于快速成长期的中小企业,往往更容易破产。经历了几年的生存期,发展势头逐渐好起来的时候,往往也是企业最危险的时候。

企业面临的种种困境,用我们很熟悉的一个词来概括,那就是“瓶颈”。

事实证明,成长期的企业如果能突破自身发展的瓶颈,就会进入稳定发展期,破产的风险就会大大降低,做强、做大的可能性就会大大增加。

因此,突破一个又一个“瓶颈”,就成为中小企业发展道路上的重要目标。成功了,企业前途一片光明;失败了,就只能黯然谢幕。

为帮助企业认识并突破自身发展的瓶颈,我们结合多年企业管理咨询的实战经历和咨询案例,编写了《突破企业发展的92个瓶颈》一书。全书共分13章,分别涉及领导力、企业战略、机构、人力资源、资金、产品、营销、服务、成本、库存、竞争力、创新、公关等方面,内容较全面,中小企业可能遭遇的瓶颈,在本书中都能找到

解决的方法。此书在编写的过程中注重理论联系实际,力求通俗易懂,客观实用。

需要指出的是,本书的内容虽然主要针对中小企业,但其中所涉及的一些发展瓶颈,大型企业也可能存在。因此,本书适合于各类企业管理者、企业研究者阅读参考。由于水平所限,书中不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正!

在本书编写过程中,得到了刘红梅、于富强、王春霞、于凤莲、曹烈英、于国锋、鹿萌、刘子嫣、韩珊珊、周婷、赵彦等人的大力协助,在此表示衷心感谢!

闫景连

目录

第一章 领导力瓶颈

1. 不正确的财富观/2
2. 意气用事,处事不够理性/3
3. 对商机的敏感度不够高/5
4. 缺乏“拍板”能力/7
5. 缺少必要的冒险精神/8
6. 目光短浅,急功近利/9
7. 胸襟狭隘,不能服众/11
8. 心理素质不过关/13
9. 人脉关系欠佳/16
10. 知识结构不完善/18
11. 缺乏危机意识/20
12. 抱着管理权不撒手/22
13. 眼高手低,看不起小生意/26

第二章 企业战略瓶颈

14. 发展方向选择不对/29
15. 经营理念不明确/30
16. 企业定位错误/31
17. 企业摊子铺得太大/32
18. 简单的单一化/35
19. 盲目多元化/37
20. 盲目跟风,缺乏自主性/39
21. 企业地址选择不当/40
22. 匆忙扩张留下后遗症/43

第三章 机构瓶颈

- 23. 机构设置不完善/46
- 24. 家族化的管理模式/47
- 25. 官僚主义盛行/49
- 26. 事必躬亲,上司越俎代庖/52
- 27. 企业管理制度不完善/54
- 28. 股权不合理/57

第四章 人力资源瓶颈

- 29. 用人脱离企业实际/60
- 30. 舍不得给人才投资/61
- 31. 员工缺乏执行力/63
- 32. 绩效考核不到位/65
- 33. 薪酬不合理/66
- 34. 员工流动率过大/68
- 35. 忽略员工培训/71
- 36. 缺乏有效激励/73
- 37. 沟通不到位氛围不佳/77

第五章 资金瓶颈

- 38. 不重视现金流管理/83
- 39. 没有稳定的经营收入/85
- 40. 承接力所不及的项目/86
- 41. 周转资金不足/87
- 42. 缺乏科学的成本控制/89
- 43. 呆账、坏账太多/92
- 44. 缺乏科学的费用管理制度/98
- 45. 不会和银行打交道/100
- 46. 该融资时不融资/102
- 47. 缺乏财务应急系统/103
- 48. 财务危机下的关系协调/105

第六章 产品瓶颈

- 49. 产品定位失误/109
- 50. 产品质量不过关/112
- 51. 产品定价不合理/113
- 52. 产品可替代性太强/115

第七章 营销瓶颈

- 53. 没有摸透广告对象/119
- 54. 广告缺乏创意/120
- 55. 没把目标客户研究透/122
- 56. 市场信息闭塞/123
- 57. 市场调研跟不上/125
- 58. 推销员能力欠佳/128
- 59. 不正确的促销行为/130
- 60. 缺乏品牌意识/132
- 61. 渠道开发不力/135
- 62. 事与愿违的过度营销/138

第八章 服务瓶颈

- 63. 缺乏服务意识/141
- 64. 售前服务不到位/142
- 65. 售后服务不到位/143
- 66. 对客户有欺诈行为/145
- 67. 做“一锤子买卖”/146
- 68. 处理客户投诉不当/148
- 69. 服务没有特色/151

第九章 成本瓶颈

- 70. 缺少成本控制意识/155
- 71. 小疏忽造成大漏洞/156
- 72. 管理成本过高/157
- 73. 缺乏监督措施/159

第十章 库存瓶颈

- 74. 库存量不合理/161
- 75. 不能及时清理库存/162
- 76. 仓库管理存在漏洞/163
- 77. 防范内盗势在必行/165
- 78. 缺乏必要的盘点/167

第十一章 竞争力瓶颈

- 79. 不了解竞争对手/170
- 80. 恶性价战争/172
- 81. 与强大对手较劲/176
- 82. 搞不正当竞争/177
- 83. 缺乏核心竞争力/179
- 84. 只竞争不合作/182

第十二章 创新瓶颈

- 85. 小富即安,不思进取/186
- 86. 迷信以往的经验/187
- 87. 缺少创新型人才/188
- 88. 把握不住创新方向/189

第十三章 公关瓶颈

- 89. 忽视公关的作用/192
- 90. 过分依赖关系/193
- 91. 不擅长危机处理/193
- 92. 不会和媒体打交道/196

▶第一章◀

领导力瓶颈

俗话说“大海航行靠舵手”。作为企业的灵魂人物，企业管理者的个人素质，对企业发展具有决定性的作用。企业一天天成长、壮大，管理者也要管理更多的人，处理更复杂的事务，承担更大的责任，但是这种进步并不是自然而然形成的，需要管理者具有足够的智慧和耐心，以除旧布新，实现自己的升华。

1. 不正确的财富观

俗话说得好,财富不是万能的,但没有财富却是万万不能的。简简单短的一句话,道出了财富在现实生活中不可忽略的重要地位。拥有了财富,才能过上富足的生活,才能获得更高的社会地位,才能为追求理想打下坚实的物质基础。很多企业经营者以为只要获得了足够多的财富,就实现了个人的成功,就可以拥有一切,企业也就可以发展壮大。于是,他们为了获取财富不择手段,不惜钻法律的空子,或者凭着手中的财富为所欲为、翻云覆雨,以至于严重阻碍了企业的发展,甚至使企业破产,而自己也受到法律的制裁。

郭伟是一家大型企业的总裁,经过多年的辛苦经营,公司日益发展壮大,郭伟也因此拥有了巨额财富。该公司的资产已经高达8000万元,控制着5家下属公司。

功成名就的郭伟渐渐在财富中迷失了自己,为了追求更多的财富,他不仅掺假造假、行贿受贿、暗中走私毒品,然后把这些从不法渠道中获得的钱财投放到企业发展中去。这家原本形象阳光、遵纪守法的企业逐渐被洗黑钱的阴影所笼罩,一些曾经的合作伙伴也或多或少有所耳闻,逐渐切断了与该企业的业务往来和联系。而业务的减少,导致该企业资金日渐紧张,郭伟越是渴望获得更多的钱财以扭转公司的不利局面,便越是热衷于非法交易,于是深陷在恶性循环中无法自拔。最终,郭伟因为案发而锒铛入狱,他的公司也因为非法经营而被处理。

如果郭伟能够正确地看待财富,通过正当的途径获取财富,他的企业就很有可能持续发展下去,他自己也不会走入歧途。所以,作为企业经营者,需要做到以下两点。

(1)坦然面对财富。能够创造财富是一种美德,是值得骄傲的事情,是人生的乐事之一,也是让我们的生活更幸福、人生更成功的一种方式,所以追求财富没什么可耻的。但如果过分地追求财富,甚至企图把财富的获得建立在对他人幸福的剥夺上,那么这种行为就是可耻的。所以,要以平常心对待财富。

(2)让财富生生不息地活动起来。如果一旦获得了财富就不再经营,只

是将其存入银行或静置,财富便成为暂时性的财富,随着市场经济的发展还有可能贬值。你的财富将成为无源之水,最终会走向枯竭,闲置财富实为不明智的选择。所以,身为企业经营者就要既会生财也会理财,在确保企业当前正常运转的前提下,充分利用闲置的资金进行投资和经营,稳步开发拓展新产品、新领域,在不断增长财富的同时,把企业做大做强。

2. 意气用事,处事不够理性

作为企业经营管理者,常常会面临各种各样复杂多变的问题,在这种情况下,只有冷静思考,客观理性地看待问题,才能最终作出合理的决策。但很多人却常常意气用事,以至于不能理性处事。

胡志华是一家广告公司的总经理,他做事一向雷厉风行、风风火火,只要是他认准的事情,就会立即行动,不成功绝不罢休。在他的感染下,公司全体员工努力工作,让这个原本刚刚起步的广告公司在激烈的市场竞争中脱颖而出,取得了不凡的业绩。

不过,胡志华有一点让员工难以接受,有些员工甚至因为这个原因而炒了胡志华的鱿鱼,那就是胡志华是一个很感性化的人。对于他喜欢的项目,他会立刻上马,对于他不喜欢的项目,就是再合理,他也置之不理。高兴的时候,他可以像对待自己的兄弟姐妹一样友善客气地对待员工;不高兴的时候,员工就成了他的出气筒。

有一次,胡志华与一位大客户谈生意没成功,盛怒之下的他回到公司就立刻召开员工大会,劈头盖脸地将全体员工训斥了一顿,使公司气氛降至冰点。

后来,为了激励员工努力工作,心情正好的胡志华表示如果哪一位员工连续3个月的业绩都做到了当月第一名,他就会给予业绩的5%作为额外奖金。结果有两位员工确实达到了这个目标,在二人高兴地等着领奖金的时候,胡志华却像什么事都没有发生过一样再不提此事。后来他的秘书暗示他的时候,他也是充耳不闻。

几次三番之后,员工们觉得越干越没劲,就开始消极怠工,工作效率越来越低,公司的效益也一落千丈。

胡志华之所以会陷入这样的困境中,是因为他不能理性地进行管理。

事实也证明,一个缺乏理性的管理者是不可能成为一个卓越的管理者的,而一个成熟的企业管理者必须做到理性处事。

某公司因为业务需要准备提拔一名销售主管,该公司总经理考察了已有的3位候选人:A学历不够高,只是大专学历,这也许会限制她的发展;B是本科学历,但身高只有1.6米,可能会影响到公司的形象;C活泼开朗,总经理怕他会无意中泄露公司的机密。对这3个人,总经理都不满意,但他必须要在其中选一个,无奈的总经理干脆采取排除法。他先把B排除了,因为他觉得矮个子心眼多。然后,他把C也排除了,因为他认为言多必失,C这么爱说话,太不安全了。最后,3个候选人只剩下A了,A也理所当然地成为了总经理“钦定”的销售主管。结果不久以后,A就被总经理开除了,原因是A因为学历所限,知识储备不够,无法胜任工作。

管理者缺乏理性的管理方式对于企业而言,不仅会使团队原有的战斗力丧失,而且还会对执行者——下属造成负面影响。但很多管理者或者以自己的感觉为依据对公司进行管理,凡事只要自己的感觉良好,就会实行下去,而不管实际结果如何;或者把下属当做出气筒,随意地将自己的不良情绪转嫁给下属,结果使人人都不愉快;或者今天制定的规定明天就变了样子,对下属许下的承诺转眼就抛到九霄云外,让员工无所适从,即便是原本很好的制度也因此而得不到有效的执行,以至于员工对上司的信任度越来越低。更有甚者,有些企业经营者为了获得更多的收益,连不合法的生意也照做不误,最后使得企业陷入泥潭而不可自拔。可见,管理者的不理性对企业的发展而言是极大的阻碍。

因此,身为管理者,一定要积极培养自己理性处理事务的能力,不要以为只靠自己的才华,就可以成功地经营管理公司。一家企业在运转过程中会遇到各种情况,管理者要能够理性地对这些情况进行分析,趋利避害,扬长避短,才能促进企业的发展。具体来说,主要包括以下几点。

(1)慎对规章制度。在制定规章制度的时候,管理者一定要慎重对待,尽可能地提高这些制度的合理性和可操作性。在付诸实施的时候,如果发现已制定的规章制度有疏漏之处,要及时修正,逐步完善企业的各项规章制度。

(2)以身作则。在执行规章制度的时候,管理者应以身作则,为下属做

出表率,不要因为自己是制度的制定者就不受公司规章制度的约束,更不能偏袒任何人。在工作中也要尽量做到对事不对人,力求公开、公正。

(3)克制自己的情绪。管理者的一举一动对下属有着巨大的影响,如果不能控制好自己的情绪,随意发泄,就会影响下属工作的积极性和工作态度,最终间接地影响到企业的发展。

(4)决策要立足事实。企业决策往往影响着企业的发展方向,管理者在作决策的时候一定要立足市场需要和企业实际,对各种因素综合考虑之后再作决定,千万不可凭感觉行事,拿企业的前途去做赌注。

3. 对商机的敏感度不够高

正所谓“机不可失,时不再来”,商机往往是转瞬即逝的,身为企业经营者,要能够适时抓住机会,迅速发展壮大自己。如果企业经营者缺乏对商机的高度敏感,就会失去大好时机,最终与成功擦肩而过。

某超市老板林静一直想开一家分店,但是她不知道把店开在哪里比较合适。正在犹豫的时候,她从一些朋友那里得知她家附近可能会修建一条地铁线。林静住的地方在这座城市的边缘,周围还没有多少住户,但已经有一些企业在附近办公。林静知道,如果这条传说中的地铁线建成,随之而来的就会是住宅区的开发,如果自己在这个地方开一家大型超市,就能够轻而易举地获得不菲的收益。但是生性谨慎的林静并没有将这个信息放在心上,她有很多担心的问题:如果传言是假的呢?如果住宅区要过很长时间才能开发出来呢?如果到时候根本就没有人入住呢?如果……在一系列问题的困扰下,林静最终放弃了在这个地方开店。两年很快就过去了。在这两年里,林静的住处附近发生了巨大的变化:地铁线修起来了,住宅区也开发起来了,越来越多的人涌进这个地方,两家大型超市在此地热闹地开张了,超市里每天都有大量的顾客进进出出采购商品。而林静,只能懊恼地叹息自己错失了一次良机。

在现实中,像故事中的林静那样缺乏对商机敏感度的企业经营者有很多,他们或者亦步亦趋,或者犹豫不决,或者没有商机意识,最终让机会从手中白白溜走。对于企业来说,这无疑是巨大的损失。企业经营者要正确把

握商机,对市场形势作出正确的预测,或者快速行动,抢先占领市场;或者避重就轻,巧妙避开市场风险。总之,企业经营者要及时采取相应的对策以最小的投入获得最大的收益,使企业在竞争中立于不败之地。

20世纪90年代,在上海某工厂里上了几十年班的王斌在企业改制分流中下岗了。为了生计,王斌决定下海去闯一闯。在下岗3个月之后,王斌用家里好不容易才积攒起来的10万元开始了自己的创业生涯。在经过多方调查后,王斌选择了珠宝行业。然而要想做珠宝生意,10万元连让王斌进入到市场都不够。不过王斌没有放弃,他通过自己的朋友,借了100多万元开起了公司,专门从事珠宝制作和贸易业务。刚开始的时候,公司的生意并不好。后来,王斌无意中听说很多美国人喜欢廉价珠宝。王斌意识到这是个很好的商机,便立刻对经营策略进行了调整,把公司的人力和财力全部用于生产便宜的半宝石首饰,并把绝大部分产品出口美国。果然不出所料,公司生产出的半宝石受到了美国人的极大欢迎,虽然公司制定的价格比较低,但由于市场需求量非常大,公司仍然从中获得了极大的利润。从此以后,王斌的公司迅速发展起来。后来,随着公司规模扩大,这种经营方式已经不能满足企业发展的需要。于是经过反复考虑之后,王斌果断地把公司的宝石批发业务搬到美国,以便对公司在美国的货物销售实行直接控制。这样一来,公司的业务就在美国获得了更好的发展。通过深入调查,王斌很快意识到,半宝石市场一定会疲软,于是他再次进行了战略调整,投入大量资金向高级宝石市场发展,并由此开始了公司的高档首饰经营之路。事实证明,王斌的决策是非常正确的。随着人们收入水平的不断提高,更多人开始选购高档首饰,王斌的公司得以持续发展扩大……

可见,对于企业经营者而言,是否能够敏锐地洞察商机至关重要。为及时把握商机,应做好以下几点。

(1)时常关注市场动向,并能够对各种信息进行综合分析,以便从中发现商机。

(2)抓住商机,准确预测形势,顺势而行,抢占先机,制定相对应的战略战术。

(3)积极进行市场调查,了解竞争对手的动向和市场变化,做到知己知