

开放与管理丛书



新管理者^的 十项危机

徐连蕴◎著

XINGUANLIZHEDE
SHIXIANGWEIJI



研究出版社

新管理者的十项危机

徐连蕴 著



研究出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理者的十项危机/徐连蕴著. —北京: 研究出版社,
2006. 8

ISBN 7 - 80168 - 271 - 8

I. 新… II. 徐… III. 管理者—危机—专著
IV. F27. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 1347885 号

新管理者的十项危机

作 者: 徐连蕴

责任编辑: 雷乘风

出版发行: 研究出版社

社 址: 北京 1746 信箱 邮 编: 100017

开 本: 880 × 1230 1/32 印 张: 8. 625

版 次: 2006 年 8 月第 1 版 印 次: 2006 年 8 月第 1 次印刷

字 数: 216 千字 定 价: 36. 00 元

ISBN 7 - 80168 - 271 - 8

如有印装质量问题, 本社负责调换。

作者简介

徐连蕴，女，现年48岁，湖南永州市人，中共党员，湖南师范大学毕业，现任湖南工业大学离退处党总支书记、高级工程师职称。



1985年7月，本人到原株洲工学院（现湖南工业大学）工作至今。先后在原株洲工学院党办、院办、机电工程系、宣传部从事高校管理工作，1997年起走上领导岗位，先后在包装设计艺术学院、基建开发办、宣传部、统战部、离退处等部担任党总支副书记、副主任、副部长、书记等职，主管党务工作，在高校工作二十多年来，本人在做好本职工作的同时，从1997年起，便开始了替代能源——醇基复合液体燃料及燃烧技术和新型金属焊割气的研究，已取得三项实用新型专利和三项发明专利，上述专利成果已与美国和广东等投资商实现了技术转化，还在国家级、省级刊物发表自然科学论文17篇。本人还利用大量的时间在社会科学领域对某些经济问题及经济现象进行了研究，在国家级和省级刊物发表论文16篇。

本人在自然科学和社会科学领域均取得了可喜成果。

迎接 2008 奥运会，加强企业管理（序）

2008 年奥运会对于中国企业既是机遇也是挑战，中国的人世使中国的企业迈出了一大步，然而 2008 的奥运会需要中国企业迈出更加重要的一步，如何做好呢？很多企业都在关心。

2008 奥运会可以为中国的企业提供一个难得的历史机遇，为中小企业实现与世界巨头企业对接提供了一个绝好的机会。这种对接不仅要体现在竞争机制上，还体现在企业内部管理，战略部署，人力配置，沟通机制等各个方面。对接成功将使中国企业更加符合国际惯例，从而实现企业全面参与国际竞争和增强企业凝聚力的目的。本书作者列举了 2008 奥运会给中小企业带来的十大挑战，全力以赴抓住这些机遇与挑战，用好这些挑战，对于中国企业 21 世纪的快速发展至关重要。

2008 奥运会的挑战和冲击是不可低估的，淡化挑战，看不到冲击，忽略了本书中的十大危机，不但是错误的而且是极其危险的，如果漠视这些挑战和冲击，大浪来时将措手不及。

压力并不可怕，只要我们未雨绸缪，早谋对策，挑战将会变成动力，很多经济管理的书只是在做锦上添花的功夫，但是本书不同，本书是实实在在的雪中送炭。如果您的企业现在如鱼得水，如虎添翼，研读本书使您的企业稳中求胜；如果您的企业面临尴尬境地，欲罢不能，研读本书使您的企业脱胎换骨，面貌一新。其实企业管理的关键就在于加强企业自身建设，练好内功。提高企业经济效益需要依靠管理，而中国的企业首先要知道如何管理。

本书把中西方企业管理的理论与中国企业面对的问题结合起来，相互印证分析，对中国的企业管理者很有裨益。而且本书案例新颖，理论阐述有独特之处，是一部经营管理的优秀作品。

车玉龙

2006 - 4 - 29

目 录

迎接 2008 奥运会，加强企业管理（序）	1
第一项：目光短浅——缺乏必要的战略眼光	1
一、企业发展缺少指南针	1
二、指南针指引大目标和大方向	9
三、指南针永远指向“南方”	18
第二项：埋没自我——忽视品牌形象	29
一、品牌就是企业形象	30
二、品牌的建立策略	38
三、品牌左右市场	48
第三项：纸上谈兵——只把理念当成一种口号	57
一、理念不是华丽外衣	57
二、企业的多元化理念	65
三、理念是永远的航标灯	76
第四项：大材小用——有千里马却无伯乐	85
一、人才成就企业、企业造就人才	85
二、高筑黄金台，广揽天下士	95
三、以人为本，把心留住	104
第五项：错打算盘——财务管理混乱，资金流失	113
一、企业鲜血不能外流	114
二、企业自身要深挖金	123
三、财务管理需早更新	131

第六项：好刀无刃——没有核心技术，就像被扼住喉咙……	141
一、核心技术空心化……	142
二、核心技术虚拟化……	151
一、核心技术需要替代技术……	152
二、核心技术适当自主开发……	154
三、核心技术国产化……	159
第七项：山水阻隔——企业存在很大的沟通障碍……	167
一、中小企业要有沟通……	168
二、老板要与员工沟通……	176
三、企业沟通招招领先……	186
一、微笑与幽默……	186
二、举止与言行……	188
三、习惯与方法……	191
第八项：一叶蔽目——中小企业把握不好团队精神……	193
一、团队精神并非平均主义……	194
二、企业目标形成团队精神……	202
三、中小企业培养团队精神……	210
第九项：邯郸学步——简单地克隆外国管理模式……	219
一、管理模式不能完全复制……	220
二、管理模式的思考和创意……	227
三、管理模式需要中国特色……	236
第十项：进退维谷——企业文化模糊不透明……	245
一、中小企业要拥有企业文化……	246
二、中小企业要重视企业文化……	255
三、中小企业要善于文化变革……	262

第一项 目光短浅——缺乏必要的战略眼光

目光短浅是几乎所有企业面临的问题，只看眼前不看将来是每个企业都存在的通病。如何变被动为主动，关键在于制定完善的企业战略规划，企业可以通过外部环境变化确定企业的长远战略目标，制定企业的战略决策，并策划实施企业战略方案的计划。

战略也可以称为高层次的管理，它是包含了市场营销，生产制造，技术开发，人事管理，财务管理，等等各个专业的领域。而且战略更注重从企业的整体立场出发，用长远的观点解决企业经营发展的问题，是关系到企业生死存亡的大事。是每个企业都必不可少的“器官”。解决了企业面临的第一伏——缺少战略眼光，可以说企业就像一个在浅水中练习游泳的孩子，有了向前的动力和目标。

随着我国社会主义市场经济体制的建立和不断完善，企业被推上了市场经济的舞台，在市场经济下，企业要实现自主经营，自负盈亏，并保证在激烈的竞争中求得自身的生存和发展，企业必须要有自己的发展战略眼光，发展战略至关重要，没有战略，战略空洞化或战略缺乏策略的支持都是制约企业发展的重大问题，战略是企业管理者自我实现的基础，马虎不得。

一、企业发展缺少指南针

中国企业对无形的、眼前的利益非常关心，而对有形的、长远的但往往是更重要的利益反而重视不够，中国企业显得有些

“唯物”。很多的企业都是脚踩西瓜皮，滑到哪里算那里，只顾眼前，不顾长远。往往是出现问题后措手不及。面对“外强”的挑战，面对 2008 的商机，中国的企业迫切需要一个“大”的指南针。

1. 加强战略管理是当务之急

入世后，我们的中小企业面临着更加复杂且多变的经营环境，所以我们的企业就必须在搞好日常经营管理的同时，实现战略管理。企业的战略管理就是要求企业根据内外环境的变化，确定企业的下一步发展方向。企业的战略管理始终把企业的长期生存作为主要目标，不能以企业眼前的经营得失作为企业业绩和企业发展成功与否的标准。企业的领导必须从长远打算，具有一定的战略眼光，重视企业长期的经济效益和发展潜力。企业必须主动在制定战略计划，企业主动对内外部环境及企业的变化趋势进行监察和预测，寻找企业发展的机会与风险。同时对企业内部经营管理状况进行有利的分析，明确企业发展中的优势和不足，确定本企业在市场竞争中的地位，做到心中有数，遇事不慌。

战略管理是企业生存发展的需要，国有企业已经进行了现代企业制度的改革，面对强大的竞争对手，中小企业家还没有动手改革，走到国企的后面将“被动挨打”。

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。在社会主义市场经济条件下，实行战略管理是企业适应激烈市场竞争的需要。市场经济突出特性之一就是竞争特性。市场的竞争是以商品的价值规律和优胜劣汰规律为前提的。激烈的竞争将迫使企业在质量，品牌，产品创新，价格，科技含量以及市场经营等方面进行生死存亡，奋力拼搏的较量。努力保持竞争的优势，以免被竞争对手淘汰。同时，竞争的范围也在扩大，力度和强度都比以前有所加强。这不仅表现在国内所有企业之间的竞争变得越

来越激烈，而且随着我们国家多年的改革开放的深化发展，以及我国与世界贸易组织的逐渐接轨和 2008 年奥运会的强大商机。中国的企业还将面临着与国外企业之间的激烈竞争。近年来，我国的企业之间和外国的企业之间在彩电行业，冰箱行业，服装行业，药品行业，食品行业，保险行业，旅游行业等大小市场都进行了规模不等的商战，充分显示了市场竞争的激烈和无情。在这种情况下，如果企业的管理人员没有战略思维，缺少战略目标，不能为企业制定正确可行的战略决策，不能实施战略管理，企业就会像一条没有航线的船只在宽广的太平洋上飘荡，随时都会被无情的太平洋淹没。

旅游是很多人都喜欢的，每当过年过节旅行社都会人员爆满，当中国刚刚兴起旅游的时候，黄山，泰山，云南的西双版纳等等自然旅游胜地都是人们最喜欢的地方，随着改革开放的逐步完善，新加坡，马来西亚，泰国，日本等国家成了国人旅游的首选之处。出国旅游风靡一时。中国的旅游市场开始萎缩，更多的人选择了出国游，然而我们的当地旅游公司并没有警觉，他们并没有开始研究新的对策和制定新的战略目标。近几年欧洲游又一次在中国兴起，欣赏欧洲独特的风景，体验欧洲人的不同生活又一次风靡了中国。更多的人又一次选择了欧洲游。面对国外旅游市场对中国旅游市场的侵占，我们的中国旅游企业必须有所警觉，不断制定新的战略计划，从风景到人文特色，从服务到美食，从景观到保护措施，都要给所有的旅游者一种新鲜的感觉。随着中国与世界贸易组织的逐渐接轨，整个世界都是我国企业置身的大市场，这种全球化市场更是充满了竞争和多变。市场是变幻莫测的，而企业又不能脱离这些市场而单独经营活动，所以就要求企业充分了解市场，并不断的研究市场。以寻求应付市场多变的战略和战术。

2. 战略管理与发展方向

战略管理最早出现在美国，它的产生与企业内部和外部的环境变化密切相关。可以说企业的外部经营环境产生的强大变化，是战略管理在美国最早出现的根源。随后被德国，日本等发达国家相继使用。通过战略管理使早期的发达国家进入了技术革命的新浪潮。为他们顺利解决了通货膨胀，国际利率高涨给企业带来的不利影响，产品结构也随之发生了显著变化。德国和日本等发达国家的汽车厂商，家用电器厂商，电子和计算机厂商都是在这时期走出的国门，进入了激烈的全球市场。而对于发展中国家而言，战略管理才刚刚兴起，中国企业很难适应因外部环境变化而保持稳定长久的发展格局。甚至很多企业在竞争的风浪中翻船，搁浅。如何学习发达国家的经验，如何确定企业自身的战略管理，如何使企业在夹缝中生存和发展。这是一个我们不得不考虑的问题。

1973年出现的全球石油危机，一夜之间把所有的企业都带入了动荡不安的环境之中，所有的美国企业才考虑一个紧迫的问题，人们意识中外外部环境完全准确是不可能的，企业不断的改变内部环境来适应变革的外部环境。留心市场的动态变化，更加密切的注意竞争对手。这一其间的美国企业好象突然明白了一些事情，并且出版了一些类似《从战略计划到战略管理》的书。我国的出版单位近年也出版了一些关于战略管理的书，并且从战略的角度对目标体系的建立做了深入的阐述。我们的企业是受到挫折后在做这些事情呢，还是少些挫折呢？肯定谁也不喜欢费事。

投资文化产业是一种新的战略发展方向

文化产业的项目涉及面非常宽泛。是一种新兴的发展趋势。按照2004年中共中央宣传部、国家统计局、文化部，国家广电局、新闻出版总署、国家文物局等部门共同成立的“文化产业统

计研究课题”完成并向社会发布了《文化及相关产业分类》，在这个分类体系中，结合我国的实际情况，把文化产业划分为四大类，第一类为两个部分，一是文化产业的主体“维护服务”，二是文化产业的补充“相关文化服务”；第二类分为9小类，主要体现部门管理和文化活动的基本特征。第三类对每个大类进行分类，主要体现文化产业的产业链及上下层关系；第四类是具体活动类，也是第三类所包含的行业类别层，有80小类，等等。可见文化产业的项目具有面宽，含盖面广，涉及范围大，跨领域多等特点。一个文化产业项目，其内容可能会横跨几个文化、教育、传媒、广告、生产等诸多领域，文化产业是整合了各领域的资源才形成的，因此文化产业的投资将是一个具有超前战略眼光的投资项目，应该是扬名与获利的双重资源。是战略与经济双赢的具体体现。

在文化产业的项目投资过程中，还需要具有全球视野的战略眼光。在全球经济一体化过程中，文化有趋同化的倾向，这引起了国内外学者、政治家和不同国家人民的重视。如何保持不同民族文化的多样性已经成为世界文化关注的热点。这也是企业可以大展手脚的练武场地。越是民族的也越是世界的。《云南映像》获得国内外的欢迎也肯定了这一点，因此在云南民族文化产业项目的投资、开发过程中，如何走可持续的发展道路，注意保护民族文化的资源将十分重要，也是企业战略部署的重要环节。

云南是中国的少数民族，它有着自己特殊的文化，云南的文化吸引了五湖四海的宾朋，也养育了一份自然的美丽景色，云南的文化资源是一种自然的美，没有任何修饰的美。在投资云南美丽文化的时候，应该走多样性和差异化竞争的道路。文化产业的投资应该多用战略的眼光看待云南的文化产业，文化产业属于知识型、智慧型、创意型产业，确实有些文化产业的项目不需要花巨资建设厂房、购买设备，基础设施的投入不大，有些小的文

化产业项目主要是资源、智力、知识的整合，投入小，见效快，这些都是战略部署所需要细致考虑的，但需要注意的是，文化产业的不少项目还需要大手笔、大投入，因此文化产业也是高风险的产业。

如果不了解云南经济、文化、社会的发展，不熟悉文化产业的特征，不了解云南丰富多彩的民族文化，不研究大众的文化消费心理及不同地区的文化消费市场，盲目模仿和跟进，把别人的战略拿来照抄，照办，没有自己的观点，不适合企业自身的发展，这样的投资注定要失败。

投资文化产业也需要看准目标，确定发展方向，不能盲从，把战略发展的总体方向把握好，深化发展以下几方面：

战略发展第一方向：

思想、眼光要宽广，要充分意识到文化产业（或其他领域）涉及面及其广泛，不能死守单一的项目；

战略发展第二方向：

注意对自己投资的地方特色经济、文化、文化消费市场的研究，寻找能引导消费的突破口项目。

战略发展第三方向：

认真思考文化产业项目的特征，研究文化产业和地方特色经济、支柱产业的关系，整合特色经济、支柱产业和文化产业，寻找能提高支柱产业、特色经济产品的文化附加项目；

战略发展第四方向：

树立大文化产业的战略目标。《云南映像》几十年才可能出一个，但云南文化资源众多，不能仅仅盯住民族歌舞，走单一化竞争的路子。文化产业国外还叫创意产业，关键要有创意，走差异化和特色化竞争的道路。

从文化产业的发展可以反映出全球性战略发展的方向，进入21世纪以来，行为学思想，竞争对手分析，制造和收购战略，

信息技术和生产技术的前进，都是企业考虑战略发展方向时需要谨慎分析的问题。战略发展方向确定的好就可以在竞争的肆虐风暴中笔直前行，胜利的彼岸只不过是数年的时间就可到达。那将是企业的另一块“新大陆”。

3. 战略管理与最终目标

市场竞争日益激烈，迫使中小企业要思考长期发展方向。今天的中小企业要想立于不败之地，就要打有准备之战，要有长期的发展策略并确定战略发展的最终目标。不能当一天和尚撞一天钟，得过且过，今日有酒今日醉，明日有忧明日当的作风不能用到企业中。但是，从目前的情况看，中国企业有战略计划的实在是太少了。很多的企业都是脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里。所有进军中国市场的跨国大公司没有一个不是准备好了才进入中国市场的。我们的对手如此强大，如果我们只是当和尚撞钟，毫无战略，毫无目标，总有一天我们连撞钟的机会都会丧失。

民营企业中有战略管理和长期经营战略目标的很少，民营企业是依靠勤奋和聪明成长的，他们凭借着一种执著的精神和机警的商业天赋，通过常年的奔波辛劳，既创造着社会的财富也积累了个人的财富。北京的市场刚刚开放的时候，到处都是发财的商机，在北京卖煎饼，擦皮鞋，捡废纸的都能发大财，幼稚的北京市场里到处都是钱。与国有企业相比，民营企业能够获得的贷款和筹集资金的方式是有限的，民营企业从政府得到的扶持也是有限的。他们不能和国有企业相比较，他们只有在夹缝中挣扎生存，追求着自己的权利和应该获得的利益。

中国的民营企业是在市场经济处在发育阶段时，用一种最原始的劳动方法完成了原始资本积累的幼稚型企业。可能有些企业通过不断的学习和碰壁发展规律成熟了，但是绝大部分的中国企业还是处在幼稚阶段。因为民营企业中的绝大部分企业还没有完

备的战略管理计划和最终的战略发展目标。他们还没有战略，或者说他们只是空洞化的战略。他们还像小孩一样，沿袭着过去那种使自己尝过甜头的幼稚型的财富积累方法，还是那里有钱往那里走，谁给的甜头多就跟着谁走。中国企业家对财富的这种直截了当的索取，与忽略企业战略部署的运作和缺乏战略最终目标的现象，在今天这样一个外有外敌，内有竞争的成熟且激烈的市场竞争中，恐怕将是一个万分危险的征兆。当然我们也看到一些如海尔，方正，联想，蒙牛等民营企业依然获得了良好的发展。还有一些类似长虹，东风汽车，青岛啤酒等国有企业也有突破性的发展。然而这些企业之所以能够发展成为龙头企业的一个共同性原因，就是他们都具有自己的战略管理和最终的战略发展目标。

但是国有企业并非都是如此，国有企业经营者更换太快，致使部分国有企业缺乏长期稳定的经营战略和最终目标。在中国还处于社会主义初级阶段的情况下，在国有企业的主要领导人干得出色，经济效益和社会效益蒸蒸日上的情况下，经营者还会继续干下去，一旦企业的管理不善，经营效益连续亏损，企业就会更换经营领导者。在国有企业更替领导人的时候，总会出现一个通病，当然也常出现在民营企业中，就是很多的企业新任领导人上任伊始都会指责前一任的领导人。比如说前一任领导人没有做好技术改造，机器设备技术老化；比如说前任领导人经营无方，以至于企业连年亏损；或是指责前任领导人生活不简朴，在工作中有经济问题，等等。总之新任的领导人将前一任的领导人说的越是不好，也就将自己的后路留的越好。在民营企业中，大老板，二老板轮流坐桩，并且意见多为不统一，所以企业也不知道要如何发展，只能是谁说了就听谁的，造成了混乱的状态。如果国有企业的前任领导人经营无方或连续亏损，留下了一个基础不好的摊子，新来的领导人在任期内业绩良好，或是转变了亏损的局面，那就将被堪称为救世英雄。是解决困难，提高经济水平，收

拾烂摊子的楷模；如果没有明显的改善，也可以将责任推卸给上任留下的基础不行上。新任领导将会马上考虑改弦变辙，推出自己与上任领导截然不同的企业发展思路。因为只有这样做，才能体现出新人的领导人是有能力的，是有改革创新思路的。民营企业也同样如此，在经过了大老板和二老板以至于三老板都不能改变局面的情况下，才考虑引进人才或引进设备。中国有非常多的企业都是在这种不断更替领导人的过程中陷入了泥潭之中的。优秀的企业换完领导人就不在优秀了，而困难的企业换完了领导人却更加困难了。很难想象，一个完全没有长远经营战略的企业能够在日趋激烈的市场竞争中处于不败之地？可以肯定的是，没有经营战略或缺少战略管理的企业越多，在市场中被消灭的企业就将越多，破产的企业也就越多。员工拿不到工资，银行收不回欠款，国家财政减少税收，中国的全面进入小康也将成为空话，负于实现。可见战略管理不但对企业重要，对于一个民族以至于一个国家都非常重要。

当然，并非所有的更换企业领导的决策都带来了负面的影响，带来负面效应的企业是个没有普遍性的案例，但是我们也有足够的理由为那些经常更换领导人的企业担心，因为他们的成果毕竟来之不易，他们毕竟也为社会创造了财富。中国的企业还不具备一种完善的战略管理体制，来保证企业具有充分的战略部署。保证我们的企业不因为领导人的改变而随意地改变战略计划。不能使企业的领导人有一种打短工的任期意识，要使他们感觉自己是“长期工”而不是“临时工”。不能让企业的全部资产和数百员工的命运随着领导人的变换成为改革方案或“增产增值”的试验田。

二、指南针指引大目标和大方向

中国有过成功的战略。5000 多年的源远流文化，从《孙子兵