

MBA案例：当友情影响到企业生存时 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/159/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_EF\\_c70\\_159126.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159126.htm) 卓美咨询案例

有些小企业在发展过程中往往会出现这样的问题：企业刚起步阶段，由于人手不够、企业经营能力弱、产品销售不畅、资金缺乏等等原因，企业家最先想到的是自己的亲人、朋友或者同学来帮助自己度过难关。此时企业家考虑的首先是自己企业的生存问题，处于对于自己所熟悉的人的信任，对于如何管理这些人考虑不多。企业家相信“干革命，靠自觉”的哲理，自认为这些人会和自己一样操心企业的命运。但是，企业后来的发展往往能够证明，企业家对于这些当初来帮助自己的人水平估计过高，随着企业的不断发展，无论是他们的能力还是自觉“革命”的热情，都不能完全适应企业的成长，有的时候甚至会因为这些皇亲国戚把持企业关键岗位，使企业的生存都出现困难。作为企业来讲，属疏于管理是行不通的！本案例讨论的正是这样的问题。来源：www.examda.com

高总这些日子很痛苦，公司已经4个月没有销售收入了，原先和自己一起创业的老哥们看上去也比较尽心尽力，新招的销售人员在谈话当中也表现得对下一步工作目标很明确且信心十足。但是最近4个月公司没有一分钱的销售收入进账，作为老板的高总晚上经常睡不着觉，始终不太明白到底是怎么回事！和同行比较，本公司销售人员的工资都比较高，出差费用虽然比不上外企，但每天200元的费用还是能够保证销售人员能够打车，住宿吃饭也还可以，公司对他们8个人也不错，自己还经常请他们吃饭，鼓励老员工带带新员工，按理来说，他

们没有理由不好好干！再说了，同行中别的公司发展也很好啊，自己熟悉的一家公司仅工业润滑油上月就进账近100万，这说明市场还是在不断的扩大。眼下整个公司的开支压得高总有些吃不消，特别是出差费用，一个人出去6天就3000多的开销！包括工厂的日常开支，算下来每月至少16万多，这4个月的支出就是60多万，在这4个月里虽然也收回了几万元的欠款，如果这样下去，高总说再有3个月企业肯定要借钱发工资了，要不只能歇业！来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 卓美咨询经过一周时间的实地了解和分析后认为：高总的企业管理不规范是造成今天结果的直接原因。公司没有很明确的组织层级结构；部门经理不明白整个企业的运作流程；企业管理制度不健全，即使有的部门制订了规章制度也不能完全实施；工作氛围死气沉沉、缺乏活力；没有明确的绩效考核制度和监督手段；企业文化和组织战略制订几乎没有，就连高总自己也是心里没谱，走一步看一步；各部门经理、主任的月度奖金和年终奖金都是高总凭借自己对人的直觉和公司的整体效益来发放，而员工的奖金实际上由部门经理说了算，高总只是签字而已！一句话：公司的管理基本上建立在高总对各个部门经理的信任和友情上面，而不是制度！公司下设工厂厂长是高总的大舅子，做事情比较踏实，但是水平不能再提高了，虽然现在还能完成生产任务，但是高总很清楚，大舅子往后的工作安排肯定会让他费点力气。产品技术支持部门由高总的大学同学负责，目前工作情况不好不坏，高总说自己还能满意。原料采购、合同谈判都是高总自己负责，高总告诉我们这是企业秘密，谁都不能告诉，包括作为管理咨询方的我们也只能了解大概！销售部门经理是高总的高中同学，

包括销售部的两个老员工都是当初和高总一起创业的“老革命”，属于踏实肯干型的。高总目前急需解决的问题是销售不力的问题，也是企业的生存问题！高总自己的判断是销售人员水平不够了，或者产品没有竞争力，主要是价格和售后服务的问题。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 经过上海卓美企业管理咨询公司对高总公司存在问题的深入分析，我们认为当前解困的办法还是从销售部门入手，一方面高总自己也认为销售人员是造成企业困窘局面的直接原因，利于我们咨询方案的实施，另一方面，销售问题是企业面临的最迫切问题，直接关系到企业的生存！但是我们认为企业受困的原因并不仅仅是销售部门的原因，而是整个公司的管理体制问题。经过和高总的反复商讨、后又与公司各部门经理研究，卓美咨询针对高总的企业提出如下近期和远期解决两种挽救企业的方案。近期方案解决企业的生存问题，帮助企业渡过目前的危机；远期方案帮助企业稳健发展。近期需要立即执行的方案主要内容有：1、销售部门暂时直接归高总亲自领导，制订出规范的销售人员出差申请、出差报告、费用审批、应收款比例、回款计划、销售技术支持等等政策和制度。2、销售员工工资暂时下浮40%（年终根据公司业绩补发），制订销售人员绩效考核办法并立即执行。3、依据全年销售目标，分解销售任务到每一个销售人员，为调动销售人员积极性，刚过去的4个月销售业绩不作为年终考核因素，制订高比例的销售奖励政策。4、由于切实存在产品包装不能及时满足客户要求、对客户技术支持不够等影响销售工作的因素，其他部门经理工资一律下浮20%（年终根据公司业绩补发）5、制订每一个部门的绩效考核办法。6、其他（略）远期方案主要内容：制

订企业两年内发展战略、公司人力资源发展计划、组织管理流程的设计和优化、产品线的改进、明确的企业文化建设等等（略）。方案提出后，根据协议规定，卓美咨询的咨询人员帮助公司实施并且和公司人员一起评判咨询实施效果。方案实施第一个月回款120万，第二个月89万，第三个月170万。全公司和高总本人对于上海卓美企业管理咨询公司的方案非常满意。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 后续：高总已经郑重聘请卓美咨询为公司长期管理顾问，且依据卓美咨询方案实施企业远期发展规划！张俊才：上海卓美企业管理咨询有限公司总经理，工商管理硕士（MBA）。先后毕业于南京化工学院管理工程系、兰州大学经济管理学院；8年企业实际管理经验3年专业管理学习2年管理咨询经历。长期从事企业管理实践与研究工作，十多年企业管理实际经验。先后担任过营销部经理、企划部经理、总监、副总经理、总经理等职位，服务过的企业有国企、大型民企、上市公司、外资500强企业，对于企业的运营有着深刻的理解和实际经验。咨询过程中以切实解决企业经营困难著称！现为多家公司兼职管理顾问

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)