



Insight into the strength of

简单管理，不是管理简单

发现问题 解决问题

洞察力

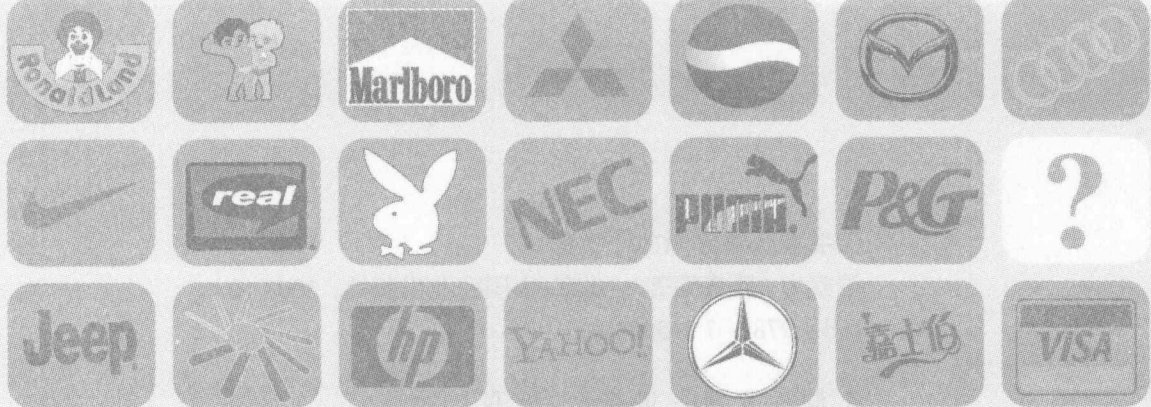
武齐 编著

中国商业出版社

perspicacity

Identify problems and solve the problem





Insight into the strength of

简单管理，不是管理简单

发现问题 解决问题

洞察力

Perspicacity

武齐 编著

中国商业出版社



图书在版编目(CIP)数据

洞察力 / 武齐编著. —北京: 中国商业出版社, 2008.10

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6197 - 1

I. 洞… II. 武… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 089079 号

洞察力

发现问题, 解决问题

武 齐 编著

责任编辑: 鹏 程

装帧设计: 丁文华

中国商业出版社

(100053 北京广安门内报国寺1号)

全国新华书店经销

北京市通州运河印刷厂

开本: 1/16

字数: 180千字

印张: 15

版次: 2008年10月第1版

印次: 2008年10月第1次印刷

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6197 - 1

定价: 25.80元

版权所有, 侵权必究

印装错误可随时退换



前言

这是一本企业管理的书。

是一本告诉你如何发现问题，解决问题的书。

告诉读者,如何从企业内部管理、人力资源、发展、协调、危机、创新、决策等角度来分析，发现一些存在的问题和可能出现问题，从而提升企业管理层的认知水平和洞察力。

本书绝非无敌天书，所以不能解决企业运营中的所有问题，只能解决以下几大问题和难题。

★任何一个行业任何一个企业都会有危机存在，而这样那样的危机对企业发展、生存产生的巨大冲击力和破坏力是绝对不容忽视的。

★越是简单、越是直截了当的方法，才是越接近最优解的方法。

★众所周知，企业的根本目标是利润最大化。但是天有不测风云，并不是每个项目启动后都会实现这一根本目标，此时，就需要决策者有一双慧眼来洞察和判断。

★一个企业在发展中自然会碰到这样那样的问题，重要的是解决问题的方法。有时答案是正面的，明显的；而更多的时候是要靠我们去换个角度从侧面才能取得。

★一个企业如果不具备适应的观念、实力、能力、潜力等,盲目“跳出来”、跳跃发展、多元扩张,经营与自己的特质、本身不相符的产业,选择不适合自己发展的环境的话,那只会凶多吉少。

★任何一种竞争对手变换的策略,以及企业内部的各种现象,都可能是企业存在的问题,需要尽快解决,否则后果不堪设想。

★在寻求企业发展的道路中,我们应该尊重权威并虚心向权威学习,但是决不能迷信权威,而要有挑战权威的决心和信心。

★洞察企业内部的特点,建设符合企业本身的企业文化,合理调整企业管理模式。

★企业发展是一种前进性的变化,作为企业的领导者要客观地认清企业目前的组织竞争力,进而根据自身的优劣势来制订一个发展方向,并在发展的进程中随时调整重点的发展并进行补充。

第一章 温水煮青蛙——看不到危机才是真正的危机

任何一个行业任何一个企业都会有危机存在,而这样那样的危机对企业发展、生存产生的巨大冲击力和破坏力是绝对不容忽视的。

案例:IBM自己打倒了自己 / 003

案例:不进则退 / 004

冷水在变热——危机无处不在,无时不有

企业都有生存期和发展期的危机,一个企业如果一点危机感都没有,那么它必定只剩死路一条。

故事:屎壳郎和蚂蚁 / 006

案例:本田战略 / 006

案例:巨人集团财务危机 / 008

温水中的青蛙——福兮祸所倚 祸兮福所至

危机既可给企业带来损失,也可以给企业带来启示和机遇。从危机中得到的教训往往是深刻的,而从危机中获得的经验也往往是非常宝贵的。

故事:塞翁失马 / 010

一.企业危机类型 / 011

案例:现金流危机 / 011

案例:诚信危机 / 011

案例:质量危机 / 012

案例:企业文化危机 / 013

案例:代理人危机 / 014

二.应对企业危机 / 015

案例: 免费药品回收 / 016

故事: 姓裴的富商 / 017

👉 温水变烫了! ——危机成就的领导者

一头绵羊带领的一群狮子, 敌不过一头狮子带领的一群绵羊。

故事: 领头羊 / 021

第二章 到底该把谁扔下去——抓住重点, 简单管理

越是简单、越是直截了当的方法, 才是越接近最优解的方法。

👉 该把谁扔下气球? ——找出问题关键, 从策划上解决问题

企业的发展不能由管理层或者策划人员拍脑门来判断或者决定事物。

1. 解决问题, 不意味着一定采取新奇特的手段 / 030

2. 解决问题, 需要根据企业的自身特点充分

考虑企业解决问题的能力 / 031

3. 解决问题, 不是头疼医头, 脚疼医脚 / 032

👉 把最重的扔下去——简单管理, 不是管理简单

洞察到事物最简单一面又懂得简单行事的领导者才是出色的领导者。

故事: 戴尔思维模式 / 034

确定优先事项 / 035

把事情分块处理 / 036

不按常规出牌 / 037

案例: 把梳子推销给和尚 / 037

故事: 我们的狗食品为何卖不出去? / 039

直觉行事 / 040

常识的力量 / 041

案例:施乐公司 / 042

案例:成功 宝洁 / 044

简单管理不是管理简单 / 045

故事:简单的事不简单 / 045

大人们在“成熟”中忽略了目的

许多公司在发展一段时间后,变得停滞不前,或者说进入了一个平台,无法继续前进,甚至走向衰落。

案例:农夫山泉“有点甜” / 047

案例:海尔张瑞敏说 / 050

第三章 龟兔赛跑的不同结果——任何项目的运营都有很多种结果

众所周知,企业的根本目标是利润最大化。但是天有不测风云,并不是每个项目启动后都会实现这一根本目标,此时,就需要决策者有一双慧眼来洞察和判断。

兔子和乌龟查看比赛场地

——准确地判断市场,把项目风险降到最低

优秀的决策者并不会做很多决策,他们只做那些重要的决策。而且他们知道什么时候必须做决策。在需要做决策的时候,他们绝不会举棋不定,而是会马上采取行动。优秀的决策者知道决策中最重要、最困难的地方并不在于做出决策本身,而是要确保所做出的决策的确能解决真正的问题。

一.市场决定项目 / 057

二.决策中的战略规划 / 059

案例:贝尔电话公司的四项重大决策 / 060

三.时间就是胜利 / 063

兔子和乌龟都请了一个经纪人

——对人才的判断关乎项目的走向

只有做到惟贤是举,惟才是用,才能在激烈的社会竞争中战无不胜。

一.人才具有哪些特征呢? / 066

二.如何选择人才呢? / 067

案例:赛场赛马——ACM 国际学院编成大赛 / 067

案例:超弹性工作时间法——泰特·乔治的工作方法 / 068

案例:内部员工引荐——联合微机系统公司人力成本 / 068

案例:让 B 级人干 A 级事 / 069

三.如何让人才为我所用呢? / 074

故事:君燕昭王招揽人才 / 074

兔子和乌龟究竟谁会赢?

——立足自身特点结合市场需求的项目才有生存空间

一个明智的决策者要对项目的利弊有一个充分的认知,并立足于自身的特点来迎合市场的需求,才能使项目在良性环境中茁壮成长。

故事:猫善于捕鼠,也喜欢吃鸡 / 078

案例:KFC 汽车快餐模式的问题 / 079

一.“汽车餐厅”市场潜力 / 080

二.投资回收期将会过长 / 082

三.渠道运作模式本身 / 083

四.中国的宏观环境 / 085

五.自身管理因素 / 086

第四章 疯子和呆子——换个角度看问题

一个企业在发展中自然会碰到这样那样的问题,重要的是解

决问题的方法。有时答案是正面的、明显的;而更多的时候是要靠我们去换个角度从侧面才能取得。

疯子装轮胎——以多重思维、多种方法解决问题

世界上没有不存在问题的组织,同样也没有不需要作处决策的管理者。行之有效的方法往往不会流于表面,跳出思维桎梏才能找到。

案例:美容院的方法 / 092

故事:司马光砸缸 / 095

故事:抗战全面爆发后 / 096

疯子未必是傻子

——正面了解,侧面出击才能在竞争中赢得市场

凡是有市场存在的领域,就必然少不了有竞争,有竞争对手。

案例:惠普公司犯的错 / 099

案例:IBM是怎样在SOA市场竞争中的“合作” / 102

第五章 青蛙跳出井底之后——盲目扩张,企业必死无疑

一个企业如果不具备适应的观念、实力、能力、潜力等,盲目“跳出来”、跳跃发展、多元扩张,经营与自己的特质、本身不相符的产业,选择不适合自己发展的环境的话,那只会凶多吉少。

青蛙跳出来做什么?——企业要扩张,但不能盲目

案例:慧聪盲目扩张危机重重 / 110

案例:城启集团扩张导致资金短缺 / 111

有了准备再跳出来——选择合适的扩张

青蛙决定从井底跳出来需要勇气和智慧,同样,企业领导人想使自己的企业更上一层楼更需要有准确的判断力和洞察机会的慧眼。

故事：一条大鱼和一条小鱼 / 117

案例：“龙口粉丝”的破茧之道 / 117

井外的世界很精彩——有理有利有节的扩张势在必行

“做大做强”之中，“强”是关键，只大不强，只做面子活，恐怕最终也撑不了多久。

案例：苏宁扩张 / 125

案例：Google 的恐慌 / 128

第六章 “我当他是疯子”——透过外表看本质

任何一个竞争对手变换策略，以及企业内部的各种现象，都可能是企业存在的问题，需要尽快解决，否则后果不堪设想。

邻居半夜敲门——奇怪的现象必有特殊的本质

现象背后的实质并不都是直观的、理论的，作为一个领导者、决策者在不能直观又不能以理论去生搬硬套时很应该静下心来，一层层地将现象中的本质剥离出来。

“我当他是疯子”

——流于表象的错误分析会导致决策的失败

最普遍的也最明显的，莫过于许多初步有了市场关注意识的企业，因为对市场认知流于表象的缘故，产生了诸如“存在即是合理，甚至于存在即是正确”的观念。以此观念来看待市场势必造成了许多对市场认知的误导，导致企业经营决策出现重大失误。

案例：别人这样做不是做的很好吗，我为什么不能这样做？ / 138

案例：A企业和B企业 / 140

“半夜吹喇叭”才是邻居敲门的原因

——掌握全部信息才能认清实质做出正确决策

决策者需要在掌握了发生的一切情况——即有关此问题的全部信息后,才能认清问题全貌,正确界定问题,在实践中彻底解决。

故事:三十六计 / 143

案例:IBM 信息系统 / 145

第七章 爱迪生的爸爸没有发明电灯——不要迷信权威

在寻求企业发展的道路中,我们应该尊重权威并虚心向权威学习,但是决不能迷信权威,而要有挑战权威的决心和信心。

父亲总比儿子知道得多吗?

——权威也会犯错误,相信自己不盲从权威

站在巨人的肩膀上可以使你省去搭建起跳平台的功夫,一跃而过,直入龙门。

案例:盖蒂的三次错误 / 151

案例:飓风袭击了美国的东部海岸 / 154

爱迪生发明了电灯

——权威其实就是推翻了另一个权威建立起来的权威

树立权威本身是个不断质疑权威,挑战权威和推翻权威的过程。

案例:科学管理 / 159

案例:流水生产线 / 160

案例:现代企业 / 161

案例:领导学 / 161

案例:品牌经营 / 162

案例:管理权威 / 162

案例: 融资带动的管理 / 163

案例: 质量 / 163

爱迪生的爸爸没有发明电灯

——权威的产生是一个不断探索的过程

权威,究其本质不是一个科学定律,而是探索发展的规律。一个企业家如果没有怀疑、探索、推翻权威的精神就只能使企业固步自封,走向灭亡。

故事: 试飞 100 次失败 100 次 / 166

故事: 我还没有告诉你我那儿不舒服呢 / 167

故事: 他曾做过某顶尖跨国咨询公司大中华区首席执行官 / 167

第八章 弥勒佛和韦陀——搞好企业文化,合理调整企业内部分配

洞察企业内部的特点,建设符合企业本身的企业文化,合理调整企业管理模式。

弥勒佛、韦陀合管一庙——抓住内部特点,提高企业凝聚力

企业凝聚力的大小反映了企业成员相互作用力的大小。凝聚力越强,企业成员之间的关系越融洽,企业的整体目标和成员的个体目标越容易实现。

案例: IBM 文化制度改革 / 174

弥勒佛热情快乐,韦陀锱珠必较

——企业内部的能量被发掘和利用胜于培养新人

企业外部环境不断的变化其市场竞争也非常激烈。企业战略管理需要以动态的形式来进行,且在公司内形成动态战略能力。

构建全面的员工创新激励体系 / 181

弥勒佛公关, 韦陀掌管财政

——领导者要看到隐藏在内部流程中的链接

企业内部分配合理化, 有利于发挥其积极作用, 调动人们的劳动积极性。这无论对搞活微观生产经营和实施正确的宏观调控都具有重要的实践意义和理论价值。

案例: 雅戈尔的“管理流程” / 183

案例: 海尔流程再造 / 184

第九章 和尚分粥——决策层控制企业发展的生命线

企业发展是一种前进性的变化, 作为企业的领导者要客观得认清企业目前的组织竞争力, 进而根据自身的优劣势来制订一个发展方向, 并在发展的进程中随时调整重点的发展并进行补充。

强权分粥——强权产生腐败, 葬送企业的前途

当领导权力变成了独裁权力时, 极端膨胀的个人主义会使企业陷入一个又一个危机的沼泽中。

案例: 三九集团启示 / 192

扯皮喝凉粥——提高执行力, 势在必行

缺乏执行力, 出了问题互相推诿扯皮是许多企业的通病, 是许多企业迈不过半职业化管理阶段的重要原因之一。因此, 如何提升执行力是摆在每一位企业领导者面前的一项极其重要的任务。

案例: 美国通用汽车公司 / 196

合理分粥, 皆大欢喜——权责分明是企业管理的基石

“政企分开、产权清晰、权责分明、管理科学”是现代企业制度的内涵。

案例: 要击倒日本, 就必须加入他们的行列 / 213



温水煮青蛙 看不到危机才是真正的危机

任何一个行业任何一个企业都会有危机存在，而这样那样的危机对企业发展、生存产生的巨大冲击力和破坏力是绝对不容忽视的。

insight into the strengths of
Identify problems and solve the problem

科学家做过一项实验：第一次，把一只青蛙放到盛满凉水的大锅里，然后，用小火慢慢加热，青蛙没有感到温度的慢慢升高，一直在水中欢快地游动。随着水温逐渐增高，青蛙的游动渐趋缓慢。等到温度升得很高时，青蛙已变得非常虚弱，无力挣扎，慢慢而又安乐地被煮死。第二次，科学家把另一只青蛙放到盛满开水的大锅里。这只青蛙一入水，便立刻感觉到环境的变化，迅速挣扎，蹦跃出水，虽受轻伤，却避免了被煮死的命运。

两只青蛙不同的命运告诉我们：在时刻变动的环境中，觉察不到危机的存在是最大的危机。

孟子云：“生于忧患，死于安乐。”

如果企业如故事中的第一只青蛙那样，对生存环境的变化浑然不觉，就会失去竞争力，待意识到变化来临，已无力应变，最终被市场淘汰。

在市场中，许多企业虽有过辉煌的历史，但由于管理者忽视危机的存在，没能让危机意识在企业内部长久存留，使企业最终如青蛙那样“死于安乐”。

案例：IBM 自己打倒了自己

电脑界的蓝色巨人 IBM 当年的“惨败”就是一个生动的实例。当大型电脑为 IBM 带来丰厚利润，使 IBM 品尝到辉煌的甜头后，整个 IBM 都沉浸在绝对安逸的氛围里，危机感尽失。在市场环境慢慢发生变化，更多的