

PEARSON

KEY BUSINESS SOLUTIONS:

Essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know

经理人成功密钥

工作环节全剖析

[英] Antonio E. Weiss 著

刘静 刘鹏 王雪峰 译

旨在帮助经理人剖析在各个工作环节所面临的**全部问题**，并**创造性地**提出了**OBTAIN 流程法**，这个流程法包括确定、分析、解决等处理不同问题时的各个要点、关键以及技巧和工具。

PEARSON



清华大学出版社

PEARSON

KEY BUSINESS SOLUTIONS.

Essential problem-solving tools and
techniques that every manager needs to know

经理人成功密钥

工作环节全剖析

[英] Antonio E. Weiss 著
刘 静 刘 鹏 王雪峰 译



清华大学出版社
北 京

Authorized translation from the English language edition, entitled KEY BUSINESS SOLUTIONS: ESSENTIAL PROBLEM-SOLVING TOOLS AND TECHNIQUES THAT EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW, 1/e, 978-0-273-75029-1 by ANTONIO E. WEISS, published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, copyright © 2011.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2013.

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933
北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2012-0435

图书在版编目(CIP)数据

经理人成功密钥:工作环节全剖析/(英)韦斯(Weiss A. E.)著;刘静,刘鹏,王雪峰译.
—北京:清华大学出版社,2013

书名原文:Key Business Solutions: Essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know

ISBN 978-7-302-31292-5

I. ①经… II. ①韦… ②刘… ③刘… ③王… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 012243 号

责任编辑:曹 坤

装帧设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:169mm×230mm 印张:14.25 插页:1 字 数:196 千字

版 次:2013 年 5 月第 1 版

印 次:2013 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:33.00 元

译者序

本书以清晰的脉络、简洁的语言介绍了作者自创的 OBTAIN(如愿以偿问题解决)流程法主要包括的步骤,以及剖析了经理人在日常工作的各个阶段所遇到的典型问题,同时通过简单易懂的案例又对 OBTAIN 流程法和 35 种最有效的工具及技巧加以运用,使读者能真正体会每个技巧和工具的特别和有效之处。本书主要包括以下几点:

通过缜密的愿景规划结构克服商业挑战;

怎样解决问题和减轻工作量;

提出“杀手锏”式建议;

探索如何成功地在个人和组织间实现改变;

怎样让你自己、你的团队和你的利益相关者都满意;

怎样使用一种有效的假设驱动方法来解决实际问题。

运用个案研究、“最佳实践范例”和至少有一个形象化的图或表,分析你的企业在可能面临现实生活中任何左右为难问题时所使用的每一个最佳工具。

正如美国英国设计协会前主席乔治曾说:运营一家成功企业的一大要素就是预见力。在现实生活中我们经常会碰到忽视真正问题、误解相关迹象、错失绝佳机会、导致最终解决的问题非真正亟需解决的问题等各类情况。而等到我们回头检查时才发现,真正的问题及正确的对策其实很简单,也就在眼前,那么这其中起关键作用之一的就包括我们对问



Key Business Solutions:

Essential problem-solving tools
and techniques that every manager needs to know

题敏感度、用正确的思路和方法分析问题，而这些素质都包括在本书之中。

虽然，很难界定哪种解决问题的思路或方法是正确的，但本书中介绍的众多工具和技巧定将助您一臂之力。

在此，特别感谢王雪峰、赵远峰、陈磊、张乐华、刘延军、陈磊、侯佳宜、赵东辉、王雷、庄家煜、罗智林、王宇对本书翻译工作的支持。

译 者

商业问题的解决之道

当今社会几乎人人都会遭遇麻烦。打开电视会看到政客们在喋喋不休地说：“我们需要找出问题之所在，然后解决它”；商人们则在讨论如何解决他们所遇到的商业问题；销售人员向你保证他们的产品能够解决你所有的问题；还有就是所有人都明白遇到问题时只要解决掉就好。但是很少有人掌握了已被证明有效的解决问题的方法论，也没有专门介绍如何成功解决问题的书。但是，本书就是这样一本书。

本书是关于如何解决商业问题的书，重点从以下两个方面对如何解决商业问题给出独到的见解。

首先，本书介绍了一种由笔者自创，且已证明有效的解决问题的方法——如愿以偿问题解决流程法(以下简称 OBTAIN 流程法)，将指导读者了解并掌握用该流程法解决问题的每个阶段所需使用的工具或技巧。通过运用 OBTAIN 流程法，读者可轻松具备解决商业实践中所遇到的全部棘手问题的能力。从“如何才能实现降低成本的目标？”到“怎样才能提振团队士气？”再到“我们的组织应该采用何种战略？”OBTAIN 流程法都能助你一臂之力。

其次，《经理人成功密钥》还是读者学习掌握商业领域 35 种最实用的工具和技巧的一本重要参考书。OBTAIN 流程法的各个阶段均使用一系列必不可少的商业工具并辅以翔实地描述、形象的实例以及适用技巧，以期最大限度地发挥各种工具的作用。在本书的第九章“重要的商业工



Key Business Solutions:

Essential problem-solving tools
and techniques that every manager needs to know

具和框架”中还将补充介绍一些技巧。虽然这些额外介绍的技巧在OBTAIN 流程法中没有得到直接的运用，但也不失为一种有益的补充，因此特此介绍供读者参考。

总之，这本《经理人成功密钥》是一本集商业问题解决方案手册和商业工具参考书于一体的实用书籍，它既能帮助读者解决所遭遇的最棘手的商业问题，又能为读者提供最实用的商业工具和技巧。

OBTAIN 流程法介绍

有效地解决问题之道要求在合理分析证据的基础上进行合乎逻辑的思维。OBTAIN 流程法为读者提供一个 6 步骤实现上述目标的方法，如图 0-1 所示。

OBTAIN 流程法

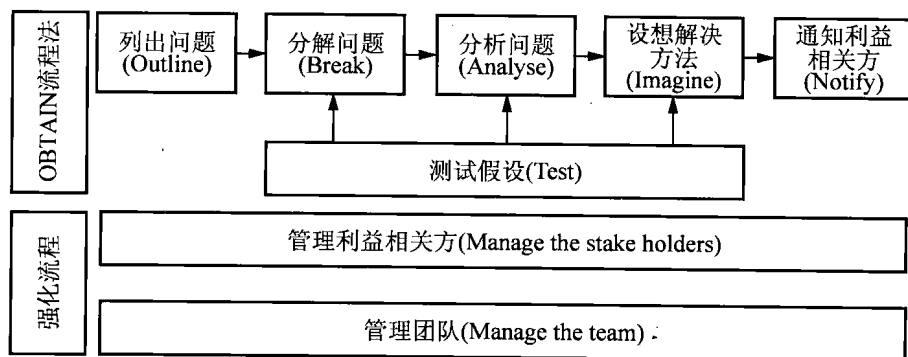


图 0-1 OBTAIN 流程法图

- **列出(Outline)** 分析问题，列明所要实现的目标，一旦明确所要实现的目标，紧接着就要了解与目标相关的背景和历史。
- **分解(Break)** 很多问题之间都有着盘根错节的联系，很难予以

一一厘清。将问题分解成诸多子问题，不仅便于管理问题，更有助于解决问题。此时需要你设定工作的优先顺序以便实现效能最大化。

- **测试(Test)** 解决问题是个耗时的工程。为了实现目标，必须确保思维始终围绕着假设展开。也就是说应该首先假设出一个解决方案，然后对其进行测试，再确定是放弃还是进行优化，而不是等收集全部事实后再提出解决方案。
- **分析(Analyse)** 可以通过进行合理的分析来验证上述假设的正确性，直到最终找到所面临问题产生的根本原因。
- **设想(Imagine)** 由于据此提出的解决商业问题的方法建立在假设基础之上，而这些假设往往存在问题且缺乏证据支持。因此只有广泛地获取利益相关方的参与，开展合理的分析，才能确保所得出的解决问题的方法既具有创新性，又能获得所有利益相关方的支持。
- **通知(Notify)** 鉴于很多解决问题的方法因为沟通不畅而泡汤，本书在介绍相关工具和技巧时重点论述如何写出和作出令人信服的报告和产生共鸣的演示。

本书专门用两章的篇幅介绍作为 OBTAIN 流程法的补充。

- **管理利益相关方** 重点论述与利益相关方保持良好沟通和相互信任的重要性，以及受众作为最重要的利益相关方，时刻保持愉悦的心态是成功解决问题的关键。
- **管理团队** 一个好的团队必须时刻保持愉悦的氛围，只有通过正确合理的方法不断激发团队的活力以及开发团队成员的潜能，才能确保团队成员全身心地投入解决问题的过程。



Key Business Solutions:

Essential problem-solving tools
and techniques that every manager needs to know

本书中介绍的各种工具和技巧

表 0-1 35 个最重要的商业工具和技巧

工具和技巧	目 的	适用阶段
2×2 优先矩阵	设置工作的优先顺序	分解
营销 4P 法则	制订营销计划	重要商业工具和框架
5 个为什么法	找出根本原因	分析
5C 战略	了解某个组织	重要商业工具和框架
ABC 问题解决方案法	制订一个解决方案	设想
安索夫矩阵	制定增长战略	重要商业工具和框架
BCG 市场增长率-相对市场份额(简称增长-份额矩阵)	理解你的产品投资组合	重要商业工具和框架
贝尔宾团队角色理论	组建优秀的团队	管理团队
基准化	将业绩进行多方面对比	重要商业工具和框架
头脑风暴法	具有创意和想象力的思维	重要商业工具和框架
创作口头报告	作一个优秀的口头报告	通知
数据收集	收集必要的信息	分析
德·博诺的 6 顶思考帽	从各个侧面分析研究问题	重要商业工具和框架
纵深分析法	有力的数据分析	重要商业工具和框架
赢得信任	与利益相关方之间建立互信	管理利益相关方
给予反馈	发展团队	管理团队
假设树形图	测试假设	测试
激励均衡模型	激励他人作出改变	设想
访谈	通过访谈获得你想要的所有信息	分析
问题树形图	分解问题	分解
IT-GROW 框架	帮助他人取得成功	管理团队
Kano 分析法	取悦客户	重要商业工具和框架
麦克里兰的需求理论	激发团队	重要商业工具和框架
麦肯锡 7S 工具	理解自我战略	重要商业工具和框架
PESTEL 工具	关注和分析变化	重要商业工具和框架

续表

工具和技巧	目 的	适用阶段
波特的 5 力理论	了解所在行业	重要商业工具和框架
问题陈述	将问题总结在一页纸内	列出
报告写作	撰写一份有说服力的报告	通知
电子数据表格建模	预测未来趋势	分析
利益相关方沟通	迎合利益相关方的需求	管理利益相关方
SWOT 分析法	了解组织的优势和劣势	重要商业工具和框架
价值链分析法	实现价值最大化	重要商业工具和框架
VCPH 框架	设定问题的背景	列出
工作-生活满意度	找出工作和生活满意的最佳结合点	管理利益相关方
工作计划	行动计划	分解

本书适合的读者群

本书主要适合于商业领袖、各级管理人员、后备管理人才、管理咨询顾问和管理学专业的学生阅读，同时也适用于希望掌握解决方法的各界人士阅读。尽管本书中介绍的所有工具和框架的实例都发生在商业领域，但在现实中依然可以运用在各个非商业领域。

注意！本书的写作目的并不在于手把手地教你如何具体解决某个具体问题，而是要给读者关于如何计划、实施并最终解决问题的一般方法。具体如何适用要具体问题具体分析。

如何阅读本书

本书的主要目的有两个：成为一本问题解决参考手册，以及一本重要商业工具和技巧的参考指南。如果是第一种，可以按照各章的先后顺序依次阅读。如果是第二种，则可以根据自己的需要挑选阅读其中的工具和框架。



Key Business Solutions:

Essential problem-solving tools
and techniques that every manager needs to know

关于本书中的实例

每章中都举出一个实例，形象地介绍如何运用某个具体的工具和技巧。所有的实例都是虚构的，其目的仅在于展示工具和技巧的运用过程及其效果。限于本书的篇幅，实例中某些问题做了简化处理。

好评如潮

最成功的企业不会回避问题——而是解决问题。本书内容实用、见解深刻且寓教于乐。是一本广大经理人必备的参考书籍。

——Richard Newton，商业咨询师，《The Project Manager》的作者

运营一家成功企业的一大要素就是预见力。实践中我们经常会碰到忽视真正问题、误解相关迹象、错失绝佳机会、导致最终解决的问题却并非真正亟须解决的问题等现象。等到回头检查时才发现真正的问题及正确的对策之所在。

虽然解决问题不容易，但本书中介绍的工具和技巧定将助您一臂之力。

——George Cox，《Cox Review of Creativity in Business》作者，
英国设计协会前主席

Antonio 是一名解决问题方面的专家兼优秀的作家。本书中，他以清晰的思路介绍了重要的商业技能，必将变革读者们旧有的管理方式。

——Andrew Shelton，独立咨询师

本书中介绍的各类工具和技巧必将使众多经理人受益匪浅。我郑重地强烈推荐该书。

——Caroline Cake，2020 Delivery 公司董事

最成功的商业经营不是避免问题而是解决问题，这是一本兼具实践性、前瞻性和趣味性的书，它是你成功架构理论与实践的桥梁。它也是每一个经理人必备之书。

——Richard Newton，著名的商业顾问和畅销书作家

在商业成功运行上的一个关键点是从企业愿景角度上考察这个经理人的职业能力。这其中重要的是正面处理问题、记住错误之处、增加对机会切入点的敏感性，而不是仅仅回忆我们当时该做什么。

这不是件易事，因此，本书所包含的工具和技巧一定会对你有所帮助。

——George Cox，英国财政部 Cox 企业创意评论组织的创始人及
设计委员会的前主席

第 1 部分 OBTAIN 流程法

第 1 章	列出问题	3
	1.1 即便是大问题，也应于一页纸的篇幅内列明	4
	1.2 解决问题所需要了解的关键问题	14
第 2 章	分解问题	23
	2.1 条分缕析	24
	2.2 设定工作优先顺序	32
第 3 章	测试假设	41
	3.1 明确假设、确定问题	42
第 4 章	分析问题	53
	4.1 数据为王	54
	4.2 深度访谈	61
	4.3 如果你了解问题的根本原因，只需问“为什么？”	68
	4.4 简便电子数据表格模型	72
第 5 章	设想解决方法	83
	5.1 设想最佳解决方案	84



Key Business Solutions:

Essential problem-solving tools
and techniques that every manager needs to know

	5.2 实现改变	95
第 6 章	通知利益相关方	103
	6.1 撰写有说服力的商业报告	104
	6.2 作一个漂亮的口头报告	117
第 7 章	管理利益相关方	131
	7.1 了解利益相关方并与其沟通	132
	7.2 信任至上	142
	7.3 你是最重要的利益相关方	150
第 8 章	管理团队	161
	8.1 组建团队，共赴成功	162
	8.2 帮助他人实现目标	168
	8.3 双向反馈	176

第 2 部分 商业工具和框架

第 9 章 | 重要的商业工具和框架 189

- 9.1 市场营销 4P 法则 190
- 9.2 5C 战略 192
- 9.3 安索夫矩阵 193
- 9.4 BCG 增长-份额矩阵 195
- 9.5 基准化 197
- 9.6 头脑风暴法 198
- 9.7 德·博诺的 6 顶思考帽 200
- 9.8 纵深分析法 201
- 9.9 Kano 分析法 202
- 9.10 麦克里兰的需求理论 204
- 9.11 麦肯锡 7S 框架 206
- 9.12 PESTEL 工具 207
- 9.13 波特的 5 力理论 208
- 9.14 SWOT 分析法 210
- 9.15 价值链分析法 212

Key Business Solutions:

Essential problem-solving tools and techniques
that every manager needs to know

第 1 部分

OBTAIN 流程法



