

A V O I D

A W K A R D

第一本赤裸裸剖析管理实务中权力争斗和利益分配的真实案例
一部帮助经理人解决棘手难题和保护自身权益的应急指南

打破 尴尬



如何解决桌面下的管理难题

AVOID AWKARD

*How to Solve
the Difficult Question
about the hard to Say Management*

剖开管理华丽的外衣，直面最赤裸裸的实务问题的时候，所有的经理人都会遇到很多危险与微妙的尴尬难题。这些问题是绝对不可以公开讨论的，是本质的权力争斗和利益争夺，是影响公司大局和决定经理人自身职业命运的重大事项，更是必须立即决策的紧急事件。本书用案例的方式阐述了这些尴尬难题的解决之道。

中国纺织出版社

A V O I D A W K A R D

打破 尴尬



如何解决桌面下的管理难题

A V O I D
A W K A R D

张啸宇 编译

中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打破尴尬/张啸宇编译. —北京: 中国纺织出版社, 2004.7

ISBN 7-5064-2986-1

I. 打… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 041412 号

策划编辑: 曹炳镜

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

电话: 010-64160816 传真: 010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: Faxing@c-textilep.com

华北石油廊坊华星印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 22

字数: 360 千字 印数: 1—8000 定价: 34.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

勇气与智慧是一名优秀经理人最重要的两项基本素质，因为管理工作是一个高压力的工作。

当我们剖开管理华丽的外衣，直面最真实的赤裸裸的实务问题的时候，经理人随时在考验自己的良知与职业操守。如果缺乏足够的勇气与智慧，很多简单的问题就会演变成企业的灾难！

在这些尴尬的管理难题中，有很多是危险和微妙的，是绝对不可能与他人商量的；是必须平衡各方利益的；也是必须在很短的时间做出决策的，最重要的是——这些问题与经理人自身的权益往往密切相关，甚至是决定自己职业生涯的关键！

在尴尬茫然的时刻，您不妨看看本书的锦囊妙计。您遇到的尴尬难题，很多人都遇到过，看看别人的解决方案，一定会给您巨大的启发。

前言

大家都公认管理是一门艺术。具有高超管理艺术的人，通常必须具备三个基本条件，扎实的管理理论素养、丰富的实务经验，以及创造性的思维方式。从管理实践的角度出发，经验比理论、创意具有更高的实务意义和价值，这也是所有企业都在努力寻求有实务经验工作人员的根本原因。一个有经验的工作人员比一个仅仅掌握管理理论的人员，能够更有效率地完成工作，并创造更大的价值。同时，切实可行的创意更多地来源于经验而不是理论。

管理人才的教育与培训通常有两种方式，理论学习与案例分析。传统的理论学习方式存在着与实践严重脱节的弊病，因为管理实践的复杂程度远远超过抽象的理论学习，而且理论学习也不可能掌握存乎一心的管理艺术。MBA流行的案例分析，则侧重于大部头的策略分析与规划，这也不是企业实践的常态工作。

在日常的管理工作中，随时都会有各种情况出现，小至一个简单的采购决策，大至一个新的投资方案。如果每件事情都能够有一两个月的宽裕时间也还好办，但是绝大部分的决策都必须在有限的时间、有限的资讯，以及有限的资源条件下决定；很多问题甚至必须当场作出决策。这种情形才是管理实务的真实事实。您如果没有这种速战速决的能耐，又如何能够在企业中生存与发展呢？

这种速战速决的能耐与个人的经验密切相关，一个简单的常识“一回生二回熟”，经验可以帮助我们迅速做出正确的决策。十分遗憾，经验的累积需要大量的时间与资源，并且是纯个人的东西。

实际上，经验也是可以学习的，尤其是管理经验。无数家工商企业

AVOID AWKARD

的**INTRODUCTION**实践，已经面对过各种各样的实务问题，也尝试过各种各样的解决方案。一个具体管理人员遇到的棘手新难题，其他企业肯定早已经遇到过，并有正反的经验教训。这名管理人员如果了解了其他企业如何处理的实际情形，也就是掌握了相应的经验，也就不存在什么棘手的新难题了，完全可以速战速决。

有趣与有用是本书的两大特点

有趣是指本书的问题都是实务中经常遇到，又没有统一定论的问题。如果按照本书建议的阅读方式使用本书，本书也就成为一本管理趣味问题集，您可以模拟各种管理角色，充分挑战、测试自己的管理智慧，如同少年时代钻研趣味数学题一样。

有用是指本书涉及的范围十分广泛，几乎包括管理实践的所有方面，并且力求最大限度地贴近管理实务的真实情形。尽管各问题依照习惯分为营销、战略、人事、财务等类别，但很多问题几乎无法明确分类，如同真实的管理实践中的问题。所有的问题有三个方面是一致的：

第一，所有的问题都无法套用公式解决，都涉及到不同的工作人员、特定问题的不同观点、企业内外的环境，三个方面之间因为利益的冲突，很难有面面俱到的解决方案。

第二，绝大部分问题都已经到了火烧眉毛的时候，很难用召开会议或者撰写报告等方式从容解决；而且很多问题也并不需要大动干戈，因为仅仅涉及有限的几个人而已。当然，有些问题也不能用公开的方式讨论分析，必须当事人独立做出选择。

第三，本书的问题决策充分体现了管理艺术性的特征。许多看似无计可施的棘手问题，其解决方案往往是意料之外，又在情理之中，具有很高的借鉴意义。

建议您除了研读与自己工作有直接关系的问题之外，也应当深入研究其他问题。多研究学习前人与他人的智慧，自然能够在处理突发事件的时候收到触类旁通的效果。

INTRODUCTION

“仁者见仁，智者见智”，管理本无定论。不同的人对于特定问题的观点具有一定差异，如果您能够与同事共同讨论其中的问题，相信大家都有更多的收益。

阅读一遍之后，再重头来过，通常也会有不同的体会，显示您的实务经验快速累积的效果，您已经是一名具有丰富经验的管理人员，自然可以对未来有更大的期待。

张啸宇

2004年3月于北京

AVOID AWKWARD

精读指南

本书适宜采用精读的方式阅读，为帮助您更有效率地使用本书，建议您按照以下程序阅读本书。

第一阶段：理解问题实质

本书介绍的案例情况与现实企业情形十分类似，各种错综复杂的因素相互纠缠在一起，有相关的，也有不相干的；有重要的，也有次要的；有本质的，也有表面的。我们知道，解决问题的第一步就是要认清情势，也就是理解问题的实质。经验的首要意义在于帮助我们透过各种表面现象，理解问题的实质。只要将问题的实质清楚、准确地提炼出来，问题也就解决了一半。

在管理实务中，良好的观察力与洞察力是成熟工作人员的基本功。

第二阶段：尝试分析与决策

了解了相关资料以后，您不要急于阅读本书的解决方案，应当假设自己是案例中的主角，提出您的处理方案。首先您应当明确案例中问题的实质，而不是表面争论的东西。其次，针对问题考虑多种可能的解决方案，包括短期的与长期的。案例中也可能有多个问题需要解决，您也应当一一加以考虑。总之，您必须解决案例中主角的现实难题。

另外，您还应当假设自己是案例中其他的角色，尝试站在不同的角度，考虑特定角色应该采取的立场与策略，以及相应的措施。这一点也很重要，因为案例中的主角大部分都是企业的领导人，而绝大部分人则

是中层主管或者普通员工，这种角色模拟具有更大的实务意义。

您还应当考虑案例中问题产生的原因，并设想及早采取措施会是什么结果。最后，再考虑一下如果静观事态发展，又会是什么结果。

第三阶段：参阅本书解决方案

阅读本书的解决方案，理解本书所持观点的角度与意义，并与您自己的解决方案相互映证。同时，您还应当考虑，如果采用本书的方案，其具体措施、重要关节，以及相应的结果，也就是如何具体实施本书的解决方案。实务中，解决的过程比方案具有更加重要的意义。

最后，必须提醒您的是，不要将本书的决策作为标准答案。管理本无定论，没有什么统一标准的模式，本书的分析与决策部分乃一家之言，提供您可能忽略的地方，实为抛砖引玉也，相信您有更加广泛、周密、切实可行的解决之道。如果您能够与朋友一起讨论，相信大家都会有更多的收益。

如果您能够按照上述建议使用本书，相信您会掌握很多有效的管理经验，成为一个优秀的实务问题解决者和决策者。本书所得，或许相当您十年的工作经验，衷心希望您也同意这个观点。

精读程序

- 步骤 1** 首先将案例快速阅读一遍，并随手记下人物名称与职位。
- 步骤 2** 阅读完毕，立即回想案例的情况介绍，并形成一个整体概念，重点是争论的主题、不同人物的角色与观点，以及人物之间的相互关系。本步骤对观察力有很好的训练作用，实务中我们也是通过同样的方法理解特定的问题。
- 步骤 3** 重新细致阅读案例，印证自己刚才形成的概念的正确性，将疏漏之处以及重要的资料摘录下来，以真正理解案例介绍的情势。
- 步骤 4** 模拟案例主角，考虑可能的解决方案。
- 步骤 5** 模拟案例其他角色，考虑适当的应对措施。
- 步骤 6** 考虑问题产生的原因，以及演变的结果。
- 步骤 7** 阅读本书的解决方案，理解本书解决方案的实质，并与您自己的解决方案相互对照。
- 步骤 8** 考虑本书方案的具体实施，以及未来结果。

目 录

前 言 /001

精读指南 /004

精读程序 /006

1 企业的骨干自立门户怎么办 /1

企业的骨干突然离职，并要本行业自立门户，通常会给企业带来严重的负面影响。如何减少负面影响，甚至变被动为主动，把它作为一种双赢的机遇，对于老板和离职的工作人员来说，都是必须妥善处理的难题。

2 熊掌与鱼肉其实可以兼得 /7

经营企业以生存为第一要义。熊掌和鱼肉都是生存发展的基础，单选一项，其实决策的风险也很大；两者都要，东方不亮西方还会亮。尽管得到的熊掌与鱼肉都可能小一点。

3 业务员把持客户怎么办 /12

中小型公司中，业务员把持客户是很普遍的现象。面对这种企业的毒瘤，必须“长痛不如短痛”，找准时机，坚决拔掉！

打破尴尬

4 长线钓大鱼还是就手捞虾米 / 17

无论再好的长线项目都有一个只有投入没有产出的投入期。企业在上新项目的时候，一定要经营好现在的盈利项目，避免涸泽而渔。大鱼要钓，虾米也要捞。

5 盲目多元化是企业的杀手 / 23

中小型企业走“小而全”的发展策略，表面上看起来风光，其实绝大多数情况下是自寻死路。

6 是否聘用犯过错误的经理 / 29

世界往往真的很小。如果公司最重要的客户突然告诉你：公司现在的一位重要主管以前有过不良行为，并要求你采取措施。这个时候谁都会很为难。

7 前途叵测，总经理也应当考虑自身的利益 / 34

市场不景气，上有董事会目标压力；下有骨干员工要单干。如此尴尬局面，总经理其实也应当考虑自身的利益。

8 正确面对咨询公司的建议 / 39

“当局者迷，旁观者清”这句话对于经理人来说，绝对是错误的。“隔行如隔山”，经理人一定要相信自己的专业判断，咨询公司的意见真的仅仅是建议。

9 错误的合作项目如何妥善收场 / 43

错误已经发生，重要的事情就是如何妥善的结束。永远都不要为打翻的牛奶哭泣！

10 经营不善，是否还要举债施救 / 48

问题的实质其实不在于是否要举债施救，关键在于搞清楚导致“经营不善”的真正原因。

11 广告预算超过企业实际的支付能力怎么办 / 53

马总生意蒸蒸日上，决定通过打广告使公司业务更上一个台阶。面对广告公司提出的远远超过企业实际支付能力的广告计划，马总看来真的睡不着了。

12 家族企业如何应对跨国公司的挑战 / 58

无论是大公司还是小企业，都必须随时准备保护自己的市场。面对直接的挑战，企业必须接受这个没有选择的事实，千万不能“鸵鸟主义”。

13 优秀的总经理能否独断专行 / 62

任何重要的方案，都要获得全体员工的理解和支持，才有可能取得良好的效果。优秀的总经理可以在一定情况下独断专行，但绝对不可以毫无顾忌。

14 部门之争，其实也是经理人的私利作祟 / 67

部门之争，谁都会表现得以公司利益为第一出发点，这通常是表象。部门经理人慷慨激昂的背后，不乏其私利在作祟。

15 主力干将意见不统一怎么办 / 72

手下的主管都是优秀的干将，他们的冲突领导绝对不能忽视，也绝对不能“稀泥”，因为他们的冲突往往是企业潜在的战略危机。

打破尴尬

16 如何变更错误的投资计划 / 77

正在进行的错误投资计划往往是“骑虎难下”的尴尬状态，其实，已经骑上虎背或许就已经是一个重要的机遇。

17 技术问题还是营销问题 / 83

初级的经理人解决问题往往局限在企业现有的层面上，打破常规，把眼光投向企业外部，很多问题迎刃而解。

18 零售商反客为主怎么办 / 89

随着市场的成熟，终端为王是大势所趋。生产型企业如何应对这种挑战关系到企业的生死存亡。

19 应对竞争者的价格战 / 95

面对竞争对手咄咄逼人的价格攻势，不跟进，就是让出市场，死路一条；跟进，就是赔本赚吆喝，也是死路一条。到底该怎么办？

20 能否推出有隐患的产品去抢占市场 / 101

这是一个道德问题，更是一个管理难题。因为推出有隐患的产品往往导致巨大的损失；但是，市场营销学的第一条原理又是——第一是最重要的！

21 是否揭发客户的不法行为 / 106

买方市场中，客户绝对是上帝！面对客户的不法行为，的确是一个尴尬的难题。其实，你只要明确客户的真正概念就可以了——客户是企业而不是企业的工作人员。铁打的营盘流水的兵，营盘与兵是完全不同的两个概念。

22 销售部的元老跟不上时代的发展怎么办 /111

销售部是企业最关键的部门，其元老级的业务员通常都有很高的威信。对于这类员工的人事问题，牵一发动全身，应当谨慎再谨慎。

23 领导不能为统计数字所迷惑 /116

科学管理肯定要以真实可靠的数据为基础。问题在于，数据是为管理服务的，领导一定要理解数据代表的真实意义，例如缺货20%究竟意味着什么？

24 不同辖区的业务员如何换防 /121

业务员的管理一直都是人事管理的重点和难点。不同辖区的业务员定期换防，利肯定大于弊，同时肯定也是阻力重重。

25 中层主管的尴尬处境 /126

中层主管必须承当两个方面的责任——上级和下级。通常情况下，这两个方面的利益有一定的冲突：上级要求削减成本；下级要求增加待遇，中层主管有时候真的很难。

26 主管的野心太大往往威胁公司的生存 /131

许多野心勃勃的主管为了实现宏伟的目标，往往急功近利，远远超过公司的承受能力，甚至威胁公司的生存。当然，有野心的主管多是有能力的，这才是问题所在。

27 讲排场能够吸引客户吗 /138

有实力的企业能够降低合作的风险，所有的客户都愿意和有实力的企业做业务。因此，排场肯定要讲，但是钱一定要花在刀刃上。

打破尴尬

28 财务计划能否干扰营销策略 / 144

利用财务管理手段监控业务进程是很重要的管理规则,但是绝对不可以陷入官僚主义和文牍主义。财务本质上是为营销服务的。

29 生产部门与销售部门是天生的冤家 / 150

生产部门要求平稳生产;销售部门则以市场反应为出发点,如何平衡生产与销售的关系,是每一个主管几乎每天都要面对的问题。

30 赚钱的单位是否应当裁员 / 155

裁员的问题实质其实是控制与降低成本,因此和单位是否赚钱没有本质上的因果关系。如果有必要,赚钱的单位裁员也是很正常的事情。

31 工作与婚姻哪个更重要 / 160

戴维的老板要他出差;他的老婆要求陪伴……这是很多人都可能面临的尴尬处境。

32 董事长的女婿贪污了 / 165

马总突然发现董事长的女婿贪污了,他的烦恼也就来了。

33 主管人员的私生活影响到公司形象该怎么办 / 170

这又是一个两难的道德问题,因为工作人员的私生活必须得到尊重;但是,企业的重要人员也有维护公司形象的义务。在处理这种事情的时候,公正与非公开都是很重要的原则。

34 如何安抚女强人 / 175

不可否认，现在高层还是以男性为主的，女性高层主管的数量相对较少。如何安抚手下的女强人确实有些棘手。

35 主管有严重的个人财务危机怎么办 / 180

一个高级主管，居然向司机借钱，这绝对不是正常的事情。如果主管有严重的个人财务问题，处理的方式也不恰当，这已经成为管理问题了。

36 关键的工作人员身体有病怎么办 / 185

这是一个很难作出判断和决断的事情，因为只要有万一的情形出现，谁都很难以承担这样的责任和压力。

37 如何选择企业的接班人 / 191

企业领导人的新旧更替，绝对是一场大地震。领导人选择自己的接班人，不仅仅是挑选与确定人选这样简单。

38 重要工作人员有特殊困难怎么办 / 196

再好的人事政策都可能遇到一些很特殊的情形。如何坚持制度而又网开一面，是考验领导智慧的挑战。

39 重要事项形式上不可有瑕疵 / 202

在处理棘手问题的过程中，形式上必须是公正与公开的。如果形式上有明显的瑕疵，即使本质上是公正的，也难以服众。