

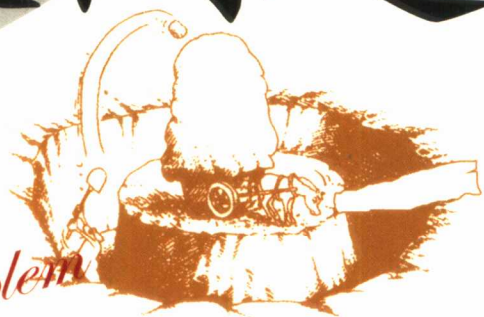
普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

管/理/图/书/原/创/精/品

高洪波 著

管理者 如何解决问题



How Solve Problem

对企业管理者而言，“解决问题”才是硬道理！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策
管理丛书

管理者如何解决问题

高洪波 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者如何解决问题 / 高洪波著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-115-16630-2

I. 管… II. 高… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 115642 号

内 容 提 要

为了更加深刻地揭示企业运行的基本规律, 本书针对企业目前常遇到的困难与发展的迫切需要提出了三个企业理念和管理思想, 启发人们以全新的视野和更高的层面认识企业和把握管理, 进而走出传统观念上的误区, 顺利实现企业健康发展的目标。书中设计了一套完整的无问题 (W) 管理模式。该模式具有独创性、先进性、效益性和易操作性等特点, 对于企业发现问题、解决问题和预防问题等有着不可替代的作用; 特别是对当前企业中发生频率高、久拖未决甚至是长期被忽视的一些危及企业生存与发展的重要问题, 分别做了剖析并提出了相应的解决方案, 同时辅以案例。

本书适合企业领导、企业高级管理人员、管理咨询人员、相关专业学者阅读。

管理者如何解决问题

◆ 著 高洪波

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 16.25

2007 年 9 月第 1 版

字数: 188 千字

2007 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16630-2/F

定 价: 29.80 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

前言

有人认为，战略决定成败；有人认为，细节决定成败；有人认为，营销决定成败；有人相信，企业文化决定成败；还有人坚持，老板决定成败；更有人提出，习惯决定成败。可谓众说纷纭，莫衷一是。当然，这些观点都有一定道理，但也有所偏颇。比方说，当战略不是企业的劣势时，当细节不是企业的薄弱环节时，当营销不是企业的弱项时，当企业尚不具备条件导入企业文化时，等等，它们还能决定企业的成败吗？再说，企业情况千差万别，任何一种具体的固定不变的因素，不论它有多么重要，又怎么能决定所有企业的成败呢！

那么，究竟是什么决定了企业的成败呢？如果人们找到了这个答案，也就掌握了企业成功的金钥匙。

回顾和总结自己 20 余年来从事企业策划的实践，笔者发现了一种比较普遍的现象，即面对激烈而残酷的市场竞争，企业成败的规律总是：问题少者成，问题多者败；问题轻者存，问题重者亡；重视问题者兴，忽视问题者衰。由此可以看出，问题决定了企业的成败！这也许能成为一条永恒不变的法则。

一个企业，只有问题比别的企业少，它才能走得更远。

因此，对于企业管理者而言，发现并解决问题才是硬道理！

针对企业目前所遇到的困难与发展的迫切需要，为了更加深刻地揭示企业各种问题活动的基本规律，我在本书中做了 3 个方面的努力。

一是提出了一些全新的企业理念和管理思想，如无问题管理理念、到位管理思想、企业健康观念以及对管理本质的再认识等，笔者试图通过这些观念上的突破和思想上的创新，推动人们以全新的视野和更高的层面认识企业和把握管理，进而走出传统观念上的误区，修正企业各种不当的行为，指引企业摆脱或远离困境，顺利实现企业健康发展的目标。

二是设计了一套完整的无问题（W）管理模式，该模式具有独创性、先进性、效益性和易操作性等特点，对于企业发现问题、解决问题和预防问题等有着不可替代的作用。如果能得到企业的普遍重视和广泛应用，我

相信会产生可观的经济效益和社会效益。

三是对当前企业中发生频率高、久拖未决甚至是长期被忽视的一些危及企业生存与发展的重要问题，分别做了剖析并提出了相应的解决方案，同时还介绍了4个实例，供广大读者在企业变革、创新与发展的实践中借鉴使用。

只要用心观察和细心琢磨，人们不难发现，在现实中，没有没有问题的企业，只有不去发现问题或者发现问题不去解决的企业。可以说，问题无处不在，无时不在。本书所介绍的诸多问题中，一般企业目前至少存在80%以上，即使是运作比较好的企业，也存在40%以上。可见，多数企业目前都处于“亚健康”状态，企业各级管理人员尤其是董事长和总经理对此应给予高度重视。

其实，有问题并不可怕，关键在于对待问题的态度。笔者坚信，只要大家一有信心，二有恒心，三有科学的理论作指导，四有必要的投入，一切问题都会迎刃而解，企业的明天一定会更加美好！

值得一提的是，尽管本书主要是针对企业所写，但它的作用并不局限于企业。因为不同类型的单位或组织，尽管它们的性质、特点和功能等有所不同，然而其问题形成的规律和作用机理是相通的。如果将本书中提出的思想、理念、模式和方法等应用于政府机关、事业单位甚至部队等其他社会领域，将会收到意想不到的效果。

高洪波

2007年5月17日

目 录

contents



第1章 问题决定成败	1
问题决定企业机体健康与否	3
问题决定企业寿命	4
问题的特点	6
问题的类型	7
公司的划分	12
给企业的几点启示	14
第2章 管理再认识	17
管理的本质	19
管理的目标	24
管理的任务	25
我国企业管理的特点	26
改进我国企业管理的切入点	28
第3章 W 管理模式	33
W 管理概述	35
W 管理理念	37
W 管理模式的构成要素	38
W 管理模式构建要求	39
W 管理模式的组成内容	41
如何成功地引入 W 管理模式	43

W 管理模式的适用性	44
第 4 章 W 管理组织模式	47
构建原则	49
W 管理组织形式	50
W 管理体制的特点	50
W 管理机构职能设计	52
特别说明	56
第 5 章 W 管理程序	59
准备阶段	61
启动阶段	63
实施阶段	66
评价阶段	67
表彰阶段	71
第 6 章 W 管理方法	77
自查法	79
互查法	80
检查法	81
考评法	83
标杆对比法	84
用户反馈法	85
专家诊断法	86
第 7 章 产权问题	89
焦点问题 1——创业期的产权问题	91
焦点问题 2——成长期的产权问题	92
焦点问题 3——改制中的产权问题	94
实例 W 公司内部股权改革实施办法	97

第 8 章 治理问题	105
焦点问题 1——公司治理水平低	107
焦点问题 2——董事会功能弱化	109
焦点问题 3——监事会功能失效	110
焦点问题 4——经理层不作为	112
第 9 章 组织问题	117
焦点问题 1——组织变革滞后	119
焦点问题 2——传统组织病严重	121
焦点问题 3——改制中的组织问题	123
第 10 章 管理问题	125
焦点问题 1——公司失控	127
焦点问题 2——管理滞后	129
第 11 章 人才问题	135
焦点问题——人才管理 6 大失误	137
第 12 章 元老问题	143
焦点问题——元老政策失误多	145
实例 S 公司失败的惨痛教训	149
第 13 章 薪酬问题	155
焦点问题——薪酬制度不合理	157
实例 J 公司薪酬政策与管理制度	160
第 14 章 考评问题	173
焦点问题——绩效考评 8 大难点	175
实例 L 公司绩效考评与管理办法	177

第15章 文化问题	195
焦点问题1——盲目夸大企业文化的作用	197
焦点问题2——文化导入工作失误	199
焦点问题3——文化冲突严重	201
焦点问题4——文化建设走形式	204
第16章 理财问题	207
焦点问题1——理财意识淡薄	209
焦点问题2——粗放型理财	211
焦点问题3——融资困难	213
焦点问题4——资金使用不当	222
焦点问题5——不重视节流	225
第17章 风险问题	229
焦点问题1——风险管理薄弱	231
焦点问题2——风险防范不到位	232

第 1 章 问题决定成败



在长期的企业策划实践中，我们发现，凡是做得好的企业，都有一个共同点，即重视企业存在的问题，而且舍得花本钱千方百计地解决自己存在的问题；凡是做得不好的企业，也有一个共同点，即长期忽视自身存在的问题，或是虽然发现了问题却不肯花精力去解决问题，得过且过，日积月累，问题成堆，疾病缠身，因而困难重重。事实上，先进企业与落后企业的区别，与其说前者比后者做得更好，不如说后者比前者做得更不好。也就是说，后者存在的有待于解决但尚未解决的问题比前者多得多，大量问题拖了并且还在继续拖着这些落后企业的后腿。

不重视自身存在的问题，不清楚企业在一定时期内存在的足以致命的核心问题是什么，不知道企业存在的问题应如何解决，这样的企业迟早会遭淘汰。

值得指出的是，越是看不出问题的企业，越是危险的企业。

作为企业管理者，尤其是企业家，应清醒地认识到，在现实情况下，在多种因素的干扰和影响下，没有没有问题的企业，只有不去发现问题的企业。各种问题对于企业来说，是负向或者说是负面的，有的甚至是致命的。



问题决定企业机体健康与否

问题如同“病毒”一样，时刻侵蚀着企业的机体，决定着企业机体的健康状况。大凡不健康的企业，也就是带病运转的企业，无不存在着这样或那样的问题。而有些问题又会产生很强的波及效应，当其发展到一定程度时，会迅速波及到企业其他环节或领域，使企业机体产生严重的“并发症”，从而加大了解决问题的难度。

例如，某企业存在生产效率问题，这本来是比较容易解决的内部生产管理问题。但是，公司领导长期对此没有足够的重视，导致措施不力，生产效率直线下降，企业生产能力严重不足，产品交货期一拖再拖，无法及时满足用户的需求。为此，企业不得不加班加点，超负荷生产，这时，产品质量却又出现了不稳定状况，用户意见特别大，甚至对企业产品进行了投诉。产品的市场销量迅速下滑，市场营销工作陷入十分被动的境地；企业多年来在用户心目中塑造的良好形象也遭到严重破坏，品牌美誉度急剧下降，企业整个生产经营工作接近于瘫痪状态，成为一家重病缠身的企业。

从这个例子中可以看出，一个单一的生产问题不及时解决，后来就会衍生出质量问题、市场营销问题、品牌形象问题，甚至还会引出物流问题，等等。当问题发展到这个程度，波及面这么广，企业解决起来必将付出更大的努力和代价。可见，任何问题的解决都是有代价的，而且问题解决得越及时，企业所付出的代价越小。反之，随着时间的推移，问题解决的难度会成倍增长，企业所要付出的代价呈几何级数增加，直至会以牺牲企业的生命为最终代价。

可见，问题的性质、多寡和严重程度决定了企业机体的健康状况。有些企业，大问题没有，小问题接二连三地发生，这样的企业多半处于“亚健康”状态。还有些企业，长时间被一些严重问题困扰着，这些企业如同患上了“癌症”一样，“关门”离它们已经越来越近了。

问题决定企业寿命

企业被看做一种生命体，如同人一样，也是有寿命的。所谓企业寿命，通常是指企业从诞生之日起，直到最终消亡为止所持续的时间。不过，在现代市场经济条件下，企业的最终消亡不一定就表现为破产和倒闭。企业走向生命终结的形式常常变得更加隐蔽和巧妙，如联合、收购、兼并、合并、改组以及产品重大调整和生产的根本性改向等，都是企业可以选择的终结形式。

长期以来，国内企业面临着一个共同问题，就是企业短命的问题。各种不同的调查得出的结论不太一样，如大多数民营企业的平均寿命，少则3~4年，多则7~8年，总之，不会超过10年。为什么国内企业的寿命如此之短呢？原因很多而且也很复杂。

从近些年来失败企业的教训中，人们不难发现，短命企业所具有的一些特征如下。

(1) 贪大求快，好高骛远。总以为做企业越大越好、越快越好；总想独霸市场，一统“天下”，总是逆企业发展规律而行。

(2) 头脑发热，盲目扩张。对困难估计不足，贸然进入企业不熟悉的领域，陷入了低成本扩张的陷阱。

(3) 爱走捷径，管理落后。不肯打基础，不练内功，喜欢“短、平、快”，企业常常是左支右绌，漏洞百出。

(4) 忽视调研，搞赌博式经营。不深入调查研究，对做企业心里没底，依靠押宝的方式发展。赢了，继续赌，直到输光为止。

(5) 定位模糊，迷失方向。面对诸多诱惑，企业越做越不知道自己是在做什么的，越做越不知道自己该做什么。失去了目标，迷失了方向，常常因小失大，甚至误入歧途。

(6) 模仿有余，创新不足。一味地、过多地模仿别人，缺少有自己特色的“差异化”的产品或服务，被动地陷入“红海”的残酷拼杀之中。

(7) 存在务虚心理，一味造名。依靠大量的广告宣传产生的轰动效应扬名，赚到钱后，继续投入造虚名，产品名不符实，企业华而不实，缺乏应有的根基。

(8) 扬短避长，缺乏核心竞争力。没有发现自己的长处，不善于利用自己的优势，企业缺乏核心技术、核心产品，形不成核心竞争力。

上述特征无不反映了企业存在的问题，有些属于决策问题，有些属于战略问题，还有些属于经营问题，再有些属于管理问题或者创新问题。

可见，任何企业寿命的长短皆是由其所存在的问题决定的。一个企业，只有问题比别的企业少，它才能走得更远、活得更久。

就中国目前的国情而言，影响企业寿命的因素可以归纳为两大类问题。

一类是企业自身的问题，即企业本应能预防和解决但由于种种原因未能预防和没有解决好的问题。产生这类问题，责任完全在企业，尤其是在老板身上。对于民营企业而言，企业自身问题对企业寿命的影响比重约占70%，基本上起了主导作用。由此可见，解决民企短命问题的根本出路在于企业自己。

作为国有企业，其自身问题对企业寿命的作用比例顶多占50%。换句话说，国有企业尤其是国有垄断企业的命运至少有一半没有掌握在自己手里。

另一类是企业外部环境的问题，包括企业所处的政治环境、经济环境、法律环境、国防安全环境以及社会文化环境等叠加在一起综合形成的企业生存环境。它的特点是，企业自身基本上无能力解决甚至是无法加以预测。根据上面的分析，环境问题对民营企业寿命的影响程度平均约占30%左右，虽不占主导地位却也不能被忽视。特别是当几家民营企业内部条件相当，管理水平相近，主观努力程度相差无几的情况下，环境因素作为外因这时对企业的生存与发展可能会起到决定性的作用。

另外，环境问题对国有企业寿命的作用程度至少占50%，有时甚至处于主导地位。因此，作为国有企业的领导者，要想把企业做得更好，不断延长企业的寿命，必须同时做到“两手抓”，即一手抓内，一手抓外，保持企业内外和谐、均衡。同时，要做到“待上以敬，待下以宽”，从而为企业的发展既提供不竭的动力又铺平道路。

不同企业存在的问题尽管有所差异，并且最终导致企业毙命的核心问题可能不同甚至大相径庭，但其影响企业寿命的作用机理是大致相同的。

通常情况下，企业存在的问题，无论是战略问题、管理问题、生产问题、技术问题、质量问题、市场问题还是人才问题，在没有被及时有效地加以解决而日积月累达到一定阈值时，在渐变的基础上，这些问题会发生逐级放大效应，在企业毫无防备时发生突变，扰乱企业正常的运作程序，削弱企业的生产经营功能，破坏企业的盈利模式，进而缩短整个企业的寿

命，直到企业这一生命终结为止。

在长期的企业策划与企业调查研究中，我们深深地感觉到，比较长寿企业的共同秘诀是：人人重视问题，时时发现问题，处处解决问题，绝不留问题“过夜”；企业家们非常重视并采取有效措施，对企业定期进行保健，积极预防企业各类“疾病”的发生，永葆企业的青春与活力。

问题的特点

企业存在的问题，归纳起来看，主要呈现以下特点。

1. 普遍性

正如人不可能不生病一样，现实中的企业没有不存在问题的。任何一家企业，企业内任何一个部门，部门内任何一个岗位，岗位上任何一名员工，无不存在着这样或那样的问题。可以说，问题无时不在，无处不在。因此，任何回避问题的看法和做法都是错误的，对企业的发展都是有害的。无视企业问题存在的这种思想，实质上是一种愚昧的表现。

2. 客观性

虽然企业里有些问题是由于主观原因造成的，但一切问题存在的本身都具有客观性特点，是不以人们的意志为转移的。不论你是否承认，也不管你是否发现，问题依然在按照自身所固有的规律影响着企业的发展，左右着企业的命运。

3. 关联性

企业本身作为一个复杂的系统，其存在的各种问题彼此关联在一起，形成了一个错综复杂的问题群，常常是牵一发而动全身，因而极大地增加了企业解决问题的难度。因此，企业在发现和解决问题的过程中，要树立系统论的思想，全面地、立体地和动态地看问题，不能只见树木，不见森林；更不能只看问题的表面，抓不到问题的本质。

4. 放大性

任何问题都会产生自我放大效应。如果企业不能及时加以控制和解决，小问题即可变成大问题，大问题就会演变为致命的核心问题。事实

上,没有哪一类问题刚一发生就是致命的,它们大都是日积月累、逐级放大。并且,由于放大效应的存在,随着时间的推移,问题对企业的破坏速度和程度呈现指数增长规律。可见,及时发现和解决企业存在的问题是何等的重要。

5. 规律性

任何问题的产生,不是偶然的和随机性的,而是必然的和有原因的,都有其内在的规律性。对于广大企业尤其是企业家而言,只要抱着科学、严谨的态度,认真地加以研究和分析,再复杂的问题也能发现其活动规律,并寻找到切实可行的解决办法。

问题的类型

根据不同的衡量标准,可以把问题划分为不同的类型。了解不同类型问题的属性,对于企业领导者抓住问题的本质,采取有针对性的解决措施,是十分有益的。

1. 按照其对企业的影响程度,可以把问题划分为4种类型

(1) 次要问题

次要问题,一是指对企业的影响程度轻,对正常工作的开展无大碍的问题;二是指影响面窄,一般仅限于生产班组或职能股组范围内的问题;三是指发生的频率不高,往往只是偶尔发生的问题。例如,个别员工上班时偶尔衣着不整;有的员工上班时不经意间说了句笑话;设备表面油漆被蹭了一块;有的员工错用了别人的工具;班组偶尔打扫卫生不及时等。

可见,企业管理者通常不必在次要问题上花费过多的精力。但是,当这些次要问题发生频率逐步增加,甚至成为一种现象时,说明次要问题有扩大的趋势,这时企业领导者应予以重视。

(2) 一般问题

一般问题,通常是指具有一定的代表性,发生的频率相对较高,并且在企业里这个部门有,那个部门可能也存在的问题。它对企业部门工作的开展产生了一定影响,但对企业全局一般不会造成太大影响。例如,车间工人有时工作拖拉;科室有时办事效率不太高;财务部门对员工差旅费报销不及时等。

从中可以看出,企业领导者对于一般问题应给予关注和重视,且不可掉以轻心。并且,对这类问题解决得越早越容易,代价也越小。

(3) 重要问题

所谓重要问题,是指对企业的发展和经济效益的提高等方面已经产生较重要的影响,问题的波及面在扩大,对企业全局发生了明显的负面作用的问题。例如,产品质量出现了波动问题,用户已经有了反映,开始影响到产品的市场销售工作;由于管理不严等原因,生产成本发生了明显上升的趋势,已经影响到产品的市场竞争力;在企业的高速发展过程中,其薪酬政策和制度未及时作出调整,在薪资结构、薪资比例、薪资水平以及薪资等级和薪资导向等方面已经不适应企业的发展需要,薪酬的激励职能在快速下降,已经影响了一部分员工的工作积极性。

企业领导者对于所发现的重要问题,必须高度重视和警觉,要集中精力,舍得投入,下大气力加以解决。

(4) 核心问题

对于企业而言,其核心问题往往是致命的问题。它的存在,足以影响企业的成败和改变企业的命运。值得注意的是,核心问题起初不一定是重要问题,甚至可能只是企业中的一般性问题,但由于企业领导者思想上不重视,任其自由蔓延,逐步演变成严重的核心问题。例如,由于种种原因,企业新产品开发严重滞后,现有产品老化问题已经非常突出,在竞争对手同类替代产品的打压下,市场份额直线下滑,企业亏损严重。再如,企业领导班子内部矛盾激烈,分歧严重,互相拆台,一、二、三把手已经失去共同合作的基础,企业正处于分崩离析的边缘。

可见,企业任何问题一旦转化成核心问题,治理起来非动大手术不可。伤筋动骨在所难免,有时甚至需要脱胎换骨才行。企业核心问题的解决不仅代价大,而且风险也大,单纯依靠企业自己的力量来解决它往往是很困难的。这时,借助于外脑,与社会上信誉好、水平高、运作经验丰富的职业策划公司合作,不失为明智之举。

2. 按照其内容,至少可以把问题划分为以下 13 种类型

(1) 经营问题

经营问题即企业在经营决策、经营计划、经营风险防范与管理等过程中所发生的问题。