

解决问题 60招

周可 著

总裁学苑

总裁的6大学习 ● 洞悉影响企业未来的发展趋势

领导的9大思考 ● 深刻反思，了解自己和员工，辨清企业的核心竞争力

科技经理人最重要的10堂课 ● 全方位解析科技管理的含义，使科技成为企业的效益之源

客户满意30堂课 ● 客户满意、员工满意、股东满意，实现企业的最终理想

解决问题60招 ● 切实可行的管理小窍门，让所有的理念都落到实处



机械工业出版社
China Machine Press

總裁學苑

解決 問題

60 招

周
可
著

作者针对自己在企业培训中,学员提出的问题和自己的亲身经历的日常生活中的小事例,深入浅出地介绍了企业管理中常遇到的60个问题,并提出了解决的方法。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

解决问题60招/周可著. -北京:机械工业出版社, 2003.3

(总裁学苑)

ISBN 7-111-11472-8

I. 解… II. 周… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第108684号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王磊 版式设计:赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年3月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·5.875印张

定价:16.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

当人类社会进入21世纪时，全球化的潮流势不可挡。随着大陆和台湾加入WTO，挑战和蕴含在其中的机遇一起展现在我们面前。两岸企业只有顺应这一潮流，励志奋起，携手共进，才能在日趋激烈的竞争中站住脚跟和谋求进一步的发展。

20多年来，大陆的改革开放已经取得了举世瞩目的成绩，但是面对目前的形势，还存在着许多明显的不足，除了许多未经彻底改造的国有企业由于效率太差而在对内对外开放的领域中处于艰难的地位外，即使近几年来异军突起、正在成长的民营企业，也毕竟根底浅薄，经验不足，如果不能继续提高经营能力和壮大实力，也完全有可能在与国内外强手的竞争中败下阵来，使多年奋斗的成果毁于一旦。这就无怪乎许多有远见的企业家抓紧时间、千方百计地充实自己，并且励

IV

精图治，用学得的知识提高自己企业的核心竞争力。

对于渴求新知识的企业家说来，由全球华人竞争力基金会编辑的《总裁学苑》丛书在大陆出版，无异是一泓甘美的清泉。

中国人从来以勤劳、节俭，善于经营著称于世。在发扬中华民族的优秀传统，艰苦创业的历程中，台湾同胞走在我们的前面。他们在经济起飞的过程中，善于发挥自己的“后发性优势” (advantages of backwardness)，降低学习成本，借助于发达国家的技术、资本和管理优势发展自己，迎头赶上，积累了许多宝贵的经验。在艰苦创业的过程中，台湾商界和管理学人士熔中国传统文化和现代市场经济理念为一炉，多有创造，他们的真知灼见对台湾的迅速起飞起到了决定性的作用。目前，大陆华商也正在崛起。我们所遇到的许多问题，台湾诸前辈过去也遇到过。他们解决这些问题的经验，对于我们推进企业改革，改善经营管理，加快市场制度建设和参与国际竞争都将有极大的助益。

一直以来，大陆企业家得到台湾企业界热心于两岸经济交流的有心人的帮助，受益良多。现在，一批企业领导人精选了自己的论著，由全球华人竞争力基金会的领导者石滋宜博士主持，以《总裁学苑》统领，集结成书，从2002年起陆续出版，

以之贡献给大陆读者。石博士长期致力于提升台湾企业的竞争力，他所主持的全球华人竞争力基金会努力传播新的管理思维，培训过许多企业家。我与他交往多年，石博士每年都到大陆来，热情传播他的管理理念和管理操作技术，有广泛的影响。希望我们的读者能在轻松的阅读中领悟其中的道理，并把这些道理运用到实际中去。

祝愿《总裁学苑》丛书以及书中的精华在大陆生根、开花、结果。

吴敬琏

2003年2月

影响中国企业，尤其是大陆企业发展的因素很多，其中最主要的是观念和管理理念方面的问题。

与台湾相比，大陆打倒“四人帮”后才确立以经济建设为中心的发展方向。当真正站到经济发展的门槛前，才发现自己与外面世界的差距有多大。这种差距，与其说是发展水平的差距，倒不如说是长期计划经济下形成的观念与市场经济观念的普遍差距更准确些。

记得，改革开放前，我们的国家太穷，很多政府工作人员出国时都带上不少的方便面，以节省很少的一点津贴为家里添件洋货。这些曾经给大陆华人国际形象带来负面影响的事情，说明了长期闭关锁国、经济发展滞后的国家穷到了什么程度。至今我还记得很清楚，1978年的某一天，我在报纸上见到一篇关于科学养牛的报道，令我

VII

兴奋不已，因为在以前的报纸上成天刊载的都是“政治斗争”的报道和评论。看到报纸上登出一篇养牛的报道，这绝对是一个信号，是国家开始真正关心经济，要发展国计民生的信号。这就是当时的中国，现实和观念离发展着的世界相差多么遥远！

可是现实生活中，真正破除计划经济观念的影响实在不是件容易事。我和联想早期的创业者在20世纪80年代开始创业时，面临的最大困难之一就是观念上的不被理解，科技人员下海经商，普遍被认为是“不务正业”。直到今天，还有很多歪曲的观念束缚着人们的手脚。像“无商不奸”等观念在社会上依然有市场，而“诚信”的观念却少有人坚持。

不仅如此，我们在办企业的过程中也有很多观念上的错误认识。拿企业的研发来说，有很多人想当然地认为，科研成果的水平就等于经济效益，成果水平越高，社会经济效益就越大，完全不考虑是否符合市场的需求，是否有推广能力，导致的直接结果就是投入了大量的研发经费，却带不来相应的效益。

与观念密切相关的是管理理念对企业发展的影响。就联想来说，我们一直在积极向IT产业的一流国际厂商学习生产、

VIII

销售等具体业务知识。但我们最终发现，中国的企业要想办长、办大，仅学习这些具体操作手段还不够，还要解决企业的机制、体制、管理理念、企业文化等这些属于管理基础类型的问题。

我们理解的企业管理，包括三个层面。第一个层面是企业具体业务经营的管理，像生产、销售、研发等，这部分在不同的行业是完全不同的，像汽车与纺织行业在这一层面肯定不同。第二个层面是企业的资金流、信息流、ERP、CRM的管理。管理水平好的企业在这一层面有很多相同之处。第三个层面是企业的机制、体制、企业文化、管理理念等，管理水平较高、较为成熟的企业在这部分的本质是一样的，虽然可能体现方式有所不同。

对企业来说，管理理念与企业的生存方式一样重要。在大陆，由于多年计划经济的影响和长期缺乏正常的企业生存环境，企业的管理基础相对更为薄弱。联想这么多年能成功组织大的战略调整，也正是在管理基础上扎扎实实做工作的结果。大陆曾经有很多企业，像流星一样辉煌一时，但最终还是出了问题，主要原因也就在于管理基础没有打扎实。

《总裁学苑》丛书为解决以上两个问题提供了很好的借鉴。

IX

丛书的作者都是活跃在台湾经济、管理最前沿的实践家和学者。他们深刻了解台湾经济发展和企业运行的现实情况，能发现经常被人们忽视的台湾商业文化价值。丛书很少涉及企业具体业务操作的分析，而是从哲学的、人文的、企业文化的角度给我们以启示，为企业经营者面对日益激烈的全球竞争和行业挑战，突破旧的观念和打实管理基础提供了很好的帮助。

需要说明的是，台湾这些年的经济发展确实给人很多启示。其中重要的一点就是“要有理想，但不理想化”。一方面，在设计未来的发展远景时，要有远大理想；另一方面，在将美好前景付诸实施的过程中，要注意具体步骤不要“理想化”和不切实际，而是一步步逼近目标，最终走向成功。台湾IT产业发展的实际情况是，台商以替其他厂商做OEM代工开始高技术经济发展，从机箱、键盘、鼠标等简单的计算机零配件做起，稳扎稳打逐渐挺进核心部件的制造。今天的规模制造业无论技术水平和管理水平都是世界第一流的。这条发展道路和发展模式非常值得大陆企业界学习和借鉴。

可喜的是，随着中央政府和两岸经济文化人士的不断努力，大陆与台湾的经济互动正在日益增强，双方的合作与交

X

流也达到了前所未有的程度。《总裁学苑》丛书的出版正是这一趋势的体现，是两岸的经济文化交流的又一盛事。我们也相信，在两岸经济人士的共同努力下，炎黄儿女跻身世界经济第一方阵的日子一定会早日来到。

柳传志

企业是一个多人、多事、多物的集合体，因此，在运作的过程中，一定会碰到五花八门的问题，这些问题，如果不能将之摆平的话，势必会给企业带来许多困扰，那么企业要靠谁来解决这些问题呢？当然就是企业的干部了。

在课堂上，我常对学生说，企业之所以需要干部，主要目的之一，就是要这些干部帮企业解决各种层出不穷的问题，如果他们没有这种本事与能力，在企业内的前途绝对不会被看好。当然，要解决问题，绝不能靠口号，而是要拿出真正解决问题的本事来，那么，企业干部们又要如何培养自己面对问题、解决问题的能力呢？有些我们可以从教科中学到的，但是，大多数解决问题的技巧，是课本无法传授的，要靠我们从平常的经验中去体会。

相信大家都会同意，我们判断一个人到底有

XII

没有处理问题的经验，就要看他处理问题的结果，有经验的人，可能两三下就把问题处理了，但是没有经验的人，面对同一个问题时，往往会丈二金刚，不知从何下手，当然，结果一定不会好。

前面提到企业发生的问题五花八门，如果每一个问题，都要凭借干部的经验去解决，请问又有多少干部会有这么多的实战经验呢？而问题是否会等我们来解决呢？答案当然是否定的，既然我们没有那么多的时间与机会可以从实战中学到经验，而实战经验又在增加我们面对问题、解决问题的信心上，扮演着那么重要的角色，那么，有没有什么方法，可以来弥补我们这方面的不足呢？

我个人以为，企业的干部们，可以用多看多听的方式来增强自己这方面的经验，所谓的多看，就是利用参观工厂，或阅读的机会，从看中学习别人的经验；所谓的多听，就是我们可以从相关的研讨会中，去吸取别人的经验。

不管你是用什么样的方法来吸取经验，有两个很重要的原则要把握：

一、不要自我排斥

现学现用，这是大多数人的最爱，可是，又有多少人会有

XIII

这么巧的机会呢？因此，笔者不时会碰到有些人抱怨，说研讨会中老师所传授的知识和自己的行业或是工作领域无关，因而提不起兴趣来，每当碰到这种情况，我都会问他们是否会一辈子都待在同一个行业或是同一个领域？如果答案是否定的，那有这个机会，为什么不放开胸襟，去多了解一些自己不曾碰到的领域，或许从这个领域中，可以帮自己找到一个新方向。

二、搭便车

前面提到，当然每一个人都希望学到的东西，都能完全符合自己目前的需要，如此，不但可以立即增强自己管理上的功力，同时，更可以减少许多学习摸索的时间。不过，一般的讲师或是作者，要面对的是各行各业的对象，所以这种碰巧都是我所要的机会并不会很多。因此，我们自己在学习的过程中，一定要本着搭便车的心态来学习，也就是碰到的内容，如果正是自己所需的话，那当然是最好；如果不是，就应该吸取别人的经验去联想，看看能不能从别人的经验中，加以改良，找出适合自己的方式来；如果别人所提供的是一个错误的经验，我们更应该以此为鉴，避免自己重蹈覆辙。

本书是汇集笔者在全球华人竞争力网站上，所发表的有关管理的文章而成。当然，我是希望我这些经验，能供各位

XIV

读者搭个便车，从中学习到一些管理上的经验与技巧。

教学相长，笔者一直认为，管理是没有标准答案的，只要能达到我们预期的目的，又对大家有帮助，就是一个好管理，更何况我们所碰到的问题是千变万化的，很难有一个标准的解决方法可放之四海皆准。因此，我个人期盼如果各位读者在阅读本书时，有任何的意见与看法，或是您有管理上的问题，不妨捎个信给我，让我们一齐来探讨，我的Email: kochou@seed.net.tw。

吴敬琏序
柳传志序
自序

第1章 掌握管理的思维	1
领导五力	2
关键时刻	5
如何改变干部不守法的观念	6
墨子的启示	8
新车的启示	11
塑造一种节约的企业文化	14
落伍	16
人才留不住	18
电热水炉的联想	21
皮格马利翁效应	23

XVI

知识的价值	25
主动与被动	28
小兵立大功	30
窗边族的醒思	33
提升工作的附加价值	36
冰山下的成本	38
边际效用	41
机会成本	43
曲别针的意义	45
窗饰作用	48
正确的抉择	50
答案	54
 第2章 如何让管理更轻松	57
提升绩效的方向	58
如何让节约政策生效	60
消除企业内的盲肠靠方法	63
颜色管理	68