

中层领导高效管理

解决问题

快速攻克管理难点

臧 瑾 / 主编

代宏坤 / 编著

→ Z hongceng
JIEJUE lingdao
WENTI

中层领导是承上启下的桥梁

中层领导是成功团队的中坚

中层领导是带动全局的纲要

中层领导是事业成败的关键

中国言实出版社

中层领导高效管理 解决问题

快速攻克管理难点

臧 瑾 / 主编

代宏坤 / 编著

江苏工业学院图书馆
JIEJUE WENTI
藏书章

中层领导是承上启下的桥梁

中层领导是成功团队的中坚

中层领导是带动全局的纲要

中层领导是事业成败的关键

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导高效管理:解决问题 / 臧瑾主编,代宏坤编著.

—北京:中国言实出版社,2006.5

ISBN 7-80128-821-1

I. 中...

II. ①臧... ②代...

III. 公司—企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 046164 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 43 印张

字 数 540 千字

定 价 80.00 元(全 4 册)

关注中层领导

(序言)

中层领导是组织机构里的中坚力量，兼有下属和领导者的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付给的各项任务的同时，也在领导下属进行工作；另一方面，作为管理者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。

中层领导不是天生的，我们可能因为学历高、资格老而升任，也可能因为优越的技术水准、良好的人际关系而升任，更可能因为某次功劳、某人提拔而升任。

然而，中层领导不再是技术顾问，也不容靠自己的能力条件独善其身，而必须扮演领导者的角色，并且负起团队绩效的责任。换句话说，担任中层领导的原因并不能保证胜任中层领导的职务与工作，而实在另有一套学问与功夫。这就是为什么大多数的优秀业务员在升任中层领导后，不能适应角色及任务的原因。美国学者劳伦斯·彼得提出的彼得原理告诉我们：“在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。”

因此，要成为一个真正称职的中层领导，就要不断学习做中层领导的技能。本丛书的内容正是为提升中层领导的管理技能提供各种方法和建议的。

然而，一个称职的中层领导到底应该具备什么样的能力呢？这是个众说纷纭的话题，很难取得共识。例如，有的认为中层领导要具备组织工作的技巧、授权的手段、用人管人的艺术及与上级、同级和下属相处的艺术；有的认为中层领导要具备包括角色认知、时间管理、有效沟通、目标管理、有效激励、绩效评估和绩效管理等多种技能；有的认为中层领导要具备管理、用才、谋权、为人四个方面的技能。尽管这些观点并不是完全的冲突，但要达成普遍的认知似乎也不容易。

所幸的是，在众多的中层领导所需技能的体系中，有一套叫做MTP（英文全称 Management Training Program，管理培训计划）的课程体系，对中层领导所需的技能做了一个较为权威的确定，并在实践中得到了企业界广泛的认可。

MTP是由美国在1953年为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。在这期间，先后历经11次改版，日臻完善，成为当今世界经典管理培训计划之一。迄今为止，全世界已经有数百万管理者接受了MTP的洗礼。该体系对于20世纪全球经济特别是欧美、日经济的快速发展有着不可估量的推动作用。

在MTP中，一个称职的中层领导需要具备四大方面的知识，即：管理的基本理念；对人的管理；对事的管理及领导技能。

本丛书参照MTP对中层领导管理知识的界定来选定四个方面的主题，包括：发现弊端；解决问题；管好时间；领导下属。

《发现弊端》发现造成部属表现欠佳的主要症结，并给出应对的方法。造成部属表现欠佳的原因可归纳为八个，包括情绪问题、动机问题、才智和工作知识问题、与家庭有关的问题、工作团体的问题、组织的问题、与工作环境的问题及有关管理阶层的问题。

《管好时间》介绍了中层领导时间管理的操作技能，结合管理

者的工作，对时间管理进行实务化的阐释，让管理时间的技能成为中层领导工作和生活中的习惯。

《解决问题》深入浅出地将发现问题，解决经营管理问题的诀窍、实际做法等提供给读者，包括解决问题的思维方式、解决问题的程序与技巧，企业中常见的具体问题。

《领导下属》从管理者面对的人与事来阐释领导技能。涉及管理者在对人对事所需领导技能的大部分内容。

本丛书特色在于强调实战。在中国经济的高速发展中，到处充满机会，但我们必须心无旁骛全力以赴。丛书内容讲求成效不托空言。这就是“实战”的精神。

引 言

在企业内，管理者大致分为三种，第一种是能够策划并推动事件进程的人；第二种是坐观事件发生的人；第三种是不知道已发生事件的人。假如你随波逐流，不在管理上采取行动，那么，你已经落后了。

管理大师彼得·德鲁克说：“人要创造事件的发生，采取行动才是管理的第一步。”

现在有很多人都只懂得“等待”，比如等经营环境好转，等客户自动上门……这样的管理者永远不会成功。只有及时发掘问题，对症下药，不断改进经营方式，增强经营能力，才能求得企业的健全经营及长远发展。

企业管理所说的问题，通常指的是索赔、交货误期等特定不顺利的情况，而解决问题就是消除这类特别不顺的事态。因此，多数人便认为这样既棘手又繁杂的事情，最好不要去碰。然而在工作岗位上，如果你想做好分内的工作，就不能不设法清除这类障碍。

工作岗位上的问题不计其数，并不只是机械故障、员工旷工造成的人手不足，令人意想不到的情况随时都会发生。因此，中层领导要懂得认识问题的本质及解决问题的方法，并善于灵活运用。

过去的管理者，只需将问题解决就算交代，因为所出现的问题，大半都是平常业务缺失累积而酿成的后果。所以，主管者只要设法解决累积的问题，就能保持其管理者的地位。换言之，只要能

顺利解决过去留存的问题，就是一个卓越的管理者。

然而，今日的管理者所面对的，已不再是那么轻易就可解决的情况，如果不能应对剧变的经营环境，很难维持自己的地位。作为一名管理者，必须敏于察觉问题发生的征兆，防患于未然，具备发现并解决问题的能力。

本书深入浅出地阐述了发现问题、解决经营管理问题的诀窍、实际做法等，提供读者参考。

本书分为三部分，共十一章。

第一部分包括前五章，内容涵盖了认识问题、发现问题、形成问题、解决问题的全过程，重点是介绍解决问题过程中的思维方法。

第二部分包括第六章和第七章，介绍解决问题的程序和技巧。重点是解决问题的具体程序。

第三部分包括第八章至第十一章，从人员、业务、财务、市场四个方面列举了工作中可能出现的具体问题。

本书为管理者解决问题提供了一种新的思维方式，希望读者能细读本书内容，理解其做法并运用于实际工作中。

关注中层领导(序言)

引言

1 认识问题	1	——
问题解析 / 1		
问题分类 / 4		
问题和问题点 / 6		
问题意识 / 8		
掌握问题 / 10		
没有问题的问题 / 13		

2 发现问题	16	——
谁的问题 / 16		
如何确定问题 / 19		
问题的三种类型 / 21		
已经发生的问题 / 24		
精益求精的问题 / 26		
何去何从的问题 / 29		

3 形成问题	32	——
问题结构研究 / 32		
问题发生背景 / 35		
正确理解方针 / 38		
达成目标的任务 / 40		
达成任务的手段 / 43		
妨碍任务的条件 / 45		

4	列举问题点	49
	有形和无形障碍 / 49	
	不可抗拒的障碍 / 51	
	措施不当问题点 / 53	
	方法不当问题点 / 55	
	无法承担问题点 / 58	
	能与不能的范围 / 60	

5	思考解决对策	64
	对策并非创意 / 64	
	修正目标 / 66	
	临时对策 / 68	
	战术层对策 / 70	
	战略层对策 / 74	
	对策优先顺序 / 76	

6	解决问题程序	79
	把握问题 / 79	
	决定立场与责任人 / 80	
	调查现状 / 81	
	明确问题 / 82	
	了解前提条件 / 82	
	探讨问题原因 / 84	
	确定目标与方针 / 87	
	考虑多项方案 / 88	
	选择适当方案 / 90	
	拟订适当方案 / 92	
	确定为新制度 / 92	
	实施并追踪 / 93	

7 解决问题技巧	94
核对表法 / 94	
特性列举法 / 105	
缺点列举法 / 106	
希望点列举法 / 107	
脑力激荡法 / 108	
脑力激荡写作法 / 111	
KJ 法 / 113	

8 人员和目标问题	116
创造最高价值 / 116	
成功变革 / 120	
广告刊登 / 121	
专家引入 / 122	
挖角 / 122	
工作价值 / 123	
面试方针 / 124	
面试问题 / 125	
态度 / 128	
价值提升 / 130	
绩效评价 / 131	
激励 / 132	
任务分配 / 134	

9 业务问题	136
没有完美的事情 / 136	
问题解决工具 / 137	
形态分析和逆向工程 / 139	
一般性问题 / 140	

吸纳员工 / 140
创造能力问题 / 141
最后的分析 / 144

10 财务和绩效问题 146 ———

应牢记的数据 / 146
企业都是现金企业 / 147
定义 / 147
营运资本 / 149
现金流 / 150
利润和亏损 / 150
资产负债表及比率 / 151
预算和制定预算 / 153

11 市场和经销商问题 155 ———

最基本的问题 / 155
了解自己 / 155
市场定位计划 / 157
市场营销战略 / 158
市场营销计划 / 161
市场绩效指标 / 162
销售报告 / 163
促销活动 / 163
更深入的问题 / 164
广告成功步骤 / 165
市场营销定位审查 / 167

1 认识问题

问题解析

“何谓问题？”突然间被问到时，也并没有好的答案。有人回答说：“不恰当的事情”，那么“泡在温水中很恰当”，难道就没有问题了吗？

“必须解决的事情就是问题”，这也是大家经常回答的内容，这是理所当然的事情，不然怎么叫做解决问题呢？

在欧美人的日常生活中，“问题”和“麻烦”的意义大抵相同。说“有问题吗？”等于是“有麻烦吗？”的意思。说“没有问题”就等于说“没有麻烦”。

在我们的生活中，提到问题，通常也是褒义词。

说“那个家伙有问题”时，明显的有指责对方的意思。

但是用在考试问题（试题）或会议问题（议题）时，则绝无否定的意思，反而是建设性的意味较浓。

更有人认为：无法解决的事情也是“问题”。譬如，认为“身高太矮”是问题。

所以“问题”一词的使用因人而异，在方法上显得杂乱，解决问题的原理、原则也莫衷一是，得不到共识。因此，对于问题的涵义，有加以统一界定的必要。

本书把问题定义为：问题就是目标与现状的差距。

所谓目标就是“应有的态势”、“期望的状态”、“预期的结果”等；所谓现状是指“实际的态势”、“料想不到的结果”等。

更简明的表达方法为：目标就是“如何才好”；现状就是“目前如何”。所谓差距就是分歧不合。目标如果和现状一致，就“不成问题”了。

值得注意的是：衡量目标和现状的单位必须一致。如果目标以“公尺”表示长度单位，现状以“公斤”表示重量单位，则无从比较，因为二者无法相减求得差距，自然让人无法明确地掌握问题。再举两三个例子来看：

假定销售目标是 1000 万元，而现状只达成 800 万元时，其差额（差距）是 200 万元。因此可以说：“问题出在未达成目标的 200 万元”。

又如，合格产品发现率的目标如约为 98%，而现状只达成 90% 时，则问题出在未达成目标的 8%。

再如，建筑工程的预定工作期间是 12 个月，拖到 13 个月才完工时，则可以说：“问题出在慢了 1 个月的进度”。

如上所述，问题本身可以单独地认为是目标值和现状值的差距的明确化。但在上述例子中，当被问到“问题在哪里”时，往往答案为：

- “推销的努力不够”；
- “品质管制漫不经心”；
- “因为连续下着雨”等待意外。

这些回答都不是问题，这些不过是在说明问题的原因而已。这一点将在后面说明，其症结在于把问题和问题点混淆不清。

如果“目标和现状的差距是问题”，朝着目标提升现状则是“问题解决”。然而现状不能朝着目标提升时，又该如何？

例如，前面所说的：“问题在于身高太矮！”是指与自我的期望

值的差距而言，这种差距是无法消除的。再如虽然认知了目标和现状的差距，但当出现了没有解决问题的诚意时又该如何呢？“暂时观察现状吧！”“等差距较大时也不迟！”“顺其自然，船到桥头自然直”等这样的想法不时地出现在我们的脑海中。

想想看，“目标和现状的差距是问题”这个定义并不充分，如果加上“必须解决的事情”，这句话就更为恰当了。因此，应将“问题”的定义改为：

“问题是目标与现状的差距，且为必须解决的事情。”也就是说，当事情不能解决或没有诚意解决时，不必把它当做问题。

当目标可以数量化时，譬如，销售额、利润、销售台数、市场占有率等，其差距是明确不变的。但当目标不能数量化时，差距应如何衡量？

能数量化者称为定量目标，不能数量化者称为定性目标。定性目标的例子包括信用度、知名度、满足度、企业形象、工作意愿等。

对于类似“提高公司信用度”这种目标而言，信用的提升和下降如何去了解？如果问题是“没有提升信用度”，则其衡量标准又是什么？银行都备有融资企业的信用度评估表，例如，A级或AA级等，这是对融资期限的代号，即银行在贷款前先测定申请贷款企业的信用，再根据其信息等级来决定是否给予某公司融资及融资额度等。

因此，定性目标如果没有某种方式的评估标准，则无法判断目标是否达成。知名度、企业形象等也是经过反复实施社会调查后，才能加以判断。

总而言之，目标有必要以某种方式加以测定，就像“自我满足”极富主观色彩，但这也成为一种自我测定的衡量标准。

问题分类

把问题分为“有形的问题”和“无形的问题”，这也许不会被部分人所接受。因为有些问题是旁观者清，当局者迷。

目前世界各国几乎都实行“一夫一妻制”，违反者即构成重婚罪。但是在回教国家，即使现在也可以拥有四个妻子。国情改变了，问题也就“不成问题”了。而回教社会在“以牙还牙”的法律保障下，也容许“报复行为”。

人的生命有限，任何人早晚都得死亡。在医院或家中寿终正寝，一般认为不是问题，但因车祸而死亡，就被认为是问题了。

因此，决定什么是“问题”并不容易。再没有像“问题”一词这么容易被滥用的了。所谓问题也有 TPO (Time, Place, Occasion) 之分，即因为时间、地点和场合而变化。

最常见的是有形的问题。最典型的例子就是“机械故障”，平常正确告知时间的钟表停摆了，任何人大概都会认为这是问题。因为钟表是正确摆动以告知时刻的机械，一旦因故障而停止摆动，就是发生问题了。

人类所制造的机械、设备等物理产品自不用说，即使药品、食品等化学产品，甚至法律、制度等社会产物，都有其原始的制作目的。当这些产品、产物不能有效发挥功能时，问题就来了。

尽管如此，问题并不以机械故障等肉眼可以看见的为限。相反地，肉眼不易看见的问题会更多。

肉眼看不见的问题，当然很难觉察它的存在，因此容易忽略。就像癌细胞一样，等到发觉时，往往已回天乏术。

“有形的问题”是怎么样的问题？并没有讨论的必要。碰到这种问题，只要马上采取措施即可。但是，对于“无形的问题”，要先查明是否有问题，为何成问题？

如印度“盲人与象”的故事，六个瞎子都摸了大象，摸到鼻子的说，大象像蛇；摸到耳朵的说，像扇子；摸到大腿的说，像树干；摸到象牙的说，像枪；摸到肚子的说，像墙壁；摸到尾巴的说，像草绳。彼此各执一词，争得面红耳赤。

六个盲人只是根据个人所触摸确认的事实进行判断，他们本人所认定的事实，不过是整体的一部分。我们在思考问题时，是否也跟这些盲人一样，只根据自己的所见所闻来认定问题的范围或内容？

“我认为问题的症结在此”，虽然如此确信，但事实上也不过是较大问题的一部分而已，这种情形屡见不鲜。在会场上，如果为“类似到底是象的鼻子还是尾巴的问题”争论不休，最后当然不会有结果。

因此，发现问题并不是件简单的事情。“发生事故”、“发生不满情绪”、“制造不良产品”，这些都没有刻意寻找问题的必要，因为“问题已经发生了”，不用去找，却已经冲着我们来了。

在这种情况下，事实上并不是要等问题发生以后，才来思考对策。最重要的是在问题发生以前，就能察觉问题的存在并“防患于未然”。一般而言，事前应对与事后处理相比较，在时间上或经费上的负面效果较少。

平常面对“无形”的问题时，我们都倾向于像“瞎子摸象”一样，只根据眼前或局部事实思考问题，而忽略了问题的整体。为避免这种缺失，在问题形成的过程中，赋予事实地位，掌握事实相互间的关系等特别重要。即使把六个盲人的证言全部连接起来，也不能看出象的整体面貌，因此有必要推测欠缺的部分，以补充事实。

无形的问题，有时大致上已经有所了解，只是无法掌握原因、拟订对策而已。因此，必须明确地界定问题、原因、对策等概念。

在这个世界上，有些人对问题相当敏感，能从芝麻小事的资料中，立刻找出问题、形成问题的原因。这种人条理分明，能够把既