

经验管理

68个实务问题

全海 何君 编著

快速成为一名有经验的管理高手

- 68个棘手问题，左右为难，火烧眉毛。
- 意料之外，情理之中的解决方案，凸显经验管理的价值与魅力，具有广泛、直接的借鉴意义。

经验管理

68

个实务问题

全海
何君

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

经验管理:68个实务问题/全海,何君著. - 北京:中国物资出版社,1999.5

书号:ISBN 7-5047-1621-9

I. 经… II. ①全… ②何… III. 企业管理-问答 IV. F270-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 15133 号

书 名	经验管理—68 个实务问题
作 者	全 海 何 君
责 编	何崇杭
版 式	何 君
出 版	中国物资出版社
发 行	中国物资出版社
经 销	新华书店
印 刷	中国文联印刷厂
开 本	850×1168mm 1/32
印 张	14.75
字 数	350 千字
版 次	1999 年 5 月第 1 版
印 次	1999 年 5 月第 1 次印刷
印 数	0001-8000 册
书 号	ISBN 7-5047-1621-9/ F·0593
定 价	26.80 元

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。无数家工商企业的实践,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。

“仁者见仁,智者见智”,管理本无定议。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。

精 读 指 南

本书适宜采用精读的方式阅读,为了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,也有不相关的;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印证。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
- 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。

这是一本可能改变您未来职业生涯的一本书

建议您采用以下的程序精读。

步骤一 首先将案例快速阅读一遍。

步骤二 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。

步骤三 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。

步骤四 模拟案例主角，考虑可能的解决方案。

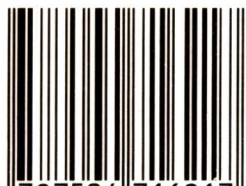
步骤五 模拟案例其他角色，考虑适当的应对措施。

步骤六 考虑问题产生的原因，以及演变的结果。

步骤七 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。

步骤八 考虑本书解决方案的具体实施以及未来的结果。

ISBN 7-5047-1621-9



9 787504 716217 >

ISBN7-5047-1621-9/F.0593

定价：26.80 元

目 录

前 言

精读指南

经营战略篇

1. 成熟的工作人员自立门户怎么办?
 ●双赢策略大家都有利 3
2. 牺牲东南亚市场换取欧洲市场,值得吗?
 ●调整新旧市场的策略 10
3. 业务员把持客户怎么办?
 ●公司不能受制于居心不良的员工 16
4. 是否应当放长线钓大鱼?
 ●长期发展,还是眼前的利润 22
5. 企业如何体现自己的实力?
 ●体现实力是否应当开一堆空壳公司 28
6. 能否接受合资附加的不公平条件?
 ●对方的人品也是合作的重要因素之一 35

15067

7. 何时应当冒险进行新的投资?	
●企业必须为未来做准备	41
8. 新品牌战略如何实施?	
●推出新品牌要步步为营	47
9. 错误的合作,如何收场?	
●按兵不动必败无疑	52
10. 经营不善,还要举债施救吗?	
●企业不能惧怕暂时的困难	58
11. 小企业应不应当做广告?	
●广告计划是营销计划的组成部分	64
12. 是不是要导入 CIS(企业形象识别系统)?	
●企业导入 CIS 不能流于形式	70
13. 家族企业是否应和跨国企业一争长短?	
●企业必须维护自己的市场份额	77
14. 总经理能否独断专行?	
●总经理应当放弃不受员工支持的重大变革	82
15. 如何开展国际化经营?	
●是否应该在国外设立新厂来强调国际性的形象	88
16. 两项投资计划都有利可图怎么办?	
●如何以有限的资金实施多种投资计划	94
17. 公司如何变更错误的投资计划?	
●建设中的投资计划应适应市场变化	100

18. 如何拟订企业的发展战略?
●多角化还是与其他公司合作 107

市场营销篇

19. 如何强化企业的销售力?
●加强对零售商的服务 117
20. 竞争对手发动价格战怎么办?
●如何应对致命的降价大战 124
21. 为了抢占市场,是否推出有隐患的产品?
●上市时机与产品质量哪个更重要 131
22. 是否揭发客户的不正当行为?
●客户以私代公怎么办 137
23. 业绩不好是否应当更换业务员?
●找出业绩下降的真实原因 143
24. 缺货 20%意味着什么?
●用数字表达问题的实质 149
25. 不同辖区的业务员能否换防?
●将业务高手调往业绩不好的辖区不是一个好主意 155
26. 预算不够花怎么办?
●没钱也要办事 161

27. 包装是产品价值的重要组成部分
 ●节省成本不能伤及产品价值 167
28. 为了吸引客户,是否应当讲排场?
 ●钱要花在刀刃上 175
29. 如何应对高级产品的市场滑坡?
 ●高级产品如何拟定价格政策 182
30. 合理的销售预测怎么来?
 ●销售预测与公司的营销计划密切相关 188

人 事 篇

31. 赚钱单位是否应当裁员?
 ●有多种方法可以降低成本 197
32. 工作与婚姻哪个更重要?
 ●事业是生活的基础 202
33. 董事长的亲属贪污怎么办?
 ●运用技巧送走瘟神 208
34. 主管人员行为反常怎么办?
 ●财务主管生活方式的改变是否应当深入了解 214
35. 如何安抚女强人?
 ●人事调整是否考虑性别因素 220

36. 主管滥借钱怎么办?	
●帮助主管克服财务危机	226
37. 关键工作人员有病怎么办?	
●不能坐视员工因工作影响健康	232
38. 如何选择企业接班人?	
●培养接班人是企业家的责任	240
39. 重要工作人员有特殊困难怎么办?	
●就事论事,灵活应用人事政策	246
40. 人才测验有用吗?	
●人才测验仅仅是一种辅助的工具	253
41. 如何处理曾患精神分裂的员工?	
●维护员工的利益,也要顾及公司的利益	260
42. 如何让员工接受一名严格的上司?	
●提高业务主管的管理水平与技巧	265
43. 不要试图用低薪聘请真正优秀的人才	
●如何寻找理想的营销人才?	271
44. 谁是公司业绩滑坡的牺牲品?	
●正确实施裁员措施	277
45. 重要主管跟不上企业的发展怎么办?	
●帮助落伍的主管充电	284
46. 如何处理老板的儿子的升迁?	
●管理当局应当知道唯才是用的原则	291

47. 触犯众怒的业务骨干也只好请他下课
 ●为了平息众怒,是否应当壮士断腕? 299
48. 应当在最高管理层中寻找靠山吗?
 ●与高层主管建立良好关系 307
49. 加薪能否收买人心?
 ●总经理如何处理待遇不公的问题? 315
50. 怎样平衡不同地区员工的收入水平?
 ●员工收益必须与公司业绩挂钩 322

组织管理篇

51. 防止非正式组织挑战公司权威
 ●是否应当阻止经理向同事透露机密消息? 329
52. 高级主管要不要冒险换工作?
 ●跳槽之前的反思 337
53. 家族企业由谁掌舵?
 ●充分发挥家族企业的优点 343
54. 分散式管理与集中式管理哪个更好?
 ●企业内部如何协调与资源共享 350
55. 公关活动与公务哪个更重要?
 ●主管应当把精力集中在自己的专业上 355

56. 董事长是否应当授权给意愿不高的部属？
 ●领导人必须掌握正确的授权艺术 361
57. 尴尬的二老板左右为难
 ●如何面对上级不当的决策？ 368
58. 如何应对复杂的大生意？
 ●专案小组是应对临时性复杂业务的最佳管理模式 373

作业制度与流程

59. 新制度遇到阻力怎么办？
 ●制度必须是可执行的制度 381
60. 商业机密外泄之后怎么办？
 ●如何保护公司的知识产权 387
61. 生意必须在酒桌上搞定吗？
 ●妥善处理业务员因公应酬的问题 393
62. 采购人员拿外快怎么办？
 ●防止采购人员获得不当利益 400
63. 公司的事情要让员工知道多少？
 ●建立有效的企业内部沟通体系 407
64. 弹性时间管理有副作用怎么办？
 ●弹性工作时间是否只能针对某些员工设置 414
65. 如何看待采购职能在企业中的地位？
 ●提高采购管理水平的策略与措施 420