

智慧经营

每家公司，每个组织，都会随时产生问题。情急处理，往往难收成效，
现在本书使你不再匆忙上阵，让你做一位最受欢迎的领导人

新经理人 问题解决技能

事事有良方，轻松面对每一天的工作

吉纽思◎编著



中国纺织出版社

智慧经营

新经理人



问题解决技能

吉纽思◎编著

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

新经理人问题解决技能/吉纽思编著. —北京:中国纺织出版社, 2003.9

ISBN 7-5064-2746-X/C·0033

I. 新… II. 吉… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 083270 号

责任编辑:王学军 加工编辑:王文仙
责任印制:刘 强

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
<http://www.c-textilep.com>
e-mail: faxing@c-textilep.com
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2003年11月第1版第1次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:13.5
字数:280千字 印数:1—6000 定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

问题！问题！“问题”实在是太多了，天天把企业经理人“整得”团团转。您看，一会儿是“营销面”的问题；一会儿是“生产面”的问题；一会儿是找不到好的人才或不晓得怎样利用现有人才的问题；一会儿是老客户被竞争对手抢走了，新客户却拉不进来的问题；一会儿是新产品、新市场、新技术的开发不能“到位”的问题，一会儿又是……唉！层出不穷的“问题”困扰着我们企业管理者，真让人招架乏力，不知何去何从。

其实，企业管理本身就是一连串的问题。假如你不是解决方案的一部分，那你就成为问题的一部分。换言之，当你已经成为解决方案的一部分，问题也就难以真正困住你。说到底，问题并不可怕，一个真正自信和想自我提升的新经理人，不仅不会躲避问题，而且还会欢迎问题。一个成功的企业经理人，往往就是一个出色的“问题克星”。一般人觉得高难度的问题，对他们而言，往往能够迎刃而解。

可以这样说，有“问题”的企业乃是正常的企业；没有问题的企业可能“一仆将成千秋”，也就是将要“选日子宣布倒

闭”的企业。因为“问题”就像一把“锁”，暂时打不开，并不代表永远打不开；何况世界上任何一位锁匠每打造出一把“锁”的同时，肯定会配有两把以上的钥匙。所以我们应该确信：“问题”一定会有“解决”的余地，办法总比困难多。

处理企业日常营运的各种问题，是每一位专业经理人的首要责任。但是，如何有系统地解析问题、找出问题的根源，从而设定解决方法及步骤，进一步创造良好的绩效，却是很多经理人最常遇到的困扰。

你所面临的主要挑战都关系到解决问题和做出决策。对于大部分经理人而言，想出问题成因、如何做出决策及哪些因素会影响到做决策都是工作的核心项目。解决问题已成为你工作中的一个重要部分，而你所面对的问题又日益复杂。许多发生的问题是你未曾经历过的；许多问题发生的根源也不在你的权限范围内；许多问题的影响层面，也可能会扩及其他部门。

经理人因工作的转变，需扮演不同的角色、面对不同的问题，更必须承担所属单位工作成败的风险；而面对问题、解决问题的能力不是与生俱来的，必须不断投注时间和精力，才能增强这方面的经验和能力。如何提升自己解决问题的综合素质呢？最快且最有效的方法就是有人教导，利用搭便车的方式，将别人的经验变成自己的技能。

本书正是从这个角度切入，首先系统介绍问题分析和问

题解决的基本技巧和重要工具,然后借助编者在企业担任管理顾问过程中辅导无数企业的真实案例,以抽丝剥茧的手法,详细解说问题解决与决策过程的技巧及原则,使每位管理人员能应用逻辑推理的思考方法,由此及彼,举一反三,以合理的程序解决问题,选择最理想的决策。

本书适合以下人士阅读:企业的各级管理干部、即将升任经理人和希望将来能升迁的员工、对企业经营管理有兴趣者、企业管理专业在校学生和老师等。

编 者

2003年9月

新经理人



问题解决技能

责任编辑 王学军

封面设计 大 非

目 录

问题分析与问题解决之道	1
四种迥异的问题处理态度	1
⇨ 四种迥异的处理态度	1
⇨ 四种处理态度的实例	2
⇨ 描述问题及现况掌握	3
⇨ 解构:创意的解题之道	5
为你的企业核心问题把把脉	6
⇨ 经理人如果懂得了混乱度	8
⇨ 直觉决策已融于理性过程中	10
怎样让问题迎刃而解	13
⇨ 坏事可以变成好事	15
⇨ 本案例启示的生命智慧	16
怎样找到解决问题的最佳方法	18
⇨ 如何进行创造性思维	19
⇨ 如何培养解决问题的能力	20
⇨ 解决问题的心理因素	21
⇨ 解决问题和进行决策的根本途径	23
系统化解决问题的五大步骤	25
⇨ 步骤一:定义并厘清问题	26
⇨ 步骤二:分析问题	26

⇨步骤三:订出可能的解决方案	27
⇨步骤四:选出解决方案,订出行动计划	27
⇨步骤五:推动解决方案并追踪结果	28
⇨老板是“问题杀手”还是“问题本身”?	28
企业问题管理和做决定的步骤	30
⇨制定问题管理程序和实施步骤	30
⇨及时发现并全面认识问题	31
⇨分析问题并实施解决问题方案	32
⇨报告问题的现状和发展趋势	33
⇨问题管理成功的关键性环节	33
⇨怎样做出一个合理性的决定	35
⇨做决定的几个重要策略	35
⇨决策三层面(三度空间)SPP原则	36
⇨做决定的“手顺”	38
如何运用“问题结构化”技术	39
⇨麦肯锡模式	40
⇨老总们的经验谈	41
⇨运用结构来强化你的思维	43
⇨思维结构化有助于突破经营环境	45
⇨在混乱之中找出秩序	46
分析解决问题的重要工具	47
⇨脑力激荡法的具体操作	50
 怎样解决企业战略难题	 53
如何打造企业核心竞争力	53

⇨核心竞争力是什么?	54
⇨企业核心竞争力具有如下特点	57
⇨如何打造企业的核心竞争力	58
⇨形成核心竞争力的四种途径	59
⇨培育企业核心竞争力——齐鲁制药厂案例	61
⇨培育企业核心竞争力,谨防误区	66
⇨提高企业核心竞争力的有效管理	67
民营企业要扩大规模,究竟选用哪种方式更合适	70
⇨战略选择:协作与整合 提高经营效率	70
⇨提高经营能力	71
⇨获得更大的经营实力	72
⇨究竟是联盟与合作 还是实行兼并和收购?	73
⇨企业如何吃好并购蛋糕	76
⇨企业兼并的错误观念	81
家族化“堡垒”:炮轰还是坚守	85
⇨什么样的企业才算家族企业	85
⇨家族企业的爱恨情仇	89
⇨黑猫白猫逮住老鼠就是好猫	91
⇨知名企业家的家族观	93
⇨家族化企业美国福特公司的启示	94
⇨家族式企业能够容得下“外人”吗?	97
如何破解企业战略转型难题	99
⇨多元经营与脱胎换骨	101
⇨战略转型能力是企业的核心能力	103
⇨文化转型比战略转型更重要——康佳的案例	103

⇨给员工一种家的感觉	105
⇨中国企业战略转型的八个战略转变	106
⇨资源重组是战略转型成败的关键	109
⇨战略转型当中必然面临的挑战	111
⇨品牌导向最有助于资源重组	112
⇨驱动市场与市场驱动的差异	112
⇨驱动市场型企业的竞争优势	115
⇨中国企业导入驱动市场战略的可行性	117
怎样医治中小企业的“巨人症”和“多动症”	118
⇨巨人集团的“巨人症”案例	120
⇨请看三株的疯狂扩张速度	122
⇨秦池的“标王故事”——一夜暴富的投机性	124
⇨中小企业还须谨防“多动症”	125
⇨难怪你不明白,我就是变化快	127
 怎样解决人事薪酬难题	129
怎样炒掉离心离德的企业“开国元勋”	129
⇨老板左膀右臂带来人事变革难题	129
⇨陈老板与营销顾问熬通宵,商变革大计	132
⇨A公司人事变革方案终于定了下来	134
⇨砍马弑王方案实施中的花絮	136
⇨让企业“开国元勋”平静地离开	137
经理人如何处理来自员工的抱怨	140
⇨如何处理员工的抱怨	142
⇨处理抱怨“四不要”	143

⇨如何让员工对自己的收入满意	144
如何对待企业里的“顶梁柱”	147
⇨能干的下属“功高盖主”怎么办	149
⇨为什么有些员工是无可取代的	150
⇨如何对待中层经理	153
如何挖掘出员工的最大潜力	154
⇨人才选用和招聘系统	156
⇨人力资源培训体系	158
⇨培训方法	159
⇨激励——发挥人员潜力的有效方法	161
⇨善于挖掘下属的潜能	163
员工跳槽带走公司商业秘密怎么办	164
⇨国外有关“竞业限制”的法律手段	165
⇨我国《公司法》和一些部门规章中已出现相关 内容	167
⇨跳槽者带走商业秘密的现状	168
⇨企业应从根本上截断带走商业秘密的渠道	170
员工突然间不辞而别,老板怎么办	171
⇨招用未解除劳动合同人员的责任由谁承担	172
⇨让员工体面地离去	173
⇨如何防止新进人员快速离职	174
⇨怎样与离职员工面谈	176
怎样解决市场营销难题	179
如何避免或者减少呆坏账的发生	179

⇒从债权人角度看呆账发生的原因	179
⇒从债务人的角度再看呆账发生的原因	180
⇒“捂死”呆坏账事前控制	181
⇒“捂死”呆坏账事中控制	182
⇒“捂死”呆坏账事后控制	183
⇒对销售人员的监管	183
⇒防止和处理呆账须注意以下几点	184
⇒应收账款:企业如何加强管理	185
⇒确定适当的信用标准	187
⇒实施具体的信用条件	189
⇒不断完善收账政策	189
⇒强化应收账款的日常管理	191
中小品牌如何“惊动”强势经销商	192
⇒知己知彼,认清自身优劣势	193
⇒以利益为核心上下其手	194
⇒集中优势兵力强攻区域市场	195
⇒学会沟通,以感情笼络人	196
⇒开拓发展促进共同进步	197
⇒中小品牌靠特色生存	198
⇒小企业“高攀”经销商,怎一个“难”字了得	200
⇒借《商界名人》由零售商评选最佳经销商	201
⇒要求做原莉产品的经销商排成了队	203
⇒经销商“争抢”小企业的思考	204
怎样解决“内部抢单”问题	206
⇒内部抢单的起因	206

⇨ 内部抢单的防范	207
⇨ 出现内部抢单后的化解	209
⇨ 合理和公平地解决“内部抢单”问题	210
⇨ 渠道间内部抢单严重, 供应商出面协调	211
⇨ 大单成功十招	213
销售过程中发生窜货现象怎么办	215
⇨ 窜货对企业营销体系带来的危害	216
⇨ 窜货现象产生的原因和快速反应及对策	217
⇨ 根据不同情况对窜货采取相应措施	219
⇨ 如何防范和扼制市场窜货	224
⇨ 裕兴信息家电的窜货案例分析	226
如何应对营销人员恶意窜货	228
⇨ 营销人员恶意窜货成因分析	229
⇨ 营销人员恶意窜货应对之策	230
⇨ 对一次窜货事件的处理案例	231
怎样综合治理营销过程中的“牛鞭效应”	234
⇨ “牛鞭效应”产生的原因	236
⇨ 解决“牛鞭效应”的方法	239
怎样解决危机管理难题	245
危机来时, 你如何接招	245
⇨ 危机来时, 你必须接招	246
⇨ 不惜代价, 首先承担损失	247
⇨ 开诚布公, 体现诚意	249
⇨ 理由充分, 解决得力	251

⇒妥善善后,平息炒作	253
如何制定危机管理计划	253
⇒必须拟订危机处理程序与应对计划	255
⇒在最短时间做出最快的反应	256
⇒负荆请罪往往能博得同情	258
⇒组织内部要统一说话的声音	259
⇒危机管理中几个有趣的词语	260
如何进行品牌危机管理	261
⇒品牌危机预警	262
⇒危机公关的准备期	263
⇒危机处理和形象恢复	264
怎样将危机化为商机	266
⇒每一次危机都孕育着成功的种子	267
⇒危机管理的概念与实质	268
⇒危机管理中要时刻注意把握的三个原则	269
⇒危机处理的策略	270
怎样确保企业危机化险为夷	271
⇒危机管理制度化	271
⇒企业高层的重视与直接参与	273
⇒信息系统日益重要	274
⇒检验危机管理的七个步骤	275
⇒警防“青蛙”在不知不觉中死去	277
⇒如何堵住危机源头	278

怎样解决媒体信息难题	281
广告费大量投入后市场胶着怎么办	281
⇨广告到达率与广告认知度谁更重要	281
⇨分析产品特性与广告投放模式	282
⇨产品利益点的两种常规类型	284
⇨调查回头率	285
⇨广告投放的进与退	285
⇨中小企业如何冲出品牌重围	287
⇨企业的七种应对策略	289
中小企业如何选择广告公司	291
⇨选择广告公司的首要基本原则	291
⇨选择广告公司的其他基本原则	293
⇨选择广告公司的考虑因素	295
⇨选择广告公司的基本程序	296
⇨小企业怎样为自己做广告	299
⇨老板陷入了决策困境	300
⇨给老板的具体建议	301
⇨如何选择网上广告形式	302
⇨怎样选择合适的印刷品供应商	304
⇨怎样对印刷品的质量进行有效监控	304
如何应对媒体的“翻云覆雨”	306
⇨企业如何同媒体打交道	307
⇨A企业的媒体遭遇	308
⇨A企业媒体遭遇的主要原因	309
⇨中小企业如何“玩转”媒体	311