

The Essential Series for Modern
Managers

现代经理人必备丛书

Solutions for Management Problems

管理问题 解决方案

卡尔迅管理咨询中心

林邵斌 编译



中国商业出版社

The Essential Series for Modern
Managers

现代经理人必备丛书

管理问题解决方案

卡尔迅管理咨询中心

林邵斌 编译



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理问题解决方案/林绍斌编著. —北京: 中国商业出版社, 2003.9

ISBN 7-5044-4913-X

I. 管… II. 林… III. 企业管理—案例—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 085068 号

责任编辑: 陈李苓

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京房山龙华印刷厂印刷

*

880 × 1230 毫米 32 开 15 印张 360 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

20 世纪 70 年代末到 80 年代初，随着日欧经济特别是日本经济的崛起，美国经济的黄金时代已经成为过去，美国的相对生活水平正在下降。特别是，曾经所向无敌的美国产品到处都受到挑战，即便长久以来被认为占绝对优势的高科技产品领域也不例外，无论是在美国国外市场还是在国内市场上，都面临着日本、联邦德国等国公司的激烈竞争。美国公司经营失败的消息不时传出，并把原因归之于这些公司无力面对新的竞争形势，美国人已被这类消息弄得忧心忡忡。

在这种严峻形势下，那些一直被视为美国经济支柱的大公司遭到猛烈的批评，说他们不仅自己深患“恐龙症”的痼疾而不能自拔，而且还使整个美国经济陷入“文牍主义企业经营”的泥坑；说美国公司信奉的是“消费者经济学”，其经营战略只想到股东对股票市场上季度收入的要求越来越高，但在资本投资、研究开发和其他长期性项目上又惜钱如命……等等。与此同时，舆论界惊叹日本经济的“奇迹”，更是对这一奇迹的载体——日本企业的经营管理赞不绝口，称赞它们信奉“生产者经济学”，以“战略性征服”手段参加竞争，并纷纷探究日本企业的经营之秘。

现代经理人必备丛书

The Essential Series for Modern Managers

在那一段时期及其以后，的确有很多例子表明美国企业已丧失领先的地位。但反过来说，也可以找到一些案例，它们显示美国企业不论在过去、现在和未来仍然是某些领域中的领先者。事实上，不论何时，不论哪一种竞争环境，也不论全球的哪一个国家或地区，都可以找到一些比其对手更为杰出的竞争者。

杰克·韦尔奇说：“管理者都难免遇到各种管理问题，面对困境，你千万不能固步自封，把问题看得糟到底，怨天尤人，不去做出积极反应。要相信，办法总比困难多。只有这样，才会最终找到解决办法。”

美国实业界曾这样评论那些事业成功的杰出企业家：“他们像一个个勇猛的猎手，只身闯入充满凶险的原始森林，凭借非凡的眼光和超人的胆略，去捕猎象征财富的黄金之狮。他们的野心漫无止境。他们操纵市场易如反掌，具有点石成金的绝妙法术，能够轻易使濒临破产的企业奇迹般地起死回生。甚至他们的对手和敌人也不得不承认他们是商界的英雄。”

这些“商界的英雄”在各自的经营管理生涯中，都积累了丰富的、值得借鉴的解决各种管理问题的方法和经验，也有不少可供后人吸取的教训。

本书的立足点就是对美国杰出的管理者解决管理问题的方法进行深入而有重点地剖析，力求为经营自己事业的广大读者提供一些有益的启示。

本书从成功处理危机、避免公司走向僵化、改善企业中沟



前 言

Solutions for Management Problems

通的困境、解决好员工问题、稳妥地进行变革、降低成本、提高效率、抵御资金风险、通过并购扩大公司的经营规模、维持顾客的忠诚、争取市场领先地位等不同方面，对管理问题的解决方案进行了系统阐述。

这些管理问题的解决方案都通俗易懂，不仅适用于企业管理，还可应用于日常生活。一个个看似非常普通的方案和事例，都可能带给你一阵阵顿悟和惊喜，启发你事业成功、生活腾达。

目 录

方案 1 成功处理危机 (1)

在风平浪静的情况下,许多人能够很好地驾驶船舶。当有风浪或出现风暴时,只有行家才能驾船。忽视问题则容易使它激化,最终总会爆发。危机和良机本质上是一样的,只要改变观念,重新评估,趁机下手,这样一来危机则会变成良机。

- ◎对危机要有高度的敏感力 (3)
- ◎避免导致公司危机形成的三大习惯性错误 ... (5)
- ◎避免企业中出现非正常问题 (8)
- ◎成功地摆脱企业的生存威胁 (13)
- ◎预先制定危机管理计划 (18)
- ◎从销售额的变化中预见危机 (21)
- ◎追求创新,避免和战胜行为惯性 (24)
- ◎创造利润,摆脱危机 (28)

现代经理人必备丛书

The Essential Series for Modern Managers

- ◎有效沟通是危机管理的基础 (33)
- ◎危机管理的四项黄金原则 (37)
- ◎成功处理危机的六个步骤 (42)
- ◎经营遇到难题时及时和银行家沟通 (47)
- ◎危机管理的成功案例 (48)
- ◎将问题消除在萌芽状态 (57)

方案 2 避免公司走向僵化 (61)

产品不是技术的产物，而是管理的产物。从本质上看，产品创新也就是管理创新，管理创新是创造市场的基本动力。如果死守这样的陈腐观念：“我们一直是以这种方式生产的，它应该继续有效。”那么在今天激烈竞争的环境里，这类组织将失去立足之地。不管是私人企业或政府机构、大公司或者小企业，我们发现要创造与维持卓越的经营绩效，只有两个方法。第一个方法是通过完善的服务和卓越的品质，给予顾客特别的照顾；第二个方法就是不断创新。

- ◎创新是公司保持长期生命力的关键 (63)
- ◎以创新作为战略重点的企业在竞争中始终领先一步 (64)

- ◎现代企业必须追求持续不断的创新 (68)
- ◎不断研究新技术, 迅速开发新产品 (71)
- ◎创造公司的创新环境 (73)
- ◎思想上的创新才是最重要的 (76)
- ◎创造新客户是一种商业创新策略 (77)
- ◎向富于革新的公司学习 (87)
- ◎随时做好应付各种变化的准备 (97)

方案 3 改善企业中沟通的困境 (103)

因未能沟通而造成的真空, 将很快充满谣言和误解。定期把下属召集在一起给他们谈谈最近发生的事, 不要让他们曲解事情, 再加以讹传, 要把事情当面告诉他们。要注重各个部门和班组之间的充分的信息交流, 使大家都充分理解组织的目标, 明白为了实现这些目标自己能做些什么。

- ◎把握管理沟通的四个要素 (105)
- ◎把每周员工例会营造成很好的沟通场所 ... (109)
- ◎明确地传达组织理念 (113)
- ◎加强非正式的沟通 (114)
- ◎改变公司缺乏交流的状况 (118)

现代经理人必备丛书

The Essential Series for Modern Managers

- ◎倾听基层的声音，实现良好的沟通 (125)
- ◎让信息在公司内部畅通无阻 (127)
- ◎用最简便的方法加强企业内部的沟通 (137)
- ◎建立有效的信息交流沟通系统 (146)
- ◎扫除跨文化沟通的障碍 (148)

方案 4 解决好员工问题 (155)

给下属一个明确可行的原则，让下属充分了解自己的责任，要靠实力获得他们的忠诚和尊敬。有时小组成员之间会有很严重的困难，个性冲突和急躁的行为如果没有得到公开和直接的解决将会破坏整个小组所做的努力。

- ◎“员工问题”常常是公司管理不善的根源 ... (157)
- ◎发挥员工的才智与企业的成功息息相关 ... (158)
- ◎招聘费些劲，管理就容易 (160)
- ◎切实花时间去评估应聘者个人才干 (164)
- ◎实行开卷管理，让员工成为生意伙伴 (167)
- ◎建立具有忠诚敬业精神的员工队伍 (172)
- ◎在工作场所增强员工的自尊 (179)
- ◎管理好普通员工 (183)

◎帮助员工进行职业规划管理	(184)
◎妥善处理各种人事问题	(188)
◎祛除非激励因素，增强激励效果	(192)
◎把薪酬和企业的盈亏直接挂钩	(195)

方案 5 稳妥地进行变革 (201)

世界在不断变化，我们也必须不断变革，我们所拥有的最大力量就是认清命运的能力——然后改变自我。安于平庸是最大的敌人，惟一的办法是追求卓越。卓越是一种毫厘之间的竞争，没有一件事是具有决定性的，但一千件事、一万件事，每一件事只要做得稍微好一点，积累起来就是让人忘不了的感动和荣誉。我们不要求每一件事都做得百分之百的好，而是要求一千件事情里能有百分之一的改善。

◎思考影响变革的七大要素	(203)
◎必要时更换最高领导人	(205)
◎减少冗员，提高效率	(209)
◎让员工真心支持你的改革	(211)
◎长期重视变革和创新	(216)
◎准确评估员工应对变革的内在能力	(219)

现代经理人必备丛书

The Essential Series for Modern Managers

◎成功地进行文化变革 (225)

◎增强企业的生存能力 (230)

方案 6 降低成本，提高效率 (233)

美国管理大师彼得·杜拉克说：“在企业内部，只有成本。”企业管理的一个根本任务，就是如何不断降低成本，不断降低成本是企业管理创新永恒的主题。大批量的生产和销售可以降低成本，提高质量是为了降低质量成本，适时管理和信息化是为了降低时间成本，降低工资，解雇工人可以压缩成本，但提高工资和福利也可以压缩成本。

◎从开源和节流两个方面着眼才能赚钱 (235)

◎降低成本，使公司摆脱危机 (238)

◎寻找各种途径节省开支 (242)

◎实施作业成本管理 (258)

◎用活动和成本因素界定工作 (263)

◎削减成本，防止浪费 (266)

◎千方百计控制支出 (272)

◎提高员工的工作效率 (277)

方案 7 抵御资金风险 (281)

成长几乎是所有企业梦寐以求的目标,但没有计划的成长最终则可能破坏企业的底线收益,包括它的资金储备、周转率、信用等级以及其他一些关键要素。投资是任何企业持续发展的永恒的主题,因为没有投入就没有产出。管理企业的关键就是要注意成长的可持续性。成长的速度不仅要符合企业需要,还应该使你能避开前进道路上的陷阱。所谓过犹不及,企业成长也一样,成长太快并不一定是好事。

- ◎计划好你的支付能力 (283)
- ◎保持债务和所有者权益的平衡 (284)
- ◎健全财务管理,加强财务控制 (287)
- ◎做好资源重组以避免资源分配的问题 (292)
- ◎何时该考虑缩减、推迟或取消项目 (294)
- ◎如何退出已有投资 (298)
- ◎运用信息化技术来管理财务..... (305)
- ◎削减流动资本,加速流动资金回转 (312)
- ◎学会催款,减少坏账损失..... (314)
- ◎适当涉足风险投资 (319)

◎做好投资规划和预算	(322)
------------------	-------

方案 8 通过并购扩大公司的经营规模 (327)

充分、有效地运用自身和未来可能拥有的资金是管理者的职责，了解并购的知识，通过扩大生产规模，提高规模经济效应是实现企业长远、持续、跳跃式发展的一个有效途径。不佳的并购会代价高昂，风险重重。而成功的并购会加速增长及节约成本。能以吸引人的条款进行并购，并且快速融为一体，这将赋予公司一个十分明显的优势。

◎成功地进行兼并	(329)
◎管理好公司的成长	(332)
◎并购是企业发展的主要方式	(338)
◎充分认识并购可能产生的负面效应	(340)
◎警惕企业兼并导致的价值损耗	(342)
◎实施作业成本控制应避免陷入误区	(347)
◎实现成功并购的六大要素	(351)
◎选择适当的并购战略	(352)
◎积极控制并购的交易成本	(356)
◎充分认识跨国并购的风险	(359)

◎跨国并购的基本原则	(362)
------------------	-------

◎合并后促成销售团队的融合	(365)
---------------------	-------

方案 9 维持顾客的忠诚

(371)

在企业领域，最需要衡量的三件事情是：顾客的满意程度、员工的满意程度和现金收入。如果你能增加顾客的满意程度，全球市场的占有率一定会跟着提高。为什么说使顾客满意对公司是生死攸关的呢？因为公司的产品主要销售给两类顾客：新顾客和老顾客。吸引新的顾客要比维系老的顾客花费更多的成本。因而，保持顾客比吸引顾客更见成效。保持顾客的关键在于使其满意。

◎销售的基点应建立在顾客满意的基础上 ...	(373)
------------------------	-------

◎必须严格遵守同顾客和员工达成的合约 ...	(376)
------------------------	-------

◎走出伤害顾客感情的误区	(382)
--------------------	-------

◎高度重视顾客的抱怨	(386)
------------------	-------

◎高度重视服务的艺术	(393)
------------------	-------

◎争取并留住客户的 7 个过程	(396)
-----------------------	-------

◎为顾客提供全方位的服务	(399)
--------------------	-------

◎与顾客建立无与伦比的卓越关系	(405)
-----------------------	-------

- ◎保持顾客对产品的需求长盛不衰 (409)
- ◎积极挽回服务中的差错 (415)

方案 10 争取市场领先地位 (425)

经营者最重要的任务就是赢得优势，而这种优势的取得就需要有对竞争环境深刻洞察的远视力。如果你在竞争中占有全面的优势，你必须最大限度地利用它，你必须尽一切努力，达到最高水平的劳动生产率和拥有最大的竞争能力；如果你并不占有全面的优势，那就应该把力量集中于你所占优势的那些地方。

- ◎确定并维持竞争优势 (427)
- ◎创造和维护经营品牌 (428)
- ◎依靠简单的理念取胜 (435)
- ◎后来者也能争取市场领先地位 (438)
- ◎提高工作流程的水准 (443)
- ◎掌握定价的基本策略 (449)
- ◎灵活应变，合理定价 (454)
- ◎服务定价也要依循一定的原则 (456)



方案 **1**

成功处理危机

