

杨剑 水藏玺◎著

管理就是解决问题

GUANLI JIUSHI
JIEJUE WENTI

有效解决企业难题的30个新工具

通用、微软、沃尔玛、丰田、安盛、花旗、惠普、麦德龙、
汇丰等世界优秀企业正在使用的管理工具

针对大部分企业所面临的最麻烦的管理问题，告诉你
怎样让决策更准确、怎样让各级负责人更胜任、怎样让员工
更忠诚、怎样让团队更高效、怎样让企业更卓越。



企业管理
热销读本

 中国纺织出版社

企业管理
热销读本

GUANLI JIUSHI
JIEJUE WENTI

有效解决企业难题的36个新工具

管理就是 解决问题

杨剑 水藏玺◎著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

企业管理从层次上分为管理思想、管理原则、管理方法、管理工具、管理艺术，它们构成了一个闭合的管理系统。本书介绍的不仅是针对企业管理中的问题而特别设计的36个管理工具的应用，更是传递一种先进的管理思想。

本书详细介绍了怎样让决策更准确、怎样让各级负责人更胜任、怎样让员工更忠诚、怎样让团队更高效、怎样让企业更卓越的36个目前世界最前沿的管理工具和最先进的管理方法，以帮助企业有效解决管理过程中出现的问题，提升企业竞争力。

图书在版编目（CIP）数据

管理就是解决问题：有效解决企业难题的36个新工具 / 杨剑，水藏玺著. —北京：中国纺织出版社，2015.6
ISBN 978-7-5180-1434-7

I. ①管… II. ①杨… ②水… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第047226号

策划编辑：向连英 特约编辑：彭春艳 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2015年6月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：19.5

字数：236千字 定价：39.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

Preface

在管理界广泛流传着这样一个故事：

有一个业主家里的水管坏了，他先自己动手修理，在磨破手指、敲碎瓷砖却仍然没有搞定之后，终于决定打电话叫水电工人来修。水电工人到达以后，先检查水龙头，然后到地下室看了看水管。他花了几分钟检查水管后，打开水龙头，从工具箱里取出一把橡胶槌子对着水管轻轻一敲，啪的一声，水就流出来了。

临走前他写下账单：“水管修理费 50 元。”业主火冒三丈，“这简直是抢劫！你只不过是敲了下水管，这我也做得到。”

水电工人回答：“是的，你也会做，但是你却没这样做。而且，如果你这样做，很可能会把水管敲破。”

业主要求水电工人开一张逐项说明的账单。于是水电工人开列了如下账单：

维修交通费 10 元，选择工具敲打水管 2 元，知道敲哪里以及如何敲打 37 元，敲打水管 1 元，合计 50 元。

这个故事的精髓在哪里？每个人都会敲水管，但是唯有专业人士能真正了解问题在什么地方，然后选择正确的工具作业，并且知道敲哪里以及如何敲。

企业管理就如同维修水管，管理者也要这样解决问题。思虑周详、经验丰富的经理人必须先了解需要解决的问题是什么，何时去解决，从哪里入手，如何着手进行。而且最重要的是，他们必须运用正确的工具和方法



来解决这个问题。

企业问题一般可分成自发性问题和外发性问题。自发性问题是指问题是由于管理人员自身的因素而引发出来的。比如个性比较软弱，逃避问题；对工作不了解，怕处理问题；缺乏处理工作的经验，碰到问题时不知该从何着手等。外发性问题是指管理人员必须面对的因“人、财、物、产、供、销”引发出来的各种问题。这些问题不是源自管理者本身，而是来自外界事物。在企业运营过程中必然会遇到这样或那样的问题，企业管理者的职责就是充当企业的消防队员，掌控住这些问题火花，并加以迅速有效地扑灭，以免酿成火灾。

不过，本书不是按照上述常规分类法进行分类，而是将企业问题分成管理决策问题、管理素质提升问题、员工激励问题、团队管理问题和绩效发展问题。之所以这样分类，是为了更加贴近企业管理实际，有利于针对企业问题，直接选择所需要的工具、方法，运用于实际工作中。为此，我们针对企业所面临的最麻烦的管理问题设计了 36 个帮助你有效解决企业问题的工具，使你面对企业管理问题能够驾轻就熟和从容不迫。

这 36 个管理新工具是通用、微软、沃尔玛、丰田、安盛、花旗、惠普、麦德龙、汇丰控股等世界优秀企业正在使用的管理工具，也是目前世界上最先进的管理方法。

企业管理从层次上分为管理思想、管理原则、管理方法、管理工具、管理艺术，它们构成了一个闭合的管理系统。36 个管理新工具，表面上看是属于管理系统范畴，如果您仔细阅读就会知道，它还传递了一种先进的管理理念和思想。

鉴于水平有限，我们热切期盼你的批评指正。如果你有什么心得和高见，欢迎交流共享。我们的联系方式是：hhy2004@163.com。

杨 剑

2015 年 3 月于深圳



目录 Contents

第一章 如何解决企业中的问题

- ◎ 面对管理问题你该怎么办 2
- ◎ 本书提供的方法 13

第二章 有些东西比赚钱更重要

- ◎ 愿景线路图——实现企业愿景 20
- ◎ 企业望远镜——发现企业的威胁与机会 27
- ◎ 战略地图——提高目标成效 34
- ◎ 战术地形图——改善工作状况 42
- ◎ 期望红苹果——建立团队预期 51
- ◎ 制度透明胶——保障管理制度落地 58
- ◎ 管理显微镜——发现管理问题 66
- ◎ 执行口哨——提升企业执行力 74

第三章 培养领导者而不是管理人

- ◎ 领导观景台——树立人生目标 88



◎ 管理者柜台——更好地推销自己	94
◎ 问题一指禅——高效沟通的利器	103
◎ 仙人球与蜜橘——获得真实的问题反馈	111
◎ 个人相框——认识真实的自己	119
◎ 事业家庭平衡木——建立事业与生活的平衡	125
◎ 意见顺风耳——快速了解下属	133

第四章 怎样让员工更忠诚

◎ 员工英雄桌——提高工作满意度	142
◎ 员工评功会——优秀绩效评估制度	147
◎ 诉苦会议——让员工发泄不满	156
◎ 薪资公开课——让员工建立成本意识	163
◎ 绩效奖金曲线——激励员工改善绩效	171
◎ 批评辣椒油——把握负激励的“七寸”	178
◎ 家庭红丝线——让员工安心工作	185
◎ 早餐学习机——建立“学习型”组织	192
◎ 员工再生丹——裁员后的疗伤良药	199

第五章 怎样让团队更高效

◎ 团队指挥棒——强化团队凝聚力	208
◎ 团队葡萄藤——改善服务质量	216
◎ 会议主持人——实现高效会议	222
◎ 冷板凳球员——促进团队合作	230
◎ 矛盾对对碰——正确解决冲突	237
◎ 消极语言捐款箱——减少员工抱怨	245

| 第六章 怎样让员工更卓越

◎ 企业上宾——提供真正有利于顾客的特别服务	254
◎ 革新一族——实现改革预期	262
◎ 老树新芽——获得年度发展计划的良好意见	269
◎ 绩效修护器——找出员工绩效不高的真正原因	280
◎ 空气清新剂——提高团队配合效率	288
◎ 市场推土机——快速提升营销绩效	296

《第一章 如何解决企业中的问题

企业的问题一般可分成自发性问题和外发性问题。自发性问题是指问题是由于管理人员自身的因素而引发出来的。比如个性比较软弱，逃避问题；对工作不了解，害怕处理问题；缺乏处理工作的经验，碰到问题时不知该从何着手等。外发性问题是指管理人员必须面对的因“人、财、物、产、供、销”引发出来的各种问题。这些问题不是源自管理者本身，而是来自外界事物。

上述这些因素在企业的运作、运营过程中必然会撞击出火花来，这些火花就是造成企业管理问题的导火线。

企业管理者的职责就是要充当企业的消防队员，掌握住这些火花，并加以迅速有效地扑灭，以免酿成火灾。

不过，本书不是按照上述常规分类法进行分类，而是将企业问题分成管理决策问题、管理素质提升问题、员工激励问题、团队管理问题和绩效发展问题。这种分类，是为了更加贴近企业管理实际，有利于管理者针对问题，直接选择所需要的工具、方法，运用于日常管理工作中。



◎ 面对管理问题你该怎么办

管理人员在管理过程中碰到问题时，都希望将问题迅速地处理干净，但是，即使是同样的问题，有些人能解决得漂漂亮亮，有些人却被弄得满头疮包。这是为什么呢？个人经验固然是非常重要的原因，但更重要的原因是不懂得解决问题的程序和方法。如果在遇到问题时，能按照下述程序来进行，可以更快地找出症结所在，不至于造成处理上的偏离，收到事半功倍的效果。

■ 找出真正的问题

我们在工作中难免会遇到问题，而我们所遇到的问题，有些只是事情的表象。如果未分辨清楚真正的困扰点，错把表面上的问题当成是真正的困扰点来处理的话，那么，即使花再多的时间，用再多的努力去克服，到头来仍可能是“竹篮打水——一场空”。因此，美国加州大学个性评价和研究学院教授诺尔曼·H. 麦克沃斯说：“发现问题比解决问题更为重要。找到问题的真正根源，才是解决问题最重要的第一步。”我们真正的问题是什么？你不妨从以下几个方向去辨识：

1. 最困扰工作的问题

一般企业管理者所遇到的问题，往往是一种多元性的困扰。在这多元性的困扰中，管理者应该学会抓主要矛盾，在面对这些困扰时，先去掉无关的问题，然后再从中分辨出哪些是最头痛的问题。其实，最头痛的地方往往就是最迫切需要解决的地方，也就是真正的问题点。

2. 找准问题产生的主要因素

下面以一个具体的例子来探讨：

“王经理，为什么你们部门上个月的业绩没达成？”

“报告总经理，因为以下几个因素，影响到我们业绩的达成：

（1）竞争对手开发出更好的新产品，而且还做了促销活动。

（2）上个月天气忽然变冷，影响到市场的需求。

（3）公司主力产品因工厂机器故障停产 5 天。

（4）上个月公司有 12 个员工离职，虽然递补了新人，但新员工还不能独立工作。”

从上述对话中我们可以看出，王经理所面临的问题是竞争对手以及人员异动所带来的困扰。如果将工厂因机器故障而造成供货不足也列为王经理要解决的问题，这种处理方式是行不通的，这个问题交给车间主任来解决才比较合理。因此，在确定问题时，一定要先掌握解决问题的方向，即找到矛盾的主要方面，否则所找出来的解决对策很可能会毫无用处。

■ 找出真正的原因

问题点已经找到了，接下来就要开始找出造成问题的原因，这样才能从根据原因去分析、研究和判断，从而找到真正有效的解决对策。否则，还是会徒然无功。以下是几种解决问题的常规方法：

1. 交谈法

交谈法就是你和当事人作面对面的沟通，从沟通中去找到问题所在的方向。由于是面对面，所以如果能有效运用交谈法，不但能正确地掌握第一手情报，而且也能做到快速有效，这对我们了解问题的真相非常有帮助。在运用这个方法时，要想收到事半功倍的效果，就需确实掌握以下三个原则：

（1）气氛融洽。和谐舒适的环境会让人放松心情，找人来沟通就是希望从他的口中获取有关问题的信息，若不能让他畅所欲言，效果就会大打



折扣。因此，做好面对面沟通的第一要件就是要让双方处在一个很融洽的气氛中交谈。

那么，又该如何创造一个融洽的气氛呢？

①选择好交谈环境。找一个坐着舒适，而且没人或没电话干扰的场所，沟通现场不妨也摆一些花草、图片来点缀一下，以缓和当事人的情绪。如果企业内没有合适的场所，则在公司附近找一个合适的地方来沟通也是可行的。

②消除对方的防卫心理。消除对方戒备心理是非常重要的。下属被上司叫到办公室谈话，或多或少都会存在一些压力，倘若对方心存顾忌，则不利于坦率沟通。

③做一个好听众。当你和别人交谈时，最好多听少说，换句话说，就是要做一个好听众。不过，此处我们所说的好听众，不光是“听”，而且还要“会听”。

(2) 做好一个听众。通常情报大多来自“耳闻”而不是从对方口中得知。既然选择与对方交谈的目的是希望从对方的口中获取信息，所以，在交谈中做个好听众，是绝对正确而且必要的。怎样才能扮演好“听众”的角色呢？需注意以下细节：

①注视对方。人只要一分神，就很容易漏掉一些内容。因此，为了避免分神，最简单的方法就是注视对方，把注意力集中在对方的谈话上。

②挺起胸膛。如果姿势坐得不正确，就易昏昏欲睡，一旦有了睡意，听到的话就易成耳边风。因此，挺起胸膛，把睡意赶走，有助于管理者了解对方所说的内容。

③积极回应对方的关心与认同。任何人都希望自己的言论能得到对方的回应，否则会越讲越没趣。因此，在“听”的过程中，不妨以微笑或是点头等动作来表示你对对方所谈内容的肯定与了解。另外，还可以用点头、微笑来表示你在很认真地听对方讲话，这样会让对方有比较好的感觉。

④适时提出问题。在对方讲话过程中适时地提出问题有两个目的：一是表示自己在认真地听对方讲述，所以才会产生问题。二是帮助自己把对

方的话题转向自己所需要的方向上，以免跑题。因为每个人在发表自己的看法时，有时候会偏离主题，若不把他（她）拉回来，可能会离主题越来越远，遇到这种状况，我们若能立刻提出问题，就可以把谈话带回到主题上来。

⑤不要乱打岔。每个人都不希望自己讲话时受到干扰，因此，除非万不得已，比如对方把话题拉得太远了、意气用事或是时间不够用等情况，否则就应让对方讲完一个段落再插话进去。

⑥表达意见时可借用对方的话题来转接。我们在表达意见时，能先引用对方的看法，即先认同对方，让对方听起来感到比较舒坦，即使和对方有不同的看法，相信反对的声浪也会比较小。

⑦掌握行为语言。根据专家的研究发现，人和人在面对面地沟通过程中，来自语言文字的社交意义不超过35%，换句话说，有65%是靠行为语言来传递信息。因此，我们可以认识到行为语言的重要性。因此，在和对方沟通时，不但要仔细聆听对方的谈话，而且要注意对方行为语言所表达的意思，这样才能真正地掌握住对方所表达的内容。

(3) 不要录音。沟通过程中，出现一些带有情绪或是偏离主题的言语是无可避免的。因为在沟通时，我们是希望对方能畅所欲言，这样对方多说话，我们才能获取更多、更实际的情报。但是，若对方看到录音机放在旁边，心里就会有点忐忑不安，害怕讲错话被录下来会对自己不利。在这种状况下，对方无法侃侃而谈，即使对方想表达某些信息，在说出来之前也会字字斟酌，这种过滤之后的言语，其真实性及价值都会大打折扣。

(4) 善用迂回技巧。事实上，当管理者和下属进行一对一的沟通时，尤其是管理者主动找下属来谈跟他们有关的事情时，谈话过程往往没有预期的顺利，在面对面沟通时会碰到一些困扰，这是为什么呢？是因为管理者会受以下几项因素的干扰：

①如果问题出在下属身上，他们很可能会基于保护自己的立场，和管理者玩捉迷藏，也就是一问三不知，或是打太极拳，甚至会提供一些错误的情报给管理者造成困扰。在这种情况下，就不容易得到正确而有效的情报。



②如果沟通的双方性别不同，有些话不方便启口。

③个性孤僻的人一般都不太愿意开口，所以在和这种类型的人进行面对面的沟通时，往往也不容易从他们的口中得到丰富的情报。

④如果下属对上司有成见，很可能会避而不见，能闪就闪。在这种情况下，要想让彼此坐下来沟通肯定是难上加难。

⑤如果上司比下属年轻，尤其是年龄差距较大时，一旦遇到比较差劲的下属，会用倚老卖老的方式来面对上司，那么彼此之间的沟通就会出现所谓的“代沟”。

⑥当原来的同事忽然变成自己的顶头上司，或者由同学关系变成主管与下属之间的关系时，彼此之间很容易出现尴尬场面。

⑦身为管理者，会基于情谊以及和谐的关系，同时也为了避免刺激下属造成其心理不平衡，回避一些比较敏感的话题，这对管理者掌握线索会造成不利。

在有上述这些干扰因素存在时，管理者要怎样进行沟通和了解才比较妥当呢？迂回法就是一个很不错的方法。所谓迂回法，就是我们不和当事人进行面对面的沟通，而是转一个弯，通过第三者帮助我们去了解，以此得到所要的信息。实施迂回法的第三者，包括当事人的同事、朋友、师长、邻居、家属等，凡是可以提供正确信息的人，都是要寻找的对象。不过，在运用这个方法时，为了不造成反效果，以下几点应加以留意：

①要先和第三者沟通，以免造成误会。例如，你的一个下属最近情绪变得很不稳定，在工作上，时常会因受到情绪左右而出现各种状况，和他沟通时，也无法真正了解究竟是什么原因困扰着他。既然面对面无法做好真正的沟通，你只好借助迂回法，通过第三者来帮忙。但如果这第三者是该员工的父母，那么结果会更糟糕，因为该员工的父母不但不会和你合作，甚至还会对你恶言相向。

这是为什么呢？因为你漏掉了一个步骤，即没有事先向该员工的父母说明你的来意，让他们知道你是基于善意、基于帮助对方的立场来了解他们的儿子，因而造成他的父母对你产生误会，以为你是来找他们儿子的麻烦，基于保护儿女的天性，他们自然不会和你合作。所以，当我们要和第

三者沟通时，应该先让第三者知道我们的来意，尤其当第三者是当事人的同事时，更要谨慎，因为一般人都不愿意被视为团体中的“线人”。记住，只有当第三者能够诚心接纳你时，彼此的沟通才会有结果。

②要有效主导第三者。我们请求第三者提供信息时，第三者对我们所想要的信息往往不是很清楚，所以，如果没有给他指引一个方向，第三者或许会因为不知道你的重心所在，而以“打散弹”的方式来发言，到头来，你所得到的信息可能毫无用处。

此外，你也很可能会碰到不擅表达的第三者，如果依靠这种人主动表达看法，恐怕也不容易。

因此，为了有效掌握你所需要的信息，最好在和第三者沟通之前，先定出你所要的信息的方向，再逐条引导他们，以找出你所要的答案。

③如果没有把握，应多找几位第三者。第三者并没有义务提供情报给我们，所以有关第三者所提供信息的可靠度你要能够辨识。如果对某一位第三者所提供的信息有疑问，应该再去找第二个人甚至第三个人，把他所提供的信息和前一位第三者所提供的信息内容做比对，或许更有助于你掌握整个事件的来龙去脉。

④要避免当事人误以为你在调查他。一般而言，第三者可能都和当事人的关系不浅，所以才会被选为访问的对象。也正是因为彼此关系良好，所以，第三者很可能会基于保护朋友或亲人的心理，把你的行为甚至是调查的内容以最快的速度告知当事人。更令人担心的是，当他们告知当事人时，很可能会添油加醋，造成当事人的误会。所以，消除第三者的误会是你必须要注意的问题。

2. 鱼骨图分析法

一个问题的出现，必定存在许多原因，如果这些原因不能被有效地掌握，对问题的解决就没有多大帮助。可是，当我们在寻找造成问题的原因时，很可能会受到一些内外干扰因素的影响而弄偏方向，或是漏东忘西。想避免这种偏差或遗漏，鱼骨图分析法可以说是一种非常实用和有效的方法。

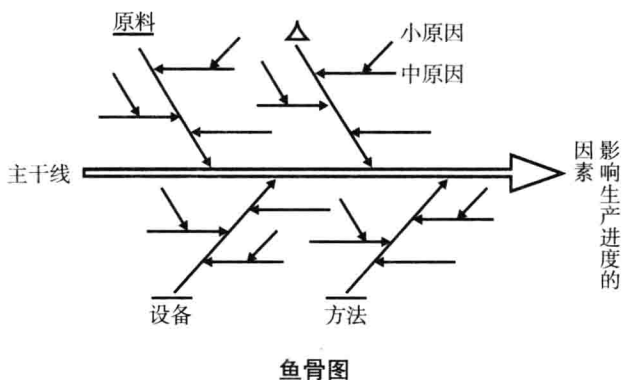
鱼骨图分析法就是把问题以及原因采用类似鱼骨的图样串联起来。鱼



头是问题点，而原因则是鱼骨。鱼骨又可分为大鱼骨、小鱼骨、细鱼骨。小鱼骨是大鱼骨的支骨，细鱼骨又是小鱼骨的支骨，必要时还可以再细分下去。大鱼骨是大方向，小鱼骨是大方向的子因，而细鱼骨则是子因的子因。

例如，问题重点是“影响生产进度的因素”，我们借用鱼骨图分析法来找出究竟是什么因素影响了生产。在这个鱼骨图中，影响生产进度的因素当然是鱼头；大鱼骨是“人”“原料”“设备”等大项；“效率低”“班次安排不合理”“人力不足”则是“人”这项大鱼骨的小鱼骨；“不会做”“缺乏诱因”又是“效率低”这项小鱼骨的细鱼骨，当然，细鱼骨还可以再分解下去，找出更细的鱼骨出来。依此类推，我们就能很容易地找到影响生产进度的真正原因。

下图是一个分析影响生产进度的因素的鱼骨图，从中我们可以学习如何运用鱼骨图分析法。



3. 点检法

大多数人在了解线索时，由于忙碌或是其他原因，很容易会漏东忘西，万一漏掉一些重要的线索，对问题的了解是非常不利的。那么，如何才能避免这种因人为疏忽所带来的困扰呢？最简单的方法就是利用点检法。

点检法就是先将我们所要掌握的项目列出来，做成一份检核表，然后再按照这份检核表所列的项目逐项核对，如此一来，就能控制我们要掌握的事项了。

下面以奥斯本检核表法列表举例说明点检法的具体运用。

奥斯本检核表法有九大类 75 个问题，属于横向思维，以直观、直接的方式激发思维活动，操作十分方便，效果也相当好。

表中的九组问题对于任何领域创造性地解决问题都是适用的。这 75 个问题不是奥斯本凭空想象的，而是他在研究和总结大量近、现代科学发现、发明创造事例的基础上归纳出来的。

奥斯本问题检核表

大类	问 题	现状	解决情况	备注
一	(1) 有无新的用途			
	(2) 是否有新的使用方法			
	(3) 可否改变现有的使用方法			
二	(4) 有无类似的东西			
	(5) 利用类比能否产生新观念			
	(6) 过去有无类似的问题			
	(7) 可否模仿			
	(8) 能否超过			
三	(9) 可否增加些什么			
	(10) 可否附加些什么			
	(11) 可否增加使用时间			
	(12) 可否增加频率			
	(13) 可否增加尺寸			
	(14) 可否增加强度			
	(15) 可否提高性能			
	(16) 可否增加新成分			
	(17) 可否加倍			
	(18) 可否扩大若干倍			
	(19) 可否放大			
	(20) 可否夸大			