

EMBA复习辅导：出了问题，经理人怎么办？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022_EMBA_E5_A4_8D_E4_B9_A0_c71_177916.htm

历史学家汤恩比曾经说"人类的历史，便是在挑战与响应中前进"，能面对挑战找到出路，便能持续生存发展，无法面对挑战，则终将被湮没在历史的洪流中。今天历史的棒子交到您我的身上，如何面对层出不穷的问题，考验着这一代人的智能与毅力。如果与如何来源：www.examda.com 有一位年轻人，长得挺斯文，书也读得很好，是名牌大学毕业的高材生，可是到企业工作后，一直无法得到上司的器重，在我担任该公司的顾问时，他的主管找我和他聊聊，想找出原因何在，后来我发现这位年轻人有个心态上的问题，每当遇到困难时，他便会说："如果....，我便能够....." 如果广告多一些，我便能把业绩作出来，如果竞争对手不用差劲的手段竞争，我便能够达成目标，如果不是送货部门搭配不当，我便能够准时完成任务，他把所有的智能与力气，都用来找各样的借口与理由，我向他说明，您想要有所成就的话，从今天起，把"如果"改为"如何"，例如公司目前的广告预算有限，我该如何使客户认识我公司与产品呢？对手可能用不规范的方式竞争，我该如何面对呢？送货部门经常搭配困难，原因为何？我该如何协调与解决呢？面对问题的心态是否正确，便决定心智的运作是否有效，就像一个人背对着太阳，不论走多远、跑多快他都见不到阳光，因此想要提高解决问题的能力，首要的便是端正心态，直接面对问题。在著名的电影《烽火赤子情》中描述到一位老消防队员在提醒新的队员，进入火灾现场时，由于火势强大许多人

会直觉的转身背对着火，这样的危险性反而更大，如果您想灭火，必须盯着火看，在晃动的火焰中，您便会找到火的根源，这样您才能有效灭火。解决问题时也是如此，面对问题，找到根源，定出方案，具体实施，然后观察成果。冷静地认识问题来源：www.examda.com 问题在管理学里的定义为何呢？问题是结果与目标或标准的差异。例如业绩目标为5000万，可是只达成4500万，或是希望5月底能招聘到15位新人，结果只有招到10位，这是与目标的差异。公司规定杂质必须控制在8PPM以下，检验结果是12PPM，或是每位销售员每月必须拜访25位新客户，结果只达成18位，这是与标准的差异。问题发生的时机有两种，一种是开始便有问题，另外一种是中途出现问题。例如王经理的小孩从开始学英文便成绩不佳，李主任接手工作后，便一直不能达成指针，这是开始便有问题的问题；另外是徐太太的小孩转学后，成绩便一路下滑，生产班更换新的设备后，质量便开始不稳定，这是中途出现的问题。开始便有的问题分析起来比较复杂，需要用到多种工具组合的应用，至于中途出现的问题，主要掌握的便是当中有何改变，从变量中去寻找，往往能找到问题所在。问题类型可以分成三大类，其一是发生型的问题，例如血压已经太高，市场占有率下降，产品滞销，员工流动频繁等。其二是潜在型问题，例如父母都有糖尿病，子女便有发病的可能性，如果广告推出后，生产能力可能跟不上，或是进入WTO之后，外商进入中国，可能高薪挖角我公司干部等。其三是改善型问题，是因为自身提高目标与标准而产生的差异，例如以前交货期是三天，现在为因应客户的需求提早为1天，因而有许多问题要跟着解决，例如订货流程、

运输车辆的添购、人员的训练等。来源：www.examda.com 问题短路--错误的方法解决问题时，要注意程序，如果单从表面现象，便提出问题解决策略，往往会出现舍本逐末，或治标不治本的情况，当然也无法解决问题。例如人员加班问题严重，便提出增加人手的要求，其实分析后原因可能是主管下达指令时间太慢，或是工作分配不当，或是流程设计不良所造成的。又如业绩下滑，便断定是广告投入不足，原因可能是产品质量不稳定、或是激励政策有问题。所以在未分析具体原因前，切勿乱下定论，造成更大的问题与挫折。俗话说"斩草不除根，春风吹又生"，解决问题也要抓住根本，才能顺利处理。 单一问题的解决方法来源：www.examda.com 当面临单一明确的问题时，首先要把问题加以清晰的描述，并依照以下步骤解决：（以下提供案例说明）

- 1 何事--产品退货率增加
- 2 何处--在华东 1 5 个城市
- 3 时间--从 3 月中旬至今
- 4 程度--

- 4.1 问题严重性：退货率从0.7%上升至1.45%；
- 4.2 发生现象：华东地区退货率上升，规格不能达到客户要求；
- 4.3 未发生现象：其它地区相对稳定；
- 4.4 特殊之处：华东地区以往表现都是最佳；

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com