



先知先进 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

↑ 人 生 产 力 技 巧 系 列

解决问题

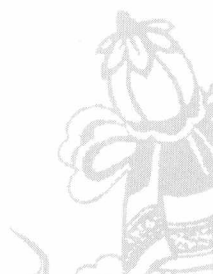
Solving Problems

上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

个人生产力技巧系列

解决问题



business
edge

中小企业管理

DIY 丛书

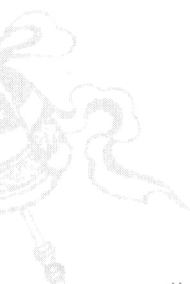
上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

解决问题/国际金融公司中国项目开发中心组编.
上海:上海科学技术出版社,2005.6
(中小企业管理 DIY 丛书.个人生产力技巧系列)
ISBN 7-5323-7975-2

I.解... II.国... III.中小企业—企业管理
IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 014064 号



世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 889×1194 1/24 印张 5 $\frac{1}{2}$ 字数 104 千字

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—4 250

定价:9.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向承印厂联系调换



《中小企业管理 DIY 丛书》介绍

《中小企业管理 DIY 丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学课程。丛书专门为下列对象设计：

- 中小企业的业主，
- 中小企业的管理人员。

本书为他们实施有效管理提供了必需的基本工具和知识。

另外，由于丛书全面描绘了有关管理方面的所有重要问题，因而中小企业的员工和攻读企业管理的学生也会觉得有用。

丛书的每一本都是由培训专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书。
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉。
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果。
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核以确保其相关性；
 - 经过目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。

《中小企业管理 DIY 丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习切身体会，使学习变得轻松。



- 页面设计丰富多彩,加上图形和表格,使知识表现更直观,便于加深理解。
- 每一部分的结尾都配有自我评估练习,让你测试一下自己,确保你在进入下一部分的学习之前已经掌握了前面的主要内容。
- 温故而知新:每一部分末尾的小结归纳了这一部分的要点。
- 由于丛书所具有的实用性,你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识,这必将有助于实现你事业的目标。
- 案例分析,理论联系实际,利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。
- 每学习完一本后,你可以综合所学的知识制订一份行动计划,帮助你达到学以致用目的。
- 丛书按模块设计,非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分,在合适的时间和场所——在家里、办公室或教室里学习;可以和同事一起学习,也可以在培训师的指导下学习。

作为一个企业的业主或经理人,你会涉足企业经营的方方面面,需要具备多方面的能力与技巧。《中小企业管理 DIY 丛书》专门为你提供了一个“个人生产力技巧系列”,包括:

- 《时间管理》
- 《提高效能》
- 《权威管理》
- 《有效授权》
- 《良好沟通》
- 《决策与执行》



《计划与控制》

《激励员工》

《引领变革》

《团队领导》

《解决问题》

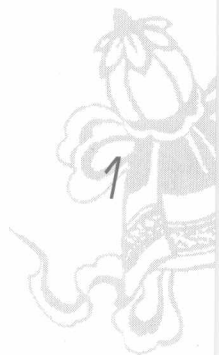
我们推出“个人生产力技巧系列”的意义在于为经营者提高个人的生产力技巧提供帮助。系列的每一本书介绍了个人生产力的某个具体方面,整个系列涵盖了领导能力、管理手段、实施方法、人际沟通等多方面的技能。在学习过程中,你可以边学习、边计划、边实践。通过这个系列的学习,定能为你的个人生产力的提高打下扎实的基础。





目 录

本书概述	1
谁需要这本书	1
本书目标	2
你会读到什么	3
学习方法	4
活动要求	6
设定自己的学习目标	7
一、 大问题和小问题	8
简介	8
什么是“问题”	9
可预见和不可预见的问题	11
解决问题的六大步骤	13
步骤一:认识问题	14
步骤二:承认问题的归属	17
小结	22
反思	23





二、 界定问题及原因	24
简介	24
界定问题	25
收集信息	31
从容思考	34
探求真相	43
鱼骨图:分析问题的一种方法	44
有助于理解问题的其他方法	46
小结	55
反思	56
三、 寻找解决方案	57
简介	57
什么是解决方案	58
寻找可能的解决方案	64
哪个解决方案最好	69
小结	79
反思	80
四、 执行和评估解决方案	81
简介	81

计划和执行你的解决方案	81
评估	84
追踪	89
小结	93
反思	94
学习成绩检测	95
快速测试	95
案例分析	97
回顾与反思	99
回顾与反思	99
行动计划	102
附录 参考答案	104





本书概述

谁需要这本书

如果你想学习一种解决问题和执行解决方案的系统方法的话，你会发现这本书是非常有帮助的。

在生活中的各个方面，我们都会遇到问题，“问题”在管理层面上尤其重要。事实上，经常有人宣称，管理者必须要做的最重要的事就是解决问题和决策。

解决问题和决策是紧密相关的，这意味着这本书同本系列的《决策与执行》的内容有一些重叠。例如，“寻找解决方案”（本书第三部分的主题）主要是决定采用哪一个可能的解决方案。

不过，解决问题和决策之间有一个区别。经理、主管和团队领导者在研究和汇报一个问题的时候，就意识到了这个问题——决策通常是在对每个候选方案的成本、收益和风险进行透彻分析后，由较高层的管理者作出。

这就是我们为什么没有在两本书中使用相同的模型或公式的原因，尽管解决问题和决策可以被视为同一过程的两个部分。这本书只关注事情的解决问题部分。因此，中心问题是首先明确和理解问题，以及寻找可能的原因。至于事情的决策部分，在这本书里就被大大简化了，它是《决策与执行》的主题。

某些问题非常容易处理，但你和其他经理、主管或团队领导者必须面对的许多问题都是十分不明确的。你经常会发现：除了难于解决外，还有如下



的一些困难：

- 问题难以被准确说明或清晰描述；
- 原因不明；
- 有几种可能的解决方案，不清楚哪一种是最佳方案；
- 最好的解决方案似乎难以实施。

如果我们采用一种谨慎而系统的方法，几乎所有的问题都能被成功解决。在本书接下来的四个部分里，你将了解解决问题的六大步骤：

- 认识问题；
- 承认问题的归属；
- 理解问题；
- 选择最佳解决方案；
- 执行解决方案；
- 追踪和评估解决方案。

我们将考虑如何决定这些问题是否是我们的责任，它们是否值得花费时间和精力去解决。我们将考虑描述和分析问题的方法，因此能够准确地说明这些问题的原因。本书将包括诸如头脑风暴和问题分析的实践技巧，还有匹配原因和解决方案的一些方法。最后，将提出最重要的，然而或许是整个过程中最难以令人激动的阶段——确保你的解决方案真正实施。

本书目标

读完这本书，你将能更好地：

- 描述和分析问题；
- 明确问题的原因；



- 知道如何形成一系列可能的解决方案并决定哪一种是最佳方案；
- 知道如何执行你所选择的解决方案并评估它们的效果。

你会读到什么

本书分为四个部分，分别着眼于特定的主题，在每一部分，你将看到：

- **背景信息** 包括主要概念的定义、解释和举例；
- **活动** 帮助你预先思考这些概念和主题；
- **自我评估** 在每一部分结束时检测你的理解程度；
- **小结** 复习要点；
- **反思** 让你有机会反思一下，自己学到了什么，怎样用在工作上。

本书最后还有：

- **快速测试** 测试你对本书中出现的所有概念的理解程度；
- **案例分析** 将你的知识和技能应用于实际情况的分析；
- **反思与回顾** 让你有机会测定自己读完本书后的成绩水平；
- **行动计划** 帮助你将所学知识应用于实际工作；
- **答案要点** 部分活动、自我评估、快速测试以及案例分析的答案。

本书使用了一些图标以帮助你学习。这些图标的样式和含义如下：



活动、测试和评估，用来衡量你的进步。



自我评估，用来检查你对这一部分的理解程度。





小结,概括这一部分中出现的重要概念。



一个反思的机会,想一想你学到了什么,怎样将它用在工作上。



要点,提请注意。

学习方法

在何处读

任何地方!

4

本书是专门为自学而设计的,所以你几乎可以在任何地方读。要从中获得最大的收益,你必须找一个能够集中精力、不受太多干扰的地方。

在何时读

任何时间!

如果你是自学,那就完全取决于你自己。不同的人适宜在不同的时间读书。最好的办法是在某几天专门留出一段时间。利用每一部分的提示,了解各个活动应该花费多长时间。切勿企图跳过书中的各项活动,因为它们将帮助你复习学过的概念,并为学习下一部分打基础。最后,如果你在某个活动上多花了些时间,那也完全不必沮丧——你完全可以按照自己的步调学习。

如果你是在一个班里学习,课前预习和课后复习是很有用的。你的教员会指导你完成书中的各项活动。



如何读

任何方式！

读完本书大概需要 10 小时，但并不是说你必须连续学习 10 小时。最好有固定的学习时间，比如说，每次 1 小时。这样学习的效果要比一口气读完整本书好得多。学习的时候，你需要准备一支带橡皮的铅笔，写下活动和其他练习的答案。

每学完一个部分，在反思部分花些时间，看看你对哪个主题最感兴趣，怎样将你学的东西应用到当前的工作上。这将有助于你在学完本书之后准备一份行动计划。

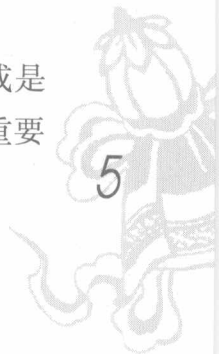
尽可能找一名伙伴一起学完本书。这名伙伴可以是工作中的同事或是相近职业的朋友。要是找不到，就花些时间与你的朋友或工作团队讨论重要的主题和想法。这有助于你加深理解，记住更多知识。

读完本书之后，你将有机会以两种方式应用学到的东西：

- 解决案例分析中的问题；
- 创建一份行动计划。

案例分析描述的是发生在中国商界的实际情景。它引导你思考所有学到的知识，并结合自己的经验，制定出一个解决某一复杂问题的实用方案。

行动计划可使你将理论转化为实践并在工作中取得实际效果。你可以邀请你的同事或团队与你一起设计行动计划。将你的行动计划划分成一个个可度量的小步骤，花些时间完善每个步骤。记住，行动计划是一个灵活的指导和工具，不是固定不变的构架。把行动计划贴在你的工作场所，每过几个月重温一遍，必要时作适当调整。



谁能帮助我

任何人！

在你学习本书的过程中，你可以从不同的人那儿寻求帮助。

- 首先是你自己 遇到不理解的地方，回头重试一遍。不要放弃。如果还是不理解，休息一下，等下次学习一开始时就重读一遍。
- 与家人、朋友和同事交谈 即使他们没有任何专业知识，讨论一下有时也可以帮助你澄清某些观点。
- 培训师 你可以请教培训师或顾问。

如何评价自己的进步

如果你是一个人自学，书中的活动、自我评估、快速测试、案例分析和行动计划会帮助你很好地评估自己每天的进步。

请注意，书中的问题有多个正确答案，书末的答案仅供参考。如果你的答案与书后的答案不完全一样，那也没关系。

活动要求

下列活动你最好事先关注一下：

活动 4 要求你回顾自己最近处理的一些问题。主要目的是识别那些没有被预见、但应该被预见的问题，并理解为什么是这样。

在要求你分析工作中面临的一个问题的八个系列活动中，活动 7 是第一个。

活动 18 是让你进行头脑风暴的实践，那是管理中的一个主要技巧。你

将需要和一些朋友或同事一起来进行这个活动。

活动 23 要求你编一份名单,当你要解决工作中的某个问题时,名单上的人的技能和经验应该对你有所帮助。

设定自己的学习目标

现在,花几分钟时间写下你的期望。这一页将成为一个手头的参考,它会在学习中随时提醒你为什么要学习和希望获得什么结果。

我本人想获得的成果是:

(例如,我想了解如何准确说明问题的原因。)

我想为我的企业获得的成果是:

(例如,我想了解如何找到团队中问题的解决方案。)

祝你好运

不管你是自学、上班学、在教室里学、在培训中心学,还是远程教学,我们都希望你喜欢这本书。祝你学得愉快、灵活!

大问题和小问题

简介

问题会以各种形式、各种表现和各种大小出现，活动 1 中的问题看起来只是一个简单问题。

8



活动 1

2 分钟

如果让你选择的话，你会怎么做？

- a. 一次性得到 1 亿元人民币；
- b. 在一个月的第一天得到 1 元，第二天得到 2 元，第三天得到 4 元，第四天得到 8 元，依此类推，直到月底为止。

这看起来是一个简单的选择，但建议你最好坐下来，用纸和笔或计算器算一下哪个选项更好。在本书最后有这个活动的参考答案。

这个小测试说明了本书第一部分的主题。