序章

研究问题

关于解决问题的重要性，我们听到过各种各样的说法，但对弄清问题结构的有效而简便的方法却一直没有找到。把问题分析清楚就相当于解决了一半问题，而我们恰恰不清楚如何分析问题。企业内部教育时，在教官的指导下，好歹能凑和着把问题的形成搞清楚，而一回到工作岗位上，往往又都变为先前的泥塑木雕。如果不能把所学应用于实践，那么教育投资就是一种浪费。

正如在有关决策的理论书中常见的那样，这种方法必须面向职员，能够通过学习来掌握，并能够在常识范围内反复应用。能够具备高质量的分析技巧是最理想的，但对我们来讲实在是一件非常困难的事。

虽说是在常识范围内能够使用的方法，但如果没有把握问题的合适工具，要提高解决问题能力也是不可能的。所以无论如何，学习和掌握这个工具是非常必要的。但是，如果这个工具过于复杂，我们就难于掌握。从这个意义上说，一定不要超越常识的范围。这也是我从多年解决问题训练中得到的教训。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

我们每天都在不断地解决一个个问题。但是，解决问题的方法却因人而异，大多限于每个人的经验范围。可以说每个人都在自己力所能及的范围之内来解决问题。为了使自己变得更聪明，我们不断地积累经验，掌握知识。但是，当我们稍加注意，就会发现这些知识和经验仅仅局限于非常狭窄的范围之内。

我们在与自己工作相关的专业知识和专业技术方面都可称得上是专家，当我们被要求解决专业问题时，我们具备游刃有余的本领。但多数时候，我们欠缺一种发现问题和构筑问题的态度。难道不是这样吗？这种态度中也存在着问题，我想我们最欠缺的是捕捉问题的工具。

我们大概并不担心以现有的专业知识和专业技术能否应付将来的状况。但是，当工作的内容发生变化，专业领域或我们所熟悉的环境发生转换，或置身于从未体验过的环境或未知环境中时，我们常常变得不踏实。特别是对各部门的管理监督者，如果能把问题分析清楚，只要借助专业职员的智慧就能够把问题解决掉。从这个意义上来说，要成为财务或市场方面的专家，首先必须成为发现问题和分析问题的专家。

松下幸之助氏曾说过，经营者的任务是发现问题，只要发现了问题，以后的事交给专家去做就可以了。这难道不是至理名言吗？

Robert L. Kats 曾在《HBR》杂志上，就管理者必须具备的三项基本技能做过如下论述：

1. 处理工作的技能(technical skill)
2. 处理人际关系的技能(human skill)
3. 处理概念的技能(conceptual skill)

首先是处理工作的技能。因为当我们跨进公司，分配部门后，首先要掌握的就是这项技能。简言之，这项技能就是指胜任工作。比如，对经理人来说，要学习会计的结构、平衡表的制表方法等。另外，如果长年担任同一职务，可能就会成为那个领域的专家。具备了专业领域的知识和经验，不断地磨练技能，只要是与专业相关的问题，处理起来大概就会游刃有余了吧。

第二点是处理人与人之间关系的技能。作为一名职员，专心致志于本职工作足矣，但当处于管理监督者或团队领导的位置时，接下来必须掌握的就是这项技能了。组织中的工作要靠各部门的人互相配合来完成，如果不能高明地处理人与人之间的关系，不能使大家齐心协力，最终就不能出色地完成工作。自我中心主义或卖弄技巧型的人，要得到别人的合作恐怕是很困难的。这需要具备理解他人立场和欲望的敏感性与包容性。这种技巧在组织中并不多见，往往经过多次的碰撞才能真正掌握。处理人际关系的技能，在到达高层管理职位后，更是必须具备的一项技能。

第三点处理概念的技能，向来是不太被重视的一项技能，也可以说是最重要的一项技能。所谓概念（concept）与孕育

（conception）有关，即在大脑中孕育的东西称之为概念。总之，这项技能意味着对事物的认知、认识能力。所谓概念化，就是抓住事物的本质并用语言表达出来，也可以称之为抽象化能力。对于发现问题和分析问题，这是一项不可或缺的能力。

所谓问题，如果某个人不认为它是问题，对他来说根本就不存在这个问题。二者之间没有什么差别。即使碰见相同的现象和事实，对于不能觉察事物本质的人来说，大概并不会发现问题。特别是与企业活动有关的问题，多是隐藏的结构性问题，概念化、抽象化能力在这里具有很高的价值。所以我们也可把处理概念的技能说成是处理问题的技能。

Kats 认为，处理概念的技能就是把企业看作一个整体的能力，是对组织中多种机能相互依存、相互影响的认识，是为明确企业与产业界、地域社会、国家之间的关系的技能。这种把整体利益放在第一位的考虑问题的方式，把组织的各项行为和利害关系调整统一为一个共同目的的技能，会将决策引向成功。

在各种关系中认识问题，正是本书所倡导的系统性研究。毫无疑问，这项技能在今后会越来越重要。之所以变得重要，不用说，是由于急剧的环境变化所造成，比如技术革新所带来的产业结构的变化和消费结构的变化。

在稳定的环境下，整体性考虑的比重相对较少，经营者也往往容易重视各部门的功能。但是，在急剧变化的环境中，企业必须不

断致力于解决新问题——多数是大规模的复杂的问题。面对这些新问题，原先的以部门为主的问题解决方式是不能满足要求的，而必须选拔各部门最合适的人员组成解决问题小组，站在企业整体的立场上来解决问题。换言之，管理的重点从职能中心的组织向课题中心的组织转换。而问题本身也是战略性问题所占比重增加，不仅上层的经营者，即使基层的管理者，均以某种形式强化与整个公司问题之间的联系。

系统性问题解决的方式——思维模式中，一直存在着两方面缺陷。一是动向论思维方式，二是局部问题解决思维方式。动向论思维把未来看作过去的延伸来考虑，H. I. Ansoff 把它称为单纯投射思维。这种思维模式的前提是——将来只不过是过去的延伸而已，即使有什么变化也是微不足道的。这种思维模式在环境急剧变化的今天早已丧失其有效性。因为条件不同，处理问题的方式也不同。

所谓局部问题解决思维，指解决问题者只着眼于身边的、局部改善的思维方式。比如说，在引进新的管理技术或计算机时，首先从可以着手处开始，结果常常导致将价格昂贵的技术大材小用。如果不改掉这种思维习惯，可能会忽视对企业来讲真正重要的问题——机会或是危险。因为这种思维习惯往往将战略性问题暂搁一边，只把焦点集中在内部管理和业务方面的问题上。

在考虑系统思维时，L. T. Hopkins 的“统合的原理”可以作为

需要全本请访问 www.ertongbook.com

参考。

1. 整体第一位，部分第二位。
2. 所谓统合，就是指一个统一整体中的各个部分之间相互关联的状态。
3. 由各个部分组成的整体是一个不可分割的整体，因此，任何一个部分都影响或被其他所有部分所影响。
4. 部分为了整体的存在而存在。
5. 部分的性质和作用是由部分在整体中的地位决定的，而且，部分的活动受部分与整体之间关系的约束。
6. 无论整体是某种形式的系统、复合体还是能源的形态，不管多么复杂，整体总是作为一个个体活动。
7. 任何事物都应始于整体，在这个前提下，部分及其关系发展进化。

以统合的原理为基础，我们针对系统思维做更为具体的阐述。

首先，系统思维重视整体。用只见树木，不见森林来比喻再合适不过了。当我们看到一棵一棵树并数过之后，是否就可以说我们认识森林了呢？认识森林并不需要详细地知道每一棵树木的情况。每一棵树都是森林的一部分，知道它们在整体中的位置就可以了。认识整体绝不意味着平等地处理整体中的每个部分。

我们来考虑一下庭园中的树。如果不明白庭院中的某一棵树

在庭园整体的造形中起什么作用，我们可能认为它只是一棵毫无价值的杂木。只有整体眺望一下庭园后，才会知道这棵杂木的价值。

第二，整体由部分集合而成，这也意味着在各部分之间存在着某种有机的联系，即相互作用。庭园中的树木和石头，单独地看，只不过是毫不稀奇的树木和随处可见的石头而已。但如果把它们置于园中的合适位置，那就不仅仅是一棵一棵的树、一块一块的石头，它们之间已经产生了有机的联系。

树和石是构成庭园的要素和部分。把这些要素一个一个地分割开来讨论是毫无意义的。由于这些要素相互结合，从而产生了整体的价值。系统思维不是以要素为中心，而是以整体为中心，我想大家已经明白了吧。

第三，系统思维是有重点的。听起来这与重视整体似乎有点矛盾。但是，仔细考虑一下就会明白。为了把握重点，有必要先把握整体。在庭园中也一定是有重点的，而其他要素则以这个重点部分为中心进行配置。

称为名人的人，能将普通的树和石头根据不同的配置方式进行美的创造。普通人即使面对一棵棵价值不菲的树木，也因为不能领悟配置的妙处，结果常常会抹杀树木的价值，造出俗不可耐的庭园。

第四，系统思维不是根据自身的经验积累来看待事物。见到

一棵一棵的树，如果不把数数清楚就不能讨论森林，这就是经验主义。经验的积累固然是非常重要的，但如果只根据经验对待事物，那么就不可能进行适应环境变化的预见性思考。经验主义与动向论、单纯投射思考没什么两样。敏感地捕捉环境信息，从大局出发设置整体目标，然后把目标分解到各个部分是非常重要的。

这样的系统见解并不是西欧的独创，东洋学中也有“思考的三原则”，即：

1. 不局限于眼前，用长远目光看待问题。
2. 不局限于细枝末节，要看本质。
3. 不要用片面的眼光，要全面地看问题。

所以，不论东洋西洋，都存在着重视部分间的关系而非部分本身这样的观点。

下面，我们来考虑一下什么是系统地把握问题。S. L. Optner 认为，问题指两种状态。一种是现在的状态，另一种是建议的状态。现在的状态可看作是现在的系统，建议状态可看作是希望的或假定的系统。所谓系统，一般地说，是指运行过程，所以活动中的事物，处理中的事物，或是变化中的事物可以说是系统。所谓问题解决可以说是维持和改善系统运行的活动。解决问题过程中的实验装置称为系统。有效地利用各种资源，使系统产生变化从而维持和改

善系统。

A. M. McDonough 有一句名言——企业是由问题构成的集合体。他说，所谓系统，就是特定问题领域中的各重要因素逻辑结合形成的构造。这里他把问题理解为要素的结合态。

本书的系统研究，就是在解决问题的时候采取系统性思考，即系统地把握问题的方法。相比而言，以前的研究更重视分析问题，本书的研究则更重视综合地研究问题。按照逻辑思维把问题中的每一个因素都分析清楚，并不等于搞清了问题本身。我们应把焦点集中于要素之间的关联上而不是要素本身。通过逻辑思维的步骤，并把各要素标识在一个思维模型即系统图中，可以弄清楚问题的结构。另外，我们不能在静态中把握问题，而应在动态中把握问题。

关于系统研究，我们在以后的章节中会有详述，这里先用两个比喻来对系统思考进行说明。想像一下 X 射线照相术。人体骨骼结构从外边看是看不出什么名堂的，如果施行 X 线照射就可以透视出来。通过 X 射线这个滤光镜，就可以确认身体内部是否有疾病。所谓系统思考，就好比这个 X 射线。从表面看不清楚的结构，通过系统思考这个滤光镜进行透视，就可以发现欠缺部分或是有毛病的部分。但是系统思考不是像 X 射线或紫外线一样的物理性滤光镜，它是思维上的滤光镜，所以能够系统地思考也就是具有系统思考。

有一则很有名的寓言叫《盲人摸象》，是关于印度的 6 个盲人

摸象的故事。摸到象鼻子的人说，大象长得像蛇；摸到象耳朵的人说，大象长得像团扇；摸到象腿的人说，大象长得像树的躯干；摸到象身体人说，大象长得像墙壁；摸到象尾巴的人说，大象长得像一根绳子；摸到象牙齿的人说，大象长得像一支长枪。大家各持己见，互不相让。

在对待问题时我们的立场是不是有点像盲人摸象呢？如果把问题比作大象，我们抓住不同的部分，分别说：“啊，这不就是问题所在嘛！”各持己见而互不相让。盲人们摸到的不过是象身体的一部分，有相当的地方并没有摸到。即使把每个人说的都加在一起，也还是不能勾勒出大象的形态。当我们自认为找到问题的时候，实际上只不过是问题的一小部分而已。

系统思考就是把能够看到的部分和看不到的部分结合起来，从而勾勒出问题的整体轮廓。系统思考重视要素之间的联系，这下应该明白了吧？我们也想让读者明白，通过系统思考这个过滤镜，才能够把握问题的结构。

接触同样的现象，有些人能够敏感地抓住问题的所在，而有些人却对问题毫无觉察，怎样来解释呢？是不是可以这样说，是因为前者拥有别人看不到的思维过滤镜呢？而且，当他们捕捉到有意义的信息时，他们具备从中发现问题的能力。

问题结构化的能力，归根到底，是那个人的思考系统即大脑的构造比别人更精致。在碰到新环境或从未体验过的新局面时，冷静

地分析情况并对复杂的信息做出整理，从而抓住事物的本质，这种本领就是系统思考。把这种系统思考应用于问题解决中，就称之为系统研究。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章
解决问题的智慧

知识与智慧
智慧是从哪里来的
专业人士的智慧
集体的智慧



知识与智慧

据说,山崎种二氏(日本山种证券、山种美术馆的创建人,立志传中的人物)在生前很喜欢这句名言:“出力一两,思考五两”。它的意思是说,一个人即使拼命地干活,最终顶多能得到一两银子的回报,但如果一个人知道使用自己的大脑,用智慧去工作的话,就有可能得到五两银子,或者说有可能得到五倍于别人的成果。

虽然我们应该尊重那些付出汗水、勤奋努力的人们,但要知道,无论一个人的身体多么结实强壮,他也干不了多于别人两倍以上的体力活。而在现实生活中,我们却可以看到这样一个事实:拥有比一般人多几倍、几十倍,甚至于几百倍资产的人大有人在。那么,人和人之间为什么会产生如此之大的差别呢?我们不能单纯地说只是他们的运气好。我们想知道,这些成功者们究竟是怎样使用他们的头脑的。

成功人生的标准因人而异。我们不能简单地说,得到五两银子的人就一定比只得到一两银子的人成功。但是,如果你想得到五

两，到头来却只得到一两的话，那你绝对不是一个成功者。

所谓解决问题的能力，就是为了达到自己的目标而克服种种困难的能力。因此，人生的成功者，就是那些能圆满地解决、处理各种问题的人，或者说是那些在事物发展不顺利的情况下，能找出原因，做出应对对策的人。而且，不仅仅是圆满地解决问题，这种能力还应包括如何及早地发现问题，并准确地抓住问题的所在。那么，这种能力是否能够通过学习与训练而掌握呢？

人们一般都认为，能圆满解决各种问题的人都是头脑聪明的人。那么，这种聪明究竟是指什么呢？能否说知道的事情多，或者说有知识有教养，就是聪明呢？

学生时代的聪明，往往是指知道诸如牛顿、爱因斯坦等的理论，或者学习成绩优异之类的事情。但是，进入社会后，再用教科书上的答案来解决工作、生活中的问题就行不通了。一个人在工作、生活中都很成功，就可以说他很会解决、处理问题，很聪明。但此时的聪明，并不是指他掌握了丰富的课本知识，而是指他迅速、准确的判断能力。因为，在实际生活中，很多现象和问题都是无法用课本上的知识解释清楚的。

因此，在现实社会中所说的聪明，应该有两方面的内容。其一是指头脑灵活，反应快。虽然得到的是相同的结论，但快人一步也是很重要的。特别是在商业社会中，有时所谓的竞争就是指时间上的竞争，往往是你比别人先行一步，就决定你胜人一筹。因此，在

商场竞争中最忌讳的也就是反应迟钝了。

在现实社会中所说的聪明的另一个方面，就是指要有透过现象看本质的能力。听别人说话时，能挖掘出其话语所包含的深层含义；看别人行动时，能从表面现象推断出对方的真正意图和动机。因此，我们常说的“闻一知十”这句谚语，并不仅仅只是指人的反应快，其中还包含着具有敏锐的洞察力、正确的着眼点这一层意思。只有注意到别人所没有注意到的地方，才能先人一步，胜人一筹。因此，以上所说的聪明，应该说就是指一个人所具备的快速、正确的反应能力。在现实生活中，根据人们的不同个性，对于各种信息的反应能力也各不相同。比如有些人反应快些，有些人则反应慢一点；有些人只能看到事物的表面现象，而有些人则能够洞察事物的本质内涵。关于这种个人之间的差别是先天具有的，还是后天培养的这一问题，我们将在下一节中进行讨论，但我们必须首先承认这个事实。根据不同的人，将信息转换成行动的方法与速度也各不相同。这种方法与速度的优劣性，也就决定了一个人的聪明与否。

现在，我们将报纸上的一篇经济新闻复印之后发给大家，然后看看他们的反应。这是一篇报道美国高息政策实施情况的文章。其中，有这样一个问题：“什么叫美国的高息政策？”能正确回答这一问题的人至少是具有与这篇报道相关知识的人。而且，如果具有相同的知识，那么答案也就会相同。下面一个问题是：“你认为美

需要全本请访问 www.ertongbook.com