



没有问题就是最大的问题

世界上没有解决不了的问题，
只有不想解决问题的人。

—— 松下幸之助

江珊◎著

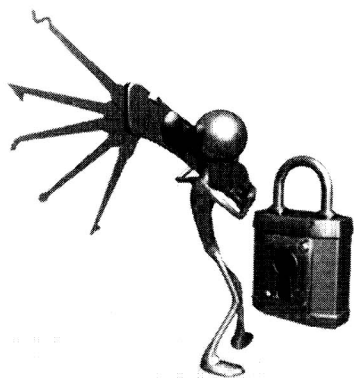
新华出版社



没有问题的东西哪来的

问题





没有问题就是最大的问题

江珊◎著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

没有问题就是最大的问题/江珊著. —北京: 新华出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-5011-8573-3

I. 没… II. 江… III. 私人投资—基本知识
IV. F830. 59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 169477 号

没有问题就是最大的问题

选题策划: 卢瑞华 石胜利

责任编辑: 卢瑞华 石胜利

装帧设计: 大象工作室

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址: 北京市石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京京鲁创业科贸有限公司

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 190 千字

版 次: 2009 年 1 月第一版

印 次: 2009 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-8573-3

定 价: 29.80 元

本社购书热线: (010) 63077122 中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装质量问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 68457661



江 珊

- ◆ **北京大学精细化管理研究中心研究员**
- ◆ **北京汪中求细节管理咨询有限公司项目总监**

曾在国内知名上市公司从事营销管理工作，具有多年丰富的营销管理实战经验，曾经为国内几十家企业提供过营销管理咨询服务，现任国内多家民营企业的常年营销管理顾问。

与他人合著的图书有《落实要到位，关键看结果》。

曾服务过的企业有西安高科、中南控股（新加坡上市公司）、山东新北洋信息技术股份有限公司、山东黄岛发电厂、浙江升华云峰新材股份有限公司、河北日泰管业、中山顶固五金、玛雅房屋、华泰集团、新疆协和灯城等。

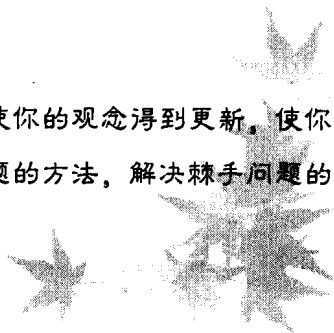


有问题是一种常态，而没有问题则是一种病态。问题的提出和解决是促进个人和组织进步的一种动力。

没有问题就是最大的问题，许多人没有意识到没有问题的安逸是一种非常危险的处境，也有一些人虽然认识到了没有问题的状态和没有引爆的地雷一样危险，但是却不知道怎样发现那些潜在的问题，或者即使发现了也不知道如何应对这些问题。

怎么办呢？

本书将会给大家一个答案。阅读本书将会使你的观念得到更新，使你的思路得到拓展。你将会获得一些发现潜在问题的方法，解决棘手问题的策略。



前言

维特根斯坦是剑桥大学著名哲学家穆尔的学生。有一天，著名哲学家罗素问穆尔：“你最好的学生是谁？”穆尔毫不犹豫地回答：“维特根斯坦。”“为什么？”“因为在所有的学生中，只有他一个人在听课时总是露出一副茫然的神色，而且总是有问不完的问题。”后来，维特根斯坦的名气超过了罗素。有人问：“罗素为什么会落伍？”维特根斯坦说：“因为他没有问题了。”

可见，问题意识对于一个人的成功是多么的重要！工作的过程，就是不断发现问题、提出问题、解决问题的过程。

面对工作当中不断出现的问题，每个人都有不同的心态，有的人害怕问题，有的人逃避问题；害怕问题是因为害怕在解决问题的时候出现失误，给领导带来不好的印象；逃避问题是因为对自己解决问题的方法和能力不是很自信，这种不自信源于两个方面，一方面是自己的确没有能力解决问题，另一方面是自己有能力也不想解决。当然，在问题面前，有的人喜欢发现问题，也有的人喜欢解决问题，因为他们把发现问题当成了一种避免问题的良药，而且把解决问题当成了一种发展的机遇。从对待问题的态度上，我们就可以看出一个人的工作能力和对企业的价值和忠诚度。

企业在发展过程中会遇到一些亟待解决的问题，员工在工作的过程



中，也会不断地遇到一些影响工作进展的难题，而要解决这些问题，一方面要看能力大小，另外一个非常重要的因素就是看对待问题的心态。因为成功者与失败者之间的主要差别之一，就在于他们解决和处理问题的心态。世界上没有解决不了的问题，只有不想解决问题的人。

2005年9月9日上午，温家宝总理在北京郊区潭柘寺中小学校看望师生时说：“让学生自己去发现问题，讨论问题，解决问题，这种做法非常好。发现一个问题比解决一个问题更重要。一个人要成才，就要学会独立思考，学会创造性思维。”其实不仅仅是在教育领域，在其他领域也是这样，获得过“图灵奖”的华裔科学家——中国科学院外籍院士姚期智认为，一个好的理论计算机小组要能够把握时机，看到这个世界上最新需要解决的问题，这些问题是别人都还没有想到的，更没有人做到的。微软亚洲研究院理论研究组的宗旨就是要使得别人到这里来学习，而不是想去解决别人的问题。在研究领域，发现问题比解决问题更重要。

许多事例证明，在通常情况下，发现问题比解决问题更重要，因为发现问题是一种创新，而解决问题只不过是一种执行力。对于企业来说，发现问题是企业成长的第一步，不会发现问题，企业的发展就永远只能原地踏步，不会有任何的成就；对于员工来说，不会发现问题的员工，就永远只能原地踏步，在工作当中不会有任何的成就，同时，不能发现问题的员工也不会被领导者所欣赏，更不会在职位上得到提升。

俗话说得好：“成绩不说跑不了，问题不说不得了。”可见，发现问题的重要性。

从某种角度上讲，发现问题也是一种能力，而且是一种越常发挥的能力。因为发现问题需要与众不同的思考角度，需要从外界众多的信息源中，发现自己所需要的、有价值的信息，只有这样才能够从中看到事件

背后的本源。古人云：“学起于思，思起于疑，疑解于问。”著名科学家爱因斯坦也说过：“提出一个问题往往比解决一个问题更重要，因为解决问题也许仅是数学上的或实验上的技能而已，而提出新的问题，新的可能性，从新的角度去看旧问题，却需要创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。”

当然，仅仅能够发现问题提出问题是不行的，发现了问题还需要有效地解决问题。因为问题得不到解决，不但会影响企业的发展，还会为未来的企业运营带来隐患。

要知道问题之所以称其为问题，是因为它永远不会自动消失。你不去解决它，它就会持续不断地对你产生影响。一个问题得不到解决，就会影响一个程序；十个问题得不到解决，就会影响一个部门；如果几十个问题得不到解决，就会影响整个企业，长此以往，企业只有倒闭。

有些人认为解决问题是一件非常为难的事，其实只要自己有决心去解决问题，任何问题都会变得十分简单。其实，在我们的工作中，不管是什么样的大问题，在积极的思考分析之后，都是可以想出一个有效的方法来解决的。在遇到问题的时候首先要冷静思考，分析问题出现的根源。如果我们自己弄不明白，还可以和周围的同事一起去分析研究问题产生的根源。在解决问题的时候要找出导致问题的工作中的薄弱点，先解决最容易解决的问题，然后再去解决比较难的问题。这样，循序渐进，由易而难，是一种很好的解决问题的方法。

作为世界 500 强企业，宝洁公司有一系列的有效处理问题的程序。其处理问题的模式后来被应用到世界 100 多家大中型企业，而这些企业正是因为运用了宝洁处理问题的经验才不断壮大起来的。宝洁处理问题的基本模式是：

1. 寻找问题——尽管是在公司发展的高峰时候，也要居安思危，善于



没有问题就是最大的问题

思考，到企业的各个环节寻找可能出现的问题。

2. 发现问题——在寻找问题的基础上，进而发现任何环节和任何部门已经存在的或即将显露的问题。

3. 分析问题——分析导致问题产生的根本原因，并透过事物的表面看到其本质。

4. 降低损失——出现问题就会出现损失，而问题出现后，不是要避免损失，而是要降低损失。

5. 研究问题——问题的出现不是偶然的，必然有其本源和不为人知的联系，研究问题的目的就是要避免未来再次发生类似的问题。

6. 解决问题——根据研究方案，彻底把问题解决掉。

宝洁公司这套处理问题的模式，保证了企业的正常运营，同时也增强了企业的核心竞争力，为企业在未来的持续发展，奠定了一个良好的运营基础。

本书正是从这一处理问题的模式的研究中，找到了一系列的有效处理问题的方案和方法，其中既有延伸，也有本论，不管是对企业自身的发展还是对员工在具体的工作中，寻找处理问题的答案都有很好的借鉴意义。

本书还引用大量的企业案例，从理论到实际，从表现到实质，娓娓道来，全面地阐述了在处理问题的过程中，需要掌握的方式方法。掌握了这些方法，我们在工作当中就可以轻松自如地应对各种各样的问题。

日本松下集团的创始人松下幸之助曾经说过：“一个企业的核心竞争力，就是其发现和解决问题的能力，而一个员工的能力则在于能否把问题化解掉。”

掌握了一些处理问题的方法，你就会发现成功离你并不遥远，事业的巅峰也并非高不可攀。



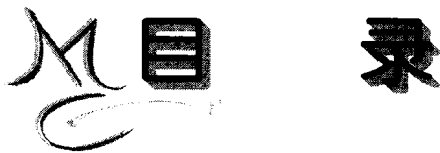
在本书的创作和出版过程，王彦、苗小刚、刘霞、吴江波等人对本书的编写给予了大力的支持和帮助，在此谨向他们表示感谢。

虽然本书在编写过程中，态度是严肃而认真的，但是囿于资料收集所限，书中难免有不足之处，欢迎读者批评指正。

作者 江珊

2008 年 12 月





第一章 凡事问个为什么 / 1

1. 提出问题的能力是一切能力的核心 / 3
2. 如果你没有问题，就离失败不远了 / 7
3. 好学而不勤问，也无法成长 / 11
4. 遇到问题多问几个为什么 / 14
5. 要成为圣人，就要不耻下问 / 19
6. 问题等于零，机遇等于零 / 22
7. 追查问题发生的本源，探寻问题背后的潜在因素 / 26
8. 从自身寻找问题的解决之道 / 29

第二章 发现问题：解决问题的一半 / 31

1. 发现问题是成长的第一步 / 33
2. 发现问题比解决问题更重要 / 37
3. 小问题往往会导致大灾难 / 40
4. 于细微处发现问题 / 43
5. 成功的经验有时会成为前进的羁绊 / 46
6. 最难以医治的问题是迷失自己 / 49
7. 缺乏有效的沟通是造成问题的藩篱 / 52



第三章 问题背后的问题 / 57

1. 所有的问题都是因为安于现状 / 59
2. 撕破问题的外衣 / 64
3. 找到问题的关键所在 / 69
4. 解决问题需要坚定的意志力 / 73
5. 速度是解决问题的必杀技 / 79
6. 拖延会让问题无限放大 / 83

第四章 问题到此为止 / 87

1. 推诿会让自己成为问题的焦点 / 89
2. 躲避问题就是躲避机会 / 94
3. 承担属于自己的责任 / 98
4. 彻底解决问题的唯一方法就是持续改进 / 104
5. 准备好“过冬”的粮食 / 107
6. 竞争会制造更多的问题，合作才是繁荣稳定之道 / 111
7. 把解决问题的能力掌握在自己手中 / 114

第五章 学习：找出问题、解决问题的前提 / 117

1. 书到用时方恨少 / 119
2. 与其让别人挑刺，不如给自己找碴 / 122
3. 你不强大，问题就会强大 / 126
4. 能够解决问题才是最强的竞争力 / 130
5. 从失败中学习 / 134
6. 学习的原则：宁精勿杂，宁专勿多 / 136





第六章 每天问一遍：是你解决了问题，还是你成了问题的一部分 / 139

1. 惧怕问题是造成问题的根源 / 141
2. 没有解决不了的问题，只有不想解决问题的人 / 145
3. 越是成功越是容易出现问题 / 150
4. 不要让同样的问题重现 / 154
5. 做好小事往往能够杜绝大问题 / 158
6. 每天盘点一下自己 / 162

第七章 善于思考：解决问题的利器 / 165

1. 把问题变为成长的机会 / 167
2. 先解决最重要的问题 / 170
3. 换个角度思考问题 / 173
4. 简单化：解决问题的最佳方法 / 177
5. 选择适合自己的环境，而不是接受环境 / 181
6. 不要把所有问题都自己扛 / 185
7. 要有另起一行的勇气 / 190
8. 谋定后动，知止有得 / 193
9. 只有集思广益才能取得最佳效果 / 196

第八章 果断行动：毕其功于一役 / 199

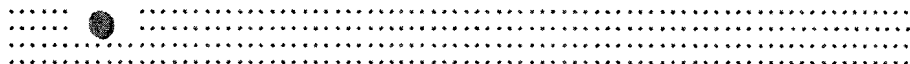
1. 你不消灭问题，就会被问题消灭 / 201
2. 斩草就是要除根 / 204
3. 虑多必失——一步赶不上，步步赶不上 / 208
4. 先开枪，后瞄准 / 212
5. 一次只解决一个问题 / 216
6. 举重若轻与举轻若重 / 220



第一章

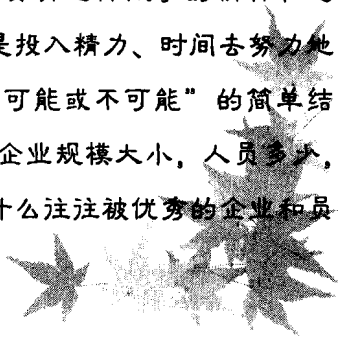


? 凡事问个为什么





企业在经营管理的过程中注注会遇到诸如人事问题、财务问题、行政管理问题等一系列的问题，而且企业在不断的发展壮大过程中也会遇到市场开拓、产品发布、与同行业的交流合作等多种多样的问题。因此企业是在不断地提出问题、发现问题和解决问题的过程中前进的。从本质上来讲，企业的发展过程就是解决问题的过程。无论是企业的管理者，还是普通员工都需要面对自己工作中的问题，不要在问题面前停滞不前，而是要养成向“问题”问“为什么”的习惯。只有不断地发问，不断地思考，才能进一步地形成解决问题的方案。解决问题时，追根究底，多问几个为什么，这是一种非常有效的工作方法。只要有这种做事的精神和态度，每一个问题都能水落石出。遇到问题，不是投入精力、时间去努力地研究、冷静地思考，而是浅尝辄止，只给出“可能或不可能”的简单结论，再小的问题也无法得到有效的解决。无论企业规模大小，人员多少，都需要有一个爱发问的习惯，遇到问题爱问为什么注注被优秀的企业和员工认为是自己生存和发展的良师益友。





提出问题的能力是一切能力的核心

在企业的日常管理工作中，无论是管理者还是普通员工，善于积极地提出问题是发现问题和解决问题的基础。如果不能及时地寻找出工作中出现的各种问题，就会阻碍工作的顺利开展，对于员工和企业的发展都十分不利。

在现代社会中，提出问题的能力是一切能力的核心。因为提出问题的能力首先是一种善于学习的能力，是一种善于从已知中发现未知的创新的能力；其次，发现并且解决问题是推进你在工作中不断进步的动力，没有了问题也就没有了工作的动力和激情。没有激情的企业和员工也就没有了生命力和竞争力。

作为企业的管理者，就好比军队中的司令，只有自己的领导方式和能力得到认可，才有生存和发展的空间——外要得到同行和竞争对手的认可，内要得到同事和下属的认可。有了这个保障，管理者才能够免于企业复杂的人际关系侵扰而专注于工作，企业才能够业绩卓著，稳步发展。

在企业的管理过程中，管理者需要具有领导高超的管理能力和技巧。而善于提出企业发展中的问题，并能够充分调动企业全体员工的积极性，并为企业的利润增长提出各自在工作当中的问题，并加以解决，是管理者必备的专业素质之一。

当然，企业中的很多管理者能够敏锐地察觉到工作中的问题所在，但是也有一些时候由于各种原因而不能及时有效地把问题提出来，所以导致问题得不到很好的解决，从而耽误了工作的质量和进程。实践证明，有

