

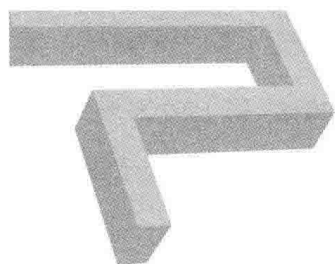
管理就是解决问题



李培翔◎著



金城出版社
GOLD WALL PRESS



管理就是解决问题



李培翔◎著

图书在版编目(CIP)数据

管理就是解决问题 / 李培翔著. —北京: 金城出版社, 2018. 8

ISBN 978-7-5155-1712-4

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 159105 号

管理就是解决问题

作 者 李培翔
责任编辑 李轶武
文字编辑 李明辉
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 16.5
字 数 200 千字
版 次 2018 年 9 月第 1 版
印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷
印 刷 三河市百盛印装有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-1712-4
定 价 58.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编: 100102
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)64391966
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 北京市安理律师事务所 18911105819

前 言

要么把问题搞定，要么被问题搞定

美国总统杜鲁门上任后，在自己的办公桌上放置了一个牌子。牌子上写着“Book of stop here”，意思是“问题到此为止”，以此提醒自己要把该负的责任负起来，不能把问题丢给别人。由此可见，有担当是管理者不可缺少的意志品质和职业态度。

企业管理者随时随地会面对各种各样的问题。有些管理者会将一些有难度的问题推卸给他人，或视而不见，无限期拖延下去。这种不良习惯常常使问题恶化，导致企业陷入困境。真正优秀的管理者决不允许问题恶化下去，他们具有强大的与问题做斗争的勇气。无论面对多么困难的问题，他们都会带着一股不服输、不慌乱的沉稳气质，开动脑筋，用常规的或非常规的方法加以解决。究竟采用什么方法解决问题并不重要，重要的是最终他会搞定问题。这个结果至关重要，这就是解决问题的智慧。

有着“铁娘子”之称的格力电器董事长兼总裁董明珠，做事风格一向雷厉风行。面对格力人才流失问题，她果断出招。首先给全员加薪，



自2016年12月起，格力电器对入职满三个月的全体员工（特殊议薪人员除外）每人每月加薪1000元。这一招取得了很好的成效，公司人均效率有了显著提升。董明珠知道，很多员工工作就是为了获得较好的收入，公司对他们大气，自然能留住他们。

第二招是解决员工的住房问题。董明珠在接受媒体采访时曾说：“我设想通过几年时间，让每个员工都享受到两房一厅的待遇，我掏钱！你不走，退休的时候这套房子就给你了。”她还表示，企业不能让员工天天围着住房、吃饭、孩子上学等问题发愁，这些问题应该由企业来解决，员工唯一想的就是如何把自己的工作做好。

企业管理层除了要有良好的决策能力之外，还要有解决问题的顽强意志。面对层出不穷的问题，要有迎难而上的勇气；面对艰巨难啃的问题，要有解决到底的决心；要时常提醒自己：

我的职责——解决问题；

管理的本质——解决问题；

上级和下属对我的期望——解决问题。

可以说，管理者存在的价值就是解决问题，管理的本质就是消灭问题。任何管理理念没有对错之分，只有能不能解决问题之分。不能解决问题的管理理念不是好理念，不能解决问题的管理者不是优秀的管理者。

著名作家海明威说过：“一个人永远只能被消灭而不能被打倒。”管理者应该秉承这种精神：遇到问题时，一定要竭尽全力思考对策并加以落实，而不应该被问题牵绊，被固有思维束缚。请记住：方法总比问题多，只要你积极思考，总能找到解决问题的方案。



CHAPTER

1

管理的本质是解决问题

企业为什么需要管理者？根本原因在于，企业存在问题，需要管理者来解决问题。管理者的价值就体现于此，而不能解决问题的管理者绝不是优秀的管理者。

1. “没有问题”就是最大的问题 · 002
2. 明确“什么是问题”非常关键 · 006
3. 越是有问题，企业才越有机会 · 010
4. 对待问题，坚持“三不放过” · 014
5. 想解决的问题 VS 应解决的问题 · 018
6. 管理不谈对错，只谈解决问题 · 021

CHAPTER

2

明确差异，发现问题是前提

问题是实际状态与应有状态间的差异，明确了这个差异，才能发现和界定问题。发现和界定问题就等于问题解决了一半。如

果我们连自身面临的问题都没有发现或发现不了，就等于死在了起跑线上。所以明确差异、发现问题是管理的前提。

1. 明确问题比解决问题更重要 · 026
2. 通过正确提问进一步明确问题 · 031
3. 从疑问出发，找到问题的核心 · 036
4. 准确发现问题的 9 个切入点 · 039
5. 确定问题优先级别的 3 个指标 · 044

3

CHAPTER

系统分析，找出问题的症结

发现问题后，我们要做的是搞清楚问题产生的根本原因，即找出问题的症结。这需要透过表面现象去系统地分析现状，还应深入地调查事实，搜集相关信息，综合研究，从而挖掘出问题的症结所在。只要找到了症结，我们就离解决问题不远了。

1. 擦亮眼睛，不要被问题的表象迷惑 · 050
2. 假设法：问题分析要以假设为依托 · 054
3. “为什么”法：请重复 5 次为什么 · 057
4. 对比分析法：找出差异，查出真因 · 061
5. MECE 分析法：相互独立，完全穷尽 · 064
6. 图表分析法：将问题的症结可视化 · 068
7. 鱼骨图法：看透问题本质的分析法 · 075
8. 辨明“真正原因”真伪的 3 个方法 · 078

4

CHAPTER

逻辑思考，搭建思维的框架

解决问题时如果没有思路，就意味着没有出路。如果思维出错了，想出来的解决方法必然是错误的。如果从一开始就运用逻辑搭建思维的框架，清晰地把握问题的脉络，就很容易明确问题

的关键点和突破口，问题解决方案也就随之而来。

1. 运用逻辑思维，洞察问题的本质 · 084
2. 以假设为导向的结构化思维 · 090
3. 别把假设和结论混为一谈 · 094
4. 遇事先“建塔”的金字塔思维 · 099
5. SCQA 分析法：设定问题的架构 · 103
6. 用逻辑树找出解决问题的方法 · 108
7. 用逆向思维摆脱常规的束缚 · 111
8. 用直觉思维对问题重新架构 · 115

5

CHAPTER

脑洞大开，提出最优解决方案

在明确问题、分析原因、搭建框架之后，我们要做的是找出最优的解决方案。这是解决问题最关键的环节之一。只有找出有效的、可操作的方案，解决问题才可能从“期待”变成现实。赶快开动脑筋，积极思考吧！这样，最优方案才会显形。

1. 寻找问题对策的 10 个常用思路 · 120
2. 最简单的解决方法往往最有效 · 125
3. 学会汲取经验，避免重复劳动 · 130
4. 不要放过“荒唐可笑”的点子 · 134
5. 好的解决方案来自集思广益 · 139
6. 提出多个方案，并选出最优的 · 143
7. 确保解决方案符合客户的胃口 · 148
8. 最优方案之外，还要有备用方案 · 152

6

CHAPTER

落地执行，将方案付诸实施

再好的解决方案若不立即执行，也是白搭。将解决方案付诸实施，让执行落地，不仅要有强烈的执行意识，还需要讲究执行的方式方法，这样才能获得事半功倍的效果，达到预期目的。

1. 落实方案有步骤，分清轻重缓急 · 158
2. 先摘容易摘的果子，给客户成果 · 162
3. 沟通不到位，方案落实难到位 · 166
4. 简化流程，让执行更简单高效 · 171
5. 给解决方案一个落实的期限 · 176
6. 速度是解决问题的“必杀技” · 180
7. 及时跟进，确保方案落实到位 · 185
8. 当方案的落实遇到瓶颈时 · 189

7

CHAPTER

巩固成果，未雨绸缪更重要

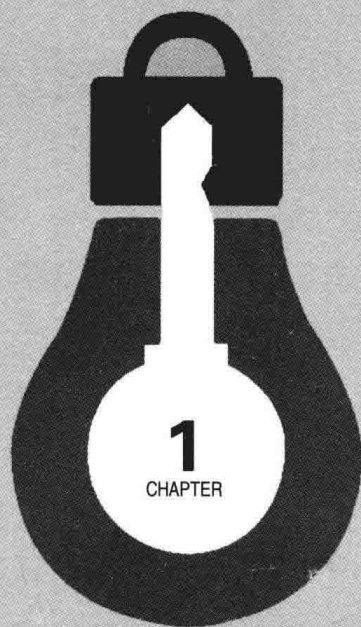
当有了一次成功解决问题的经验时，你是给这个经验画上句号，还是将其转变为一种固定化的工作标准，以供大家学习呢？在巩固成果之后，就万事大吉了吗？是否应该防范可能性的风险？这就是本章要讲的“巩固成果，未雨绸缪”。

1. 固定成果、固化经验的策略 · 194
2. 问题改善是永远没有尽头的 · 199
3. 危机管理的关键是未雨绸缪 · 203
4. 将风险降至最低的4种方法 · 207
5. 用“空·雨·伞”防范风险 · 211
6. 潜在型问题防范自下而上法 · 217
7. 恢复型问题防范自下而上法 · 219
8. 问题或风险防范自上而下法 · 222

端正态度，解决问题要积极

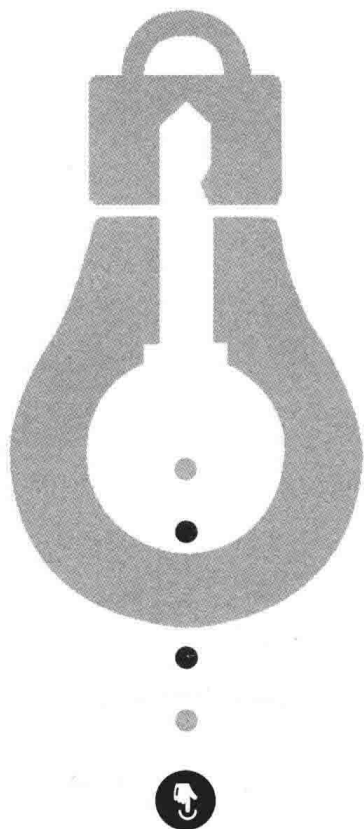
面对问题，良好的心态与你所掌握的专业知识和工作方法一样重要，它们一起构成了问题的实际解决力。平常心、不放弃、探索欲、抗挫折能力、责任感、积极性等，都是解决问题不可或缺的软实力。

1. 问题无处不在，好心态很重要 · 226
2. 对问题要怀有好奇心和探索欲 · 230
3. 责任重于泰山，你要勇于承担 · 235
4. 别急躁，解决问题要脚踏实地 · 241
5. 不要追求百战百胜，你做不到 · 246
6. 永不放弃，是解决问题的关键 · 250



管理的本质是解决问题

企业为什么需要管理者？根本原因在于，企业存在问题，需要管理者来解决问题。管理者的价值就体现于此，而不能解决问题的管理者绝不是优秀的管理者。



1. “没有问题”就是最大的问题

乔治·摩尔是英国剑桥大学著名的哲学家。一天，著名哲学家罗素问他：“你最好的学生是谁？”

摩尔毫不犹豫地说：“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，罗素的名气被维特根斯坦盖过了。有人问维特根斯坦：“罗

素为什么会落伍?”

维特根斯坦说：“因为他没有问题了。”

金无足赤，人无完人。世界上根本就不存在“没有问题”的东西，同样不存在“没有问题”的企业。任何一家“没有问题”的企业背后，往往隐藏着两个严重的问题：一是确实没有发现问题；二是发现了问题，却视而不见，自欺欺人。

我们先来看第一种情况：确实没有发现问题。

很多企业管理者觉得企业看起来运转正常，就此认定企业没有问题。殊不知，没有发现问题，意味着企业没有意识到自己的不足，意味着没有改进的机会。没有发现问题只有两种可能：一是目标设定过低，安于现状，不思进取；二是缺乏发现问题的能力，不知道怎样发现问题。其实，问题就是理想与现实的差距。

再来看第二种情况：发现了问题，却视而不见，自欺欺人。

很多管理者去现场巡查，了解一线的工作情况时，都会问下属有没有问题。下属通常会怎么回答？通常的回答是“没有问题，一切正常”。也许这是很多管理者喜欢听到的回答，也是下属们为了表示自己工作到位的一种回答。

下属发现了问题，却说没有问题。这是出于一种本能的自我保护，否则，可能会遭到管理者的一顿臭骂，甚至被罚，这会直接影响到他们的收入。在这种情况下，企业的问题就被掩盖起来了。等到问题彻底爆发，再想解决时难度就会剧增。这时，很多管理者往往把原因和责任归咎于下属的不诚实，殊不知，下属是被逼出来的。

讲到这里，笔者不由地佩服海尔集团的做法。海尔将“看不到问题才是最大的问题”这句话打印出来，贴在墙上，以提醒所有的管理者。

所以说，“没有问题”才是最大的问题。

企业的问题是客观存在的，怎样才能将它们揪出来呢？身为企业管理者，特别是企业高层，需要做到以下几点，如图 1-1 所示。

1. 适时更新目标，不断提高自我要求。
2. 了解自己的工作，养成反省的习惯。
3. 鼓励下属上报，奖励有价值的问题。
4. 知情不报是犯罪，一旦发现要严惩。

图 1-1 揪出问题的四个要点

适时更新目标，不断提高自我要求

问题是现实与应有状态或目标的差距，目标太低、太小的企业，注定是走不远的。因为在这样的企业里，管理者往往是不思进取、安于现状、自我满足的。所以，要想发现问题，必须适时更新企业发展目标，不断提高自我要求，这样才能看清企业现实与理想之间的差距。

日本丰田汽车公司为什么长盛不衰？因为在丰田汽车公司，没有人说工作中不存在问题；在丰田汽车公司，上至最高管理层，下至普通一线员工，都认为今天总是最差的，明天一定会更好。为此，他们不断更新自己的目标，要求自己不断进步。

了解自己的工作，养成反省的习惯

在工作中，要想发现问题，其实很简单。首先要了解自己的工作，并养成自我反省的习惯。也就是说，要清楚每天具体在做什么工作，做得怎么样，有没有达到预期效果？其次，要保持清醒的头脑和活跃的思维，并从企业和自身的角度出发，及时思考企业、本部门或个人的发展方向。

鼓励下属上报，奖励有价值的问题

笔者有一位朋友，几年前在一家公司里担任质检部经理。一天，公司老板把他叫到办公室，问他为什么总有那么多问题，还让他把每月一次的《质检总结》从三页纸变成一页纸。

朋友对老板说：“要想把《质检总结》变成一页纸很简单，我只要每天坐在办公室里不进车间，那就啥问题都没有了。”说完这句话，他便提出了辞职。

后来，朋友在另一家公司任职，同样是在质检经理的职位上，同样是每月三页纸的《质检总结》，但却很好地把公司的产品质量带上了新的高度，使公司在与同行的竞争中傲视群雄。

问题就是机会，有问题表明企业有改进的空间。在这方面，日本丰田汽车公司的做法是：鼓励全体员工提出问题，而不是打击提出问题的人。对于员工提出的有价值的问题，丰田汽车公司会予以奖励。这样自上而下，就形成了一股积极发现问题、敢于提出问题的良好风气，使很多问题在刚露出苗头时就被解决了，大大提高了企业的发展水平。

知情不报是犯罪，一旦发现要严惩

人都有这样一种心理：事不关己，高高挂起。在冷漠的态度背后，隐藏着严重的责任感缺失。从法律角度来说，知情不报者犯有“包庇罪”。同样，企业里知情不报的情况也是不允许的。

有一次，美国福特汽车公司的一台机器出了故障，公司很多资深的技术员都无法排除故障。最后，他们只能从外面请来专家解决难题。专家检查机器后发现，故障是因为疏忽了一个很小的问题导致的。

把专家送走之后，老福特开除了这台机器的两名技术员中的一名。这名技术员很不服气，质问道：“机器故障又不是我导致的，为什么开除我，而不开除他？”

老福特笑着说：“因为故障是他第一个发现的，而你，却没有！”

一个不善于发现问题的人（不管是真的没发现问题，还是发现了问题不上报），要么思维迟钝，要么没有责任感，不求有功，但求无过。这样的人是企业应该抛弃的。因此，对待知情不报者，切勿心慈手软，而是要严惩不贷。这样才能让“明哲保身”之风无所遁形，企业才有希望。



2. 明确“什么是问题”非常关键

什么是问题？

准确地说，问题就是“应有状态”与“实际状态”之间的差异，其

中“应有状态”并非理想状态，而是“应该如此”，是一种目标、标准、应有的结果，或所能预测到的状态。当实际状态与这些存在差异时，“问题”就产生了。

在丰田汽车公司，“标准”一词是经常使用的。所谓标准，就是当前最佳的方法和条件，工作人员要以此为依据、目标去工作。正因为有这样的标准，工作的质量才有保证。如果工作没有达到标准，或出现差异，就必须承认出了问题。

举个简单的例子，产品的合格率是 99.9%，实际合格率却是 90%。这 90%与 99.9%之间的差异，就是必须解决的问题。关于“什么是问题”，我们可以用一个图来表达，这样会更清晰、更容易明白，如图 1-2 所示。



图 1-2 问题示意图

当然，我们还可以将“问题”描述为“应有状态-现状=差异=问题”，如图 1-3 所示：