

日本能率协会
高级顾问团帮你打造解决问题的能手

一年内7次重印

GAOXIAONENG
FANGFA

高效能方法

整理、分析和解决问题

[日] 日本能率协会咨询中心 ◎著

蔚花蓉 ◎译

国内企业通病：解决问题能力弱化
把握问题所在：本书为你详解秘诀

商务方面的问题，必须保证一定的前提条件，在限定的时间内加以解决。这种情况下，最重要的是找到迅速整理、分析问题的方法。

东方出版社

日本能率协会
高级顾问团帮你打造解决问题的能手

一年内7次重印

GAOXIAONENG
FANGFA

高效能方法

整理、分析和解决问题

[日] 日本能率协会咨询中心 ◎著

蔚花蓉 ◎译

国内企业通病：解决问题能力弱化
把握问题所在：本书为你详解秘诀

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能方法——整理、分析和解决问题

[日] 日本能率协会咨询中心著 蔚花蓉译

—北京: 东方出版社, 2006. 12

ISBN 7-5060-2680-5

I. 高… II. ①日…②蔚… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 135201 号

Copyright © 2004 by JMA Consultants Inc.

Published by arrangement with Japan Management Association

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2006-5746 号

高效能方法——整理、分析和解决问题

作者	[日] 日本能率协会咨询中心
译者	蔚花蓉
责任编辑	刘嘉怡
出版	东方出版社
发行	东方出版社 东方音像电子出版社
地址	北京朝阳门内大街 166 号
邮编	100706
印刷	北京智力达印刷有限公司
版次	2006 年 12 月第 1 版
印次	2006 年 12 月第 1 次印刷
开本	710 × 1000 毫米 1/16
印张	14.25
书号	ISBN 7-5060-2680-5
定价	29.00 元
发行电话	010-65257256 65245857

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

一年内7次重印

高效能方法

整理、分析和解决问题

作
者
简
介

日本能率协会咨询中心(JMAC)

作为企业从事战略、生产、研究开发、经营、新事业化、自治体等革新工作方面的得力助手，JMAC已经拥有60年以上的历史，是日本最有代表性的综合性咨询团队之一。

以“现场主义”和“成果主义”为特色的JMAC的咨询风格，不仅在日本本土受到好评，而且还得到了海外客户的大力支持，特别是以指导客户进行现场革新实践的能力最为突出。



定价：33.00元



定价：33.00元



定价：33.00元

策划人：许剑秋

责任编辑：刘嘉怡

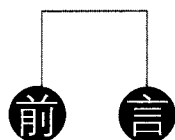
统筹：吴玉萍 蒋建平

媒体推广：张雅

010-65230556

投稿邮箱：dongfangjip@yahoo.com.cn

封面设计：人易轩 装帧设计
xy6001@126.com



解决问题的效率高低取决于对问题是否有准确的整理和分析。没有周密的整理和分析,就没有问题的解决。但是最近在商界,大家关注的都是如何找出解决问题的简单方法,如研究先进案例、制订基准、树立典型等,因此在问题解决方面遭遇挫折也就不足为奇了。

与人们在一般意义上的理解不同,解决问题是一项十分深奥、复杂的工作。在任何需要探究真理的专门领域中,肯定会遇到如下问题:你越是认真去研究,问题的深度和广度越会进一步扩展。我们以解决职场中的问题为目的,日常为客户服务时就应深刻地认识到这个问题的重要性,因为商界中的问题必须在给定的前提条件和限定的时间之内加以解决,并要取得一定的成果。

因此最受重视的解决问题的方法应当是“如何对问题进行迅速整理和周密分析”。如果正确理解了原理和原则,并且经常用于实践,就一定能掌握这种方法。本书以此为中心,试图把咨询顾问掌握的相关方法整理成体系。据我们所知,尚未有类似的书籍。

第一章将叙述贯穿本书的解决问题的最重要的思想:什么是问题,为什么要整理问题,为什么要进行分析等。第二章将对具体的整理和分析问题的过程进行说明。在第三章和第四章将分别就“整理和分析问题方面的有效措施”及“具有可行性的整理和分析的方法”两个问题,根据我们的实际经验进行总结归纳。在第五章里,将把在商界经常遇到的有代表性的问题分成10个场景进行举例说明。最后,在第六章,将就如何掌握更高的整理和分析问题的方法传授具体知识和给予相关建议。

这里还要反复强调的是:如何解决问题是非常深奥的学问。本书若能给大家在解决问题和掌握相应的方法方面提供一些帮助,我们将会感到无比欣慰。

2004 年 11 月

全部执笔者

第 I 部

整理·分析方法的学习

第一章 什么是问题的“整理”和“分析” /003

什么是问题 /005

问题的“重要性”和“紧急性” /007

首先要形成解决问题的结构 /009

把问题分成三种类型 /011

为什么要整理问题 /013

为什么要分析问题 /015

整理·分析的过程是“展开”和“集中” /017

整理·分析之后 /019

评论 企业解决问题的能力弱化了 /021

第二章 整理·分析问题的类型和步骤 /023

解决问题的基本步骤 /025

发现问题,确定解决的优先顺序 /027

把问题定量化,并按层次分类 /029

设定目标 /031

整理原因 /033

使所有原因形成体系的三个要点 /035

找出原因,使其形成体系 /037

对原因进行分析的五个角度 /039

把握原因的影响程度的两种方法 /041

设定原因重要程度值的方法	/043
思考对策的构思方案,使之具体化	/045
实施对策方案的五个角度	/047
从两个方面评价对策	/049
解决问题之后的进一步整理和分析	/051
解决“发生型问题”的要点	/053
解决“设定型问题”的要点	/055
解决“将来型问题”的要点	/057
评论 风险管理	/059

第三章 提高效率·取得效果的要点 /061

提高整理和分析的效率与效果	/063
怎样认识问题	/065
怎样指定问题	/071
怎样整理问题	/077
怎样分析问题	/083

第Ⅱ部

整理·分析方法的应用

第四章 整理·分析的基本方法 /091

了解分析方法的三大要素	/093
了解流程的方法——“工序分析”	/095
了解某个时间段的量的变化——“流动次数分析”	/097
掌握时间的方法——“运转分析”	/099
了解原因和结果关系——“原因分析”	/101
重点化的方法——“帕累托分析”与“ABC 分析”	/103

分析中所需的“信赖性工程学”知识	/105
分析中利用“统计式检验”的方法	/107
回归分析、判别分析、主要成分分析的思路	/109
评论 可视化表现研究(1)	/111

第五章 十个问题案例的整理·分析 /113

案例 1 减少业务错误和不合格产品 〈观察问题的角度〉	
从材料费和劳务费增加的角度来理解成品率的恶化	/115
案例 1 减少业务错误和不合格产品 〈整理问题〉	
掌握问题发生的倾向,提出假说	/117
案例 1 减少业务错误和不合格产品 〈分析问题〉	
把不合格产品原因分类,确定其各自的重要性	/119
案例 1 减少业务错误和不合格产品 〈解决方向〉	
针对人的技能问题和设备的问题,分别采取措施	/121
案例 2 缩短业务时间 〈观察问题的角度〉	
为证实计划的准确性,首先要调查业务量	/123
案例 2 缩短业务时间 〈整理问题〉	
整理业务体系,调查业务量	/125
案例 2 缩短业务时间 〈分析问题〉	
为找出改进业务的余地,进行业务流程分析	/127
案例 2 缩短业务时间 〈解决方向〉	
实施削减业务量的改进方案,有助于裁减人员	/129
案例 3 缩短等待时间 〈观察问题的角度〉	
明确等待时间的定义和目的	/131
案例 3 缩短等待时间 〈整理问题〉	
了解缩短等待时间的目标及其对象的构造	/133
案例 3 缩短等待时间 〈分析问题〉	
查明等待时间变长的原因及售出状况	/135

案例 3	缩短等待时间 〈解决方向〉	
	改变等待时间的结构	/137
案例 4	降低成本 〈观察问题的角度〉	
	降低成本的原因及幅度	/139
案例 4	降低成本 〈整理问题〉	
	趋势价格和目标价格之间的差距	/141
案例 4	降低成本 〈分析问题〉	
	找出产生成本的原因	/143
案例 4	降低成本 〈解决方向〉	
	成本产生原因的结构化和解决方案的制订	/145
案例 5	提升顾客的满意度 〈观察问题的角度〉	
	使用者数量少的原因	/147
案例 5	提升顾客的满意度 〈整理问题〉	
	列举顾客满意度的构成要素	/149
案例 5	提升顾客的满意度 〈分析问题〉	
	理解顾客满意度的结构	/151
案例 5	提升顾客的满意度 〈解决方向〉	
	改革对顾客满意度的评价方法	/153
案例 6	提高职员的能力 〈观察问题的角度〉	
	现状与希望在将来达到的状态之间的差距是存在 的问题	/155
案例 6	提高职员的能力 〈整理问题〉	
	以同一种尺度衡量现在和将来的必要性	/157
案例 6	提高职员的能力 〈分析问题〉	
	能力水准不是根据平均值,而是根据人的分布情况 进行分析	/159

案例 6	提高职员的能力 〈解决方向〉	161
	改变能力分布的措施	161
案例 7	设计·引入新体系 〈观察问题的角度〉	163
	明确设计新体系的背景及其目的	163
案例 7	设计·引入新体系 〈整理问题〉	165
	找出新体系设计中的必备条件和障碍	165
案例 7	设计·引入新体系 〈分析问题〉	167
	找出向新体系过渡的范围和障碍	167
案例 7	设计·引入新体系 〈解决方向〉	169
	顺利进行过渡	169
案例 8	现有市场的新产品规划 〈观察问题的角度〉	171
	明确新产品规划的目的和目标	171
案例 8	现有市场的新产品规划 〈整理问题〉	173
	集中重点信息和扩充将来信息	173
案例 8	现有市场的新产品规划 〈分析问题〉	175
	利用顾客程序分析确定改善的重点	175
案例 8	现有市场的新产品规划 〈解决方向〉	177
	制订让顾客心动的改善方案	177
案例 9	开拓新事业 〈观察问题的角度〉	179
	应当开展什么样的事业	179
案例 9	开拓新事业 〈整理问题〉	181
	研究扩大市场的可能性	181
案例 9	开拓新事业 〈分析问题〉	183
	使用事业性评价关注有效性	183
案例 9	开拓新事业 〈解决方向〉	185
	制订具体的事业战略	185
案例 10	运用规划和经营哲学 〈观察问题的角度〉	187
	首先要正确把握现状水平	187

案例 10 运用规划和经营哲学 〈整理问题〉

运用前明确应当经过的步骤 /189

案例 10 运用规划和经营哲学 〈分析问题〉

在各步骤进行相应的分析 /191

案例 10 运用规划和经营哲学 〈解决方向〉

在各步骤实施多种有效的措施 /193

评论 可视化表现研究(2) /195

第六章 掌握整理·分析的技能 /197

仅仅靠基础知识不能解决问题 /199

对问题的整理与分析过程进行回顾 /201

找到自己所擅长的形式 /203

积极借助上司和前辈的帮助 /205

自己对问题进行设定 /207

对三种类型的问题全部都进行挑战 /209

对于在组织中整理与分析问题非常有效的

“2·6·2 法则” /211

能够设想出解决对象规模的“安全金字塔法则” /213

有助于电子网络型问题的“梅特卡夫法则” /215

有助于问题的讨论范围设定以及重点化的

“瑞普法则” /217

第 I 部
整理·分析方法的学习

第一章

什么是问题的 “整理”和“分析”

- >> 什么是问题
- >> 问题的“重要性”和“紧急性”
- >> 首先要形成解决问题的结构
- >> 把问题分成三种类型
- >> 为什么要整理问题
- >> 为什么要分析问题
- >> 整理·分析的过程是“展开”和“集中”
- >> 整理·分析之后
- >> 评论 企业解决问题的能力弱化了

