

政商领导 · 企业主管
必修的成功备忘录

问题管理

Problem Management

关于问题的一般认识
问题管理的原则
问题管理的策略
问题解决的步骤
提高解决问题能力的方法

新管理人
核心管理课程

千高原◎编著



中国纺织出版社

政商领导 · 企业主管必修的成功备忘录

问题管理

新管理人核心管理课程

千高原^o编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

问题管理/千高原编著. —北京:中国纺织出版社,
2002.9

ISBN 7-5064-2375-8/F·0233

I. 问… II. 千… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 060500 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

<http://www.c-textilep.com>

e-mail:faxing @ c-textilep.com

邮政编码:100027 电话:010—64160816

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:15.5

字数:335 千字 印数:1—6000 定价:38.00

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

问题管理存在于人类生活的各个方面和层次,无论个人还是团体,每天的每一项活动都可以说是在进行着某一问题的管理。有人说:生到这个世界上来就是一个问题。这话在一定程度上说出了问题管理的普遍性和绝对性。随着人类视野和活动领域的不断拓宽,问题管理的范围越来越大,内容也越来越复杂,对问题管理的主体——个体或团体的要求也随之越来越高。正是为了适应这种要求,问题管理的研究已开始引起了广泛的关注,这种研究本身正在形成一个新兴的热门学科。

从我国的社会现实生活来看,一个人从出生到死亡,一切由社会、单位包办安排,个人没有多大的选择机会,即便是单位或团体,也只是中央政府文件的执行者,遇到问题层层上报,由国家做出决定后,再逐级下达执行。在这种状况下,大多数人显然被排斥在问题管理之外,问题管理只是少数掌握最高决策权的领导人的事情,问题管理研究自然与广大普通百姓无关。然而,今天这种体制已经发生了极大改变,个人和团体拥有了越来越多的自我选择、自我决策的自由和机会,相应的个人和团体承担的责任也在增强和加大,问题管

理的研究作为一个必然的要求也就走进了寻常百姓家。研究它,认识它,就能更自觉地驾驭它,我们的选择和决策就能更自觉地符合自然的法则,给我们个人和团体的生活带来愉悦和满足。

从目前问题管理研究的领域和出版的书籍看,绝大多数仍囿于问题管理的操作领域,比如:解决问题的流程,搜集信息的方法,寻求解决问题的方法的技巧,等等。也许,这正是这门新兴学科的年轻和不成熟的特征。笔者认为,问题管理研究不能就操作论操作,必须与对问题管理认识的研究有机结合在一起,这不是一个方法论的问题,而是问题管理本身的有机整体性所要求的。尤其是在个人和团体突然一下子被推到了问题管理的主体地位,首先所面临的恰恰不是操作问题,而是认识问题。尽管这种主体地位是本应该拥有的权力,然而,对于一只生来就被关在笼子里的鸟来说,要认识和使用自己与生俱来的翅膀,仍然需要一个学习和锻炼的过程。因此,这就要求我们首先要对问题管理的认识问题进行全新的探讨和研究。

正是基于这样的认识,本书分作两大部分,前半部分讨论对问题管理的认识,后半部分讨论对问题管理的操作技巧。在认识部分,共有五个大标题,实质上按其功能可以分为三个方面的内容:“关于问题的一般认识”和“问题管理的原则”,属于问题管理的观念、态度和思路的问题,显示了作

者在本书中对于问题管理讨论的基本立场和思考;“问题管理的策略”和“问题解决步骤”是对问题管理操作程序的概览,为书的后半部分的技巧选择和运用作了一个总体认识上的铺垫;“提高解决问题能力的方法”,则是从个体和团体两个方面提供如何使认识转化为具体能力的一些方法,目的在于帮助问题管理者克服自身或者来自于团体内相互影响而产生的束缚,以便在最大程度上发挥问题管理主体的想象和创造力。书的后半部分则纯粹是操作问题,按照问题管理的流程,逐一介绍了每一个步骤中所涉及到的问题,应该选用什么样的技巧,并且对每一个技巧的使用作了说明。

应当指出的是,为了论述的方便,我们可以把认识和技巧运用拆开来加以探讨。但是,在实际的问题管理当中,这两个方面是浑然一体难分你我的。没有对问题管理深刻而正确的认识,就不可能自觉地不断地创造出有效的新技巧,就不可能对已有的技巧作出正确的选择或者恰当的运用。反之,选择和使用什么样的技巧,其依据正是问题管理者对一个问题的认识和判断,尤其是在对新技巧、新方法的开发设计上,则直接表明了问题管理者的态度和追求。对于一个因循守旧的人来说,永远都会对过去习惯的老方法、旧方法情有独钟,而对于一个开放创新者来说,永远会对这些老方法、旧方法提出质疑,永远对新的、奇特的、从未尝试过的新途径充满渴望。古希腊大儒学派的代表第欧根尼,选择一根

橄榄树干做的木棍、一件褴褛的衣裳,一只讨饭袋,一只水杯、一只夜宿用的大木桶作为他生存的方式,反映的恰恰是他反对人类社会中引起恶行的欲望以及无休无止的争斗、崇尚动物一切顺其自然的生活方式的哲学思考。事实上,无论我们意识到还是没有意识到,我们的任何一个选择决定都是认识和操作技巧的有机结合,从来没有单一的认识和孤立的无意识的操作。所以,在阅读本书时,应时常将认识和操作两个部分结合起来去思考;在讨论认识问题时,应经常询问这样的认识对操作技巧的要求是什么,会引出什么样的技巧运作来;在探讨技巧选择运用时,应找出做出这种选择和设计的认识原因来。为了表述得简洁,这些内容不可能在所涉及的每一个地方一一列出,只能靠读者的积极思考加以补足。或者,在这里可以给出一个阅读的指南:没有任何一个部分是脱离问题管理的有机整体而存在的。这个指南本身,显示的正是作者在问题管理上的一个核心认识:有机整体原则。所以,当读者按照这一指南阅读本书时,这一过程也就成了一次实际的以有机整体为原则的问题管理过程。

编 者

2002年8月

目 录

第一部分 问题管理的认识

一、关于问题的一般认识.....	9
问题的根源.....	9
问题的特性	14
问题的积极意义	21
问题管理的思维模式	28
二、问题管理的基本原则	33
有机整体原则	34
创造性原则	37
游戏原则	42
解构原则	46
互利原则	49
过程原则	52
情感原则	57
开放原则	61
重点原则	64
信息原则	66

三、问题管理的策略	71
第一原则	72
循环方式	75
平衡方法	78
梯级结构	80
系统艺术	82
策略的建立	86
历史上的六个成功策略	88
四、问题解决步骤	91
第一步：形成选择性解决方法	93
第二步：确认环境变量	94
第三步：确定资源需求和能力的边界	97
第四步：确定管理决策变量	100
第五步：确认个人变量	101
第六步：确定代价和收益	102
第七步：测定边际点的界面	106
第八步：比较并选择一个行动路线	107
第九步：决定适宜的实施行动	115
第十步：结果评估	115
五、提高解决问题能力的方法	117
以文字游戏为基础的方法	119
基于属性的操作	121

基于细化的方法·····	123
基于类推的方法·····	126
用于产生主意的具体问题类方法·····	134
按照优先考虑次序分组或排序的具体问题类方法·····	141
引入竞争的具体问题类方法·····	146
系统类方法·····	150
 第二部分 创造性解决问题方法的选择与使用	
六、选择和使用方法的指南·····	171
问题解决准备·····	173
对问题的再定义和分析·····	176
产生主意·····	183
评估和选择主意·····	191
问题解决过程小结·····	196
评语·····	200
七、问题的再定义和分析·····	203
再定义方法·····	204
分析方法·····	218
评语·····	236
八、产生主意·····	239
个体方法·····	244
团体方法·····	257

评语.....	317
九、评估和选择主意.....	319
评语.....	365
十、实施主意.....	367
评语.....	392
十一、随意组合和综合性方法.....	395
随意组合方法.....	396
综合性方法.....	435
评语.....	485

Problem

PROBLEM MANAGEMENT

第一部分

问题管理的认识

Problem
Management

V

anag

每个人都会遇到问题,并且在遇到问题后,都要不可避免地去解决问题。遇到问题后,从什么角度看问题,如何认识问题、分析问题,可以说是千差万异的。不同的人,生长在不同的环境下,秉承着不同的性格和遗传,受过不同的教育……等等因素,因此,对问题的认识不仅有着极大的区别,也有着认识程度上的区别。

人类作为高级动物,具有高级的思维和意识,所以,认识在人的生存中起着决定性的作用。我们不能像其他的动物那样,凭着本能遵循大自然制订出的生存法则,而必须在争取获得更多自由的实践中,通过认识的艰苦努力来选择生存的方式和途径。当作出的选择符合自然的规律和法则时,人类就得到自然的奖赏,自身也得到完善和发展;反之,人类则必须为自己错误的选择承担责任,自食其果。

问题管理作为人类的基本活动之一,也遵循着这一人类在自然界生存的基本规律。对问题管理的不同认识,会带来不同的问题管理模式、过程和结果。正确的认识所带来的,是个人的创造力得以自由发挥和充满魅力的问题管理过程;而错误的认识则会把问题管理的过程,变成一个不断制造麻烦和问题的过程,人在其中不但不会感到创造力得以发挥的快乐,而且还会丧失问题管理的主体地位,成为问题的奴隶和被折磨的对象。

在中国,“愚公移山”是一个家喻户晓的寓言,其中,愚公的对待问题的认识典型地反映了一种传统问题管理的思想和模式。首先,愚公把问题的根源归于自然,是两座大山挡住了他的

第一部分 问题管理的认识

出门之路,因此,愚公采取解决问题的方法,就是每天挖山不止,并且子子孙孙没有穷尽。用我们今天的问题管理思想来看,如果愚公不想出门遇山,那么,他就不应该住在山中。显然,是因为愚公选址错误造成了问题。在解决问题时,如果愚公分析了问题,确定了解决问题的目标是“今后出门不再遇到山”,他本可以采取很多解决问题的方法,如举家迁往山那边。但愚公在处理问题的方法上又犯了错误,他不仅没有意识到自己对问题的错误认识才是问题产生的根源,他不去分析形成问题表象的实质究竟是什么,反而向自然宣战。从这个寓言中,我们也可以清楚地看到愚公身上那种狭隘的人类中心主义认识和单纯目的论的解决方法。他不想与自然和谐相处,却硬要让自然听从自己的愿望;同时,他挖山的过程,也就是他处理问题的过程也毫无想象力和创造力可言,他自己和其子孙的生命都不过是实现他错误目的的一种工具而已。也许正因如此,寓言作者给故事的主人公取名为“愚公”,即愚蠢之人。

4

可见,在问题管理认识上的错误,不但会导致问题管理的失败,而且,还会引发一系列的错误,使问题管理的主体丧失主体的地位,成为自己错误的牺牲品。尤其是当人类历史发展到今天,如果我们不能在问题管理上,利用科学的方法对问题的解决确立起一个正确的认识,那么我们会像古代寓言里的愚公那样愚蠢之极。

毛泽东曾利用这个寓言,反其义而用之。他巧妙地利用愚公的“愚”,并在这个“愚”字上做足了文章,他所提倡的“愚公精

神”是一种不惧困难、锲而不舍的精神。从某种意义上讲,只有认识了这个寓言的正面意义,也才能在另一层意义上做出文章,这正是他所提倡对问题要“一分为二”哲学思想的体现。实际上,在问题管理的认识上,问题管理者恰恰需要的就是对问题的全面认识,以及在问题的处理上的“一分为二”(参见本书第二部分中有关章节)。

对问题有了正确的认识,才能使问题找到正确的解决方法,这就是问题管理的精髓。古今中外这种例子比比皆是。古时候,鯨治水,围而堵之未成。他的后代禹,纠正了鯨对洪水的认识,采取“疏而导之”的方法而取得成功。

在问题管理上根据人们的不同认识,大致可以分为五个类型:

1. 惰性型。这一类人躺在一个限定了范围的终点上,对问题采取简单的不理睬的方法,他们所运用的问题管理方法既十分有限又懒于改进。他们的座右铭是:“别摇这船!”一般地说,这类人往往是在取得一个有限的成功后,便紧紧抓住它不放,容不得再有任何的不确定因素出现。

2. 后退型。这类人固守着一套已经被证明过的问题管理模式,无论现实多么明确地需要更新变化,他们始终把所有问题强迫后退到他们的传统模式中寻求解决。他们的座右铭是:“啊,为了过去的好日子。”他们是组织行为规则的卫兵,对社会和生活的变化持怀疑态度,强烈反对一切对传统模式的大规模修正。在这类公司里,雇员们所拥有的问题解决技巧常常是经过很好

训练的,但是却非常有限。与惰性型相比较,他们在问题管理上花费较多的时间,然而,收效甚微,尤其是与他们投入的时间、精力、资金等相比较,其付出和收获很不成比例。如果他们肯学习、改进并接受新思想、新方式的话,他们获取的成就本应该是大得多的。

3. 极度活跃型。这一类人在面临危机情况时做得最好,注意是些有抱负的年轻人。为了吸引注意力,他们常常为了变化而变化,把挑战现状作为提高自己、得到他人或团体以及社会的肯定与赞赏的最快方式。所以他们的座右铭是:“问题!问题无处不在。”他们用一种更适合自己的方法重新解释目前的组织现实,尤其对社会系统问题感兴趣,在这种重新解释中确定问题并在创造一个各方面均可接受的解决方法的奋斗中取得成功。

4. 提前活跃型。这类人总是提前预测他们将要面对的问题,并努力在这些问题将要变为现实或者突然袭来之前做好准备,通过预测和准备在与问题竞争中获得优势。他们的座右铭是:“快,赶在问题之前。”现在有很多预测技术能帮助问题管理者推测未来、详察环境等等,这类活动常常先由专家提供出必要的信息,确定一个选择范围,然后呈现给问题管理者去作选择。

以上四种类型的共同点是他们都把问题作为必须打败的敌人,他们所寻求的是打败敌人的最快、最有效的方法。因此,他们认为在生存和增加获得上花费时间是必要的,而对于个人和组织自身的认识、学习和提高是无收益的,不是必须的,即问题