



水藏玺◎著

# 不懂解决问题， 怎么做**管理**

人生不断在

发现问题——分析问题——解决问题——杜绝问题  
中成长

企业持续在

发现问题——分析问题——解决问题——杜绝问题  
中壮大



中国纺织出版社

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位



# 不懂解决问题， 怎么做管理

水藏玺◎著



中国纺织出版社

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

## 内 容 提 要

任何企业都会存在这样或那样的问题。对企业而言,帮助客户解决问题是企业存在的唯一理由;对管理者而言,带领团队解决问题是各级管理者的首要责任,因为管理的本质就是通过协调资源实现组织目标;对员工而言,在帮助企业解决问题的同时自己的价值也得到了体现与提升,因为企业请你来的目的就是解决问题。

其实,企业存在问题并不可怕,只要按照“发现问题—分析问题—解决问题—杜绝问题”的流程把问题解决掉,并建立杜绝和预防这些问题再次发生的机制最关键。

### 图书在版编目(CIP)数据

不懂解决问题,怎么做管理/水藏玺著. —北京:

中国纺织出版社, 2019. 2 (2019. 4 重印)

ISBN 978-7-5180-5567-8

I. 不… II. 水… III. ①企业管理 IV.

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 253219 号

---

策划编辑: 向连英

特约编辑: 周 玄

责任校对: 武凤余

责任印制: 储志伟

---

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010 — 67004422 传真: 010 — 87155801

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep. com

官方微博 http://weibo.com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2019 年 2 月第 1 版 2019 年 4 月第 2 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 13

字数: 160 千字 定价: 45.00 元

---

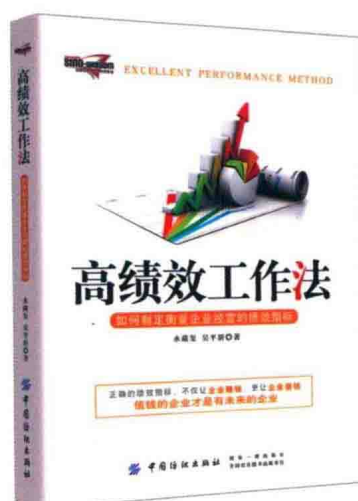
凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换



**水藏玺** 财经作家、实战派管理专家、信睿咨询首席顾问、南粤商学首席讲师、CPIO协会发起人。

水藏玺先生擅长企业经营系统设计与升级辅导、企业发展战略规划与实施、年度经营计划制订与管理、业务流程优化与再造、战略性人力资源管理体系设计与提升、员工激励体系设计与实施。

水藏玺先生代表作有《不懂解决问题，怎么做管理》《高绩效工作法》《年度经营计划制订与管理》（第2版）《流程优化与再造》《人力资源管理体系设计全程辅导》《学管理 用管理 会管理》《互联网时代业务流程再造》《互联网+：中外电商发展路线图》《互联网+：电商企业采购、库存、物流管理实务》《管理就是解决问题》《年度经营计划管理实务》《定工资的学问》《管理成熟度评价理论与方法》《流程优化与再造：实践、实务、实例》《激励创造双赢：员工满意度管理8讲》等。



策划编辑: 向连英

封面设计: 视觉传达

## 前言

由于顾问工作的特性，每年我都会辅导不下100家企业帮助其提升经营业绩，在跟很多企业家、企业中高层管理者，甚至基层员工沟通的过程中经常会听到大家对企业问题的种种抱怨，诸如：企业盈利能力急剧下降而不知道如何改善；销售业绩增长困难而又不知道如何提升；客户要求过于苛刻而企业又无法满足；供应商能力太弱但由于企业自身原因却无法更换；好不容易签到一个大订单却不能准时交付；产能利用率一直处于低水平；产品品质异常接二连三出现又不能建立杜绝的管理机制；产品竞争力不强导致市场份额逐渐被竞争对手蚕食；产品迭代能力不足，企业后续发展动力不足；产品同质化严重，导致企业陷入无休止的低价竞争泥潭；公司设备陈旧导致稼动率低下；竞争对手发展迅猛进而蚕食企业市场空间；客户投诉持续不断，有些问题屡次发生却得不到有效改善；公司决策不科学，造成失误连连；员工能力太弱，工作结果总是达不到预期；员工忠诚度低，离职率过高；员工执行力太差，很多事情有头无尾；员工责任心不够，得过且过……总而言之，在很多管理者眼中企业处处都有问题。

面对这些抱怨，我通常会告诉他们两个基本的道理：其一，任何企业都存在这样或那样的问题；其二，企业请你来的目的就是为了解决这些问题，而不是听你抱怨。

首先,我想告诉各级管理者的是企业存在问题是一件很正常的事情,估计全天下都不会存在没有问题的企业,而且企业的绝大多数问题都是在发展过程中产生的,同理,企业的问题也必须要在发展当中去解决。为什么企业的问题总是得不到解决?即便有些问题眼下解决了,但过一段时间又会重复发生呢?解决企业的问题为什么这么难呢?

在现实生活中,大家都有过跑100米的经历,大家想想跑100米的时候穿着短裤跑得快呢,还是穿着长裤跑得快呢?毋庸置疑,肯定是穿短裤跑得快!这个道理我想大家都很清楚。大家在跑步之前都会先做好热身,脱掉长裤,然后在发令枪响后直奔终点。但在企业经营的过程中并不是这样的,经营企业要求我们“边脱长裤边跑步”,而且还要稳健,不能跌倒,因为企业的经营不可能让我们先做好准备再去解决问题,这也就是为什么大家会觉得企业的问题比较难解决的道理。

很多人认为自己来企业只要把自己职责范围内的事情做完了就可以了,殊不知把工作“做了”与把工作“做好了”完全是两码事。把工作“做了”只是停留在问题表面就事论事,而把工作“做好了”是除了解决当前的问题之外,还需要挖出问题背后的原因,按照“发现问题—分析问题—解决问题—杜绝问题”的流程把这些问题彻底消灭掉,并建立杜绝和预防这些问题再次发生的机制。

其实,企业存在问题一点都不可怕,企业就是通过不断地“发现问题—分析问题—解决问题—杜绝问题”而慢慢发展和壮大的。只不过企业的有些问题是战略性的,这些问题关乎企业的未来和发展,而有些问题是战术性的,它决定企业阶段性的生存;有些问题是管理问题,需要各级管理者通过计划、组织、指挥、协调和控制等手段加以解决,而有些问题是业务性的,需要各业务负责人发挥自己的专业特长和责任心去解决;有些问题是例行性的,员工只要按照企业既定的流程、制度、规范、标准或前人的经验执行即可,而有些问题是例外性的,需要相关责任人去发现、分析、解决和杜绝;有些问题是系统性的,诸如企业战略系统、市场营销系统、集成产品研发系统、集成供应链系统、人力资源系统、财务管

理系统、企业文化系统等,这些问题的解决需要多个部门共同协同,甚至企业高层亲自抓才能解决,而有些问题是职能性的,诸如业务计划、品牌塑造、渠道开发、市场推广、物料采购、品质控制、生产组织、计划安排、产品规划、新品开发、上市管理、产品生命周期管理、成本核算、税务筹划、员工招聘、员工培训、员工激励、绩效评价等,这些问题的解决只需要部门负责人带领团队成员加以解决就可以了。总而言之,企业需要树立正确的问题观,同时建立问题管理机制。

在企业问题解决领域,有很多成熟的方法论,如大家熟悉的PDCA四步法(计划、执行、检查、改善),DMAIC五步法(定义、测量、分析、改进、控制),8D八步法(成立改善小组、描述问题、实施及确认暂时性的对策、原因分析及验证真因、选定及确认长期改善行动效果、改善问题并确认最终效果、预防再发生及标准化、团队庆祝及规划未来方向),麦肯锡七步法(问题描述、问题分解、问题规划、信息整理、分析和论证、提出建议、方案表达),诺基亚七步法(确认问题、分析问题、确定原因、寻求对策、行动计划、实施对策、评估结果)等。

同时也有很多问题管理专家提出的方法论,如日本知名管理专家高杉尚孝提出了问题解决的五个步骤:①发现问题,并将问题分类;②将问题转化成具体的课题;③找出解决问题的替代方案;④运用适合的标准,评估每项替代方案;⑤选出最佳的解决方案,并采取行动。

又如美国问题管理专家莱尔斯提出的解决问题七个步骤:①界定问题;②界定目标;③找出各种问题解决的途径;④制订行动计划;⑤排除故障;⑥沟通;⑦实施。

再如国内著名问题管理专家孙继伟也提出解决问题的三个步骤:①挖掘问题(发现问题、分析问题、界定问题);②表达问题;③解决问题。

美国纽约州立大学托马斯·沃森工程学院的系统科学教授唐纳德·高斯在他的《你的灯亮着吗》一书中提出了解决问题的三个步骤:①定义问题(谁碰到了问题、什么类型的问题、问题究竟是什么);②解决问

题(谁是问题的解决者、问题从哪儿来的);③重新审视问题(真的要解决问题吗?有时候不解决反而会更好,解决问题有时候会有副作用)。

在我看来,以上这些方法都有其可取之处,但这些方法往往局限于对已知问题的分析和解决。在企业内部,最大的问题往往是不不知道哪里有问题,谁有问题,哪个部门有问题,哪项业务有问题,哪些是问题,哪些问题应该当下解决,哪些问题应该未来解决,哪些问题应该高层解决,哪些问题应该中层解决,哪些问题应该基层解决,哪些问题应该营销部门解决,哪些问题应该研发部门解决,哪些问题应该生产部门解决,哪些问题需要财务部门解决,哪些问题需要人力资源部门解决……同时,问题的解决也不能只停留在表面而就事论事,企业还必须建立杜绝问题的机制,避免同样的问题重复发生。

因此,本书将企业问题的解决分为四个步骤:

(1)发现问题。俗话说,发现问题,成功一半。关键是很多企业都不知道什么是问题、企业的问题是从哪里来的、为什么问题会变得越来越复杂、发现问题应该从哪里下手,就根本谈不上去解决问题了,特别是一些隐性问题或者未来即将发生的问题更是难以发现,本书阐述了企业问题产生的7种可能、发现问题的7种工具以及企业常见问题的72种症状。

(2)分析问题。本书提出了问题分析的8种工具、4种方法以及看待企业问题的2个视角,系统阐述问题分析的技巧,帮助企业发现“问题的的问题”,分析“原因的原因的原因”。

(3)解决问题。对问题进行量化衡量、确定问题责任人、提出问题改善目标,并根据80/20原则确定问题解决的关键环节、编制问题改善计划,并对问题改善过程进行跟踪与评价,保证问题改善计划能够落地执行。

(4)杜绝问题。建立解决问题的核心流程,明确治标的同时也要有治本的问题杜绝机制,学会用机制进行问题管理。

另外,根据我多年辅导企业解决问题的经验,本书将从企业的实际出发,手把手教会企业如何发现问题、分析问题、解决问题和杜绝问题,让

企业明白在不同生命周期阶段需要解决的问题是不同的,企业问题的类型也有差异,同时问题的严重程度也是不一样的,根据不同生命周期发展阶段、不同问题类型及问题严重程度识别优先解决的问题、选择最佳解决路径,将起到事半功倍的效果。另外,企业还需要建立问题管理机制,让解决问题的能力得到不断提升。

我从事问题管理研究已经有16年的时间了,在这16年中,有幸认识了很多解决问题的高手,他们在解决问题的时候犹如庖丁解牛,游刃有余。他们当中有企业家、企业高层管理者、中层管理者、管理咨询顾问、企业家教练、知名讲师、著名学者、大学教授、白领精英、蓝领工人,在与他们共事和相互学习的过程中,我个人的能力也不断得到提升,在此书出版之际,他们对本书写作过程中的帮助和关心表示感谢,也谨以此书献给致力于提升中国企业经营能力,实现企业“中国梦”的问题解决高手们!

另外,我还要感谢我的家人,由于工作原因,长期、频繁出差在所难免,很少有时间好好陪在你们身边,谢谢你们的鼎力支持、无私奉献和默默付出。

最后,中国纺织出版社的向连英女士是我多年来一直合作的责任编辑,她的睿智、认真以及对工作的一丝不苟,为每本书的出版付出了很多心血,在此也一并表示感谢。

水藏玺

2018年1月于深圳前海

# 目 录

## contents

### 第一部分 发现问题，成功一半

企业最大的问题往往是不能及时发现问题。对于企业存在的问题，很多管理者视而不见、听而不闻，甚至麻木不仁，导致问题越来越严重，最终无可救药。犹如蔡桓公从“疾在腠理”“病在肌肤”“病在肠胃”到“病在骨髓”，最终“桓侯体痛，使人索扁鹊，已逃秦矣，桓侯遂死”。

因此，我们认为，发现问题，就成功了一半，只有及时发现企业存在的问题，才能做到防微杜渐。正如扁鹊所言：“疾在腠理，汤熨之所及也；在肌肤，针石之所及也；在肠胃，火齐之所及也。”而不至于“在骨髓，司命之所属，无奈何也”！

#### 第一章 问题是从哪里来的 ..... 002

一、问题犹如浩瀚的星空 ..... 003

二、什么是问题 ..... 003

三、问题是从哪里来的 ..... 008

四、问题正变得越来越复杂 ..... 014

#### 第二章 问题产生的7种可能和发现问题的7种方法 ... 023

一、企业问题产生的7种可能 ..... 024

二、发现问题常用的7种方法 ..... 028

三、企业常见问题的72种症状 ..... 040

#### 第三章 问题是一切痛苦的根源 ..... 049

一、问题为什么总是得不到彻底解决 ..... 050

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 二、不要拿现象当问题 .....       | 052 |
| 三、少发牢骚, 多想办法 .....     | 053 |
| 四、如何正确描述问题 .....       | 054 |
| 五、拨云见日, 抓住关键 .....     | 057 |
| 六、针对问题本质进行挖掘 .....     | 057 |
| 七、发现问题, 信息要准确 .....    | 059 |
| 八、掌握具体数字, 量化发现问题 ..... | 061 |

## 第二部分 分析问题, 抽丝剥茧

明·洪梗《清平山堂话本·蓝桥记》中说: 安绶惘纪, 无行云流水之势, 但如抽丝剥茧之行而为之, 故望此云, 无望得众。

发现问题有方法, 尽早发现, 及时解决很关键。但在企业正式解决问题之前, 还有一项非常关键的事情要做, 而且还直接关系到问题解决的效率和效果, 那就是抽丝剥茧地对每个问题进行分析, 并对问题结合企业经营系统及企业生命周期理论进行双重定位。

### 第四章 如何对企业问题进行定位 ..... 064

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 一、企业经营系统与问题定位 .....   | 065 |
| 二、企业生命周期与问题定位 .....   | 075 |
| 三、如何对企业问题进行定性 .....   | 081 |
| 四、如何正确看待企业存在的问题 ..... | 086 |

### 第五章 问题分析的8种工具和4种方法 ..... 089

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、常见分析问题的8种工具 ..... | 090 |
| 二、企业问题分析的4种方法 ..... | 112 |
| 三、企业问题分类的8种方法 ..... | 114 |
| 四、企业问题分析诀窍 .....    | 116 |

## 第三部分 解决问题，庖丁解牛

庄子在他的作品《庖丁解牛》中这样说：“手之所触，肩之所倚，足之所履，膝之所踞，砉然向然，奏刀騞然，莫不中音。合于《桑林》之舞，乃中《经首》之会。”可见庖丁解牛的技艺有多高超。

针对如此高超的技艺庖丁是这样解释的：“臣之所好者，道也，进乎技矣。始臣之解牛之时，所见无非牛者。三年之后，未尝见全牛也。方今之时，臣以神遇而不以目视，官知止而神欲行。”可见，庖丁确实是一位“解牛”的高手，他懂得什么时候刀要轻，什么部位要小心翼翼。

企业内部解决问题何尝不是这个道理！

### 第六章 问题是谁的 ..... 120

- 一、带领团队解决问题是管理者的首要责任 ..... 121
- 二、解决问题需要选择合适的领导行为模式 ..... 136
- 三、公司请你来的目的就是解决问题 ..... 138
- 四、摒弃问题解决的4种典型不良心态 ..... 144
- 五、如何确定问题解决的责任人 ..... 145

### 第七章 解决问题需要具备的4种心态和6种能力 ..... 149

- 一、东、西方解决问题的差异 ..... 150
- 二、常见解决问题的情况 ..... 151
- 三、解决问题需要具备的4种心态 ..... 152
- 四、解决问题需要具备的6种能力 ..... 153
- 五、解决问题需要坚持80/20原则 ..... 154

### 第八章 问题不能量化就难以解决 ..... 157

- 一、如何对问题进行量化描述 ..... 158
- 二、如何确定问题改善目标 ..... 163

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 三、哪个问题先解决 .....    | 165 |
| 四、如何编制问题解决计划 ..... | 168 |

## 第四部分 杜绝问题, 绝薪止火

《吕氏春秋·尽数》中说:“扬汤止沸, 沸愈不止, 去火则止矣。”可见, 杜绝问题的最高境界不是隔靴搔痒般的徒劳无功, 而是要切中要害, 绝薪止火, 一步到位。

企业很多问题看似已经解决了, 但谁又能保证下次不再发生? 一旦发生, 如何更加高效地加以解决呢? 这就需要企业建立问题杜绝机制。

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第九章 如何建立问题杜绝机制 ..... | 182 |
| 一、问题解决的核心流程 .....    | 183 |
| 二、建立杜绝问题的机制是关键 ..... | 184 |
| 三、卓越企业的8项特征 .....    | 186 |
| 参考文献 .....           | 189 |
| 后 记 .....            | 191 |

# 第一部分 PART ONE

## 发现问题，成功一半

企业最大的问题往往是不能及时发现问题。对于企业存在的问题，很多管理者视而不见、听而不闻，甚至麻木不仁，导致问题越来越严重，最终无可救药。犹如蔡桓公从“疾在腠理”“病在肌肤”“病在肠胃”到“病在骨髓”，最终“桓侯体痛，使人索扁鹊，已逃秦矣，桓侯遂死”。

因此，我们认为，发现问题，就成功了一半，只有及时发现企业存在的问题，才能做到防微杜渐。正如扁鹊所言：“疾在腠理，汤熨之所及也；在肌肤，针石之所及也；在肠胃，火齐之所及也。”而不至于“在骨髓，司命之所属，无奈何也”！

# 第一章

## 问题是从哪里来的

问题犹如浩瀚的星空

什么是问题

问题是从哪里来的

问题正变得越来越复杂

## 一、问题犹如浩瀚的星空

在很多人眼里,企业的问题犹如浩瀚的星空,密密麻麻、数不胜数。对于满天的星斗,天文学家们通过长期观察和研究发现了这些看似杂乱无章、毫无规律的星空其中的规律,因此就出现了星座。

公元前270年,古希腊诗人阿拉托斯(前315或前310—前240)写的《物象》中提到47个星座。再如到公元二世纪,古罗马天文学家克罗狄斯·托勒密(约90—168)在他的《天文学大成》中记录了48个星座中的1022颗恒星。还如中国古代提出的星官、三垣、四象及28宿都是人类认识星空的经验总结。直到1930年,国际天文学联合会(International Astronomical Union,简称IAU)为了统一繁杂的星座划分,用精确的边界把天空分为88个正式的星座(如大熊座、小熊座、天龙座、仙后座、仙王座、仙女座、蝎虎座、鹿豹座、御夫座、猎犬座等),使天空中的每一颗恒星都归属于某一特定星座。

自此,人类认识星空就变得易学、易懂,易于理解。

同样的道理,在很多管理者眼中,企业的问题跟浩瀚的星空差不多,如果不能对问题进行有效分类,并建立统一的发现问题、分析问题和解决问题的方法,企业的问题是很难得到有效解决的。虽然企业内部的问题并没有像人类认识星空那么复杂,但掌握一定的规律并对问题加以归类和分析是非常有必要的。

## 二、什么是问题

在解决问题之前,我们有必要先明确什么是企业的问题。

美国问题管理专家理查德·L.莱尔斯把问题定义为:什么时间发生了什么不愿意看到的结果。请注意,这句话有两层意思,一是什么时间,企业一定要明确地知道问题发生在什么时间;二是什么不愿意看到的结果,