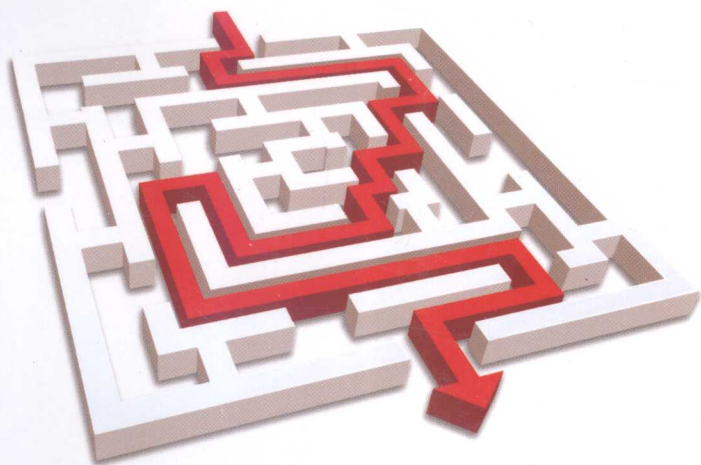


高效问题 分析与解决

林大雍◎著

掌握PAS，成为问题分析与解决的高手，
你就是行业里最稀缺的人才



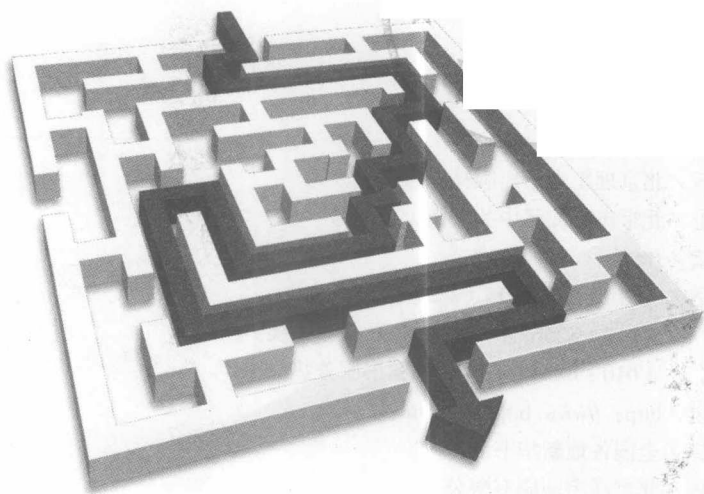
用最简单有效的方法解决最繁冗复杂的问题
全脑思维帮你搞定问题分析与解决的关键点

快速整理分析问题，高效解决问题只需六步

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

高效问题 分析与解决

林大雍◎著



 北京理工大学出版社
BEI

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

高效问题分析与解决 / 林大雍著. —北京: 北京理工大学出版社,
2015.8

ISBN 978 - 7 - 5682 - 0727 - 0

I. ①高… II. ①林… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 128025 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 14.5

字 数 / 140 千字

版 次 / 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 35.80 元

责任编辑 / 刘 娟

文案编辑 / 刘 娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

对于职场人士而言，什么能力最重要？有人说是交际能力，也有人说是组织能力，更有人说是合作能力……答案五花八门，莫衷一是。然而，如果让我来回答这个问题，我一定会告诉你，是分析与解决问题的能力。

为什么这么说呢？这要从职场现状说起。权威部门的调查显示：当前，国内有50%以上的企业不具备问题意识，不知道自身存在哪些问题，有30%以上的企业不知道该如何解决自身存在的问题。

说一个日常生活中的例子：

我曾到一家银行做教练辅导讲课。前期在这家银行做调研时，我发现这样一个现象：很多西装革履的管理人员在一线走来走去，可是他们却往往无事可做，无法发现现状中存在的一些问题。比如，大厅的空调开得太热，惹得很多客户抱怨，这些管理层却丝毫

没有意识到问题的存在；客户进入营业厅时大堂经理没有迎候语，而且穿着休闲装，等候区的物品摆放得乱七八糟；大堂里放了很多绿植，叶子上面却有很多灰尘，等候区连报纸都没有，饮水机设备上也没有杯子；客户在无聊地看着柜台的柜员，而柜员在散漫地、面无表情地办理业务，柜面放着自己的手机等个人用品，服务满意评价器形同虚设；存取款设备ATM机总是吞卡，却没有人维修，也没有人督促员工加钞……很显然，这些管理者都没有真正起到监督管理的作用。

更严重的是，现场有时候会出现很多问题，但因为领导者、管理者不具备一定的问题解决能力，所以问题愈演愈烈，最终变得不可收拾。

在管理界存在这样一种说法：“发现不了问题才是最大的问题。”就像上述案例中的银行，自身其实存在很多问题，比如服务质量问题、安全卫生问题、硬件设施问题、管理环节问题等。银行就像是一台运转的机器，随时随地都可能产生问题，作为管理者，若是没有一定的问题意识，这台机器就可能会停止运转，给银行造成严重的损失。

其实，不只是银行，对于身处市场考验中的任何企业来说都是如此，不具备问题意识，就无法发现企业自身存在的问题，无法预见企业在发展过程中可能会遇到的困难，这对企业的长远发展而言是非常不利的。作为市场竞争的主体，没有哪个企业不想

发展得更好，不想在市场竞争中获胜。

企业作为一个无意识的整体是无法发现这些问题的，要想发现和解决企业发展中遇到的问题，还得依靠企业员工。

说一千道一万，所有的问题最终都归结为一点：只有那些具备发现问题和解决问题能力的人，才是职场最需要的人，才能更好地在职场中立足。

如果你曾留心观察过当今职场，你就会发现这样一个再常见不过的现象：不管是在企业内部，还是在一些科研领域，那些能够做到管理层，拿高薪、坐高位、取得不俗业绩的人，一般都拥有较强的发现问题和解决问题的能力。

20世纪50年代，全世界都热衷于研究制造晶体管的原料——锗，当时大家普遍认为该课题存在的最大问题就是如何将锗提炼得更为精纯。日本新力公司的江崎博士以及他的助手黑田百合子也在对此进行苦苦探索。虽然他们费尽了心思，但每次提取时都会混进去一些杂质，而且每次测量的数据都会有所不同。为什么一定要执着于锗的纯度呢？江崎博士与他的助手开始反思：进行这一课题研究的目标，不是让锗制造出更好的晶体管吗？

于是，他们转换了解决问题的方向，另辟蹊径，有意地往锗原料里掺杂质，看看究竟能够制造出什么样的锗晶体来。结果，在纯度降到了原来的一半时，最理想的晶体诞生了。

这项发现震惊了世界，而江崎博士因此而获得诺贝尔物理学奖。

试想一下，如果江崎博士与他的助手没有一定的问题分析与解决能力，他们能那么快就改弦易辙，重新对课题进行设定和攻关吗？恐怕不能。可想而知，如果他们长久地朝着一个方向坚持下去，不可能会有最理想晶体的诞生。

要想获得更好的发展，分析和解决问题是必不可少的一项能力，然而，这项能力并不是在旦夕之间就能养成和获得的。

问题的分析和解决是一门学问，要想掌握这门学问，就要比别人多下一些功夫；问题的分析和解决更是一种能力，对于职场人士而言，拥有了这种能力，就拥有了在职场屹立不倒的资本。

正是基于对上述种种因素的考虑，笔者综合自己多年的培训经历，对问题分析与解决的相关知识与方法进行了系统的整理和编排，这才有了本书的面世。本书以深入浅出的语言、形象生动的案例，以及直观可感的图表，让大家在轻松的阅读过程中，对问题分析和解决有更加清晰的认识，也让更多的职场人士能够掀开问题分析和解决的神秘面纱，成为真正的分析和解决问题的高手。

目 录

第一章 早一天拥有“PAS”，你就早一天进步

什么是PAS？对非专业人士来说，回答这个问题可能会比较困难，但对那些在职场中如鱼得水的人而言，这个问题其实非常简单。所谓PAS，就是问题分析与解决（Problem Analysis and Solving）。PAS高手一定是职场上最受重用的人，PAS高手也一定是生活中最受欢迎的人。对你而言，早一天拥有“PAS”，你就早一天进步！

掌握PAS，你的人生将与众不同	2
问题解决高手：世界500强企业急需，小企业在抢	5
PAS中不可轻视的关键点	9
他们因为PAS而自豪	13

第二章 全脑思维帮你搞定PAS的关键点

面对问题，为什么有些人能够将其轻松解决，而有些人却不得其

法，浪费了时间和精力还不能取得圆满的效果？最大的差别，就在于有些人懂得全脑思维，而有些人却不懂。在PAS课堂上，懂得运用全脑思维思考问题的人，才是最能解决问题的人。

职场人士都应该知道的“PAS”	20
用全脑思维深度解析“PAS”	25
没有问题，才是最大的问题	29
为什么不能顺利解决问题	34
为了解决问题，应该学习什么	39

第三章 问题应该这样“整理”和“分析”

有些时候，你没有意识到问题，并不意味着问题不存在，相反，当你忽略问题的时候，问题可能会愈演愈烈，最终爆发之时，让你措手不及。正是因为问题会给我们造成如此重大的影响，在平时就要注意对问题进行“整理”和“分析”，这样才能让我们做到防患于未然，避免自己或企业遭受更大的损失。

到底什么是问题	46
问题、课题和决策的定义	51
把问题分成三种类型	57
发现问题的方法	61
问题的“展开”和“集中”	66
如何快速提升企业解决问题的能力	73

第四章 解决问题六步法之一：正确把握内外环境

问题的产生一般是内外因共同作用的结果，所以，要想解决问题，就需要我们从内、外两种环境入手，两手都要抓，两手都要硬。

宏观环境PEST分析	82
3C教你捕捉环境变化	87
SWOT分析不放过任何发展机会	92
事业环境的整体变化	97

第五章 解决问题六步法之二：内部资源的规划和优势

企业内部的资源如同一座未被开采的金矿，只要利用得当，就能发挥出难以想象的作用。作为职场PAS高手，我们一定要充分利用企业的内部资源，让企业内部的劣势得到最大程度的发挥。

内部资源的优化配置	104
认清职责也是责任	108
“我”在组织中的位置和立场	115
个人的职业规划和目标	119
进行必要的业务分析	123

第六章 解决问题六步法之三：部门目标和个人目标的制定

打靶要求人们的眼中要先有靶，才可能正中靶心。在解决企业内部问题的时候，只有部门目标和个人目标都非常清楚，才可能让问题得到

高效解决。

正确把握自己的状态	132
问题意识的激发	136
目标达成情况与限制	142

第七章 解决问题六步法之四：问题解决工具汇

有一句谚语，“茶壶里煮饺子——有嘴倒不出”。这句话用来形容一些职场人士的窘境也非常合适：他们心里非常明白产生问题的原因，但就是无法清楚巧妙地表达出来，这个时候问题解决工具就派上用场了。通过一些图表，我们能够对数据、知识、经验进行非常系统的整理，向人简洁明了地表达，提高解决问题的效率。

检查表、柏拉图、层别法	148
鱼骨图、流程图、树形图	154
箭形图、关联图	159
框架表、5-WHY法、KJ法、BS法	165
思维导图应用——将公司战略推向企业员工	173
思维导图应用——提升客户满意度	177

第八章 解决问题六步法之五：风险评估很重要

做任何事情都可能存在潜在的风险，进行问题分析和解决也不例外。这就要求我们在分析和解决问题之前做好风险评估，将可能出现的

问题和风险降到最低，从而快速提升分析和解决问题的效率。

SUG决定解决问题的优先级	184
寻找潜在问题	188
采取预防措施	192
制定好应急措施	197

第九章 解决问题六步法之六：落地实施PDCA

PDCA循环系统是保证质量管理体系全面运转的基本方法，在其实
施和运转的过程中会涉及大量的数据信息，运用到各式各样的管理技术
及方法。在问题分析和解决领域，PDCA循环系统占据着非常重要的地
位。从某种程度上说，掌握了PDCA，并能够熟练地操作PDCA的流程
才能保证问题切实得到解决，从而使解决问题的策略完美“落地”。

行动计划的实施和程序	204
实施状况分析和评估	208
为分析和解决问题做出计划	211
计划实施需要承诺	214

附录 问题分析和解决答题纸 / 219

第一章

早一天拥有“PAS”，你就早一天进步

什么是PAS？对非专业人士来说，回答这个问题可能会比较困难，但对那些在职场中如鱼得水的人而言，这个问题其实非常简单。所谓PAS，就是问题分析与解决（Problem Analysis and Solving）。PAS高手一定是职场上最受重用的人，PAS高手也一定是生活中最受欢迎的人。对你而言，早一天拥有“PAS”，你就早一天进步！

掌握PAS，你的人生将与众不同

什么是“PAS”？当你看到这个标题的时候，想必心里一定会有这样的疑惑。它看起来既不像汉语的拼音，又不是正规的英语单词，那它到底是什么意思呢？

要想解决这个疑惑，就要从“PAS”的源头说起。它的真实身份确实不是汉语拼音，但却和英语单词有关联，正规解释为“Problem Analysis and Solving”，即“问题分析与解决”。既然我们认识了“PAS”，就来聊一聊它的作用，看它是否真像题目所说的那样，能让我们的人生与众不同。

在科技发展和产品迭代不断加速的今天，商业竞争和职业竞争变得越来越激烈，几乎每时每刻，我们都面临着各种各样的问题和挑战。比如，工作中遇到难啃的“骨头”、生活中遇到各种不如意、事业发展上遭遇了可怕的“瓶颈”……面对这些问题和挑战，能够迅速将之解决的人才能成为最终的胜利者，否则，只能被历史

发展的脚步无情地踢出局，落得个惨淡而归、黯然离场的结局。

这是一个能力至上的年代，就算你有学历、有背景、有资历，若没有解决问题的能力，一切都是空谈！升迁的大门不会为你打开，各种各样的机会也降临不到你的头上，等待你的可能只会是一辈子的默默无闻和无所作为。

如果你不相信我的话，不妨来看看发生在职场中的一个真实例子。

公司新招来两名大学实习生A和B，A不论接到什么任务总是信心满满地夸下海口“保证完成任务”，而B却会对任务进行仔细分析，然后按照自己的分析结果制订出最合理的行动计划。

一次，公司派这两位实习生分别到北大和清华送资料，每个学校送三份资料，而且要送到不同的部门。

实习生A去了清华，而另一名实习生B则去了北大。临近下班的时候，两个实习生都回来了，B圆满地完成了任务，而A却被辞退了。主管做出这个决定的依据是什么呢？

原来，A接到任务之后就匆匆忙忙往清华赶，在清华转悠了一天才找到一个部门将材料送出去，而另外两份材料却因为他没有找到相关部门又被他带了回来。B则是在出发前就上网查询了北大学办的咨询电话，并且问出了需要递送材料的三个部门的电话与位置，然后去了北大。到了北大后，他先选了最近的一个部门将材料送过去，顺便向该部门负责人打听清楚了下一个部门的位置……很快，

他就将三份材料全部都送了出去。

因为做事之前就已经想过问题的解决方法，B的办事效率就很高，而A则因为不善于思考，做事忙乱无章、效率低下，遭到公司淘汰。

在动物世界存在着这样一个残酷的生存法则：优胜劣汰，物竞天择。同样，在当代社会，也存在着一些被大众默认的规则：良才善用，能者居之。这个社会需要的是真正能够解决问题的人，当别人都不能解决麻烦的时候，你能；当别人都不能克服困难的时候，你可以。这就是你纵横职场的优势，这就是你改变人生的资本。

社会在不断发展，我们每时每刻都可能遇到各式各样的问题，要想在职场如鱼得水，就必须掌握PAS，成为解决问题的高手，成为行业里最稀缺的人才。唯有如此，你的职场之路才能越走越宽，无论处在哪个领域、哪个行业，你都能应对自如。

问题解决高手：世界500强企业急需，小企业在抢

近几年，无论是媒体报道还是各大院校的毕业生就业报告，强调最多的就是就业困难的问题。不仅如此，很多工作多年的职场人士也同样面临着这样的难题。因此，大多数人宁愿做自己不喜欢的工作，也不敢递上自己的辞职信。

世界上有那么多企业，无论是大型企业，还是中小型企业，里面的岗位有很多，一个人总应该能在这些企业里面找到适合自己的职位，可为什么很多人就是无法在职场上找到自己的一席之地呢？

很多人一辈子都在寻找晋升的途径，但大多都没有找到，因为他们往往走偏了路。其实，晋升的途径非常简单，只要我们能够帮助公司解决各种问题，成为公司离不开的员工，那么还怕没有晋升的机会吗？

的确，当今社会并不是缺少机会，而是我们自身缺少被机会青睐的素质和能力。据一些大型企业的负责人介绍，其实现在很多企