



来自麦肯锡的问题解决行动指南

问题 解决力

成为最善于解决问题的优秀员工

[日] 大前研一
斋藤显一 ◎著



中华工商联合出版社

问题！ 解决力

成为最善于解决问题的优秀员工

大前研一 ◎著
[日] 斋藤显一
李颖秋 ◎译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

问题解决力: 成为最善于解决问题的优秀员工 / (日) 大前研一, 斋藤显一著;

李颖秋译. —北京: 中华工商联合出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 80249 - 185 - 4

书名原文: 実戦! 問題解決法

I. 问… II. ①大…②斋…③李… III. 问题解决 (心理学) - 能力培养 IV. B842.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 154388 号

実戦! 問題解決法 by Kenichi Ohmae, Kenichi Saito

© 2007 Kenichi Ohmae, Kenichi Saito

All rights reserved

Original Japanese edition published in 2007 by Shogakukan Inc., Tokyo

Chinese translation rights in China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan) arranged with Shogakukan Inc.

through Shanghai Viz Communication Inc.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2009 - 5426 号

问题解决力: 成为最善于解决问题的优秀员工

実戦! 問題解決法

著 者: 【日】大前研一 斋藤显一	版 次: 2010 年 1 月第 1 版
译 者: 李颖秋	印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷
责任编辑: 傅德华 沈佳	印 数: 1—10000 册
营销企划: 卢俊 效慧辉	开 本: 880mm × 1230mm 1/32
装帧设计: 水玉银文化	字 数: 100 千字
责任审读: 海 鸿	印 张: 7.5
责任印制: 张 萍	书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 185 - 4/F · 092
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	定 价: 28.00 元
印 刷: 三河市华丰印刷厂	

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsclbs. cn

E-mail: cicapl202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量

问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

前言

从麦肯锡的新员工培训中总结出来的问题解决法

身为一名经营顾问，30年来，我的工作就是协助企业，向他们提供帮助。我以这些工作经验为基础制定的学习计划，叫做《经营管理者养成计划——解决问题必须的技巧课程》，这里面集中了所有问题解决法（PSA = problem solving approach）的秘诀。

在麦肯锡公司的东京事务所工作时，我招收并培养过5000多名顾问人员。在这个过程中有一件事值得注意：那就是美国的麦肯锡每年都会从哈佛大学等一流商业学校招收大量的新员工，而当时的日本是不可能从那些商业学校招收到大量人员的，因此一般只能招收大学毕业生。但尽管所招收的都是些初出茅庐的大学生，我们照样要使他们具备与全球麦肯锡人才相媲美的能力。所以，我们以面对新问题时的解决方法为中心，也就是以问题解决法为中心，制定了严密的新员工培训计划，并严格照此执行。

当我1995年离开麦肯锡之后，有些当年的弟子们来看我，

他们都异口同声地说：“大前先生，您当初的培训至今对我们还很有用。我们无论去哪儿都能用到，真是太感谢您了！”

最近，曾在或正在麦肯锡工作的人相继出版了一些有关逻辑思维、问题解决法的麦肯锡式的书，因此经常会有人问我：“麦肯锡式的问题解决法到底是什么？”麦肯锡式的问题解决法，就是针对商品市场制定的战略或资产经营管理方法，或者说是技术管理法（按不同目的进行的分类技术法）的基础，更是基础的问题解决法。在很长一段时间内它都仅仅作为一种方法存在，供东京事务所的内部员工使用，所以到现在为止还没有真正意义上的系统的“指导书”。

由于目前出版了很多讲述麦肯锡式问题解决法的书，使得人们对这个问题感兴趣的程度不亚于对 MBA（经营学硕士）、CPA（美国公认会计师）资格考试。日本商业人士完全没有受过关于如何解决问题的训练，考虑到日本现在所处的环境，我觉得非常有必要培养世界通用的人才。

现在，日本商业人士需要时刻标榜自己的价值，时刻“王婆卖瓜”：“我有这种技能，可是年薪却这么少。”否则的话，就很难得到重视，也很难生存下去。但是，在日本企业中，作为全才被培养的普通商业人士几乎都没有人敢标榜自己有才华、有价值，这说明在企业社会中，投资自己或对人才投资的要求越来越高。

实际上，在我经营的卫星播送的专业商业频道“商业突破”（sky perfect TV，757 频道）中，有针对高级管理的空中课堂“大前经营学堂”和创业者培养学校“attackers business

school”这样的节目。它们的观众或听众，经常会问我这样的问题：“怎样才能真正掌握基础的问题解决技巧呢？”每次听到这样的问题，我都会萌生这样的想法：“总有一天我要把在麦肯锡工作时所构筑的新员工培训计划公之于众。”

这次终于有了这样一个机会。这本书得到我的爱徒斋藤显一（Foresight & Co 远见顾问公司董事长）的全面协助。书中总结了“基础篇”的精华，这对于从大学三年级以上到刚进入公司的新员工，甚至企业的管理者这些有欲望想掌握问题解决能力的人来说是十分重要的。斋藤是麦肯锡东京事务所招收的第一个大学毕业生，作为承担公司内部培训的第一人，他是最信任的人。这份约 100 个小时的培训计划，是用最新的数据把当时的培训再现出来的革新之作。已经接受培训的人对斋藤的讲座给予了绝对的支持，这一点在看过本书之后你就会理解了。

本来《经营管理者养成计划——解决问题必须的技巧课程》是汇总学习时间约 100 个小时的讲座安排用约 1 年的时间学完，讲义约 50 个小时，另有演示内容约 50 个小时。这次的内容到底是什么样的呢？值得花费 1 年时间来学习吗？为了能够得到大家的肯定，我把它们都总结到这本书里了。

掌握与众不同的“商业武器”

“经营管理者养成计划”有什么特征呢？各个阶段都学习什么呢？接下来就这些问题进行说明。

公司中存在的问题其实并没有那么多，问题多是很少见的

情况，通常都是一个问题以不同的形式在不同的地方出现。所以，问题解决法首先就是要找到最重要的问题是什么，依此来制定改善方案。

初级的《解决问题必须的技巧课程》，是以找到问题所必需的基本步骤为中心的。这些基本步骤就是通过数据的收集和分析找到真正问题的方法，理论展开的方法，表现的方法，还有就是归纳总结这些数据、向人说明的演示方法等。收集、分析的数据一般以表或图的形式来呈现，但这不是轻易就能做出来的，必须要学习制表以及绘图的技巧，让人看过图表后能恍然大悟、茅塞顿开。

课程由尽可能短的讲义和演练构成，通过演练来确认对讲义是否完全理解。通过演练，拿出自己的分析或演示，并能在众人面前发表，这是我们的学习目标。总之，学习完课程之后，如果上司或总经理问道：“你认为我们公司的业绩不令人满意的原因是什么？”即使你只是个普通员工，也能像经营顾问那样在短时间内找到问题所在，并能够说出令人信服的“原因和证据”。

学员们学完初级课程后，就能进行一般的问题分析，无论遇到什么样的问题，也无需再害怕，因为你拥有了他人所不具备的独特的问题解决能力，也就是说你得到了一件“商业武器”。当你正式学完初级课程后，如果能通过既定的考试，就会得到财团法人——学习生涯开发财团——颁发的“3级经营管理指导师”的资格认定，这当然是能写在履历中的资本。

中级的《解决问题的实践技巧课程》，也是由包含演练在

内的 100 多个小时的讲座构成。通过学习，你能够掌握解决本质问题的最有效的手段，以及制定具体执行计划等这些问题解决法的核心内容，它们对管理项目或调配人事等工作是大有裨益的。

但是，仅仅学到技巧是不能成为合格的经营者的。开展高级管理除了要掌握分析技术等硬性技巧外，还要掌握一些软性技巧，诸如如何调动人事，如何做出评价，如何让客户购买自己公司的产品或服务，如何在合作时和对手谈判。

按照我的计划，如果从大学三年级开始，每年学习一个课程，那么在三十岁前就应该能胜任总经理的职务。实际上这是世界通用的标准，很多全球化的企业之所以能由年轻的经营者的稳定地经营着，就是因为实行了这种培训。

而现实中大部分日本企业的经营者都长时间地从事某个单一领域内的业务，即使他们到了四五十岁，担任了管理整个公司的高级职务，也会因为不懂财务或人事、不懂分析企业或业态的技术而难以胜任高级管理的工作。

我希望日本的商业人士能向世界标准看齐；希望他们在三十岁上下时能从高层次的视角，凭借高超的能力解决问题；希望他们能被委任一项事业；希望他们能开创新的领域。抱着这种想法，我制作了《经营管理者养成计划》。然而，我也听说有些年轻人无法下定决心拿出 100 多个小时来专门学习，所以这次应小学馆的要求，以书籍的形式对课程做出介绍，虽然只是一部分内容，但我认为还是有很多值得学习的地方的。如果各位读者学完后，能熟悉 e-learning 讲座的内容，并朝着高级

管理的方向迈进的话，实乃幸事一件。

最后，深深感谢策划本书、并在写作上给予我帮助的小学馆的熊谷百合以及记者中村嘉孝。

大前研一

目 录

上 篇

1 必须迅速理解和掌握 PSA

- 1.1 一定要具备逻辑思维能力 / 5
- 1.2 要是能掌握 PSA，你就能成为拯救企业的英雄 / 11
- 1.3 迅速理解 PSA 的“三个原则”和“三个步骤” / 18

2 本书的教材布局和学习方法

- 2.1 目标是成为问题解决者 / 31
- 2.2 本书的教材布局和使用方法 / 34
- 2.3 本书的学习推进方法 / 35

下 篇

1 所谓的问题解决是什么

- 1.1 时代呼唤问题解决者 / 41
- 1.2 理解解决问题所必需的技巧 / 47



1.3 解决问题的4步计划 / 55

2 理解所处的环境

2.1 按流程理解周围Ⅰ / 63

2.2 按流程理解周围Ⅱ / 75

2.3 按流程理解周围Ⅲ / 85

2.4 提高成果的价值 / 96

3 卓有成效的收集信息的方法

3.1 理解收集信息的方法 / 109

3.2 掌握收集信息的窍门 / 122

4 从数据到图表

4.1 绘制图表的目的Ⅰ / 135

4.2 绘制图表的目的Ⅱ / 145

4.3 绘制图表的基本规则 / 155

5 利用“框架”分析问题

5.1 将“框架”作为工具来整理信息 / 169

5.2 客观地理解信息 / 180

6 练习题

练习Ⅰ / 195

练习Ⅱ / 200

上 篇



1 必须迅速理解 和掌握 PSA

1.1 一定要具备逻辑思维能力

通过判断对错的方式教数学或计算机、语文是没有任何意义的，为了在没有答案的时代不断前进，一定要具备逻辑思维能力。

很久以前就听说日本人的学习能力和技术能力在不断下降。瑞士的商业学校——MD（经营开发国际研究院）每年都会发布各个国家、地区的国际竞争力排名顺序，1993 年日本排在首位，之后排名一直在下降，到 2002 年，综合排名甚至下滑到了第 30 位，实在狼狈，而排名前几位的国家很多都是 IT 业很发达的小国。那么，是什么样的教育培养出这种具有世界通用的 IT 能力的头脑呢？

1.1.1 死记硬背的知识是毫无价值的

所谓的“IT 头脑”，在我看来就是全世界通用的逻辑头脑。为了得到全世界通用的逻辑头脑，我们在教育上应该做些什么呢？我只想到两点：一点是确定逻辑思维的路线，另一点是掌握英语等语言以及 IT 技术。

所谓逻辑思维的路线，就是逻辑地思考事物的思维路线。面对新生问题或是没有前例的问题时，死记下答案是没有任何作用的。一定要以得到的信息为基础，通过自己的研究进行逻辑思考，并找到答案、解决问题。而逻辑思考则是实现这一点

的基础，是今后世界上最重要的、进入社会前必须掌握的技术。

然而，日本的教育自明治时代推崇“赶上并超越欧美”的教育理念开始，几乎没有任何进步。这种教育理念只重视一点，即如何尽早记住早就得出的那个答案。死记方程式，往里面填上数字，能尽快得出答案的人在考试战争中会获胜。可是，回顾过去，那些人一旦进入社会，犯大错的危险性就很高。

可以问一下日本的社会人士：在学校学到的东西，进入社会后能用到什么？用过“龟鹤算法”吗，用过“对数”吗，用过“微积分”吗……恐怕大部分人都会回答“除了加减算都没用过”吧。总之，日本的教育基本上都是教些对人生毫无用处的东西。

但是，学生进入社会后必须用到的东西却没有得到充分的训练。语言、逻辑思考能力以及最近流行的 IT，在学校中多少都有教授，但是这些并没有成为完全属于学生自己的东西，这就是日本教育的致命弱点。

另外，最近以文化科学部为代表的日本教育机关或教育者，总发表些近乎白痴的言论，诸如什么 π （圆周率）从 3.14 变到 3，是否需要教学生求取梯形面积的公式，这完全与真正的教育理论背道而驰。

例如，不仅梯形，所有多边形的面积，只要记住求长方形的面积方法（长 $\times$ 宽）就全都能算了。为什么这么说呢，那是因为所有形状都是由三角形组合而成的。把两个同样的三角形