

赢在问题解决力

JOZUNA MONDAIKAIKETSU NO HOUHOUGA OMOSHIROYIHODO WAKARU HON

日本累计销售

250万

册的

[日] 萩原正英◎著
传神联合翻译公司◎译

畅销书系列

——《简单学系列》之一



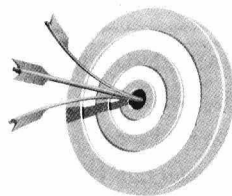
畅销书 《图解5S管理实务》姊妹篇！
能使员工与企业业绩持续增长的力量读本！



化学工业出版社

赢在问题解决力

JOZUNA MONDAIKAIKETSU NO HOUHOUGA OMOSHIROYIHODO WAKARU HON



[日] 萩原正英◎ 著
传神联合翻译公司◎ 译



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在问题解决力/[日]萩原正英著;传神联合翻译公司译.—北京:化学工业出版社,2009.10

ISBN 978-7-122-06627-5

I. 赢… II. ①萩…②传… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第156786号

JOZUNA MONDAIKAIKETSU NO HOUHOUGA OMOSHIROYIHODO WAKARU HON

© 2007 by Masahide Hagiwara

Original Japanese edition published by Chuokei Publishing Co.,Ltd.

Simplified Chinese Character rights arranged with Chuokei Publishing Co.,Ltd.

through Beijing SMSQ Culture Communications Co., Ltd.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2009-0419

责任编辑: 曾清燕 罗 琨

装帧设计: 王晓宇

责任校对: 宋 玮

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 北京画中画印刷有限公司

720mm×1000mm 1/16 印张10 字数119千字 2010年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 25.00元

版权所有 违者必究



解决问题的能力决定着企业与个人业绩

所谓解决问题的能力，是指处理问题的能力以及将其付诸实施的技巧。解决问题的能力是能够激发人的能动性和决定组织盛衰的重要能力。

能够充分调动周围力量即通过“合作”来解决问题的人基本上已经成为一个组织中的中坚力量。另外，只有重视培养善于解决问题的团队，公司才能得到持续发展并为社会创造更大的价值。

这些都是我多年来在为企业提供经营咨询的过程中认识到的。只有认识到这个事实，才能够使更多的企业重视提高解决问题的能力，从而提高经营效率和业绩。

本书深入浅出地介绍了在咨询工作以及企业实践中解决问题的思路和方法。企业中的各级管理者以及众多职场人士都可以轻松地学习，并应用到实际工作中，相信一定能大大提高其工作效率，进而提升业绩和赢利能力！

问题解决高手是这样炼成的



START!

以成为问题解决高手
为目标，GO！

1 了解问题的种类

⇒见第1章（第9页）

解决问题的首要条件
是学会设定问题



2 掌握解决问题的基本方式

⇒见第2章（第31页）



从设定问题到规划解决方案，最后到贯彻实施

GOAL!

5

构建强有力的问题解决组织

⇒见第5章（第137页）

管理好组织，妥善地解决问题



4

发挥领导力

⇒见第4章（第99页）

得到周围力量的支持，
激发员工的潜质



3

解决“规划型问题”

⇒见第3章（第65页）

确定10年后公司需实现
的目标，以此为立场来
解决问题



目录

CONTENTS

第1章 了解问题的类型 / 9

1. 掌握解决问题的能力 / 10

提高解决问题的能力，便可以帮助公司达到更理想的境界。

2. 问题① 正在发生型问题 / 14

将现状与标准状态进行比较，了解问题的严重性。

3. 问题② 由追求理想产生的问题 / 18

比较理想状态和现实状态的差距，找到问题所在。

4. 问题③ 预测将来可能发生的问题 / 22

随着时间的流逝，预测将来可能出现的问题。

5. 问题④ 由目标设定产生的问题 / 26

跳出现状，转换思路，重新确认目标。

问题解决高手是这样炼成的① / 30

“没有问题”是禁语！

第2章 掌握解决问题的基本方式 / 31

6. 将问题量化 / 32

用数字来表示目标值与现状之间的差别，会使问题更明确。

7. 寻找问题的“关键点” / 36

从各个角度审视问题，发现呈现出最差状态时的问题“关键点”。

8. 针对关键问题设定目标 / 40

设定指标、现状值、目标值、完成时间等具体目标

9. 明确关键问题的根源 / 44

分析关键问题的根源，其重点在于考虑问题的全面性、逻辑性和定量性。

10. 针对起因思考对策 / 48

通过发散、集聚、具体化三个过程确定对策。

11. 找出解决方案 / 52

确定评价解决方案的标准。

12. 评价方案的完成情况 / 56

严格按照计划实施，确认是否达到预期效果。

13. 解决问题永无止境 / 60

在执行方案后应该进一步考虑持续发展的问题。

问题解决高手是这样炼成的② / 64

按照 QC 流程具体实施才是根本！

第3章 解决“规划型问题” / 65

14. 了解“规划型问题” / 66

为了实现更好的发展，需要找准将来视点、公司外围视点、公司全局视点。

15. 规划目标 / 70

认清规划目标的实施层面。

目录

CONTENTS

16. 考虑 10 年后应达到的水平 / 74

描绘 10 年后的经营状况，将会产生飞跃性的新设想。

17. 研究将来可能发生的环境变化 / 78

研究在实现未来目标过程中可能产生影响的宏观和微观环境因素。

18. 始终保持客户意识和竞争意识 / 82

从客户、竞争对手、公司自身三个层面综合性地考虑需要解决的问题是什么。

19. 考虑公司内部的课题 / 86

从职能（流程）、经营资源、组织文化三个层面制订将来要实现的目标。

20. 设立课题一定要全面 / 90

从“经营资源”与“经营职能”两个层面筛选需要改进的对象。

21. 实施课题解决方案 / 94

将课题系统化，实现规划目标。

问题解决高手是这样炼成的③ / 98

提高对三个视点的意识！

第 4 章 发挥领导力 / 99

22. 得到周围力量的支持 / 100

需要领导力、热情与沟通。

23. 做能解决问题的领导 / 104

明确表示解决问题的必要性以及预期达到的目标。

24. 了解领导行为模式 / 108

根据员工的能力和經驗，领导应该适时地改变行为模式。

25. 调动员工的积极性 / 112

使员工通过解决问题获得成就感。

26. 发挥员工的主观能动性 / 116

制订可以实现的目标，最大限度地发挥每个员工的主观能动性。

27. 建立能够调动员工积极性的体制 / 120

综合评估付出的努力、获得的成果和报酬，可以保证员工具有较高的工作热情。

28. 准确传达对策 / 124

理清对策内容和目标，在组织内部做到上通下达。

29. 与员工相互信任 / 128

在与员工建立相互信任关系的过程中，管理者应该更有诚意。

30. 关心员工 / 132

每天与员工进行眼神、心境、语言交流，可提高员工的工作热情。

问题解决高手是这样炼成的④ / 136

注意观察周围的人！

第5章 构建强有力的问题解决组织 / 137**31. 妥善地解决问题 / 138**

方针管理和日常管理。

目录

CONTENTS

32. 管理好公司的方针 / 142

把公司的方针加以分解。

33. 对业务要进行日常管理 / 146

制订监管层的业务目标，并进行日常管理。

34. 用数值来把握目标实现程度 / 150

通过结果和过程指标来考核目标实现情况。

35. 构建成长性强的组织 / 154

问题解决能力、协作引导能力、组织管理能力是三个与组织整体发展密切相关的要素。

问题解决高手是这样炼成的⑤ / 158

评价目标实现情况！

第1章

了解问题的类型

1. 掌握解决问题的能力
2. 问题① 正在发生型问题
3. 问题② 由追求理想产生的问题
4. 问题③ 预测将来可能发生的问题
5. 问题④ 由目标设定产生的问题

1. 掌握解决问题的能力

提高解决问题的能力，便可以帮助公司达到更理想的境界。

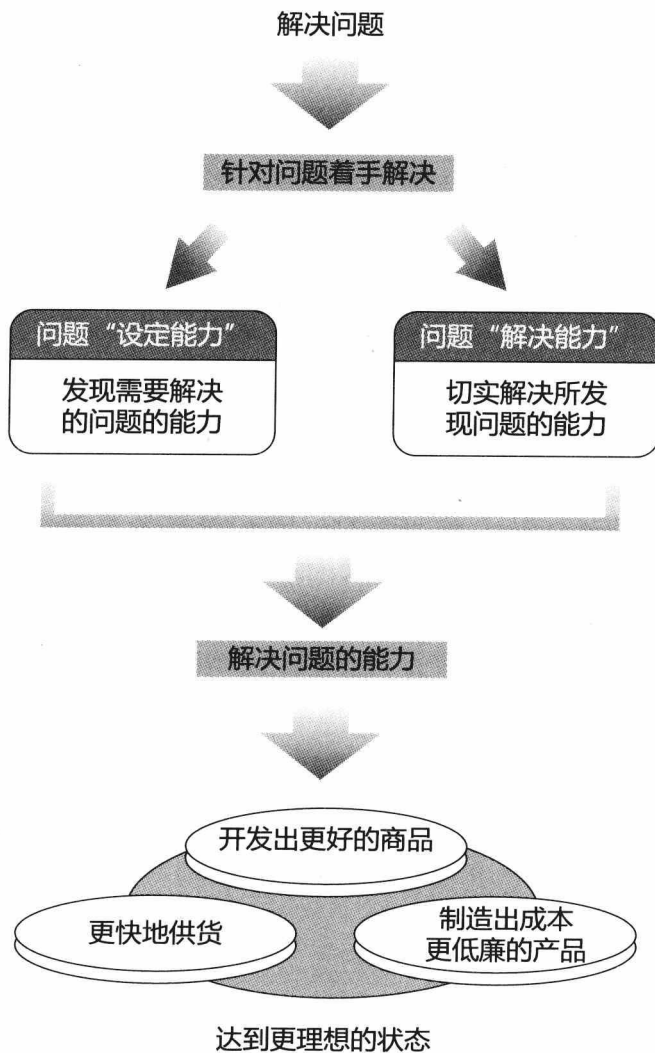
解决问题的起点是“设定问题”

所谓解决问题，根据字面意思，就是解决已存在的问题，具体而言就是要帮助公司达到比现在更好的状态。“解决问题的能力”中的“能力”，是指个人或组织解决问题的能力，因此如果谈到具有解决问题的能力这个话题，特指的是个人或组织整体具有较强的解决问题的能力。

那么具有较强的解决问题的能力又如何呢？只要有较强的解决问题的能力就能更多地解决周围存在的问题。由此可以开发出更好的商品、制造出成本更加低廉的产品、可以更快地将商品送到客户手中，从而增加销售额，让公司获利更多。



解决问题的两个能力



那么怎样才能提高解决问题的能力呢？为了掌握解决问题的能力，首先应该掌握发现问题的能力，这是起点。发现应该解决的问题后，需要掌握切实解决该问题的能力。发现问题的能力是问题“设定能力”。解决发现的问题的能力是问题“解决能力”。



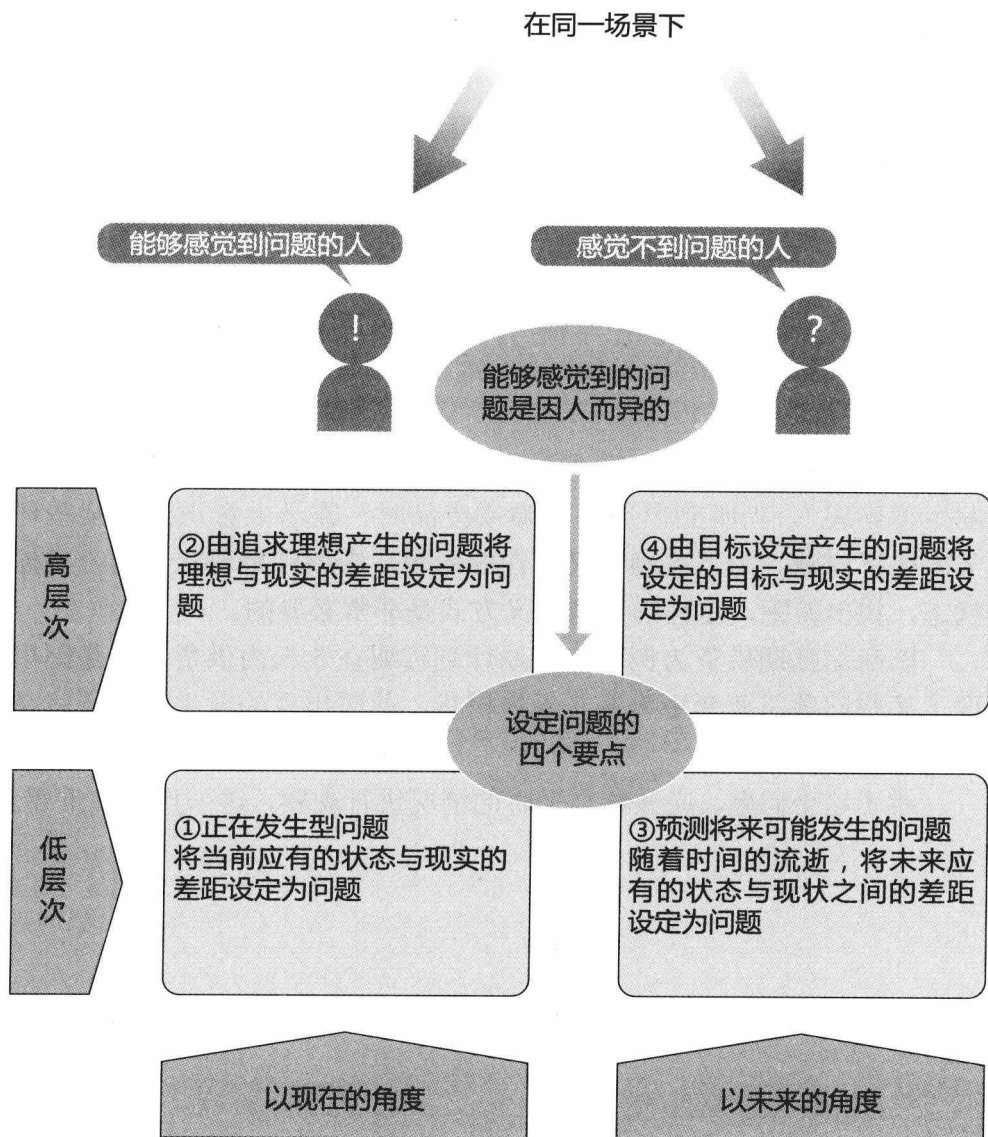
发现问题的四个要点

在同一场景下，有些人能够发现问题，有些人却不能。例如，有时候某人自认为事情处理得很妥当。但当向领导汇报时，却得到以下反馈：“你为什么这么做？这样肯定不行！”这是因为领导或资深前辈发现了问题，而作为当事人的你却没有意识到。

领导和前辈具有丰富的经验，因此很容易发现工作中的问题，并根据经验得知不同问题所带来的影响。那么是否只有在具有丰富经验的前提下才能发现问题呢？答案当然是“否”。因为只要掌握了发现问题的四个要点，那么不论在什么情况都会很快地找到即将产生的问题。

从下一节我们将逐一对四个要点进行介绍。

发现问题的四个要点



2. 问题① 正在发生型问题

将现状与标准状态进行比较，了解问题的严重性。

将现状与应有的状态进行比较

出现故障或废品将影响企业的正常供货，这种情况就属于“正在发生型问题”。当听到出现了故障或废品时，需马上意识到是某些环节出现了问题。为了准确定义存在的问题，应该针对现状，结合目标状态，找出差距，这样的问题定义方式是非常必要的。

以商品延期供货为例，按照原计划需要在5天内供货，但是因出现了某些问题需要变更为在7天内供货，此时出现的发生型问题就是延期了两天。

对于这个问题，应该结合平时的情况进行观察，这一点非常重要。

