



智慧树书系

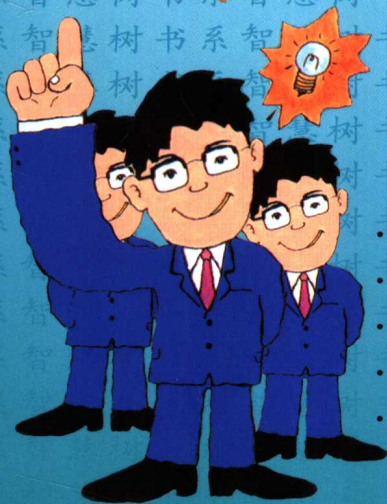
# 解决

成功者最基本的能力

【日】佐藤允一 / 著

王海燕 马金 / 译

唐华生 / 校



- 解决问题的智慧
- 发现问题的方法
- 分析原因
- 总结对策
- 案例研究



中央编译出版社  
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS



智慧树书系

# 解决

成功者最基本的能力

〔日〕佐藤允一 / 著

王海燕 马金 / 译

唐华生 / 校



中央编译出版社

CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

京权图字：01-2003-7539 号

Copyright 1984 by Inichi Sato. Originally published in Japan by Diamond Inc., Tokyo. Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with Diamond Inc., Tokyo, through ShuppanBunkaSha Corp., Japan. All rights reserved.

### 图书在版编目(CIP)数据

解决：成功者最基本的能力 / (日) 佐藤允一著；王海燕，马金译. - 北京：中央编译出版社，2003. 10

(智慧树书系)

ISBN 7-80109-727-0

I. 解… II. ①佐…②王…③马… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 096640 号

### 解决：成功者最基本的能力

---

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话：66521270 66521152(编辑部) 66171396(发行部)

网 址：<http://www.cctp.com.cn>

E-mail: [edit@cctpbook.com](mailto:edit@cctpbook.com)

经 销：全国新华书店

印 刷：保定市印刷厂

开 本：787×960 毫米 1/16

字 数：270 千字

印 张：17.25

版 次：2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：22.00 元

---

## 序

在经营研究与实践中，关于问题解决的研究成为最近的一个中心课题之一，甚至呈现出一种流行态势。这对于经营研究，甚至经营教育颇有益处。但在我们的学术学会中及学术讨论会上，经常会提出这样一个疑问，即我们的课题研究是否过于强调问题的片面性、局部性与特殊性？是否过于偏重对具体的职能活动的调查？从管理角度来讲，研究似乎偏重低层次的工作岗位上的问题和数学决策论。我们讨论、传授解决问题的一般理论，也重视经营问题。我们在会上经常讲，要以经营组织活动中的问题为问题并融入更为系统的观点，以经营活动的构造性联系为问题，并对解决问题的手段加以调查，对解决问题的能力进行启发和教育。即不但对已有问题进行解决，而且要开发对新问题的发现能力。

但是，这样的问题解决论方法，原本就存在很大困难，因为简单的分析性、科学性方法不能处理所有问题。所以问题解决研究及训练法中，存在如上所述的片面化、局部化，也可以说是在所难免。但是，克服这样的欠缺，综合考虑经营系统，在整体组织中考

虑经营所处的环境并且适应环境变化，这样的问题观与问题解决研究，无论如何是必须解决的方向和课题。对此我们虽作出了大量的努力进行研究，但一直没有出现完整的见解和建议，这也是事实。

这次，对以上问题的解决作出巨大推进与贡献、应该引起高度关注的问题解决学著作终于问世了。作者佐藤允一氏针对先前过于片面性的研究，提出了通过问题的结构化，通过系统思考来解决问题的新观点。这种独特的方式，对于经营问题的整体性阐明具有重大意义，解决了上述我们需要迫切弄清的问题，并且为以前的问题解决论及教育、培训方式带来显著变化。我相信它会在学术界获得高度评价。

本研究不但是作者通过文献研究取得的思考成果，而且是深入我国相当数量的代表企业并在教育指导的实验性研究中取得的实践成果，其有效性也获得各企业的高度评价。我想说的是，本书不仅是原理性研究，在实践价值方面，也是少见的创造性著作，是学会，甚至企业实践的必读书。我衷心希望像本书这样，能够脱离对国外文献、国外案例的模仿，用我们自己的双手搞清问题的独创性作品能不断问世。

一桥大学名誉教授 山城 章

## 前言

我于昭和 52 年（1977 年）在《问题构造学》这本书中，提出了将人们生活中所遇到的各种问题进行结构化这一思想体系。据我了解，这种将问题结构化的方法论在世界上还是首次被提出来。

在战后的很长一段时间里，我国都是在学习欧美，特别是美国的企业经营思想与经营技巧，同时不断地将其与日本的风俗文化和传统思想相融合，从而逐渐形成了日本特有的经营模式，并取得了巨大的成功。现在，日本的企业已经走出了向欧美学习的阶段，而且其成功的经营模式也早已为世界各国企业所争相模仿。但是，作为带有日本特色的企业经营模式，除了应该具有一些外国人能够理解的、理论性的思想和经验之外，还应包含有一些富有独立性的、欧美国家所无法模仿的东西。

同样，在我们前面所提到的关于“解决问题”的知识领域，当时也面临应该怎样逐渐脱离欧美的影响，确立自己所独有的方法论的问题。《问题构造学》这本书在当时正是基于这一目的而做的大胆尝试。值得庆幸的是，这本书的出版不但没有遭到社会的排斥，

反而拥有了大批喜爱它的读者。从一般企业到大学的研究机构，这本书为大家广泛阅读。

但是，现在当我们再回过头来重新审视它时，会发现其中还存在着很多不完善的地方。而且，关于这个领域的研究也是在不断地发展着的，新的思路，新的方法不断地涌现，旧版的《问题构造学》已经不能满足时代的要求了。为此，我将它的第14版作为最后一版，然后以本书取而代之。其中，本书中的《序》沿用了旧版的内容；开头部分的《序章》和结束部分的《尾章》分别以旧版的《前言》与《后绪》为基础，经过部分修订之后采用的。

下面，就本书此次出版的目的，归纳总结为以下几条：

1. 本书不仅仅是一种一般性的读物，它也可以作为一本进行自我启发式教育或训练解决问题能力的课本来使用。这也是作者写作此书的目的之一。

2. 本书通过对人们在解决问题时所经历的复杂的过程进行剖析，使这个过程理论化、程式化、图象化，进而达到帮助人们提高在实际生活中解决问题的能力，更加卓有成效地处理各种问题。

3. 本书的目的并不是要论述在处理问题时，人们最后作出的解决办法所产生的过程，而是以最终作出的解决办法为前提，重点论述各种问题形成的过程与特点，即使问题结构化。

4. 本书采取了结合外部环境和内部方针，从整体上来把握问题的方法。

5. 本书也适用于在解决问题的过程中，预测他人行动的行为科学领域。

6. 本书不是要论述解决问题的方法，而是要说明在使用各种方法之前使问题结构化的方法论。

7. 本书对了解 TQC 项目的选择方法，以及 KJ 法、KT 法等的应用办法会有一定的帮助。

# 目 录

contenes

## 序 章 研究问题

### 第一章 解决问题的智慧

第一节 知识与智慧/15

第二节 智慧是从哪里来的/23

第三节 专业人士的智慧/31

第四节 集体的智慧/40

### 第二章 发现问题的方法

第一节 什么是问题/45

第二节 确定问题的条件/57

第三节 问题和问题点/65

第四节 问题的三种类型/73

### 第三章 问题的形成

第一节 问题的构造/87

解  
决  
·  
成  
功  
者  
最  
基  
本  
的  
能  
力

## contenes 目 录

第二节 背景和前提条件/99

第三节 目标的体系/109

第四节 制约条件的设定/116

### 第四章 分析原因的方法

第一节 原因的四种类型/127

第二节 手段与活动/136

第三节 制约条件与外部干扰/147

第四节 揭开隐含的事实/154

### 第五章 总结对策的方法

第一节 问题点/173

第二节 临时对策和根本对策/179

第三节 战术与战略/183

第四节 决策/189

## 目 录

contenes

### 第六章 案例研究

- 第一节 案例的图形分析/199
- 第二节 探索型与假设型案例/209
- 第三节 本公司中的案例开发/237
- 第四节 地方自治体案例研修/243

### 尾章 关于解决问题的训练

解  
决  
·  
成  
功  
者  
最  
基  
本  
的  
能  
力

# 序章

## 研究问题

关于解决问题的重要性，我们听到过各种各样的说法，但对弄清问题结构的有效而简便的方法却一直没有找到。把问题分析清楚就相当于解决了一半问题，而我们恰恰不清楚如何分析问题。企业内部教育时，在教官的指导下，好歹能凑和着把问题的形成搞清楚，而一回到工作岗位上，往往又都变为先前的泥塑木雕。如果不能把所学应用于实践，那么教育投资就是一种浪费。

正如在有关决策的理论书中常见的那样，这种方法必须面向职员，能够通过学习来掌握，并能够在常识范围内反复应用。能够具备高质量的分析技巧是最理想的，但对我们来讲实在是一件非常困难的事。

虽说是在常识范围内能够使用的方法，但如果没有把握问题的合适工具，要提高解决问题能力也是不可能的。所以无论如何，学习和掌握这个工具是非常必要的。但是，如果这个工具过于复杂，我们就难于掌握。从这个意义上说，一定不要超越常识的范围。这也是我从多年解决问题训练中得到的教训。

我们每天都在不断地解决一个个问题。但是，解决问题的方法却因人而异，大多限于每个人的经验范围。可以说每个人都在自己力所能及的范围之内来解决问题。为了使自己变得更聪明，我们不断地积累经验，掌握知识。但是，当我们稍加注意，就会发现这些知识和经验仅仅局限于非常狭窄的范围之内。

我们在与自己工作相关的专业知识和专业技术方面都可称得上是专家，当我们被要求解决专业问题时，我们具备游刃有余的本领。但多数时候，我们欠缺一种发现问题和构筑问题的态度。难道不是这样吗？这种态度中也存在着问题，我想我们最欠缺的是捕捉问题的工具。

我们大概并不担心以现有的专业知识和专业技术能否应付将来的状况。但是，当工作的内容发生变化，专业领域或我们所熟悉的环境发生转换，或置身于从未体验过的环境或未知环境中时，我们常常变得不踏实。特别是对各部门的管理监督者，如果能把问题分析清楚，只要借助专业职员的智慧就能够把问题解决掉。从这个意义上来说，要成为财务或市场方面的专家，首先必须成为发现问题和分析问题的专家。

松下幸之助氏曾说过，经营者的任务是发现问题，只要发现了问题，以后的事交给专家去做就可以了。这难道不是至理名言吗？

Robert L. Kats 曾在《HBR》杂志上，就管理者必须具备的三项基本技能做过如下论述：



1. 处理工作的技能(technical skill)
2. 处理人际关系的技能(human skill)
3. 处理概念的技能(conceptual skill)

首先是处理工作的技能。因为当我们跨进公司,分配部门后,首先要掌握的就是这项技能。简言之,这项技能就是指胜任工作。比如,对经理人来说,要学习会计的结构、平衡表的制表方法等。另外,如果长年担任同一职务,可能就会成为那个领域的专家。具备了专业领域的知识和经验,不断地磨练技能,只要是与专业相关的问题,处理起来大概就会游刃有余了吧。

第二点是处理人与人之间关系的技能。作为一名职员,专心致志于本职工作足矣,但当处于管理监督者或团队领导的位置时,接下来必须掌握的就是这项技能了。组织中的工作要靠各部门的人互相配合来完成,如果不能高明地处理人与人之间的关系,不能使大家齐心协力,最终就不能出色地完成工作。自我中心主义或卖弄技巧型的人,要得到别人的合作恐怕是很困难的。这需要具备理解他人立场和欲望的敏感性与包容性。这种技巧在组织中并不多见,往往经过多次的碰撞才能真正掌握。处理人际关系的技能,在到达高层管理职位后,更是必须具备的一项技能。

第三点处理概念的技能,向来是不太被重视的一项技能,也可以说是最重要的一项技能。所谓概念(concept)与孕育



(conception) 有关, 即在大脑中孕育的东西称之为概念。总之, 这项技能意味着对事物的认知、认识能力。所谓概念化, 就是抓住事物的本质并用语言表达出来, 也可以称之为抽象化能力。对于发现问题和分析问题, 这是一项不可或缺的能力。

所谓问题, 如果某个人不认为它是问题, 对他来说根本就不存在这个问题。二者之间没有什么差别。即使碰见相同的现象和事实, 对于不能觉察事物本质的人来说, 大概并不会发现问题。特别是与企业活动有关的问题, 多是隐藏的结构性问题, 概念化、抽象化能力在这里具有很高的价值。所以我们也可把处理概念的技能说成是处理问题的技能。

Kats 认为, 处理概念的技能就是把企业看作一个整体的能力, 是对组织中多种机能相互依存、相互影响的认识, 是为明确企业与产业界、地域社会、国家之间的关系的技能。这种把整体利益放在第一位的考虑问题的方式, 把组织的各项行为和利害关系调整统一为一个共同目的的技能, 会将决策引向成功。

在各种关系中认识问题, 正是本书所倡导的系统性研究。毫无疑问, 这项技能在今后会越来越重要。之所以变得重要, 不用说, 是由于急剧的环境变化所造成, 比如技术革新所带来的产业结构的变化和消费结构的变化。

在稳定的环境下, 整体性考虑的比重相对较少, 经营者也往往容易重视各部门的功能。但是, 在急剧变化的环境中, 企业必须不



断致力于解决新问题——多数是大规模的复杂的问题。面对这些新问题，原先的以部门为主的问题解决方式是不能满足要求的，而必须选拔各部门最合适的人员组成解决问题小组，站在企业整体的立场上来解决问题。换言之，管理的重点从职能中心的组织向课题中心的组织转换。而问题本身也是战略性问题所占比重增加，不仅上层的经营者，即使基层的管理者，均以某种形式强化与整个公司问题之间的联系。

系统性问题解决的方式——思维模式中，一直存在着两方面缺陷。一是动向论思维方式，二是局部问题解决思维方式。动向论思维把未来看作过去的延伸来考虑，H. I. Ansoff 把它称为单纯投射思维。这种思维模式的前提是——将来只不过是过去的延伸而已，即使有什么变化也是微不足道的。这种思维模式在环境急剧变化的今天早已丧失其有效性。因为条件不同，处理问题的方式也不同。

所谓局部问题解决思维，指解决问题者只着眼于身边的、局部改善的思维方式。比如说，在引进新的管理技术或计算机时，首先从可以着手处开始，结果常常导致将价格昂贵的技术大材小用。如果不改掉这种思维习惯，可能会忽视对企业来讲真正重要的问题——机会或是危险。因为这种思维习惯往往将战略性问题暂搁一边，只把焦点集中在内部管理和业务方面的问题上。

在考虑系统思维时，L. T. Hopkins 的“统合的原理”可以作为



参考。

1. 整体第一位，部分第二位。
2. 所谓统合，就是指一个统一整体中的各个部分之间相互关联的状态。
3. 由各个部分组成的整体是一个不可分割的整体，因此，任何一个部分都影响或被其他所有部分所影响。
4. 部分为了整体的存在而存在。
5. 部分的性质和作用是由部分在整体中的地位决定的，而且，部分的活动受部分与整体之间关系的约束。
6. 无论整体是某种形式的系统、复合体还是能源的形态，不管多么复杂，整体总是作为一个个体活动。
7. 任何事物都应始于整体，在这个前提下，部分及其关系发展进化。

以统合的原理为基础，我们针对系统思维做更为具体的阐述。

首先，系统思维重视整体。用只见树木，不见森林来比喻再合适不过了。当我们看到一棵一棵树并数过之后，是否就可以说我们认识森林了呢？认识森林并不需要详细地知道每一棵树木的情况。每一棵树都是森林的一部分，知道它们在整体中的位置就可以了。认识整体绝不意味着平等地处理整体中的每个部分。

我们来考虑一下庭园中的树。如果不明白庭院中的某一棵树

