

崔胜民 编著

管理精英文库

火眼金睛

——企业问题的发现与解决



人民中国出版社

管理精英文片

02

火眼金睛

——企业问题的发现与解决

翟胜民 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

火眼金睛:企业问题的发现与解决/翟胜民编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;62/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 火… I. 翟… II. 企业管理—方法 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29497 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

火眼金睛:企业问题的发现与解决

翟胜民 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街3号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

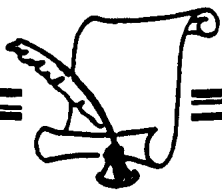
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。



目 录

管理若是链条,问题就是环节

- 一、怎样对待问题 (3)
 - ☐ 问题是什么 (3)
 - ☐ 不可忽视的几个方面 (21)
- 二、认清问题的真面目 (27)
 - ☐ 真面目指什么 (27)
 - ☐ 如何认清真面目 (30)
- 三、把问题分门别类 (31)
 - ☐ 问题有各种各样的形态 (31)
 - ☐ 区分好问题的类别 (32)

对问题熟视无睹,管理将陷于盲目

- 一、要先从熟悉问题下手 (39)

·火眼金睛——企业问题的发现与解决·

- ☐ 培养熟悉问题的意识 (39)
- ☐ 分割好问题的层次 (40)
- ☐ 端正面对问题的态度 (47)

二、掌握问题至关重要 (60)

- ☐ 何谓掌握问题 (60)
- ☐ 怎样去掌握问题 (65)

三、整理问题的方法 (68)

- ☐ 列出表格归纳 (68)
- ☐ 排列好先后顺序 (72)
- ☐ 检查问题发生的原因 (74)

管理欲求“简单化”,分析问题则需“复杂化”

一、思考问题的必要理由 (89)

- ☐ 为企业思考 (89)
- ☐ 为经营思考 (91)

二、思考的组成部分 (92)

- ☐ 讲求思考的效率化 (92)
- ☐ 遵守程序 (93)
- ☐ 选择思考方法 (94)

三、思考前的必要准备 (100)

- ☐ 培训思考能力 (100)
- ☐ 具备思考条件 (114)
- ☐ 进入思考领域 (122)
- ☐ 应用思考技术 (130)

管理的延续性,决定于是否有效地解决问题

一、解决问题前的能力准备..... (141)

- ☐ 权衡与观察能力的锻炼 (141)
- ☐ 能够制定方案和规划表格 (144)
- ☐ 处理问题客观而原则 (155)

二、解决问题的步骤..... (160)

- ☐ 通盘了解情况 (160)
- ☐ 精确设定目标 (167)
- ☐ 评估执行质量 (173)
- ☐ 利用情报信息 (179)
- ☐ 选择行动方案 (187)
- ☐ 拟定规划方法 (193)
- ☐ 采取行动措施 (197)
- ☐ 认真检查修正 (201)

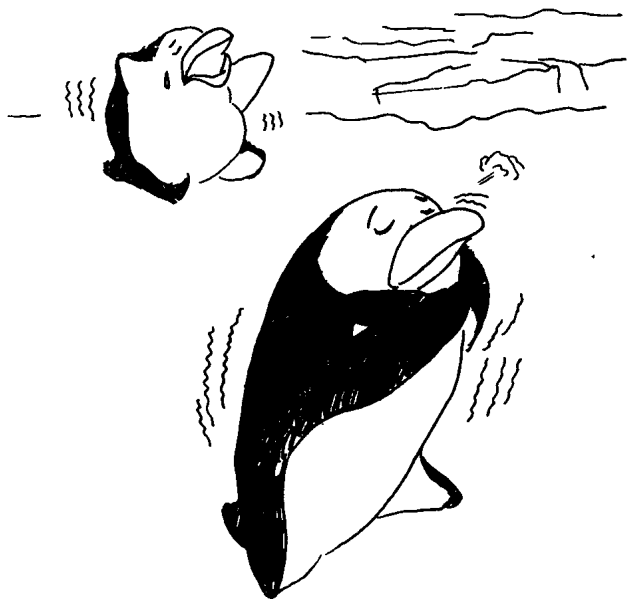
三、解决问题的方法..... (205)

·火眼金睛——企业问题的发现与解决·

- ☐ 思想表达法 (205)
- ☐ 使用卡片法 (209)
- ☐ 团体沉默法 (212)
- ☐ 列举法 (215)
- ☐ 出入法 (217)
- ☐ 改良法 (220)
- ☐ 分析法 (221)
- ☐ 类比法 (226)
- ☐ 抽象法 (229)
- ☐ 图示法 (231)
- ☐ 评价法 (234)
- ☐ 要因法 (236)
- ☐ 情节法 (237)
- ☐ 简化法 (240)
- ☐ 设计法 (241)
- ☐ 快速实施法 (242)

《火眼金睛——企业问题的发现与解决》

管理若是链条,问题就是环节



不关心孩子,就不是好家长。

一、怎样对待问题

□ 问题是什么

在我们每天的日常生活中,一定会遇到各式各样的问题。诸如“中年以上阶层的人过分增加”、“不容易雇用到优秀的员工”、“和别的公司产品竞争不能获胜”等,以及“虽然想要提高自己的英语程度,但却没有学习的时间”、“挥高尔夫杆的腕力,总是强化不起来”等,这些问题每天总是层出不穷地出现。

所谓“问题”具有很多种解释,例如下面几种意义:

※这是合同书中的问题(指“话题”的意思)。

※那是应该研究的问题(指“课题”的意思)。

※他是否能顺利完成仍有问题(指“疑问”的意思)。

※这就是问题所在(指“应注意要点”的意思)。

※××是本月目标达成上的问题(指“障碍”的意思)。

此外,有关“问题”措词上的内涵,还可有更多含意。

其次再翻阅辞典有关“问题”一词尚有那些词义。

※根据牛津英文辞典:

·火眼金睛——企业问题的发现与解决·

①提出解决的困难或困扰的事情。②学术讨论所提出的问题。③提出可以证明的原理。④物理学或数学上的问题。

※根据广辞苑：

①为要求回答发问的题目；要求解答的发问。如考试问题。②应研究讨论以解决的事项。如公害问题。③引起争论的事件、麻烦的事件。如因金钱引起的问题。④吸引大家注意的事。如这就是问题的文件。⑤认清情势或现象问题的核心，积极追求的想法。如问题意识。

本书认为“问题”应定义如下：

问题是指理想状态与现状的差距，而出现的差距必须设法消除。换句话说，问题是有待解决的事项。

一、生产问题：理想状态，通常包括全年销售计划，某月份生产计划，以时间来分段的全年、月份、一周等计划，依销售、生产等工作种类分段的计划，依策略或实务等考虑对象分段的计划等，不一而定。例如：

10 份生产目标为 1 亿，10 月 31 日截止生产实绩为 8000 万，相差 2000 万，这便是 10 月份的问题。

二、工作问题：指令是指上司下达的指示或命令。例如：指示“某某同事，今天一定要完成这件工作”，结果奉命下午 5 点应完成工作的某同事，不能如期完成，加班到 7 点才完成，本案预定 5 点完成的理想状态，现实上，较指定时间延迟两小时，此事实便是问题；或工作如期完成，但工作内容错误，与指

定的正确内容不合,因此工作内容错误,便是问题。

标准是指 JIS 规格、客户要求的规格明细、公司章程等。例如:制造某项产品虽然符合 JIS 规格,但实际使用时却未发挥 JIS 规格的特性时,理想状态是 JIS 规格,现状却未能达到理想状态,这两者的差距便是这项产品的问题。

至于法律、原理或原则,并不需特别说明就可以明了。理想的状态,例如:假设整个工厂均由电脑控制,是理想状态,但实际仍采用黑板记录制造预定目标,依照作业日报表的老办法,这个理想与现实的差距便是工厂的问题。

界定此一定义中的“理想”,它的意义很清楚地规定了最终的完美“目标”。

从另一个角度来看,这虽然不免也有些含混的成分在内,但总是希望这么说的较好,其中当然也含有“希望”的意思。

现在,暂时就以此做为“问题”的较好定义。其次,在问题上会有哪些种类呢?

从前一位名叫明斯基的学者,他对于“问题”二字,曾做以下两种区分:一种就是“明确规定的问题”,另一种则是“不能明确规定的问题”。在言语使用方法上,它虽稍有不够明确的地方,但在意义上,却有以下的差别:

所谓“明确规定的问题”的意义,恰如“○、×”问题一般,判断这两者之间,哪个才是正确的;而“不能明确规定的问题”,其解答种类繁多不只一个。

大学入学考试的试题,或智力测验的问题等,有唯一的答案,是属于前者的典型;至于我们所面对的公司或家庭等问题,绝大多数都是典型的后者。换句话说,就如学校出的问题,和社会出的问题那样,也可以把问题区分为“学校型问题”与“社会型问题”。然而,如果稍加严密而有效地使用明斯基所命名的定义,那就该有如下列所说的情形:

首先,我们且举出企业的工作来看。人们日常例行的工作,也就是定型化的工作,一定要做到备忘录化。有关备忘录化的工作,是否能做到,至关重要。我们可以这么说,就在不正确的操作下,产生了很多问题。就像因为没打开录音机的开关,一见它“不动”,心中就紧张起来的情形一样。

另一方面,说到有关有效的利用电视录音法的问题,这也有很多种答案。诸如录音,或在相关店中洗掉 BGM,都是正确作法的答案。有人为了节省打国际电话的费用,要对方预备好录音机,然后将自己的录音带,以比平常快二至三倍的速度在电话中播放给对方,对方立刻用录音机将它录下,然后再以普通的速度重新播放出来。这样一来,电话费用即可节省 $2/3$ 。像这样的问题,也是在多解答的问题中很正确的答案之一。

有一种名叫 VM 法的作业改善法。其名是取视觉的动机化(Visuai motivation)的大写字头而来的。儿玉龙介先生是日本经营能率研究所的所长,此法是他在多年经营工厂的经验

·管理若是链条,问题就是环节·

中研究出来的。它的别名叫“速射法”或“瞬间摄影”(Snapshot),简单称为 Snap)改善法。顾名思义,它的进行步骤如下:

- ①在工厂中找出发生障碍的地方
- ②用照像机拍下一切需要改善的地方
- ③揭示出照片与问题点
- ④根据揭示的实况,召开改善会议
- ⑤着手实施改善策略

利用这种方式,在改善会议上,与会者可一边看揭示出来的实况,一边提出心中所想的改善法。这种改善工厂的经营法,在业界有很大的良性反应。

如以上所述的实例,从生产现场,再到制品开发部门、总务等之间接部门,任何职场中,处处都充满了各种问题。而正因为有问题,所以才有进步。

要判断某人是否是个优秀的领导人,只要根据他是否能确切掌握自己的工作问题即可。有的人说:

“我没有什么问题可提。”

却也有企业家提出很多问题,说:

“问题多得一团糟!使我感到很头痛!”

这种领导者虽比前者略好,可是他们却常与问题发生冲突,工作起来十分费力。

“真正的问题就在这儿,其中更有这么一个要点。”

能这么清楚地指出个中重点的领导者,该是个见识最强

的人了，当然其中也有一些不认真工作的领导者。

类似这样的领导者们，毫无疑问的自然都是一些领导才能卓越的人。他们的最大特点，就是能找出“哪儿有问题”的最初第一步特点所在。从前有人说：

“只要能发现问题，就接近解决的地步了。”

由此看来，在问题的发生方法，有以下两种模式。

“发生型问题”。典型事例如天灾等是难以预测的。但是，江河的决堤，却不能看作是天灾。对于这个问题，它们时常被判决为“人为的灾害”。在发生型上，也有很多无法整理的问题；至于几乎无法预知的大地震等，虽然确实可以说是此一类型，但是一些经济现象，很多都是属于不能说的发生型。当然，根据不同的立场，对于正确性的判断也不相同。

至于所谓“发现型问题”，又可称之为“预测型问题”，这指的是预先就找出未来的问题。身为一个解决问题的人，必须具备这种能力。而这种能力，也可以说是“问题发现力”。

由这个观点来看，凡被认为是发生型的问题，在解决问题者来看，很多也都是发现型的问题。

日本国有铁路最近推出一个“蜜月旅行”计划，可以说就是根据问题发现型，而获得解决的一个实例。

这次成功的设计，是日本国有铁路旅客局营业课山崎先生企划的。他一直利用每天上班乘坐公车的 90 分钟，研究他那种新的计划。

有一天,他照常在公车上,一任公车摇动着他的身体,依然在想着他的计划。而他前面的人,正展开报纸在看着。他在无意中忽然看到一则“国势调查”的记事标题。他再详细一看那报纸上“年龄别的人口构成表”,那图表上揭示着 20 岁前后和 50 岁前后的人口数目,大致相同。

那一瞬间,在山崎先生的心中,立即焕发出才智,他感到对热爱旅行的 20 岁阶层青少年们,发动旅行运动,是一个再好也不过的构想。于是他就开始发动“发现日本”(Discover Japan)的旅行运动。实施之后,成果卓越。

自从发现这个问题以后,再经一连数次的试办,又为二人的年龄合计为 88 岁以上的夫妇举办的蜜月旅行计划也于此诞生了。

总之,再也没有比找出问题本身的实态更为重要的了。

发现新的问题,换言之,就是“预测未来”。当预测未来的事物时,最重要的,可以说就是所谓“是这个”,又或“似乎有什么似的”等“预感”而已。

美国心理学家基尔福德曾提出他的看法说:“具有创造力的人之素质,最重要的条件,是对问题的敏感度的强度。”

如果将“有创造力的人”换说成“有预测力的人”时,即可得以下的结论:

对问题敏感的人就是有预测力的人。

如果将广阔的森林当做人类社会的话,那么“未来”可以