

问题 解决术

「凶解」問題解決入門

● 日本再版**38**次的
问题解决第一书

每个经理人
都应该必备的
思维工具！

「日」佐藤允一 著 杨明月 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

问题解决术

[図解] 問題解決入門

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

问题解决术 / (日) 佐藤允一著; 杨明月译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12742-2

I. ①问…

II. ①佐…②杨…

III. ①问题解决 (决策学) - 通俗读物

IV. ①B842.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 184878 号

问题解决术

[日] 佐藤允一 著

杨明月 译

Wenti Jiejue Shu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 145 mm × 210 mm 32 开本

印 张 7.5 插页 2

字 数 131 000

版 次 2010 年 10 月第 1 版

印 次 2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- ★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和生活，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。





拙著《问题解决术》一书自1987年出版以来，承蒙各方关照，一直畅销至今，16年间共再版了

29次，值此第30版印刷之际，本人在原有基础上对新书内容又进行了改进与探索。

可以说现如今的社会是一个没有固定模式可循的社会，新的问题每天都会在我们面前出现。换言之，当今社会进入了一个对我们解决问题的能力提出更高要求的时代。

然而，这种解决问题的能力并不是随着问题的产生才出现的，它是一种要求我们对当前形势与问题做出预知和判断，并能做到防患于未然的不可缺少的能力。同时，“解决问题”这一日常生活中再寻常不过的行为，也会因每个人对问题解决方式的不同而千差万别。

有人为问题没法儿按常理解决而烦恼，也有人固执地



坚持自己独到的处事方式。另外，偶尔还会出现部分人抱着类似于“我这样做可以吗”的疑问，对自己的做法持怀疑态度。此外还有以下几种顾虑：

“还有没有更合理的解决方法呢？”

“有没有更好的方法来得出结论呢？”

“自己是不是在解决问题的过程中还遗漏了什么重要内容呢？”

而本书的编写目的正是为了解答大家的这些疑问。

无论对个人还是对某个组织而言，没有什么东西比这种“解决问题的能力”更重要。我们日常生活当中经常使用的诸如目标、方针、战略、战术、机会、危险等词语，也都是与各种问题的解决息息相关的。

然而，这里所说的解决问题的能力不一定和学历、学识成正比关系。之所以这么说是因为，决定这种能力的因素与其说是学识，倒不如说是智力因素。认识问题和解决问题两者实际上也存在很大的差别。所以，想单单依靠知识分子去动员个人、组织甚至整个社会是根本不可能实现的。

当今社会早已不再是以前那个“只要有学历就能保证自己将来有个好出路”的时代了。可以说，一个必须依靠思维能力和行为能力才能保证你实现目标和价值的

时代正朝我们走来。那么，最能体现一个人领导才能的说服力和判断力源自哪里呢？简单地靠想法和思维显然是不能说明任何问题的，此外，如果对事情发展没有准确的预见能力，也是根本不可能做出正确决策的。

面对眼前出现的问题，在对事态进行充分分析的基础上，我们都在努力做到最大限度地去探求问题的解决方式。但即便如此你仍可能会一筹莫展，这时候往往需要你当机立断的能力。因此，要想成为智者，学会“正确使用大脑进行分析和判断”的能力就显得尤为重要了。

而通过本书内容的学习，希望各位读者能真正掌握这种解决问题的思维方式，并最终成为一名智者，这正是我最大的愿望！

目录



Contents

第1章 (问题离我们有多远 / 1

- ① 看得见与看不见的问题
- ② 问题意识源于哪里
- ③ 发现问题的方法
- ④ 目标与现状的差异是真正的问题所在
- ⑤ 所谓“没问题”暗藏的问题
- ⑥ 问题与问题点的区别

第2章 (发现问题 / 43

- ① 谁是解决问题的主体
- ② 如何对问题构成做出明确判断
- ③ 问题的三种类型
- ④ 已经产生的问题
- ⑤ 可以进一步加以改善的问题
- ⑥ 发展方向不明确的问题



第3章 问题是怎样构成的

/ 87

- ① 问题的结构
- ② 问题是伴随着环境变化产生的
- ③ 方针是实现目标的方法论
- ④ 解决问题的过程就是实现目标的过程
- ⑤ 完成最终目标的手段及行为方式
- ⑥ 阻碍目标完成与实现的条件

第4章 找到问题点

/ 133

- ① 各种可见与不可见的阻碍因素
- ② 突发的不可抗力式的因素
- ③ “对策不高明”所暗含的问题点
- ④ “做法不高明”所暗含的问题点
- ⑤ “自己无能为力”所暗含的问题点
- ⑥ 能力范围之内与之外

第5章 让问题迎刃而解

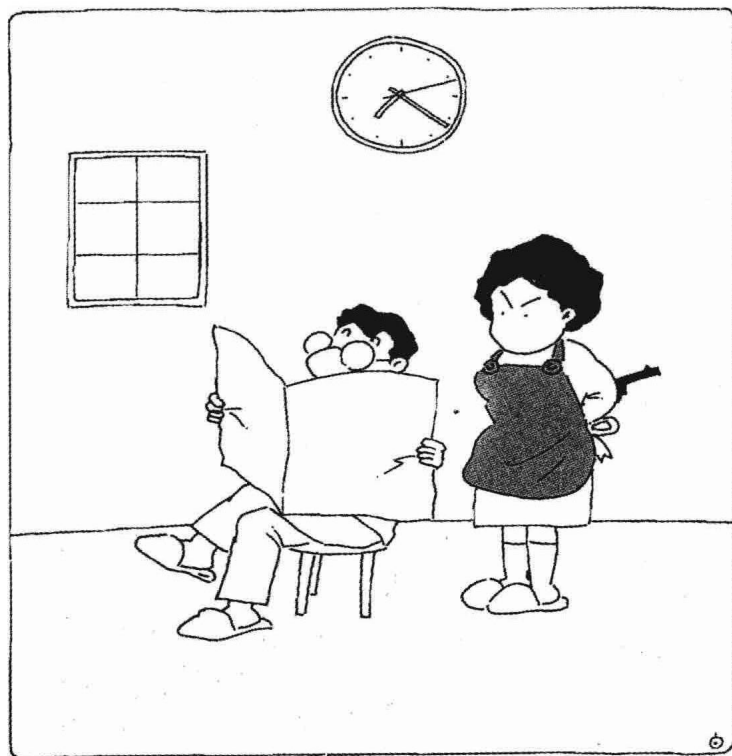
/ 175

- ① 对策和想法是不同的概念
- ② 是否有必要对目标进行修正
- ③ 作为应急措施的眼前措施
- ④ 战术层面的根本措施
- ⑤ 战略层面的根本措施
- ⑥ 各种解决方法的先后顺序

事例研究 急剧的日元升值与营业额下降 212

后记 221

第1章 问题离我们 有多远



那些隐藏着的我们看不见的问题



看得见与看不见的问题

“如果我们能意识到问题的出现，就等同于我们已经将问题解决了一半。”这是一句西方格言，它告诉我们发现问题其实并不是件容易的事。同样，还有这样一种说法：如果我们不把自身当做一个问题看待的话，就永远不会发现生活中的其他问题，这句谚语同样暗示我们，发现问题并不容易。

在这些问题中，有些是我们可以用肉眼直接看得到的，也有一些是我们没法看到的。可能有人会觉得这种说法很不可思议，但这却是客观事实。在你眼里，你可能会看到某种现象背后暗藏的问题，当然也必然会有一些你发现不了的问题。但在别人眼里，因为大家看问题的视角不同，所以你发现的所谓的问题对他们来说也许根本谈不上是问题。这种现象在现实生活中是很常见的。



我们常举“犯罪”这个最浅显易懂的例子来进行分析。

如果一个人杀人并抢劫了他人的财产，在这种情况下他的行为很显然触犯了法律，并会受到相应的惩罚，我们每个人也都会理所当然地认为这是一种犯罪行为。但是在如何看待政治犯罪这个问题上，麻烦就出现了。与刑事犯罪不同，那些政治犯往往并不认为自己做错了什么，对于他们而言，很显然缺乏一种对问题的正确认识。

进入 21 世纪以来，各国的恐怖袭击事件频发，对于恐怖袭击发动者而言，他们的行为应该称得上是政治犯罪，但他们往往认为自己的行为是正义的。对于袭击中的死难者而言，恐怖袭击行为无疑是一种犯罪，这正是真正的问题所在。由于立场、具体情况和时代背景的不同，对问题的理解也自然会有所不同。

那么，人类对生命的看法又如何呢？因为生不是无限的，死的那一天终究是要来到的，无非就是早晚的差异罢了。然而，在家中或者医院的病床上停止呼吸与在交通事故中失去生命两者是完全不同的。前者无可厚非，是一种人生

的正常现象，而后者往往会被大家当做问题来看待。此外，大家又是怎么看待旅途中猝死他乡的现象以及还有那些在战场上中弹而亡的情况的呢？

20 世纪最伟大的喜剧演员卓别林曾经说过：“在大街上杀了人，会被当成罪犯，相反，在战场上杀了人则被视为英雄。”这样一来，对于犯罪概念评判标准的把握就变得很不容易。在日常生活中，很少有哪个词的使用频率可以高过“问题”这个词。因此，我们会用整个第1章的内容来对“什么样的事值得作为一个问题来看待”进行具体分析。

首先，我们来对日常生活中最常见的问题进行分析，这其中最典型的应该是有关机械故障的例子。

如果平日里走得好好的钟表突然出现故障，表针停止运动的话，我们每个人肯定都会把这件事当做问题看待。因为正常情况下，表针应该是正确显示时间的，当它出了故障无法正常工作时，大家自然会想到问题出现了。

同样道理，人类所创造出的无论是机械、设备等物理产品，还是药品、食品等化学产品，甚至是法律、制度等社会产品，其创造都是有自身目的的，当这些产品的部分

机能出现故障，无法继续有效地发挥作用时，往往就会被看做是问题出现了。

此外，问题不仅仅局限于类似机械故障这些我们可以看得见的问题上，在数量上，那些平日里我们很难发现的问题占了绝对优势。

所谓我们看不见的问题，自然是那些我们没有意识到的问题，或者是我们忽视或忽略了其存在的问题。这种情况并不少见，但它们的存在就像是癌细胞一样，很多情况下，当我们发现它的时候已经为时已晚了（见图 1—1）。

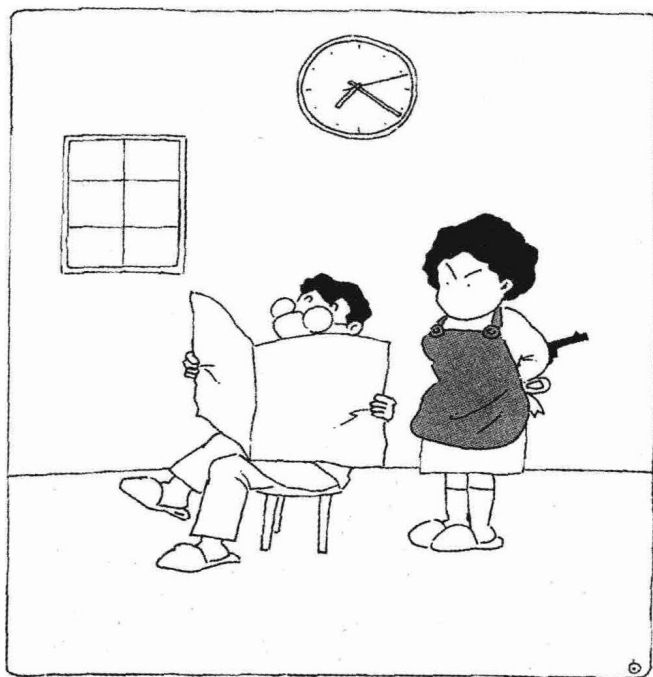


图 1—1 那些隐藏着的我们看不见的问题

俗话说：“祸兮福所倚，福兮祸所伏。”这句话告诉我们要居安思危，即使事态发展正常，我们也要注意隐藏在这种顺利现象背后的种种隐患。

对于那些我们看得见的问题，再去争论问题是否存在显然已经没有意义了，我们要做的只是针对问题，采取必要的措施去处理、解决它。然而那些隐藏着的、看不见的问题，我们显然有必要去讨论其是否存在、为什么将其视为问题等等。

现实生活中，我们不应该简单地根据自己的所见所闻来对问题的大小和性质做出判断。很多人会经常充满自信地对事情做出诸如“我觉得这是个问题”等这样那样的判断，但很多时候这句话本身恰恰说明了你自身是有问题的，而这种例子在现实生活中屡见不鲜。

可见，发现问题并不是件容易的事。但是，诸如事故发生了、质疑的声音出现了、不合格产品出现了这样的情况，问题都已经摆在眼前了，显然我们没有再进一步探寻的必要了，因为问题已经出现了。

日常生活中，面对那些看不见的问题，如果单凭眼前的情况去片面考虑的话，我们很可能就会犯下“只见树木不见森林”的错误。为了避免类似错误的发生，正确分析问题产生的各种因素，并对各因素间的关系加以把握就显得尤为重要了。此外，还需要我们具备对遗漏的部分进行推理并以此来对事实进行补充和完善的能力。