

解决问题所需的技能

梅健 著

与人有关
的技能

创新
思维

任务
技能

怎样做对事情

告诉你系统分析解决问题的方法与工具

工具中
精确中

解决问题
把控人生

新华出版社

怎样做对事情

告诉你系统分析解决问题的方法与工具

解决问题
把控人生

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样做对事情：告诉你系统分析解决问题的方法与工具/梅健著.

—北京：新华出版社，2009.12

ISBN 978 - 7 - 5011 - 9042 - 3

I. ①怎… II. ①梅… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 215447 号

怎样做对事情——告诉你系统分析解决问题的方法与工具

作 者：梅 健

责任编辑：吕仙挺

装帧设计：冯 锴

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

网 址：<http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

邮 编：100040

经 销：新华书店

印 刷：北京竹曦印务有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：10

字 数：90 千字

版 次：2009 年 12 月第一版

印 次：2009 年 12 月第一次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5011 - 9042 - 3

定 价：22.00 元

本社购书热线：(010) 63077122 中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换 电话：(010) 89580863

序

从事管理和专业培训已经十几个年头了，在培训中了解了不同管理人员对于管理的困惑和看法。发现很多管理人员在谈到自己解决问题能力的时候，会有很多困惑：

“我是一个很好的管理人员，对于出现的问题我都能够很迅速地发现原因和找到解决方法，只是这些方法都不能很好地推动，遇到的阻力太大了……”

“我有很多解决问题的经验，我也愿意努力去解决这些问题，可是经常出现这样的情况：这次我把问题解决了，下次同样的问题又出现了，这让我感觉到非常郁闷……”

“我有时一下就能抓住问题的关键，可有时又发现找

到问题的关键原因很难，不得不做些重复工作……”

“对于出现过的问题，我可以很好地解决。可是我的上级经理总是希望在我的部门里面不发生问题，如何预防和杜绝问题呢？……”

“有时我有太多的方法都可以解决问题，可是哪个是最好的方法呢？应该怎么评估这些不同的方法呢？”

“我发现同样的问题，我和我一些很要好的而且级别相似的同事运用相同的方法解决，可是效果完全却不同，这是为什么呢？我发现我们思维的侧重点和做事情的方式完全不同，如何能够了解我们之间的不同呢？”

“有的时候领导对于解决问题的效果要求很高，可是又很难明确评估，我们有什么方法可以明确评估解决问题的效果吗？”

如何能解决以上困惑和问题呢？正如著名管理学家彼得德鲁克在其著名著作《卓有成效的管理者》（The Effective manager）中的论述一样：“如果提出了正确的问题而得出了错误的答案，我们总是可以纠正过来，但如果提出了错误的问题而得出了正确的答案，再要重新提出正确的问题并得出正确的答案，可就困难得多了。”我们需要首先明确这些困惑的背后的根本问题是什么？所有在解决问题中的困惑都具有一个共同点，那就是缺乏

对于系统的结构化的解决问题方法的理解和运用。

以往我们解决问题总是头痛医头，脚痛医脚。却不曾系统深入地分析问题的根本原因，做到既治标又治本。本书就是一本写给所有管理者的关于如何结构化、系统化地分析、解决问题的工具书，更为重要的是，通过系统结构化的解决问题，还可以帮助经理人员分析潜在问题，从而尽量避免并减少潜在问题对于企业运作和管理工作的消极影响。

建议阅读本书的方法是针对书中介绍的每一个具体分析与解决问题的工具与方法，都运用自身管理工作中的实际问题加以应用，制定出针对实际问题的解决方案行动计划，书中每一章节后也为读者总结了相关工具实际应用和练习的模板。



目 录

序 \ 1

第一章 什么是问题 \ 1

第二章 解决问题的步骤与流程 \ 10

第三章 认清问题与机会 \ 18

第四章 评估问题现状与定义问题 \ 27

第五章 问题根本原因分析 \ 43

第六章 设计与评估解决方案 \ 61

第七章 解决方案的推动与实施 \ 89

第八章 评估结果与持续改善 \ 99

第九章 潜在问题分析与管理 \ 108

第十章 行为模式与解决问题 \ 126

附录 MTBI 分类对于解决问题类型的影响 \ 137

参考书目 \ 145

第一章 什么是问题

学习目标：通过学习本章节，你可以掌握：

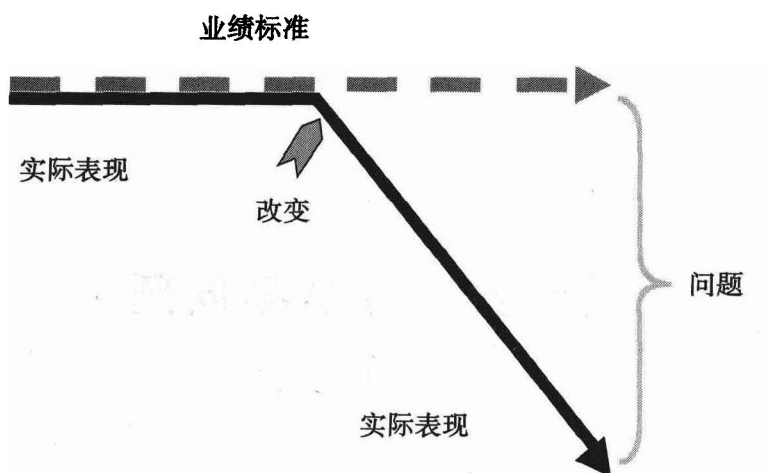
- 问题的基本概念
- 问题的分类
- 解决问题所需要的综合素质与能力

任何一个好的管理者应该是一个解决问题的高手。那么，什么是问题呢？如何定义我们工作中和生活中的问题呢？世界知名的管理学家对于问题的概念都有自己的定义，以下是三个非常著名而又都非常简短而容易理解的定义：

一、非正常情况（A Problem is a deviation from the norm. , Kepner and Tregoe）问题是正常状况的偏差

怎样做对事情

——告诉你系统分析解决问题的方法与工具



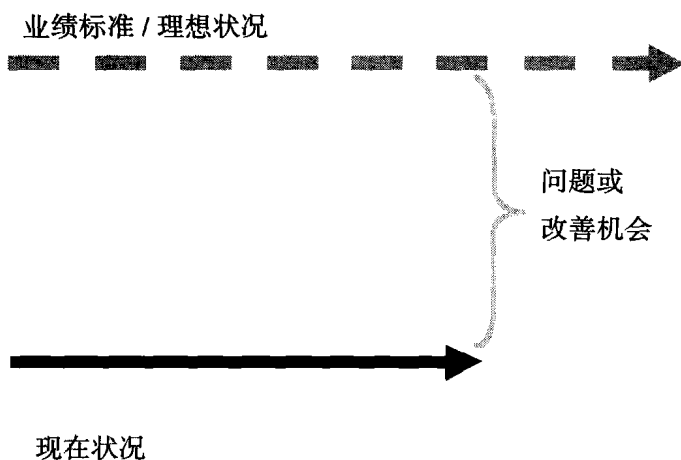
上图中的虚线是正常情况下的业绩标准，而黑色实线则是工作中实际行为表现的业绩结果，当工作中遇到一些因素导致实际业绩结果产生改变（图中小箭头所示）时，则意味着问题（图中的大括号）产生了。

比如：今年营销部门业绩标准是 1000 万人民币（图中虚线）。在年初的几个里营销部门的实际表现（图中实线）与业务完成情况一直按照年初的计划（图中虚线）进行，满足每个月的业绩标准。但是不幸的是，在中间的某个月因为一些改变（图中箭头）导致实际营销业绩远远低于年初的计划了。这些改变可能是来自于企业内部，如人员能力、执行意愿、销售激励制度等因素；也可能来自于企业外部，如资源、市场需

求、金融危机等。但是不管变化的原因是什么，这里已经有一个实实在在的差距，即现在营销业绩与年初营销业绩标准之间的偏差存在了。这就是一个营销部门要面对的实际问题。

二、现存情况和理想情况之间的已经为我们感觉到的差距（The gap between current situation and expectation Gary Jones）

三、现状和理想状况之间的差距（A discrepancy between some current state of affairs and a desired state. Stephen P. Robbins）



上图中的虚线是理想状况，而实线则是工作中现在状况，而这两者之间的差距对于我们意味着问题或者可

以改善的机会（图中大的括号）。

这个对于问题的定义与描述，与前面两个相比更像描述出一个潜在问题。即现在状况也许短期内可以被接受，但是从长远角度看，基于现在的状况相比较总有一个更加理想的情况值得追求。尽管可能由于现在时间、精力、资源有限，企业并不一定去追求那个理想状况。但未来有一天，随着行业内环境变化、客户需求变化或者竞争对手变化，这个潜在的差距就有可能变成一个现存的差距，那这个差距就转化成现有问题了。因此，对于一些重要的潜在差距（潜在问题）也有必要进行防患于未然的干预处理。

总结以上三个知名管理学家对于问题的定义，可以看到实际问题就意味着差距，每当我们在实际工作中甚至生活中看到差距时，对于我们来讲问题就产生了。

那么，问题可以分成几种类型呢？我们通常把实际工作中的问题分为以下三类：现有问题、潜在问题和机会。

现有问题：针对现状标准的偏差或差距。

潜在问题：针对现状标准将来有可能出现的偏差或差距。

机会：现状和理想状况或者改善机会之间的差距。

记得 15 年前在国际商业机器有限公司（IBM 公司）工作时，我的一位经理曾经对我说起过：“最好的管理者固然应该是一个解决现有问题的高手，但是他们却不是最好的管理者，最好的管理者应该是没有问题可以解决的管理者”。这句话给我留下了深刻的印象，它恰恰清晰地阐明了潜在问题和机会这两类问题的重要性。如何做到没有问题解决呢？经理人员通过潜在问题的管理与预防，使得业务和管理中潜在问题都不发生了，这简直可以说是管理者中的无为而治的高手了。因此，潜在问题就像悬在企业家头顶的一柄剑一样，随时需要留心与干预。

要想成为一个解决问题的高手，需要什么样的素质和技能呢？

在西门子工作时，经常为西门子中国公司下属超过 40 家独资和合资企业做培训和咨询。一次，为西门子控股的欧司朗照明位于中国的生产企业做培训，针对他们一条生产日光灯管的生产线解决次品率过高的问题。经过分析次品率过高的原因，发现主要原因在于这条生产线在合资时由于厂房设备较好而没有进行改造。但是随着时间积累，原本较好的设施，诸如空调系统和噪音处理耳塞等已经严重老化，不能起到很好的效果。从而导

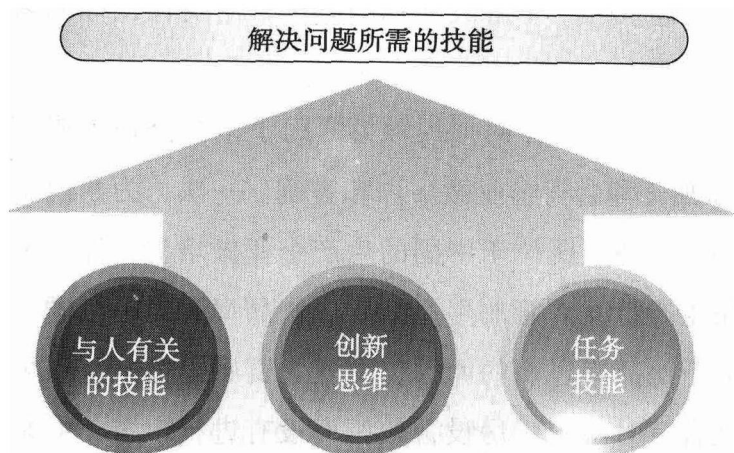
怎样做对事情

——告诉你系统分析解决问题的方法与工具

致一线生产工人的身体状况和情绪受到影响。尽管找到了原因，但是生产经理却不能说服总经理和财务经理获取更新这个车间的预算。他非常苦恼地表示：“他们并不相信我们分析的结果，我很难让他们相信我的分析是正确的。”

从上面的例子我们可以看到，要有效地解决企业中的问题，光有经验和知识是不够的，还需要能够有效地说服和沟通等与人有关的技巧。

有效地解决问题，需要以下四个方面的因素：知识与技巧；结构化系统化的解决问题的过程；解决问题所需的各种资源；面对问题的心态。



第一、知识与技巧：包括解决问题的经验、所需要的专业知识与技术、创新思维能力、说服影响别人的技能、团队合作和领导激励技能等。

要成为一个解决问题的高手则需要解决问题的工具与技术、与人有关的技巧和创新思维技巧与能力这三方面的知识技术准备。

第二、结构化系统化解解决问题的过程：包括定义问题、分析问题、设计解决方案与评估解决方案的工具与技术、系统分析问题的工具等。

第三、解决问题所需的各种资源：包括人力资源、财务资源、时间资源、信息资源、权力资源等。

第四、面对问题的心态：即是主动积极还是被动消极。（I'm possible or Impossible，面对问题时本着“我是可能的心态”还是“不可能的心态”）

什么是“我是可能的心态”呢？它是一种从不抱怨、主动积极并且为了尽可能的解决问题主动多付出努力的心态。而“不可能的心态”则是消极抱怨、总是找各种借口而不愿承担责任的心态。

每个人都可以从自己的语言中体会总结自己或者周围的人在解决问题时把握着什么样的心态。下表是一些典型的“我是可能的心态”和“不可能的心态”拥有者

怎样做对事情

——告诉你系统分析解决问题的方法与工具

使用的不同的语言。

“我是可能的心态”者习惯使用的语言	“不可能的心态”者习惯使用的语言
我已无能为力	试试看有无其他可能
我就是这样	我可以尝试其它方式
他把我气疯了	我可以控制自己的情绪
他们不会答应的	我可以相处有效的表达方式
我不能……	我选择……
我不得不……	我更愿意……
要是……就好了	我打算……

应用与行动计划：

定义与描述日常工作中的三个问题

1、现有问题：

期望状况是什么：

现状是什么：

存在的偏差：

2、潜在问题：

现在状况是什么：

将来可能状况：

可能存在的偏差：

3、机会：

现在状况是什么：

理想状况是什么：

改善的机会：

第二章 解决问题的步骤与流程

学习目标：通过学习本章节，你可以掌握：

- 结构系统化解决问题的特点与好处
- 结构化系统化解解决问题的六个步骤与逻辑关系
- 创新思维在解决问题中的重要性与应用

读者可能会问，系统结构化的解决问题与我们平常工作中解决问题的方法区别在哪里呢？

所谓系统化结构化的解决问题是指运用系统思考的方法定义、分析与解决问题。

它可以给我们解决问题带来以下好处：

第一、运用这种系统的方法可以把复杂的大问题分解成若干个细小的容易解决的小问题，通过解决每一个