

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

Problem Solving

一本等于多本，职场人士不可不读

问题一定能解决

发现问题
的方案



解决问题
实务

【 戴国良 著 】

发现问题，分析问题，
从而找到解决问题的最佳方案，
可显著提升自信心与工作效率，
实现自我的最大价值。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Problem Solving

问题一定能解决

【 戴国良 著 】

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

问题一定能解决 / 戴国良著. —北京: 人民邮电出版社, 2006.4

ISBN 7-115-14376-5

I. 问... II. 戴... III. 问题解决 (心理学) IV. B842.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第023096号

版权声明

本书为台湾中国生产力中心独家授权的中文简化字版本。本书专有出版权属人民邮电出版社所有。在没有得到本书原版出版者和本书出版者书面许可时, 任何单位和个人不得擅自摘抄、复制本书的一部分或全部, 以任何形式 (包括资料和出版物) 进行传播。

本书原版版权属台湾中国生产力中心。版权所有, 侵权必究。

本书繁体字版名为《问题解决完全攻略》。

内 容 提 要

这是一本结合了理论与实务的解决问题的书籍, 为想要通过有系统的学习以强化自身解决问题能力的管理者指出了一条自我学习、培训与实践的道路。

本书不仅告诉读者如何发现问题、分析问题与解决问题, 更强化了读者必须具备的企业管理与商业基本知识及常识。同时, 本书也结合了许多企业管理及商业活动案例, 因此, 读者在阅读的过程中, 不但能了解解决问题的系统方法、思维与流程, 同时也能吸收丰富的企业管理与商业知识。

全书内容尽可能采用图示的方式, 以达到简明清晰的效果。

本书的读者对象为: 企业基层员工, 中层管理者, 高层管理者; 企业人力资源部门人员; 大中院校管理学院、商学院、传播学院师生; 管理咨询人员。

问题一定能解决

◆ 著 戴国良

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720 × 980 1/16

印张: 15

2006年4月第1版

字数: 145千字

2006年4月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2005-5420

ISBN 7-115-14376-5/F · 756

定 价: 29.80元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

【 序 】

管理者的主要任务就是要发现和解决企业运营中所出现的各种问题。随着日益快速的科技进步与环境变迁，管理者面对的挑战越来越多，问题的形式也越来越复杂，因此需要有一套解决问题的系统方法、思维与流程，以回应层出不穷的企业经营问题。

尽管有许多成功的管理者在解决问题的方法、思维及流程方面并没有受过专门的培训，而往往是靠着与生俱来的敏锐观察力与直觉判断力，在关键时刻做出了正确的决策，进而有效解决了企业所面对的问题，但是，我们无法期待每一位管理者天生都具有卓越的解决问题的能力，所以就需要依赖专家去建立一整套系统化的解决问题的知识，以便一般的管理者也能够通过系统的培训而培养出自己良好的解决问题的能力。

目前市面上的管理类书籍非常多，但是真正聚焦于探讨“如何有系统地解决问题”的书籍屈指可数。因此，本书的出现，可说是正好满足了这样的潜在需求，它为想要通过有系统的学习以强化自身解决问题能力的管理者，指出了一条自我学习、培训与实践的道路。

本书作者戴国良博士学识与经历都非常丰厚，不但在顶尖大学受过管理专业本科、硕士到博士的专业学术培训，更重要的是作者还担任过大型集团企划中心副总经理、首席顾问等职务，有近20年的工作经验。要撰写一本能结合理论与实务的问题解决方面的书籍，戴国良博士确实是很好的人选。

本书内容丰富且结构完整，以多达15章的篇幅，并结合文字与图表，详细解说了解决问题中的重要课题，其内容涵盖了问题是什么、发现问题、分析问题、组织与解决问题、培养战略思考、见树又见林、思考解决对策、决策理论与实务、分析架构与类型、

图示方法、逻辑树、经营分析与数字管理、问题分析与解决全方位观点、基本企业管理知识精华摘要，以及解决问题完整过程的阶段、要素与重点等。同时，本书也结合了许多企业管理及商业活动案例，因此，读者在阅读过程中，不但能体会解决问题的系统方法、思维与流程，同时也能吸收丰富的企业管理与商业知识。

最后要强调的是，解决问题是一种需要落实到执行层面的能力。因此，本书的丰富内容不仅需要读者阅读，而且需要读者反复研读思索，并不断在每日的经营管理工作中加以演练，使解决问题的能力不断加强与内化。有志者只要持之以恒，必可获得可观的成果。

方之光

台湾世新大学传播管理学系系主任

【 前 言 】

本书缘起

我在转任教师之前，在公司做事或开会时，经常听到老板这样询问或责骂下属：

“为什么没有及早发现问题？”

“分析问题不够完整彻底，见树不见林？”

“为何提不出好的解决方案？”

“你们现在要怎么解决？”

“往后公司应如何建立制度化，以防止类似问题再次出现？”

“为什么问题这么严重了，才告诉我？”

“限你们3天内找出原因及对策，否则都要受惩处！”

后来，我回想自己十多年的工作经验，并且翻看工作笔记——那里记载着我过去曾任职的几家公司大老板的经营智慧，仔细深思，其实这些不就是“分析问题与解决问题”这句话可以概括的吗？

过去我曾在工厂、门市店面和世界各地的先进企业参观访问，这些画面就像在昨日刚发生的一样清晰，同时也让我拥有了珍贵的实践经历。

近两三年来，我从事教师行业后，发现不管是本科生、研究生还是MBA或上班族，均渴望了解这一领域的知识。

我一向定期购买日文企业管理书籍，半年前，我上网查日本出版社的网站，不经意中看到一本剖析“问题解决力”的书籍，竟然在两年内再版35次，非常畅销，极受上班族的欢迎。

看到市场的潜在需求，听到学生及上班族们热切的心声，我决定着手撰写这本我个人看来极有价值，也是我先前未曾看过或想过的一本书。

本书的特色

本书具有以下几点特色。

第一，结构完整、内容丰富、观点多元，理论兼具实务。

本书参考了近10本日本书籍，3本美国书籍，以及我个人十多年的工作经验，可说是一本结构完整、内容丰富、观点多元，同时理论兼具实务的讨论问题分析与解决的管理书籍。

第二，本书内容尽可能采用图示方式，以达到简明清晰的效果。

本书写作风格简要。我曾受过很多大老板的培训，他们要求我写的各种报告或文案均应力求以图形或表格形式来呈现。我个人也认为，要讲述内文重点，用冗长的文字说明是较差的表现方式，图示法反而是一种提炼，远比文字描述更为不易。

第三，本书不仅告诉您如何发现问题、分析问题与解决问题，更强化了您必须具备的企业管理与商业基本知识。

本书第九章、第十章、第十一章、第十二章、第十三章及第十四章等六个章节，向读者提供了商业活动中基本的知识与常识。读者如果能够提高这方面的素养，将能使自己分析问题与解决问题的能力大为提升。

本书为何重要

各位读者如果当过上班族，就会知道除了每个部门日常的营运活动外，企业经常面临着新问题发生与新计划推动的局面。外部环境 with 内部环境的不断变化，经常给企业带来强烈的冲击，这些都会影响企业的生存、发展及营运绩效。企业如果不能妥善解决问题，或是对策不够有效，那么企业的获利能力及竞争力就会日趋下滑，这是很严重的课题及挑战，而这也正显示了本书的重要价值所在。

本书给谁看

本书主要是提供给广大的上班族阅读参考之用。不管是基层员工、中层干部或高层主管，甚至是老板们，都应该深入阅读。

一般来说，年轻的基层员工，有理论、有知识，但缺乏经验；年近不惑的中高层干部们，虽有经验，但较缺乏理论分析能力与新知识。本书内容恰好兼具了理论与实务这两个方面。

此外，各大专院校的工商管理学院、传播学院及文法学院等相关系所，也应考虑把本书列为选修课程，培养学生们进入职场后处理事务的必备技能。另外，一般公司的人力资源与培训部门，也可以将本书纳入公司培训课程。事实上，很多公司已开始重视这方面的培训。

感谢与祝福

本书能顺利出版问世，感谢我的家人、学生、台湾世新大学传播管理所的上级及同事，以及本书出版部门各位同仁的支持、鼓励、指导与期待。由于你们的鼓励，我才有动机与毅力在寒冬的深夜中埋首完成此书。

最后，愿以几句我所喜爱的座右铭，与各位读者分享，希望你们在未来求学或工作生涯中都能克服困难，迎来有意义、有价值的美满人生。

“成功的人生方程式：观念（想法）×能力×热忱。”

“终身学习必须是有目标、有计划与有纪律地去学习。”

“人有悲欢离合，月有阴晴圆缺，此事古难全。但愿人长久，千里共婵娟。”

再次深深地祝福所有的读者们！

戴国良

【 目 录 】

第一章 问题是什么 / 1

- 一、要有问题意识与目标意识——“看得见”与“看不见”的问题 / 2
- 二、什么是问题——目标与现状的落差即是问题所在 / 3
- 三、目标的类型 / 7
- 四、问题意识的5个要素 / 9
- 五、企业问题有哪些——四大归类及项目内容 / 10
- 六、从供应商、大客户及竞争对手三大主轴看问题 / 12
- 七、企业内部与外部的的问题 / 14
- 八、依时间序列分类的三大问题类型 / 14
- 九、加强对环境情报的掌握 / 16

第二章 让问题看得到——如何发现问题 / 21

- 一、从发现问题开始的“管理循环” / 22
- 二、谁负责发现问题 / 22
- 三、问题如何呈现 / 23
- 四、从Know How到Know Why——提升问题发现力 / 23
- 五、发现问题的四大原则 / 24
- 六、被发现问题的两种类型及其负责部门或人员 / 27
- 七、发现战略问题的4种技能 / 27
- 八、导致企业不能发现问题的4个理由 / 28
- 九、不知道有问题的5种状况 / 28
- 十、信息产生遗漏的原因及处理信息遗漏的五大原则 / 28
- 十一、如何避免企业内部官僚组织体系掩饰问题点——两种方法途径 / 30

第三章 如何分析问题 / 31

- 一、对于问题本质的分析，应掌握住广度、深度与重度3个观点 / 32

- 二、如何提升自己或下属的“问题分析力” / 33
- 三、如何看透问题的本质——问题分析层面 / 33
- 四、问题基本结构的两个决定因素 / 36
- 五、面对问题——从混沌状态到清楚状态 / 36
- 六、分析现状问题的两个障碍 / 38
- 七、如何抓出问题点——成立专案小组是最常见的模式 / 39
- 八、问题不一定都能得到最好的解决，因为问题出在“人”的身上 / 39

第四章 如何组织问题及解决问题 / 41

- 一、组织问题的两种不同思路 / 42
- 二、环境变化产生的问题 / 44
- 三、目标达成的限制条件 / 45
- 四、有关问题解决的4个领域 / 45
- 五、设定课题的6个重点 / 46
- 六、愿景与目标设定的4个原则 / 47
- 七、探明原因的4个重点 / 47
- 八、研究及选择方案的3个重点 / 47
- 九、预测困难的原因点 / 48
- 十、解决问题的理论与工具 / 48
- 十一、日本东芝集团培训中坚干部的4种能力 / 49
- 十二、解决问题的步骤 / 50
- 十三、IBM解决问题的六大步骤 / 52
- 十四、如何建立以有效发现问题与解决问题为导向的组织结构 / 52
- 十五、主管提升自己看报告能力的3项要点 / 54
- 十六、不同阶层主管对分析问题、研究方案及做出决策的职责对照 / 56
- 十七、日本7-ELEVEN公司董事长铃木敏文的观点——分析与解决问题的4步骤 / 56
- 十八、成立“工作团队小组”（Work Shop）以解决问题 / 57
- 十九、某集团项目小组运作模式及流程 / 57
- 二十、找到问题的当事者是谁 / 58

二十一、辅导顾问能力的分析 / 59

第五章 如何培养“战略思考力” / 63

- 一、战略思考力的重要所在 / 64
- 二、战略思考力的构成要素——5种能力 / 64
- 三、战略思考的五大程序 / 65
- 四、企业最高领导人每年度应提出具体化的愿景目标 / 69

第六章 见树未见林VS见树又见林 / 71

- 一、“见树未见林”现象的7种来源 / 72
- 二、有关“见树又见林”的7种思考 / 72

第七章 思考解决方案 / 77

- 一、3种选择方案方式 / 78
- 二、发现与解决问题应具备“六到” / 78
- 三、解决问题的会议模式及流程 / 79
- 四、解决问题过程中经常借助的外部专业单位 / 81
- 五、如何处理战略与战术之间的问题 / 82
- 六、如何处理模糊的问题 / 82
- 七、数据决策——成本效益比较的数据原则 / 83
- 八、决策案例图示 / 84
- 九、解决问题——从投入、过程及限制条件3方面着手 / 85
- 十、有效的解决方案——从正确地设定与发现问题开始 / 86
- 十一、增强问题解决力的14项要点 / 87
- 十二、如何解决棘手的问题 / 88
- 十三、从资源观点看解决问题之道 / 89
- 十四、经营改革的3种层次 / 92
- 十五、企业内部改革的步骤 / 93
- 十六、思考解决问题的8个要素 / 93
- 十七、选择问题解决方案应想到“竞争对手会怎么做” / 94
- 十八、解决顾客问题——方案解答式的营业循环 / 95

十九、如何在会议中学习才会进步 / 95

二十、个人能力组成结构 / 97

第八章 决策理论与实务 / 99

一、决策的程序 / 100

二、决策模式的类别 / 100

三、影响决策的六大层面因素 / 101

四、管理决策的考虑点 / 102

五、群体决策 / 103

六、有效决策的指南 / 104

七、成功企业的决策制定分析 / 105

八、企划人员如何增强决策能力 / 111

九、结语 / 116

第九章 常用的分析架构与分析类型 / 117

一、3C的分析架构 / 118

二、7S的分析架构 / 118

三、营销4P的分析架构 / 120

四、从外而内的5种层次分析 / 122

五、Business System——各种行业投入到产出的价值链过程 / 125

六、解决问题的步骤架构 / 127

七、分析方法的6种类型 / 128

八、对SWOT分析的基本过程 / 130

九、50个重要商业名词 / 130

第十章 常用的数据图示及分析图示法 / 133

一、曲线图 / 134

二、条形图 / 134

三、饼图 / 135

四、定位图 / 136

五、SWOT图 / 136

- 六、鱼骨图 / 137
- 七、直形百分比图 / 138
- 八、条形百分比图 / 138
- 九、树状图 / 139
- 十、产业竞争力分析五力架构图 / 139
- 十一、BCG Model图 / 140
- 十二、矩阵分析图 / 141
- 十三、雷达分析图 / 141
- 十四、阶梯图 / 142
- 十五、包含法（交集与联集）图 / 143
- 十六、区别位置图 / 143
- 十七、相关性图 / 144
- 十八、全球布局图 / 144

第十一章 利用逻辑树来思考解决方案及探究原因 / 145

- 一、利用逻辑树来思考解决方案 / 146
- 二、利用逻辑树来探究原因 / 147
- 三、结语 / 148

第十二章 经营分析与数字管理的指标项目 / 149

- 一、经营分析比例用法的五大应用原则 / 150
- 二、经营分析的五大类指标 / 151
- 三、结语 / 159

第十三章 成功经营管理秘诀——问题分析与解决的全方位观 / 161

- 一、企业成功四部曲 / 162
- 二、成功的途径 / 163
- 三、成功的法则——向失败学习，可以允许失败，但不能再犯 / 164

- 四、成功与失败的分野——成功的人，找方法；失败的人，找理由 / 165
- 五、经验 = 时间 + 金钱 / 165
- 六、成长来自什么——胸怀宽广，心思细密 / 166
- 七、机会总是留给有准备的人 / 166
- 八、什么叫做学问——多学多问，学着发问 / 167
- 九、什么叫全局控制能力——心有多大，舞台就有多大 / 168
- 十、三对——人对产业、选对公司、跟对主管 / 168
- 十一、用人“三对”主义——用合适的人，放在合适的位置，做正确的事 / 169
- 十二、建立系统的步骤 / 170
- 十三、赢的策略 / 170
- 十四、经营在管什么——资源 / 171
- 十五、高级主管最重要的7件事 / 172
- 十六、主管的12项工作职责 / 173
- 十七、我们每天都在做什么事情——处理信息 / 174
- 十八、学习的方法 / 175
- 十九、什么叫“简化” / 175
- 二十、人才的竞争力——技术 + 知识 / 176

第十四章 有助分析与解决问题的基本企业管理知识精华摘要 / 177

- 一、策略管理知识 / 178
- 二、财务管理知识 / 201
- 三、营销管理知识 / 205

第十五章 结语——解决问题需要的7种能力与23项重点 / 221

Problem Solving

第一章

【 问题是什么 】

一、要有问题意识与目标意识——“看得见”与“看不见”的问题

在企业经营过程中，最重要的是要有“问题意识”。管理者要保持高度的问题意识，千万不要在问题恶化后，才想到解决。因此，人们必须在问题发生之前就预见到问题可能会发生，所谓“防患于未然”，即为此意。

问题意识的核心中最重要的是即为“目标意识”。当目标可能没办法达成时，即表示问题可能正在形成中，或者已经形成了。因此，人们实现目标的强烈信念，就成了“问题意识”的构成要素。

事实上，企业的问题可以区分为“看得见”与“看不见”的问题。看不见的问题，经常是在“冰山”下层，这正是人们要特别注意的，并应想办法使它变为“看得见”的问题。这是企业各部门要主动努力的方向，也是目前流行制定各部门“工作绩效指标”（KPI）的重要意义所在。

是否看见问题（障碍）的3种情况，如图1-1所示。您的公司或您的部门是属于哪一种情况呢？

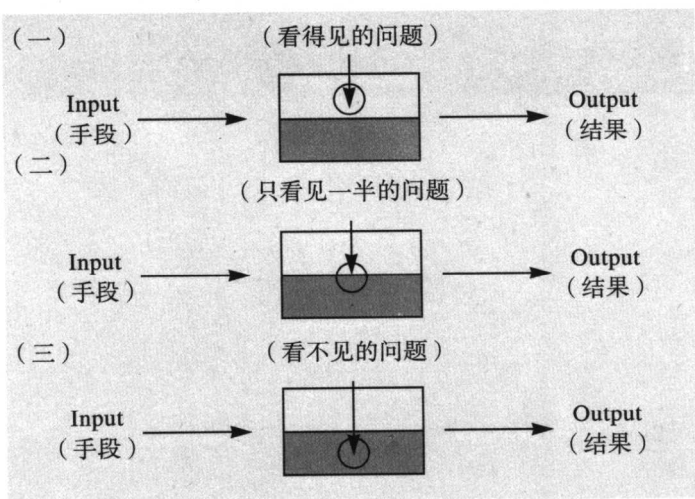


图1-1 是否看见问题的三种状况

二、什么是问题——目标与现状的落差即是问题所在

什么是“问题”？

只要人们原订的“目标”与实际达成的“状况”两者间有落差（Gap），即代表无法达成原先所期待达成的结果，这就是发生问题了（问题=目标-现状，即为落差）。

如图1-2所示。

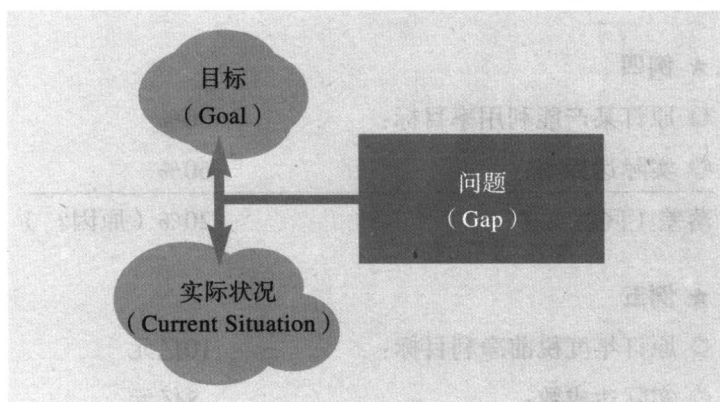


图1-2 落差的生产

★ 例一

◎ 原订营业收入（简称“营收”）目标：	100亿
◎ 实际达成：	80亿
落差（问题）：	20亿（短少）

