

继《新行政精神改变中国》、《实干精神》、《落实力决定成败》后

路大虎全新力作

企业、政府机关培训系列

直面责任黑洞、执行力顽疾和创造力陷阱

问题到此为止！

路大虎◎著

推诿、抱怨、拖延、消极、计较、自我、耍小聪明、执行不力……

让制造问题的人变成解决问题的高手！

全面改变组织作  提升执行效果

中国青年出版社

直面责任黑洞、执行力顽疾和创造力陷阱

问题到此为止！

路大虎◎著

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

问题到此为止! / 路大虎著. —北京: 中国青年出版社, 2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5153 - 1915 - 5

I. ①问… II. ①路… III. ①工作方法 - 通俗读物

IV. ①B026 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 216510 号

出版发行: 中国青年出版社

社 址: 北京东四十二条21号

邮政编码: 100708

网 址: www.cyp.com.cn

责任编辑: 刘霜 Liushuangcyp@yahoo.com

编辑电话: (010) 57350508

营 销: 北京中青人出版物发行有限公司

电 话: (010) 57350517 57350522 57350524

印 刷: 北京嘉业印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 700×1000 1/16 12.25印张 2插页 200千字

版 次: 2013年11月北京第1版 2014年1月第2次印刷

定 价: 30.00元

本图书如有印装质量问题, 请凭购书发票与出版部联系调换

联系电话: (010)57350526

序

要解决问题，先解决自己

做问题的解决者，不做问题的制造者

生活在社会上，你每天都与形形色色的问题打交道，有的人抱怨连天，有的人游刃有余，这彰显出“问题解决力”的巨大差距：

——停车老大难？为什么别人能轻轻松松找到停车位？

——销售回款难？为什么别人能及时地追回货款？

——同事不配合？为什么别人能搞定同事共同把工作完成？

不论你在企业、政府机关工作，抑或在日常生活中，每天都会面对形形色色的问题。这是由矛盾的普遍性和特殊性决定的。你是怨声载道还是向问题“亮剑”，这是一场影响命运的选择。

笔者曾跟一位老部长谈话，他说年轻干部须着力培养自己发现问题、提出问题、分析问题和解决问题的能力。笔者也曾与一位著名企业家交谈，他说企业最需要能独当一面的人——把某个问题交给他，你就放心了，你知道他能解决好。问题解决力是基层工作的重要能力，也是时代迫切呼唤的一种能力。

一句话概括：要做问题的解决者，不要做问题的制造者。要想解决问题，首先解决自己。

“问题就是时代的口号”

从宏观层面看，如何缩小收入差距、如何调控房地产、如何加强社会保障、如何推进素质教育、如何提升道德风气、如何保证食品安全、如何遏制环境污染、如何深化反腐倡廉……这一个个大问题，关系到国家的稳定发展，关系到“中国梦”是否实现。

从微观层面看，如何解决个人就业，如何使个人能力发展与社会需求相适应，如何增加收入，如何在职场上立于不败，如何搞定客户，如何发展企业，如何买得起房子，如何教育子女，如何搞好饮食安全，如何保证病有所医、老有所养……正如前总理温家宝同志所说：“中国有 13 亿人口，不管多么小的问题，只要乘以 13 亿，那就会成为很大很大的问题……这是中国领导人时刻都必须记住的。”

“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。”不光国家领导人要操心问题的解决，个人也须拿出社会责任感，从解决一个个小问题起推动时代大问题的解决。

解决才是硬道理！

美国诺贝尔经济学奖获得者萨缪尔森写过一篇著名的文章《为

什么我永远也不会进入政府工作》，他这样描述政府：来自下面的反对，来自上面的压力，成功时的寂静，失败时的喧嚣。萨缪尔森受不了这些，所以选择不从政。作为机关公务员群体，现实的“三高”（工作高压、生活高压、舆论高压）正逐渐取代以往的舒适安逸，没有问题解决力，谁也不能保证端牢一辈子饭碗。“为人民服务”不是一句口号，而是我们成功的秘诀。为群众解决好一个个小问题就是在为社会办大事，所以要着力提升自己的问题解决力，让自己具备“万能钥匙”的综合素质，以灵活、有效的工作方法开展工作。

作为企业员工，职场沉浮亦是问题解决力说了算。世界上的工作只有分工不同，没有实质区别，因为都是在解决问题。要加强学习，提升个人知识、经验、能力，增长智慧，激发干劲，干出成绩，不光为企业解决问题，也能为个人解决生存发展的大问题。

树立问题意识，善于发现问题、提出问题、直面问题、研究问题、回答问题，积极推动问题的解决，集聚推动发展的正能量。这不仅是对党政机关的要求，也是对商业企业以及各行各业人员的要求。

翻开此书，你会找到解决问题的方法。在写作时，我秉持一个宗旨：不说废话、空话、套话，只说有用的话。我把解决问题总结为“三大转变”“七大方法”和“八大行动”，最后为把问题解决得更好和预防问题发生又增加了两大总结。好学好记，现学现用。

这是一本帮你解决问题的书，期望帮助你成为一个解决问题的人。

路大虎

2013年9月

C 目录

CONTENTS

序 要解决问题，先解决自己.....	1
--------------------	---

第一篇 停止制造问题，开始正视问题	1
-------------------------	---

——想解决问题，先解决自己的态度

态度一 面对问题，一不怕二不躲 / 3

“遇到问题绕道走，碰到矛盾就缩手”害人误己 / 3

“很好管”“必须管”的事缘何“无人管” / 6

态度二 面对问题，没有任何借口 / 10

“红豆局长”邓连军因言被免敲响吏治警钟 / 10

多为问题找方法，少为失职找借口 / 14

态度三 面对问题，积极挑战勇于负责 / 19

问题丛生背后暴露责任心缺失 / 19

干部要争当“出头鸟”，敢为“天下先” / 24

第二篇 研究分析问题，思考解决问题 31

——解决问题，重在“预演”

方法一 做好问题定位，取代穷忙瞎忙 / 33

深入调查，层层设问，引导问题暴露 / 33

银针要扎向问题的穴位：快、准、狠 / 37

方法二 做好发散思考，取代定式思维 / 42

思维空间决定你的成长高度 / 42

“迎着问题上，肯定会想出办法来” / 47

方法三 做好集思广益，取代独断专行 / 53

当官办事不收礼，收礼只收好建议 / 53

大智兴邦，实践“集思广益型”决策模式 / 57

方法四 做好辨证施治，取代照搬经验 / 62

最大的经验是不照搬经验 / 62

因地制宜，因人而异，对症下药 / 66

方法五 做好实施方案，取代令行不通 / 70

“上有政策，下有对策”，谁之过？ / 70

怎样让和尚撞出“合格的钟”？ / 74

方法六 做好统筹安排，取代“瓶颈”倒逼 / 79

工作一盘棋，打好统筹牌 / 79

抓统筹，破瓶颈，提效益 / 84

方法七 做好标本兼治，取代“锯箭疗伤” / 89

“头疼砍头、脚疼砍脚”：行政庸医真可怕 / 89

“锯箭疗伤”伤更痛，追根溯源方治病 / 93

第三篇 一竿子插到底，贯彻落实问题 97

——解决问题，执行第一

行动一 要立即行动，不要推诿拖延 / 99

治理“机关病”，告别“庸懒散” / 99

“马上办”不仅要办，更要办好 / 103

行动二 要真抓实干，不要面子好看 / 107

看政绩，不看“政绩工程” / 107

抓而不紧等于不抓，抓而不实等于白抓 / 111

行动三 要责任到人，不要权责不清 / 114

掀起“责任风暴”：人人头上有目标，个个肩上担责任 / 114

创新监管手段，提高问责实效 / 117

行动四 要班子合力，不要山头林立 / 121

团结就是力量：整治“貌合神离，合而不力” / 121

“1+1>2”：互相补台，好戏连台 / 125

行动五 要业务过硬，不要糊弄过关 / 130

“政策理解不一”，税务员一句话免征税款13万！ / 130

干一行，爱一行，精一行 / 134

行动六 要细节到位，不要漏洞百出 / 138

细微之处见精神 / 138

机关工作无小事 / 142

行动七 要彻底解决，不要反复发作 / 147

重复出现问题是作风问题 / 147

从源头切除问题复发的癌细胞 / 151

行动八 要遵守法规，不要脸上抹黑 / 156

知法犯法，情何以堪 / 156

修炼成一颗透明的“钻石干部” / 160

第四篇 权衡利弊得失，预防胜于解决 165

——解决问题，要善于思考总结

总结一 怎样把问题解决得更好 / 167

从经验教训中磨砺工作方法 / 167

创造条件，把问题绊脚石变成成功垫脚石 / 171

总结二 怎样把问题消灭在萌芽状态 / 176

给“温水青蛙”们打一针“问题意识”清醒剂 / 176

预防问题永远胜过最好的解决 / 180

附录 “3A”问题解决路线图 185

后记 186

第一篇

停止制造问题，开始正视问题 ——想解决问题，先解决自己的态度

干部、骨干解决问题能力不如群众，暴露了什么问题？门难进、脸难看、话难听、事难办，讽刺了谁？在其位不谋其政，食人禄不解人忧，遇见问题就来一句：“这是制度（体制）造成的，我有什么办法？”一句话就把解决问题的路堵死。制度或体制是问题的本质原因，还是你为没有能力解决问题而找的理由？

不解决问题就是制造问题，归根结底是个人态度问题，必须立刻改变。要把能解决问题的干部提上来，把不作为的人拿下去。

态度一 面对问题，一不怕二不躲

独家解读

在工作中，越害怕出现问题，越容易遇到问题，越躲避问题，问题越容易找上你。为什么会这样？因为害怕问题，问题就会被你的恐惧无限放大，而躲避问题会导致问题越积越多，最后暴露出来造成无法收拾的局面。聪明人选择直面问题、挑战问题，往往谈笑间就把问题解决于无形。

“遇到问题绕道走，碰到矛盾就缩手”害人误己

为害怕、逃避问题者画像

在炎热的非洲沙漠，一只鸵鸟遭到敌人的追捕。当危险步步逼近时，这只鸵鸟突然停下奔跑的脚步，伏卧在地，身体蜷曲一团，闭上眼，将头钻进沙子里……

“多么愚蠢的鸵鸟！”你可能会说。实际上许多人的做法并不比

鸵鸟高明。此处举这个例子是想为一类人画像：他们“遇食颈如鹤，遇事头如鳖”，在办公室里最怕问题找上自己，最爱把问题推给别人；他们信奉“眼不见为净”，缩在自己假想的舒适区里，把问题挡在门外；他们得过且过，相信“天塌下来自有高个儿顶着”。在一个单位里，当鸵鸟心态的人太多时，会出现什么情景呢？这个单位一定没有士气、效率效能极差。作为抱持鸵鸟心态的人，无异于在浪费自己的生命，扼杀天分并让自己被淘汰出局。

问题是弹簧，你弱它就强

第一，个人斗志决定问题的难度

世界是联系的、发展的，矛盾也层出不穷，这就注定了我们每一天都可能面临新问题，且找不到一劳永逸解决所有问题的模式。时代发展到今天，我们面临的问题并不比先辈们曾经面临的更艰巨。

1927年秋，秋收起义失败后，毛泽东同志对工农革命军战士们讲话：“我们好比一块小石头，蒋介石好比一口大水缸，但只要我们团结紧、打仗勇，我们这块小石头总有一天要打烂蒋介石那口大水缸的！”一句话，把大家心头的迷雾全吹散了。

我在读毛泽东著作时，常想到革命前辈面对帝国主义、封建主义和官僚资本主义三座大山的压迫，目睹中华大地上民不聊生，满目疮痍，都有建立新中国的必胜信心。我们今天面对工作中的一些问题，又有什么值得畏惧的呢？请记住，不是因为问题难以解决，

我们才失去了斗志，而是我们失去了斗志，那些问题才变得很难解决。

第二，正视，是解决一切问题的前提

“遇到问题绕道走，碰到矛盾就缩手”会使问题越积越多、矛盾越拖越大。松下幸之助先生在管理中多次要求部属不拘一格地向他反映问题，而且不要客气，因为问题并不可怕，可怕的是隐藏问题——小问题得不到及时解决，就会恶化成危及存亡的大问题。综观国内国外、商界政界，这方面的教训真是不胜枚举：

——巴林银行的一名区级职员利用 88888 “错误账户”（专门处理交易疏忽造成的错误）向公司掩盖交易损失不敢汇报，结果损失越来越大，终使这家有着 233 年历史的银行破产。

——三鹿奶粉企业收到消费者反映宝宝食用奶粉后大便秘结带血丝的问题后并未重视，最后酿成“毒奶粉”事件，置企业于死地，当地数名干部、企业负责人受到党纪国法处罚。

——辽宁省沈阳市铁西区中国家具城工商所收到市民举报“该所辖区一家大型超市出售假冒伪劣食品”，3 个月过去也未给予任何答复，最后收到市民送来的“行政执法，不作为奖”锦旗，酿成一起公信危机。

问题不会因为你的躲避、掩盖而自动消失，反而会发酵得更加复杂，难以处理。逃避的代价注定是失望。第十二届全国政协主席

俞正声在担任上海市委书记时，就要求面对各类舆情不能有鸵鸟心态，不要回避和敷衍，要拿出正确的态度和办法，改进执政方式，提高执政效能。在我们的工作中，面对的问题形形色色，正视是唯一最佳的选择。

解决问题，从我做起

- | | | |
|----------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1. “为官避事平生耻”，做到直面问题 | ☐ 做到 | ☐ 未做到 |
| 2. “报喜也报忧”，及时向上级汇报问题 | ☐ 做到 | ☐ 未做到 |
| 3. _____ | ☐ 做到 | ☐ 未做到 |
| 4. _____ | ☐ 做到 | ☐ 未做到 |
| 5. _____ | ☐ 做到 | ☐ 未做到 |

“很好管”“必须管”的事缘何“无人管”

“简单问题”为何难解决

2004年两会期间，《中国青年报》报道：

四川省泸定县咱里村的村支书高显明代表向省委书记张学忠代表、省长张中伟代表深深地鞠躬致谢，原来他们村种植的蔬菜得了“怪病”，轻则减产，重则绝收。村里“找了上头多次，可一直盼不到农技员下来”。来北京参加

两会时，高支书见到省委书记和省长反映了情况，当天晚上，省农业厅专家组就已赶到县里，次日一大早 20 多位专家就已到达村里下田忙活了。

2013 年两会期间，《解放日报》报道：

最近听人大代表谈到一件事：走访调研中老百姓反映龙吴路比较脏乱，“不像上海的路”。原以为这是可以马上解决的“小问题”，没想到迟迟没有解决，于是又专门提出书面意见。相关部门解释说，迟迟不能解决的背后，有复杂原因。这让代表十分感慨：老百姓眼中“很简单”的问题，为何就解决不了呢？

时光流逝 7 年，解决“简单小事”的难度似乎并未降低。然而一旦得到领导关心或社会舆论关注，下级部门就会立刻重视起来，拿出雷厉风行的办事效率，取得立竿见影的效果。这说明“难度”是人为制造的。

“现管”不力三宗罪

简单问题解决不了，根源在于“现管”不力。

第一宗罪：推诿

“就两个问题，违法车库、高价物业费，规划局踢给房管局，房管局踢给物价局，物价局再踢给规划局……”