

找对问题 做对事

张利宁◎ 编著

上帝在我们的左手埋下了问题的同时
在我们的右手留下了方法——面对、处理和解决问题的方法



中国物资出版社

找对问题 做对事

张利宁◎编著

上帝在我们的左手埋下了问题的同时
在我们的右手留下了方法——面对、处理和解决问题的方法



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

找对问题做对事/张利宁编著. —北京: 中国物资出版社, 2008. 8
ISBN 978 - 7 - 5047 - 2902 - 6

I. 找… II. 张… III. 工作方法—通俗读物 IV. B026 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 103189 号

责任编辑 秦理曼

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 15.25 字数: 204 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2902 - 6/B · 0145

印数: 0001—4000 册

定价: 26.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

无论我们从事什么样的工作，无论我们的职位高低如何，我们都无法避免问题的产生和出现，也许这就是人们把“问题”称为“问题”的原因。不过，上帝在我们的左手埋下了问题的同时，在我们的右手留下了方法——面对、处理和解决问题的方法。

当问题出现的时候，要么我们被问题的狰狞面目吓倒，任凭它肆无忌惮地将我们的工作和生活侵扰得体无完肤；要么我们巧妙地运用解决问题的方法和技巧将一块块绊脚石当成垫脚石。

卓有成效的问题解决者通常不会受到环境、条件、职业和地位的约束。即使迎面而来的挑战如同所罗门宝瓶中的魔鬼一样可怕，他们也会从容以对。事实上，他们处理问题的方法和技巧会让他们成为职场的焦点。当然，解决问题之道所带来的好处并不会仅仅局限在办公室里——尽管那些卓有成效的问题解决者遇到的问题也许不会比世界上其他人少多少，但是，解决问题的方法和技巧会让他们的压力消融于无形之中，从而为他们在工作和生活中的成功增添砝码。

本书的目的是帮助你在解决问题的时候高效迅捷、充满自信——尤其是在解决工作中可能遇到的问题时。如果你觉得自己

快让排山倒海般的问题压扁了，如果你的工作是管理他人，如果你是团队中的一员，如果你的职责本身就是要解决问题（例如技术支持、客户服务），那么，本书是你不容错过的最佳选择。

通读本书，你就会掌握解决问题的四个步骤：

1. 识别真正的问题；
2. 定义问题；
3. 提出解决方案；
4. 实施方案。

同时，你还可以学习到如何培养解决问题的积极心态，如何激发你的创造力，以及如何在推理论证中避免最常见的错误。

尽管本书每章的内容相对独立，但我的建议是你最好按照书中的顺序从头到尾地阅读。如同其他方法和技巧一样，解决问题的技能也是一个循序渐进的过程。由于本书中每个章节的内容往往是建立在前面章节内容的基础之上，因此，如果你没有深入理解第一章中所阐述的概念，那么你将与第二章中的许多精华之处擦肩而过——如同一股股细沙从你的指缝滑落一样。我的建议是，在继续下一章的学习之前，一定要确信自己已经对上一章的内容了如指掌。

现在，就让我们一同踏上解决问题的旅程吧。

编者

2008.8



目 录

第一章 解决问题的关键在于开始	1
识别真正的问题是有效解决问题的一半	2
解决问题的四个步骤	5
你是轧人还是轧狗	8
辛德勒的名单，一个站不住脚的假定	10
解决错误问题的四个陷阱	14
以己度人	15
作茧自缚	19
以偏赅全	25
盲人摸象	29
不值得定律，让自己做正确的事	37
第二章 定义问题，发现机会的种子	39
问题和机会是一对孪生兄弟	40
别把问题和争端混淆	43
描述事实，而不是论断	47
让我们的表述成为无可争议的事实	50



找对问题做对事

定义问题，一段危险的旅程	56
目标，终点也是起点	61
理想的情形和状态是什么	63
跳起来才能够到的桃子	69
我需要更多的事实	73
精确记录，有案可查	77
凡事有果必有因	78
为什么，挂在嘴边最多的一个词语	87
第三章 态度，影响解决方案的力量	93
态度和能力一样重要	98
隐藏在头脑中的消极因子	103
让身体和精神状态达到最佳	112
重新点燃好奇心	115
一看二问三听	117
移步换景，世界只在你眼中	123
穿上他人的鞋子走一走	126
事实也有对称性	132
第四章 创造思维，为方法注入活力	135
释放你的创造力	136
洞察是创造力的源泉	140
激发创造力的四个秘诀	145



第五章 掀起一场头脑风暴	153
唯一的规则就是别管什么规则	155
罗列，只要你想	160
思维导图，画出你的想法	164
双向关联，万千事物一线牵	166
模式，观察世界的框架	169
冲出你的盒子，跨越垂直思考	171
第六章 评估方案，选择最佳的一个	181
简单排序，抓大放小	184
评估标准的七种武器	186
优劣比照，得失寸心知	191
理智与情感	197
虚荣，高帽子戴给谁	199
恐吓，不战而屈人之兵	202
趋众，一样的天一样的脸	203
同情，太上何忍	207
条件陷阱，如果……那么……	212
非此即彼谬论，两个只能活一个	213
循环论证，因为爱所以爱	216
思维跳跃，现在和以后	217



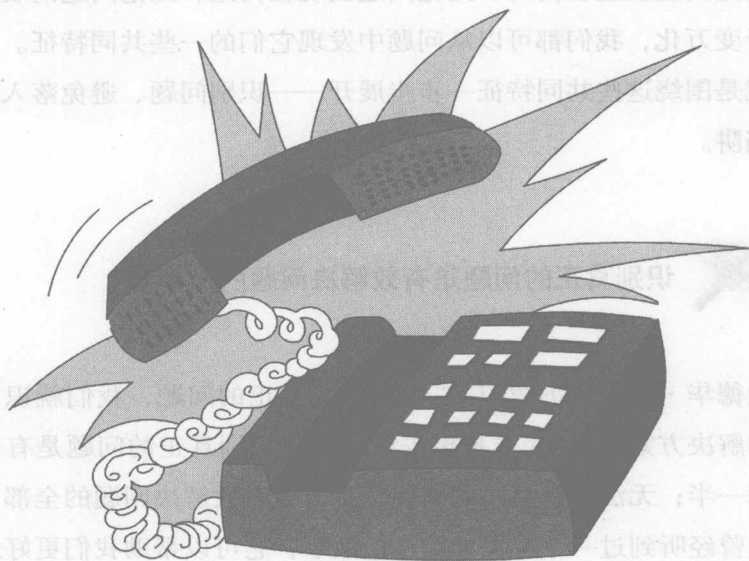
找对问题做对事

第七章 现在，该行动了	221
182 计划，行动的指南针	222
183 顺序，内在的关联和逻辑	224
184 责任人，我的地盘听我的	226
185 时间，有始必有终	227
186 应急计划，未雨绸缪	232
187 评估结果，一个闭合的回路	234

181	一个的卦景卦数，案式卦序 章六第
184	小效大用，礼制单简
188	器礼礼士的卦卦卦卦
191	联心卡尖卦，用出谈卦
197	卦卦卦卦卦卦
199	卦卦卦卦卦卦，荣卦
202	吴夫人而而而而，和感
203	卦卦卦一天卦卦一，众卦
205	恩卦卦卦卦卦
212	公卦卦卦卦卦，揭卦卦卦
213	一个卦卦卦卦卦卦，卦卦卦卦卦卦
216	受卦卦卦卦卦卦卦，卦卦卦卦卦卦
217	卦卦卦卦卦卦卦卦，卦卦卦卦卦卦

第一章

解决问题的关键在于开始





找对问题做对事

尽管我们会在工作和生活中遇到各种各样的问题，但是，我们中的大多数人却从来没有接受过有关解决问题的培训和教育，这让许多人在问题面前茫然失措、一筹莫展。

有人曾经说过，未知是最大的恐惧和敌人。也许，大多数人在问题面前手足无措的原因是他们没有真正认识到问题的本来面目。因此，在学习解决问题的方法和技巧之前，我们首先要明确问题到底是什么，正如弗兰克·泰格所说的：“解决问题的关键在于开始。”

无论问题发生在何时，无论问题出现在何地，无论问题的表现形式怎样千变万化，我们都可以从问题中发现它们的一些共同特征。本章的内容就是围绕这些共同特征一步步展开——识别问题、避免落入错误问题的陷阱。



识别真正的问题是有效解决问题的一半

爱德华·波诺告诉我们：“识别出了真正的问题，我们就识别出了有效的解决方案。”他无非是想告诉我们，识别真正的问题是有效解决问题的一半；无法识别真正的问题却是无法有效解决问题的全部。

我曾经听到过一个有关动物园的故事，它可以帮助我们更好地理解识别真正问题的重要意义。

有一天，动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了。

于是他们召开了一次临时保卫安全会议。

在大会上，动物园副园长认为，袋鼠之所以能从笼子里跑出来，是因为门锁的强度太小了，应该增加门锁的强度。

与会代表认为副园长的讲话高屋建瓴、立意深刻，对动物园未来的

第一章 解决问题的关键在于开始



发展指明了具有高度指导意义的方向，提出了极具可执行性的建议。因此，大家一致举手表决，赞成副园长的提议。

大会过后，动物园有关部门把笼子的门锁增加了两把。

第二天，袋鼠依旧从笼子里跑了出来。

于是，动物园的有关部门召开了临时保卫安全二次会议。

与会代表进行了热情洋溢的发言。园长认为，袋鼠之所以能从笼子里跑出来，是因为笼子的高度太低了，应该增加笼子的高度。

与会代表认为园长的讲话高屋建瓴、立意深刻，对动物园未来的发展指明了具有高度指导意义的方向，提出了极具可执行性的建议。因此，大家一致举手表决，赞成园长的提议，决定把笼子的高度由原来的十米提高到三十米。

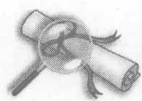
第三天，袋鼠依旧从笼子里跑了出来。

于是，动物园的有关部门召开了临时保卫安全三次会议。他们认为，力度应该再大一些，把笼子的高度加高到一百米，看看那些袋鼠怎么逃。

隔壁的长颈鹿和袋鼠打招呼说：“你们认为，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”“这个很难说。”袋鼠回答，“如果他们再继续忘记关门的话，我想历史还会重演！”

近乎“完美”地解决错误的问题，这是“袋鼠出笼”的故事给予我们最大的启示。动物园的园长把问题定义为“笼子的高度”，也就是说，应该把笼子的高度增加多少才合适。而动物园的副园长把问题定义为“门锁的强度”，也就是说，应该把门锁的强度增加多少才合适。他们的做法为 H. L. 麦肯的一句名言做了最好的注脚：对每个问题来说，总有一个最简单、最巧妙，但也是最错误的解决方案。

当我们沉湎于寻找方法和方案的时候，一定不要忘记回过头来审视



找对问题做对事

我们是否已经迷失了方向。

这个故事同样给予了我们更深层次的警示：当问题出现的时候，它往往会蒙上朦胧的面纱。和我们从操作手册中读到的说明和步骤不同，真正的问题往往不会自动暴露在阳光下——我们必须从杂乱和纷繁中挖掘出它。一位逻辑学大师说过：“逻辑学是用来把洞挖深、挖大成为一个大洞的工具，但是，如果洞的位置是错的，那么，对正确位置上的洞就没有任何益处。”识别问题与挖洞类似，最重要的不是我们可以挖多大、挖多深，而是我们挖的位置对不对。

因此，在解决一个问题之前，我们必须首先识别它；无法识别真正的问题，所有的方法和方案都只是一句空话。

几乎所有管理上的严重错误都可以归结到一个最基本的陷阱：不折不扣地解决了错误的问题。许多经营管理方面的书籍都无法跳出这个最基本的陷阱，因为它们都建立在一个假设之上，那就是企业领导和经理已经知道了真正的问题是什么（例如全面质量管理、优化工作流程、设计薪酬体系、裁减人力资源等）。换句话说，在企业领导实施上述解决方案的时候，他们已经假定企业当前面临的问题就是质量、流程、薪酬和裁员的问题。

但是，这种假定是不是正确？如果我们最初的假定是错误的，那么，我们的解决方案越完美、越有效，我们所有的努力与真正的问题距离就越远。

因此，本书详尽地阐述了识别真正问题的正反两面。从反面来说，我们分析了问题究竟发生在哪里以及为什么会出现这种情况；从正面来说，我们分析了为什么一些企业和个人可以有效地避免代价不菲的失误和危机。无论是哪一种情况，我们的目的都是归纳出最基本的经验和教训，让企业和个人能够学会识别真正的问题，有的放矢。



解决问题的四个步骤

识别真正的问题仅仅是解决问题过程的第一步。总体而言，解决问题的过程可以分为四个步骤：

1. 识别真正的问题；
2. 定义问题；
3. 提出解决方案；
4. 实施方案。

上述四个步骤在解决问题过程中同样重要。不过，由于人们常常忽略解决问题的第一步——识别真正的问题，本书的重心将定位在这个步骤上。与之形成鲜明对比的是，当前多数书籍、培训和讲座都更多地聚焦在第三个步骤——为既定的问题提出正确的解决方案和方法上。

其实，上述几个步骤都是互相联系、互相支撑的。举例来说，每个步骤都可以看做是识别真正问题的子步骤；如果在识别真正问题和定义问题的时候没有考虑到它的实施，我们只能说，解决问题的过程从一开始就是有偏差的。

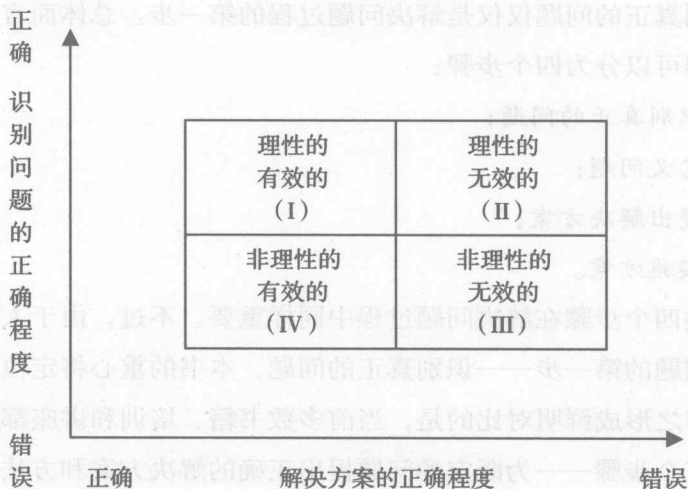
不妨看看下面的例子。位于澳大利亚的国际应用系统学会曾经构建了上万个计算机模型，范围之广几乎涵盖了世界上任何一个可以想到的问题，但是，没有一个计算机模型在实际中得到过采纳和应用。

为什么？因为他们在识别问题的时候仅仅考虑了物理变量和过程，而没有考虑诸如政治、经济等其他因素。正是这种在识别问题上的偏差导致了这些模型的唯一作用仅仅是向建模者提供了为数不多的工作岗位而已。



找对问题做对事

现在，让我们把目光集中在第一个步骤和第三个步骤上。根据识别问题的正确性和解决方案的正确性，我们可以在一个坐标系中绘制出四种截然不同的状态，如下图所示：



在 I 中，我们既识别了真正的问题，又提出了正确的方案。在商业社会中，这是一种为数不多的情况——制定了正确的商业战略并采取了正确的行动方案。

在 II 中，我们识别了真正的问题，却提出了错误的解决方案。在商业社会中，这种情况可以说屡见不鲜——制定了正确的商业战略却采取了错误的行动方案。

在 III 中，我们既没有识别真正的问题，也没有提出正确的解决方案。在商业社会中，这表示我们不仅制定了错误的商业战略，而且还由此采取了错误的行动方案。这往往会产生两种结果：一种是商业战略和行动方案全盘落空，我们除了浪费巨大的精力和时间之外一无所获；另



外一种是商业战略和行动计划相互支撑，最终使问题雪上加霜。

在Ⅳ中，我们没有识别出真正的问题，却针对这个“问题”提出了“正确”的解决方案。换句话说，我们提出了针对错误问题的“正确”方案。为什么我们无法识别真正的问题呢？原因有很多种，其中一个就是我们自身的适应性。当我们小小的世界中出现新事物的时候，它是最富刺激性的。在它保持了一小段时间，既不带来威胁也不带来机会之后，它变成了“环境”的一部分，或者说背景。最后，它被完全略去了。记住，鱼总是最后一个看到水的。

为了识别真正的问题，为了解决正确的问题，我们需要向自己提出以下基本问题：

- 我们当前从事的业务是什么？
- 我们应该从事的业务是什么？
- 我们当前的使命是什么？
- 我们应该执行的使命是什么？
- 我们当前的主要客户是谁？
- 我们的主要客户应该是谁？
- 我们应该如何应对重大危机？
- 外界对我们的行为如何评价？
- 其他人对于当前状态和情形的理解和我们是否相同？

上述问题几乎对任何企业和组织都适用，因此，在本书中，我将陆续在每个小节的结尾提出一些问题，一方面是为了便于读者检查自己对于所学内容的理解和应用；另一方面是为了让读者从自身和企业中发掘潜在的问题，避免落入解决错误问题的陷阱之中。

现在，该是你小试身手的时候了。仔细思考以下几个问题，看看你能得到哪些启示。



找对问题做对事

1. 举出你和你的企业解决错误问题的例子，为什么会出现这种情况？
2. 你认为，正确的问题应该是什么？为什么一开始没有认识到这一点？
3. 裁减员工会成为解决错误问题的方案吗？举例来说明这一点。全面质量管理呢？企业流程再造呢？



你是轧人还是轧狗

学过概率论和数理统计（一门统计学）的学生都知道第一类错误和第二类错误的概念，而且他们也知道应该怎样计算上述两种错误。不过，绝大多数老师并没有告诉这些学生，对于任何问题都存在着另外一种更基本、更重要的错误——近乎完美地解决了错误的问题。我们不妨把它称为第三类错误。

尽管人们常常对第三类错误视而不见，但它却常常发生在我们身边。举个简单的例子来说，为了比较不同的教学方法对于教学质量的影响，有些学校采取了对比论证的模式。他们往往会选择两个水平相当的班级，让同样的老师使用不同的教学方法对他们进行教学。一段时间（例如一个学期或者两个学期）之后，学校再比较两个班级的平均分数，并以此来判断两种教学方法孰优孰劣。

现在，我们可以利用统计学的常识了。如果我们把上述试验定义为