

善于处理问题是一个人综合素质的集中体现

Proficiency of Dealing
with Problems Training Tutorials

处理问题能力 培训教程

最新版

华 阅 / 编 著

不论是工作问题、生活问题或是突发事件，

都需要当事者及时应对和妥善处理。

可以说，处理问题的能力是一个人综合素质的集中体现，
也是一个人在工作、生活和学习中必须面对的实战考验。

中国商业出版社

善于处理问题是一个综合素质的集中体现

Proficiency of Dealing
with Problems Training Tutorials

处理问题能力 培训教程

华 阅 / 编 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

处理问题能力培训教程/华阅编著. —北京:中国商业出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6808 - 6

I. 处… II. 华… III. 问题解决(心理学) - 教材
IV. B842.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 063011 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700 × 1000 毫米 16 开 18.25 印张 210 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定价:36.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

在现实社会生活中,人们几乎每天都要面对诸多问题。有些问题可能属于公事,有些问题则属于私事,还有些问题是属于在社会上遇到的“闲事”或麻烦事。其中有些问题可能很棘手,内中或许夹杂着诸多矛盾,处理不好,问题就可能会复杂化,小事也可能会变成大事;也有些问题是猝然发生的,急需处理,容不得太多的考虑时间和周旋余地——这种时候,最考验人的处理问题的能力。

问题当前,不能不处理。有些问题可能会关系到你的眼前利益,也有的问题可能关系到你的长远利益,对问题处理不好,必然会陷自己于被动,于公于私于社会都大有妨碍,弄不好还会把小矛盾变成大矛盾,把与己无关的矛盾惹到了自己身上,不但受累不讨好,还会遭人怨忿,受人唾骂。相反,如果把各类问题都能处理得风顺水顺,圆满无憾,那么别人就会把你看得很高明,很成熟,很睿智,对你个人能力和素质的评价也会大大提高。

那么,什么是处理问题的能力呢?

“不管黑猫、白猫,抓住耗子就是好猫。”这“抓住耗子”的意思中就包含着处理问题的能力。

遵义会议上,毛泽东为全党指出了一条生路,救中国于危难之间;第二次世界大战期间,在丘吉尔的领导下,英国竟然成为欧洲战场上反法西斯的中流砥柱;拿破仑纵横驰骋于欧洲战场 20 余载,指挥过将近 60 次战役,常常奇计迭出,以少胜多;希思一向受到保守党元老的重器,在党内和政府里一直身居要位,有 20 多年从政的丰富阅历,将近 4 年的首相经历,长达 10 年的保守党领袖



处理问题能力培训教程

CHU LI WEN TI NENG LI PEI XUN JIAO CHENG

CHU LI WEN TI NENG LI PEI XUN JIAO CHENG

生涯,而撒切尔夫人勇敢地向他发起挑战,结果在保守党的选举中,仅第一轮投票,就击败了希思;美国在南北战争初期,北军节节败退,输得一塌糊涂,甚至连华盛顿都几乎丢掉。在如此严重失利的情况下,林肯不顾国人舆论,大胆启用了“酒鬼”格兰特,成了美国南北战争中北军转败为胜的转折点……

这就是处理问题的“能力”。这些人之所以名载史册,就是因为他们想别人不敢想之事,用别人不敢用之法,谋别人不敢谋之策,战别人不敢战之敌,充分显示出了他们处理问题的超人智慧和胆魄。

生活中,有的人潇潇洒洒,谈笑间问题迎刃而解;有的人忙忙碌碌,到头来还是问题成堆;有的人白手起家,没多久便财源滚滚;有的人抱着祖宗的金碗,终不知钱为何用?有的人心想事成,游刃有余;有的人举步艰难,进退维谷。所以然者何?处理问题的能力不同而已矣!

人生总是要与问题为伍的。从呱呱坠地到盖棺论定,从衣食住行到定国安邦,从平民百姓到公子王孙,人人都要处理问题,人人都有问题需要处理。

因此,对每个人来说,活着就需要处理问题,活着就有无数问题等着处理,活着就要不断提高处理问题的能力。

正是从这一宗旨出发,本书科学地阐释了提高处理问题能力的基本原则和实战技巧,介绍了古今中外 200 多个实际问题的处理案例,以供读者在今后处理问题时学习借鉴。

愿读者在本书的陪伴下,面对问题时不慌张,处理问题时不打怵,不怯阵,在今后的社会生活和人生旅途中,活得潇洒,活得滋润,活得事业有成,活得顺风顺水。

编者

2010 年 4 月于北京

目 录

第一章 处理问题应具备的基本素质	(1)
第一节 处理问题应具备辩证的分析能力	(3)
一 考虑问题的起因	(3)
二 考虑问题的结果	(5)
三 考虑问题的本质	(6)
第二节 处理问题应具备良好的沟通能力	(7)
一 处理问题要以理服人	(7)
二 处理问题要以情动人	(8)
三 处理问题要善解人意	(10)
四 处理问题要善听人言	(12)
五 处理问题要注意人的表情	(13)
第三节 处理问题应具备敏锐的洞察能力	(15)
一 透过现象看本质	(15)
二 通过苗头看趋势	(16)
三 善于从小事断大事	(16)
四 善于抓出手时机	(18)
第四节 处理问题应具备良好的心理素质	(21)
一 冷静的心态	(21)
二 平和的情绪	(23)
三 稳重的气质	(24)



四 宽广的胸怀 (25)

第二章 处理问题的基本原则..... (27)

第一节 倾听原则 (29)

- 一 倾听有利于获取对方的好感 (29)
- 二 善于提出问题会使倾听效果更佳 (32)
- 三 倾听的技巧 (37)

第二节 平衡利益原则 (40)

- 一 欲取先予 (40)
- 二 适当妥协 (41)
- 三 公平互利 (43)

第三节 负责任原则 (44)

- 一 敢于负责 (44)
- 二 善于负责 (46)
- 三 为自己负责 (47)
- 四 为他人 团队或国家负责 (50)

第四节 和为贵原则 (51)

- 一 能力互补, 配合默契 (51)
- 二 以和为贵, 化敌为友 (52)

第五节 留余地原则 (55)

- 一 为对方留余地 (55)
- 二 为自己留余地 (57)

第六节 宽容原则 (59)

- 一 允许悔过 (59)
- 二 善于听取不同意见 (62)

第七节 适度原则 (64)

一 举措适度	(64)
二 语言适度	(66)
第八节 平等原则	(69)
一 人格上要平等	(69)
二 方法上要公道	(71)
三 标准上要统一	(73)
 第三章 处理问题的语言技巧	(75)
第一节 分寸技巧	(77)
一 述说要因人而异	(78)
二 述说要善抓关键	(80)
三 述说要创造氛围	(83)
第二节 曲直技巧	(87)
一 用机言巧语的方法处理问题	(87)
二 用直陈利害的方法处理问题	(89)
三 用隐语暗示的方法处理问题	(91)
四 用缄默的方法处理问题	(93)
五 处理问题的反话正说法	(95)
第三节 劝导技巧	(97)
一 以理劝导来处理问题	(97)
二 以情劝导来处理问题	(99)
三 以说服来处理问题	(101)
第四节 反驳技巧	(103)
一 针锋相对的处理问题方法	(103)
二 示假隐真的处理问题方法	(105)
三 关门落网的处理问题方法	(108)



四 陷敌两难的处理问题方法	(109)
第五节 幽默技巧	(111)
一 和谐关系	(111)
二 摆脱困境	(113)
三 消弭矛盾	(114)
四 接近距离	(115)
第四章 处理问题的谋略技巧	(117)
第一节 巧借外力的处理问题方法	(119)
一 力量不足时的借力打力法	(119)
二 借助“热点”争取主动	(121)
三 从对抗中走出来	(123)
第二节 创造优势的处理问题方法	(126)
一 因势利导，水到渠成	(126)
二 顺势便可造势	(129)
三 顺势而为，才能实现完美创业	(132)
第三节 控制局面的处理问题方法	(135)
一 多谋善断，有效驾驭局势	(135)
二 抓住时机，推动局势转化	(137)
三 接受已不可改变的事实	(140)
第五章 处理问题的应变技巧	(143)
第一节 接受认可变化	(145)
一 从容面对变化	(145)
二 睿智应对变化	(147)

第二节 随机应变	(150)
一 在行动上随机应变	(150)
二 在语言上随机应变	(153)
 第六章 处理问题的常用方法	(159)
第一节 敷衍法	(161)
第二节 补锅法	(164)
第三节 冷处理法	(167)
第四节 热处理法	(169)
第五节 硬处理法	(172)
第六节 软处理法	(176)
第七节 摊牌法	(179)
第八节 托辞法	(181)
第九节 谎言法	(186)
第十节 糊涂法	(190)
 第七章 处理职场问题的实战技巧	(193)
第一节 审时度势，处理问题要别具匠心	(195)
一 及时发现及时处理	(195)
二 真情传递	(197)
三 善于自我保护	(200)
第二节 实事求是，处理问题要深得民心	(204)
一 处理问题时多施以关爱	(204)
二 做适当的让步	(205)
三 共担责任	(207)



处理问题能力培训教程

CHU LI WEN TI NENG LI PEI XUN JIAO CHENG

- 四 平息干戈打圆场 (208)
- 第三节 深思熟虑, 处理问题要善动脑筋 (211)
 - 一 领导下属的智慧 (211)
 - 二 维护上司的智慧 (216)
 - 三 处理同事间问题的智慧 (221)

第八章 处理政治问题的实践技巧 (225)

- 第一节 处理政治问题要权衡利弊 (227)
 - 一 推托和敷衍 (227)
 - 二 秉公办理不走样 (229)
- 第二节 处理政治问题要当机立断 (231)
 - 一 该出手时就出手 (231)
 - 二 不该谦让的要当仁不让 (233)

第九章 处理经济问题的艺术 (235)

- 第一节 处理经济问题要善于改变“游戏规则” (237)
 - 一 要善于打破旧框框 (237)
 - 二 善于寻找新途径 (245)
- 第二节 慎重处理经济问题 (249)
 - 一 处理利益分配问题注重让人心理平衡 (249)
 - 二 处理经济纠纷问题要一碗水端平 (252)
- 第三节 处理经济问题要有长远眼光 (255)
 - 一 为了长远利益, 适当地减让权力 (255)
 - 二 从长远利益出发确定处理问题的办法 (256)
 - 三 利用新思路解决经济问题 (259)

第十章 处理社会问题的实战技巧 (263)

第一节 面对问题要灵活化解 (265)

一 要善于顺势 (265)

二 要讲究策略 (269)

第二节 处理问题要巧于应变 (274)

一 洞悉其心，先变 (274)

二 顺势应变 (276)

处理问题能力培训教程

第一章 处理问题应具备的基本素质

处理问题既是一门学问，也是一门艺术。不具备一定的素质，就不可能把握好其中的技巧和分寸，也不可能把现实生活中发生的各种实际问题处理得尽善尽美。

素质，从心理学角度讲，是指人的神经系统和感觉器官上的先天特点。我们这里所讲的“素质”，是指人们在处理问题时，应该具备的一些基本能力。俗话说：“打铁必须本身硬”，如果自己能力鄙薄，水平低下，胸无城府，那么面对问题时就会乱了方寸，束手无策。所谓“大人办大事，大笔写大字”，说的就是这个道理。能力大的人“达则兼济天下”；能力小的人，只能“独善其身”；没有能力的人，可能就是“泥菩萨过河——自身难保”。

那么，处理问题应具备哪些基本素质呢？

第一节 处理问题应具备辩证的分析能力

处理问题，首先得学会思考，学会分析。“酱在哪儿咸？醋在哪儿酸？”这一“咸”——“酸”，总得有个来龙去脉。不会思考，不会分析，就不能找到问题的症结和起因，因而也拿不出正确的处理办法。对待问题就像对待疾病一样，只有对症下药才能收到成效。

所以，思考能力对处理问题来说，是不可缺少的关键环节。我们必须学会辩证地思考问题，只有这样，才能明辨问题的是非和真相，从而为恰到好处地处理实际问题提供思想和认识上的保证。

一 考虑问题的起因

在现实生活中，随时都可能会遇到各种问题，这时，大脑思维的第一反映就是“为什么？”“怎么回事？”你应从多角度多侧面去分析问题的原因和来头，抓住问题的症结后，再针对不同问题，采取不同的处理方法。

美国的麦考尔农用机械公司是靠原始资本积累起家，又靠现代科学管理壮大的企业。公司制度健全，考核严格，而老板麦考尔本人更是一个严肃认真的人，但是公司上下，从中层到员工对老板都十分崇敬，公司内劳资间从未出现过大的矛盾冲突。这其中原因倒不是因为制度及老板的严格，而是因为麦考尔的处事本领，而他最让员工感动的是，处理老员工贝津的事。贝津是麦考



尔建厂时的原老，可在一段期间经常违反公司规定迟到、早退，并且很少与工厂打招呼。一次，他醉酒后进入车间，工长勒令他停止工作，他居然挥拳打工长，工长气愤之余，将此事报告了麦考尔，麦考尔在调查了几名在场的员工证明情况属实后，按公司规定做出了辞退贝津的决定。当贝津接到辞退令后，找到麦考尔，向他诉苦说：“我跟你干了十几年，在工厂最艰苦的时候，几个月拿不到工钱，从来没有怨言，如今你有钱有势了，我犯了这么一点小错误，你就辞退我，你还有良心吗？”说完贝津撕掉辞退令扭头走了，但同时，麦考尔也注意到了在场和围观人的脸上的神情。事情就这么简单么？贝津为什么在现在违反公司制度？这里面会不会有什么隐情？如果这件事处理得草率了，可能要伤老员工的心啊。过后，麦考尔没有就此了事，而是了解了与贝津亲近的员工，当他得知，贝津新近妻子去世了，家里有三个未成年的孩子，大儿子有残疾，小儿子才一岁无人照顾，他本人心烦意乱，在借酒消愁。麦考尔为之一震，立即派人为贝津送去了一份不菲的慰问金，并告诉贝津辞退他是公司的规定，老板本人也不能违反，但绝不会亏待为公司做过贡献的员工，一定妥善安排他今后的生活。不久麦考尔将贝津安置在自己的另一家农厂做了主管，至此，麦考尔圆满地处理了贝津的问题，从而也为自己赢得了“人气”。

从上面我们所举的例证来看，如果我们处理问题，只凭一时性起，不问青红皂白，不做调查，也不做深层次思考，只按表面现象就处理了，而结果是：事情好像是处理了，但很有可能就成为下一个问题出现的隐患或导火索。严格地说，这样的问题不能说是处理了，或者说处理的并不到位。而要处理的好，首先一定要对出现的问题做全面的、辩证的分析，在充分掌握第一手材料的基础上再做决定。

二 考虑问题的结果

面对要处理的问题，不但要找到最好的处理方法，而且还要考虑到问题处理后会是什么样的结果，是问题解决了矛盾就消除了呢？还是会引起其他更麻烦的事呢？如果随着一个问题的解决必然会引起另一个更复杂的问题的产生那这个解决方式就不是合适的，必须寻求新的处理方式。比如，大家都知道历史上的“西安事变”，当时为了促使蒋介石抗日，爱国将领张学良与杨虎城在西安软禁了蒋介石，此时就有人提出杀掉蒋介石，而共产党领导层就考虑到了这样处理此事的后果问题，杀了蒋介石，不但不能完成统一抗日的大业，还会把中国引向更加灾难的深渊，于是坚决反对杀蒋，而是用“逼蒋”的方式处理了此事，这是明智之举。

被人称为“经营之神”的日本企业家松下幸之助也非常会处理问题。后藤是日本三洋电器株式会社的副总裁。当初，他在松下公司一家新建工厂任经理时，松下指示当晚应留下一些人加班，赶出一批急活来，可留下加班的都是一些年轻人，中途都搁下工作出去玩球了，后藤准备一个人完成那些工作。此时，碰巧松下来检查工作，问人都哪儿去了，工作完成了吗？在知道实情后，松下严厉地斥责他：“做为一个厂的经理要带出一个作风像样的员工队伍，而不能迁就，管理要严。”他并没有表扬后藤一个人代替别人苦干的事，然后沉着脸走了。当后半夜，后藤一脸沮丧、一身疲惫地回到家的时候，妻子还没有睡觉，而是准备了几个后藤平日最爱吃的菜等着他。妻子告诉他，是总裁来电话嘱咐的，说是他因工作批评了你，你心情一定不好，叮嘱我做了这些来开导你。听了这话，后藤下决心，一定好好干，不辜负总裁