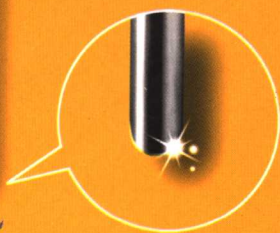


解决问题

才是硬道理

SOLVING PROBLEMS IS THE VALUABLE LOGIC

田 鹏 ● 著

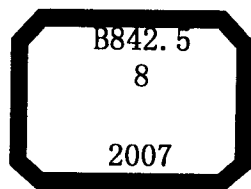


解决小问题获得小成功
解决大问题获得大成功
—— 成功的价值
决定于被解决问题的价值

解决问题
才是硬道理



清华大学出版社



解决问题才是硬道理

田 鹏 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

虽然人人都希望解决问题,但是真正有能力从根本上解决问题的人却不多。

如果不知道什么是问题;如果不知道怎样从现象中发现真正的问题;如果不知道怎样排除情绪上的干扰;如果无法摆脱自以为是的陷阱,解决问题就是一句空话。

本书从准确地定义问题开始,通过明确比较的标准等一系列的具体方法,能够有效地帮助人们理清解决问题的思路。

本书通过新颖的设计,可以让阅读更直接地服务于思想的进步,服务于改善工作的能力。针对如何提高思维质量,本书不仅通过内容,还借助形式,为读者提供了具体方法上的指导。这正是本书的核心价值所在。

本书适合各类组织中的管理人员以及社会大众阅读使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

解决问题才是硬道理 / 田鹏著. —北京:清华大学出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-302-14427-4

I. 解… II. 田… 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 163870 号

责任编辑:徐学军

责任校对:王凤芝

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175

投稿咨询:010-62772015

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮购热线:010-62786544

客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:160×230 印 张:11 字 数:86 千字

版 次:2007 年 1 月第 1 版 印 次:2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:22.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:024607-01

成为解决问题的动力， 而不是解决问题的阻力

（代前言）

任何企业，在任何时候都需要能够解决问题的人！

如果没有能力解决问题，到任何企业都不会受到欢迎！

在企业每一天的具体工作中，如果沿用制造问题的思维，就永远无法找到解决问题的方法。换句话说，在成为解决问题的动力还是制造问题的阻力之间，没有中间地带。

如果水杯从你的手中滑落，掉在地上摔碎了，那一定不是水杯的原因，而是你松手的原因。重复一万次松手的动作，就会造成一万个水杯落地的结果，第一万零一次的松手，其结果也不会有任何改变。如果想改变水杯落地的结果，你就需要努力地抓紧它。换句话说，同样的方法只能造就同样的结果，如果希望有不同的结果就必须使用不同的方法。

那些不同于以往的新方法是从哪里来的？

方法总是和问题相伴的！人们对方法的需要越是在面对问题的时候越显得那么迫切，然而当人们努力实践新方法的时候，会发现自己又遇到了新的问题，还需要掌握其他新的方法。可以这样讲，所有渴望进步的人，在任何时候，都将选择和方法站在一起！因为他们为了获得更大的成功，会不断地寻找问题，寻找更有价值的问题。

虽然从道理上讲，问题和方法是永远无法分离——没有对问题的思考

就找不到方法，没有方法就解决不了问题。但是在现实的工作中，往往出现这样的现象：一部分人总是可以为解决问题贡献力量，而另一部分人却总在制造着某种问题，至少是拖延着某些问题的解决。

这其中的原因有很多，但有一点是非常重要的，这就是真正的发现问题和解决问题并不容易，必须在转变思维、变换观察的角度之后才能实现。如果不能改变那些造成自己处在问题之中的某些意识的话，就找不到问题，更找不到彻底解决问题的方法。如果用自以为可以解决问题的思维，而实际上还在沿用制造问题的思维的话，他们所能够得到的唯一的结果，即使在最好的情况下，也只是暂时地消除了问题的现象。

解决问题和暂时消除问题的现象是完全不同的两件事。比如说，家里的一块墙皮脱落了，看上去很不雅。什么叫解决问题呢？是铲掉比脱落的墙皮更大的一些面积的墙皮，之后抹上灰再喷上涂料。什么是表面上消除问题的现象呢？就是用一张比脱落的墙皮更大一些的纸或者画，贴在墙上，让人们看不见脱落的墙皮。如果选择第二种方法的话，迟早有一天，不断扩大的脱落的墙皮将连同那张画一同掉在地上。

希望让自己变成解决问题的人需要思考，需要不断地思考自己必须用什么样的成果证明自己的价值，证明自己越来越大的价值。这就要求他在关注自己完成了怎样的工作以外，关注自己的贡献；在明确目标的同时认真地思考方法。

在制造问题和拖延问题解决的这群人中，应该说，他们绝大多数不是有意的，只是因为他们没有正确地认识问题，他们不知道发现问题和解决问题与自己的收入、与自己的未来是怎样的关系，他们不知道解决问题才是硬道理，也只有解决问题才能提升自己的价值，赢得更满意的收入。

发现问题永远是解决问题的第一步；而正确地认识问题、培养问题意识又成为发现问题的前提。因此，本书从“什么是问题”开始，首先帮助读者建立正确的问题认识。在此基础上，本书从解决问题的角度为大家提供一种系统的思维，本书称之为问题思维。掌握了问题思维，你就可以：

<<< 成为解决问题的动力，而不是解决问题的阻力

- 清楚地知道怎样从现象中发现问题；
- 知道怎样排除情绪上的干扰，让自己更客观地分析问题；
- 知道为什么说问题是智慧之源；
- 知道为什么如果你不主动地选择富有价值的问题，就会被低级的问题反复纠缠的道理；
- 认同问题是所有人实现愿望的向导的道理，并由此掌握其他很多实用的方法。

祝所有的读者有更高质量的思维，从而发现更有价值的问题，最终获得自己所期待的智慧和财富！

实现快速阅读，完成观念更新

怎样发挥本书的最大效用

阅读，如果不能服务于思想的进步，不能服务于工作的提高，就失去了原本的意义。

作者通过作品想传达的思想，与读者通过阅读希望获得的意义，如何才能取得最大限度的一致，一直是我思考的问题。

细心的读者已经发现，本书与其他图书在版式上有很大的不同。这是为谋求上述的一致性而特别设计的。

第一部分是正文部分，这一部分的目的是介绍作者的思想，与传统的图书形式没有什么不同。

第二部分是正文右侧的“要点”部分，这一部分的主要目的是帮助读者完成快速阅读。同时，读者也可以在其中的空白处写出自己的经历、感受，以丰富对相关内容的理解。

第三部分是正文左侧的“提问”部分，这一部分的主要目的是通过联系日常工作的实际情况，帮助读者对照本书的内容，尽可能找出富有价值的问题，以实现工作的进步。在这一部分中提供的空白，是为了方便读者在阅读的过程中通过关键词记录下自己的思考。同时，这些内容也可以成为进一步编写工作计划的“索引”。

本书是服务于个人进步和企业培训的。

对于个人进步而言，按照上述的方法完成阅读，就可以帮助读者更有效地实现“在阅读中思考”的过程，以及“结合实际工作完成阅读”的过程。

对于企业培训而言，完全可以借助本书培育正确的“问题思维”，使得工作中的沟通更加富有成果指向。

不仅如此，本书还可以有以下的功能：

① 作为培训教材。要求企业员工阅读并分小组讨论，将直接帮助员工完成正确的从现象到问题的抽象过程，从而提高他们分析问题和解决问题的能力。

② 作为总结工作的要求。要求企业员工按照本书的要求完成总结，将有效避免为总结而总结的弊端，真正让工作总结服务于下一个阶段的工作提高。

③ 作为征集问题、探讨改善方法的工具。如果不能发现更多的问题，不能发现更有价值的问题，就不能体现出工作的条理性。征集涉及工作各个环节上的问题，并找出问题间的逻辑关系，将直接促进企业改善工作方法，使之更加富有成果。

希望本书的这些特点，可以更有效地帮助读者完成有针对性的阅读。

内容简介

虽然人人都希望解决问题，但是真正有能力从根本上解决问题的人却不多。

如果不知道什么是问题；如果不知道怎样从现象中发现真正的问题；如果不知道怎样排除情绪上的干扰；如果无法摆脱自以为是的陷阱，解决问题就是一句空话。

本书从准确地定义问题开始，通过明确的比较标准等一系列的具体方法，能够有效地帮助人们理清解决问题的思路。

本书通过新颖的设计，可以让阅读更直接地服务于思想的进步，服务于改善工作的能力。针对如何提高思维质量，本书不仅通过内容，还借助形式，为读者提供了具体方法上的指导。这正是本书的核心价值所在。

解决问题
才是硬道理



作者：田 鹏

经济学硕士。曾为国内外200多家各类企业进行咨询。留学归国后就职过多家大型企业。其研究领域从自动化到组织论、生产方式论，再到思维方式，从有形的物的研究到组织结构的研究，最终转入无形的思维质量的研究。

他对企业问题的分析和研究深入而准确，要求培训不仅服务于员工素质的提高，更首先服务于工作本身的进步。强调在不断收获培训的短期效益的基础上，勾勒企业中长期成长轨迹。

出版的专著有：《解决问题就是创造财富》、《卓越的工作方法·思维指南》、《卓越的工作方法·思考的工具》、《谁雇我谁赚钱》、《合格的员工这样工作》等。

现供职于从事教育培训、图书出版的北京科瑞恩资讯有限公司。

成为解决问题的动力，而不是解决问题的阻力（代前言）

怎样发挥本书的最大效用

第一部分 什么是问题 /1

- 1 问题是智慧之源 /3
- 2 没有比较就没有问题 /7
- 3 标准变了，问题也就变了 /13
- 4 未来的竞争是解决问题的竞争 /17
- 5 问题决定“你是谁” /21

第二部分 问题到底有几种类型 /25

- 6 不分类，问题就看不清楚 /27
- 7 具体的A和具体的B之间的比较 /33
- 8 现实与标准的比较 /37
- 9 难以“逐项比对”的比较 /43
- 10 建立用于比较的标准体系 /49

第三部分 怎样发现真正的问题 /53

- 11 从现象到问题 /55
- 12 排除情绪的干扰 /61
- 13 借鉴前人的经验 /67
- 14 对照计划完成总结 /71
- 15 连续提问“为什么” /77

目 录

第四部分 解决问题才能创造财富 /83

- 16 完全不同的竞争目标 /85
- 17 培养正确的问题意识 /91
- 18 日常工作中的实事求是 /97
- 19 发现问题的着眼点 /101
- 20 建立问题系统 /105

第五部分 学习，不仅仅是完成从“不知道”到“知道”的过程 /111

- 21 到底有几种“不知道” /113
- 22 了解从“不知道”到“知道”的过程 /117
- 23 改善学习的投入产出比 /123
- 24 建构自身的资讯 /127
- 25 提问质量决定思维质量 /133

第六部分 积累组织成长所需要的经验 /137

- 26 经验与成功 /139
- 27 让更多的人需要自己 /143
- 28 促进工作本身的进步 /149
- 29 培育健康的利益关系 /153
- 30 有针对性地选择榜样 /159

问题不等于现象，更不是情绪（代结束语） /162

第一部分 什么是问题

什么是问题，不同的人会给出不同的答案。现实中的情况是：人们更多的是用现象代替问题，人们更多的是在宣泄自己的情绪。

没有比较就没有问题。如果一个人提出了某个问题，却不能够明确地指出他是通过怎样的比较得出这样的问题的话，那么可以肯定地讲：他还没有发现真正的问题。

甚至可以这样理解：因为他缺乏主动寻找更有价值问题的能力，所以在现实生活中，他总是被许多低级的问题困扰着。因为简单的问题反复出现，最终会让他失去“用更积极的态度面对问题”的能力。从这个角度讲，建立自信的第一步不是树立具体的目标，而是认真地思考，认真地面对问题。

如果更多的人了解问题是智慧之源，如果人们像渴望智慧一样去寻找更富有价值的问题，那么此时人们不仅会清楚“什么是问题”，而且还会更快地找到解决各类问题的方法，从而获得自己所期待的更大的财富。

你是否发现了问题和智慧之间的另一种关系？

——请写出你曾经对问题的认识，以及你现在的认识。

当你向别人炫耀你曾经的辉煌的时候，你是不是主要是通过你曾经做成的事以及你曾经解决的问题呢？

——你想证明今天、这个月自己的价值的话，请写出你准备解决什么问题。

想一想接下来你准备取得怎样的成功，创造什么样的财富？

——请写出为此你需要寻找什么样的问题，你需要解决什么样的问题。

1 问题是智慧之源

相信在这个世界上绝大多数的人都渴望自己获得智慧，都希望自己的智慧能够不断地得到增长。但是，那些希望自己不断增长智慧的人往往拒绝问题，不愿意自己遭遇更多的问题。

于是，就形成了这样一种矛盾的局面：一方面，希望自己得到智慧；另一方面，不想让自己遭遇问题。然而，这些人都无法回避这两个简单的逻辑：

- 没有人可以在没有问题的帮助下使自己的智慧得到提高。
- 没有人可以不借助解决问题的成果来证明自己的智慧。

由此可见，问题和智慧原本就是一体，就是一枚硬币的两面，没有智慧就不能解决问题，没有问题的引导，智慧也很难朝着正确的方向发展。可以毫不夸张地讲，人类的智慧都是被问题训练出来的，都是在解决问题的过程中培养出来的。

由此，我们不难得出关于问题的定义：

问题是智慧之源！

任何希望自己进步的人，都必须通过解决问题来完成进步的过程。我们有理由相信当人们像渴望智慧一样渴望问题的时候，人们积累

如果你拒绝问题，
你也就是在拒绝智慧。

发现更有价值的问题，距离拥有财富就很近了。

问题是你获得财富、
尊严、地位等一切的最
好的向导。

看一看你面对的问题，以及你的领导所面对的问题，两者间有什么不同吗？

——如果你有能力通过自己的行动证明自己是一个渴望进步的人，请写出下一阶段你准备从你的领导那里学习什么。

你相信通过训练可以提高自己的思考问题的能力吗？

——如果你相信，请写出你准备阅读的书籍，以及希望结交的人。

聪明才智的方式将得到革命性的改变。

可以这样讲，得到智慧的多少，首先就取决于对问题难易程度的选择。选择简单的问题，甚至是逃避问题，那就意味着放弃让自己的智慧得到进步，甚至是让自己越来越远离智慧。

当一个人能够解决一个班的问题的时候，他就是班长；当一个人可以解决一个车间的问题的时候，他就是车间主任；当一个人可以解决一个厂子的问题的时候，他就是一个厂长……

中学的时候，我是学校代表队的运动员。那一年冬天，我的训练格外刻苦，当我所能够举起的哑铃的重量在不断地提升的时候，我发现自己所掷出的铅球也越来越远。

发现了吗？如果你想让自己的肌肉更富有力量，你就需要增加训练的阻力，也就是增加哑铃的重量。同样，如果你想增加你的脑力，也需要增加阻力，也就是问题的难度。

逃避问题的人，不可能有任何成功！

你的价值取决于你所能解决问题的价值。

你的智慧和你的肌肉一样，需要通过提高“哑铃”的重量，得到不断的提升。