

换个角度 看问题

高效经理人创意思考 技能培训与自修教程

教授级咨询团队十年磨剑

实战型自修教程一生受益

SOLVING PROBLEMS CREATIVELY 插图彩色版

孙健敏 回 主编 孙健敏 宁健 回 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

换个角度 看问题

高效经理人创意思考 技能培训与自修教程

教授级咨询团队十年磨剑

实战型自修教程一生受益

SOLVING PROBLEMS CREATIVELY

孙健敏 回 主编 孙健敏 宁健 回 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

换个角度看问题：现代经理人创意思考技能培训与自修教程 / 孙健敏，宁健编著. —北京：企业管理出版社，2007.8

(实用管理技能训练与自修教程丛书/孙健敏主编)

ISBN 978-7-80197-811-0

I. 换... II. ①孙...②宁... III. 创造性思维—教材 IV. B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 126807 号

书 名：换个角度看问题

作 者：孙健敏 宁 健

责任编辑：萍 艳

书 号：ISBN 978-7-80197-811-0

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部：68414643 发行部：68414644 编辑部：68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：固安保利达印务有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：787 毫米×1092 毫米 16 开 16.75 印张 200 千字

版 次：2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1-5000 册

定 价：36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

教授级咨询团队十年磨剑
实战型自修教程一生受益

华为、海尔、中美史克等一流企业 实施过的培训方案

本书作者团队曾在以下企业实施本套训练教程：

中国证券协会	中国旅游饭店协会
中国工商银行总行	招商银行总行
建设银行深圳分行	大鹏证券
世纪证券	中国电信集团
中国移动通讯（香港）公司	中国网通
深圳华为技术有限公司	青岛海尔集团
TCL集团	中兴通讯
福建实达电脑集团	深圳天音通讯
深圳华侨城集团	深圳益田地产
宁波卷烟厂	江苏双良集团
广州蓝月亮有限公司	山东六和集团
大亚湾核电合营有限公司	天津中美史克
北京飞机维修工程有限公司	

（以上排名不分先后）



主编简介:

孙健敏, 教授, 博士生导师, 曾留学美国、加拿大、英国等, 发表多篇学术论文, 从1994年开始先后为100多家大中型企业提供管理咨询和管理人员测评与培训, 是国内著名的人力资源管理专家。在管理技能开发和评价、领导方式测评与培训方面有丰富的经验和独到的见解, 是国内管理学界把学术研究和企业实践有机结合的典范。

责任编辑: 萍艳

策 划: 兴盛乐图书



www.movebook.net | 书客网 | 书装设计门户网站

投稿邮箱: bookwelcome@sohu.com

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.movebook.net

总 序

当前在管理界,一个很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”?

我认为,管理首先是技术,然后才是艺术。说管理是技术,是因为管理有具体的方法和技巧;说管理是艺术,是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。就如同弹钢琴,在学习钢琴的时候,是没有什么艺术可言的,都是具体的技术细节,包括手指的力度、指法、双手的协调、认识五线谱等,都是具体的技术和方法,只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后,才能够将其进行组合,运用自己的方式去表现它们,这时候才谈得上艺术。绘画也好,音乐也罢,都是这个道理。没有技术的艺术虽然不能说不是艺术,但至少是盲目的艺术。管理亦然。

多年给企业做咨询,经常听到关于这个问题的争论和讨论,很多人以管理是艺术为理由,认为管理是不需要学的,或者是不可掌握的。其实恰好相反,管理是必须学习的,必须掌握某些基本的技术和方法,才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。根据我们的经验,中国企业中高层管理者所欠缺的,不是艺术,而是技术,是管理的基本方法和技术,包括如何接受上司的指令,如何给上司提出建议,如何给下属布置任务,如何与客户进行沟通,如何授权,如何谈判,如何了解员工的心态并有效地激励他们,如何通过自己的专长影响下属,如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。很多事情不是因为我们不明白,而是因为我们不知道该怎么办!有些事情,就算是明白了,也不见得能做到。为什么呢?一是习惯,二是能力。我们企业的管理人员,知道的太多了,什么新概念、新理论他们都知道,遗憾的就是做不到。正是在这个意义上,我曾经给有些企业的经营管理人员建议:中国的企业不缺脑袋,缺的是“手和脚”。

根据这个思路,我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。目前国内的管理教育,基本上以 MBA 为主流,集中在理论知识的传授和讲解上,即使采用案例教学,也是以概念理解和原理分析为目的,本身并没有解决管理的基本技能问题。我和几位同事从 1995 年开始进行管理技能的开发和评价工作,先后为国内外 50 多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。根据多年的积累,我们编写了这套丛书。这是第一批,包括了 7 个专题的基本内容,从管理沟通、谈判技能、问题解决技能,到团队建设技能、激励下属技能,再到个人时间管理、个人压力调节等,都是管理者自



我们企业的管理人员,知道的太多了,什么新概念、新理论他们都知道,遗憾的就是做不到。正是在这个意义上,我曾经给有些企业的经营管理人员建议:中国的企业不缺脑袋,缺的是“手和脚”。

我提升所必需的基本技能。后面还会不断推出新的专题。

这套丛书特别适合于企业管理人员的培训,通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合,使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣,从而达到改进实际工作技能的目的。每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合,案例分析与管理游戏相交融,使读者既能从概念和原理上得以提升,又可以在具体技能和方法上有所改善。

感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助,他们给我提供的舞台,使我得以深入了解中国企业的实际问题,学习他们的有效经验,实践自己的设想。这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯(香港)公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人员开发的很多理念和方法,来自这些企业的实践经验的总结。

感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议,他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授、徐勇教授等等。

本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家,他们既有坚实的理论基础,又有丰富的中国企业管理的实践经验,相信读者能够从使用和阅读本丛书中感受到他们的真知灼见。

时间匆促,书稿难免存在纰漏,敬请读者不吝赐教。

孙健敏

前 言

问题解决是每个人在日常生活和工作中都会遇到的问题,你要买衣服,需要决定什么牌子、什么款式;你要度假,需要选择地点和时间以及交通方式;你要找工作,需要选择合适的单位,要考虑地点、行业、收入等因素;你要招聘员工,需要决定条件、方式、来源。诸如此类的活动,我们几乎每天都要遇到。问题解决,不仅是重大的决策问题,也包括生活中的普通问题。问题解决技能,不仅是职业经理人和所有管理者的基本技能,也是一个人日常生活的基本技能。中央电视台播放的“求生游戏节目”,就是很好的问题解决的例子。

本书以管理人员的问题解决为基本内容,以企业管理人员经常遇到的实际管理问题为引子,解释了问题解决的含义及基本特点,分析了问题解决的技能要求及培养方式,通过大量案例,阐述了问题解决的一般程序和规律,最后提供了问题解决训练的多个案例。

本书的写作,参考了大量的文献,谨向被引用的作者表示衷心的感谢。任何写作过程都离不开朋友和同事的帮助和支持,感谢付亚和教授、吴春波教授、石伟教授、王丽娟教授、周文霞教授、吴志明博士、李原博士等的灵感启发和宝贵建议。

本书适合于作为中高层管理人员的培训教材,也可以作为管理人员的自学读物。

作 者

目 录

第一章 问题解决技能初探	001
第1节 问题解决——你不得不掌握的技能	001
问题1:“河内塔”问题(策略性问题解决)	003
问题2:如何使猫和狗不打架?(创造性解决问题)	007
问题3:如何四线穿九点?(克服思维定势)	011
问题4:福特汽车的应对挑战(使命追求和经营宗旨)	011
问题5:吉列剃须刀的推广(开拓市场策略)	012
问题6:罗乡长的吸引人才策略(人力资源的问题)	012
问题7:生力波罗啤酒厂的复兴(生产问题)	014
问题8:麦道克的债务危机(财务问题)	016
问题9:租厂房不如买厂房(战略问题)	019
第2节 问题解决技能自测	020
量表1:问题解决能力的测验	021
量表2:创造性思维能力的测验	023
量表3:创造力的简易测量	027
量表4:创造个性的测量	029
第二章 问题解决的方式	031
第1节 解决问题的程序	032
第2节 解决问题过程中的心理功能	034

收集信息中相对应的知觉与直觉	036
评价信息过程中的情感与思考	038
第3节 个人解决问题的方式	041
知觉—思考型	042
直觉—思考型	044
知觉—情感型	047
直觉—情感型	049
解决问题方式小结	052
第4节 自我诊断:解决问题的方式	052

第三章 创造性的问题解决 057

第1节 创造性思维的主要形式	057
直观思维	057
联想思维	058
幻想思维	061
灵感思维	062
第2节 创造性思维的训练	063
创造性思维的训练内容	063
创造性思维的思考方法	065
第3节 创造性解决问题的方法	068
动力与阻力调节法	068
活用知识法	074
以迂为直法	076
第4节 企业管理问题的创造解决思维	081
技术发明过程中的创造性思维方法	081
战略策划过程中的创造性思维方法	083
市场竞争过程中的创造性思维方法	086
第5节 测一测:你的创造力如何?	088
创造力自测1	089
创造力自测2	090

第四章 管理中的问题解决:决策 093

第1节 决策的制定过程	095
--------------------	-----

步骤1:识别问题	095
步骤2:确定决策标准	096
步骤3:给每个标准分配权重	097
步骤4:拟定方案	097
步骤5:分析方案	098
步骤6:选择方案	099
步骤7:实施方案	099
步骤8:评价决策效果	100
第2节 问题和决策	100
问题的类型	100
决策的类型	100
综合分析	106
第3节 群体决策	107
群体决策的优点和缺点	108
群体决策的效果和效率	109
头脑风暴法	109
名义群体法	115
德尔菲法	115
电子会议	116
第4节 测一测:决策风格问卷	116
第5节 案例分析:“我不做出决策”	118
 第五章 问题解决技能分析	 121
第1节 创意思维的实施及其结果	121
成功的商业创意	121
失败的商业创意	128
案例点评及思考要点	132
第2节 A&P公司WEO运动失误	133
WEO原型:“支付现钞、自己运货”	134
WEO:“经济实惠之源”	136
以牙还牙:竞争对手的反应	138
后果:“皮洛士式的胜利”	139
案例点评及思考要点	141

	教训与启迪	142
第3节	可口可乐公司“新可乐”风波	143
	“医学博士”:可口可乐的诞生	144
	“百事挑战”:可口可乐面临竞争	148
	戈伊朱埃塔决策:“新可乐”上市	149
	结局:“玷污了一个神圣的象征”	151
	教训与启迪	153
	思考要点	155
第4节	西尔斯公司王座失落	155
	西尔斯公司与伯伦南	156
	面临挑战	157
	零售业王座的失落	158
	案例点评及思考要点	159
	教训与启迪	160
	思考要点	161
第5节	蓬勃计算机公司:一条想入非非的“妙计”	161
	“妙计”的产生	161
	案例点评及思考要点	165
第6节	黄豆油滤油器漏油案	166
	黄豆油过滤机为什么漏油了?	166
	运用问题分析技术	168
	思考要点	179
第7节	美国西南航空公司的战略性窗口分析	179
	决策背景资料	179
	决策分析	183
	思考要点	184
第六章	循序渐进提高问题解决技能	185
第1节	问题解决技能训练	185
	训练目的	185
	训练内容安排	185
	训练时间	185
	解决问题的方法研究	186

	如何进行创造性思维	186
	如何解决问题	188
	集思广益,进一步分析问题	188
	集思广益,解决问题	189
第2节	创造性思维训练	190
	发散思维训练	190
	摆脱习惯性思维的训练	196
	缺点列举训练	198
	愿望列举训练	199
	想象力训练	200
	联想训练	202
第3节	决策技能训练	203
	训练目的	203
	训练内容安排	203
	训练时间	204
	训练目的	204
	如何作决策:选择合适的决策方法	205
	你的决策方法研究	205
	决策方法选择	208
	参考文献	210

第一章

问题解决技能初探

第1节 问题解决——你不得不掌握的技能

每个人在日常生活中都会面对大量的常规的或是突发的问题,人们解决问题的过程就是一个不断思考、不断创新和不断实践的过程,作为工商企业的管理者,您在管理工作和实践中也一定遇到了过于纷繁的管理困境和管理难题,您每天都要在众多的问题中辨其轻重,并做出一个又一个的判断和抉择,换句话说,您每天都在运用这策略性的或创造性的思维进行思考,并作出最终的决策。由上可见问题解决的技能对于每个人来说都很熟悉,因为它存在于每个人的日常生活中。然而,人们又对它很陌生,到底什么是问题?问题解决要用到哪些策略,为什么有些人总能够找到最佳的解决问题的方案,而另外一些人却达不到?人们在解决问题的过程中思维的模式究竟是怎样的,为什么有些人总能够“灵感突现”,想出有创意的方法,而另外一些人却因循守旧、墨守成规呢?怎样才能提高自己的问题解决的能力呢?似乎很少有人能够说清楚这些问题,作为一个管理者,问题解决是最为基本和必备的一项技能,著名的经济学家赫伯·西蒙在揭示管理的本质时指出:“决策是管理的核心;管理是由一系列决策组成的;管理就是决策。”而决策其实就是运用问题解决的策略和技巧,对于问题的判断和解决方法的选择过程。因此,本书将从下面的十个小故事开始,看一看人们日常生活和管理实践中的“问题”。



为什么有些人总能够找到最佳的解决问题的方案，而另外一些人却找不到？人们在解决问题的过程中思维的模式究竟是怎样的，为什么有些人总能够“灵感突现”，想出有创意的方法，而另外一些人却因循守旧，墨守成规呢？怎样才能提高自己的解决问题的能力呢？似乎很少有人能够说清楚这些问题。

问题1:“河内塔”问题(策略性问题解决)

问题:桌子上 A 处放有从小到大的五本书如图 1-1(a)所示,你的目标是把书从 A 处拿到 C 处,如图 1-1(b)所示的情况。每次你只能拿一本书,且不能把大书放在小书上面,该怎么办?(B 处可以暂时存放一些书。)

(先不要看答案)

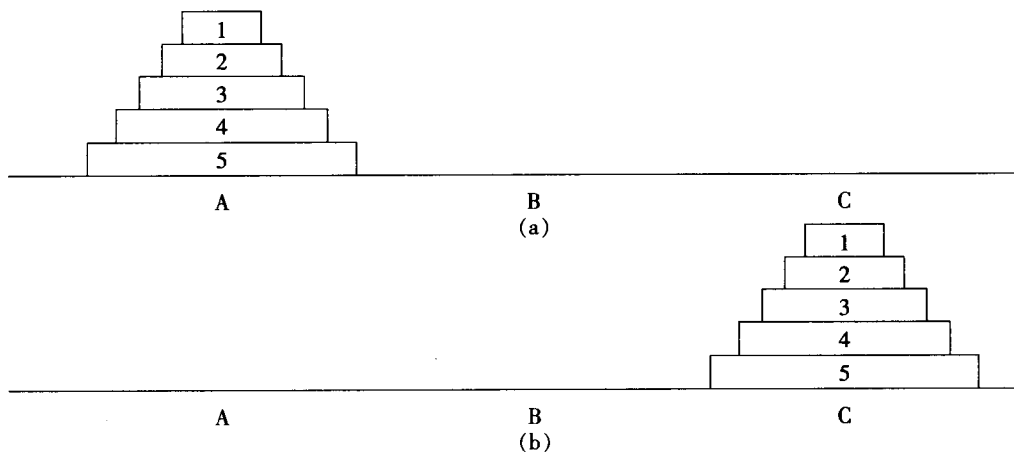


图 1-1

答案与分析:

第一种方法:为了叙述方便,我们把这五本从小到大摞起来的书叫做“金字塔”(k),记为 $PYR(k)$ 。任务是将这五本书从 A 挪到 C(图(b))。我们可以这样做:

首先,移动较小的那四本书到 B;

然后,再把最大的那本书移到 C;

最后,把 B 的小本书移到 C,放在最大的书上面。

这样我们只需考虑三个步骤。我们把所有的书(k本)由 A 移到 C 所采用的策略是:

首先,将去掉最大的一本书(k)后所留下的 $PYR(k-1)$ 由 A 移到 B;

然后,将 k 由 A 移到 C;

再将 $PYR(k-1)$ 由 B 移到 C。即:

TO MOVE $PYR(k)$ FROM A TO C

TO MOVE $PYR(k-1)$ FROM A TO B

TO MOVE k FROM A TO C