

腾讯精品课

Dovo 多学多用



腾讯精品课◎主编

腾讯精品课之职场大冒险：

职场问题解决

腾讯精品课 **职场名师** 精力之作！

高效解决 **职场问题**，让工作 **更有效率**！

长江出版传媒
湖北科学技术出版社

腾讯精品课简介

腾讯精品课是腾讯推出的视频点播为主的在线课程学习平台，包括升学考试、职业考试、外语留学、IT互联网、求职创业和生活文化六大分类，为应试者、职场人等有自主学习能力的用户提供应试课程和实用培训课程。用户可根据自身需求订阅相关课程分类，并且对所学习课程进行评价和评论。

★愿景

最受欢迎终身学习平台。

★使命

通过互联网服务让每个人都享受学习。

《腾讯精品课之职场大冒险》系列

- 就业指导
- 职场提升
- 职场问题解决
- 职场礼仪
- 职场财商
- 讲话艺术

主 编	腾讯精品课		
顾 问	潘鸿雁	付金懋	
编 委	安韶坤	王鹏程	夏 琳
	叶津瑞	刘建华	张晓彤
	刘百功	孟 杰	戚 凯
	汤靖平	宋瑶琳	
策 划	李大林		
责任编辑	李大林	张波军	
责任校对	王 迪	陈 元	
统 筹	吕 屹	张 森	孙嘉鹏
	吴 佳		
文字整理	李晓松		
漫画设计	FEFE		
封面设计	胡 博		



扫一扫，购系列图书



微信扫一扫，更多精彩

上架建议 职场·畅销书

ISBN 978-7-5352-8446-4



9 787535 284464 >

定价：18.00 元

腾讯精品课

DOVO 多学多用

腾讯精品课之职场大冒险：

职场问题解决

腾讯精品课◎主编



长江出版传媒
湖北科学技术出版社

图书在版编目（CIP）数据

职场问题解决 / 腾讯精品课主编. -- 武汉 : 湖北科学技术出版社, 2016.8

（腾讯精品课之职场大冒险）

ISBN 978-7-5352-8446-4

I. ①职… II. ①腾… III. ①成功心理 IV.
①B848.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第008245号

策 划：李大林

责任校对：王 迪 陈 元

责任编辑：李大林 张波军

封面设计：胡 博

出版发行：湖北科学技术出版社

电话：027-87679468

地 址：武汉市雄楚大街268号

邮编：430070

（湖北出版文化城B座13-14层）

网 址：<http://www.hbstp.com.cn>

印 刷：

邮编：

787 × 1092

1/32

5.75印张 73千字

2016年8月第1版

2016年8月第1次印刷

定价：18.00元

本书如有印装质量问题 可找本社市场部更换

目 录 *content*

第一课	高效能分析并解决问题·····	1
第一节	情景分析·····	3
第二节	原因分析·····	13
第三节	决策制定·····	22
第四节	计划分析·····	29
第二课	非暴力化解职场冲突·····	37
第一节	职场冲突的五种类型·····	37
第二节	解决冲突的五种策略·····	46
第三节	“因事制宜”运用冲突策略·····	51
第四节	六步处理职场冲突·····	61
第三课	激励促进磨合、化解问题·····	69
第一节	激励五个原则·····	70

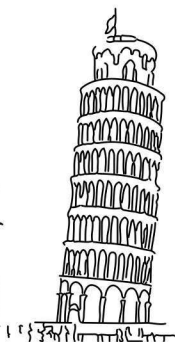


第二节	有效地激励下级	75
第三节	学会激励平级	82
第四节	激励上级的六类绝招	88
第五节	自我激励的九项修炼	92
第四课	压力管理	97
第一节	工作中的压力源	97
第二节	生活中的压力源	103
第三节	时间性压力源管理	107
第四节	遭遇性压力源管理	112
第五节	情境性的压力源管理	117
第六节	预期性压力源	121
第五课	增强自我抗压弹性	127
第一节	主动性策略	129
第二节	被动性策略	136
致 谢		140



第一课

高效能分析并解决问题



我在 2003 年接触与《职场问题的分析与解决》相关的课程，并于 2005 年拿到美国阿拉姆公司的认证，此后做过数百场相关的培训课程。

关于问题的分析与解决，我们首先要了解要解决的问题是什么。所谓问题就等于现状减去期望或者标准。当我们遇到问题之后，需要几个步骤来分析解决问题。

我们每天都会面临着问题，这些问题像乌云



一样在我们的脑海上空飘来飘去。有些问题已经爆发了，有些问题还隐藏着。“每个人每天都会面对问题，人的生命质量就取决于时间的密度。”在单位时间内解决问题的范围、难度和数量，解决问题的范围越大、难度越高，数量越多，我们的成长就越快。所以问题往往就是机会的伪装。

当我们遇到问题之后，需要几个步骤来分析解决问题。

第一，如果对面临的问题不清楚，我们就需要用第一个工具——情景分析。

第二，如果对面临的问题很清楚，我们要找到它背后的原因是什么，我们就用第二个工具——原因分析。即使分析所得的结果存在偏差，没有达到预期，也要分析。

第三，如果我们知道问题发生的原因，我们想要知道该怎么样找到方案去解决它，这时，我们可能会面临着选择什么解决方案的问题。此时，我们就需要第三个工具——决策制定。





第四，当选择好了方案之后，我们要通过方案解决问题，这就需要用到第四个工具——计划分析。

情景分析告诉我们问题是什么，原因分析告诉我们为什么，决策制定告诉我们做什么，计划分析告诉我们怎么做。这就是高效能分析并解决问题的流程。

第一节 情景分析

场景 1

Vivian 在一天中遇到好几个问题，第一个问题是领导让她写一份上个月的工作总结；第二个问题是贾哥因为自己的业绩做得不好，认为是她给其分配的区域不太好，想重新选择一个区域；第三个问题是腾小森说一个大客户黄总不准备跟公司合作了，要换一个



合作公司；第四个问题是她在上班的期间突然会接到学校的电话，自己的孩子把其他小朋友的手夹伤了。

其实，当我们走向职场的时候，我们每天都会遇到类似的问题，有一些是工作的汇报问题，有些时候是员工的情绪问题，有些时候是家庭中的问题等。面对这些问题，我们怎么样去解决它们呢？

单一化	具体化	排序	分析起点	起止时间	负责人

情景分析工作表

第一，单一化。

单一化是指遇到问题之后，要一个一个地解决，不能眉毛胡子一把抓。比如，Vivian 面临的第一个问题是写一份上个月的工作总结，要解决这个问题，我们就需要把这个问题具体化。具体





化的实质就是细化。要将问题细化，我们可以从多个方面思考：What，即了解事情是什么，问题出在哪个环节；When，即了解事情发生的时间；Where，即了解事情发生的地点；Who，即了解事情涉及到哪些人；How much，即发展到什么程度。

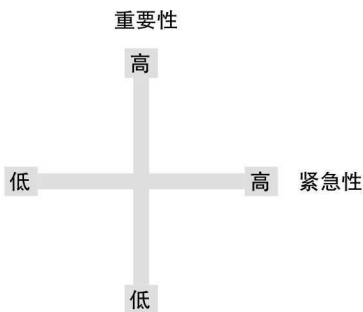
第二，先找事实，再找原因。

在解决问题的过程中，我们要先问事，再问人，不要一开口就追问责任人是谁，因为我们得到的回答很可能是一个借口。有人说：“借口不是谎言，借口是部分事实。”但是，借口是一部分对其有利的事实。所以，在情景分析、具体化问题的环节，我们要坚持“5W”原则、“先问事，再问人”以及“先找事实，再找原因”的原则。当我们把这些问题分解出来之后，大家可以看到来上个月的工作报告，可以看到有哪几个区域的工作没有完成。



第三，排序。

当我们了解了事实，并将之具体化之后，我们要把问题排序。我们一般按照问题的重要性和紧急性来进行排序，把问题分为四个象限：A象限是既重要又紧急的事情；B象限是重要但不紧急的事情；C象限紧急但不重要的事情；D象限既不重要又不紧急的事情。



有人说：“如果把问题直接按照‘1、2、3…’的顺序排位，不是更加简单、方便？”事实上，这种依据问题的重要性和紧急性的排序，它本身





就给了我们一个提示，即下一步我们要做什么。

我曾对公司的员工说：“情景分析的工具挺好的，我每个月都会用。”可是，公司的 38 个管理人员都没有使用。我问：“你们为什么不用呢？”他们说：“刘老师，你作为领导，你回来认为是什么就是什么，后来我们干脆就不再排序了。”我意识到这个问题之后，在公司内部做了一个推广：高层管理者给总监及以上的人开会，建议一个季度用一次情景分析工具；建议中层管理干部一个月用一次；建议基层员工每个星期用一次。这样做是因为它可以指导我们下一步做什么：如果我们认为一件事情属于 D 象限，上下达成共识后，我们要少做或者不做；如果一件事情属于 C 象限，我们可以采用授权的方法或用一段时间集中把它解决；如果一件事情属于 B 象限，我们就需要做好规划。

对于每个人来说，重要的事情共有四个：一是身体健康。很多人只有在生病的时候才突然意



识到身体健康的重要性。二是智力，即分析问题、解决问题的能力。突然发现自己解决不了问题了，才知道我的智力需要提升。三是情感。假如平时很少联系的朋友有一天打来电话请求帮助，很多人心理会嘀咕：“平时都不联系，我为什么帮你忙？”当需要帮助的时候，情感更显重要。四是精神。精神就是我们的一种追求。精神对于我们来说也非常重要，它赋予我们生活的意义。

身体、智力、情感和精神这四个方面虽然都很重要，但并不一定紧急，所以我们要做好规划。

对于A象限的事情，即既重要又紧急的事情，我们需要立即去做，利用精神最好的阶段把它完成。

下表是 Vivian 对事情进行排序后的情景分析工作表：





单一化	具体化	排列	分析起点	起止时间	负责人
1. 上个月工作分析报告	B 区销售数据未汇报、C 区数据统计不准确	B	做好计划	周二上午 9:00—12:00	Vivian
2. 贾哥要换区域	贾哥负责 D 区, 6 月销售下降 30%	B	原因分析	周三下午 2:00—4:00	Vivian 贾哥
3. 大客户黄总要更换合作伙伴	黄总是公司最大客户, 其业务占整个公司销售额的 10%	A	原因分析	周一下午 2:00—3:00	Vivian 腾小森
4. 孩子夹了别的小朋友的手	老师只说上午时孩子夹了别的小朋友的手, 详细情况未知	A	情景分析	立即	Vivian

有人说：“是不是所有的问题都可以放到既重要又紧急的象限上？”如果我们一天面临五个问题，而五个问题都属于 A 象限是有可能的。当我们遇到这种情况时，可能有两种原因：一是自己没有分清楚什么是重要的事情、什么是紧急的



事情；二是面临的压力很大，所有的事情都属于 A 象限。如果我们面临的是奇怪都属于 A 象限或者都属于 B 象限，我们可以把它按照 A1、A2、A3 等进行划分。

对问题进行再划分，与按照“1、2、3…”的顺序排序并不同，这种分法可以提醒我们下一步要采取授权还是自己进行规划，是要一起处理还是不做。

第四，分析起点。

分析起点，简单来说就是找出问题发生的原因。只有找到问题发生的原因，我们才能找到解决方案。比如，若贾哥对问题进行分析，发现销售成绩不佳的原因是销售方式有问题，这时，我们可以针对性地进行决策：一是换人；二是重新进行培训。

如果我们将问题分析得很清楚，并且知道了原因，还不需要做选择，我们可以采用计划分析；若我们使用情景分析却发现事情还是不明确，这

