

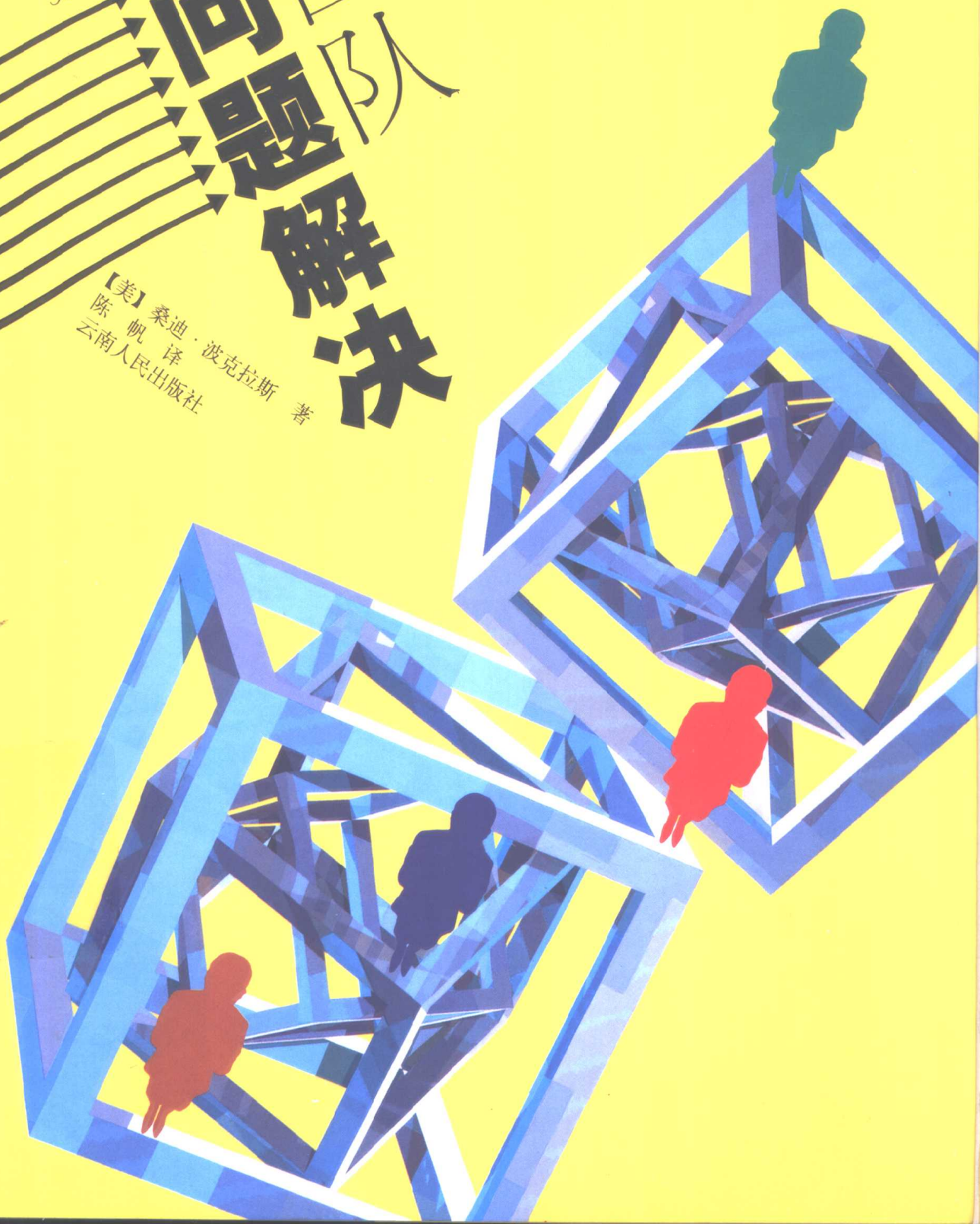
团队建设
学习方案

课里播
企业培训课程

Team Problem Solving

团队 问题解决

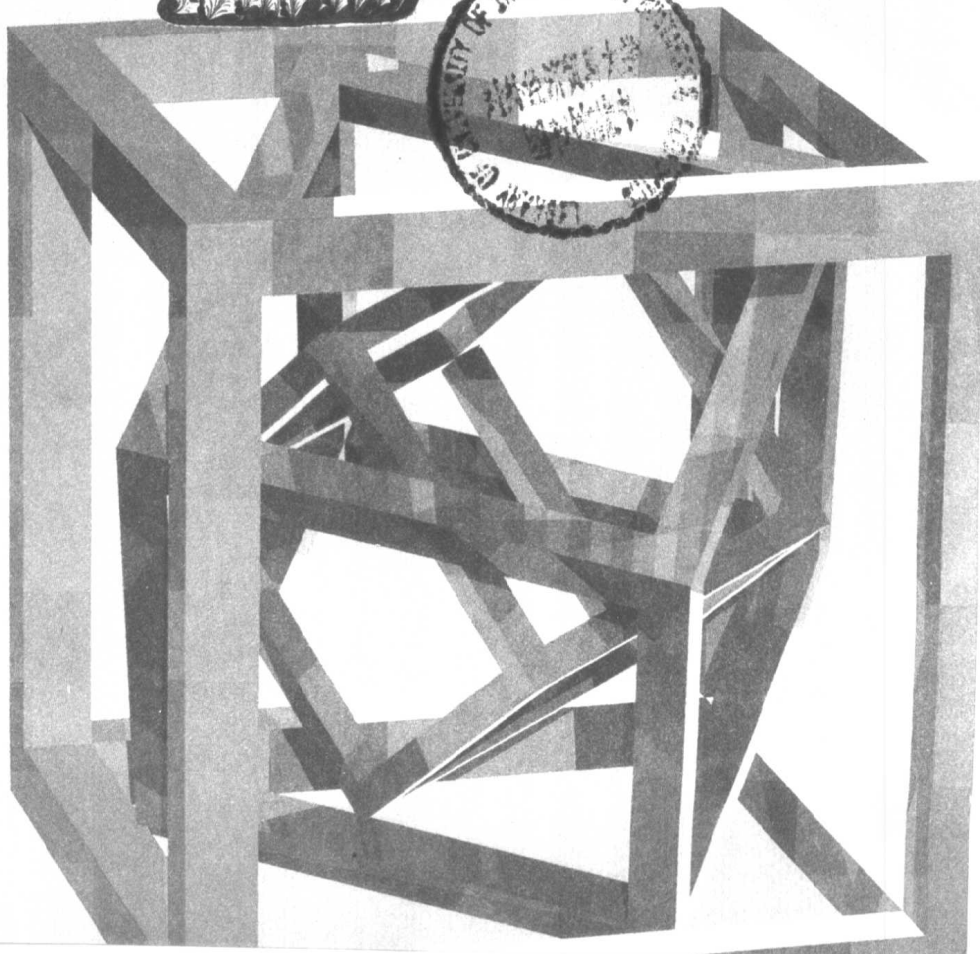
【美】桑迪·波克拉斯 著
陈帆 译
云南人民出版社



团队问题 解决

Team Problem Solving

【美】桑迪·波克拉斯 著
陈帆 译
云南人民出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

团队问题解决 / (美) 波克拉斯著; 陈帆译. —昆明: 云南人民出版社, 2003.1

(团队建设学习方案)

ISBN 7-222-03589-3

I. 团... II. ①波...②陈... III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092214 号

团队问题解决

TEAM PROBLEM SOLVING

Revised Edition

Sandy Pokras

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotations in a review.

© 1989, 1995 by Viability Group Inc.

Printed in the United States of America by Bawden Printing Company.

本书中文简体版由美国Crisp出版公司授权云南人民出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

著作权合同登记号

图字: 23-2002-043号

(美) 桑迪·波克拉斯 著

陈 帆 译

责任编辑: 周 祥

装帧设计: 王玉辉

平面制作: 窦雪松 王睿韬

责任印制: 刘伟能

责任校对: 范晓芬

出版发行: 云南人民出版社

(昆明市环城西路

609号

邮编: 650034)

印 装: 云南新华印刷一厂

云南新华彩印厂

开 本: 787×960 1/16

印 张: 9.125

字 数: 95千

版 次: 2003年1月第1版

印 次: 2003年1月第1次印刷

定 价: 20.00元

ISBN 7-222-03589-3

出版前言 *PREFACE*

给每一位读者

21世纪是科技高速发展与普及的年代，是资讯革命的年代。

在部分欧美国家，资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭，并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来，随着电视机顶盒的普及，互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者，我们需要学习新的知识、技能，以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于：结合新科技的优势，重新建立新的思维方式及工作方法。

“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程，我们希望这些课程能够帮助您战略性地开拓您的职业生涯，建立无可比拟的个人竞争优势：成为终身的学习者，不断学习，不断改进，与科技及资讯发展同步。

给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代，利用价格去竞争，已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么，如何在价格以外建立企业的竞争优势，便成为所有企业共同面临的课题。

“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式，帮助企业以低成本、高效益的战略，将学习与工作结合起来，使员工寓工作于学习，寓学习于工作，成为学习型企业；在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力，为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站，与我们的学习方案顾问联系：www.crispchina.com，让我们根据你们的企业情况，设计简便易行的方案，与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问
业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户对课里播课程的评价

REVIEWS ON THE COURSES

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

Wendy Flint (惠普公司)

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。”

Charles Ruthford (波音公司)

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

Duane Waterman (康柏计算机公司)

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

Mike Petefish (西门子公司销售培训经理)

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’是一个无价之宝。我们的培训班赢得了‘1998年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

Terri K. Capatos (麦当劳副总裁助理)

导 言

INTRODUCTION

你听过“没有问题，只有机会”这句古老的口头禅吗？当任何人陷入困境或遇到烦人的问题时，这话听起来可能就像天上掉馅饼般的盲目乐观，但是通过使用本书介绍的已被证实的、符合逻辑的问题解决方案和决策系统，你能从问题中创造出机会。

本书将帮助你和你的团队理性地面对问题，并系统地解决危机。你从本书所学到的决策方法将帮助自己将复杂棘手的团队问题分解成个人能够处理的小问题；你将知道如何定义、澄清、分析和解决左右为难的团队问题和不断复发的故障。

通过本书，当你看到“团队”这个词时，会有一种新的理解，它意味着——

有共同意愿的小组以及由共同的目标所组织起来的受过培训的人们。

我们将重点讨论：

- 自然的工作小组
- 关注雇员的临时会议
- 管理团队
- 功能交叉的理事会
- 素质提高的团队

目的在于使极具问题解决能力的团队被组织起来一起工作，为任务而共担责任，每个成员互相依靠，并被赋予权力执行达成共识的决策。

本书的学习目标

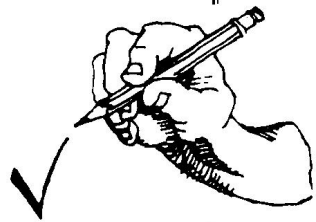
LEARNING OBJECTIVES FOR

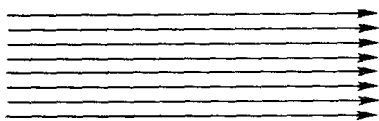
《团队问题解决》

下面所列的是《团队问题解决》（修订版）一书的学习目标，这些目标将帮助你学习本书所涉及和涵盖的核心问题。

目标

- ☐ 问题解决技术的使用
- ☐ 如何定义和发现问题
- ☐ 问题分析技巧的使用
- ☐ 掌握有效的决策工具
- ☐ 提出执行决策的方法和建议





目录

引言

第一部分 问题解决与决策 1

收益与技巧 3

团队学习的目标 5

团队的承诺 6

第二部分 过程总览 7

什么是问题 9

问题特性 11

问题案例 12

问题解决的方法论 14

问题解决与决策过程纲要 15

第三部分 交流与沟通动力学 19

交流与沟通动力 21

团队会议的顺利召开 23

团队会议的角色 24

团队会议的文档记录 27

团队会议的评估 28

底线 29

团队问题解决的6个步骤 31

第四部分 问题重识 33

第一步：问题的重识 35

问题重识的工具 38

问题重识测验 50

第五部分 问题标识 51

第二步：问题的标识 53

什么是问题标识 54

如何找到问题标识 55

测试你的工作 65

团队案例问题：问题标识 66

第六部分 问题分析 67

第三步：问题—原因分析 69

顾客技术公司案例的根本原因 72

区分原因与影响 73

团队案例问题：原因分析 75

鉴别问题原因的6个工具 76

你发现问题的原因了吗 84

第七部分 可选择的解决方案 87

第四步：可选择的解决方案 89

团队案例问题：可选择的解决方案 97

第八部分 决策 99

第五步：决策 101

怎样做决策 102

团队案例问题：决策 111

顾客技术公司的排序打分表 112

第九部分 实施 115

第六步：实施 117

行动计划的价值 118

顾客技术公司的行动计划 119

制定行动计划的6个工具 120

团队案例问题：行动计划 124

第十部分 总结 131

目标的评估 133

总结 134

1

PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING

问题解决与决策







通过下列系统化的问题解决和决策的步骤，你和你的团队能够防止问题的重复发生。这些步骤包括：

- 第一步：问题重识
- 第二步：问题标识
- 第三步：问题原因分析
- 第四步：可选择的解决办法
- 第五步：决策
- 第六步：决策的实施



应用团队问题解决技术的人们将获得以下的好处，并学会下列的技巧：

- **定义** 你和你的团队将学会精确定义真正的问题，而不是问题的表象。
- **解决方案** 你和你的团队能以实施治本的解决方案代替暂时的“创可贴”式的修复。
- **决策** 你和你的团队所做出的决策是能被实施和坚持的好的决策。
- **会议** 你的团队会议将思考众多高效的问题解决方案，并做出决策。
- **综合** 你和你的团队将学会从冲突的观点中获得问题定义、做出决定、分类解决办法、实施行动计划等的帮助。
- **团队工作** 当解决问题时，你会为不同个人与小组间的有效团队工作感到高兴。



期望表



针对下列问题，请写出你的答案：

什么样的问题是你的团队愿意去纠正的？

什么样的困难决策是你的团队需要通过逻辑化的工作而做出的？

哪一个复发的问题和决策是你的团队愿意从根本上加以彻底解决的？

解决问题和决策的什么技巧是你的团队需要提高的？

选择上述答案的任意一个作为你的团队案例问题，在本书的学习过程中，系统地解决它。

当你使用本书开展学习时，经常返回到本工作表。经验表明：这样的自我发展的方法是开展学习的最好的方法。

团队学习的目标

针

对下列目标，评价你的兴趣：

我们希望：

目标评价

最优先

很感兴趣

有些兴趣

很少有兴趣

- 1) 理解问题解决系统的步骤
- 2) 在每个步骤中，知道如何使用分析工具
- 3) 重新认识沟通与交流在每一步骤中所扮演的重要角色
- 4) 在每个步骤中，知道为了鼓励交流可以使用的提问问题
- 5) 明白问题的解析和它们为什么存在
- 6) 了解如何面对问题，以避免将来的压力和困难
- 7) 知道如何区分问题的原因和影响
- 8) 知道如何标记问题，以利于讨论和分析
- 9) 知道如何找到问题的根本性原因
- 10) 知道如何使用“头脑风暴”收集可选择的解决方案
- 11) 知道怎样评估可选择的方案，并决定最可行的战略
- 12) 理解对于实施所选择的解决方案和制定活动计划的重要性
- 13) 知道如何应用本系统解决所发生的现实问题

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

5



团队的承诺

你

和你的团队有一个机会阐明期望和目标。你们的下一步是作出一个生动的承诺。以下的团队学习合同列出了最基本的

条目。检查你承诺的每一条，然后签上名以证实你的承诺。如果你们一起读本书，每一个团队成员也同样签上他们的名字。



团队学习合同

记下你的承诺

团队计划在解决问题和决策的过程中，更加逻辑地、系统地进行分析。

团队希望采取一些步骤，保证在解决问题之前，能找到需要解决的“真正问题”，而不是问题的表象。

为了促进团队工作和提供更多的支持，团队愿意让受问题影响的、相关的其他人也参与到问题解决的过程中来。

团队愿意通过对本书练习的学习，将它们与我们需要解决的问题联系起来，然后尝试实施我们的解决方案。

团队认真地计划好时间，以便认真学习本书所介绍的技巧。

团队打算将所学的知识和技能加以运用，并且认真地付诸实践。

一致同意：

*通过认真执行本学习合同，团队希望
从这一计划中获得最大的收益。*

签名

日期

2

PROCESS OVERVIEW

过程总览

WHO
WHAT
WHY
WHERE
WHEN?



