

极简问题 解决法

高效解决问题的思维、
方法与行动

[美] 艾伦·巴克 (Alan Barker) 著
吴明会 译

HOW TO SOLVE
ALMOST
ANY PROBLEM

TURNING TRICKY PROBLEMS
INTO WISE DECISIONS

问题解决模型+案例+实践指南
遇事不愁，做事高效



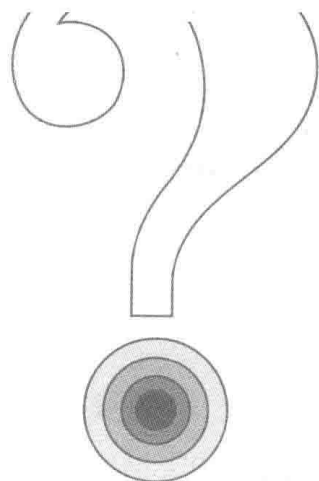
HOW TO SOLVE ALMOST ANY PROBLEM

TURNING TRICKY PROBLEMS
INTO WISE DECISIONS

极简问题解决方法

高效解决问题的思维、
方法与行动

[美] 艾伦·巴克 (Alan Barker) ◎著
吴明会◎译



人民邮电出版社
北京

极简问题解决法：高效解决问题的思维、方法与行动 / (美) 艾伦·巴克 (Alan Barker) 著；吴明会译
— 北京：人民邮电出版社，2019.2 (2019.4重印)
ISBN 978-7-115-50487-6

I. ①极… II. ①艾… ②吴… III. ①认知心理学②
决策学 IV. ①B842.1②C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第295129号

内 容 提 要

你是否经常为晚餐吃什么而发愁？你是否正在为如何向市场推广新产品而困扰？你是否对一道数学难题毫无头绪？你是否试图拯救婚姻却不知所措？问题呈现的面貌千差万别，我们虽然不能以相同的方式思考以上问题，但是我们可以培养解决问题的思维模式，进而极简、高效地把想法变成行动，把行动变成结果。

作者基于认知心理学和问题解决理论，总结了多年的研究成果，对问题的种类、产生问题的实质、解决问题的方法、影响解决问题的因素，以及产生并落实解决方案进行了阐述。此外，作者针对以上话题，提供了大量的可行性建议和有意思的案例，帮助读者找到适合自己解决问题的风格、打破僵硬的思维模式，从而提高解决问题和处理问题的能力。

无论你是遇到问题不知所措的人、不懂变通的人、拖而不决的人、逃避问题的人，还是想提高问题解决能力的人，本书都值得一读。

◆ 著 [美] 艾伦·巴克 (Alan Barker)

译 吴明会

责任编辑 姜 珊

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：8.5

2019年2月第1版

字数：110千字

2019年4月河北第2次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2013-5731号

定 价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

这是一本关于困境以及如何摆脱困境的书。

当你想做点什么却不知如何做时，问题就产生了。如何高效解决问题？你真的能做到吗？如果学会界定问题，那么我们就能做到。

然而，问题呈现的面貌似乎千差万别。例如，决定晚餐吃什么、向市场推介新产品、数学方程求解、拯救婚姻，等等，我们能以相同的方式思考这些问题吗？当然不能。但是，我们可以用一种帮我们确定如何思考问题的方法来解决问题。因此，我们首先需要界定术语。

第一点，我们解决问题的方式取决于我们对该问题的关注度。

所谓关注度就是将我们的思想集中于某个特定的方向。界定术语是一种增强关注度的良好方式。我们对某个问题关注度的多少不是最重要的，最重要的是投入何种关注度。人类区别于其他动物的原因就在于我们能改变思考问题的方式。科学家们称这种能力为认知流动性。

第二点，我们思考问题的方式可以有多种。这就是本书的作

极简问题解决法：

高效解决问题的思维、方法与行动

用所在——帮助你以不同方式思考问题。

本书的核心是提供一种帮你更灵活地思考问题的方法。我已研究这一方法多年，能够帮助在各类机构工作的人们解决问题。虽然我的主要工作是解决商业问题，但我坚信本书所阐述的方法能帮助我们解决各类问题——从个人问题到全球性问题。毕竟每个问题的解决过程都是一次大脑的活动，且大脑的运作方式并无太大差别。

围绕本书的这一核心方法，我将阐述一系列观点，并且我将会在我的博客“智能分享”（Distributed Intelligence）中对其中某些观点做进一步的调查和研究。书中有些观点是我提出的，还有一些是比我更睿智、知识更丰富的人的智慧结晶。这些人的名字大多会在本书中出现。在此，我尤为感谢那些为我带来启发和灵感的人及其作品。

这是一种无意识的时刻：困惑了，却没有解决方法；按喇叭，却出现故障了……这些都是糟糕的情绪体验。时间正从你的指尖流失，而你却束手无策，你也不知道你在做什么。你应该感到羞愧。

——罗伯特·波西格 (Robert Pirsig), 《禅与摩托车维修艺术》
(Zen and the Art of Motorcycle Maintenance), 第 24 章

第 1 章	陷入困境，即刻开始行动	//001
	模式匹配：问题解决过程的核心	//004
	奈瑟尔感知周期	//006
	直觉式问题解决法的特征及局限性	//008
	如何避免陷入困境	//015
	理性问题解决法：刻意思考	//018
第 2 章	解读大脑，培养问题解决思维	//025
	快速了解人类的大脑	//026
	情绪如何帮助我们解决问题	//029
	问题与压力	//033
	如何管理应激反应	//039
	推理与思考	//042
	多元化智能	//045
	认知流动性	//047

极简问题解决法：

高效解决问题的思维、方法与行动

第3章 找准定位，明确问题解决风格 //053

评估你解决问题的风格 //054

风格分析图是如何发挥作用的 //058

探险家型风格：探索和发散 //060

分析师型风格：评估和总结 //062

工程师型风格：组织和实施 //063

设计师型风格：创造和推广 //064

了解自己的风格分析图 //066

第4章 掌控情绪，增强问题解决动力 //077

掌控与失控 //078

抱怨：失去掌控感的下意识反应 //081

抵触：对无助感的反应 //084

负责：采取积极的行动 //091

承诺：行动和意识合二为一 //097

第5章 问题归类，确保问题解决到位 //105

问题解决技巧 //106

良性结构问题与不良结构问题 //109

问题矩阵：疑惑、规划、头痛难题及梦想 //114

如何使用问题矩阵 //120

第 6 章 解决疑惑，确保问题解决顺畅 //123

- 识别疑惑 //125
- 解决疑惑：哪种风格最有效 //127
- 追根溯源 //128
- 问五个“为什么” //129
- KT 法：用理性方式解决疑惑 //132

第 7 章 解决难题，提高问题解决效率 //137

- 如何解决令人头痛的难题 //139
- 处理显现出的表征 //140
- 否认难题的存在 //140
- 将难题转变成疑惑 //142
- 问题系统模型化 //148
- 识别劣性问题 //152

第 8 章 做好规划，掌控问题解决方向 //163

- 分析型思维与设计型思维 //166
- 规划：构建型良性结构问题 //167
- 目标导向使问题变得简单 //170
- 转换视角的四个方向 //173
- 规划的乐趣和危险 //178
- 将设计型思维融入每天的工作 //185

极简问题解决法：

高效解决问题的思维、方法与行动

第9章 梦想未来，用创造型思维解决问题 //189

梦想本身是构建型结构不良问题 //190

思维模式 //193

操作型思维和创造型思维 //195

直觉回顾：训练重构 //199

联想思维 //203

隐喻：你看到的是其他的东西 //205

利用逆向思维产生想法 //207

第10章 明智决策，落实问题解决方案 //211

降低不确定性 //212

偏见和启发法：直觉式问题解决法的捷径 //214

我们可以战胜偏见吗 //217

乐观：天然的现状检验 //218

理性问题解决法的核心工具：检查清单 //220

方案效果分析法：管理风险 //222

分析瘫痪及其解药 //224

推迟无法回头的时刻 //230

第11章 协同合作，加大问题解决力度 //233

对解决方案负责 //234

明确利益相关者 //235

如何创建高效的问题解决团队	//238
思维可视化	//242
头脑风暴有助于团队解决问题	//245
设立“如何”环节	//247
形成并落实解决方案	//248
只有付诸行动，才能兑现高效	//250

结 语	//255
-----	-------

Chapter 1

第 1 章

陷入困境，即刻开始行动

How to Solve Almost
Any Problem

极简问题解决法：

高效解决问题的思维、方法与行动

让我们首先思考一些问题。

回忆刚刚过去的 24 小时，记下你在这期间所遇到的问题。想想你已经解决的问题和还没有解决的问题、较小的问题和较大的问题、别人给你造成的问题和你自己造成的问题。

先记录下这些问题吧！不要急着往下读。

你在过去的 24 小时之内所遇到的问题

无论你记下了多少问题，我猜你都没有提及那些在你无须思考的情况下就能解决的问题。

- 你可能提及你的车钥匙丢了，但你没有提及你成功地在橱柜里找到了糖。
- 你可能提及你发现电脑出了问题，但你没有提及你换了个灯泡。
- 你可能提及某人向你提出了你无法满足的要求，但你没有提及你满足了其他人的某些要求。
- 你可能提及你在某一时刻对各种各样的问题感到不堪重负，但你没有提及你完成了那天清晨所罗列的待做事项清单。

为了更清楚地说明问题，下面请你将过去 24 小时之内遇到的问题按照以下四个表格分门别类地列出。

无须思考就解决的问题

思考后解决的问题

思考后仍没有解决的问题

仍未解决且不知如何思考的问题

以上表格应该囊括了大部分问题。

填写最上面的表格可能有些难度，因为在解决大部分这样的问题时，你都是在无意识的状态下完成的；而我们关注的重点总是那些无法解决的问题，这一点不足为奇。我们经常忽视那些很容易解决的问题。

现在再回想一下刚刚过去的 24 小时并问自己：“我已经解决了哪些问题？哪些问题是两岁时的我无法解决的？”

极简问题解决法：

高效解决问题的思维、方法与行动

我们应该为自己解决问题的能力庆贺一下。虽然人类不是专才，我们不能像鹰一样飞翔或像海豚一样游泳，但我们却是多面手，我们能以不同的方式解决各种问题，这或许就是我们成为地球上最会解决问题的物种的原因所在。

作为一名解决问题的高手，你的多面性背后的秘密是什么呢？

模式匹配：问题解决过程的核心

首先，让我们探讨一下感知。我们是如何理解这个世界的？答案很简单：通过模式匹配。人脑会平行处理信息，可以将之看作“自下而上”处理和“自上而下”处理。

- **自下而上处理。**大脑不会直接识别物体。大脑的不同部位会对物体的不同特性做出反应，如形状、颜色、声音、触感等。对不同特性做出反应的神经网络（由大脑中无数个细胞连接而成的网络）相互独立且并行运作。
- **自上而下处理。**同时，大脑的其他部位正“自上而下”进行处理，即提供将信息归类到不同模式的心智模型，并给出其含义。例如，在你阅读时，自下而上处理识别出字母的形状，自上而下处理则提供心智模型，使你能够把这些形状组合成能被识别的单词。

这两种处理方式会持续地进行相互反馈，这是大脑的一种内部对话方式。自下而上处理不断提供新信息，如此一来，我们就

能调整自己的心智模型。同时，自上而下处理会不断将接收的信息整合到现有的心智模型中。

我们的心智模型帮助我们理解这个世界。确实如此，我们的世界是由我们的心智模型构建的。正如乔·格里芬和伊万·泰里尔在他们的著作《人类天赋》(*Human Givens*)中所说：“这些隐喻式模板是所有动物和人类认知的基础，没有这些模板，我们的世界就不复存在，正是这些模板构建了我们的现实生活。”

我们的心智模型源自哪里？许多心智模型是我们通过学习而得到的，有些似乎是我们天生固有的。例如，刚出生的婴儿就能识别出面部和表情，他们甚至还能复制行为，看别人伸出舌头时他们也会照做，虽然他们并不知道大人为什么要这样做，也不知道舌头是什么。

大脑进行模式匹配时总是会猜测。接收的信息通常是混乱、模糊或不完整的。大脑如何在人多嘈杂的房间中识别出声音？或从一幅图片中识别出花朵？又如何从几个音符中识别出曲调？答案是：自上而下处理会通过现有的心智模型过滤掉不完整的信息，从而形成完整的模式。

视错觉印证了大脑是如何产生计算过的猜测的。图 1-1 中虽然没有三角形，但我们仍能看到一个白色的三角形。大脑的自上而下处理通过加入一个三角形使其接收到的信息更完整，因为这是根据图形所得到的最佳猜测。^①

① 这个三角形以意大利心理学家、艺术家盖塔诺·卡尼莎 (Gaetano Kanizsa) 的名字命名。——译者注

极简问题解决法：

高效解决问题的思维、方法与行动

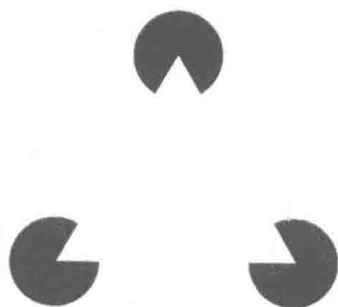


图 1-1 卡尼莎三角形

这一过程被称作感知完成，且不限于视觉信息。当你听到披头士乐队唱“你需要的只是爱”时，就会有跟着唱的冲动；当你闻到某种特殊且熟悉的气味时，你会立刻想起第一次闻到这种气味的时候；当你尝一小口堪培利开胃酒和苏打水时，你仿佛坐在了威尼斯的水滨。感知会持续帮助我们 from 纯粹的信息点中构建意义。

奈瑟尔感知周期

我们通过将接收的信息与心智模型匹配来理解世界。模式匹配不仅仅是简单地、被动地回应接收到的信息。我们需要理解世界，因为理解过程会帮助我们提升生活效率。

奈瑟尔是一位美国心理学家，也是美国国家科学院（The National Academy of Sciences）的成员，于2012年去世。在他的《认知与现实》（*Cognition and Reality*）一书中，奈瑟尔建议，我