



分析问题和解决问题的精妙解析
FENXI WENTI HE JIE JUE WEN TI DE JING MIAO JI EXI

凡事巧于 方法

丁大中◎编著

我们想解决好每一个问题，要智中有谋、谋而有道，要大胆创新寻求更加高明的解决之道，去努力实现工作实效的最大化。

FANSHI QIAOYU
FANGFA



中国致公出版社



分析问题和解决问题的精妙解析
FENXIWENTIHETIEJUEWENTIDEJINGMIAOJIEXI

凡事巧于

方法

丁大中◎编著

FANSHI QIAOYU
FANGFA



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

凡事巧于方法：分析问题和解决问题的精妙解析/丁大中编著.
—北京：中国致公出版社，2009. 11
ISBN 978 - 7 - 80179 - 887 - 9

I. 凡… II. 丁… III. 思维方法—通俗读物 IV. B842.5 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 187697 号

凡事巧于方法：分析问题和解决问题的精妙解析

编 著：丁大中
责任编辑：刘 秦

出版发行：中国致公出版社
(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话：66168543
邮编：100120)

经 销：全国新华书店
印 刷：北京佳顺印务有限公司

开 本：700 × 1000mm 1/16 开
印 张：20
字 数：300 千字
版 次：2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷
印 数：10000 册

ISBN 978 - 7 - 80179 - 887 - 9
定 价：36.80 元

版权所有 翻印必究



方法要大于问题

(代序)

无论是在生活还是在工作中，我们随时随地都可能碰到各种各样的问题。

如果有人问你：你有解决问题的能力吗？相信每一个人都会有一个共同的答案——我当然有解决问题的能力，否则，我怎么能在职场上工作？但真正的答案稍有不同，我们确实都有解决问题的能力，但解决问题能力的水平却有着强弱的不同、有着高低之分。解决问题并不仅仅只靠一种态度，而是要智中有谋、谋而有道，在妥善应对的基础上，还要大胆创新寻求更加高明的解决之道，去努力实现工作实效的最大化。一个真正具有解决问题能力的人，不论他遇到什么样的问题，不论这个问题有多么困难，他绝大部分时候都能把事情办成！

一个人解决问题的能力与他一生的成就有着密切的关系，成功者大于自己的问题，失败者小于自己的问题。失败者会想办法避免麻烦，逃避问题。具有讽刺意味的是，就在他们辛苦地追求不要有任何问题的同时，他们却给自己制造了最大的问题——失败。正如比尔·盖茨所说：“绩效的获得来自于解决问题的能力。”要知道，成功的秘诀，就是要不断地发现问题、分析问题、解决问题，让自己大于一切的问题。如果你能变成一个处理问题和克服障碍的大师，那么，还有什么事情能够阻挡



你成功呢？你将所向无敌了！你可以自豪地说：“我比任何问题都大。”“我可以解决任何问题。”

要想有效地分析问题和解决问题，必须要有一个前提——解决问题的方法——方法是头等重要的。

毛泽东同志曾经说过：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”

蔡元培先生也指出：“中国科学之落后，不但是知识和技术贫乏，尤其是思想和方法之落后。”传说仙人吕洞宾有点石成金的本领，遇到一位贫士，就手点一石成金，要把金送给他；然而这位贫士却不要这块金，而要仙人那点石成金的手指。蔡元培先生说：“科学结论是点成的金，量终有限；科学方法是点石的手指，可以产生无穷的金。”

两位智者都生动而深刻地说明了一个哲理，我们要办好每一件事情，要解决好每一个问题，总要选择适当的、正确的方法，才能达到目的。

近几年来，从中小学校的教育到公务员的应试，从科技领域的创新到工厂企业的实际操作……培养解决问题的能力越来越受到各行各业的重视。本书就是通过各类经典的案例和精细的分析，帮助各行各业的读者提高自己分析问题和解决问题所应该采取的途径、步骤、手段等。

“工欲善其事，必先利其器。”处理问题方法的好坏关系到事情的成功和失败。方法好，效率高，可以达到“多、快、好、省”；方法不好，效率低，则会导致“少、慢、差、费”。

编著者



目 录

MOB | LUB

1

目

录

一、从“问题猎物”到“问题猎手”

1. “人”应该是问题的制造者 3
2. 所有智慧的大树,都来自于一粒问题的种子 5
3. 学会思考,人才会“既聪明又高明” 7
4. 办法要比问题多 11
5. 得到多少取决于你知道多少 15
6. 在问题的迷宫里找到一个出口 18
7. 对待同一个问题,不能同时采用两种不同的方法 22
8. 除了思维角度,还有思维程序 24
9. 智者能一眼看穿事物的本质 27



- 10. 谁能抓住关键,谁就抓住了问题的根本 31
- 11. 凡事要比别人多想一步 34
- 12. 兵贵神速,欲速也可达 36

二、先有超人之想,后有惊人之举

- 1. 人的创造力是如何丧失的 41
- 2. 墨守成规——惯性思维的枷锁 44
- 3. 人云亦云——从众思维的枷锁 49
- 4. 一切皆有可能 51
- 5. 永远有新办法 55
- 6. 打破沙锅“问”到底 58
- 7. 见他人所未见,走别人未走过的路 61
- 8. 破除迷信,敢为天下先 66
- 9. 富者必用奇胜 69
- 10. 改变游戏规则,不按常理出牌 71
- 11. 主动创造条件,巧妇可为无米之炊 77

三、乾坤大魔移——转换思路法

- 1. 山不过来,我就过去 83
- 2. 问题的角度转换法 88



3. 问题的焦点转换法	95
4. 问题的视野转换法	100
5. 问题的系统转换法	103
6. 问题的背景转换法	109
7. 问题的层次转换法	114
8. 心理的层次转换法	119

四、旋转180 度——逆向解决法

1. 问题倒过来想	129
2. 由结果向前推——本末逆向法	132
3. 不利可向有利转变——关系逆向法	136
4. 错误亦可变成收获——作用逆向法	141
5. 质疑别人的结论——观点逆向法	145
6. 反其道而行之——方向逆向法	147
7. 最危险的地方最安全——条件逆向法	149
8. 逆反心理的应用——心理逆向法	151
9. 改变运动的方向——方式逆向法	155
10. 坐在对方的椅子上——位置逆向法	162
11. 改变事物的意义——意念逆向法	167



五、实而虚之，虚而实之——随机应变法

1. 实而虚之——故意露出破绽 173
2. 虚而实之——假到真时真亦假 178
3. 实而实之——让人反倒疑心为假 186
4. 虚而虚之——唯有不变的是变化 191
5. 以彼之道，还施彼身 195
6. “假痴不癫”，后发制人 199
7. 借助外在的强大力量 205
8. 以退为进，退即是进 211
9. 以进为退，进即是退 214

六、相互依存，相互转化——辩证解决法

1. 对立统一规律 221
2. 矛盾存在于一切过程中 225
3. 用动态的眼光看问题 232
4. 变则通，通则久 235
5. 一个微小的变化就可能改变大局 240
6. 问题的共性包含于个性之中 243
7. 正确答案不止一个 247
8. 成功与失败并不是对立的 250



七、好方法往往最简单

1. 成于简单,败于复杂	257
2. 用最简单的方法去解决最复杂的问题	263
3. 抓住最关键的 20%	268
4. 寻找问题的薄弱点	275
5. 按照自然规律行事	278
6. 量→度→质——过犹而不及	286
7. 急事缓办,缓事急办	288

八、模仿——先求入门,再求发展

1. 模仿,是解决问题的根	293
2. 站在巨人的肩上模仿	300
3. 给问题做减法	303
4. 给问题做加法	307
 主要参考文献	 310

一、从“问题猎物”到“问题猎手”

在工作中没有问题就没有机遇。

——亨利·J·凯泽





1. “人” 应该是问题的制造者

说起问题我们再也熟悉不过了。我们几乎天天会遇到大大小小的问题，天天与问题打交道。在公司开会的时候，上司常常会问：“有问题吗？”也常常听到同事抱怨的声音：“又遇到问题了。”家庭的问题、感情的问题、朋友的问题、金钱的问题……学习有学习上的问题，工作有工作上的问题，失败者有失败者的问题，成功者也有成功者的问题。这个世界上唯一没有问题的人，就是那些已经升入“天堂”的人。

其实，人生就是一个不断碰到各种问题、不断解决各种问题的过程。

事实上，一个人解决问题的能力与他一生的成就有着密切关系，你解决问题的能力越强，你的成就就越大；反之，成就就越少。解决问题的能力决定了一个人工作绩效的高低。微软总裁比尔·盖茨曾说道：“绩效的获得来自于解决问题的能力。”

在面对同一项工作时，解决问题能力强的人所花费的时间和精力要比解决问题能力弱的人少得多；在同一时间内，解决问题能力强的人完成的工作量要比解决问题能力弱的人多得多。在遇到难题时，解决问题能力强的人能够想办法最终突破，而解决问题能力弱的人往往是束手无策。

松下幸之助说过：“工作就是不断发现问题，分析问题，最终解决问题的一个过程——晋升之门将永远为那些随时解决问题的人敞开着。”

这句话道出了工作的真谛。工作不是“完成任务”，不是苦干、卖苦力，不是领导吩咐什么我们就照章执行，然后就可以等待领取薪



水。工作的实质，就是凭借我们自身的能力、经验和智慧去克服困难，解决那些妨碍我们实现目标的问题。

假如我们每天踩着时间的尾巴去上班、下班，到了固定的日子就领回自己的薪水，高兴一番或者抱怨一番之后，仍然在茫然中又去上班、下班，等待上司安排新的任务。这样的“工作”，其实是在应付工作。

应付工作的原因，在于工作中有层出不穷的问题、困难，而我们习惯性地认为，这些问题、困难属于上司和老板要操心的范围，但并不属于我们。我们只要躲开问题，就能避免犯错误。避免了犯错误的可能，老板就挑不出我们的毛病，也就不会解雇我们。

而实际上，工作也好，人生也好，成功者与失败者的分水岭，就在于前者能够勇敢地解决问题，闯过道道难关通向胜利。而后者则像鸵鸟一样把头钻进沙子里，对问题视而不见，指望着别人替自己把问题解决好，或者幻想着问题能够自动消失。

面对问题，每个人都有不同的心态，有的人害怕问题，有的人逃避问题，有的人喜欢发现问题，有的人喜欢解决问题。正确对待问题的心态是成功者必备的素质。成功者与失败者之间的主要差别之一，就在于他们解决和处理问题的能力各异。

提高自己解决问题的能力秘诀是要尽量多地承担工作，并真正投入其中，坚持不懈，迫使自己的能力得以提高。问题接触得越多，解决问题的能力就越强。那些高绩效的员工，那些一步步走向成功的“幸运儿”，他们从不回避问题，从不惧怕困难。他们总是积极思考，善于透过现象看本质，从而找出有效解决问题的办法，所以，他们就能够克服别人克服不了的困难，解决别人解决不了的问题。

人应该是问题的制造者，同时还应该是问题的解决者。人生的奥秘，就是在问题的制造与解决的过程中，不断地成长。

【案例解析 01】找借口回避问题

林小姐毕业于名牌大学，加上形象气质很好，很快就找到一份不错的工作，可是没过试用期，她就被老板辞退了。原因就是她总是找



借口回避问题，而从来不想办法去积极地解决问题。

一天，老板派她到清华大学去送材料，要分别送到三个地方，结果她只去了一个地方就回来了。老板问她为什么不能完成任务，她说：“清华大学校园太大了，我问了好几次门卫，才找到一个地方。”

老板一听就生气了，“这三个地方都在清华大学里面，你找了一个下午怎么只找到一个？”

“我真的去了，不信您去问门卫？我对那里不熟悉，要不您派个熟悉路线的人去吧。”她辩解道。

老板更加生气了，“你做每一件事情，难道都要我去核实？你不熟悉路线，别人就熟悉？遇到问题不想办法解决，理由倒不少！”

其他同事好心地帮她出主意：你可以进去问问老师和同学；你可以咨询校内工作人员，或许他们知道；你可以打电话咨询清华大学的电话总机，找到那两个单位的电话……

谁知这位林小姐嘴角一撇，根本不理睬同事的好心，反而气鼓鼓地说：“反正我已经尽力了……”

为此，老板辞退了。如果林小姐以后仍然秉持这种态度去工作，那么，她注定平庸一生，并时刻处在被淘汰的边缘。

2. 所有智慧的大树，都来自于一粒问题的种子

有一句话在企业中非常流行，“成绩不说跑不了，问题不说不得了。”这句话显示出发现问题的重要性。

问题的逻辑告诉我们，只有发现问题才能分析问题与解决问题。有些人茫然无知或者对现象熟视无睹，是不可能发现问题的，分析与解决问题也就无从谈起。从这个意义上说，发现问题比解决问题更重要。正如爱因斯坦说过的那样：“解决一个问题也许仅仅是一个数学



上或实验上的技能而已，而提出新的问题，新的可能，从新的角度看旧的问题，却需要创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。”这种见解是何等的深刻！提问题的本身就意味着创造性思维的开端。问题提得不好，说明思想认识还不够完善；问题提得好，则意味着已确定了一个正确思维的方向，剩下的问题就是结合有关知识如何分析与解决问题了。

例如，美国麻省理工学院机械系主任谢皮罗教授关于容器里流水漩涡的旋转方向与地球自转有关的论断，开始就是通过洗澡观察到的现象所引发出来的问题。洗澡，本是一件普通事情。洗完澡后把浴盆的塞子一拔，水就流出，有谁去注意它呢？但是，谢皮罗教授却是个有心人，他敏锐地注意到：每次洗澡，水流出的漩涡总是向左旋转的，即逆时针方向流出的。难道这是特殊现象吗？他又自行设计了一个碟形容器，将水灌满。每当拔掉碟形容器的塞子时，碟形容器里的水也总是形成逆时针的小漩涡。于是，他推想：放水时的漩涡向左旋转绝非偶然，而是一种有规律的现象。谢皮罗教授由洗澡所看到的现象得到启发，后又通过其他类似情况的考察，提出问题、分析问题，通过归纳推理悟出了一般性的道理，并循此继进，进一步探索，终于找到了产生这一现象的原因。1962年，谢皮罗教授发表论文，认为这种现象与地球自转有关。由于地球是自西向东旋转，而美国又地处北半球，所以由于地心吸力的影响，容器里的水总是沿逆时针方向旋转的。谢皮罗教授由此推论，北半球的台风同样是逆时针方向旋转的。他还断言，如果在南半球则正好相反，即洗澡水是按顺时针方向形成漩涡的；而在赤道则不会形成漩涡。谢皮罗教授的论文引起了世界各国科学家的莫大兴趣，他们纷纷进行观察或实验，其结果无一不与他的论断相符。

应该说，谢皮罗教授所发现并提出的这一问题是人们经常遇到的，但绝大多数人却熟视无睹。由此而言，问题并不是任何人都能够提得出来的，只有那些有心人，善于思索的人才能够提得出来。

上学的时候，如果一个学生从来没有问过老师任何问题，那么他不是成绩优秀的学生。因为没有问题，说明他读书没有思考，没有动脑筋，只是被动地接受老师的知识灌输。同样，在职场上，如果一



个人从来没有发现过工作中的问题，那么他也不会成为一名出类拔萃的员工，因为他不开动脑筋，只是在机械地工作。

在一个充满竞争而又多变的物质世界，金钱不可能无缘无故地归属于任何一个人。要想拥有财富，就必须在现实世界中播下财富的种子，让赚钱的欲望和观念在你的心底生根发芽，并且用智慧的土壤去培植它。如果你能发现一些别人发现不了的问题，那么，你就能从众人中脱颖而出。

【案例解析 02】X 射线的发现

X 射线的发现也可以说明发现问题的重要性。美国物理学家古德斯比德和英国物理学家克鲁克斯在做阴极射线的实验时，都曾发现过照相底片有异常的感光现象。古德斯比德在无意中拍摄下了第一张 X 射线照片，随后便认为是一张废片后扔进了废片堆中。这两位科学家由于不能从现象中发现问题，或对物理现象“视而不见”，没有引起足够的重视而与伟大的发现无缘。德国物理学家伦琴观察到放置于阴极射线管附近的涂有亚铂氰化钡的硬纸屏上发出了荧光，这一现象引起他的极大关注，从而进行深入研究后发现了 X 射线。

7

一、从「问题猎物」到「问题猎手」

3. 学会思考，人才会“既聪明又高明”

在 IBM 公司，所有管理人员的桌上，都摆着一块金属板，上面写着“Think”（思考）。这是 IBM 的创始人华特森定下的规矩。

有一天，寒风凛冽，淫雨霏霏，华特森一大早就召开了公司销售会议。会议一直进行到下午，气氛非常沉闷，没有人说话，大家也显得焦躁不安。