

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

第四辑

How To Be A Better Problem Solver

Michael Stevens

如何成为 更好的问题解决者

[英] 迈克尔·史蒂文斯 著

徐海鸥 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

第四辑

How To Be A Better Problem Solver

Michael Stevens

如何成为 更好的问题解决者

[英] 迈克尔·史蒂文斯 著

徐海鸥 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2002—4927号

图书在版编目(CIP)数据

如何成为更好的问题解决者/(英)史蒂文斯著;徐海鸥译.
—北京:经济管理出版社,2011.5
ISBN 978-7-5096-1494-5

I. ①如… II. ①史… ②徐… III. ①企业管理—通俗
读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099156号

出版发行:经济管理出版社
北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层
电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:三河市海波印务有限公司

经销:新华书店

责任编辑:顾佳

技术编辑:晓成

责任校对:超凡

880mm×1230mm/32

6.5印张 90千字

2011年8月第2版

2011年8月第1次印刷

定价:19.00元

书号:ISBN 978-7-5096-1494-5

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部
负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号
电话:(010)68022974 邮编:100836

工业社会

“工业社会”意味着改变人们的生活。在将近80年的经营中，“工业社会”保持着一个独一无二的记录：它通过开发组织中人的潜力使组织得到转变，恪守最佳实践的始终不渝的承诺，通过聆听和从经验中学习使组织得到锤炼。

“工业社会”的伦理标准、道德意识和在工作中学习的清晰愿景从来就是第一位的。超过1万个组织，其中大多数是家喻户晓的大公司，从工业社会成员关系中受益匪浅。

“工业社会”以范围广泛的形式——咨询、管理和技能培训、内部和公共课程、信息服务和多媒体出版等与这些组织以及其他非成员组织一道工作。所有这些活动都具有同一个愿景——通过提升伦理规范标准、道德意识和工作中的学习，开发组织和个人的潜力。

如果你愿意了解更多关于“工业社会”的信息，请与我们联系。

The Industrial Society

48 Bryanston Square

London

W1H 7LN

Telephone 0171 262 2401

The Industrial Society is a Registered Charity
No.290003

简 介

解决问题：即把一种情形转化为另一种情形，这是一种首选的状况。

每一天，我们都会面临有问题的情景，它们或者是导致了不同程度的不确定性，或者是阻碍我们实现我们渴望获得的结果的困难。有效地应对这些情景，一般称为“问题解决”。它包括我们在工作、社会和私人生活中发挥基本作用的各种技能。

那些在解决问题上长袖善舞的人，能更快地适应飞速的变化，他们能更好地运用自己的知识和技能，他们一般都是高成就者。问题解决能力因此便成为决定一个人成功与否的重要因素。

我们天生就具有解决问题的能力，这种能力随着我们的成长和经验的积累而快速发展，使我们在分析情景、辨别可供选择的行动路线和评估它们的后果方面变得更娴熟。然而，由于我们的学习，我

如何成为更好的问题解决者

们的天生能力被习俗和惯例所掩盖。我们要学习以某些特定的方式去认识和感知事物，去信任和接受解决问题的方法。我们的思维方式倾向于沿袭习惯的陈旧道路，我们回避非传统的东西，这些东西经常是外部影响对我们产生的结果。解决问题是我们生物生存机制的一个方面，因此是一个无意识的大过程。我们一般不会察觉问题解决中的个别步骤以及所涉及的思维过程。所有这些因素可能都会阻碍我们完全利用我们自身解决问题的能力。另一个问题是，我们不曾有机会去学习可以帮助我们有效地解决我们所面对各种问题的特殊技能。

本书为你如何成为一个更好的问题解决者提供了可行、实用的建议。它可以帮助你：

- 理解解决问题的不同步骤，学习如何成为更有方法和更系统的问题解决者。
- 认识你的天生能力是如何被阻碍的，以及了解克服这些影响的方法。
- 更有效地认识和定义问题。
- 学习有助于解决不同类型的问题的特殊技巧。
- 形成更广阔的可能的解决范围。

简介

- 客观地评估解决方法，以辨别出最大效用。
- 确保解决方法适当地被实行。

一些问题可以相对容易地被解决，而另一些问题则表现出更大的挑战性，它们可能要求我们付出更长期和更专心的努力。不管是面临什么情况，要成为一个更好的问题解决者能从许多方面得到回报。你能够：

- 遇到某些问题时，及时采取预防措施。
- 更快、更省力地解决问题。
- 减轻压力。
- 改善你的工作业绩和工作中的人际关系。
- 创造和利用机会。
- 解决更严峻的问题。
- 在你生活的重要领域里发挥更大的驾驭技能。
- 获得更大的个人满意度。

运用本书中阐述的这些策略和技巧，你可以以极少的努力使这些能力成为自己的第二天性。无论你的长期个人目标和事业目标是什么，一个不断成长的个人效率意识将确保你更快地获得回报，如果你做出努力的话。

目 录

1 问题以及如何处理问题	1
问题的解决过程	3
思维技巧	8
不能有效地解决问题的原因	10
2 有效地解决问题的障碍	13
认识	14
表达	17
情感	19
智力	24
3 工作环境	27
物质环境	28
政策、过程和程序	30
文化和管理风格	33

如何成为更好的问题解决者

4 问题是什么？	39
承认（识别）问题	39
定义问题	43
行动是否必要，何时采取？	53
5 设计解决方案	57
探究和分析问题	58
定义效力的标准	72
设计解决方案	74
6 产生观点的技巧	83
不同的技巧	83
7 在小组里解决问题	101
何时运用小组解决问题这一方法？	101
最大效率地运用小组解决问题的技巧	102
技巧	109
8 评估解决方法	119
谁应当参与到评估中？	120
评估解决方法	122

9 使解决方法得到采纳	139
反对的理由	140
为什么人们可能反对你的方法?	146
为你的演说制定计划	150
构建你的演说	154
如果你的方法被拒绝怎么办?	159
10 实施解决方法	161
制定计划与准备	161
实施与监控行动	179
回顾和分析的成功经验	180
11 你的解决方法检查清单	183
问题解决的障碍	183
让他人参与到解决问题中	184
识别和定义问题	185
决定是否和何时采取行动	187
找出可能的解决方法	188
评估解决方法	190
使解决方法被接受	193
实施解决方法	194

1 问题以及如何处理问题

“问题”一词，涉及到在把一种情形转化为一个优选的情形（目标）时所遇到的不确定性和困难（障碍）。我们经常随意地使用它们来描述任何我们认为应当被改善的情况，不管这些情况是真实存在的，还是想象的。解决问题，是在两个状态的差距之间构建桥梁的行动，这些行动是实现或接近渴望的目标的具体行为。它是通过消除、克服、处理障碍，把一种情形转化为另一种情形的过程。

从广义上说，问题可以被区分为两种类型。第一种是“维护性”问题，它存在于当前的情形不应当如此的情景中。它指的可能是某些事物没有按照我们期待的那样产生我们需要的结果，也就是对“标准”或“规范”的背离。比如说，供应商不能按时交货，生产流水线出现故障，都属于“维护性”问题。第二种是“成就性”问题，它指的是当

如何成为更好的问题解决者

前的情形本来应当更好一些，但是有许多理由证明它为什么没有如此。“成就性”问题还可以再细分为三个子类：

- 当前目标没有实现，比如说，没有完成销售任务。
- 当前目标应当超越，比如说，对销售技巧的改善性回应。
- 存在着机会，比如说，创造新的产品或服务以增加销售收入。

因此，与等到事物已经不是它本来应该的那个样子时再动手相比，在某种情形中解决问题就显得更有价值。建立新的目标，可以帮助我们发现改善业绩的方法和可利用的机会。在竞争环境下，持续地改善“现状”是至关重要的。问题解决的创新有助于个人和组织发现新的、更有效的方式，我们可以运用这些新方式去应对复杂多变的环境。灵活性是实现广泛的利益的基础。我们需要了解问题的解决过程，并系统地掌握适于每一个具体问题的技能和技巧。

问题的解决过程

解决问题是一个复杂的、经常缠绕我们的过程，我们难以把这个过程细分为一个个清晰的阶段。然而，它们一般包含 5 个主要的“次过程”，这就是：认识 and 定义问题；分析问题；开发可能的解决方法；评估这些方法；执行最后选定的方法。我们在后面将会对这些关键的活动进行更为详细的讨论，现在我们先把这些活动列成下面这张表，表 1.1 为整个过程提供了一个简单的示例。

表 1.1 问题解决过程的示例

解决问题的阶段	例子
认识问题	销售分析表明了东北区域销售额的下降
定义问题	
当前的情形	东北区域的销售额在上个月下降了 10%
渴望的情形	东北区域销售额至少恢复到原来的水平
目标	东北区域的销售额在今后三个月里得到恢复，并比原来水平高出 2%

如何成为更好的问题解决者

续表

解决问题的阶段	例子
分析问题	东北区域的销售人员是约翰·戴维斯 戴维斯三个星期前搬家了，他的新家在南威尔士，从家里到销售区域的时间需要 3 小时，戴维斯的工作时间从上午 10 点到下午 3:30 分
可能的解决方法	把戴维斯调离东北区域 给戴维斯加薪，鼓励他在东北区域连续工作一周回家一次 重新分配销售区域
理想的解决方法的标准	在东北区域的销售得到恢复，与上年数字相比，每一个目标都有所发展 不增加额外的成本 如果可能，把戴维斯留在东北区域，因为他有经验
最佳的解决方法	替换戴维斯
执行解决方法	为约翰·戴维斯提供其他可选择的工作 雇佣和培训在东北区域工作的新销售人员
对成功进行回顾	约翰·戴维斯辞职 东北区域的销售额在六个星期里增加了 15% 雇佣新的销售人员导致了招聘和培训成本的增加

认识和定义问题

问题及机会，可以在不被我们注意的情况下悄悄来临，除非我们运用适当的技巧探查它们。一旦

1 问题以及如何处理问题

问题被辨认，为了帮助我们聚焦对更多信息的搜寻，就需要给出标识或假设的定义。从这时开始，我们可以写出准确的问题说明或定义。

“维护性”问题和“成就性”问题的定义过程是不同的。针对“维护性”问题，你需要给出标准和围绕背离标准的所有情形的定义。这种做法经常能为我们提供关于原因的明显线索。

定义“成就性”问题，包括辨别和定义目标与任何实现目标可能遭遇的障碍。

分析问题

在寻求解决方法以前，我们需要完全理解问题，否则我们随后的努力可能会把我们引导到错误的方向上去。分析问题包括采集所有相关的信息，并以一种有意义的方式表现它们，也就是说，便于我们能够看清信息之间的关系。分析“维护性”问题有助于辨别所有可能的原因，最终确定其中真实的原因。而对待“成就性”问题，你需要寻找有助于实现这些目标的一定范围和方式的信息。这种分析还能帮助你决定理想的解决方法是什么，哪一种方法有助于指导你对解决方法的搜寻和研究。

如何成为更好的问题解决者

开发可能的解决方法

“维护性”问题通常具有一个或一定限量的可能的解决方法。“成就性”问题经常有较多的解决方式，我们可以从一系列可能性中选择最有效的解决方案。开发解决方法包括分析问题，以确保你全面地理解问题；然后设计出能够克服实现目标道路上的任何障碍的行动路线。组合的和不断改进的观点可以开发出可行的解决方法，许多技巧可以为这个过程提供帮助。你必须考虑的观点越多，你发现真正有效的解决方法的机会就越大。

评估解决方法

如果有一系列可能的解决方法，那么必须对它们中的每一个进行认真的评估，比较潜在的结果，决定哪一个是最有效的。你需要：

- 辨别出渴望获得结果的特征，包括它必然遇到的约束。
- 排除那些不能满足约束的解决方法。
- 根据渴望获得的结果评估余下的解决方法。
- 评估与“最佳”解决方法有关的风险。