

问题解决模型+案例+实践指南

全方位掌控问题解决术

做到遇事不愁，做事高效

超级 问题解决术

如何将棘手问题转化为明智决策

[美]艾伦·巴克 (Alan Barker) ◎著

吴明会◎译

从统揽全局的问题解决方案到面面俱到的执行过程

TURNING
TRICKY
PROBLEMS
INTO WISE
DECISIONS



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

普华管理系列图书

超级 问题解决术

如何将棘手问题转化为明智决策

[美]艾伦·巴克 (Alan Barker) 著

吴明会 译

TURNING
TRICKY
PROBLEMS
INTO WISE
DECISIONS

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

超级问题解决术：如何将棘手问题转化为明智决策 /
(美) 艾伦·巴克 (Alan Barker) 著；吴明会译. — 北
京：人民邮电出版社，2016. 7
(普华自我管理系列图书)
ISBN 978-7-115-42929-2

I. ①超… II. ①艾… ②吴… III. ①问题解决 (心
理学)—通俗读物 IV. ①B842. 5-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第139272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。

作者基于认知心理学和问题解决理论，凝结了多年的研究成果，对问题的种类、产生问题的实质、解决问题的方式、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，从而提高自我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

执行编辑 田 甜

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：8.5

2016 年 7 月第 1 版

字数：110 千字

2016 年 7 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2013-5731 号

定 价：39.00 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：京东工商广字第 8052 号

前言



这是一本关于困境以及如何摆脱困境的书。

你想做点什么却不知如何做时，问题就产生了，这也是本书书名产生的前提。如何有效解决问题？你真的能做到吗？如果我们按照情境界定问题，那么我们就能够做到这一点。

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、解决数学等式、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这些问题。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 Motorcy Maintenance*), 第 24 章

目 录



第 1 章 陷入困境：产生问题的实质 001

模式匹配：问题解决过程的核心 004

奈瑟尔和感知周期 006

直觉式解决问题 008

直觉式解决问题的局限性 009

困境及其对立面 013

直觉式解决问题：重新架构的魔力 016

理性解决问题：刻意思考 018

第 2 章 欢迎来到大脑：天生问题解决高手的运作方式 025

快速参观人类的大脑 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：大脑如同大教堂 047

第3章 解决问题的风格：分析图及含义 053

评估你偏好的解决问题风格 054

风格分析图是如何发挥作用的 058

探险家型风格【第1阶段：直觉】 060

分析师型风格【第1阶段：理性】 062

工程师型风格【第2阶段：理性】 063

设计师型风格【第2阶段：直觉】 064

了解自己的风格分析图 066

第4章 你在烦恼吗？责怪、抵触及宣誓所有权 077

掌控与失控 078

关注圈与影响圈 078

责怪 081

抵触 084

负责 091

承诺 098

第5章 四类问题：疑惑、头痛难题、规划和梦想 105

已掌握的问题解决方案 106



良性结构问题与不良结构问题 109

什么是问题矩阵 114

如何使用问题矩阵 120

第 6 章 消除差距：解决疑惑 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 解决令人头痛的难题：问题变成劣性问题时如何应对 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 设计型思维：规划前行之路 163

设计型思维与分析型思维 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 172

规划的乐趣和危险 178

将设计型思维融入每天的工作 185

第9章 梦想未来：创意解决问题 189

梦想：使用哪种解决问题风格 191

思维模式：好消息和坏消息 193

操作性思维和创造性思维 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

不可能的中间状态：利用逆向思维产生想法 206

第10章 落实执行：明智决策 211

遭遇不确定性 212

偏见和启发法：直觉式解决问题中的捷径 214

我们可以战胜偏见吗 217

乐观：天然的现状检验 218

理性解决问题的核心工具：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

订婚：推迟无法回头的时刻 230

第11章 协同合作：与他人合作解决问题 233

对解决方案负责 234



明确利益相关者 235

哪类人需要解决问题 238

思维视觉化 242

头脑风暴有助于团队解决问题 245

设立“如何”环节 247

在团队解决问题方法中找出解决方案 248

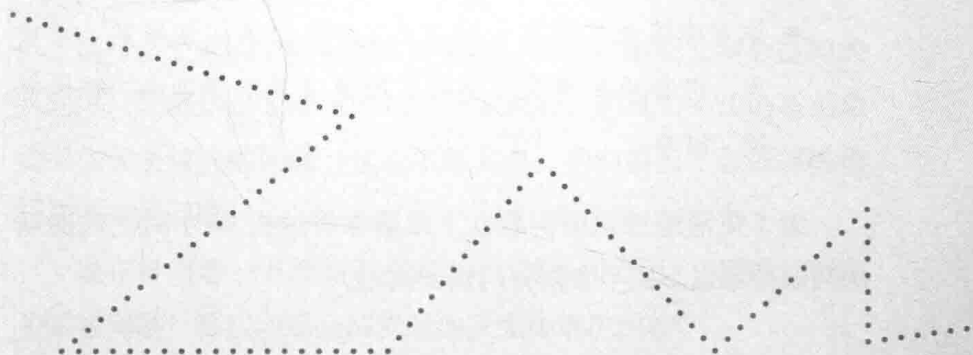
谁该负责 249

使解决方案起作用 250

结 语 255

第 1 章

陷入困境：产生问题的实质



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 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，但你没有提及你成功满足了其他许多人的要求。
- 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，这点不足为奇。我们倾向于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？”

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作出反应，如形状、颜色、声音、触感等。对不同特性作出反应的神经网络（大脑中无数个细胞连接的网络）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*）中解释的那样：“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，而且也不知道舌头是什么。

大脑进行模式匹配时总是会猜测。接收的信息通常混乱不清、模棱两可或不完整。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接收到的信息完整，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

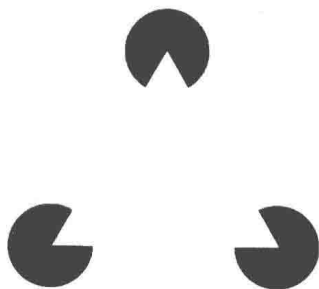


图 1-1 卡尼莎三角形

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（“哒 - 哒 - 哒 - 哒 - 哒——！”）；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。

奈瑟尔和感知周期

我们通过将接收的信息与心智模型匹配来理解世界。但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，奈瑟尔建议我们使用心智模型^②探索世界：心智模型发挥过滤器的作用，借

② 奈瑟尔将心智模型称作图式（schemata）。——译者注