

现代实用管理技能系列

# 创造性解决问题

孙健敏 主编    孙健敏 宁 健 编著

*SOLVING PROBLEMS*

**CREATIVELY**

国内顶级管理顾问群多年企业内部培训成果

首次公开出版

在中国电信、中美史克、深圳华为等50余家企业实践  
过的最直接、最有效、最简单的经理自修手册

**企业图书馆必备藏书**



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

——● 现代实用管理技能系列 ●——

# 创造性解决问题

孙健敏 主编      孙健敏 宁 健 编著



 **企业管理出版社**  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

创造性解决问题/孙健敏, 宁健编著. —北京: 企业管理出版社, 2003. 12

(现代经理人实用管理技能丛书/孙健敏主编)

ISBN 7-80147-982-3/F · 980

I. 创… II. 孙… III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 113892 号

---

书 名: 创造性解决问题

作 者: 孙健敏 宁 健

责任编辑: 群 力

技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-982-3/F · 980

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 中国文联印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.25 印张 239 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 36.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



## 总 序

国人有个爱好：喜欢玩弄概念，似乎已经成为习惯了。于是，关于概念的介绍和争论便伴随着我国经济的发展而不绝于耳，其中，一种很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”？

我认为，管理首先是技术，然后才是艺术。说管理是技术，是因为管理有具体的方法和技巧；说管理是艺术是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。就如同弹钢琴，在学习钢琴的时候，是没有什么艺术可言的，都是具体的技术细节，包括手指的力度，指法，双手的协调，认识五线谱等，都是具体的技术和方法，只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后，才能够将其进行组合，运用自己的方式去表现他们，这时候才谈得上艺术。绘画也好，音乐也罢，都是这个道理。没有技术的艺术虽然不能说不是艺术，但至少是盲目的艺术。管理亦然。

多年给企业做咨询，经常听到关于这个问题的争论和讨论，很多人以管理是艺术为理由，认为管理是不需要学的，或者是不



可掌握的。其实恰好相反，管理是必须学习的，必须掌握某些基本的技术和方法，才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。根据我们的经验，中国企业中高层管理者所欠缺的，不是艺术，而是技术，是管理的基本方法和技术，包括如何接受上司的指令，如何给上司提出建议，如何给下属布置任务，如何与客户进行沟通，如何授权，如何谈判，如何了解员工的心态并有效地激励他们，如何通过自己的专长影响下属，如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。很多事情不是因为我们不明白，而是因为我们不知道该怎么做！有些事情，就算是明白了，也不见得能做到。为什么呢？一是习惯，二是能力。我们企业的管理人员，知道的太多了，什么新概念、新理论他们都知道，遗憾的就是做不到。正是在这个意义上，我曾经给有些企业的经营管理人员建议：中国的企业不缺脑袋，缺的是“手和脚”。

根据这个思路，我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。目前国内的管理教育，基本上以 MBA 为主流，集中在理论知识的传授和讲解上，即使采用案例教学，也是以概念理解和原理分析为目的，本身并没有解决管理的基本技能问题。我和几位同事从 1995 年开始进行管理技能的开发和评价工作，先后为国内外 50 多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。根据多年的积累，我们编写了这套丛书。这是第一批，包括了 7 个专题的基本内容，从管理沟通，谈判技能，问题解决技能，到团队建设技能，激励下属技能，再到个人时间管理，个人压力调节等，都是管理者自我提升所必须的基本技能。后面还会不断推出新的专题。

这套丛书特别适合于企业管理人员的培训，通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合，使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣，从而达到改进实际工作技能的目的。每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合，案例分析与



管理游戏相交融，使读者既能从概念和原理上得以提升，又可以在具体技能和方法上有所改善。

感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助，他们给我提供的舞台，使我得以深入了解中国企业的实际问题，学习他们的有效经验，实践自己的设想。这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL 集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯（香港）公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人员开发的很多理念和方法，来自这些企业的实践经验的总结。

感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议，他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授、徐勇教授等等。

本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家，他们既有坚实的理论基础，又有丰富的中国企业管理的实践经验，相信读者能够从使用和阅读本丛书中感受到他们的真知灼见。

时间匆促，书稿难免存在纰漏，敬请读者不吝赐教。

**孙健敏**

2003 年 11 月于北京



## 前 言

问题解决是每个人在日常生活和工作中都会遇到的问题，你要买衣服，需要决定什么牌子，什么款式；你要度假，需要选择地点和时间以及交通方式；你要找工作，需要选择合适的单位，要考虑地点、行业、收入等因素；你要招聘员工，需要决定条件、方式、来源……等诸如此类的活动，我们几乎每天都要遇到。问题解决，不仅是重大的决策问题，也包括生活中的普通问题。问题解决技能，不仅是所有管理者的基本技能，也是一个人日常生活的基本技能。中央电视台播放的“求生游戏节目”，就是很好的问题解决的例子。

本书以管理人员的问题解决为基本内容，以企业管理人员经常遇到的实际管理问题为引子，解释了问题解决的含义及基本特点，分析了问题解决的技能要求及培训方式，通过大量案例，阐述了问题解决的一般程序和规律，最后提供了问题解决训练的多个案例。

本书的写作，参考了大量的文献，谨向被引用的作者表示衷

心地感谢。任何协作过程都离不开朋友和同事的帮助和支持，感谢付亚和教授、吴春波教授、石伟教授、王丽娟教授、周文霞教授、吴志明博士、李原博士等的灵感启发和宝贵建议。

本书适合于作为中高层管理人员的培训教材，也可以作为管理人员的自学读物。

作者

2003 年 8 月



# 目 录

## CONTENTS

### 第1章

#### 问题解决技能初探 ..... [1]

##### ▶▶第一节 问题解决——您不得不掌握的技能 ..... [1]

问题 1: “河内塔”问题(策略性问题  
解决) ..... [2]

问题 2: 如何使猫和狗不打架(创造性  
解决问题) ..... [3]

问题 3: 你能以一笔连续地画四条直线  
贯穿图中的所点吗(如图 1-2)  
(克服思维定势) ..... [6]

问题 4: 福特汽车的应对挑战(使命追求  
和经营宗旨) ..... [7]

问题 5: 吉列剃须刀的推广(开拓市场  
策略) ..... [7]

问题 6: 可口可乐公司的巧妙还击(营销  
策略) ..... [8]

问题 7: 罗乡长的吸引人才策略(人力资  
源管理) ..... [9]

问题 8: 生力波罗啤酒厂的复兴(生产) ... [11]

问题 9: 麦道克的债务危机(金融财务) ... [14]

问题 10: APEX 公司:租厂房不如买厂房  
(战略) ..... [17]

##### ▶▶第二节 问题解决技能自测 ..... [19]

量表 1 ..... [20]

量表 2 ..... [22]



|                       |      |
|-----------------------|------|
| 量表 3 .....            | [25] |
| 量表 4 .....            | [27] |
| 附录 1: 河内塔问题答案 .....   | [28] |
| 附录 2: 量表 1 评分标准 ..... | [34] |
| 附录 3: 量表 2 评分标准 ..... | [34] |
| 附录 4: 量表 3 评分标准 ..... | [36] |
| 附录 5: 量表 4 评分标准 ..... | [36] |

## 第2章

|               |      |
|---------------|------|
| 问题解决的方式 ..... | [37] |
|---------------|------|

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第一节 解决问题的程序 .....      | [39] |
| 第二节 解决问题过程中的心理功能 ..... | [41] |
| 一、收集信息中相对应的知觉与直觉 ...   | [42] |
| 二、评价信息过程中的情感与思考 .....  | [45] |
| 第三节 个人解决问题的方式 .....    | [49] |
| 一、知觉—思考者 .....         | [50] |
| 二、直觉—思考型 .....         | [54] |
| 三、知觉—情感型 .....         | [57] |
| 四、直觉—情感型 .....         | [61] |
| 五、解决问题方式小结 .....       | [64] |
| 本章总结 .....             | [65] |

## 第3章

|                |      |
|----------------|------|
| 创造性的问题解决 ..... | [73] |
|----------------|------|

|                      |      |
|----------------------|------|
| 第一节 创造性思维的主要形式 ..... | [73] |
| 一、直观思维 .....         | [73] |
| 二、联想思维 .....         | [74] |
| 三、幻想思维 .....         | [77] |

|        |                                |       |
|--------|--------------------------------|-------|
|        | 四、灵感思维 .....                   | [78]  |
| ▶ 第二节  | 创造性思维的训练 .....                 | [80]  |
|        | 一、创造性思维的训练内容 .....             | [80]  |
|        | 二、创造性思维的思考方法 .....             | [81]  |
| ▶ 第三节  | 创造性解决问题的方法 .....               | [86]  |
|        | 一、动力与阻力调节法 .....               | [86]  |
|        | 二、活用知识法 .....                  | [93]  |
|        | 三、以迂为直法 .....                  | [97]  |
| ▶ 第四节  | 企业实践中的创造性思维和创造性的<br>问题解决 ..... | [102] |
|        | 一、技术发明 .....                   | [103] |
|        | 二、战略策划 .....                   | [105] |
|        | 三、市场竞争 .....                   | [108] |
| ▶ 本章总结 | .....                          | [112] |

## 第4章

### 管理中的问题解决:决策 .....

|       |                       |       |
|-------|-----------------------|-------|
| ▶ 第一节 | 决策的制定过程 .....         | [120] |
|       | 步骤 1: 识别问题 .....      | [121] |
|       | 步骤 2: 确定决策标准 .....    | [123] |
|       | 步骤 3: 给每个标准分配权重 ..... | [123] |
|       | 步骤 4: 拟定方案 .....      | [124] |
|       | 步骤 5: 分析方案 .....      | [125] |
|       | 步骤 6: 选择方案 .....      | [126] |
|       | 步骤 7: 实施方案 .....      | [126] |
|       | 步骤 8: 评价决策效果 .....    | [127] |
| ▶ 第二节 | 问题和决策 .....           | [127] |
|       | 一、问题的类型 .....         | [128] |



|             |       |
|-------------|-------|
| 二、决策的类型     | [128] |
| 三、综合分析      | [135] |
| ▶▶ 第三节 群体决策 | [137] |
| 一、优点和缺点     | [137] |
| 二、效果和效率     | [139] |
| 三、有效群体决策的方法 | [140] |
| ▶▶ 本章总结     | [148] |

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| <b>第5章</b>                     |       |
| 问题解决技能分析                       | [154] |
| ▶▶ 案例一：Tamworth 公司的决策          | [154] |
| ▶▶ 案例二：创意思维的实施及其结果             | [169] |
| ▶▶ 案例三：A & P 公司 WEO 运动失误       | [183] |
| ▶▶ 案例四：可口可乐公司“新可乐”风波           | [197] |
| ▶▶ 案例五：西尔斯公司王座失落               | [214] |
| ▶▶ 案例六：蓬勃计算机公司：一条想入非非的<br>“妙计” | [222] |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| <b>第6章</b>                    |       |
| 典型案例                          | [230] |
| ▶▶ 案例一：黄豆油滤油器漏油案              | [230] |
| ▶▶ 案例二：——美国西南航空公司的战略性窗口<br>分析 | [249] |

|                 |       |
|-----------------|-------|
| <b>第7章</b>      |       |
| 循序渐进提高问题解决技能    | [257] |
| ▶▶ 第一节 问题解决技能训练 | [257] |
| ▶▶ 第二节 创造性思维训练  | [262] |



▶▶ 第三节 决策技能训练 ..... [279]



主要参考文献 ..... [288]



## 第 1 章

# 问题解决技能初探

## 第一节 问题解决——您不得不掌握的技能

每个人在日常的生活中都会面对大量的常规的或是突发的问题，人们解决问题的过程就是一个不断思考、不断创新和不断实践的过程，作为工商企业的管理者，您在管理工作中也一定遇到过纷繁的困境和难题，您每天都要在众多的问题中辨其轻重，并做出一个又一个的判断和抉择，换句话说，您每天都在运用着策略性的或创造性的思维进行思考，并作出最终的决策。由上可见解决问题的技能对于每个人来说都很熟悉，因为它存在于每个人的日常生活中，然而人们又对它很陌生，到底什么是问题？问题解决要用到哪些策略？为什么有些人总能够找到最佳的解决问题的方案，而另外一些人却找不到？人们在解决问题的过程中思维的模式究竟是怎样的，为什么有些人总能够“灵感突现”，想出有创意的方法，而另外一些人却因循守旧，墨守成规呢？怎样

才能提高自己的解决问题的能力呢？似乎很少有人能够说清楚这些问题。作为一个管理者，问题解决是最为基本和必备的一项技能，著名的经济学家赫伯·西蒙在揭示管理的本质时指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”而决策其实就是运用问题解决的策略和技巧，对问题的判断和解决方法进行选择的过程。因此，本书将从下面的十个小故事开始，看一看人们日常生活和管理实践中的“问题”。

### 问题 1：“河内塔”问题（策略性问题解决）

问题：桌子上 A 处放有从小到大的五本书，如图 1-1 (a) 所示，你的目标是把书从 A 处拿到 C 处，如图 1-1 (b) 所示的情况。每次只能拿一本书，且不能把大书放在小书上面，怎么办？(B 处可以暂时存放一些书)。

(答案见附录)

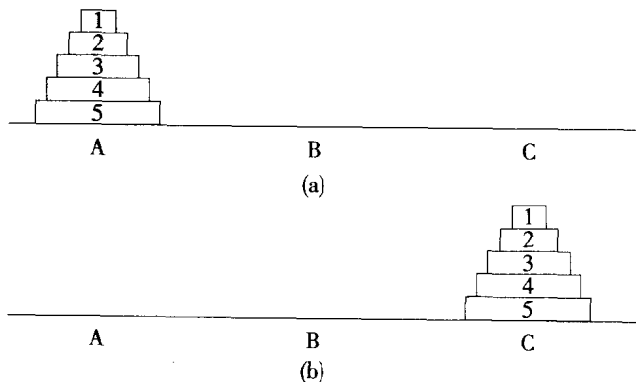


图 1-1



## 问题2：如何使猫和狗不打架（创造性解决问题）

这是世界上一道著名的儿童问题，各国儿童对这一问题的回答可谓五花八门，从中很能反映出儿童创造性思维的能力。与儿童的解答相比，许多成年人的解答大都千篇一律。即都想到将这两个动物放在不同的笼子里，使它们处于分离状态。其实，这一问题与许多管理问题有类似之处，如：在跨国公司中，怎样协调不同种族、不同国籍或不同文化的员工？怎样防范和处理公司中的人际冲突、部门冲突等等。

对这样的问题，成年人也许会从儿童的想法中得到启示和借鉴。

以下是儿童们对上述问题的一些典型的解答：

### （1）活用自动分开的知识

设想①，发明一种光滑的东西，将其放在猫和狗的脚下。这样在通常情况下，两个动物行走仍很方便，但每当它们开始打架时，它们就会由于脚下打滑而分开，彼此无法够着对方的咽喉。

设想②，即将它们的活动范围进行一定限制，彼此虽能清楚地看到对方，但够不着对方的咽喉。

### （2）活用娱乐游戏的知识

设想①，将猫和狗分别关在笼子里，在一个阳光明媚的日子里把它们放出来，让它们在一起玩球（像开运动会一样）。这样，它们彼此会交朋友，以后它们就会生活在欢快、和平的气氛中。

设想②，让狗和猫都快乐，使它们没有时间打架。比如，给狗一块骨头或一条破裤子让它咬，狗就快乐了；给猫一些鱼、老鼠肉等，它也会快乐。



设想③，让猫和狗都忙于自己的事情和感兴趣的事，它们就没有时间打架了。如，猫忙于抓到拴在尾巴上的鱼；而狗忙于抓到挂在尾巴上的排骨。采用这种自我娱乐方式，就可以避免打架。

### (3) 活用人类战争方面的知识

设想①，在战争中，如果出现第三种力量，则会出现相制衡的局面。可以这样设想：狗一旦追猫，猫后面就突然出现一头凶猛的“狮子”（人造的模型）对着狗吼叫，面对这种情况，狗最终会决定与猫交朋友。其道理是：如果你的朋友越多，你的对手就会越少。

设想②，如果猫和狗正在打架，就让一个小孩以第三方的姿态出现，去拉它们的尾巴。这样，猫和狗就有了共同的仇人，就会停止打架，友好地联合起来攻击这个小孩。

### (4) 活用文化同化的知识

文化同化的原理是：如果习惯于你的对手，那么，你可能最终会发现你的对手不那么讨厌了。

设想①，在猫的笼子里放一只玩具狗，在狗的笼子里放一只玩具猫。当它们对各自的玩具吼叫之后，开始撕咬玩具时，它们会突然意识到，对方没有任何进攻的敌对意识，于是便开始尝试着与各自的玩具相处。当它们在生活中真正相遇时，也不会出现太多麻烦了。

设想②，用手动无线电遥控的机器猫和机器狗来代替玩具猫和玩具狗。机器猫和机器狗可以在地面上四处走动。真狗会把人造猫当成真猫，并认为人造猫正在给它食物。于是，它会用狗语说：“谢谢你！”便逐渐喜欢上人造猫了。当然，这种情感也会在真正的猫身上得到体验，只要让受无线电遥控的人造狗给猫一些食物就可以了。