

经营自我小丛书

〔美〕书卷出版公司 编

Problem Solving

你会解决问题吗？

山 风/译



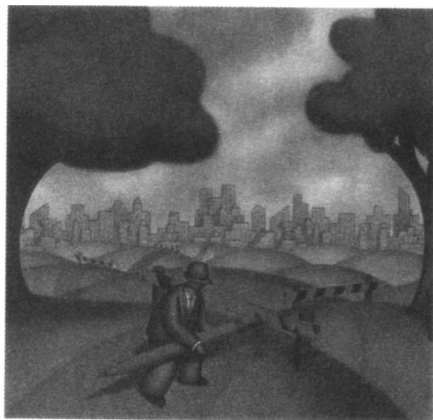
商务印书馆

经营自我小丛书

〔美〕书卷出版公司 编

你会解决问题吗？

山 风/译



商务印书馆

2006年·北京

图书在版编目(CIP)数据

你会解决问题吗?/[美]书卷出版公司编;山风译.
北京:商务印书馆,2006
(经营自我小丛书)
ISBN 7-100-04847-8

I. 你… II. ①美… ②山… III. 问题解决(心理学) IV. B842.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 091778 号

Career Skills Library: Problem Solving, Second Edition by Facts On File, Inc. ©2004

此书经北京版权代理有限公司代理,由 Facts On File 授权。

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

经营自我小丛书
Nǐ Huì Jiějué Wèntí Ma
你会解决问题吗?
〔美〕书卷出版公司 编
山 风 译

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
北 京 民 族 印 刷 厂 印 刷
ISBN 7-100-04847-8/G·719

2006 年 1 月第 1 版 开本 880×1230 1/32
2006 年 1 月北京第 1 次印刷 印张 4 3/4
印数 5 000 册

定价: 16.00 元

经营自我 创造未来

我们都拥有才智，我们也都拥有未来。因为年龄不大，因为没有社会经验，也还可能因为其他原因，我们暂时还没有充分认识自己的才智，不知道自己的未来是什么样子。不过，不要紧，在学习和生活中，我们的才智会逐渐显露出来，令人憧憬的未来会逐渐向我们招手。然而，如何认识、掌握和发挥才智，为自己创造理想的未来，则是我们——每一个青少年，应该主动关注的事情。

发挥才智是一个走向未来的过程，这个过程可能要靠一生的努力去完成。然而有一些人生的基本准则，待人处世的基本做法，却是应该在青少年时期就要了解和掌握的。比如，将来应该怎样做好上级布置的工作？怎样在学习、工作和生活中尊重同学、同事和朋友？怎样应对遇到的突发事件？怎样认识自己的能力？怎样发挥自己在集体和社会中的作用？凡此等等。想解答这些问题，就得学习一些人生的基本道理，掌握一些待人处世的基本技能。这也是一种学习——学习一种经营——不是在经营商品和企业，而是“经营自我”。人生的许多道理是通过具体的事情去体现的，解决人生遇到的问题，也是靠悉心经营去实现的。我们翻译出版的“经营自我”这套小书，涉及

“道德礼仪”、“交流技巧”、“管理技巧”、“解决问题”、“领导艺术”和“团队工作”等话题。目的就是帮助青少年朋友解答以上的问题。其实，这些问题我们在家庭、学校里也能有所接触，但往往是无意识的。这套小书无非是想提醒青少年朋友，从现在开始有意识地认识自己的才智，掌握发挥才智的技巧，形成应对社会的能力，自信、坚定、沉稳、坚实地走向未来。

商务印书馆编辑部

2005年6月

目 录

简介	1
----------	---

第一部分 解决问题的工具

5

1. 解决问题的天赋	7
2. 利用科学思维解决问题	21
3. 利用创造性思维解决问题	39
4. 解决问题的障碍	53

第二部分 解决问题的过程

69

5. 第一步——找出和明确问题	71
6. 第二步——确定整体目标和分步小目标 ...	87
7. 第三步——产生解决方案	98
8. 第四步——制定行动计划	113
9. 第五步——后续行动	125
10. 做决定	139



躲开问题的最好方法就是把它解决。

——阿兰·萨波尔塔

在这个不断变化的世界里，有一件事是确定无疑的：那就是总有需要解决的问题。你每天都在解决自己生活中的问题，虽然你没有意识到，但实际上你很可能已经培养了一些解决问题的能力 and 技巧了。

例如，你本来计划今天要坐学校的校车去上学，可是你没赶上校车，这时候你就知道自己遇到麻烦了。而这就是解决问题的能力之一——发现问题的能力。

然后你马上就开始考虑自己有什么其他的选择方案。到学校有 5 英里的路程，你可以步行，可以骑自行车，还可以滑旱冰去。你的朋友可以把你捎过去，你可以让妈妈或爸爸开车送你一段，或者你也可以打电话请假，不上学。想出多种可能的解决方案也是一种解决问题的能力。

也许这时候你认为最好的解决方法就是借用

妈妈的车，可是你又遇到了另一个问题。因为你哥哥已经先借了妈妈的车，于是你和他做了个交换，你同意星期六帮他练习网球发球动作，而他则同意今天早晨让你开妈妈的车去上学。就这样，你又使用了一个解决问题的技巧——协商谈判。

你冲向汽车（这时候你仍然可以按时赶到学校），跳上车，转动钥匙，可是车一点儿动静都没有，根本没法发动。你考虑了各种可能性之后形成了一个结论，认为问题很可能是因为电池缺电引起的，因为大家都知道妈妈经常忘记关车里的灯。你确定了这个看法以后马上检查，果然发现车里的灯还亮着。到现在为止，你已经成功地进行了解析、形成了假设、并且确认了自己的观点——这些都是解决问题的技能。

现在你就可以用另一种能力来最终解决问题了——那就是制定行动计划。你把跨接电缆拉出来，发动了汽车。几分钟以后你已经上路了，而你甚至没有意识到自己原本就拥有这些解决问题的技巧和能力。

资料

在很多公司的员工评价表里，“问题解决能力”这一项比其他评价项占的比重都要大。

雇主们都希望能找到既能处理琐碎小事又能解决重大问题的员工,因为琐事和问题就是日常工作的一部分。当顾客带着问题来找你时,你会怎么做?当你所在的团队在生产过程中遇到问题时,你能有所帮助吗?你能帮助你的公司在竞争中占据优势吗?无论 you 希望发展什么样的事业,如果大家认为你可以有效地解决问题,那么你在成功的阶梯上就会走得更快更高。

**你今天出门之前可能在家里
遇到的 10 个问题**

- 闹钟没响
- 闹钟响后你又睡着了
- 姐姐占着洗手间不出来
- 家里没有牛奶和麦片了
- 没有可以带去学校当午饭的食物(而且学校提供的午餐很糟糕)
- 哥哥说他今天不送你上学
- 暴风雨导致停电(没有灯,不能用吹风筒、卷发钳,等等)
- 你最喜欢的 T 恤衫皱得没法穿
- 鞋带断了
- 忘了做作业

这本书的内容包括下列有价值的解决问题的一些技巧：

- 使人认识到你解决问题的能力，利用你已经掌握了技巧，同时学习避免不利于解决问题的行为。
- 利用分析性和批判性思维（左脑思维活动）来科学地分析和解决问题。
- 创造性地解决问题：积极思考，提出问题，从各种角度考虑问题，记笔记、视觉想像——都是右脑的思维活动。
- 避开解决问题的障碍和陷阱，例如在推理思维中的错误——逻辑错误。
- 按照“解决问题程序”来处理问题，此程序包括下列步骤：

无论你是否希望发展什么样的事业，如果大家认为你可以有效地解决问题，那么你在成功的阶梯上就会走得更快更高。

1. 找出问题并确定问题的本质是人为的、组织的、机械的、还是多方面的。

2. 明确整体目标和分步骤小目标。

3. 利用包括词语联系、联系图和任意书写等思维方法来想出解决方案。

4. 制定行动计划。

5. 后续行动，包括预料偶然事故、解决纷争、总结经验教训以及在解决问题的过程中保持灵活变通。

- 把解决问题的技巧应用到决策过程中。

第一部分

解决问题的工具

解决问题的天赋

在加利福尼亚的洛杉矶，一栋豪华的高层公寓楼濒临倒闭。楼里的住户一个接一个地搬走，而大楼的拥有者却完全不明白这是为什么。这栋公寓楼外观漂亮，设备完善，周围环境安全，而且租金相当便宜，本来对于租房者来说这是个天堂一样的住处，那么为什么人们却纷纷搬走呢？

于是管理大楼的公司雇用了一个问题解决小组来解开谜底。这个问题解决小组访问了现在和以前的住户们，然后得出了结论：原来人们搬走的原因就是楼里的电梯太慢了。

一组问题解决人员马上赶来寻找解决方法，他们考虑了各种方案的人工和成本预算，包括修理旧电梯和安装新电梯，但是他们最终发现所有这些方案的成本都太高了。

管理公司感到灰心丧气，就在他们决定要卖掉大楼时，问题解决组里最年轻的一个成员想出了一个创造性的解决方法。他认为，真正的问题不在于电梯本身，而是住户们厌倦了等电梯的过程。那么他的解决方法是什么？那就是为等电梯的人们提供娱乐设施：在电梯口安装电脑屏幕，反复播放当

天的头条新闻、天气预报、体育新闻甚至一些琐碎的报道；在等电梯的地方播放流行音乐；再摆上品味优雅、生气勃勃的图画和雕塑以激起人们的兴趣和讨论。

如果你有能
力解决工作
中的问题，那
么你将会成
为公司的财
富。

结果这个充满创造性的解决方案果然发挥了作用。住户们都不再抱怨等电梯的时间长，而是忙着看电脑屏幕，听轻松音乐，或是欣赏艺术品。大楼就这样得救了。一个创造力丰富的问题解决者也获得了一次成功。

无论你的职业是什么，你都必然每天遇到这样那样的问题。如果你拥有一些基本技巧，你就能把那些问题变成机会。如果你有能力解决工作中的问题，那么你将会成为公司的财富。

有些人使事情发生，有些人看着事情发生，而有些人只会报告发生了什么事情。

——凯西·斯坦戈尔，棒球名人堂经理

每天遇到的问题

解决问题对你来说并不是什么新鲜事，想一想这周里你就得解决多少问题：

- 我决定不了穿什么衣服去上学。
- 我没赶上校车。
- 我没有舞伴陪我去星期五的舞会。

- 我需要有人送我去看牙医。
- 我的俱乐部需要筹集一笔资金或计划组织一次活动。
- 汽车快没汽油了,我还身无分文。
- 英语课上有人占了我平时坐的座位。
- 我没带午餐盒,可是食堂供应的又是最不爱吃的馅饼。
- 我找不到合法的停车位了。
- 我不明白化学老师留的作业。
- 我的朋友对我有点儿误会。
- 我的笔记本电脑坏了。
- 我被锁在家门外面了。
- 比萨店送的比萨不是我要的。
- 放学后我要参加训练,明天还得交一份报告。

资料

凯西·斯坦戈尔在波士顿勇士队打棒球的时候,他就观察到了自己的经理人是怎样解决每场棒球比赛中出现的无数问题的。后来,他成为了棒球运动历史上最成功的一位经理人,而他成功的基础就是他在球场上学到的那些解决问题的技巧。

因为你经常需要解决各种各样的问题,所以你很可能甚至意识不到其中蕴涵的复杂思维过程,而实际上解决上述每个问题都需要应用解决问题

技巧。在所有这些情况中，当你考虑应该怎样做时，你需要先估计问题的严重程度，然后考虑都有哪些选择方案，可能你还需要和别人协商，最后决定一种解决方法，然后加以执行。这些也都是你在工作中需要掌握的解决问题的技巧。

你已经使用了的解决问题的技巧

- 找出问题
- 分析问题
- 进行调查研究
- 考虑多种选择方案
- 创造性地思考
- 逻辑地思考
- 形成假设结果
- 选择最佳方案
- 针对可能出现的缺陷或失误与别人协商
- 解决问题

赢得解决问题专家的名声

唐雅刚刚大学毕业就在一家大航空公司里找到了自己的第一份工作。直到她看到自己的第一次工作鉴定结果时，她才意识到自己原来那么善

于解决问题。唐雅在这次工作鉴定中得到了下列评价：

- 非常足智多谋——能想出创造性的方法来解决
问题。
- 尽职尽责地排除障碍。
- 在解决问题的过程中能找出可供选择的
不同解决方案。

唐雅说自己是在高中学生会和社区剧团后勤组里工作时学会解决问题的。“我在幕后工作，把道具安装好。我从未演过一个角色，但是我负责安排背景。如果聚光灯不亮了，我就得想办法解决。如果有某个背景需要台阶或一扇窗户，可我们没有那些东西，我就得设法临时准备。”

所以唐雅在航空公司工作没多久，同事们就发现了她解决问题的能力。“人们开始在遇到小问题的时候来找我，而我就会帮他们解决。慢慢地，他们就注意到了，我就赢得了问题解决专家的名声。”

在工作中别这样做

贾勒德在新泽西的一家食品供应公司里找到了自己的第一份工作，他选择这份工作的原因是他需要这笔工资，而且喜欢这里的工作时间。这家公司在客户服务方面有些问题，但是贾勒德从来没有