

## Are Your Lights On?

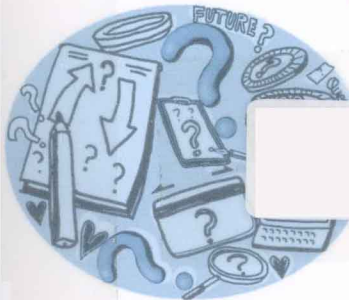
How to Figure Out  
What the Problem Really Is

# 你的灯亮着吗?

发现问题的真正所在

Ronald C. Gause  
and M. Weinberg 著

俞月圆 译





## 图书在版编目 (CIP) 数据

你的灯亮着吗? : 发现问题的真正所在 / (美) 高斯 (Gause, D. C.), (美) 温伯格 (Weinberg, G. M.) 著; 俞月圆译. -- 北京: 人民邮电出版社, 2014.1

书名原文: Are your lights on? : how to figure out what the problem really is  
ISBN 978-7-115-33563-0

I. ①你… II. ①高… ②温… ③俞… III. ①分析问题  
和解决问题能力 IV. ① B848.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 267915 号

## 内 容 提 要

本书以别具一格的视角和幽默风趣的语言讨论了解决问题时有可能遇到的多种困难, 并就如何训练思维能力指点迷津。本书分六个主题, 每个主题都由若干生动有趣和发人深省的小故事组成, 巧妙地引导读者先确认真正的问题, 然后明确问题该由谁解决, 再确定问题的根源, 最后决定到底想不想解决这个问题。

本书适合所有业界人士以及想要探索问题解决之道的虚心读者细细品味。

---

◆ 著 [美] Donald C. Gause, Gerald M. Weinberg

译 俞月圆

责任编辑 李 瑛

执行编辑 李岩俨

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>

北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本: 880 × 1230 1/32

印张: 5.25

字数: 122 千字

2014 年 1 月第 1 版

印数: 1-4 000 册

2014 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2013-3129 号

---

定价: 25.00 元

读者服务热线: (010)51095186 转 600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# 序 言

**问题：**没有人会读序言。

**解决方法：**把序言作为第1章。

**解决方法带来的新问题：**第1章很无聊。

**新的解决方法：**删了第1章，把第2章作为第1章。



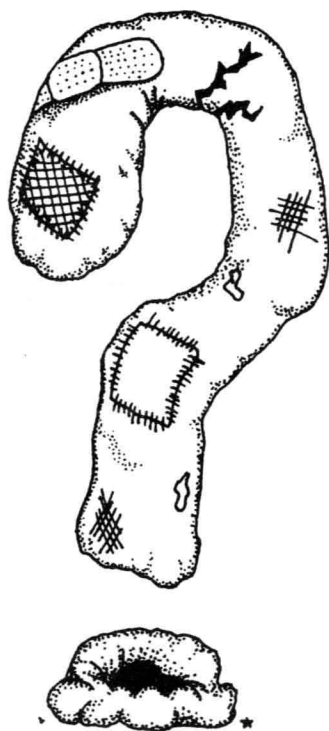
# 目 录

<b>第一部分</b>	<b>问题是什么？</b> .....	1
	第 1 章 一个问题 .....	3
	第 2 章 彼得发起了一个请愿 .....	9
	第 3 章 你的问题是什么？ .....	16
<b>第二部分</b>	<b>这次的问题是什么？</b> .....	29
	第 4 章 比利战胜投标人 .....	31
	第 5 章 比利忍住没说 .....	39
	第 6 章 比利反思投标案 .....	42
<b>第三部分</b>	<b>问题到底是什么？</b> .....	49
	第 7 章 无尽的链条 .....	51
	第 8 章 忽视不协调之处 .....	57
	第 9 章 找到问题所属的层面 .....	66
	第 10 章 注意你所表达的含义 .....	73

<b>第四部分</b>	<b>问题该由谁解决?</b> .....	81
	第 11 章 烟雾缭绕 .....	83
	第 12 章 校园停车难问题 .....	89
	第 13 章 隧道尽头的灯光 .....	96
<b>第五部分</b>	<b>问题来自哪里?</b> .....	103
	第 14 章 詹妮特·贾沃斯基遇上了混蛋 .....	105
	第 15 章 麦特兹锡恩先生解决了问题 .....	111
	第 16 章 找事让人做的人和领赏的人 .....	119
	第 17 章 考试和其他谜题 .....	126
<b>第六部分</b>	<b>你真的想解决问题吗?</b> .....	133
	第 18 章 不怕累的汤姆被玩具耍了 .....	135
	第 19 章 佩兴丝的计谋 .....	147
	第 20 章 一项优先任务 .....	153

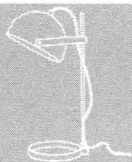
## 第一部分

# 问题是什么？









在哥谭市金融区的中心地带，矗立着富丽堂皇的雷龙大厦。大厦刚落成，楼高 73 层。遗憾的是，尽管这座宏伟的建筑里还有未出租的空房，楼里的电梯却已经不够用了。有的租户威胁说，如果不尽快改善电梯服务，他们就要退租，搬出雷龙大厦。

这个案例的相关信息如下。

(1) 大厦主要出租用作办公场所，工作时间一般为周一至周五上午 9 点至下午 5 点。

(2) 几乎每个在楼里办公的人都与金融业有联系。

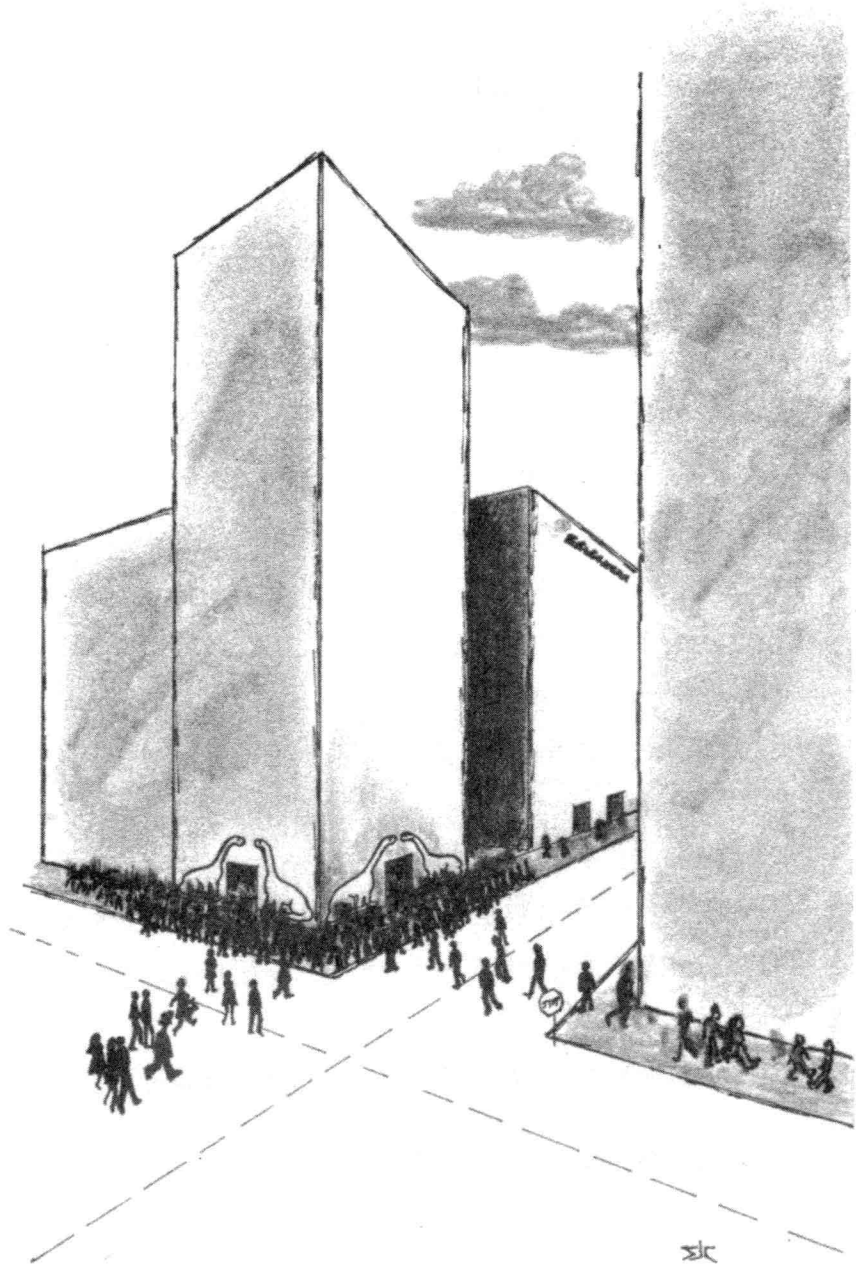
(3) 租户平均分布于 1 层至 73 层，各楼层电梯使用率大致相当。

(4) 为了把剩余的办公室租出去，大厦的所有人已经花血本投放了大量广告。

(5) 金融区面积狭小，人口密度大，负面消息传播得极其迅速。

◎ 如何应对这一情况呢？





有些措施是很容易想到的，比如：

- (1) 提高电梯运行速度。
- (2) 在楼内开挖新的电梯井道，加装电梯。
- (3) 在楼外加装电梯。
- (4) 让业主错时上下班，分散高峰时段电梯人流。
- (5) 重新安排租户的楼层分布，以减少电梯总负荷。
- (6) 限制入楼总人数。
- (7) 将现有电梯的轿厢换成两三层楼高的大轿厢。
- (8) 在每层楼提供更多的服务设施，减少人们往返于楼层之间的次数。

(9) 根据需要，为一些楼层作出特殊安排，提供直达电梯。

刚才，我们跟着解决问题的思维习惯走，直接提出了解决方案。其实，先问自己几个问题再给出答案也许是更明智的做法。

这是什么类型的问题？谁碰到了问题？问题是什么？或者说，此时此刻，问题的本质是什么？

先来看“谁碰到了问题”，这样问是为了：

- (1) 确定服务对象，也就是弄清楚解决问题是为了让谁满意；
- (2) 为找到合适的解决方案提供一些线索。

我们第一次列出的解决方案多种多样，但角度是相同的——都认为是电梯**使用者**碰到了问题。

让我们从大厦房东第欧根尼·梁龙先生的角度来看这个问题。

## ■ 你的灯亮着吗？

如果将他作为服务对象，得到的解决方案会大不相同，比如：

(1) 提高租金，这样就不需要招那么多租客了（收取租金是为了支付建造大厦的分期付款）。

(2) 让业主们相信，正是**因为**电梯不够用，雷龙大厦才是一个环境闲适的适合工作的好地方。

(3) 在楼内人流量大的通道贴上步行时间与卡路里消耗量的对照表，向在大楼里上班的职员宣传增加运动量的必要性。为了多锻炼身体，他们应该走楼梯而不是乘坐电梯。

(4) 放火把大厦烧了，领火灾保险。

(5) 将大厦建筑商告上法庭。

(6) 蹭隔壁写字楼的电梯用。

前后这两组方案不完全互斥，但的确反映出了不同的倾向。这样的区别足以让我们抑制住匆匆拿出解决方案的冲动，先问一问：

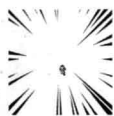
### ◎ 问题是什么？

初出茅庐的问题解决者总在还没定义好问题的时候就仓促地给出解决方案。迫于外界环境的压力，经验丰富的问题解决者有时也耐不住性子。在这种情况下，尽管他们能找到很多方法来解决问题，但是不一定对症。大家都想让自己的解决方案为大多数人所认可，每个人都指责别人固执己见，却从不承认对方提出的也可能是一种可行的方法。

也不是所有人都栽在忽视问题定义上，有些人恰恰输在试着定义问题的时候。他们在已有的定义上没完没了地绕圈子，生怕定义不准确，结果一直不敢推进到寻找解决方案的阶段。

在实际操作中，一方面，对日常生活中自然产生的问题，不能给出独一无二、完全明确的定义；另一方面，如果不能就问题本身达成一定程度的共识，几乎可以肯定，最后找到的解决方案无法**切中要害**。这种时候，一般都是在为说话嗓门最大、口才最好或者资产最雄厚的人解决问题。

问题解决者的工作是为别人解决问题。对于想成为问题解决者的人来说，入门的关键在于**把单一思维模式切换成多重思维模式**，即从“能解决一个问题的人”到“能解决很多问题的人”，或者说“问题解决者”。



为了实现这一切换，问题解决者应该试着趁早回答这个问题：

### ◎ 谁碰到了问题？

然后针对答案给出的每一个群体，分别问问：

### ◎ 问题的本质是什么？



## 彼得发起了一个请愿

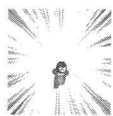


从上班族的角度来看，雷龙大厦的问题可以说成是：

- ◎ 怎样花最少的时间和精力、受最少的气完成我的工作？

而对于房东梁龙先生来说，这个问题应该被归纳成：

- ◎ 我要怎么处理这些该死的投诉？



如果双方（还有其他相关方吗？）无法就问题本身达成一致，就不可能得出大家都满意的解决方案。尽管前景不容乐观，一个高效的问题解决者一定会致力于让双方碰个面，即使意见不能统一，也至少要让他们面谈一次。

为了把房东的注意力吸引到“这个问题”上，完美金融信托公司的邮差彼得·皮金霍尔发起了一个请愿。利用自己作为邮差的职务便利，他从完美金融信托公司弄到了很多人的签名。借助与其他公司邮差的同行关系，他又进一步扩充了名单。

请愿书恰恰是梁龙先生不愿意看到的，所以彼得需要收集很多的签名。在梁龙先生看来，他的问题就是怎样消除租户的投诉。如果人们只是私下发发牢骚，意见不被记录下来，也许他装聋作哑就可以解决这个问题。谁知道呢？说不定就大事化小小事化了了吧。所以当一份有 24 人签名的请愿书摆在他面前时，梁龙先生还是无动于衷。更准确地说，他在装着请愿书的信封上写上“收信人拒收”，然后把它退了回去。

想要通过拒收信件让邮差打退堂鼓，就像是在一头资产阶级的斗牛面前挥舞苏联国旗来让它泄气。房东的做法激怒了在大厦上班的职员，为了报复，他们采取了进一步行动。

一大批职员代表前来拜访梁龙先生，可他继续装作不知情，希望这样能解决他的问题。梁龙先生的秘书说：“老板不在。”

如果梁龙先生认为采用这一策略能让请愿者就此放弃的话，那他真是太不了解邮差们不达目的不罢休的精神了。在讨论过策略之后，职员代表决定到梁龙先生家的斯卡斯代尔庄园去一趟。为了把此行的用意表达到位，他们带去了四个警戒标志、三枚臭气弹和两名移民劳工。梁龙太太对丈夫提出了严正交涉，这下问题再也躲不掉了。

与职员代表短暂会面之后，梁龙先生答应找一家咨询公司来调查这个问题。作为回应，职员代表们撤掉了警戒标志，这帮助梁龙夫妇解决了燃眉之急。



