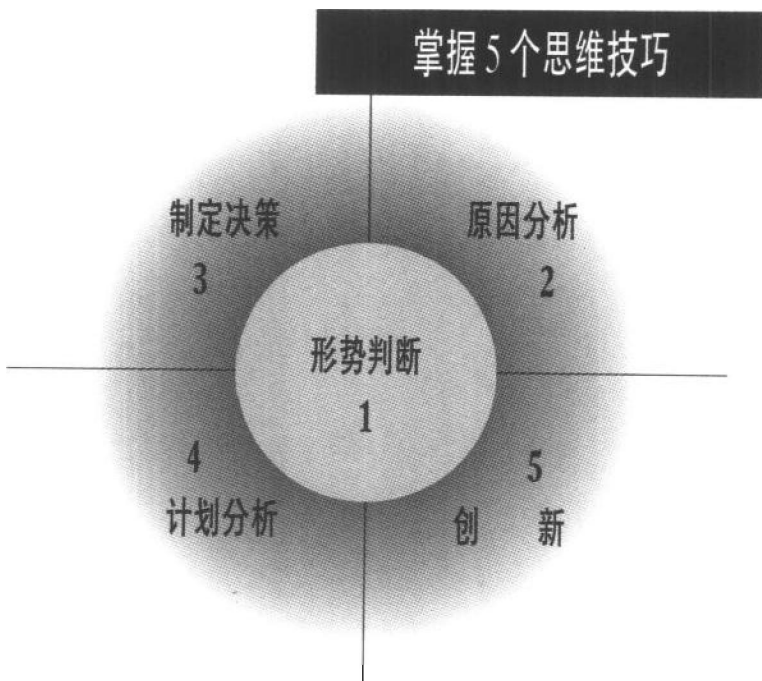




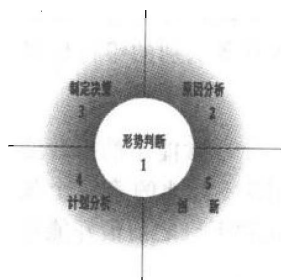
下面的 5 章将使你置身于现实环境当中，然后帮助你使用这 5 个思维技巧中的一个来解决现实的问题。你将学会提出什么问题，按照什么次序提出问题，以及如何依据得出的答案去行动。

如果你能够掌握这 5 个思维技巧，你就能够学会处理任何问题的行之有效的方法和途径。你处理问题的时间会缩短，你会更有效率，你对你所做的每一件事情都会更有信心。

第 1 章

技巧₁ 形势判断

现在应采取什么措施



刚刚上任的银行常务副行长马克与他的未婚妻刚结束在牙买加为期两周的度假，感到非常愉快和惬意。但在他第一天上班后，面对银行重组的严峻形势，那种轻松愉快的心情很快一扫而光了。

当马克了解到下面的情况时，他顿时坐立不安了：

- 人事部对有关部门裁员计划没有按时完成，在随后的六个月内人事部必须在裁员 5% 的基础上再裁员 5%。人事部经理对马克讲：“目前，我们还不知道如何完成这一任务。”
- 市场和销售部指出，这次人员重组引起的混乱正在影响职员们的士气。有人对马克讲：“某些职员似乎并不真正关心他们的工作质量，事实上，他们好像对工作很不

负责，我担心这种情况可能会在我们的客户当中造成不良的影响。针对这种情况，我们必须立即采取措施。”

- 客户服务部也抱怨说计算机经常出问题，使得资料检索很困难，这使得顾客很不高兴，也惹恼了许多雇员。
- 公司的一个专门工作小组在马克先生的办公桌上放了一份关于建立耗资达 1 000 万美元的新的信息系统的建议报告。接着该工作小组就此事又向他递交了一份请示报告，因为他们在部门之间关系问题上以及应该先向谁提供服务的问题上不能达成一致的意见。
- 银行行长给高层管理成员们送来了一份文件，告诉他们某相邻州对银行法进行了一些变更，这会为本行在那里的发展带来新的机遇。然后他又特别地告诉马克，让他负责拟订一个相应的对策，努力将业务从别的银行那里吸引过来。

似乎觉得他的麻烦还不够，马克的一个非常能干的行政助理马德琳提出希望早点儿下班，因为她刚怀上她的第一个孩子，突然觉得有点儿不舒服。她还希望在她下班之前最好能与他谈一谈她的个人问题。

马克点点头，勉强微笑了一下，然后指着堆满文件的办公桌对马德琳说：“请让我先处理一下手头的事情，然后我们再找时间谈。”

然而，他内心却很不愉快。他知道马德琳想早点儿请产假，早点儿离开，这样马克就得独自处理这些事务。另外，马克还听说他的竞争对手、银行行长的助理查理，在马克去牙买加度假的时候与行长打了几次网球。马克真不知道如何来应付这一切。

此时，马克觉得工作上需要费心的事情似乎太多了。他多

么希望自己还在奥乔里奥斯的海滩上度假，那时他最大的决定也不外乎就是选择在潜水前后是否使用遮阳板。

但是，马克深深地吸了一口气，很快就恢复了自信，毕竟他已经掌握了最佳的思维方法，他知道自己已经掌握了这一领导者优势。因此，如果他能够运用这些行之有效的技巧来处理事情，如果他能够镇定自如、积极思考、主动采取行动，他就能处理好这些事情。他自言自语道：“我以前能够做好，这一次我也肯定能够做好。”

这时，电话铃响了，是马克的未婚妻苏珊娜打来的，她是另一个银行的副行长。她问马克今天的工作进展得怎么样，马克向她一一列举了工作上的难题。苏珊娜说：“我真不敢相信你怎么能记住这么多问题，更不用说解决这些问题了。你想，你解决了这些问题，还会出现另一些问题。”

苏珊娜停顿了一下，接着说：“今天，我被告知银行正在考虑提拔我，这是一个我一直想得到的重要工作。但是，遗憾的是承担这个工作必须到另一个州去。这使我很难选择，这个工作对我们俩来说都是一个巨大的挑战。现在我们先不讨论这个问题，今天晚上我们再找时间谈一谈好吗？”

“我尽量吧！”马克说道，“我还不肯肯定什么时候有时间，但我尽量争取今天晚上挤出时间与你谈。”

一个基本原则

即使不考虑马德琳、查理和苏珊娜的问题，马克遇到的有关银行日常业务方面的各种问题对任何一个总经理来说都是很头疼的事。但是，目前银行正在进行裁员和重组，并试图以较少的投资来获取较多的收益，这些管理问题日益普遍起来，它们错综复杂，存在于各部门之间，而且往往难以预料。

那么，为什么马克对自己感到有信心呢？为什么他只是在开始时有点儿焦躁不安，然后很快就恢复了自信呢？

有一件事是肯定起了作用的，那就是马克与苏珊娜谈论了一会儿这些事情，缓解了马克的紧张心情，使他的情绪又高涨起来。更为重要的是，马克又记起了他在思维技巧培训班上所掌握的基本原则：只要能正确地运用这些技巧，就没有解决不了的难题。掌握了这些技巧，马克遇到麻烦的事情就不会慌乱，在执行项目的过程中就会更为顺利，从而为银行带来更多的效益。这样对下级来说他是一个好领导，对上级来说他又是一名优秀的人才。

在处理这些问题之前，马克又深深地吸了一口气，考虑了一下所有存在的问题，他自言自语道：“我们现在所面临的是些纷繁复杂的问题，应该从哪里开始着手处理呢？现在应做些什么呢？我怎样才能控制好这些因素呢？”

马克觉得这个实例需要用到第一个思维技巧：形势判断。

马克所遇到的问题并不稀奇，在任何一个单位都会存在这样的问题，最初看起来都是很复杂的，比较难处理的。并且，在任何一个家庭里也都会遇到同样棘手的问题，任何一个抚养过孩子的人都能证实，这些复杂多样的难题不仅仅是在企业里才有。这些令人头疼的事情，比如：成本计算、国内政策以及个人琐事都有可能像马克遇到的问题一样常见，一样难以处理。

然而，对于这些不论是在工作中还是在家庭里都会遇到的问题，形势判断是首要的思维技巧。应该说形势判断是所有思维技巧的基石。在信息新时代，对于企业的生存来说，处理事情的正确度和速度是至关重要的，形势判断是一把开启表面看起来似乎纷繁复杂、难以理出头绪的事情的钥匙。形势判断包括问题的分类整理、问题的重要性排序以及问题的着手解决。

形势判断是明晰思维的关键，因为不仅它本身是一个有价值的技巧，而且它还可以帮助你掌握和运用其他 4 个思维技巧。如果你掌握了形势判断的方法，那么其他思维技巧将更容易掌握和运用，难以控制的局面也将会变得易于处理。

分步处理问题

正像我们的朋友马克所发现的那样，大多数问题并不是铁板一块，它们就好比马赛克，由许多较小的部分组成，每个问题都可细分成更小的问题。任何人在处理貌似庞大的事情时都是一步一步地进行的，就好比蚂蚁吃一只大象一样要一口一口地吃。

因此，有必要弄清一个大问题包括哪些具体的小问题。只需花费一些时间，经过一定的训练，培养一些分析技巧，并且不断创新，就可以做到这一点。在领导人员当中，尤其是在那些进取心极强的领导当中存在着一种倾向，即遇到困难的情况时，不加认真分析就草率行动，匆匆发号施令，显示出要与竞争对手斗争到底的坚强决心和魄力。美国的企业等组织在传统上都鼓励这种领导方式。

然而，如果你还没有搞清对手是谁，或者不知道战胜对手的最佳方案，那么这种努力只能是徒然的忙乱，甚至会把事情搞糟。在信息化的新时代里，只有那些能够稳健地而不是慌乱地处理问题的领导才能最终成为真正的领导者。

例如：如果我们的朋友马克先生试图从制定选择新的信息系统的标准入手来开始处理他面临的一系列事情，因为这件事似乎比其他的事情更清楚一些，那么他至少可以减少一件令人头疼的事情，但是，我们将会看到这样做是不明智的。

实际上，马克并没有这样做。他没有马上采取措施，而是

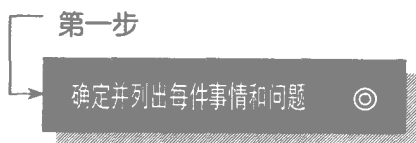
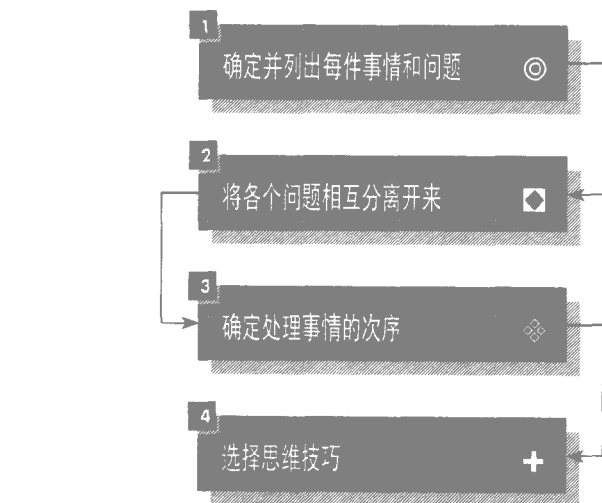
用了一两个小时的时间来审视形势，这也是你遇到类似的问题时应该作的事情。

这时你会发现：

- 并不是所有的事情都是至关重要的；
- 并不是每一件事情都需要立即去处理；
- 在要处理的事情中必然存在需要优先采取行动的事。

这个道理是很容易理解的，但是应该从何做起呢？

你可以按照以下四个步骤进行，它们相互之间紧密联系，并易于记忆：



第一步你需要先详细地列出所有存在的问题，什么样的事情才能称为“问题”呢？让我们来看看下面这组简单的概念：

形势：是指某些事件或事情，以及类似的一些说法。比如本案例中银行行长给马克的备忘录，行长希望在相邻州开展业务与其他银行竞争。

问题：是指那些人们需要对其采取行动或者对某一特殊形势需要引起注意的事情。当人们认为需要对某一形势采取行动时，它就转变成了你的问题。在马克的案例中，上司的备忘录在今天早晨也许还只是一种形势，然而，一旦决定让马克承担并实施这件事情，那么这一形势就变成了一个主要问题。

正如你所看到的，一个领导者必须经常地审时度势，以便明了这些形势对他或她是否具有影响，是否会转变成真正的问题。一个对正在发生的事情不了解的领导将不会预见到需要对这些事情采取什么措施，他将失去提前做好准备的机会，而不得不动地作出反应。

一个好的领导者应该具有敏锐的直觉，能够具有预见性，在危机发生之前就能找出问题所在并处理好。那么，形势判断的第一步就应该是列出存在的所有问题。

警告：当你列举问题时，你最好避免使用类似于考查、讨论以及调查等诸如此类的动词。这些动词描述的是行动而不是行动的结果。因此，为了具有预见性，你应该描述你所希望实现的最终结果，这应该是你进行形势判断的真正目的。你希望的并不是要“评价推出一个新产品的过程”，而是要“找出使新产品按计划上市的方法和策略”。

在分析形势的过程中寻找机会

现在让我们回头看一看马克是如何处理他的那些问题的。

马克首先需要运用形势判断的方法列出他所面临的所有问题，以便设法找到解决这些问题的契机。于是，他坐下来，拿起笔和纸开始列一张表：

问 题	
●	✓ 在所有目标部门进行裁员
	✓ 销售与营销部门的士气低落
	✓ 找出顾客服务部出现计算机问题的根源
	✓ 确定新的信息系统的标准
	✓ 制定在相邻州开展业务的方案

马克对这张表非常满意，尽管他还不知道如何来完成这张表所列出的工作，也不知道应该首先着手处理哪一个问题，更不知道怎样解决这些问题，但是马克至少知道他在处理什么事情，这些问题是什么。

然而，马克要考虑的不只是表中所列出的这些问题，在他的脑子里还充满了一堆问题需要他去思考和处理：比如他能否早些下班与苏珊娜商量一下她的工作？他该什么时候与他的行政助理马德琳谈谈她的个人问题？如果马德琳提出现在就请产假，他该不该同意？除此之外，马克还在思考如何对付查理对他的阴谋，如何挫败他的野心（查理一直盯着马克现任的银行副行长的职位，他不断向行长讲如果马克继续负责银行的日常事务的话 银行目前所面临的问题将很难解决 整个局势将失去控制）

马克认为这些问题也都是急需解决的，是影响他今天工作的重要问题。因此，他决定也应该将它们列入表中来分析和处

理。于是，他对表中的内容进行了补充：

存在的问题	
●	✓ 在所有目标部门进行裁员
	✓ 销售与营销部门的士气低落
	✓ 找出顾客服务部出现计算机问题的根源
	✓ 确定新的信息系统的标准
	✓ 制定在相邻州开展业务的方案
	✓ 考虑我今晚能否早点儿下班与苏珊娜会面
	✓ 考虑我今天是否有时间与马德琳谈一谈她的个人问题
	✓ 如果马德琳要求早点儿休产假时，能否批准
	✓ 想一想是否可采取一些措施来对付查理

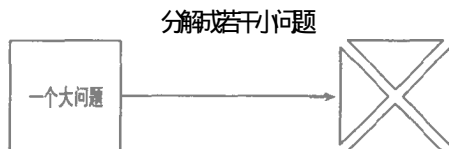
第二步

将各个问题相互分离开来

有时某些问题是很清楚的，比如马克表中列出的第三项：“寻找客户服务部的计算机系统出故障的原因”。如果所有问题都像这样可以简单明了地表达清楚，你就可以跳过这一步，进入第三步：分清事情的轻重缓急。

但是，在许多时候，一个问题往往并不容易表达清楚，许多事情是相互交织在一起的。如果是这种情况，你就需要进行第二步思维过程，把一个较大的问题分解成几个容易处理的小

问题，否则如果你试图马上去处理一个未经分解的难题时，就会白白地浪费时间。



举一个例子来说，某一个大公司对其专业人员的频繁流动感到焦虑不安，对这一问题作进一步的探讨就能发现它可以分解成两个方面的问题：新雇员的调离和老雇员的调离，这两组人员中都有许多人想调走，为处理这些人员的跳槽问题公司付出了很大的代价。但是，由于年轻雇员和年长的雇员具有不同的个人需要，那么他们不能忠于公司，对公司缺乏信心的原因就是不同的。因此，对不同雇员的跳槽就应该采取不同的处理方法。

在某些情况下，问题的本身是很含糊不清的。比如：“我们交流很困难”这是一种常见的对问题经过概括后总结出来的描述方法。如果以这种形式对问题进行陈述，就不利于问题的解决。它必须分解成几个易于处理的部分：一是总经理们从来没有时间通过参加会议来进行交流；二是国内的电子邮件系统从来就没有正常地运转过。

还有一些情况是，几个问题用一句话概括，这样就容易混淆，不像单个问题那样容易处理和解决。因此，必须把几个问题分解开来，单独进行分析和处理。

关键问题

在所有这些情况下，在判定是否真正需要进行形势判断的第二步时有一个关键的问题就是：一项措施、一个策略是否能够完全处理好某一个问题，或者是否一个原因就足以解释这一

问题？如果答案是否定的，那么就需要进行形势判断的第二步：把问题分解开来。

现在再来看一下困扰马克先生的那些问题。马克重新浏览了一下他所列出的几个问题：人员裁减；士气低落；计算机故障；建立信息系统的准则；在新地区开展业务的计划；会见苏珊娜；与马德琳谈话；考虑马德琳休产假的事；以及对付查理的方法。

“啊，问题真是太多了！”马克自言自语道。他冷静地研究了一下这九个问题，发现其中有八个问题是独立的，对于这八个问题，只需在进行情况调查、分析或想像的基础上，作出某个单一的決定和行动就可以解决。

哪个问题比较复杂，要求的处理方法不是这样简单呢？士气问题。因为该问题陈述得太模糊，它只是一个概括的描述，从这个词语中你找不到直接的简单的解决方法。因此，应当进一步提出问题：

- 士气这个词到底是指什么？
- 士气低落究竟表现在哪些方面？
- 还有哪些事情可以导致士气低落？

这些问题有助于搞清复杂而模糊的事情的本质。只有这样才能抓住其逻辑性，更好地解决这些问题。

正因为此，我们可以肯定地说：在历史上还没有哪个领导曾真正解决过“士气问题”！如果有的话，也是因为他能够将士气问题分解成各个组成部分，然后再分别解决。

因此，马克觉得在解决市场销售与营销部门的士气问题之前，必须首先进行一些调查研究。通过调查研究，他发现该部门的许多职员误认为在这次裁员计划中他们部门是重点对象，将被裁去一大部分人。这个谣言极大地挫伤了他们的工作积极性，使得产品销售额和银行利润下降。

除了担心裁员以外，该部门还有一些人从银行的企管办公室获得一份新草拟的工资单，将其到处宣扬。这样，该部门的职员更加心绪不安，因为他们相信他们得到的报酬与其劳动付出不相称，并且低于企业管理办公室里同等地位的人。

马克经过仔细考虑以后，将士气问题重新描述如下：

- 向销售与营销部门解释这次裁员计划并不以哪个部门为重点；
- 考虑调整销售与营销部门的工资。

马克修改了他的问题清单，使得每个问题可以独立存在，每个问题只需作出一个决定，或只需在事实调查、分析或想象方面进行一项努力。新的清单可能是这样的：

问 题	
●	✓ 在所有目标部门进行裁员
	✓ 向销售与营销部门说明并不以他们作为裁员的重点对象
	✓ 考虑是否调整销售与营销部门的工资
	✓ 找出顾客服务部出现计算机问题的根源
	✓ 确定新的信息系统的标准
	✓ 制定在相邻州开展业务的方案
	✓ 确定我今晚能否早点儿下班与苏珊娜会面
	✓ 确定我今天是否有时间与马德琳谈一谈
	✓ 决定如果马德琳要求早点儿休产假时，我能否批准
	✓ 想一想是否可采取一些措施来对付查理

马克对他的清单很满意，它比原来更详尽也更清晰。现在，他有明确的十件事情需要处理。但是，他还不知道应首先处理哪件事，因此，他必须进行下一个步骤。

第三步

确定处理事情的次序

在将所有的问题列出来，并将那些较复杂的问题分解成易于处理的问题以后，我们现在就可以采取行动了。

但是，应采取什么行动，以及首先采取哪个行动？

任何一个有理性的人都会这样问。对某个人是最重要的事情对另一个人也许并不重要，确定事情轻重缓急的方法有许多，但没有一个可以代替领导者个人的独立判断。

但是，却有一些显而易见的标准，可以用来帮助你以合理的方法安排事情的先后次序。在确定事情的重要性时应考虑以下的主要因素：

- 影响 / 严重性
- 紧急程度 / 时间性
- 潜在的利益
- 所需的资源
- 解决问题所需的时间

成功的人在安排事情的先后次序时要考虑到以上所有因素。为简便起见，我建议你选择一个你觉得是最重要的准则作为基本标准。通常来讲，应考虑以下因素或问题：

影响性

与目前遇到的其他问题相比这个问题有多重要？



紧急性

解决该问题的最后期限是什么时候？



该事情的发展趋势

该问题是否有恶化的趋势？如果对其不采取任何措施会怎样？



通过至少考虑这三个因素，你就会发现什么需要立即引起注意，而什么可以往后推一推。

下面是一些在确定事情先后次序时所需要的重要原则：

- 所有这些排列是基于事情的相对重要性、相对紧急性和相对的发展趋势所决定的。因此，这些事情应相互进行比较，而不是与某个理想的状态或上一年、上一月的事情相比较；
- 在现实世界里，许多事情看起来似乎同等重要，但是，你必须将他们按照优先次序进行排列，只有这样，你的行动计划才能清楚明了；
- 有些事情虽然并不比别的事情重要，但是必须尽快办理，因为它们具有较高的相对优先性。所以为了确定事情的发展进程，你必须明确所有事情的时间性要求；
- 所有的排序都应以信息为基础而不应以观念为基础，应该进行讨论而不仅仅是猜想。例如：对资历深的专业人

员进行人员调整是否会对比较年轻的雇员进行调整更具有影响，这要进行深入的研究。

现在再回头看看银行家马克的案例，他已经为自己列出十件事情，接下来他需要将这些事情按照优先次序进行排列。

他不是仅仅靠估计或按照自己的猜测进行排序，而是与相关人员进行讨论，通过讨论他发现了许多有趣的情况。首先他得知相邻某州已经通过了银行管制法，行长对这件事非常感兴趣，但是该法律在 18 个月以后才会付诸实施。因此，尽管对邻州银行法律的变化制定相应对策对他自己的事业以及银行的发展都很重要，然而他却认为可以将其往后推一推，暂不采取行动。

新信息系统的标准问题也与邻州银行法的变动有关系，如果本银行将大规模地在邻州开展业务，那么整个银行的管理将会发生变化，将会使这一新的昂贵的信息系统马上过时。因此，尽管对马克来讲选择信息系统的标准并不费力，他还是认为最好等一等再说。

销售与营销部门的士气问题显得更紧迫一些，目前它已经分解成信息沟通与工资两个问题。士气低落造成的利润下降会引起公司管理者和董事会的注意，这是很危险的。另外，银行的顾客们可能已经开始觉察到该部门的变化，任何可能影响银行形象或顾客服务的事情都会引起马克的高度注意。

显然，银行裁员方面的问题是很重要的，特别是如果在别的部门里也存在销售与营销部门人员中所出现的担心和传闻时更是如此。因此从逻辑上讲，应该尽快将裁员计划确定下来并向大家宣布。

顾客服务部的计算机问题是另一个会在顾客当中产生影响的问题，如果顾客需要看往来支票而银行不能提供时，顾客会不高兴。因此，这一问题在马克的清单上也处于较高的位置。