



Members in a group select the strongest member of the flock. They then follow that member, who provides an excellent example of the group's behavior. This is how the flock moves in a coordinated way. The same principle applies to the human world. The strongest member of the flock is the one who leads the group. This is how the flock moves in a coordinated way.

R6.smp



别让困难打倒了你

目录

- 经典的案例分析
- 解决问题的方式与方法
- 心态的调整，思维的转换

经典案例

- 联合利华引进了一条香皂包装生产线，结果发现这条生产线有个缺陷：常常会有盒子里没装入香皂。总不能把空盒子卖给顾客啊，他们只得请了一个学自动化的博士后设计一个方案来分拣空的香皂盒。博士后拉起了一个十几人的科研攻关小组，综合采用了机械、微电子、自动化、X射线探测等技术，花了几十万，成功解决了问题。每当生产线上有空香皂盒通过，两旁的探测器会检测到，并且驱动一只机械手把空皂盒推走。
- 中国南方有个乡镇企业也买了同样的生产线，老板发现这个问题后大为发火，找了个小工来说：“你把这个搞定，不然你就不用干了。”小工很快想出了办法：他花了90块钱在生产线旁边放了一台大功率电风扇猛吹，于是空皂盒都被吹走了。

经典案例

- 飞机马桶和家用马桶的不同之处在于，飞机是抽空气造成真空吸力，家用马桶则是冲水嘛。很久之前飞机的冲水按钮就是设置在手边上的，看似非常方便，结果造成了很多大胖子或屁股较丰满的人被吸在马桶上的危险且尴尬局面。航空公司试过贴警示牌，空姐友情提醒，甚至训练空乘怎么翘被吸住的胖子。可是。。。。
- 有没有发现，按钮都在正对后背的位置，特别不方便，基本上都需要起身才可以按到，波音的设计师把按钮改到了现在这个很别扭的地方，目的是只要造成一点点缝隙空气进来，问题就解决了。



经典案例

- 美国宣传奇才哈利十五六岁的时候在一家马戏团做童工，负责在马戏场内叫卖小食品。但是每次看戏的人不多，买东西吃的人则更少，尤其是饮料，很少有人问津。
- 有一天，哈利突发奇想：向每一位买票的观众赠送一包花生，借以吸引观众。但是老板坚决不同意他这个荒唐的想法。
- 哈利用自己微薄的工资做担保，请求老板让他一试，并承诺说，如果赔钱就从他的工资里面扣；如果赢利了，自己只拿一半。老板这才勉强同意。

经典案例



- 观众进场后，哈利就开始叫卖起饮料来，而绝大多数观众在吃完花生之后觉得口渴都会买上一瓶饮料。这样一场马戏下来，营业额比平常增加了十几倍。哈利在炒花生的时候加了少量的盐，这样花生更好吃了，而观众越吃越口渴，饮料的生意自然就越来越好了。

经典案例

- 19世纪美国加州发现金矿的消息使得数百万人涌向那里淘金。17岁的小农女雅姆尔也在其中。一时间，加州的淘金人水源奇缺、生活艰难。大多数人没有淘到金，小雅姆尔也没有。
- 不过细心的她却发现远处的山上有水。于是，她在山脚下挖开引渠，积水成塘。她将水装进小木桶，每天跑十几里路去卖水，做无本的生意。淘金者中有人嘲笑她放着金子不淘却去卖水，但她不为所动。许多年过去了，大部分淘金人空手而归，而雅姆尔却获得了6700万美元，成为当时为数不多的富人之一。



分析问题

- 什么是问题？一言以蔽之，问题来源于现实与目标的差距。
- 问题产生的原因可能是：
不清楚目标是什么；还可能是不知道差距产生的原因是什么；或者虽然知道差距产生的原因，但是不知道如何消除这个差距，以及不确定消除差距的方法对不对。

解决问题

- 如果你想要解决问题，你就必须用80%的精力去拆解和定位这个问题，剩下20%的精力去寻找解决方案，其实就足够了。当问题被拆分得足够细，足够清晰的时候，你就会发现解决方案原来是这么明显，每个人都可以办得到。



解决问题

- 第一步，明确和理解问题
- 第二步，拆分和定位问题
- 第三步，提出解决方案
- 第四步，总结问题

分析问题的方法

- 方法一、准确地描述问题
- 方法二、明确问题的构成要素
- 方法三、探究问题的本质
- 方法四、显性化问题隐含的假设

准确的描述问题

- 语言（包括口头语言和书面语言）是我们传递信息、交流思想、表达感情的主要工具。每一句话中的文字都会表达一些意思，但往往这些意思并不能传达说话者内心所说的全部观念和意义，正所谓“书不尽言，言不尽意”。
- 这种语言中有很多说不出来的意思的情况，既可能是表达者自身局限所导致的，也可能是根本就不可能说出来。但无论是哪种情况，既然你现在已经知道了语言往往不能传达说话者全部的含义，那就需要在分析问题前了解说话者的意图。

举例

- 老板说公司人员流动率高，怎么办？
- 你是不是第一时间又想到了工资低、工作环境恶劣等原因？你有想过不同人对“高”的定义不一样吗？假如你的老板是一位偏完美主义的管理者，哪怕1年内100位员工中走了5位，他也会觉得员工流动率高。也有可能你的老板是一位纯结果导向的管理者，3个月内100位员工中走了20位，他并不觉得员工流动率高。你再想想，当你第一时间看到“员工流动率高”的时候，你大脑中的情景是怎样的？如果不先进行澄清，你是不是又会同导入案例一样，做了大部分的无用功。“高”、“低”这样的形容词在大部分时候并不能精确地表达说话者的全部含义，因此你必须先用数字澄清。

明确问题的构成要素

- 我们在平时的工作、生活或学习中，经常接到各种各样的任务？工作中有领导分派的或大或小的任务，生活中有家务、旅游等事情，学习中有班级活动、学习安排等事项，你是应对自如，还是经常手忙脚乱、丢三落四？

5W2H

- 为什么做（Why）？
- 做什么（What）？
- 具体什么时间做（When）？
- 在哪里做（Where）？
- 都有哪些人参与（Who）？
- 有多少的选择（How）？
- 有多少预算可以用（How Much）？

探究问题的本质

- 日常的工作、生活和学习中，我们总是能碰到各种各样的问题，但是大部分时候，真正的问题并不会自动摆在你的面前，它们会以问题的表象、问题的初步解决方案，或者无关的干扰信息等形式出现。大多数人都会被这些偏差迷惑，从而偏离问题的真正解决之道。

五问法

- 是对一个问题点连续以5个“为什么”自问，探究其根本原因。虽为5个为什么，但使用时不限定只做5次为什么的探讨，有时可能只要3次，有时也许要10次，以达到你所在的层次能解决的根本原因为止。
- 五问分析法的关键：鼓励解决问题的人努力避开主观或自负的假设和逻辑陷阱，从结果着手，沿着因果关系链条，顺藤摸瓜，直至找出原有问题的根本原因。

- 在现实的工作、生活和学习中，很多时候对方提出的问题都是经过他们初步加工后的解决方案，而非真正的问题。将问题的初步解决方案与问题本身混为一谈是最容易犯的错误之一，也是大量时间和精力浪费的根源之一。你需要找到真正的问题，而不是惯性地将初步解决方案当做问题本身来应对。

显性问题隐含的假设

- 除了数学家生活的完美世界，我们在工作、生活和学习中碰到的所有问题都有一定程度的假设和应用边界。这句话似乎有点晦涩，暂时没理解没关系，继续往下看就明白了。

显性问题隐含的假设

- “冰的熔点是 0°C ”，你知道这句话中包含了多少个假设吗？
- 假如你学过初中物理，我想你可以从上面这句话中找出两个主要假设：一是冰是100%不含杂质的纯冰；二是在标准大气压下。
- 我们生活在地球上，从小到大看到的、经历的都是在地球的物理环境下产生的现象。因此，地球的物理环境成为我们思考绝大部分问题时一个隐含的因素，可能我们自己不知道而已。
- 你可能会问：“我知道这个有什么用呢？”
- 不要着急，接下来让我们一起揭开隐含环境假设的价值。

显性问题隐含的假设

- 现在我们已经知道不是所有冰的熔点都是 0°C 。那有什么用呢？假如黑龙江省冬天的高速公路结冰了，做法是派人去铲冰吗？绝对不是，是撒盐！为什么？因为饱和的食盐水的熔点低于 -20°C ，只要温度高于 -20°C ，撒了盐的高速公路就会解冻。看，这就是用途！



显性问题隐含的假设

- 显性问题隐含的假设是一种威力巨大的界定问题的方法，特别有助于我们发现问题的不缜密的部分、拓宽分析问题的思路。

小结

- 神经科学家已经证明，如果你过于专注问题本身，那么大脑就无法找到解决方案。这是因为当你把注意力集中在问题上时，你实际上是在给自己灌输“消极情绪”，而这反过来又会激活大脑中的消极情绪。它们就会阻碍你潜在的解决方案出现。
- 我不是说你应该“忽略这个问题”——而是试着保持冷静。首先要意识到问题的所在，然后把注意力转移到解决问题的心态上。在这种心态下，你就会把注意力集中在“问题的答案”上，而不是纠结于“哪里出了问题”和“是谁的错”。

结束语

- 思路清晰远比卖力苦干重要，心态正确远比现实表现重要，选对方向远比努力做事重要，做对的事情远比把事情做对重要。成长的痛苦远比后悔的痛苦好，胜利的喜悦远比失败的安慰好！