

<<赢在问题解决力>>

图书基本信息

书名：<<赢在问题解决力>>

13位ISBN编号：9787218081915

10位ISBN编号：7218081916

出版时间：2012-11

出版时间：广东人民出版社

作者：罗杰·道森

页数：191

字数：222000

译者：李同良

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<赢在问题解决力>>

前言

致中国读者信我是罗杰·道森，很高兴你选购了这本《赢在问题解决力》。

在这本书里，我将教给你解决问题的方法，帮你迅速提高解决问题的能力。

你一定会觉得物超所值。

我每年至少要到中国做3次演讲，中国的迅猛发展令人难以置信。

1988年第一次来中国时，我和儿子约翰到北京、上海、桂林和西安等地旅游，只看到很少的新建筑，没有像样的公路，路上也几乎看不到汽车，人们都是骑着自行车去上班。

如今的中国，城市里高楼林立，宽阔的公路上汽车穿梭如织，高速铁路更是让世人羡慕。

但是给人印象最深的，还是成千上万的中国人民摆脱贫困，过上了富足的生活，这在世界历史上是从来没有出现过的。

回想过去的25年里中国面临的严峻挑战和克服的重重困难，你就会明白中国人具有解决问题的天分。

中国有着5000年的悠久历史，而上述进步都是在最近25年中取得的。

生活在当今的中国，经历这所有的一切，你应该感到幸运。

下面是本书的简要概述：1. 你需要多快作出决定？

除非你必须作出紧急决定，否则你要给自己充足的时间进行分析，才会想出更好的解决办法。

2. 你需要全力推进选定方案的实施。

当你确定了一个解决方案之后，就不要再纠结于它是否是最佳方案，只需竭尽全力推行它的实施。

3. 当你面对很多选择时，运用参数决定。

如果你面临很多选择，而且结果并不是很重要时，运用参数解决就可以了。

制定你看重的3个标准，遇到一个满足这3个标准的选择时，就可以确定，然后实施。

4. 最简单的方法最有可能正确。

研究解决问题的人都知道，最简单的方案往往最合适。

你可能认为更复杂一些的解决方案会更有效，但这种假设的真实性无法保证。

5. 问题只有两种——人的问题和钱的问题。

你可能难以接受这个观点。

要么是钱的问题，要么是人的问题，但我们往往将二者混为一谈。

6. 远离问题，换个环境。

当你被问题困扰时，内心急于尽快解脱，所以很难制定一个合理的解决方案。

远离困扰你的问题，换个环境，会有助于找到完美的解决方案。

7. 忘记你投入的所有时间和精力。

应对这类问题时，就当这个问题今天刚刚出现。

忘掉之前投入的所有时间和精力，一切都过去了。

现在你唯一需要问自己的是：“继续下去能达到我要的结果吗？”

8. 解决“做还是不做”的问题。

“做还是不做”的问题包括：我们是否需要购置这处房产？

是否应该购进这款新设备？

无论何时遇到此类问题，你的第一个想法都应该是：“如果我什么都不做，会怎样？”

9. 让丰田公司的创立者帮助你解决问题。

无论以何种标准衡量，丰田佐吉都是一个极其聪明的人。

佐吉1867年出生于日本，父亲是个穷困潦倒的木匠，但他却创立了世界上最伟大的丰田企业。

他发明了著名的“五个为什么”原则，即当你遇到问题时，要连着问上5个“为什么”，直至找到问题的根源为止，从而杜绝同类问题再次发生。

10. 在钱的问题上，充足的现金流比资产更重要。

你早晚都会明白：即使你非常富有，但是还会陷入严重的经济困境。

对于企业运转来说，充足的现金流比资产重要得多。

这本书还会带给你一个意外惊喜：当你掌握了上述解决问题的技巧，你的自信心将会大大提升。

<<赢在问题解决力>>

当你觉得一切尽在掌握，自我感觉就会良好。

反之，自卑感强的人很容易被问题困扰，做一个信心百倍的人，一切问题自会迎刃而解。
记住我的承诺：读完此书，你不但会成为一个解决问题的高手，还会觉得生活更加惬意！
祝你前程似锦！

<<赢在问题解决力>>

内容概要

全面直击商业大小问题

灵活变通问题轻重策略

辛苦栽培的业务精英，突然以辞职或增加5万美元年薪相要挟，情何以堪？

公司合同违约率高达20%，每年蒙受超过1亿美元的损失，步履维艰！

每周例会，80%的时间都在没有实质进展的发言上，领导怒火难压！

员工表现不佳、公司业绩大大偏离预定期望，令人血压顿时飙升！

正被问题困扰吗？

现在是你大显身手解决问题的时候了！

在本书中，罗杰·道森以精准的眼光分析了人和钱这两类问题，直指问题的本质和核心，并通过丰富翔实的案例及亲身实践，提出了从根本上解决问题的“五个为什么”、搞定最难搞的人的6秘诀，轻松化解现金流危机的7招式，助你轻松解决工作和生活难题。

用最简单的方法，解决最棘手的问题！

<<赢在问题解决力>>

作者简介

罗杰·道森

美国总统顾问、内阁高参

美国POWER谈判协会创始人兼首席谈判顾问

国际首席商业谈判大师、畅销书作家、知名演说家

世界上仅有的61名获颁CSP&CPAE（美国演说家协会名人堂）认证的专业人员之一

他是为数不多可自由出入白宫的内阁高参，他的著作曾雄踞《纽约时报》畅销书榜首30周之久，并被普林斯顿大学、耶鲁大学等美国名校列为指定阅读书目。

许多《财富》500强企业都请他作过培训，包括通用食品、通用汽车、IBM与哈佛医学院等。

除此之外，他还在世界各地举办过多场研讨会。

他每年都到中国进行演讲，现已出版6部力作。

他的《优势谈判》《绝对成交》《赢在决策力》《优势执行力》更是炙手可热的畅销书，成为众多销售人员及职业经理人人手一册的必读“圣经”。

<<赢在问题解决力>>

书籍目录

致中国读者信

名家推荐

推荐序

媒体专访

第1章 人的问题VS钱的问题

辛辛苦苦培养的业务精英，突然以增加5

万美元年薪相要挟，否则就辞职并为竞争对手工作，老总应该接受这个条件吗？

当公司遭遇现金流危机，是拖欠工资，还是降薪，或干脆辞退一部分员工？

看似复杂难解的表象之下，要么是人的问题，要么是钱的问题。

全世界只存在两种问题

像谈判专家那样搞定最难搞的人

7大妙招轻松化解现金流危机

第2章 在正确的时间解决正确的问题

奥巴马日夜操劳，却屡屡被指责不关心国内的经济问题，他该如何应对？

合同违约率高达20%，公司每年为此蒙受超过1

亿美元的损失，怎样大幅提高合同履行率？

准确判断问题，掌握解决问题的速度。

找到问题的关键

不要迫于压力而匆忙行动

是什么让你错过了最佳解决时机

利用竞争对手推动决策速度

不要轻易放过所谓的“奇思妙想”

该放手时就果断放手

第3章 大量搜集准确的信息

市场调查的开支甚巨，但所得到的有用信息却非常有限，怎样降低信息成本？

现实生活中的信息总是严重偏移，导致决策屡屡失误，应该采取怎样的补救措施？

建立一套系统方法，搜集足够的正确信息，你才能作出明智的决定。

信息的两个维度：准确度和充足度

信息偏移让你作出错误决定

第4章 复杂问题，简单解决

一批变速自行车以史无前例的2.5折低价转让，经营园林工具的公司老总到底该不该接下这笔利润丰厚的生意？

苦苦僵持81

天之后，FBI如何一弹未发却让武装暴动分子乖乖缴械投降？

用对方法，复杂问题也可简单解决。

首先确定消息的可靠性

确定参数，快速决定

这个问题有人遇到过吗？

控制情绪可以减少问题

按兵不动，让问题自行解决

<<赢在问题解决力>>

在企业规范和个人原则中寻找方法

丰田佐吉的“五个为什么”法

奥卡姆剃刀定律：最简单的可能最有效

第5章 发掘你的黄金直觉

前苏联不断增加核武器，里根总统如何在危机竞争中取胜？

对于总是把双脚搭在办公桌上发呆的员工，亨利·福特该怎样处理？

直觉是一种后天可以习得的技巧，控制大脑的工作，你也能以直觉制胜！

你是否拥有黄金直觉

直觉是否已经过时？

信息组块，快速推理

激活右脑，强化直觉

直觉是可以后天获取的技能

与问题保持适当的距离

水平思维：直接跳到结论

第6章 逻辑是解决问题的强大工具

一家汽车经销店因经营不善挂牌出售，你经几番仔细分析，还是无法决定是否收购，怎么办？

买家顾虑重重，意向摇摆不定，如何在几秒钟之内解除买家顾虑，迅速拿下订单？

利用逻辑推理，寻找合理有效地解决问题之道。

如何决定“做”还是“不做”

两难问题如何抉择

如何在多个解决方案之间作选择

第7章 运用头脑风暴解决问题

你刚刚获知一种高科技产品，公司拥有独家授权，市场前景极其乐观，但执行委员会却否决了生产提议，你该怎么办？

团队成员对组建分公司漠不关心，如何让他们满怀热情地参与其中？

头脑风暴，可以产生更多的解决办法。

为什么需要头脑风暴？

头脑风暴的几大优势

灵活运用形式多样的头脑风暴

第8章 做个“问题终结者”

会议中，80%

的时间你都在不停地发言，不停分析却还是解决不了问题？

你和巴菲特买了同一支股票，却被拖进了股市的泥潭，股神失灵，你该怎样规划下次的投资？

做个问题解决高手，终结问题！

问题解决高手的特质

让问题“到我为止”

<<赢在问题解决力>>

章节摘录

第1章 人的问题VS钱的问题辛辛苦苦培养的业务精英，突然以增加5万美元年薪相要挟，否则就辞职并为竞争对手工作，老总应该接受这个条件吗？

当公司遭遇现金流危机，是拖欠工资，还是降薪，或干脆辞退一部分员工？

克林顿高中时曾吸食大麻，当选总统后，面对媒体穷追不舍的报道和质问，如何应对？

看似复杂难解的表象之下，要么是人的问题，要么是钱的问题。

只有那些善于解决问题的员工，才是我们真正需要的。

他们是企业的财富，是企业基业长青的基础。

（约翰·戴维森·洛克菲勒）我每年都有10个月的时间忙于为国内外的一些公司和协会做培训。

为此我也获得了和那些成功人士深入交谈的机会。

只要时间允许，我总是喜欢在培训的前一天晚上和那些公司的总裁或者协会领导共进晚餐，这可是探知他们成功奥秘的绝佳机会。

因为对“解决问题”这个论题越来越着迷，所以我便向那些成功人士请教如何解决问题，他们在公司里采用什么样的程序应对问题。

结果让我大跌眼镜：几乎没有人有解决问题的固定程序。

那些建立企业帝国并广受业界尊崇的商业巨鳄，那些为一个项目斥资数百万美元并且为之呕心沥血的商业精英，似乎也不知道如何解决问题。

典型的回答是：“问题出现了，我们就讨论一下。

如果感觉对了，就继续进行。

“这岂不是太滑稽了么？”

但凡他们知道一丁点儿解决问题的方法，事业不知道会比现在好多少倍。

解决问题当然有更好的方法，首先必须改变解决问题的思维方式。

要想成为解决问题的高手，你必须集中精力在解决问题的程序上而不是问题本身。

一旦拥有了完善且行之有效的解决问题的程序，你就会对自己每次作出的选择充满信心。

或许你以前经常做错决定，但是如果你学会了本书中解决问题的简单技巧，你将来所做的每一个选择都会是正确的。

在第1章中，我将介绍两种类型的问题以及解决方法。

之后，我再讲解解决问题的具体步骤。

这些步骤包括：从根本上解决问题的“五个为什么”；巧妙摆脱人际困境的6原则；轻松化解现金流危机的7招式；创造更多解决方案的10步法。

下面，我们就先从问题的类型开始吧！

全世界只存在两种问题提出正确的问题，往往等于解决了问题的大半。

所以解决问题前要先问对问题。

解决问题的第一步就是确定问题的类型，关于人还是关于钱。

问题其实只有两种：即人的问题和钱的问题。

你可能难以接受，一定会说实际情况远比这要复杂得多。

我至今还清晰记得我第一次听到这个观点的地方。

当时我住在加利福尼亚的贝克斯菲尔德，有人建议我去听一听宗教科学教会的宣讲。

当他们告诉我是宗教科学教会，而不是一个基督教会时，我不免心生疑窦。

我在英格兰教会的布道声中长大，我的第一任妻子是路德教的信徒，而且我们两人都特别虔诚。

如果一个教会宣称通达上帝的路不止一条、强大的思维能力可以改变境遇，那它似乎更像一个励志集体而不是一种宗教。

全家身处这样陌生的环境，我的内心疑惑重重，极力寻找着将宗教科学教会逐出我们生活的理由。

后来宗教科学教会的牧师和我们谈家乡教区的牧师绝对不会谈论的话题：如何解决问题。

他指出世界上只有两类问题——人的问题和钱的问题。

<<赢在问题解决力>>

当时我全当他是一派胡言。

然而，30多年过去了，我却未发现任何例外情形。

解决问题前，先分清问题的类型请相信我，没有任何例外，要么是钱的问题，要么是人的问题——仅此两种。

只不过有时需要同时运用这两种问题的解决技巧。

一旦将二者混为一谈，你就会遇到麻烦。

经典案例不加薪，下属就要辞职为竞争对手工作？

托马斯在新泽西有一家由60个连锁店组成的汉堡零售公司。

高中毕业后，他从叔叔那儿借了1000美元辛辛苦苦地创下了这家公司。

开始的3年里，他每周工作7天，每天工作18小时，直到请得起人为止。

问题出在托马斯的第一位员工身上，这个家伙是他一手栽培起来的。

托马斯把他从街上的售货摊带进了办公室，他现在已是公司的执行副总裁，住着公寓，开着奔驰。

可有一天他竟然对托马斯说，他要辞职去为竞争对手工作。

托马斯为他做了那么多，他怎么能够这样呢？

托马斯问如果加薪，他是否愿意留下来。

他虽然同意，但却要求每年加薪5万美元！

这简直就是敲诈！

这个例子中托马斯遇到的是人的问题，而不是钱的问题。

假如他能够清楚地看到这一点，他就会平静下来，协商一个解决问题的办法。

他会平心静气地想：“当然，每年5万块钱可以把事情搞定，但应该有更好的方法来解决这个问题。

每年加薪5万块钱是很荒谬的事情，他也明白这一点，所以他一定是因为其他事而想跳槽。

我们需要好好谈谈，我得给他戴戴高帽，然后把这个问题解决，可能只要给他1万美元和一辆新车就足够了。

”下面是一位母亲遇到的问题。

佩妮那25岁的儿子快把她逼疯了。

她爱他，但再也无法忍受和他一起住了。

他在深夜里还狂欢饮酒，大声嚷嚷，快把佩妮搞疯了。

她曾经试着定了一些家规但根本不起作用。

后来，她觉得最好的办法就是把儿子赶出这个家，让他独自去闯荡。

但如果那样佩妮可能再也见不到他了，他是她唯一的儿子，她又不想和他彻底断绝关系。

佩妮看似遇到了人的问题，其实是钱的问题。

如果我问她，假如她每月花800块钱在外面租一个公寓给儿子住，情况会怎样？

她可能会这样对我说：“那一切就都解决了，可是我没有能力每月给他800块钱。

”情况可能就是这样，但当我给她指出问题症结时，她将会第一次认识到原来她面对的不是人的问题，而是钱的问题。

你可能会想：“人是如此的肤浅，总是认为钱可以解决一切问题。

我才不要以收买他人的方式过完一生。

”不错，你说对了。

但若想成为问题解决高手，我们就必须准确分析问题类型。

切记，千万不要将人的问题与钱的问题混为一谈！

分清重要与次要问题曾经有位意大利的先生给我发来电子邮件，说他想去加利福尼亚，因为他觉得这是一个千载难逢的发展机会。

但这意味着至少5年的时间里，他不能照顾妻子和两个女儿。

解决问题的高手一眼就能看出他犯了两个非常明显的错误。

错误1：他没有正确认识问题，也就是说，他没有认清问题或者机会的全貌。

错误2：他贸然得出自己正处于两难境地的结论。

<<赢在问题解决力>>

他认为自己只能在“去”与“不去”之间作选择，却没有分清主要和次要问题。我对他说，他一定是疯了才会离家5年。如果这样，他将错过见证两个女儿成长的机会。他原本应该努力探寻带着家人一起搬往加利福尼亚的万全之策，但却将问题简化成“抛下家人前往加利福尼亚”或者“不去加利福尼亚”的两难选择。一位旧金山的女士打电话告诉我，她丈夫已经调往圣地亚哥。他在那儿至少得待上一年或更久，此后公司将会给他升职，再把他调回旧金山总部工作。她不知道自己是应该忍痛卖掉房子，跟随丈夫一起去圣地亚哥，还是待在家里等着丈夫回来。对于解决问题的高手来说，这是一个没有分清主要与次要问题的典型例子，稍加分析她就会作出选择。

我告诉她，假如她还在乎他们的婚姻，最好就搭乘下一个航班立刻飞往圣地亚哥。她没有仔细思考可能产生的后果：圣地亚哥可不是爱荷华州的苏市，如果放任丈夫独身一人待上一年，那他们婚变的可能性非常高。稍作权衡，她就会明白该如何决定。提出正确的问题在中国广州的一个研讨会上，有个小伙子问我，他是否应该和他恋爱多年的女朋友结婚。他爱她，她也想嫁给他，但他却下不了决心。中国的“计划生育”政策使男性在数量上已远远超过女性。中国社会科学院的研究报告表明，中国现在的男女比例为120：100。由此可以想象，男人娶妻多么困难。就解决问题的角度来说，这是一个未能准确定义问题的典型例子，他把不同的问题混为一谈。解决问题的高手不会因为这类问题而痛苦。他们思维敏捷、逻辑清晰。在外人看来，他们似乎拥有瞬间就能解决问题的能力，其实他们只不过是快速地思考了一系列的步骤而已。我没见过他的女朋友，我告诉他，他应该结婚，但不是和现在的女朋友。他混淆了两个互不相干的决定。毫无疑问，他应该结婚。直到现在，我依然认为结婚是人生中最美好的事情，但是他非要问我是否应该和他的女朋友结婚的话，那么我的答案是否定的。如果遇到了真正的心上人，他马上就会作出决定完全不必询问任何人，更不用说像我这样素昧平生的陌生人。我告诉他，一旦遇到了真正的心上人，他想结婚的念头就是8匹马也拉不回来。这是一个大胆的回答，却赢得了在场观众热烈的掌声。

要点集萃 世界上的问题只有两种：人的问题和钱的问题。人们经常将两者混为一谈，当他们遇到钱的问题时总以为是人的问题。即使需要一大笔钱来解决时，你遇到的也可能是人的问题而不是钱的问题。像谈判专家那样搞定最难搞的人如果解决问题的大方向弄错的话，即使工作进展很顺利也没有任何意义。问题只有钱的问题和人的问题两种，我们不妨先谈一谈两种问题中比较难处理的人的问题。以下内容来自于多年来我对人质劫持事件的研究，而这类事件又是人的问题中最棘手、最难处理的。人的问题，一定要在4小时内解决如果某人生你的气，你也许需要回避一下，看看48小时后问题会不会自动烟消云散。或许他可能只是一时冲动发脾气而现在已后悔不已；或许他在气头上说的话现在早已经忘掉了，当然不会影响你们的关系。但是，如果48个小时后，那个人还在生气，你就必须和他谈谈，不能再继续回避了。当有人让你很生气时，切忌鲁莽行事。

<<赢在问题解决力>>

我无数次地制止自己可能激化矛盾的愤怒反应。

前总统克林顿也深谙此道。

他出任阿肯色州州长时，曾因“我没有将烟吸入肺部”这类随口应付而陷入困境。

克林顿上高中时曾吸食过大麻。

当有人问及克林顿是否吸食过大麻时，他只是给出一个含糊其辞的回答，“在英国的時候，我尝试吸过一两次大麻，我不喜欢那种感觉。

我没有把烟吸进肺里，以后再也没有试过。

”于是，媒体便紧抓这个问题不放。

作为曾经的总统和现任国际大使，在他回答之前，你几乎可以听到他扳着手指头从1数到10。

如果你的老板突然对你十分冷淡，那么你就非常有必要找个机会和他好好谈谈。

可能是他误会了你的想法，也可能是其他同事打小报告故意破坏你和他之间的关系。

正如安抚因鸡毛蒜皮的小事而对你稍有不满意的孩子一样，人的问题也一定要在48小时内解决。

解决问题时，切记不要反应过度。

最不可取的做法就是给人留下太过敏感的印象，这会让和你谈话的人三思而后“言”。

假如你的问题与老板有关，那你可以跟他助手谈谈。

“老板对我不满吗？”

今天早上来我们部门的时候都没有搭理我。

”助理可能这样告诉你：“噢，没事啦。

一切都好，只是总公司那边有点事让他心烦而已。

”假如你的问题与孩子有关，那你应该问问其他兄弟姐妹：“他最近有什么烦心事吗？”

”假如你的问题是担心父母对某件事情的态度，那你可以试探着问：“妈妈，爸爸这些日子是不是有什么烦心事？”

他整整一个星期没有吼我了！

”保持沟通渠道畅通这条原则是我从对人质谈判研究中得出的结论：你必须不惜一切代价建立并保持沟通渠道畅通。

除非对方主动和你交涉，否则情况会变得更糟。

人质劫持事件中，首先要做的就是建立起沟通渠道以便谈判。

此时，千万不要因为劫匪提出的无理要求而大怒，让他们尽管提要求，保持沟通渠道畅通。

别斯兰是一座位于里海和黑海之间的俄罗斯小镇。

开学第一天，一群恐怖分子袭击了镇上的一所学校，劫持了1 100名家长和孩子。

当局立即隔离了学校并试图和恐怖分子们沟通。

他们问：“你们有什么要求？”

释放车臣的囚犯还是要钱？”

你们究竟想怎样？”

”恐怖分子的回答是：“我们就是来送死的，什么都不要！”

”这可不是解决人的问题的合理方式！”

除非还有其他人可以交涉，否则你几乎没有机会在双方都满意的情况下解决这一问题。

俄罗斯在处理这一校园劫持事件过程中的另一个错误就是普京总统的强硬态度。

他要求3天内完成谈判，否则就强攻解救人质。

谈判里有一个专业术语叫“接受时间”，即人们认识到不可能成功是需要时间的。这样的例子有：死亡。

人们可能要花上几十年时间才会接受这样一个事实，但最终他们都会渐渐接受。

抢劫。

抢劫犯要抢走1 000万美元，然后逃之夭夭，可他们最终会面对现实，缴械投降。

出售房产。

人们总是会对自己居住已久的房子充满感情，所以他们刚开始时可能会报价100万美元。

可过了6个月之后，他们发现别人并不会像自己那样对这栋房子充满感情。

<<赢在问题解决力>>

升迁。

你本来可能希望去纽约当副总裁，可经过一个周末的痛苦挣扎之后，你发现在埃尔帕索当个片区经理也是不错的选择。

考大学。

你本来一心盼着自己的儿子能上大学，可最终你不得不接受这样一个现实：以他的成绩，最多只能去社区大学。

同样，这次校园劫持案就需要更多的接受时间，可能是几个月甚至更长。

但比起当局发动强攻导致334名人质丧生、几百人受伤的结果来，这要好得多。

面对僵局，使用“暂置策略”我们将双方都对解决问题不抱任何希望时的情形称为僵局。

所谓僵局，就是双方在关键问题上分歧很大，似乎没有和平解决的可能。

处理僵局的方法是在一些小问题上达成共识，为解决重大问题创造空间。

这种方法叫做“暂置策略”。

经典案例小小让步，促成巴以和谈1991年，美国试图让以色列再次回到和平谈判桌前与巴勒斯坦解放组织进行谈判，我们的国务卿詹姆斯·贝克(James Beak)再次遭到了以色列的强硬抵制。

以色列人起初坚持认为，只要一进行谈判，对方就会提出要以色列从巴勒斯坦定居点撤军，而在以色列看来，撤军是绝对不可能的，所以他们干脆拒绝与自己的敌人坐到谈判桌前。

詹姆斯·贝克是一个非常聪明的谈判高手，他知道，要想让以色列重新坐到谈判桌前，他必须把僵局问题放到一边，首先解决一些小问题。

于是他说：“好的，我也意识到你们并不准备和巴勒斯坦人举行和平会谈，可我们不妨先把这个问题放到一边。

设想一下，如果真的举行和平会谈的话，你们希望会谈的地点在哪儿？

是在华盛顿，或者是中东，还是在一个中立城市比如马德里呢？

”通过讨论这些看起来微不足道的问题，我们一步一步地把谈判推向前进。

然后我们提出了巴勒斯坦谈判代表的问题。

如果巴勒斯坦解放组织派出代表参加谈判，以色列方面希望谁来代表该组织？

解决完这些小问题之后，我们发现再和以色列讨论和平问题已经变得很容易了，他们最终同意和巴勒斯坦解放组织举行和平会谈。

当你正在与客户进行谈判，而客户告诉你：“我们可以和你谈谈，可问题是，我们要在新奥尔良举行年度销售会议，如果希望成为我们的供应商，你们就必须在举行销售会议那个月的1号之前交来样本，否则，我们也就没必要浪费时间了。

”这个时候，你不妨考虑使用暂置策略。

即便根本不可能在那么短的时间里拿出样本，你仍然可以使用暂置策略：“我知道这对你很重要，但我们不妨把这个问题先放一放，讨论一些其他问题。

比如说我们可以讨论一下这项工作的细节问题，你们希望我们使用工会员工吗？

关于付款，你有什么建议？

”通过使用暂置策略，你可以首先解决许多小问题，并在最终讨论真正的重要问题之前为谈判积聚足够的能量。

千万不要把焦点集中到某一个问题上(那样双方就一定要分个输赢)。

通过首先解决那些小问题，就会形成一些动力，从而使那些比较大的问题更容易得到解决。

陷入死局，引入第三方所谓死局，即双方都认定相互沟通已无任何意义。

如果你的问题到了这个程度，解决办法只有一个：引入第三方作为调解人或者仲裁者。

但调解人和仲裁者有很大差异。

调解人没有太多权力，他们的任务是促成问题的解决。

但仲裁者不同，在具有约束力的仲裁裁决中，必然会有赢家和输家，最终仲裁者有权决定谁是过错方以及该受到何种惩罚。

但无论是调解人还是仲裁者，关键是让当事双方都觉得他们的立场是中立的。

唯其如此，他们的调停才能发挥作用。

<<赢在问题解决力>>

假如你要解决人的问题，那你就应该选择接受调解而不要选择适用于解决钱的问题的仲裁。

想让第三方力量真正发挥作用，他首先必须是“中立”的。

在有些情况下，为了让你的对手认可你所请来的仲裁者或调解人，你可能要花上许多心思。

打个比方，如果你只是简单地请来自己的销售经理，你觉得顾客会认为这位经理是中立的吗？

几乎不可能。

所以要想真正发挥调解人或仲裁者的作用，你的经理必须在顾客心目中确立一种“中立”的感觉。

要想做到这一点，你的经理必须在一开始就向对方作出一些让步。

比如说，即便经理已经清楚地知道整件事情的来龙去脉，他还是应该问：“我不清楚到底发生了什么事，你们可以把情况说明一下吗？”

请注意，这里的措辞是非常重要的。

通过要求双方阐明自己的立场，这位经理其实是在尽力确立一种毫无偏见的形象。

而且在谈话的过程中，他还应当注意避免使用“我们”之类的字眼。

耐心地听完双方阐明的立场之后，他就应该转过身告诉你：“你这样做公平吗？”

我觉得你应该仔细考虑一下客户的建议，你能接受60天的账期吗？

千万不要以为你的经理是在胳膊肘朝外拐，事实上，他只是在尽量让客户相信自己是“中立者”罢了。

避免对抗性谈判你在谈判刚开始时的表现往往可以为整个谈判奠定基调。

从你的言谈当中，对方很快就可以判断出你是否有意向达成一个双赢的解决方案，或者还是要尽全力为自己一方争取到最大的利益。

律师在谈判时往往就具有这个特点：他们通常都是一些非常喜欢对抗的谈判者。

当你收到一个白信封，发现信封的左上角有几个突起的黑字，这时你不禁会想：“律师函，哦，不，这次又出了什么问题啊？”

打开信封，你会看到什么？

你会看到威胁的字眼。

他们会告诉你——如果你不答应他们的要求，他们就会怎么怎么对付你。

经典案例从事谈判工作的律师根本不懂谈判？

记得有一次，我举办了一场谈判培训课，有50名律师参加，他们负责的领域是医疗事故诉讼。

在我的印象当中，虽然律师的主要工作就是谈判，但几乎没有一位律师喜欢参加谈判培训课程，这50名律师也不例外。

他们所在的事务所明确地告诉这些律师，希望他们能够参加这次培训，并且告诉他们，如果不参加培训，他们将很难再接到案子。

律师们只好让步，可在内心深处，他们并不喜欢把星期六浪费在培训上。

可一旦培训开始，他们就立刻变得兴趣十足，十分投入。

我让他们假设，一位修女因为一起医疗事故把一名外科医生告上法庭，然后让大家就这起案子展开讨论。

我简直不敢相信接下来发生的事情：这些律师们个个咄咄逼人，他们一开始就威胁对方，然后步步升级，最后甚至破口大骂，以至于我不得不终止这项练习，并告诉他们，如果真想以较低的成本结束这起案子(但我怀疑他们并不想这样做)，他们在谈判的开始阶段就不应该如此咄咄逼人。

在谈判刚开始时，说话一定要十分小心。

即使你完全不同意对方的说法，也千万不要立刻反驳。

反驳在通常的情况下只会强化对方的立场。

所以你最好先表示同意，然后再慢慢地使用“感知，感受，发现”(Feel, Felt, Found)的方式来表达自己的意见。

刚开始时，你不妨告诉对方：“我完全理解你的感受。”

很多人都有和你相同的感受。

(这样你就可以成功地淡化对方的竞争心态。)

<<赢在问题解决力>>

你完全同意对方的观点，并不是要进行反驳。

) 但你知道吗？

在仔细研究这个问题之后，我们发现“下面让我举几个具体的例子。

比如说你在推销某种产品，客户说：“你的价格太高了。

”这时如果你和对方进行争辩，他就会拿出个人的亲身经历证明你是错的，他是对的。

可如果你告诉对方：“我完全理解你的感受。

很多人在第一次听到这个价格时也是这么想的。

可仔细分析一下我们的产品和价格，他们总是会发现，就当前的市场情况来说，我们的性价比是最为合理的。

”再比如你在申请一份工作，对方的人力资源主管告诉你：“我感觉你在这个行业并没有太多经验。

”如果你反驳说：“我以前做过比这个更有挑战性的工作。

”对方很可能会把你的话理解成“我是对的，你是错的”。

这时对方就会被迫地捍卫自己的立场。

所以你不妨告诉对方：“我完全理解你的意思。

还有许多人也都是这么说的。

可我一直以来做的工作和现在贵公司空缺职位之间有很多共同之处，这些共同之处可能并不是那么明显，所以我可以向你详细解释一下。

”或者你是一名推销员，买家告诉你：“我听说你们的物流部门出了点问题。

”这时如果你立刻反驳，反而会让对方怀疑你的客观性。

所以你不妨告诉对方：“是的，我也听说这件事情了。

我想这个谣言几年前就已经开始流传了，当时我们公司的仓库正在迁址，所以的确出了一些问题，但现在就连通用汽车和通用电气这样的大公司也开始与我们合作了，所以我们并没有什么问题。

”对方还可能会说：“我不相信那些近海国家的供应商，所以我想我们还是应该把这个工作机会留给本地人。

”你越是争辩，对方就越会拼命捍卫自己的立场。

所以你不妨告诉对方：“我完全理解你的顾虑，因为最近一段时间很多人都有同感。

但你知道我们发现了什么吗？

自从第一次在泰国完成组装之后，我们在美国本土的工作机会增加了42%，因为“所以千万不要一开始就直接反驳对方，那样只会导致双方的对抗，一定要先表示同意，然后再想方设法扭转对方的看法。

经典案例丘吉尔：先同意，再反驳还记得温斯顿·丘吉尔，那个来自我故乡的老头子吗？

他是一个非常了不起的家伙，但同时也有一个很大的毛病——他喜欢喝酒。

所以他总是和提倡禁酒的阿斯托夫人斗嘴。

一天，阿斯托夫人走上前来，说道：“温斯顿，你又喝醉了，真让人讨厌。

”丘吉尔是一名谈判高手，他知道自己不应该立刻就反驳阿斯托夫人，于是他说：“阿斯托夫人，你说得一点也没错，我的确喝醉了。

但到了早上，我就会醒过来，而你却一直会让人讨厌下去。

”在举行讲座时，我有时会让坐在前排的某位学员站起来。

我伸出自己的手掌，面向那位学员，让他与我四掌相对。

然后我会开始慢慢加大力量。

对方自然而然地就会同时加大反抗的力量。

当你向一个人发起攻击时，对方自然也会发起反击。

同样，当你直接反驳你的谈判对手时，对方自然就会奋起捍卫自己的立场。

”感知，感受，发现“的美妙之处在于，它可以让你有更多时间用来思考。

假设你正坐在一个酒吧里，一位女士告诉你：“即使这个世界上只有你一个男人，我也不会让你请我喝一杯酒。

<<赢在问题解决力>>

”以前从来没有人对你说过这样的话，所以你感到十分震惊，你不知道该怎么回答。

但如果你已经掌握了“感知，感受，发现”的方法，你就可以告诉对方：“我知道你在想什么，许多人也都有同样的感受，可我发现……”到了这个时候，你通常就会想出该说些什么了。

同样，有时候你也会遇到一些非常倒霉的情况。

比如说你是一名推销员，你拨通了一位客户的电话，希望能和对方约个时间好好谈一谈，可对方却说：“我才不想和一个满嘴谎话的混蛋推销员浪费时间呢！”

”这时你可以平静地告诉对方：“我非常清楚你的想法。

许多人也都有着和你一样的想法。

可……”这时你会发现你已经恢复了镇定，也知道接下来该怎么做了。

有效化解对方的愤怒无论是在应对一位愤怒的丈夫或妻子，一名威胁要辞职的员工，还是一位威胁要取消订单的客户，我们都可以从这些人质谈判专家的身上学到很多解决办法，并把它应用到我们的日常工作当中来。

下面我将告诉读者应当如何将谈判专家的技巧应用到日常工作当中，具体来说：要学会控制现场，防止情况进一步恶化。

打个比方，当你的妻子威胁说要离家出走时，你可以在她走出门时夺下她的皮箱。

也可能是从一位愤怒的年轻人手里夺走汽车钥匙，或者是说服一位愤怒的客户同意举行进一步会谈或者是举行一次电话会议。

让谈判对象的情绪得到发泄。

正像人质谈判专家所说的那样，一定要学会从对方的角度看问题。

他们可能会要求你请来亚伯拉罕·林肯与他对话。

你不一定要告诉对方你已经听到了他们的要求，但你必须意识到对方的要求。

当对方生气时，一定要搞清楚原因。

通常情况下，一个人之所以生气，是因为他们受到了伤害。

那么到底是什么让这个感觉自己受到了伤害或威胁呢？

一般来说，承认对方受到的伤害将会在很大程度上减轻对方的愤怒情绪。

一定要尽快向对方表明自己的立场。

一旦对方提出具体的要求，即便你并没有准备作出任何让步，也一定要立即满足对方的部分要求。

打个比方，你的员工可能会告诉你，他要辞职……除非你能给他增加工资。

按照公司的规定，遇到这种情况时，你通常会坚决拒绝。

但即便如此，你还是应该问对方：“你到底想让我给你增加多少薪水呢？”

”在大多数情况下，一旦能够量化问题，你所面临的问题基本上也就解决了一大半。

尽量搜集尽可能多的信息。

想象你就是一位首席谈判专家，你正在通过自己的信息专家采访所有认识嫌疑犯的人。

一定要尽可能多地获取关于嫌疑犯的信息。

你对嫌疑犯了解得越多，最终解决问题的可能性就越大。

在搜集信息的过程中，你可能会发现许多新的问题。

比如说那位威胁要辞职的员工可能并不是为了钱，他之所以感到愤怒，可能是因为他的对头在他之前得到了提升；也可能是因为他爱上了自己的某位同事，希望能够离开公司，和对方保持一定的距离；

也可能是因为他听到了一个不实的谣言。

尽力让对方改变自己最初的立场。

提醒对方把注意力集中到双方的共同利益上。

比如说，那位员工可能也想继续留在公司，或者你和那位愤怒的客户都希望能够继续你们之间的关系。

问题在于，一旦过于强调分歧，你就很容易忽视你们之间的共同利益。

在这方面，一个最经典的例子就是冷战。

当时美苏双方的立场都非常坚定。

<<赢在问题解决力>>

美国人称前苏联为邪恶帝国。

前苏联人在联合国开会时，常常把脚跷到桌子上，咆哮着要活埋美国人。

那时候双方的立场都十分强硬。

可即便如此，双方也有着巨大的共同利益。

双方都希望能削减军费开支。

美国仍希望能够进行商务往来。

前苏联有很多钛，美国需要钛来修建我们的高尔夫俱乐部！

可如果双方只是一味地关注彼此之间的分歧，美国就无法看到这些共同的利益。

只有当双方都表明自己的意图，你已经搜集到足够的信息，并开始努力寻求双方的共同利益时，你才有可能真正解决问题。

也只有到了这个时候，谈判专家的作用才能真正发挥出来。

我称其为“问题解决高手的信条”。

在进行谈判时，谈判者最重要的想法往往不是“我能让对方给我什么”，而是“我怎样才能提供给他们一些既不会改变我的立场，又能够对他们有价值的东西”。

“要点集萃 人的问题，48小时内加以解决。

假如48小时后问题还没有自行解决，就应该采取行动。

遇到问题要冷静。

不要给人留下太过敏感的印象，它会让和你谈话的人三思而后“言”。

保持沟通渠道畅通。

你必须和当事人交流，否则情况会变得更糟。

在一些小问题上达成共识，为解决重大问题创造空间。

第2章 在正确的时间正确的问题奥巴马日夜操劳，却屡屡被指责不关心国内的经济问题，他该如何应对？

合同违约率高达20%，公司每年为此蒙受超过1亿美元的损失，怎样大幅提高合同履行率？

巨额贷款利息明天到期，银行却拒绝延期，时间紧迫，你如何解决？

准确判断问题，掌握解决问题的速度。

公司给你安排了一个职位，是为了解决问题。

你只需告诉我打算如何解决，怎么去解决。

（杰克·韦尔奇）果断的商业人士经常会犯匆忙下结论的错误。

他们可能想：“老板聘用我，就是让我来解决问题的。

”在提出某种解决方法之前，如果认真全面地了解问题，那么你很可能会找到一个更好、更有效的解决方法。

在这一章中，我们将讨论如何界定问题的难度，这一点至关重要。

如果能够准确地判断问题，那么问题就解决了一大半。

选定解决方法的速度也至关重要：既不过快，也不能过慢。

下面我将教你如何分析问题以及怎么判断其紧急程度。

确定解决方法时自然要全力以赴。

马术比赛中有句名言：“如果马死了，赶快下马！

”如果解决问题的过程出现了错误，你也要及时发觉。

此外，我们还会讨论为什么极具吸引力的方法却难以奏效。

找到问题的关键提出一个正确的问题，大大胜过自以为知道一百个正确的答案。

现在，你已经知道问题只有两种类型，但究竟问题之“眼”，即问题的关键在哪里呢？

这就需要你准确把握了。

以下几点，可以帮助你准确把握问题所在：实地考察，才能发现问题几乎所有印度领导人都将国家工业化看做解决经济问题的有效对策，但甘地却通过频繁接触农村的老百姓，准确地意识到提高粮食产量，实现自给自足才是根本之道。

美国总统贝拉克·奥巴马经常被指责耗费太多时间关注国际事务，而不是国内经济问题。

<<赢在问题解决力>>

作为20世纪最成功的商业人士之一，美国西方石油公司的董事长阿曼德·哈默（Armand Hammer）将成功秘诀归结为四处旅行。

他的专机随时待命，载他去世界各地进行各种考察。

距离太远是许多劳资问题的核心。

生产线上的员工抱怨，但总部领导怎么也想不通他们到底在抗争什么。

“他们为什么不来这里亲眼看看呢？”

“流水线上的工人这样抱怨，‘管理层根本不知道这里的状况’；

只有接近问题，才能够了解事情的真相。

不要等到你最优秀的员工提出辞职了，才知道他对公司经营理念大为不满。

重新审视那些熟视无睹的事情试着做做这个练习：不看手表，你能详细描述你的手表是什么样子的吗？

上面有数字、刻度或者钻石吗？

有分针吗？

大多数人都回答不上来。

我们每天都会看上几十次手表，但是实际上从未仔细看清楚过。

这就是为什么一个与酒鬼结婚多年的人，却没有意识到自己的爱人有问题，直到朋友向他指明之后，他才惊讶地发现自己居然是最后的知晓者。

因为太熟悉这个问题，所以他未能及时发现。

通常，在某方面需要特殊关照孩子的母亲总是需要别人来提醒她某件事情做得不对。

因为与孩子关系太过亲近，所以母亲未能看出问题。

对于如何处理本行业的问题，企业领导人经常滥加假设。

我曾经在一家大型房地产公司担任总裁。

同事们告诉我做这一行业合同违约率高达20%，也就意味着只有80%的合同会如约履行。

损失的20%，或者因为买方资金不足，或者因为卖方也违约了，或者产权地段出了问题等，这就意味着公司每年将会因此遭受超过1亿美元的损失。

对于我这样一个外行人来说，越简单的生意可能也是最有可能遭受损失的生意，怎样才能减少损失呢？

“你在浪费时间，罗杰。”

“有人告诫我，‘做这一行就是这样，你无法改变。’

“事实上，我们仍大有可为。

通过向员工传授谈判技巧，可以使公司的损失大幅减少。

牢牢抓住解决问题的初衷先来看看你能否解决以下这个问题：画一条穿过纽约、达拉斯和旧金山的直线。

一看到问题，你的脑海里就自动跳出一幅美国地图：纽约在东边，达拉斯在南边，旧金山则在遥远的西面。

然后，你会不假思索地说：“画一条穿过三者的直线，是不可能的事情。”

“但假若我为这个问题增设一个附加条件，那它就会迎刃而解。

让我再重复一遍这个问题：我想让你画一条直线，按如下顺序穿过三座城市：首先是纽约，然后是旧金山，最后是达拉斯。

如此一来，问题就变得十分简单，你也立刻意识到你所需做的只不过是绕着地球仪画一条直线而已。

在这个问题上，我再举一个旧金山湾区地铁的例子。

规划人员的最初目的是为了解决旧金山湾区的交通问题。

可在设计地铁的过程中，他们开始醉心于设计一条技术上臻于完美的地铁系统，以至于忘记了自己最初的目标。

按照最初的规划，地铁的长度是198公里，需要投入7.22亿美元。

可最终他们投入了16亿美元修建了一条长为1.6公里的地铁。

运营成本是预期成本的465%，而且几乎没有人愿意搭乘这些技术完美得难以想象的地铁。

<<赢在问题解决力>>

加利福尼亚中央山谷也曾因为类似问题而重蹈覆辙。

政府计划投资35亿美元在那里修建一条连接贝克斯菲市和弗雷斯诺市的高速铁路，南北距离长达160公里。

我在贝克斯菲市熬过3年半的时光。

那里夏天午夜温度高达43摄氏度，冬天则弥漫着令人窒息的雾霭，因此我非常理解人们急于逃离贝克斯菲市的心情。

当然，也没有人愿意乘坐高速火车去弗雷斯诺。

因为他们更愿意开着自己的皮卡车，听着乡村音乐歌手的歌曲去那里。

规划人员需要做的事情是解决公共交通问题，而不是创造工程奇迹。

分清问题的本质……

<<赢在问题解决力>>

媒体关注与评论

罗杰确实是一位魅力非凡的人物！

我阅读了这本《赢在问题解决力》，他阐述解决问题的方法和技巧，独到、有效、实用，令人拍案叫绝！

——美国首位华裔市长 黄锦波博士运用解决问题的智慧，创造无限可能！

罗杰·道森用丰富翔实的案例告诉我们，解决问题是成就事业的关键！

——联合国成功激励大使 吴大卫（David Goh）通过与罗杰·道森的零距离学习，我受到了极大的启迪：善用诚信的力量、暗示的力量和爱心力量；努力做到比客户更了解客户；清晰阐释成交给客户的“好处和回报”；高超的谈判力、高度的执行力、准确的问题解决力是赢得成功的真谛。

——“中国卓越领导力训练第一人”、深圳拓普理德董事长兼首席顾问 谭兆麟

罗杰·道森的书籍已经影响到了全世界无数的企业家。

罗杰·道森是最会解决问题的人之一。

希望透过他的书籍和课程，大家能走上成功之路。

——亚洲顶尖演说家、世界华人成功学权威 陈安之

<<赢在问题解决力>>

编辑推荐

全球顶级谈判大师、超级畅销书《优势谈判》、《绝对成交》作者最新力作！
罗杰·道森教你攻克两大商务瓶颈：人和钱的问题、办法总比困难多。
美国前总统 比尔·克林顿、美国地产界传奇人物 唐纳德·特朗普、全球最受欢迎的职业演说家 博恩·崔西、《世界上最伟大的推销员》作者 奥格·曼狄诺、《一分钟经理人》共同作者 肯·布兰佳 联手重磅推荐！

<<赢在问题解决力>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>