

What's Your Problem?

1600
1500
1400
1300
1200
1100
1000
900
800
700
600
500
400
300
200
100
0

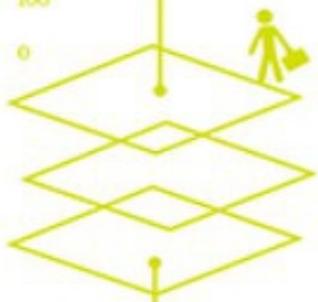
提问

To Solve Your
Toughest Problems



[丹] 托马斯·韦德尔-韦德尔斯堡 著
Thomas Wedell-Wedellsborg 赵静文 译

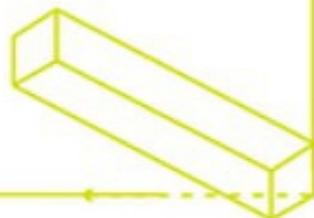
发现问题背后的真正需求



Change the
Problems You Solve



台湾出版社





版权信息

书名：提问

作者：托马斯·韦德尔-韦德尔斯堡

出版社：台海出版公司

出版时间：2023-08-25

ISBN：9787516835586

品牌方：北京磨铁数盟信息技术有限公司

本书由北京磨铁数盟信息技术有限公司进行制作与发行

版权所有·侵权必究

版权申明

Original work copyright © 2020 Thomas Wedell-Wedellsborg

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

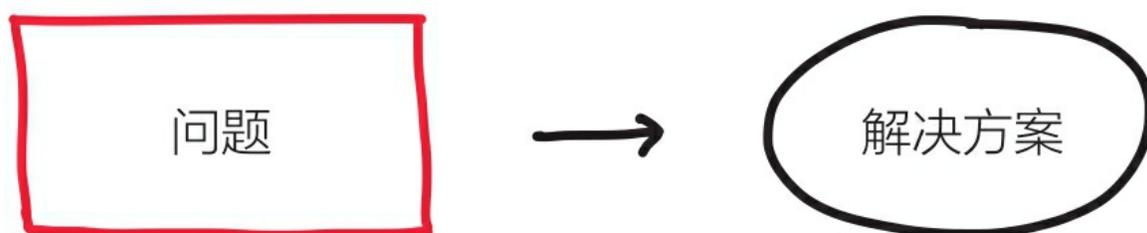
Simplified Chinese translation copyright © 2023 by Beijing Xiron Culture Group Co., Ltd.

All rights reserved.

第一部分 解决正确的问题

引言 你的问题是什么

你是否在解决正确的问题？



我们先从问题开始，请为你的团队、公司、社会、家庭或自己回答：

我们把多少时间、金钱、精力，甚至生命浪费在了错误的问题上？

我向来自世界各地的人提出过这个问题，人们听到后往往都陷入了沉思。如果你也如此，请继续考虑第二个问题：

如果所有人都能更好地解决正确的问题，这会对你的生活、你关心的人以及你的事业带来什么影响呢？

本书的意义正在于此，目的是通过这项名为“重构问题”或“重构”的技能，提升大家解决问题的能力。

过去五十多年的研究表明，重构是一项非常强大的技能——不仅仅是为了解决问题。掌握重构技能的人往往会做出更好的决策，想到更有创意的想法，所以，他们往往享受着更非凡的人生。

最重要的是，这项技能并不难学。读完这本书，你将成为一个更好

的思考者和问题解决者。甚至不用等到读完全书，你在读这本书的过程中就会有不小的收获。

什么是“重构”呢？请读下去，一部慢吞吞的电梯正等着你。

慢吞吞的电梯

本书的核心思路在于：

如何通过改变看待问题的方式解决问题，而这个过程就是重构，能让我们从根本上找到更好的问题解决方案。

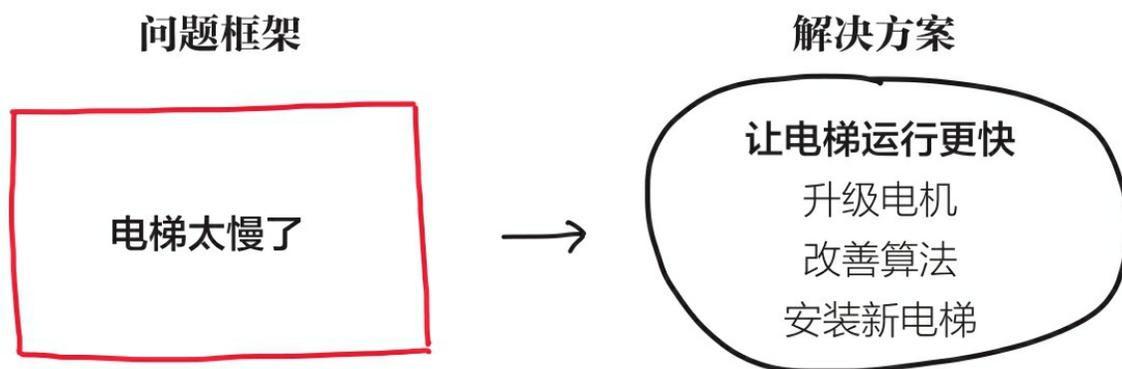
接下来我将通过以下经典案例向大家演示：

你是一座写字楼的业主。有十个租户向你抱怨旧电梯运行缓慢，每次要等很久。有几个租户甚至威胁说，如果不解决这个问题，他们就会解约。

首先需要注意的是，这个问题并非从客观角度出发——不想在这里居住，就像在现实世界中遇到的大多数问题一样，在问题递交给我们之前，其他人早已将之定性为：问题就是电梯太慢了。

大部分人在这时都会急匆匆地闷头去找解决方案，但其实许多人并没有注意到问题是如何构成的，只是单纯认为这是理所当然的。所以，我们开始想办法让电梯更快：能升级电机吗？能改进算法吗？需要安装一部新电梯吗？

这就来到了“解决方案”这一步，对问题的不同理解所带来的不同解决方案分别是：

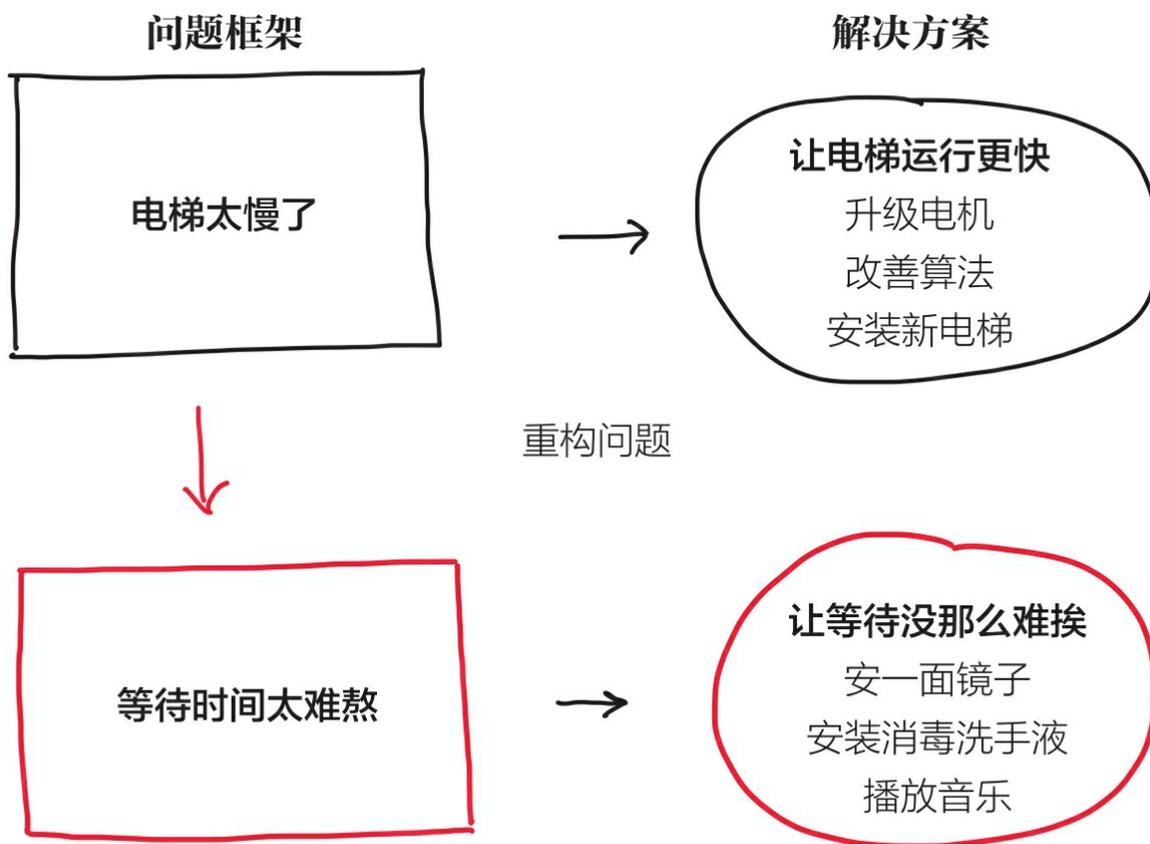


这些解决方案可能会奏效。然而，在向物业经理反映问题时，他们大概会给出一个更优雅的方案：在电梯旁边安一面镜子。事实证明，这一简单的措施在减少人们抱怨方面反而更有效。当大家被其他事情完全吸引时，往往会忘记时间。

更好的解决方案

镜子并没有解决问题，也不能让电梯运行更快，但它却提出了一种不同的理解方式：重新定义了问题。

这就是重构的过程，核心是一种违反直觉的洞察力：有时，要解决一个难题，不是一味地去寻找解决方案，而是把注意力转向问题本身，不仅要分析，更要转变看待问题的方式。



一个切实可行的有效工具

重构的魅力几十年前早已为人所知。精明的阿尔伯特·爱因斯坦、彼得·德鲁克等人都已亲自验证。将提出正确的问题、解决问题和创新结合在一起，无论是领导团队、初创公司、销售，还是制定战略，或是与有需求的客户打交道等，你都可以通过重构这种方式来解决真正的痛点。此外，这一方法不仅可以用于改善个人生活，也适用于职业生涯，甚至能帮助人们改善婚姻质量和不那么理想的亲子关系。

可以说，生活中方方面面所遇到的问题，都可以通过重构来解决，找到新的出路。我常常这样说：家家有本难念的经，重构是捷径。

并且大家也确实需要这一技能，很多人还不了解重构，更不知道如何在实践中运用。我的工作正是帮助大家发现，其实重构正是我们认知

工具箱里最需要的那件工具。

在解决问题过程中遇见的问题

几年前，一家著名的全球财富500强公司聘请我向350名员工讲授重构，作为为期一周的领导力课程的一部分，授课对象是公司内最具才华的领导者。要拿到入场券，你必须是在公司排名前2%的佼佼者。

培训周结束时，我们对参与者进行了调查，问他们学到的最有用的内容是什么。结果很多人在经过了五天“干货”满满的培训之后，反而认为两小时的重构培训最有帮助。

这已经不是我第一次收到这种反馈了。在过去的十年里，我将重构传授给了成千上万个来自世界各地的人，几乎每个人都说这一方法对自己和企业很有帮助，以下是从反馈表中逐字摘录的一些典型反馈：

- “看待世界时，我有了新思路。”
- “我非常喜欢这个方法，它让我拥有一种与众不同的思考方式。”
- “重构是一个很棒的概念，我以前从未接触过，未来我会在与团队的合作中用上这个好方法。”

但对我而言，看到这些反馈时，不安反而多过喜悦，过去如此，现在也是这样。

想想看：为什么这些人之前不知道呢？为什么这样一群在全球财富500强企业工作的聪明人不知道这个方法？公司前2%的人才却不知道如何重构问题，从而找到解决问题的最佳途径？

为了深入了解问题的严重性，我调查了106名企业高管，他们代表着17个国家的企业或组织。结果发现：85%的人表示所在公司不擅长重构问题，还有很多人认为自己所在的公司因此浪费了大量资源。

这是一个严重的错误。重构是一种基本的思维技巧，坦率地说是每个人一开始就应该掌握的，但现在却有这么多人完全不了解。一想到每天有这么多才华横溢的人把精力浪费在解决“错误”的问题上，我就感到崩溃。

而这正是本书要解决的问题。

在过去的十年里，我把我的工作提炼成一个单一的、易于解决正确问题的“指南”。这本书的中心框架是快速重构方法，是一种简单的、经过验证的方法，你可以用来解决几乎任何情况下的问题。至关重要的是，这种方法可以快速运用于繁忙的日常工作中：我们中很少有人能采取一种缓慢的方法来解决我们的问题。

在过去的十年中，在向各行各业、不同职级的人教授重构，帮助他们解决现实问题的过程中，我逐渐将之发展完善。这些策略是基于先前对问题解决和创新的研究。除此之外，在决定哪些方法应该入选的过程中，我并未基于任何概括的理论模型，我只是选择了那些一直被证明对人们重新思考和解决问题最有帮助的策略——同时这些策略足够广泛，适用于各行各业。

同时，为了验证策略的可行性，我研究了人们在日常工作中如何自主解决棘手的问题，而不是在研讨会环境中。我对特定的人如何解决复杂问题和创造突破性的创新进行了大量的深入研究，研究对象既有小型的创业公司，也有大型企业，如思科和辉瑞。虽然现实世界的重构肯定比理想框架下更混乱，但每个策略都代表了实践者解决现实问题的方法，并找到新的、创造性的方法来实现目标。

通过阅读这本书你可以：

- 在职场及职场之外，找到更好的解决棘手问题的创造性方案。
- 阻止你和你的团队在“错误”的事情上浪费时间。
- 在重构重大决策方面提升效率，提高命中率。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《提问》托马斯·韦德尔-韦德尔斯堡.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/4972.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

