

灯的启示：微软对唐骏的面试题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/229/2021_2022__E7_81_AF_E7_9A_84_E5_90_AF_E7_c108_229356.htm 世界真奇妙，不看不知道，看了吓了一跳，原来是没想到。「引子」CCTV经济频道《对话》栏目前不久对原微软中国公司总裁唐骏进行了一次对话。在谈话栏目的最后，关于对新员工沟通能力的考核，唐骏搬出了一道早已在网上流传很广的所谓微软面试题。题目是这样的：营业员小王把一台价值两万人民币的笔记本电脑，以一万人民币错卖给李先生。作为小王的经理，你需要写一封信给李先生把这一万元钱要回来。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 现场有以下4种答案：答案1：李先生，您好，非常抱歉。由于我们营业员小王的工作失误，导致把两万元的笔记本电脑错卖给你一万元，造成我们公司经济上的损失。那希望你能把相差一万元的差价退回给我们，我们将送上精美的礼品以示我们的感谢，祝您身体健康，工作快乐。某某公司，某某经理。答案2：李先生，首先我代表我们的公司和我们的员工向您表示抱歉。因为我们的错误，给您带来很大的麻烦。因为我们的营业员错把两万元钱的笔记本，一万元钱卖给您了。但是我想您一定是一个非常高的具备高素质的人，我想每一个人都有犯错误的时候，那么我们的营业员犯了这样的错误，所以对公司造成了损失。那我想您也应该有非常宽容的胸怀，来原谅我们营业员所犯下的错误。因为您的宽容，使我们的公司以及我们的营业员都会把业绩做得更好，然后挽回这个错误。答案3：信的开头跟前面一样，就是先表示道歉，陈述一下事实。然后说明一

下，如果您不付这一万元钱的话，按我们公司的制度，小王本人需要补上这一万元钱。但是她的家境非常贫寒，她补不上这一万元钱。但是如果这样的话，按公司的制度来讲的话，她必须失掉这份工作。但是我是她的老板，据我的观察，我觉得小王是一个非常优秀的年轻人。她只是一次疏忽，所以能不能从尊重一个年轻人未来发展的角度，你能不能给她一次机会，让她再留住这份工作。

答案4：小王这件事确实是因为她工作当中失误造成的，但是呢，为了补偿这种失误给公司带来的损失，她将在过去一年当中所积蓄的一万元钱还给了公司，而且她本人也不希望我们把这一万元钱追回来。因为她说这是她工作的失误，她不想给您带来太多的麻烦。那么我在这里我只是想告诉你一下，我们有这位优秀的员工，我们为她非常自豪。有这么一位员工，我们很自豪。我把题目就回到你那里了，也就是说在这么一种环境下，她把一年的工资积蓄全来补贴就这么一次的这种失误，而且她的境界高到她不希望来干扰你，不希望来告诉你有这么一件事发生，她愿意来承担所有的一切。那么作为您，你会怎么来面对这样的问题呢？「反馈」为了更好地分析这个问题，我们对上述4种回答进行了反馈调查，即假设被调查者是李先生，他收到这些信之后会有什么样的反馈。

对回答1：不想把钱退回。在我拿到货品之后，买卖行为已经完成，之后出现的什么错误已经是在麻烦我了，而且这个你这个精美礼品对我来说没有任何实质性的好处，实际上是让我吃亏。现在我们之间本身是一种买卖关系，因此我和你之间最多的就是利益关系，现在这种情况让我的利益受损失了。

对回答2：你的一通好话让我在自尊心和虚荣心上获得了一定的满足，所

以我会考虑把钱退给你。对回答3：上一份答案还是让我感受到一定的虚伪的成分，每个人对于别人的建议都是有一定的戒备的，所以虽然你直接面对他，开口对他说得都是恭维或赞美的话，听了会比较舒服，但是不会打从心底里消除戒备。那么这一封信直接把李先生放在了一个高素质的人的位置，很坦诚地说了这番话，让我觉得我的素质至少是和他等同或高于他的。这种建议就是我会做的或者我愿意做的，这就是我们这种素质的人的常规做法。对回答4：我会很愿意用另外的方式来补充大于等于1万块钱的东西给小王。小王这么做，说明它是一个多么好的员工，我会很欣赏这种做法，但是我会对他感到歉疚，另一方面，我不会直接把钱还给他，因为这样反而会影响他的境界。「问题的再次审视」转贴于学生大求职站 <http://job.studa.com> 经过调查，60%愿意还钱的被调查者认为愿意还钱的原因实际上是我有弱点被写信的人抓住了。40%愿意还钱的被调查者认为愿意还钱的原因是本来我就想去还钱，与这封信没多大关系。看到这里，我们的问题是否解决了呢？是否真正达到了我们的目的？唐骏在分析时认为：很多人说我希望通过法律的手段来解决这个问题，然后还有一些其他的人说我奖励你一个鼠标等等这些。很难用这种方式或者我给你提供免费的两年的服务等等，很多人想了各种各样的方式来解答这个问题。其实这个问题的根本不在这里，根本的问题是怎样来打动他。读者朋友，你看了唐骏的分析之后，是否认同？如果你是小王的经理，也会把根本问题认为是“怎么样来打动李先生”吗？或者，如果你是小王的经理的经理，你会把你下属经理的根本问题认为是“怎么样来打动李先生吗？再反过来，如果你是小王

，你会认为你的经理的根本问题是”怎么样来打动李先生“吗？如果你是李先生，你认为这个经理的根本问题是”怎么样来打动李先生“吗？如果你是企业形象策划人，你认为这个经理的根本问题是”怎么样来打动李先生“吗？现在你和我一样，一个事不关己的旁观者，会认为这个经理的根本问题是”怎么样来打动李先生“吗？「问题解决之道」现在，我们面临了一个问题，我们需要找出一种解决问题的办法，这种办法要能够帮助我们摆脱成见，更加有效地、快速地找到问题的真正所在。我们不妨根据这个案例来找寻一个问题解决之道。“问题就是期望的东西和感受到的东西之间的差异。（杰拉尔德·温伯格）”我们知道，每个人在看待问题的时候，无论怎样，都脱离不了自己的主观经验。那么如何找到问题的真正所在，直至最后解决问题，都会和个人的体验产生各种关系。不管这种体验最终会对结果产生什么影响，都会带来看待问题的片面性。阅历需要积累，经验也需要积累，然而我们没有太多的时间去从头思索每一个最基本的问题，这就如我们没有必要全球60亿人都在苹果树下等待苹果的下落的那一刻才能够接受和理解万有引力一般。在20多年前，两个美国人出版了一本副标题为《发现问题的真正所在》的小册子，书中宣称“教会你一种分析问题的全新思路，让你轻轻松松解决问题”。作者认为，如果你扮演一个问题解决者的角色，那么就应该在游戏一开始的时候，努力去回答：谁有问题？然后，再对回答这一问题的每一个不同的人群，问：你的问题的本质是什么？我们下面不妨根据书中所说，慢慢来分析这个所谓的微软面试题。首先，我们需要明确问题是什么。这是谁遇到的问题？前面的4种回答虽然

各不相同，但是有一点却是一致的那就是小王是拥有问题的人。假设我们设身处地地站在小王、小王的经理、公司的总经理、李先生、企业形象策划人、普通旁观者的角度，假设他们是我们的顾客，我们可能会得到一个迥乎不同的回答。

拥有问题的人 关注点或感受到的问题 某一种可能的解决办法

小王 1. 使公司损失一万元钱 1.想办法找回错款 2. 会受到领导的批评 2.主动承担责任，表示下不再犯 3. 可能需要赔钱 3.向领导哭穷，让赔钱数额降到最低 4. 可能会丢失工作 4.博取同事的同情心，让他们帮忙说情 转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 5. 对工作失去信心 5.不干这一行了，或者更努力工作

小王的经理 1.使公司损失一万元钱 1.调查事情的真相，追回错款或让小王赔钱 2.会因下属的失职而承担责任 2.向上级汇报，严肃处理该事件 3.对小王工作能力的重新评估 3.对小王的业绩考评扣分或解雇等等

公司总经理 1.公司损失了一万元钱 1.责成下级经理处理 2.有一个底层员工办错了事情 2.了解事情真相，考察下级经理的处理能力 3.中层干部的 员工教育出了事故 3.在公司会议上强调对员工责任心的培养 4.该事件将影响到公司形象、员工情绪等等 4.感情投资，制度和人情两方面公私分明。同时安抚员工情绪 5.销售流程有严重缺陷 5.检查工作规程，责成相关人员改进

李先生 1.平白省了一万元钱 1.偷着乐 2.良知和私心的斗争导致心虚 2.主动还钱，或说服自己这是自己的好运气 3.担心后面带来大量麻烦 3.预先想好与电脑公司扯皮的对策 4.担心笔记本的售后质量 4.联系其他厂家请求服务，或找懂行的朋友

企业形象策划人 1. 公司柜台服务出现事故 1.不让其它人或竞争对手知道 2.企业形象受损 2.用出奇制胜的手法提升公司形象

普通旁观者 1.事

不关己，高高挂起 1.对这一事件毫无兴趣，敬而远之 2.羡慕李先生获得意外收获 2.去别的一些柜台碰碰运气 3.对该公司的服务流程产生怀疑 3.再也不去这个公司买东西了 4.想了解该事件的解决方案细节 4.关注该事件，关注该公司的正式处理方式 5.对小王、李先生、公司和被错卖的笔记本产生很大的好奇心 5.更多的搜集信息，与当事人沟通

上表仅仅对于每一个关注点或感受到的问题列出了一种解决办法的可能，实际上还会有更多的解决方法出现，不过这已经足够证实我们的观察。也就是说，针对不同的人出于不同的关注点考虑，必然会导致各种各样不同的解决办法。其次，我们再来看什么是真正的问题。案例的背景很清楚，发生在微软的面试考场里面，面试官坐在你的面前，把这么一个故事循循叙完，悠闲地端着咖啡杯看你煞费苦心思考问题的回答。这个时候，你也许会忽然想到，这个问题本身仅仅是为了考察一下你对此类问题的处理能力，以判断你最适合哪种类型的职位。此刻，摆在你面前的就不再是上面那张巨大的表格中的拥有问题的人了，你需要解决的问题或许是：面试官真正想要考察你的什么能力？微软会接受具有什么性格的人来担任这个职位？我最希望的职位需要具备什么样的能力因此我需要怎么根据这些能力来回答这个问题？我的回答是否会给面试官留下很好的印象？等等。经过一番思考，我们能够很快地从面试考场的房屋透露出的各种信息找到我们所面临的真正问题。再换位思考，如果我们把环境切换到《对话》栏目的录制现场，如果你是观众，那么你的问题或许又变成：现在对话中谈到的“沟通”问题和这个问题有什么联系？作为被考核的小王的经理，需要怎么样才能表现出自己的“沟通”技能

？我们坐着这个直播室一会儿是不是会有可口的午餐？那个主持人嘴角的微笑真动人，我该用什么样的回答里的俏皮话才能逗她灿烂一笑？等等。如此种种对面临问题的分析帮助我们更好地认识到《对话》栏目对话唐骏的更本质的目的。那么我们的真正的问题也就在读者心目中早已找到了。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 我们假设已经找到了真正的问题，在我们着手解决之前，还需要寻找问题的相关者，就是要搞清楚这个问题的受害者、解决者、肇事者分别是谁。经过前面的分析，虽然我们已经能够接受“向李先生追回这一万元钱”这一问题并不完全是真正的重点问题，而且在这个问题解决中的重点也并不完全是唐骏所谓的“怎么样来打动李先生”，在这里我们仍然不妨把“向李先生追回这一万元钱”作为一个需要解决的问题，并且还假设我们是这位小王的经理。很显然，这个问题的相关人员至少包含了小王、李先生、我、我的总经理。这个时候，我们不妨停一下，再考虑这些相关人员对这一“向李先生追回这一万元钱”问题的不同角度。也许这个李先生到现在还不知道他只花了一万元钱而买到了价值二万元钱的笔记本。那么在这个过程中，作为小王的经理，我们需要考虑：小王是否把这个问题当成了自己的问题？她是否能够很好地解决自己的问题？李先生是否为这件事情感到麻烦？如果没感到麻烦，那么怎么让他感受到这件事情的麻烦？再换过头来反省自己，这一问题上我自己是否做错了什么，需要改正？问题的相关者还与问题的来源相关，另一方面，问题的相关者还决定了其是否真的需要解决这个问题。考虑问题的来源，就像考虑我们在微软的面试考场里一样。在解决问题的时候，问题的制造极

有可能就是问题的真正解决者。我记得我们曾经为客户的某个电气参数的特殊设置值重新对产品进行了修改，因为我们和客户签订的销售合同上明确说明我们必须满足该客户的技术要求，而这一技术要求正好是我们产品的一个瓶颈。直到我们花费了大量的人力物力之后，我们的还是没有解决这个问题，客户催着交货的电话一个接着一个，最后客户询问起那个电气参数的时候，冒出一句话“其实那个参数我们也用不到，只要设置成你们的默认值就可以了”。在这里我们又重温了一句格言：我们永远没有足够的时间来把它做好，但是我们总有足够的时间来重新做一遍。换句话说就是：我们永远没有足够的时间来考虑我们是否真的需要它，但是我们总是有足够的时间来为之后悔。「你的灯亮着吗？」行文至此，读者朋友想必早已明白唐骏先生在那个所谓面试问题上所使的伎俩，为了“证明沟通的重要”，却忽略了作为公司主管本身对问题解决的敏感和职责。如果你是一个高级主管职位的应聘者，你是否会从“向李先生追回一万元钱”这个问题扩展到“大力提高企业在制度规范、纪律严明、人情厚重、重合同守信用”的问题上来呢？在你的眼里，对于小王的错误是否恰好是一个提升你们企业形象的绝好契机呢？如此种种，在美国人唐纳德·高斯和杰拉尔德·温伯格所著的《你的灯亮着吗？发现问题的真正所在》有了很好的诠释，而在满足人们的需求方面，他们俩合著的《探索需求》则将从根本上澄清人们对于需求的含混性。事实上，问题的解决五花八门，无论什么样的解决方案都会带来新的问题，而作为旁观者，我们或许仅仅可以像书中提醒司机时说的“你的灯亮着吗？”那样，在小王销货的时候提醒她“笔记本

的价格审核了吗？” ，或者提醒李先生“你交的笔记本的钱数错了吗？”。掌握这一切之后，在对话的现场，或者你可以问一问唐骏先生：转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 作为公司的总裁，你觉得损失一万元钱和一次绝好的公司形象宣传哪一个更有价值呢？ 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com