

迎刃 而解



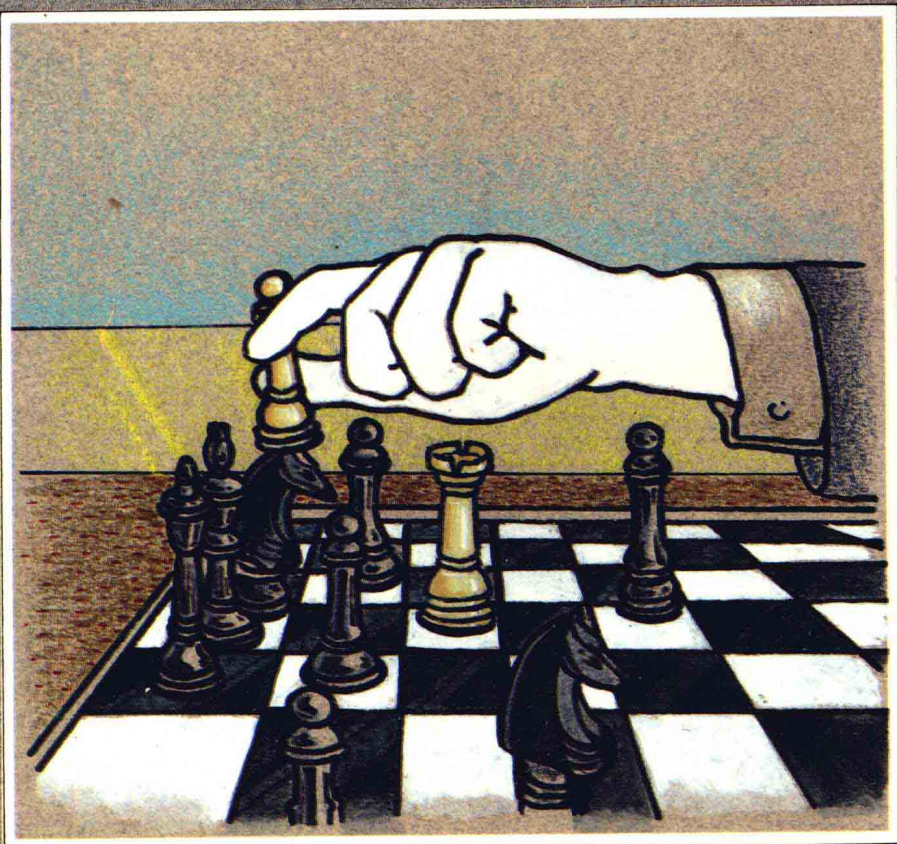
No.12

蘇俊次◎編著

智慧的想法

在即將來臨的激盪社會中，猶豫不決、臉色蒼白的知識份子，絕對無法成為社會上的領導人物。

唯有善於利用思考來解決問題的人才能拔得頭籌、邁向成功！



迎刃而解

著 者：佐藤允一
編 著：蘇俊次
編 輯：劉麗卿
美 編：王月鳳

出 版 者：世茂出版社
發 行 人：林正中
負 責 人：簡泰雄
地 址：台北市潮州街59巷5號
電 話：(02) 3972757- 8
郵政劃撥：0750300-7 世茂出版社
印 刷 者：東雅彩色印刷公司

定 價：120 元整
新聞局登記版台業字第3208號
1988年12月1 版
(本書如有缺頁破損請寄回本社更換)
◆版權所有・翻印必究◆

法律顧問：謝新平 律師
地 址：台北市廈門街99巷8號



迎刃而解

目錄

序言 7

① 何謂問題

1. 看得見的問題和看不見的問題 13

2. 如何培養對問題的警覺 18

3. 找出問題的態度 23

4. 目標和現狀的差距就是問題 29

5. 「沒有問題」的問題 35

6. 問題和問題點不同 40

② 發現問題

1. 解決問題的當事人是誰 49

2. 如何確定問題 55

3. 問題有三種類型 61

4. 「已經發生」的問題 68

5. 「想要改良」的問題 75

6. 「今後要如何處理」的問題 81

③ 組合問題

1. 考慮問題的「結構」 91

2. 問題會從環境變化中產生 99

3. 方針是達成目標的方法 106

4. 將目標當作具體性的課題 113

5. 達成課題的手段和活動 121

6. 妨礙達成課題的條件 128

④ 舉出的問題



⑤

考慮解決辦法

1. 看得見的障礙和看不見的障礙 139
2. 突然發生的不可抗力障礙 144
3. 「處理不當」的問題點 152
4. 「方法不當」的問題點 159
5. 「無法處理」的問題點 166
6. 能做得到的範圍和不能做到的範圍 177

1. 對策並不是創造發明 181
 2. 有無修正目標的必要 187
 3. 緊急措施的應變對策 192
 4. 戰術性的根本對策 196
 5. 戰略性的根本對策 205
 6. 解決辦法要有優先順序 212
- 後序 226

序言

有人說現在是個沒有一定標準的時代，事實上也是如此，我們每天都會碰到過去未曾經驗過的許多問題。換句話說，今天是個迫切要求解決問題之能力的時代，而且並非在問題發生之後才需要，而是要有防患未然的能力。

但這些相當頻繁的解決問題的行為，其方法却千差萬別、因人而異。

有些人會因發現「理論和實際不符」而煩惱。

有些人則較頑固，會以「唯我」的辦法來硬闖。

不過，任何人都常對自己解決問題的方法感到懷疑，而自問：「這樣是否妥當？」

「也許有更合理的方法。」

「可能還有可以找出更好結論的方法。」

「是否忽略了某些重要事件？」

本書就是爲了回答這些疑問而寫的。

無論是個人或組織，解決問題的能力是很重要的。目標、方針、戰略、戰術、機會、危險……等，在我們日常所使用的許多語言，都和解決問題有關。

但是解決問題的能力和學歷、學識不成比例，因為解決問題的能力並不靠知識，而是要靠智慧，也就是說：「了解事實」和「處理事實」二者之間有一段很大的距離。

如果一個人只停留在知識份子的範疇內的話，並不能指揮別人、領導組織或者帶動社會。

學歷可以保障個人將來的那種時代已經過去了，今後只有依靠朝向目標勇往邁進的實踐力，才能保障你的將來。

一個人在組織裏相當重要，而且不可或缺的是說服力、領導力和果斷力，那麼這些要如何培養呢？

只靠新構想和靈感是不能說服別人的，同時若沒有明確的遠見，就沒有辦法做正確的決斷。

我們對於要解決的問題必須做理論性的分析、廣泛的檢討，想出一切的對策，找到沒有比它更好的解決辦法時，才會產生富有勇氣的說服力和果斷力。

如果你想要當一位有智慧的人，就必須多學習「頭腦的使用方法」，因在今後即將

來臨的激盪時代裏，猶豫不決、臉色蒼白的知識份子，是絕對不能當社會上的領導人物。希望各位利用本書，學習有實踐性的思考方法，來把握當一個有智慧的領導人的機會。

佐藤允一

何謂問題

①

1. 看得見的問題和看不見的問題

發現了問題等於把問題解決了一半。

從以上的西方格言中可以看出，想要找出問題的所在相當簡單；同時也相當困難。本人認為不是問題的話，對他來說就等於沒有問題存在。

另外也有以上的這句格言，由此可見，想要挖掘問題是相當困難的。

如果說問題有看得見的問題和看不見的問題，也許有人會感到莫名其妙。但實際上，在許多問題當中，有些是任何人看來都會認為是個問題；而有些在某些人看來是個問題，但在另一些人的眼裏則不成為問題。

關於問題的認知，最普遍的例子是犯罪、殺人、偷竊會觸犯法律而受罰。相信沒有一個人會把犯罪行為不當成是問題，可是這社會上有一種確信犯的存在。因為這種確信犯不認為自己做了壞事，也就是說這種人缺乏對問題的認知，可見發現問題的方法並不那麼單純。

目前大多數的國家都採一夫一妻制，而違反此制度就會被控犯了重婚罪。但是有些

回教國家却准許一個男人能娶四個妻子，可見國度不同，問題就會變成不是問題了。有些回教國家根據「以牙還牙」的法律，准許被害人可以採取報復行為。

對於人類死亡的問題又是如何呢？因為人的生命有限，任何人活到了某一天一定會死，只是早晚的差別而已。如果死在家裏的床上或醫院的病床，就不會形成問題，但如果因交通事故而死的話，就會有問題。那麼到國外旅行時，若突然猝死的話，又是如何呢？參加戰爭而中彈死亡，又是如何呢？

由此可見，想要解決一個問題並不是一件容易的事。再說，我們在日常生活中往往濫用「問題」這二個字，其實問題也有時間、地點、場合（TPO）之分，會因時間和場所的不同而變化。在第1章裏，我們要考慮這些問題的特性。

首先我們來考慮「看得見的問題」。

典型的例子是機械的故障，如果一向都很準時報時的時鐘發生故障而停擺的話，相信任何人都會把它當成是一個問題。時鐘本來就必須準確運轉來報時才好，一旦發生故障不能運轉時，當然會被視為已經發生問題。

被人類所製造出來的各種機械等物理產物之外，醫藥品、食品等的化學產物，以及法律、制度等的社會產物也都一樣，各有其本來的作用，一旦這些產物不能有效發揮其

機能時，就會被認為有問題。

但是，所有的問題並不都像機械故障那般是眼睛所看得見的；相反的，眼睛所看不見的問題佔大多數。

當然，我們對於「看不見的問題」較不容易發現問題的所在，常常忽略掉，結果就好像癌症一般，當我們發現它時已經來不及了。

關於「看得見的問題」，就不必再討論問題是什麼了，我們只要立刻對該問題採取因應措施即可。可是對於「看不見的問題」，就必須先了解究竟有沒有問題存在。

談到這裏，我要各位想想看有名的印度寓言「六個盲人和大象」，這故事是說有一天六個盲人同時去摸大象，所發生的趣事，摸到象鼻的盲人說：象是一種似蛇的動物；摸到耳朵的盲人說：象好似一柄扇子；摸到象腳的盲人說：象似乎是一根樹幹；摸到象牙的盲人說：象好似一枝槍；摸到象腹的盲人說：象好像一面牆壁；摸到象尾的盲人說：象彷彿是一條繩子；各說各話而互不讓步。

六個盲人是根據自己所摸到的事實來判斷，其實這些事，只不過是整體的一部分而已。當我們考慮問題的時候，是不是也容易犯上同樣的錯誤呢？即使是事情不像寓言中的盲人那麼嚴重來說，我們是不是常常僅靠自己所見所聞來衡量問題的大小和內容？