

理

精

要

解决问题

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著

杨宇光 译

SOLVING PROBLEMS



海天出版社

中国·深圳

解决问题

作者：[美] 约翰·霍华德·霍华德 (John Howard Howard) 著

译者：[中] 王明

SOLVING PROBLEMS



人民教育出版社

1981年1月

管

理

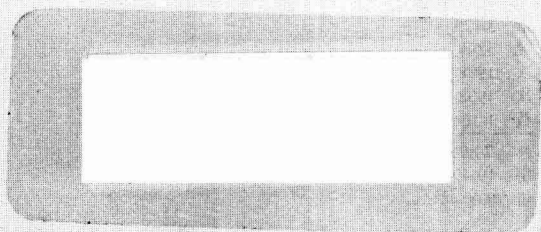
精

要

解决问题

SOLVING PROBLEMS

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著
杨宇光 译



海 天 出 版 社

责任编辑 陈邢准

责任技编 王 颖

封 面 务必集齐所有的拼板，才有助于解开智力玩具的谜团。

本书原列入三联书店（香港）有限公司
《管理精要》丛书出版，经由原出版公司
授权海天出版社在中国内地出版发行。

书 名 解决问题

著(编)者 凯特·姬南 (Kate Keenan)
出版发行者 海天出版社
地址：深圳市彩田南路海天大厦
邮编：518026
印刷者 中华商务联合印刷（广东）有限公司
开 本 889mm×1194mm 1/32
印 张 3.125
字 数 32（千）
版 次 1998年8月第1版
印 次 1998年8月第1次
印 数 1-16000册

I S B N 7-80615-857-X/F.92

图 字 19-1998-052

定 价 9.00 元

版权所有 侵权必究

目录

解决问题	
Solving Problems	3
一 解决问题的必要性	
The Need to Tackle Problems	4
二 界定问题	
Defining the Problem	16
三 寻找解决方法	
Seeking a Solution	28
四 作出决策	
Making a Decision	48
五 采取行动	
Taking Action	64
六 你对解决问题的态度	
Your Attitude to Solving Problems	74
解决问题精要速览	
Check List for Solving Problems	83
解决问题的好处	
The Benefits of Solving Problems	87
词汇	
Glossary	89

谨以此书献给
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

解决问题

大部分管理工作是致力于克服那些妨碍人们实现目标的问题。

这常常有点像在没有地图、没有遇险信号照明弹、也没有无线电的情况下，却要驾驶一条小橡皮艇穿过狭窄的海峡。主动地承认问题的存在，对问题寻根究底，找出解决方案和采取行动，都需要作出大量努力，而要花费这么大的功夫很可能会令人感到气馁。不去理会发生的情况，希望问题自行解决，显然轻松很多，可是问题是永远不可能自行解决的。

本书研究了处理问题的一些方法，向你说明如何进行决策。一旦你理解了这些过程，其余的事就迎刃而解了。

一.解决问题的必要性

问题通常包含着不确定性、怀疑或困难。它之所以成为问题，就因为涉及了这些内容。但是缺乏有所作为的动力——更不用说对问题作出正确解决的动力——本身常常就是一个问题。

有些人认为找出问题是最难的事，而另外一些人则认为制定解决方案是拦路虎。对许多人来说，作出有关解决问题的方法的决策是一大障碍，而其余人则由于担心出现未知的因素而不肯把选定的解决方案付诸实施。

没有看到问题

Not Recognizing Problems

当问题出现时，由于它们极少会像点有标签、包装精致的盒子那样，写上“问题”字样，所以你看不出问题是情有可原的。问题常常完全出乎你的意外悄悄地来到，或者如同炎夏晚上的晴空霹雳突然降临。它们以各种形式和规模出现，从来没有明确的界限。而且，首先引起你注意的方面也不是最重要或最相关的。更糟的是，问题出现时是一种样子，结果却是完全不同的另一种样子，或者虽然是你以前碰到过的形式，但这一会儿它已披上了新的伪装。

未能勇敢地面对问题

Not Facing up to Problems

即使你认识到问题的存在，勇敢地面对它们也常常会是一件困难的事。这也许由于以下几个原因：

- 如果问题涉及丧失自尊或感到羞耻或内疚，处理问题的办法之一是否认问题的存在，因为这种现实太不愉快，简直使人想都不愿意去细想。
- 如果找一个替罪羊比解决问题更重要，那么人们很容易把事情掩盖起来，结果使该要解决的问题退居次要地位。
- 如果解决问题意味着要对付某人的坏习惯或行为，那么你很容易避免把问题讲清楚，而

不愿冒风险作出消极或大胆的反应。

这时人们往往不是勇敢地去面对形势，而是希望任何潜在的问题不会变为现实，或者在一定程度上能自行解决。遗憾的是，问题极少会自行消失，一般来说只会恶化。

告诉别人你碰到了问题，这是无济于事的，因循拖延或归咎于某人也不能解决问题。追究过失的责任并不重要，重要的是首先找出和确定问题，然后下决心设法加以解决。

与问题共处 Living with Problems

没有任何问题的人是极其罕见的。然而人们常

常似乎乐不可支地与问题共处或使自己去适应问题，而不是去解决它们。

这是因为解决问题必然需要进行艰苦的思考。如果问题非常小，解决问题所需要花费的资源和时间通常与获得的益处不相称。所以人们极易听任这种问题的存在或忽视它。

只有当问题闹大了，你才会突然想要解决它。例如，办公室一直是你储藏各种东西的地方。虽然办公室不整洁，可是你急需某件东西时，通常都能找得到。不过，当你的最好的德国客户赫尔·海默特突然宣布前来访问时，你兴奋得要采取行动。因为花功夫把你的办公室打扫整洁最符合给来宾留下良好形象这个要求。不这么做就会丢掉面子，最终失去业务。正是这一点使你有了采取措施的动力。

匆 促 行 动

Rushing into Action

在面临突如其来、严重或紧迫的问题时，采取行动的必要性似乎显得十分突出，来不及花时间去好好考虑。这种仓促行动以便使人觉得你的有所作为是很有吸引力的，尤其是因为让别人看到你在采取行动，给你自己和别人都会造成一种事情已有进步的印象。

但是不首先明确界定真正的问题是什么就去加以解决，这种做法是要失败的，因为几乎可以肯定的是，到头来你把问题解决错了，或者把精力浪费在一开始就根本不存在的问题上了。

这意味着你将不仅丧失宝贵的时间，而且将使自己陷入比以前糟十倍的问题中去。

害怕作出决策

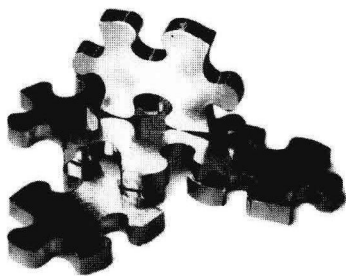
Being Afraid of Taking Decisions

解决问题总是会涉及到某种程度的不确定性，因此必须作出决策，以便解决问题。对某些人来说，正是这个因素使得解决问题变得十分困难。在下决心确定采取哪一种解决方案时，可能发生迟疑不决、拖延耽搁或根本不作出决策的情况，特别是如果有好几个解决方案可供选择的话。

有些人可能因为担心作出错误的决策而被吓退，无所作为。然而他们常常未能认识到不采取行动这本身与采取具体行动一样也是一种决策。

一旦你懂得不管做不做事情总会发生，那么你就比较容易不畏艰难，作出积极的决策——即使这

个决策并不完全令人满意——而不会让事件把你弄得忐忑不安了。



提要：决心采取行动

问题常常好像太多、太大、太乱，使人无法知道从何着手解决它们。人们常犯的错误是以为他们有一个最后限期，必须在最快时间里解决问题。他们常常没有认识到慌乱本身会妨碍人们开始行动。

最要紧做的是放松身心，理清思路，然后采取有条不紊的方法，提出以下问题。

- 问题是什么？
- 可能有什么解决方案？
- 哪一个解决方案最好？

决心回答这些问题后，采取行动就有了可能，这样，你也不会再纳闷：“我应当如何着手？”

自我检查

反省一下你通常如何处理问题，然后回答下列问题：

- ▲我时常没能看到问题的存在吗？
- ▲我觉得很难应付某些问题吗？
- ▲我宁可与许多问题共处，而不愿加以处理吗？
- ▲我是否希望，如果一直不去理会问题，它最终将会消失？
- ▲在我搞清楚真正的问题是什么之前，我往往仓促作出弥补性的行动吗？
- ▲我是否担心万一出错而不肯作出决策？
- ▲在我努力解决问题时，是否觉得难以知道从何着手？