
管理問題的解決方法

管理問題的解決方法

管理問題的解決方法

版權所有・翻印必究

中華民國七十四年五月初版

原著書名	MANAGERIAL PROBLEM SOLVING
原 著 者	Charles J. Margerison
主 譯 者	尉 騰 蛟
審 訂 者	汪 泰 昌 、 盧 善 棟
發 行 者	中華企業管理發展中心 董 事 長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥帳戶第0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排 版 者	魯風打字排版印書有限公司
印 裝 者	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每册新台幣260元

引 言

請試回想一下，你開始閱讀本書之前，最後是跟誰談了話？對方的反應是如何？這次談話是不是達成了跟對方所預期的目的？

本書所探討的是人們每天在生活上都在做的事。書中將闡明：(1)當我們與他人會面及談話時所發生之各種情況；(2)我們在彼此交互影響中產生的作用如何；以及(3)如何去增進我們的人際溝通。

本書的重點放在當一項問題發生時，我們應該如何進行協調，藉求解決。書中所介紹的原則，雖然一般人也都可以應用，但是本書主要是為企業界的主管人士而撰寫，所採用的案例都是反應有關生產、行銷、財務以及其他企業管理方面的問題。

我雖然承認結構性因素（如職位、技術等）會影響人們的行為，但是我把本書的範圍限制在解決問題過程中的人際因素以及程序因素。我最所關切的是，人們（不論是兩個人、三個人、四個人或任何規模的群體）如何有效地透過討論來解決所遭遇之問題。在解決問題時，有那些管理行動可以加以選擇採用。書中所介紹的道理，雖不能算是金科玉律，但是都是有用的南針。

原著者序

「我屬下主管常常爲了不會很技巧地管理別人而煩惱。他們在其專業的領域裡，不論是財務、行銷、生產，或其他專業性質的工作，都能應付裕如，然而只要涉及其與同事或部屬溝通問題時，却就顯得力不從心了。

「這並非因爲他們拙於辭令。他們大多數都很會說話的。問題出在他們用辭上和表達方式上的不妥，就常會產生背道而馳的反效果，時常對方會拒絕他們所想要達成企圖的影響力。最後造成的結果竟是工作未能及時完成，工作素質低劣，缺勤和員工流動率偏高。

「我能夠清楚問題之所在；但因自己也常會犯同樣毛病，也就愛莫能助了。我們究竟要如何去改進管理他人的方法，以使得工作可以順利地推行呢？」

上述這段話所顯示的困惑，可以說是屢見不鮮。本書之目的，即在於設法有效提出某些觀念和方法，以便經理人員和各階層主管可藉以處理這類的問題。

我注意到這個問題，完全是從許多經理人的身上所引起的。他們各自從各種不同的角度探索這一問題。有人認爲問題出在對部屬缺乏激勵，有人認爲是缺乏創造力，有人則認爲這需要領導技巧，亦有人

提出了這是溝通問題。各人着眼的角度雖然不同，可是，他們在探索這一問題時，都會觸及到一個共同的話題。這個話題就是環繞在經理人做群體領導者的這一任務的重要性上。

管理的協調與統合

在群體領導者這一角色中，經理人必須把許多人的工作整合為一體。其中主要的技巧在於協調和統合上。然而很少有人能在專業和在職訓練中得到這方面的訓練，以致大家只有在「嘗試和錯誤」中一點一滴地自行體會。「嘗試」固然重要，「錯誤」却要力求避免。

管理問題的解決

然而管理的協調和統合的意義又是什麼呢？就本書之目的言，我們要將之視為管理問題的解決技巧。這其中包括把不同大小的各種群體聚集一起，來解決與工作任務有關的共同問題。

我們的重點要放在經理人必須跟別人進行的談話和討論上。跟人談話是經理人必備的一種基本技巧，却經常被人忽視。當你跟人談話時，別人是在專注傾聽，或是漫不經心？你提出的想法，又產生了多大影響力？你對別人言辭和行動所做的反應，又得到了多少效力？

本書闡釋這一問題的方式是提出某些觀念，幫助你了解管理問題的解決方法，然後再套入案例中解說。書中將盡量把這些觀念引用到平時經常發生的管理問題上。

總之，本書探討的是經理人如何藉着討論來解決管理問題（其中顯然會涉及到機會之掌握與運用上），其中包括技術上的和行為上的

各種考慮。綜之，全書重點係放在行為因素的考慮上。

本書理念貫通一致，把握住解決管理問題不可或缺的二項重要部份。第一部份是「群體問題的解決」，重點放在解決問題的過程中，所要利用的群體的性質和型態。要多少人參加？要召開那一種會議？第二部份是「人際問題的解決」，重點要放在人際間的交互影響上。

本書內容

本書的結構如下：

第一章到第六章是敘述問題、解決方法，以及管理行為三者之間的關係。這幾章敘述的是本書的基本觀念，並且要藉案例事件加以解說。案例事件雖然都以實際組織生活為基礎，人名却是杜撰的。

第七章到第十一章係再引伸這些觀念，並且還要說明在進行各種管理問題的解決情況中，將會出現的各種反應和行為方式。

第十二章到十五章深入探討有關人的管理的某些特殊議題。其中第十二章要檢討經理人利用「懲罰」這一策略來處理人和問題，所將引起的可能後果。相反地，第十三章則要探討如何利用「幫助」來處理人和問題，所可能得到的效果。第十四章和第十五章將分別檢討二者之利弊。標題為「逼入牆角」的這一章，乃以實例敘述經理人墜入陷阱，被同事或部屬逼迫同意其力持異議的某種問題。再下一章「交談的誘惑」所要檢討的是一個特殊的開會問題，這個問題就是討論了半天，什麼也沒達成決議的開會問題。

最後在第十六章，我們要把全書討論過的內容綜合歸納，為願意改進其公事會談和管理問題解決技巧的經理人，提供廣泛的指引。

謝辭

(謝辭部份譯文從略)

結語

現今的企業經營相當複雜，我們每天要處理的問題很多，要做到有效的管理，實非易事。深願本書對於不甘平庸、渴欲有一番作為的經理人能夠有所幫助。

Charles J. Margerison

管理問題的解決方法

目 錄

原著者序

第 一 章	解決問題的管理會談·····	1
第 二 章	解決管理問題的行為·····	17
第 三 章	問題診斷·····	31
第 四 章	解決方法的制定與評估·····	41
第 五 章	提出解決方法的策略·····	55
第 六 章	解決問題與管理行動·····	67
第 七 章	訊息與反應·····	81
第 八 章	解決問題的表達與發展的方法·····	91
第 九 章	管理的影響力·····	105
第 十 章	行為的決策·····	117
第十一章	人際距離與問題解決·····	133
第十二章	懲罰·····	145
第十三章	協助：解決管理問題中的價值·····	163
第十四章	逼入牆角：解決管理問題中的危險·····	179
第十五章	交談的誘惑·····	191
第十六章	公事會議的領導與掌握·····	205

第一章

解決問題的管理會談

經理人與會談

設想你是一位面對着下述問題的經理。你有一位名叫羅求真的部屬，進入公司只六個月，就開始遲到早退，工作也不太賣勁了。他上個月遲到七次，其中上週有三次。

你考慮過處理這一問題的各種方法，以下就是你認為可以採用的主要的幾種：

1. 把羅求真叫進你辦公室，告訴他你很關切他最近上班遲到早退以及工作成績低落的這些表現，你想跟他一起尋求一個雙方同意的解決方法。

2. 跟羅求真談談，然後告訴他，如果他能改進他的出勤情況和工作績效，就要在年終推薦他晉陞。

3. 請羅求真到你辦公室來，要他解釋遲到早退，以及工作成績低落的原因，但是你暫時不做任何決定。

4. 在下次工作委員會會議中提出這一問題，並且力謀獲得與會經

理和各單位主管同意：凡是一個月內遲到早退超過六次者，一律開除之。

5. 告訴羅求真說，他觸犯了公司出勤規定，所以必須扣減半天薪水。同時告訴他，要把他暫時調到較不重要的職位上，直到他把惡習改過來為止。

上述每一種處理方法都涉及不同類型的會談(meeting)。本章要分別檢討我們在處理每日的人際關係問題中，可以運用各種會談類型。在往後的各章，將探討經理人、他們的同事和部屬，在會談中可能及必然表現出來的行為。那一類型的會談最適宜呢？那一種會談在解決工作人員相互之間的問題上，可能最有效。

在開始分析上述問題之前，讓我們先看看在工作當中可能發生的其他問題。

茲假設你是一位工廠經理。在你下面有二十位主管和三百多名員工。其中有位主管剛才向你報告說，某單位領班正試圖拖延工作，以期可以加班。

再假設你是一位銷售經理。去年的業績下降了20%。你下面二十位推銷員當中，只有六位拿到了佣金。你的總經理剛剛跟你談過這個問題，強調此種情況務必迅速改善。

最後再假設你是一位研究經理。你察覺到下面的部屬普遍都不注意實用的研究。在你的印象當中，他們大都喜歡做純科學的研究。公司的總經理很清楚地表示，公司務必在一年之內推出二種新產品。你已經想出幾個可能具有商業價值的創意，但是你的部屬們對你的創意

是否有興趣，你却一點把握也沒有。

這是面對着四種不同類型經理人的四種情況。這類問題不斷會以不同的程度和不同的重點，發生在不同的組織中。而於每次發生情況之時，經理人的心中問題都是：「我應該怎麼辦？」

經理人會發現單靠自己解決這種問題，如果不是不可能的話，至少也是非常困難。然而經理的職責就是跟有關的人員討論問題。因此處在這種情況的經理人就必須決定，究竟要跟那些人商討解決這種困難。同樣重要的，他也應該考慮一下要召集那一種類型的會談。在本章下面針對這些問題的探討中，我們要再回到上述各案例所面對的問題上。

管理的時間和工作

經理人大部份時間都是花在跟他人討論如何解決共同的問題上。根據研究發現，經理人跟他人會談的時間佔他全部工作時間的百分之六十五到八十。當我們打電話的時候，是否常常碰到對方的秘書小姐說某某先生正在開會。我們上班的時間都被開會佔去了。這裡我們所謂之會談係指有計畫的正式會議，例如委員會，以及在電梯間或走廊上的非正式會談。

經營事項，時時都在會談中進行的；資料之交換，問題之檢討，意見之溝通，決策，建議，及指示，無一不然。有的會談純屬浪費時間，有的則很有成就，主要的問題乃在於經理人如何才能使得佔據他三分之二工作時間的會談，能夠運用得更有效？我們在這裏所陳述的

各種意見，其目的是給那些想要改進其工作會談成效的經理人，提供一些指引，以便他們可以調整其行為。

管理問題解決的重點

當人們要給管理工作下定義時，常常會提到「透過跟別人一起工作來完成事情」(getting things done through working with other people) 這一句話。這一定義雖然過於簡化，但卻強調了跟別人一起工作的重要性。經理人的角色就是要領導或指導在組織中與他有關的人的工作。經理人的任務就是協調這些人的工作，並且把他們的工作導向特定的目標上。經理人在管理工作上，不管他的領域是什麼，均將無可避免地要涉及到如何影響別人行為的這一基本問題上。一位經理人在跟別人討論事情方面，最感困擾的事項包括有：

- 要如何討論部屬做事的方法？
- 有關引進新工作方法的討論，要如何進行？
- 如何跟一位觸犯公司規定的員工進行會談？
- 主管與部屬之間應如何進行討論，以期設定彼此都認為滿意的工作目標？
- 如何與部屬討論他們的工作績效？

這些問題大多是經理人日日關切的事；一位經理人的綜合績效完全有賴於他如何管理這其中所涉及的各種因素。這些問題都可以透過「管理問題的解決」(Managerial problem solving 或簡稱MPS)的方法來解決。

管理問題的解決，可以應用一項有系統的方法。這項有系統的方法

法能改進經理人會談的效能。我們將會列出應用此項方法的原則和程序。因此，要點在於(1)找出：有關於發展“有效群體解決問題的管理行為”的因素及(2)尋求：機會。其中一部份是人們相互之間的討論，因此我們就必須對人際因素以及程序和組織結構加以檢討。重點將放在主管與其他人員間面對面的討論上。我們將這種討論叫做人際性的或群體性的問題解決方法。這是整個管理問題解決過程中的主要部份。

評定解決問題會談的性質

在正式進入在管理問題解決當中；可採用的方法和程序的有關細節之前，讓我們先把注意力放在問題分析的模式上。

所有發生在工作情況中的問題並不都是屬於人際的性質。例如某部機器發生故障，而你恰好具有改正此項故障的知識、技能和資源，你採取的行動也將會被人所接受，這時你大可不必採用群體討論的方式。但如果你缺乏這方面的技能，或是你正好沒有時間自己動手，這時你就必須跟某人討論如何處理這一問題了。

在你採取進一步行動之前，一定要分辨出那種問題需要採取群體解決問題的方式，那種又可以靠個人來解決。

羣體解決問題

在下述三種情況下，就須要採取群體性的問題解決方法：

- 1.你已有良好的解決方法，但必須與有關的人員溝通，並解答他們的疑問。

2.你並未掌握有充份資料，可以讓你獨自去解決問題。

3.他人若未參加解決問題的討論，可能會不太願意接受和或不樂意執行你的解決方法。

這裏有一個第二種和第三種情況的顯著例子。一位甫上任不久的生產經理要跟他的領班見面商討工作分配問題。這是他第一次跟屬下正式談公事。在這種情況下，他不可能具備可以單獨制定決策的充份資料；而且，如果他未經與他人討論，而遽做了決定的話，則是否會被部屬適宜地執行，更是令人懷疑。

然而在很多情況中，經理人雖然覺得他具有解決某一問題的必要資料，但是他意識到如果不跟有關人員討論的話，他的解決方法可能也會被拒絕。例如：一位經理十分關切自己單位的生產力和利潤。他計算如果購置四部新機器，就能夠把生產成本降低很多。尤其是這種方式還可以排除加班的需要，減少總工資支出，並且會提高效率。

在技術的條件上，處在這一情況中的這位經理是具備有需要與不需要增添四部機器的充份知識。然而從人際關係的角度看，他若單獨做了如此決定，就會遭遇問題。他的部屬不太可能接受他這種會減少他們加班時間和收入的決策。因之這位經理的決策也就不太可能受到接受和執行，而他對生產力和利潤所做的計算也就會變錯了。為求避免發生這種情事，經理人除了要具備制定決策的技術性知識外，還要努力爭取決策執行人的同意和支持。

目前的企業組織所雇用的人才愈來愈專業化，幾乎沒人能具備可以獨自決策的充份知識和技能。因此從技術知識彼此交換，以及從爭取他人對解決方法加以接受的角度看，群體解決問題的方式實在變得

愈來愈重要。爲此緣故，公事會談也就具有舉足輕重的地位。現讓我們測視一下有關各種類型的管理會談，並且將之引入本章開頭所學的四個案例事件中。

會談的型態

會談可分成五種主要類型，其個別的定義分述如下：

命令式會談

命令式會談 (Command Meeting) 是經理人爲了指示部屬擔負某種任務，或是爲了建立將來行爲的準則而召開的。經理人要在這種會議中下達其決策，並且也要對其後果負責。誰該參加會議、會議目標是什麼，以及如何達成任務，這一切都由經理人來決定。由於這是一種獨裁方式，因此經理人必須具備制定高素質決策的必要知識，並且有辦法使其命令受到遵從和執行。這種方式盛行於軍事組織中，亦盛行於十九和二十世紀初期的企業組織中。然而這一型態的會談却爲了某些原因而逐漸在企業組織中失去了重要性，揆其原因有：組織中專業人員的增加、知識的複雜性、受雇人員素質的提高，以及民主意識的上升等等。就羅求真的案例來說，如果採用第五種方法，告訴扣減他的薪水和調動他的職位，也就是一種命令式會談的例子。

顧問式會談

顧問式會談 (Advisory Meeting) 的召開是爲了交換資料，而不是爲了訂定決策。資料一旦交換之後，就由有關人員帶走，以便作爲制定決策的參考。甄選人才的面試就是一種顧問性會談，雙方各自取回資

料之後，就可以做決定。因此顧問性會談在本質上是屬於一種諮詢關係。一位經理人可以爲了把他爲將來的構想告訴部屬而召開顧問性會議，也可以爲了徵求大家對某一問題的看法而召開這種會議。另外的例子則是經理人把公司要推動的某一新方案，或是要進入某一新市場的計劃，或是把他參加別種會議所聽到的事情告訴員工，而召開的這類會議。他也可以爲了從部屬或同事那裏取得某種資料，而召開這種會議。同樣地，部屬爲了取得解決某一問題，或是制定某一策略性決策所需要的資料，也可以要求召開這種會議。

因此，顧問式會談的重點，是在事實和意見的交換上。事實上，這種會談不時都在發生，而且多半都在非正式的基礎下進行。例如當某人說，「你能告訴我……？」或「你的觀點是…」或「我如何才能……？」一項顧問性會談就可能因此而開始。就更正式的層次上言，顧問性會談會採取詢問性討論或面談的方式進行。羅求真案例的第三種方法，就是屬於顧問性會談。

同僚式會談

同僚式會談 (Collegiate Meeting) 是參加者彼此的地位，或是彼此的專業知識和技能都很類似的一種會談。每一位參加者都要尊重對方的「專家意見」。

被邀參加的人一般都是對於問題之解決，以及對於解決方法之執行，能夠提供某種專業知識或技能的人。

這種會議的決策一般都是由公意來制定。如果某人有任何異議，就一定要說出其中的理由。例如在一討論建築一座橋樑的會議中，就