

管

理

精

要

解決問題

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
楊宇光 譯

SOLVING PROBLEMS



管

理

精

要

C931
2J145

解決問題

SOLVING PROBLEMS

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
楊宇光 譯

三聯書店（香港）有限公司

管

理

精

要

解決問題 SOLVING PROBLEMS

責任編輯：劉廣第

封面 務必集齊所有的拼板，才有助於解開智力玩具的謎團。

Management Guide to Solving Problems

Copyright © Kate Keenan 1996

An Oval Project produced for
Ravette Publishing.

Cover design (English edition) - Jim Wire

All rights reserved, including the right of
reproduction in whole or in part in any form.

管 理 精 要

書 名：解決問題
著 者：凱特·姬南 (Kate Keenan)
譯 者：楊宇光
出版發行：三聯書店（香港）有限公司
香港中環域多利皇后街九號
Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
9 Queen Victoria Street, Central, Hong Kong
印 刷：陽光印刷製本廠
香港柴灣安業街三號七樓
版 次：1997年11月香港第一版第一次印刷
規 格：大32開 (120×203mm) 100面
國際書號：ISBN 962.04.1430.6
Copyright © 1997 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
Published and Printed in Hong Kong

本書經 Oval Projects Ltd. 同意，由本店譯成中文出版發行。
Chinese version is authorized by Oval Projects Ltd.

管理 — 即使困難重重，仍繼續努力。

管理精要 — 一套告訴你如何最有效地管理自己、事業和他人的叢書。

「如果你出乎意外地發現自己陷於危機之中，這很可能是在事情發展過程中的某個時候，你未能看到問題已迫在眉睫，或者看到了卻不願意面對它。也許你因須為此絞盡腦汁而怯步，或者認為沒有必要說明正在發生的情況。但是如果你不把問題界定清楚，就無法積極地着手解決它。」

管理箴言 — 如果有更好的方法 就用吧。

「管理精要」：

• Managing Yourself	管理自我
• Running Meetings	主持會議
• Planning	成功規劃
• Selecting People	選拔人才
• Delegating	授權要訣
• Motivating	激勵幹勁
• Solving Problems	解決問題
• Understanding Behaviour	理解行為
• Making Time	創造時間
• Communication	溝 通
• Managing	管 理
• Negotiating	談 判

HK\$ 28.00

ISBN 962-04-1430-6



9 789620 414305



聯合出版集團

C93
2J1

目錄

	解決問題	
	Solving Problems	3
一	解決問題的必要性	
	The Need to Tackle Problems	4
二	界定問題	
	Defining the Problem	16
三	尋找解決方法	
	Seeking a Solution	28
四	作出決策	
	Making a Decision	48
五	採取行動	
	Taking Action	64
六	你對解決問題的態度	
	Your Attitude to Solving Problems	74
	解決問題精要速覽	
	Check List for Solving Problems	83
	解決問題的好處	
	The Benefits of Solving Problems	87
	詞彙	
	Glossary	89

謹以此書獻給
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

解決問題

大部分管理工作是致力於克服那些妨礙人們實現目標的問題。

這常常有點像在沒有地圖、沒有遇險信號照明彈、也沒有無線電的情況下，卻要駕駛一條小橡皮艇穿過狹窄的海峽。主動地承認問題的存在，對問題尋根究底，找出解決方案和採取行動，都需要作出大量努力，而要花費這麼大的功夫很可能會令人感到氣餒。不去理會發生的情況，希望問題自行解決，顯然輕鬆很多，可是問題是永遠不可能自行解決的。

本書研究了處理問題的一些方法，向你說明如何進行決策。一旦你理解了這些過程，其餘的事就迎刃而解了。

一.解決問題的必要性

問題通常包含着不確定性、懷疑或困難。它之所以成為問題，就因為涉及了這些內容。但是缺乏有所作為的動力——更不用說對問題作出正確解決的動力——本身常常就是一個問題。

有些人認為找出問題是最難的事，而另外一些人則認為制定解決方案是攔路虎。對許多人來說，作出有關解決問題的方法的決策是一大障礙，而其餘人則由於擔心出現未知的因素而不肯把選定的解決方案付諸實施。

沒有看到問題

Not Recognizing Problems

當問題出現時，由於它們極少會像點有標籤、包裝精緻的盒子那樣，寫上「問題」字樣，所以你看不出問題是情有可原的。問題常常完全出乎你的意外悄悄地來到，或者如同炎夏晚上的晴空霹靂突然降臨。它們以各種形式和規模出現，從來沒有明確的界限。而且，首先引起你注意的方面也不是最重要或最相關的。更糟的是，問題出現時是一種樣子，結果卻是完全不同的另一種樣子，或者雖然不是你以前碰到過的形式，但這一會兒它已披上了新的偽裝。



未能勇敢地面對問題

Not Facing up to Problems

即使你認識到問題的存在，勇敢地面對它們也常常會是一件困難的事。這也許由於以下幾個原因：

- 如果問題涉及喪失自尊或感到羞恥或內疚，處理問題的辦法之一是否認問題的存在，因為這種現實太不愉快，簡直使人想都不願意去細想。
- 如果找一個替罪羊比解決問題更重要，那麼人們很容易把事情掩蓋起來，結果使該要解決的問題退居次要地位。
- 如果解決問題意味着要對付某人的壞習慣或行為，那麼你很容易避免把問題講清楚，而

不願冒風險作出消極或大膽的反應。

這時人們往往不是勇敢地去面對形勢，而是希望任何潛在的問題不會變為現實，或者在一定程度上能自行解決。遺憾的是，問題極少會自行消失，一般來說只會惡化。

告訴別人你碰到了問題，這是無濟於事的，因循拖延或歸咎於某人也不能解決問題。追究過失的責任並不重要，重要的是首先找出和確定問題，然後下決心設法加以解決。

與問題共處

Living with Problems

沒有任何問題的人是極其罕見的。然而人們常

常似乎樂不可支地與問題共處或使自己去適應問題，而不是去解決它們。

這是因為解決問題必然需要進行艱苦的思考。如果問題非常小，解決問題所需要花費的資源和時間通常與獲得的益處不相稱。所以人們極易聽任這種問題的存在或忽視它。

只有當問題鬧大了，你才會突然想要解決它。例如，辦公室一直是你儲藏各種東西的地方。雖然辦公室不整潔，可是你急需某件東西時，通常都能找得到。不過，當你的最好的德國客戶赫爾·海默特突然宣佈前來訪問時，你興奮得要採取行動。因為花功夫把你的辦公室打掃整潔最符合給來賓留下良好形象這個要求。不這麼做就會丟掉面子，最終失去業務。正是這一點使你有了採取措施的動力。

匆 促 行 動

Rushing into Action

在面臨突如其來、嚴重或緊迫的問題時，採取行動的必要性似乎顯得十分突出，來不及花時間去好好考慮。這種倉促行動以便使人覺得你的有所作為是很有吸引力的，尤其是因為讓別人看到你在採取行動，給你自己和別人都會造成一種事情已有進步的印象。

但是不首先明確界定真正的問題是甚麼就去加以解決，這種做法是要失敗的，因為幾乎可以肯定的是，到頭來你把問題解決錯了，或者把精力浪費在一開始就根本不存在的問題上了。

這意味着你將不僅喪失寶貴的時間，而且將使自己陷入比以前糟十倍的問題中去。



害怕作出決策

Being Afraid of Taking Decisions

解決問題總是會涉及到某種程度的不確定性，因此必須作出決策，以便解決問題。對某些人來說，正是這個因素使得解決問題變得十分困難。在下決心確定採取哪一種解決方案時，可能發生遲疑不決、拖延耽擱或根本不作出決策的情況，特別是如果有好幾個解決方案可供選擇的話。

有些人可能因為擔心作出錯誤的決策而被嚇退，無所作為。然而他們常常未能認識到不採取行動這本身與採取具體行動一樣也是一種決策。

一旦你懂得不管做不做事情總會發生，那麼你就比較容易不畏艱難，作出積極的決策——即使這

個決策並不完全令人滿意——而不會讓事件把你弄得忐忑不安了。



提要：決心採取行動

問題常常好像太多、太大、太亂，使人無法知道從何着手解決它們。人們常犯的錯誤是以為他們有一個最後限期，必須在最快時間裡解決問題。他們常常沒有認識到慌亂本身會妨礙人們開始行動。

最要緊做的是放鬆身心，理清思路，然後採取有條不紊的方法，提出以下問題。

- 問題是甚麼？
- 可能有甚麼解決方案？
- 哪一個解決方案最好？

決心回答這些問題後，採取行動就有了可能，這樣，你也不會再納悶：「我應當如何着手？」