

經濟叢書

解決問題的藝術

寇牧生 譯

建宏出版社



長城圖書有限公司

56.00

經濟叢書

16.4
21

解決問題的藝術

寇牧生 譯

建宏出版社



版權所有 ♪ 翻印必究

特價：140 元

解決問題的藝術

編譯者：寇 牧 生
發行人：林 世 楨
發行所：建 宏 出 版 社
登 記：局版台業字 第一四七二號
門市一店：台北市重慶南路一段六三號
電 話：(02)3314516・3818884
門市二店：台北市重慶南路一段四一號
電 話：(02)3881351・3881352
郵政劃撥：0518123-7 (建宏出版社)

發行部：中和市中山路二段482巷27弄7號
訂書專線：(02)2252454・2252455
傳真專線：(02)2252468
發行日期：民國81年 3 月出版

編譯序言

在人類短促的一日生活中，或漫長的一生生活中，都會遭遇或大、或小、或繁、或易的各種問題。如果說：「人是生活在問題中」，也無謂不可。

美國心理學家馬斯洛（Maslow, 1943）曾提「動機理論」，又稱爲「需求滿足論」，認爲人類的行爲由「需求」所引起。引起需求，也就是問題發生的動機。他將人類需求分爲七個層次：即(1)生理的需求，(2)安全的需求，(3)愛與隸屬的需求，(4)自尊的需求，(5)認知的需求，(6)審美的需求，(7)自我實現的需求。前兩者的需求，到達一個限度即可滿足——像一個人飲食量皆有一定；而後五者的需求，則比較複雜，關係到人格發展，故不易滿足。

人類當需求發生時，在一般常態下，都會立刻予以解決的，但有時限於客觀條件的影響，無法立刻解決時，祇好拖延一段時間，視問題本身的變化，或客觀條件有了轉機，再來設法解決。但更糟的是乾脆放棄解決意圖，不予以解決。拖過一段時間之

後，問題會自動消失的情形很少，它還是依然存在，至於「車到山前必有路，船到橋頭自然直」的拖延哲學，總不是解決問題的正當途徑與方法。

本書對於解決問題的技法（技巧與方法），都是世界解決問題的專家、學者們絞腦汁、嘔心血所研究出來的。無論用之在工業製造、商業銷售、農業生產、學術界研究、進修、醫藥衛生之保健治療、交通航運之發展、財務經濟的興革、國防、軍事之強化、政治、社會之建設等，無一不能包括；至於個人或家庭、鄰里鄉黨及親戚朋友之間的一切問題，都有適切地解決方策。謂之為「解決問題的大全」亦非言過其實。

本書不但詳載解決問題的各種策略，更有預測問題之發生及防止問題發生的秘訣。它所提供的解決問題之重要技法，計有十八種之多。每種技法，皆有詳細說明其特徵、推進的方法及適用的領域等重要項目，此外更設有「個案實施的具體示範」，使讀者能更深入的體會理論與實務的完美性。

書中重點大概可分為：

1. 認識問題的本旨，如何掌握與分析？

2. 蒐集問題的相關資料，找出問題重點。
3. 決定解決問題目標，也就是掌握問題核心。
4. 釐訂解決問題的構想計劃、策略與程序。
5. 實行對問題解決上的檢討與批評。

茲限於篇幅，不另喋喋贅言，謹抒管見，以告讀者，編譯不當之處，尙希見諒。

中華民國八十年四月十九日

寇牧生 於高市雄工宿舍

編者序言

從我們日常生活的小問題，到全世界政治的大問題，「問題」的發生，至為廣泛。如果說每天都會連續發生問題的話，並不為過；而事務管理的天地，當然也不例外了。而且更可以說，這是個被迫解決創造性問題的天地。

為解決這種創造性的問題，如果只一味周而復始的想著積非成是的想法，那就錯了。我們必須找到診斷所有問題療法的手段。

至於我本人在昭和三十八年參加了日本最初的創造性之研究團體——也就是日本獨創性協會，而後經過了漫長的二十多年，學習著如何解決有關創造性的問題。在三十年代末的日本，那時完全由美國輸入有關創造問題的理論與方法。至於完全具有日本特色的理論與方法之出現，則祇是四十年代的事而已。其後，有關此一解決問題的方法，突然在事務工作上，以破竹之勢，在日本社會上廣泛地展開來。但一進入五十年代，就逐漸形成「低成長」現象。這種情形，乃是由於在企業的現場中，對於實施這

種有關的手法，已經固定，逐漸形成道地的實踐方式了。而現在這種方法，因為經常用之於事務工作的領域上，所以它就形成了專門應用的學科。目前一般社會，都在簡便而輕易地使用著它；此外，更在情報機器科技化的工作上，向各式各樣的發展方向前進。

本書依據這種發展的趨勢、解決這些基本問題的方法、目的等類別，介紹易於使用的方法。至於對於具體實踐的實例，以及個人與團體應行活用的方法，也儘量予以易於理解的說明。因此，至期讀者不但對於各種實施方法、共同的綱領等基本問題，都必須牢記心中，更要躬行實踐合於目的方法。

初學的人，雖然心中非常想要了解解決問題的方法，然而那卻沒有什麼大用，一切都必須自我親身體驗、操作，才是最重要的方法；如果沒有決心，不充分了解的話，那就沒有成功的可能了。因此，一定要注意自我操作的原則，進一步探討出自我執行的獨特方法。

目錄

編譯序言·····一

編者序言·····五

I 什麼是問題

1 首先考慮「問題」二字的意義·····二

2 問題發生之後過遲·····六

3 發現問題時之敏感度最爲重要·····一〇

4 沒有問題意識，就不能解決問題·····一四

5 解決問題時，不可缺乏創造性·····一八

II 解決問題的基本步驟

- 1 解決問題時要有基本程序……………二四
- 2 掌握問題與解決問題的區分……………二七
- 3 首先發散思考，然後收斂思考……………三二
- 4 蒐集事實情報，掌握問題……………三七
- 5 盡力提出理想，謀求解決問題……………四〇

III 解決問題技法的種類

- 1 解決問題的技法①——發散技法……………四六
- 2 解決問題的技法②——收斂技法……………五一
- 3 解決問題的技法③——態度技法……………五五
- 4 解決問題的步驟與適用技法……………五九
- 5 企業界所用的技法……………六五

IV 十八個解決問題的主要技法

- 1 發散技法——自由聯想法……………七二
- (1) 對什麼都是萬能的表達思想——集團開發創造的頭腦法……………七二
- (2) 使用卡片，可即時實施BS法——CBS法……………七八
- (3) 團體沈默表達思想——BW法……………八四
- (4) 決定課題思考方向——列舉缺點法、列舉希望點法……………八九
- 2 發散技法——強制聯想法……………九二
- (1) 反覆使用BS，目標指向決勝點——出入法……………九二
- (2) 分析物質的特性，而據以改良——屬性列舉法……………九七
- (3) 表達製品橫斷面的思考表單——管理法……………九九
- (4) 表達可能組合成的思想——形態分析法……………一〇四
- 3 發散技法——類比法……………一〇九

(1)	找到類比法，考慮事物的思想表達——席內克提克斯	一一〇
(2)	以抽象課題表達思想，以飛躍為目標——戈登法	一一六
(3)	以易懂的程序所實施的類比表達思想法——N M法	一一九
4	收斂技法	一二六
(1)	彙集個別資料，以圖表示——親和圖法	一二六
(2)	一舉完成「情報的整理與評價」——十字法	一三一
(3)	問題的要因，以魚骨的圖式分析——特性要因圖	一三八
(4)	用於整理企劃或文章——情節法	一四一
(5)	用卡片簡化計畫立案——研究計畫法	一四六
5	綜合技法	一五二
(1)	採取從理想到現實化的實施步驟——工作設計	一五二
(2)	在短時間內實行解決問題的步驟——高橋法	一五八

V 實際解決問題的技法

- 有關的兩件事例……………一六六
- 1 證例①——提高商店街的印象及運動……………一六六
- 2 證例②——業務人員個人文具開發計畫……………一七七

VI 創造您的情報蒐集組織

- 1 情報活用的原則與收集工具的須知……………一八八
- 2 要學會活字情報的整理術……………一九二
- 3 考慮人的情報活用術……………一九八
- 4 到處都有表達思維的暗示……………二〇二
- 5 尋找合於自己的思索場所與時間……………二〇六

VII 創造解決問題系統的集團

- 1 爲創造性開發企業，要做些什麼呢？……………二一六
- 2 集團創造的推進法與領導人的條件……………二二二
- 3 集團創造是造成組織的關鍵……………二二六
- 4 要在說服的當場提示……………二三〇

I 什麼是問題

解決問題的第一步，首先，要對問題有著解決的意欲；而且還要有著確切了解問題的意識；更要以創造性的解決法為目標。

在本章中，將明確地指出什麼是「問題」，以及以解決問題為對象的基本態度。

1 首先考慮「問題」一字的意義

在我們每天的日常生活中，一定會遇到各式各樣的問題。諸如「中年以上階層的人過分增加」、「不容易雇用到優秀的員工」、「和別的公司產品競爭，不能獲勝」等問題，以及「雖然想要提昇自己的英語程度，但卻沒有學習的時間」、「揮桿高爾夫的腕力，總是強化不起來」等私人的問題，每天總是層出不窮的出現。

那麼，「問題」究竟是什麼呢？根據美國夙負盛名的經營學者開普那與涂力夠，在產能大出版社發行的「管理者的判斷力」一書中，曾有以下說法：

「問題就是從一切被期待的業績中脫穎而出的事物。」

這種說法，也許會給人很嚴肅的感受。因此，必須稍稍加以說明：

在這定義中，就是對於一切事物，都必須有明確的目標，而且也必須有清楚而明確的前提。開普那和涂力夠二人對於問題二字是用希臘或法文的Probleme、Pro-bleme 這個名詞，在美國很普遍流行著，在事務的管理使用時，很能清楚地表達出目