

<<解決問題的思考術>>

图书基本信息

书名：<<解決問題的思考術>>

13位ISBN编号：9789866511257

10位ISBN编号：9866511251

出版时间：梅霖文化

作者：亞當．卡漢

页数：214

译者：蔡宏明

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<解決問題的思考術>>

前言

棘手問題的問題 棘手問題通常以暴力方式來解決；它們若不是無解——觸礁擱淺——不然就是兵戎相見。

這種挫折和恐怖的結果老是重複發生：家庭一再爭吵相同的難題或父母親訂定的家規；組織一再面對類似的危機或大老闆頒佈新的策略；社區因為爭論某項主題而分裂或政客出面圓場；國與國之間若有利益衝突不是談判就是宣戰。

反正，解決方法只有兩個方向：參與解決問題的人彼此不同意對方提出來的方案，或由具有權力——權威、金錢、槍砲——的人硬將自己的主觀見解強加於眾人頭上。

其實，還有另外一種解決棘手問題的方法：參與的人透過傾聽和討論來和平解決爭端。但這種方式通常比較緩慢也比較難產生結果，相對地，武力就變得比較快速也比較容易產生答案。我寫作本書的目的就是要協助解決棘手問題的人們更擅於傾聽和討論，以便更有機會和平解決爭端。一言以蔽之，我期望傾聽和討論變成可信賴的制式選擇。

問題之所謂會變得很棘手乃因為它們在動態、生成、社會三方面都很複雜：動態複雜性代表的是原因和結果之間遠隔著空間和時間，讓人們無法以第一手經驗來抓到問題的重點；生成複雜性的意思是問題總是以陌生和不可預測的面貌來呈現；社會複雜性指的是參與者總是由不同觀點來看事情，導致問題變得很尖銳、偏頗、和膠著。

我們的傾聽和討論方式常常無法解決複雜問題，因為大多數人在大多數情況下應用不當的傾聽和討論方式。

我們最普通使用的“討論”方式其實是告知：一再向對方保證事情的真相就是這樣，卻不容許對方提出不同版本的“真相”和可能性。

我們的傾聽也不是真正的傾聽：我們只聆聽自己的聲音，卻不去注意別人的意見。

這種傾聽和討論方式倒是可以用來解決簡單的問題，因為在這些情境中，權威人士或專家可以一次一小步地引用過去行得通的方法來解決問題。

但是複雜問題只有靠參與者投注心力，了解大家的共同處境，努力發想、發揮創意，提出解決方案，並且經過大家的一再研討改進，才可能和平解決問題。

因此，普通的傾聽和討論方式只保證：複雜問題陷入彼此堅持的僵局，或以武力來打開僵局。

（問題太複雜以致於沒有簡單的解決方法...其實，這種觀念是大錯特錯。

）我們需要學習另外一種比較不是那麼普遍施行但比較公開的方法。

我是累積二十五年解決棘手問題的專業經驗之後，才得到這樣子的結論。

我的專業生涯啟始於提出解決方案，後來卻變成協助他人產生解決方案。

一開始，我是大學裡的物理和經濟學研究員，然後，擔任政府政策和企業策略的專業分析師，到了1991年，偶然的風雲際會，竟然參與了南非政府解決問題的程序。

受到這次不平凡經驗的激勵，我從此開始擔任問題解決程序的中立調節人，開始協助別人構思他們自己的解決方案。

到目前為止，我協助過世界各地五十多個國家的企業、政府、和民間團體之領導階層——從荷蘭皇家殼牌石油公司（Royal Dutch/Shell）、英特爾公司（Intel）、普華永道會計師事務所

（PricewaterhouseCoopers）、聯邦快遞公司（Federal Express）、加拿大政府（Government of Canada）

、歐洲聯盟執行委員會（European Commission）到南非總工會（Congress of South African Trade Unions）

和英國聖公會主教會議（Anglican Synod of Bishops）——幫助他們的組織解決最困難的挑戰。

我也協助過跨組織的領袖會談——包括生意人和政客、將軍和游擊隊、公務員和工會份子、社區激進份子和聯合國官員、新聞記者和宗教團體、學術界和演藝界——幫助他們處理一些全世界最困難的挑戰：

在南非解決種族隔離問題期間；在哥倫比亞（Colombia）內戰期間；在瓜地馬拉（Guatemala）發生種族滅絕悲劇之後；在阿根廷社會制度崩潰之後；和在全世界衝突最嚴重的地區，譬如，以色列—

巴勒斯坦（Israel-Palestine）、塞普勒斯（Cyprus）、巴拉圭（Paraguay）、加拿大—魁北克（Canada-Quebec）、北愛爾蘭（Northern Ireland）、巴斯克地區（Basque Country，譯註：全球約有100萬巴斯克人，其中75萬住在西班牙和法國境內約一萬平方公里的土地上，其餘散居歐洲和美洲各地。

<<解決問題的思考術>>

巴斯克人長期追求獨立建國，經常與西班牙政府起糾紛)。

穿梭於這些不同的“世界”讓我有機會看出棘手問題為什麼無解，和應該怎麼做才能解決。

我深感榮幸能與許多傑出人士在許多不平凡的過程中一起工作。

從這些寶貴的實務經驗裡，我得出許多珍貴的結論，它們不僅適用於獨特的情境也適用於一般的環境。

在生死對抗的艱難中，我看到人們如何創造新局勢，這股動力如何為他們的未來帶來彩色的希望；也因為看多了這些動力，我現在已經養成一眼就看出這些動力的能耐，縱使這些動力出現在陰暗不明、隱晦不清的環境中；我已經學會什麼樣的傾聽和討論只會帶給我們不幸的僵局和暴力，而什麼樣的談判程序才能協助我們和平解決問題，甚至是最棘手的問題。

我個人最喜歡的電影是講述如何脫離困境的喜劇《土撥鼠節》(Groundhog Day, 譯註：中文片名翻譯為《今天暫時停止》)，電影當中的男主角是由比爾·墨瑞(Bill Murray)所飾演的菲爾·康納(Phil Connor)，他是一位憤世嫉俗、自我為中心的電視台記者，奉命到賓州(Pennsylvania)普蘇塔尼(Punxsutawney)小鎮去採訪每年一度發生於二月二日的土撥鼠節的故事，他相當鄙視這次的任務也不喜歡這個小鎮。

隔天早晨，他醒來很驚恐地發現：日子仍然是二月二日，他竟然必須重複當天所發生的全部典禮和儀式。

這種相同情況每天早上一再重複發生，他很驚慌地告知電影製作人麗塔(Rita)，但她竟然一笑置之，於是他只好自己設法破解這場魔咒——他變得憤怒生氣、嘗試過和藹可親、也試過自殺——但沒有任何一種招式能夠奏效。

最後，他只好放鬆自己，開始欣賞當下的情況，打開心胸接受小鎮和麗塔，也就在這個時候，他的日子才開始往前移動，前途也才日見光明。

我們當中有許多人就像菲爾·康納：太堅持自己的意見、計劃、身份地位、和事實，以致於陷入動彈不得的困境，但是，一旦我們放鬆心情、願意走到台前來、打開心胸和意志，我們就能脫困，也讓身邊的世界能夠往前移動邁進。

我已經學會：我越開放——對做人做事應有的道理越虛心接受，就越不會有偏見也比較不會堅持己見——我就越有能力幫助週遭的人看清和創造新的局勢。

我越是朝這個方向去努力，就越覺得自己有存在的價值，也更發覺得自己的日子過得生龍活虎。

隨著我逐漸放棄防衛的心態，心胸越來越張開，我就越有辦法促進更好未來的誕生。

我們傾聽和討論的方式表達著我們與這個世界的關係。

當我們陷入只說而不傾聽的陷阱時，我們就關閉了自己，不接受世界的改變，也將自己改變世界的的能力限制在只有“訴之武力”一個途徑。

反之，倘若我們能夠打開心胸和態度來傾聽和討論，我們就能帶出自己比較善良的一面，也讓這個世界能夠變得更美好、更和善。

推薦序 彼得·聖吉(Peter Senge) 我們所面臨的問題越來越複雜，早已超出各級組織領導人的處理能力之外。

沒有任何一位企業執行長能將企業能力轉型，使它充滿改革創新的能量，也沒有人可以單槍匹馬創造出「一切以價值為基礎」的企業文化，更沒有任何一個國家的總統能解決政治僵局，以免它妨礙國家發展。

這些說法都很令人痛苦，但事實就是這麼無奈又明顯：縱使是全世界最有權勢的政治領袖和機構在面對「氣候變遷」或繼續擴大的「貧富差距」時也是使不上力。

可是，這些問題不處理的話，絕對會對我們的未來和後代子孫產生不利的影響。

面對這些現實，我們看見世界各地都有「無力感」和「仰賴武力」的跡象，前者反應出：重大問題有惡化趨勢，越變越糟糕，不是越來越好；後者則是在這種認知下，一種絕望的反應。

對今天這種「凡事訴諸武力」的傾向，人人都聞之色變，當然也非常害怕它繼續延續下去。

亞當·卡漢(Adam Kahane)這本書則提出第三種選項：轉變我們的談話、思考、和合作能力。

我也確信這是唯一最值得信賴的未來途徑，不僅適用於各級官僚組織的領導人也適用於所有人——父母、公民、各行各業、組織各層級——只要你有心做出貢獻，讓變革產生意義。

<<解決問題的思考術>>

雖然這第三種選項常常被駁斥為「太理想化」和「不切實際」，可是，亞當·卡漢的信仰卻是經過千錘百鍊才塑造成形，是在全世界最複雜的問題情境當中，和最激烈衝突的烈焰當中，淬煉出來。年輕時，亞當·卡漢曾擔任殼牌石油公司（Shell）的情境模擬計劃撰述人，也因為這份機緣和風雲際會，得以在1991年協助當時仍然非法的南非黑人政治領袖，開發出一套策略來引導這個分歧、多難的國家。

當時的問題是這群黑人領袖彼此的觀點和觀念非常分歧不同、難得達成任何共識，也與白人少數統治者經常針鋒相對、難得合作。

可是，在不到一年的時間，蒙特佛利（Mont Fleur）景況分析程序竟然排解了南非許多重大核心爭議，在這個國家創造了一種對談以及合作的方法，結合了整個國家廣泛的民意，產生了許多不可思議的共識。

當然，今天的南非仍然面對著許多巨大的挑戰，但是，沒有這套程序，我們很難想像：這個國家如何能由分歧紊亂轉型到今天這麼平穩的多種族民主政體。

從這時候開始，亞當·卡漢又參與了許多類似的重大紛爭的處理，他所累積的經驗——有些成功，有些失敗——啟發了他，讓他整理出一些處理棘手問題的原理和原則，而他的故事也就環繞著這些簡單的道理逐漸展開，互相闡明。

我們無法以有生產力的方式來討論複雜的問題，因為我們不會聆聽。

政治（polis）這個希臘字根，其原本的意思是「市民們聚集討論問題的場所」，政治家則是由這個字根演化出來的衍生字，可是，今天的政治家老是幹一些與“政治”原始字義相違背的勾當——他們不會聆聽，所以也不會討論。

大多數的企業董事會也不見得高明到哪裡去，在那兒，最困難和政治風險偏高的問題也經常看不到明天的晨光。

現在，我們的企業治理終於找到了一位新英雄：“告密者”（“whistle-blower”譯註：指那些挺身揭發自己公司、單位、或機構弊端黑幕的人。

），只是他或她雖然冒盡風險，但是說出來的話卻沒有人願意聆聽。

傾聽必須先敞開自己的心胸。

縱使在困難的情境中，我們典型的傾聽方式仍然是“戰術性的”（tactical）而不是講求“因果關係的”（relational）；我們只聽自己想聽的部份，我們會篩選別人的觀點，只擇取能使用來形成自己觀點的那一小部份；我們利用別人的觀點來增強自己的身份地位，並以運用的有效程度來衡量成功的水準。

縱使使用禮貌來掩飾這些動機、縱使已經賭上身家性命，人們還是很少敞開心胸，也因此無法發現自己的所見、所聞、和所為受到哪些桎梏。

敞開心胸其終極意義就是虛心受教。

虛心常常與混亂的思想和個人缺點被聯想在一起，這些絕非有效決策者的特質。

但是，這種說法也不見得永遠正確。

「讓我們推心置腹，爭取大我的全體利益」一直是新世代智慧領導人的共同祈禱詞。

世界各地的原住民同胞在開始重要對話之前，都會祈求上蒼指導，以便消除自己的偏見和恐懼，並採取有智慧的行動來服務自己的社區。

而中國最古老的「心」（Mind）字其實就是一幅心（heart）形的圖畫。

可見「虛心」還是大多數人認同的藥方。

當集合在一起的眾人都敞開心胸，奇蹟是可能出現的，但是，在今天這個憤世嫉俗的世界裡，這種說法恐怕最難被接受，因此，我也不打算多費唇舌，以一些空泛抽象的話語來為亞當·卡漢的觀點做辯護，雖然他書中所說明的實例都那麼感人，讀起來令人心酸。

我這兒所謂的「奇蹟」，不是講那些不費吹灰之力或未經過任何挫折磨練，就輕易得來的最佳結果，因為這種“事事平順”的奇蹟幾乎不可能存在。

如果有任何奇蹟，其創造過程所需要投入的努力通常都遠遠超過一般想像，而且人們也必須忍受超乎尋常的不確定性（這股不確定感經常讓大多數人望之怯步）。

但是這種「忍受」就是會從集體力量當中產生，只是我們已經停止去想像「眾志成城」的景象，更遑

<<解決問題的思考術>>

論要去培養它、開發它；其實，「眾志成城」的力量是絕對可能形成的，只要人類社會願意真誠交心，而不是彼此威脅、猜忌，總是說一些武斷的話。

我很榮幸與亞當·卡漢共事十多年，一起從事勇敢大膽的“探險”，企圖為我們的人類世界找出替代道路，以促進和改善我們的社會，造就有深度和有系統的改變。

這項工作已經在企業、政府和非政府組織中積極展開，其實，更多作業必須融合上述三大部門。

我也很高興看到：有一些“創基”階段的工作成果已經能夠結集出版。

閱讀此書，讓我有機會欣賞亞當·卡漢完美的寫作技巧，同時也發現到：他是非常實事求是的人，不願意誇大其詞也不願意做一些“天真幼稚”的美夢。

這本書充分展現出他豐沛的知識和他為人處事的精神。

閱讀他的故事，你可以感受到：「眾志成城」的理論和方法就隱隱約約浮現在他所描述的挑戰、成就、失敗、和發現當中。

雖然亞當·卡漢和我們正在學習的，都只是一些起步階段的東西，但是我相信方向是越來越清楚，未來的路徑必然是越來越人性化，而不只是越來越聰明，其主要內容是超越「易受傷害」的恐懼，而不是找出新方法來保護自己；是挖掘出如何為「整體」服務而不只是追求自我的利益；是重新發現「敞開心胸」的勇氣，以便追求亞當·卡漢所說的「開放之路」，因為要處理我們所面對的複雜問題，唯一可能出現的進度就是來自開放我們的理智、感情和意志。

彼得·聖吉（Peter Senge）於美國麻薩諸塞州劍橋（Cambridge, Massachusetts）

<<解決問題的思考術>>

內容概要

本書榮獲南非前總統曼德拉暨全球26位企業領袖與專家學者強力推薦。我們所面臨的問題越來越複雜，早已超出各級領導人的處理能力之外；企業不能創新，趨勢瞬息萬變，難題無法解決，個人前途受阻，種種問題困擾我們的生活。

本書作者歷經千錘百鍊，開發出獨特的解決問題技巧，成功協助個人、企業與國家化解諸多難題，透過作者寶貴的實務經驗，你將學會有效溝通，啟發靈感，以開放性思考解決問題。

在快速變遷的環境中，如果你想立足於企業，就必須建立有創意、能做事的團隊來解決複雜的問題。

這本書教導我們如何在多元化、分歧的團隊裡，協助成員超越限制，釋放出創造力，進而找到可行的解決方案。

《解決問題的思考術》提供我們一套新方案，以和平方式解決當下最複雜和衝突性最高的挑戰——不管它們發生於家庭、公司或世界。

亞當·卡漢在書中毫不保留地公開他在世界各地與企業、政府、民間團體一起工作的精彩故事及工作的心得、省思和洞見；作者的理論與實務兼備，在這條路上打前鋒、開先河，成就了全新和偉大的貢獻。

亞當·卡漢的理念經過千錘百鍊才塑造成形，在全世界最複雜的難題和最激烈的衝突當中，淬煉出來。

作者使用「情境模擬」(scenarios)這種企業策略規劃工具，為南非解決「種族隔離」問題、為阿根廷重建社會制度、為瓜地馬拉平緩種族滅絕悲劇，並斡旋於全世界衝突最激烈、歧見最深的地區，包括：以色列—巴勒斯坦、巴拉圭、加拿大—魁北克、北愛爾蘭、哥倫比亞、巴斯克地區...

作者以「平民」身份穿梭於世界五十多個國家，協助各國政府、企業、民間團體解決棘手問題。未來的路必然是越來越人性化，本書告訴你，如何學習開放的心胸、理智、情感和意志來談話與傾聽，以創造有深度的改變。

「這本史無前例的好書教導我們如何迎接本世紀的大挑戰：找出一條合作之路來解決人類所製造出來的問題。

」 諾貝爾和平獎得主、前南非總統 尼爾森·曼德拉 (Nelson Mandela)

<<解決問題的思考術>>

作者簡介

亞當·卡漢 (Adam Kahane) 理奧斯公司 (Reos Partners) 合夥人, 英國牛津大學薩伊德商學院高級研究員。

他是「問題解決會議」程序最主要的設計者和主持人。

透過這套程序, 企業、政府、和民間社團領導人得以解決他們最棘手和最複雜的問題。

1990年代初期, 亞當·卡漢服務於荷蘭皇家殼牌石油公司 (Royal Dutch/Shell), 派駐於倫敦, 擔任該公司社會、政治、經濟和科技的情境模擬小組 (Social, Political, Economic and Technological Scenarios) 負責人。

在這之前, 他曾經服務於舊金山的太平洋瓦斯和電力公司 (Pacific Gas and Electric Company; PG&E) 擔任策略和研究工作, 也在法國巴黎的經濟合作與發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development; OECD)、奧地利維也納的國際應用系統分析研究所 (International Institute for Applied Systems Analysis)、日本東京的能源經濟研究所 (Institute for Energy Economics) 服務過, 並擔任過加拿大的多倫多 (Toronto)、英屬哥倫比亞 (British Columbia)、美國的加州 (California) 和南非的西開普 (Western Cape) 等大學的講座。

亞當·卡漢是加拿大蒙特利爾 (Montreal) 麥基爾大學 (McGill) 物理學學士 (最高榮譽畢業生獎)、美國加州柏克萊大學 (Berkeley) 能源與環境經濟研究所碩士, 西雅圖 (Seattle) 巴斯帝爾大學 (Bastyr University) 應用行為科學碩士, 也曾經在哈佛大學法學院 (Harvard Law School) 研習過「談判術」, 馬格麗特鮑吉絲音樂學院 (Institut Marguerite-Bourgeoys) 研習大提琴演奏。

譯者介紹

蔡宏明 政大企管系學士, 菲律賓亞洲管理學院企管碩士。

教過TOEFL、SAT、GMAT十二年餘, 在產業界服務三十年, 曾擔任過中法合資的達和環保公司總管理處處長、同宏科技公司總經理、達輝光電財務長。

其他譯作: 《財務決勝負》、《讓財富自動流進你的口袋》、《金融海嘯》、《逆勢翻升》、《循證管理》、《新絲路》等書。

<<解決問題的思考術>>

書籍目錄

原書名：解決棘手問題《解決問題的思考術》得到如潮的佳評譯序兼導讀 蔡宏明推薦序：彼得．聖吉（Peter Senge）簡介：棘手問題的問題第一部份 棘手問題這世界只有一個正確的答案看見真實的世界奇蹟式的選擇第二部份 談話陷入僵局獨裁統治禮貌性談話開口說話光說不練第三部份 傾聽開放心胸反省沉思同理心第四部份 創造新的事實在蛋殼上打出裂縫握住的拳頭、張開的手掌朝完整面癒合的傷口結論：開放之路

<<解決問題的思考術>>

媒体关注与评论

《第五項修練》作者彼得．聖吉（Peter Senge）專文推薦 本書榮獲南非前總統曼德拉暨全球26位企業領袖與專家學者強力推薦 哈佛大學談判課程共同創辦人 威廉．鄔力（William Ury）
麻省理工學院史隆管理學院教授 愛德格．雪恩（Edgar Schein） 聯合國副秘書長 艾蕾娜．馬蒂內茲（Elena Martinez） 全球事業網（Global Business Network）董事長 彼得．史瓦茲（Peter Schwartz）

<<解決問題的思考術>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>