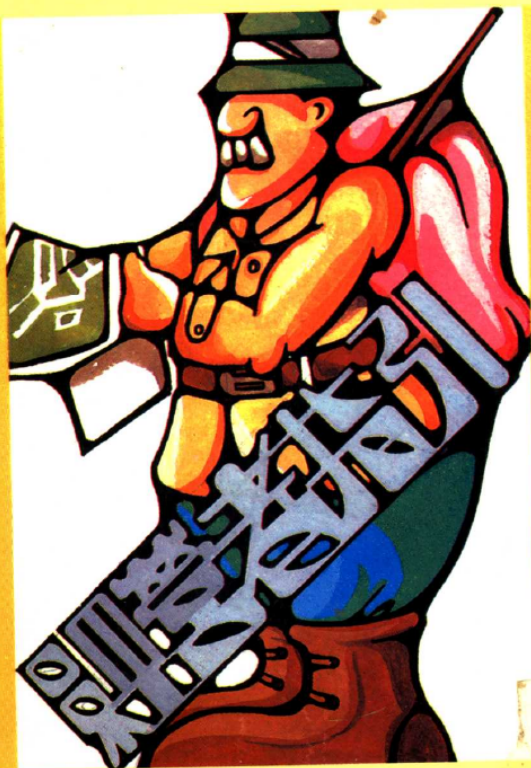


經營者指引

如何從問題中尋求解決之道

A MANAGER'S GUIDE

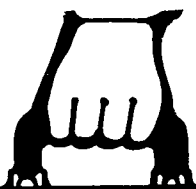
How To Turn Problems Into
Solutions



原著：Timothy Bay 譯者：王孔正

業強出版社 發行

082550



經營者指引

如何從問題中尋求解決之道

Timothy Bay 原著

王孔政譯・羅吉榜審訂

現代企管新苑 3

經營老 引

原 著：湯 貝

譯 著：王子

審 訂：羅吉

編 輯：陳希芳・李文茹・李克讓

許淑敏・崔湘山

發行人：陳春雄

出版者：業強出版社

地 址：台北市中華路二段163巷6號5樓

電 話：(02)3041312・3041313

郵 撥：0743812-9

承印者：玉樹印刷公司

定價：新台幣80元整

新聞局登記證版台業字第3220號

中華民國七十三年十月初版

(如有缺頁或破損，請寄回本社更換)

■版權所有・翻印必究■

• 提供實務上的建議，協助解決問題。

• 將關鍵字加以定義。

• 摘錄重要理論及構想。

• 敘述個案問題及解決之道。

• 列出參考書目以利查考。

本書談及問題的解決及決策的制訂，如能有效的運用，則能產生具有生產性和策略性的管理。參考目錄中條列了各項在本書中提及的書籍，可供參考。

叢書編輯

Myrna Lebow

11/18/83 29/15

序言

「解決問題」和「制定決策」，乍見之下，似乎是一對同床共枕的夫妻——兩項分開的，不同個體的管理責任。

事實上，如果沒有待解決的問題，何來的「決策」呢？「制訂決策」是「解決問題」的一部份，反之亦是如此。因而可以說：

決策是問題的衍生物，經過對問題的研究，導致一項行動計劃，以圖克服問題。有效的決策使經理人向成功跨近了一步，化逆境為幸運。問題強迫經理人以它為跳板，發展更有效的管理方法，達成組織的目標。

無論是修正或創新、群體或個體，決策的制訂是管理的基石，管理專家認為這是管理者最重要的工作。一位現代管理理論的巨擘Herbert Simon先生認為：制訂決策就是管理的同義字。在他的經典之作「管理決策的新科學」，（The New Science of Management Decision）中，Simon宣稱，經理人應尋求下決策的機會——發掘制訂決策的場合，發展解決問題的行動方案以及選擇行動方案。他認為制訂決策是一項動態程序，管理者應持續地

奮鬥去克服存在於「問題所在」和「決策的目標」之間的絆石。因此，問題是個機會，而決策是管理者改善公司政策及程序的一種方法。

雖然制訂決策和解決問題是如此的重要，大多數的管理者却仍沿用直覺的方式而不採用有系統的分析方法。多少年來，管理者一直沒有一種正式的方法。這是一位財星雜誌記者在詢及各大企業最高管理階層，「經理人如何制訂決策」(How Business man Make Decisions-Fortune, Aug. 1955)時，所發現的現象，他們大多並不瞭解，或無法詳述他們制訂決策的方法。

有鑑於此，一種嚴格的、逐步實施的決策過程就迫切地需要了，有了這項體認後，複雜的管理理論，乃不斷地發展出來，數學模式和系統分析技術已把制訂決策帶入一個十分微妙的境域，其中使用了複雜的機率和統計理論，(在這本書中你就可看到。)有一種無需要數學魔術的方法可以幫助你制訂明智而創新的決策。

解決問題和制訂決策必須依循本書所述的邏輯觀念和有規則的順序。這裏所建立的方法，引導你明瞭決策的障礙和目標之所在，帶你一步一步解決問題及制訂決策：從驗證和分析問題開始，經過方案解答的發展和評估，到選擇一個符合你需要的最佳方案。

本書所述的方法無論在你單獨制訂決策或採群體討論一種「共識」的精神——都能順利使用。

本書採用所謂「疊積木」(building-block)的方式，幫助你避免決策者通常所犯的錯

誤——亦即採用直覺的方法，未經設定目標，了解可行範圍，就妄下定論，以致失敗。同時，也幫助你避免一個極大的決策陷阱——依自己的判斷和主觀而妄下假定。

本方法提供你最終決策的可信度。此外，它減低因偏見、私人需要或情緒曲解所產生的危險。也告訴他人，這是經過你及你的幕僚全盤的調查、分析，書面化和腦力激盪而獲致的成果。當然，沒有一種方法可以制訂一種完全無風險的決策，但是小心而廣泛的分析各個論點，可以引導出你做更明智，可信賴且富創意的決策。

譯序

隨著競爭的壓力，國內的工商企業對於資源的有效管理要求，日益提高，而身為有限資源的支配者——企業的經營主體——管理者，在面對每日千頭萬緒的管理工作時，有數不完的問題，都要靠他或她下決策來解決，對於這些不斷湧現的管理問題，有的是可以立即加以解決，有的却需要從長計議。但是不論解決的方法如何，如果從問題本身去著手，尋求解決問題的各種方式，將是最快速且最能掌握情勢的方式。

本書是以這個方向為題，所寫的一本管理手冊，但本書不直接了當地告訴讀者個別的管理問題（人事、生產、行銷、財務、研究發展等問題）其解決方法，而是讓讀者瞭解解決問題的步驟及原則，作為一種管理知識，當面對問題時能依這些原則，就問題中去尋求解決方案。事實上管理原則的運用本來就是一種藝術，「運用之妙，存乎一心」，全看管理者的想法而定。

最後，譯者認為可用四句話，來為本書作註解，這四句話是：「管理首重決策，決策需要資訊，資訊來自研究，研究基於知識」。完全說明了管理工作的重點——決策，以及管理

教育的目標——傳授管理知識。

譯者謹識

作者簡介

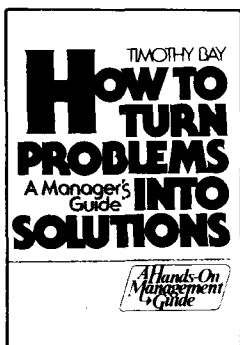
Timothy Bay 是一位自由編輯和作家，他曾歷任報社記者、商業報紙編輯以及廣告文案編輯人。最近，他協助編輯一本名為「餘年何所為」(What to do with the rest of your life) 是一本有關婦女媒體事業(Catalyst Career Guide)的書，由 Simon & Schuster 公司出版。

身為現代社會的一份子，您是否覺得生活緊張？如果您是一位身屬工商、企業界的工作人士，您覺得每天有解決不完的問題、有無數的壓力要由您來承擔嗎？

緊張的日子是人人都想要避免的，可是接二連三的困擾，却不停地在煩擾著我們的心緒，使我們再也不能像從前般，心平氣和地去面對週遭的環境、處理棘手的問題；這種危機在工商業界尤其明顯。

本書是針對解決管理問題而成的一本手冊。它不直接地告訴讀者解決問題的方法，而設法誘導讀者如何去瞭解問題的徵結、如何研擬解決的原則與步驟。當您知曉這些基本原則後，就再也沒有能夠困擾您的問題了。

雖然它是為工商企業界人士所寫，但是內文所提供的方法，同樣適用於任何人、任何事，「運用之妙，存乎一心」只要您領略了其中的精髓，相信您日後的生活必定是充滿自信而愉快的。



關於這本書

本書是Executive Enterprises出版公司所出版有關管理技術叢書中之第四冊，每一冊都包含了當今管理界中最優良、流行及實用的精髓觀念。

每天難以逆料的緊張壓力、忽略長期性規劃、衆多的私人問題，如雪片一般不斷而來的備忘錄、專案，以及開會前令人極度不安的壓力，困擾著管理人員。

大量必須閱讀的文件佔據了他們泰半的時間，而這些文件對個人的事業發展及公司福祉又極為重要。然而，誰能騰出這許多時間呢？

在一項調查中顯示，500位總經理中，有415位（即85%）無暇閱讀本行的書充實自己，更遑論去鑽研「大堆頭」精裝巨冊的管理書籍了。雖然這些都有益於培養洞察力及管理技巧。

這一系列管理叢書是爲了配合對資訊的廣大需求，以幫助管理人員作好管理的工作而設計，每一冊書將：

- 逐步描敘管理程序。
- 引導管理者關注最常發生及最耗成本的問題。

66彩色文庫 009

⑨ 家庭園藝——培養家庭生活情趣

1984年11月初版

定價：66元

家庭園藝本來就是各家庭中共同追尋快樂的玩意兒，而且它也能把快樂帶給鄰居或親朋們分享。例如：家裏的小孩把插苗培育的牽牛花，送給友朋當做禮品，受者莫不感動且會驚喜一番；縱使那盆花種得不怎麼樣，但畢竟是自己栽培的，花中有溫馨的感情，與在市場購買的花卉其意義迥然不同。因此小小的一盆「鸞扭」的花，也能增進濃厚的友情，自然地在社會上人際關係也會圓滿愉快。然而要從事園藝，使家人有共同樂趣，並使親朋分享樂趣，必須先要充實一些基本知識；如草花的種類、栽培的方法、植物的生理等，亦進一步研究，使每一季節固定開花的，在季節外也能盛開得五彩繽紛，讓家庭園藝有更高一層樂趣。

66彩色文庫 010

⑩ 天體觀測——兒童思考能力的啟發

1984年11月初版

定價：66元

喜愛星星地人們愈來愈多，但當我們在觀測星空時，若不知浩瀚宇宙間何處蘊有神秘、魅力，就如同不知當地的名勝、古蹟而前去旅行，只是胡亂地移動望遠鏡頭，是無法輕易地找到、了解你所觀測的對象。

本書將星空的美和神秘，展現在諸位面前，並且簡述以肉眼、口徑5公分的玻璃望遠鏡所能觀測到的星空重點以及簡易的觀測法。即便是使用小型望遠鏡，也能充分地享受到觀測星空的樂趣，當諸位看到星星之間雜陳著衆多寶石般的星雲和星團，必然會發出由衷之嘆吧！

目錄

第一部份：瞭解你的問題——發生了什麼事？

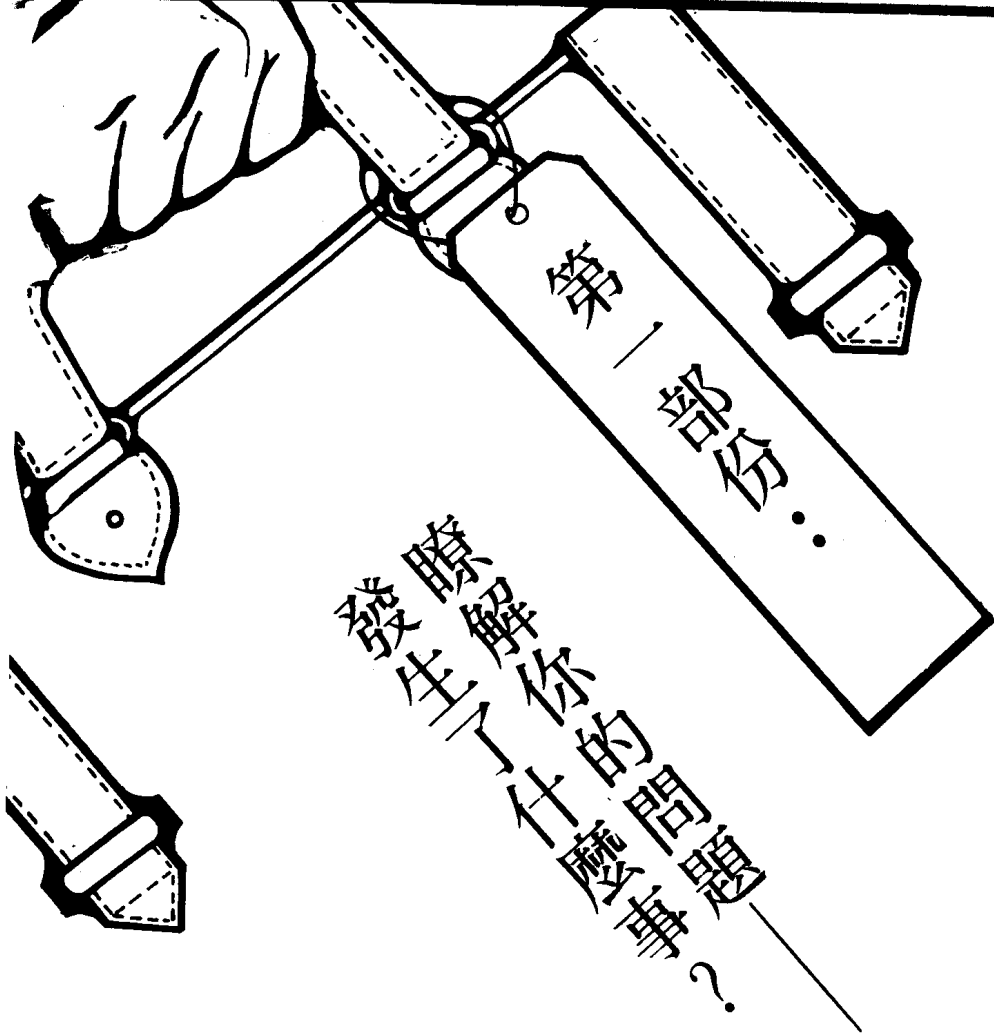
一、設定目標	2
二、掌握各項事實	7
三、分析問題	11
四、評估問題所造成的影響	17
五、描繪出解決問題的一般性策略方向	21

第二部份：決策——在不同方案中選取解決的方法

六、組織一個決策群	26
七、發展一套選擇方案的標準	31
八、驗明自己所擁有的資源	39
九、運用腦力激盪術產生創意性的方案	43
十、分析風險程度	51
十一、評估方案	55
十二、測試決策	61

第三部份：行動——將決策付諸實施

十三、推銷你的決策	66
十四、凡事準備妥當	69
十五、徹底執行與追蹤查核	75
結論	78



當你面臨一個問題時，在進行尋求解答之前，先想想你認為正在發生的問題，是否「確實」發生了？你了解這個問題是如何產生的嗎？你能從導因中分析各類徵兆嗎？還有，你該如何下手解決呢？

一、設定目標

問題：績效達到預算的標準嗎？

Frank Harris 是一家男仕服飾公司的銷售專員，他正和公司總裁 Donald Wollheim 討論有關最近銷售的情形。Harris 首先開了話題：「我想銷售部門同仁的績效應該不至於這麼差啊！」「現在整個工業不景氣，而且最近銷售部門已經進行了一項重大改變」。

Wollheim 開始答腔：「那麼你以為這不該當一回事？你錯了，看看今年的目標，恐怕麻煩大了。如果我們想達到今年的標準，就得想想辦法」 Wollheim 接著又說：「至少該維持個像樣的績效！」

步驟1：設定目標

如果在執行任務時，做錯了什麼，你的計劃目標應該是一個早期警告系統。依例外管理理論：作業目標應該提供經理人員一個指引，知道事情進展情形，另一方面，也比較進行中的進度和計劃是否一致。

標準的設定是基於過去的績效水準。對績效標準認識清楚，就能輕易辨認執行上的誤差。依管理專家所言，由預定的績效之中，找出進行中績效的差異，就可以定義問題了。

目標設定是一切作業的基石，David A. Emery在“*The competent manager*”一書中說：一位管理者最重要的責任是建立一套完整的目標體系，以引導管理上的決策制訂。

你應該密切和同事、下屬商談，依照合理的績效標準，發展各項目標，然後加以完成。共同研商可以使你迅速認清問題所在。同時，當人們擁有共同目標時，尤其是自己參與的目標，他們會覺得更有責任和意願去完成它。

管理專家認為：在目標設立的會議中，記下各要點，並使用分期方針——每週或每天的績效標準——以指引你完成那些目標。

如何設定目標

1 和你的下屬、同事、上司討論長短期目標的選擇：

與此目標有關的人員都應參與，各部門的目標應與公司總目標相契合。以下各項你該常謹記於心：

△在每季結束之時，那些計劃應該開始或者應該完成？

△在每年年終之時，那些又應該開始及完成？

△如何提高績效？

△如何激勵士氣？

△如何在競爭的市場上致勝？

△如何改善公司在社會上以及組織內部的形象？

把過去的績效和進行之中的成果作個比較！

如果你怕對重要目標有所忽略，Emery 提供了一項實用的工具：一份包含有人力資源、資金、機械設備、物料以及時間的檢核表，然後依照各項目進行核對，找出任何可以再改善的項目，而這些項目又是在你的控制之下執行的。

2 對既經選擇的目標，將其中的時間、位置及數量詳加記載：

△目標或計劃該完成的確實時間是何時？

△所需完成的工作在那裏？

△你希望獲得之數量是多少？