

413881

管理層如何做決策

How Executives Make Decisions

吳文雄 編著



信文圖書有限公司

管理層如何做決策

How Executives Make Decisions

葛蘭堂 編著



信文圖書公司 出版



信文圖書公司

SPIN WEN BOOK CO., LTD.

地址：台北市南京東路5段179號2樓
電話：(02) 760-4065・762-1012
郵撥：110820

管理層如何做決策

經營實務系列⑨

編著者	吳文雄
發行人	詹儀正
出版者	信文圖書有限公司
印刷者	凱翎企業公司
定價	新臺幣 元
初版	中華民國70年12月
有版權	內政部局版台業字第1516號

\$180

版權所有・翻印必究

總序

在今天瞬息萬變競爭激烈、的企業環境下，個別企業單位要能屹立不搖與持續成長，必須要有卓越的績效，而欲求產生卓越績效，則必須重視管理。管理並不是一句口號，也不是一套抽象的理論和原則。管理是一種實務，關鍵不在於知，而在於行；管理也是一種腳踏實地的工作，因此它要有專門的技能、工具與技術。

誠然，承擔管理工作的人們，必須要求他們的操作能產生良好效果。縱然是最健康、最富業績的企業，如果其經營效率低落，不免淪於衰亡的命運。因此如何提高企業的經營效率，實為目前工商界的一個極其重要的課題。本套叢書的作者葛蘭堂等諸位先生有鑑於此，窮多年之力，針對此一課題，撰寫成這一套「經營實務系列」叢書，以供實際從事管理工作人士的參考。它的特色是內容新穎資料充實，行文固淺顯易解，說理尤脈絡分明。作者諸君分別服務於教育及工商界多年，具有豐富的管理實務經驗，故能融理論與實務於一爐。因此，無論是學術、工商、軍政各界，對於有志於研習管理知識與實務操作的人士而言，本套叢書確屬開卷有益而宜速研讀的寶典。茲值付梓前夕，謹綴數語，以為之序。

魯傳鼎於國立政治大學商學院

自序

當我們決定進行這個決策研究時，有關這項經營者技能的資料，發現竟沒有較為優良且踏實的實例，實在使編者們十分驚訝。儘管有無數以決策為主題的書籍或文章已經出版，但大部分都是根據第二手的資料，且均極為主觀。

編者們乃採取了一種新的方法。他們認為，最重要的是進入決策者的生活中，實地由他們的言語行動去了解，到底那些元素牽涉在決策裡。於是編者會晤了許多高階經營者，以了解獲致一項決策所需採取的步驟及其執行成果。並且尋找具體的案例。

另外還會晤了許多理論家，他們有的在大學授課，有的在管理決策系統這個特殊領域裡做顧問，這都使得我們的研究更加堅實，也使編者們相信，可以推導出實際有用的決策程序。

這項研究耗用了數百小時在晤談、收集及彙整資料，有許多經營者，學會會員及直接參與這項研究的專家都為此付出了寶貴的時間，因此我們相信，編者們所綜合出來的決策程序，對讀者諸君將有難以估量的價值。

本書乃為開拓這方面研究的新領域，閱讀本書的經營管理者必能有所領悟，並有助於磨練其決策技能。

尤其第五章最為重要有趣。在第五章裡，我們企圖揭開未來厚重的面罩，試著預測一個世紀以後世界各地做決策的情形。

吳 文 雄 謹識

目錄

第1章 何謂決策

- 1-1 在什麼地方做決策..... 5
- 1-2 決定「我們的業務是什麼？」
的重要性..... 6
- 1-3 錯誤的答案導致災禍..... 8
- 1-4 界定「我們的業務是什麼？」
的決策程序..... 10
- 1-5 高階經營者必需決定的
其他關鍵問題..... 12
- 1-6 中階管理者的決策..... 13
- 1-7 決策程序..... 14

第2章 最高經營者如何做決策

- 2-1 決策的元素——我們是
業務是什麼？..... 19
- 2-2 統合與執行..... 22
- 2-3 決策的元素——我們應
進入新市場嗎？..... 24
- 2-4 決策的元素——我們應
擴充設備嗎？..... 26
- 2-5 微波爐的案例..... 28

2-6	蔗渣造紙工廠的案例.....	29
2-7	決策的元素——我們是否 應多角經營？.....	31
2-8	石油生產的經濟狀況改變.....	33
2-9	為變動進行組織.....	35
2-10	克服重大決策的抗拒.....	36
2-11	決策程序中的優先順序.....	38
2-12	最高經營者決策實務的本質.....	39

第3章 中階管理者如何做決策

3-1	對中階管理者職位的一種看法.....	44
3-2	中階管理者所做決策的種類.....	45
3-3	中階管理者在管理決策中的角色.....	49
3-4	中階管理決策與高階管理 決策的比較.....	52

第4章 每個經營者都應知道的 決策理論基礎

4-1	偏好影響決策.....	57
4-2	決策——主要的管理技能.....	60

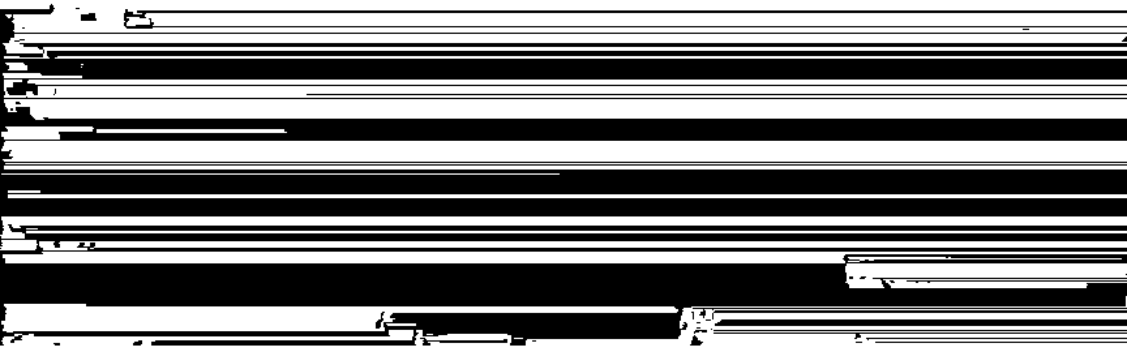
3-3	決策應在什麼階層做成.....	63
3-4	做決策時應先分析環境.....	66
3-5	決策理論的分析技術.....	80
3-6	決策樹分析.....	81
3-7	決策的風險.....	87

第5章 決策的未來——即將面對的課題

5-1	電子計算機的角色.....	92
5-2	電子計算機在決策的什麼地方 可以幫上忙.....	93
5-3	現在電子計算機在決策中的角色...	95
5-4	其他應用模式協助決策的例子.....	97
5-5	參與決策——未來的管理.....	98
5-6	在低度開發國家中決策的未來.....	100

第6章 回顧——決策如何做成

6-1	從問題開始.....	106
6-2	決策——理性行動的順序.....	106
6-3	一項絕不可違背的規則.....	109



2 管理層如何做決策

「決策」涵蓋了相當廣泛的人類行為，從瑣碎的小事到極重要的事都包含在內，例如一個人「決定」就寢、僱用更多工人或為籌措新工廠的資金去借五百萬元都是決策。但是本書只討論具有與一般下決定的行為不同性質的「企業決策」

現代企業報告的編者們認為：一項決策

- (1) 必需在做決策時，無法正確衡量其潛在衝擊的交替方案間做理性選擇。
- (2) 必需對企業活動有可衡量的影響。
- (3) 可能影響企業的倫理、環境、社會、政治諸要素。
- (4) 若逃避或拖延，則現在或將來，一定對企業會有嚴重影響。

若是經營者的行為沒有涉及以上的一個或多個性質，那就不是本書所認為的決策，僅是下定決心去做某些次要的事，並且應由低於管理階層的人去處理。一項決策就是去回答事實不清楚以致答案並非顯而易見的問題，若是事實清楚答案明顯就不叫決策了。

例如，一個功能正常的油表，指針指著零，那很明顯的表示油槽是空的。回答，這輛汽車是否應加油？這個問題就不需要決策，事實非常清楚，若駕駛員要發動引擎，他沒有任何代替案，也沒有任何選擇，只有加油

才行。

由於了解某項存貨一旦達到預定的經濟採購量水準時，是並不需要任何決策，因此一般企業的辦事員或大企業中電腦已經減少了採購部門的採購員，因為若這項物料必需繼續供應，那進貨是一定的，而且一個辦事員或電腦就能開出採購單，就不再需要管理階層的採購員。

在上述補充存貨的例子裡，並不需要本書所謂的決策，但若問題為：「公司應當自製或外購該項物料？」則便應採行決策程序。因為這個問題相關的事實不明、答案不明，且包含一項以上的選擇，對企業有可衡量的衝擊，並對各項經營要素有影響，且會因拖延將導致更重大的影響（若是不回答自製或外購這個問題，什麼都沒做的話，存貨將會耗盡而企業也只好停工了）。

很久以前，羅馬人就制定了一項原則，指導不知道什麼時候應參與決策的經營者，他們認為：「為官不為瑣事管」一個經營者也當如此。

1-1

在什麼地方做決策

決策乃依其對企業的影響，分別在兩個管理階層中完成。

高階管理決策僅處理重大的機會及有潛在威脅有關的事項，包括確定企業的目標及其方法、產品、市場或管理哲學等重大改變，例如收購別的公司及如何克服不當的立法等決定。

中階管理決策僅處理與執行、改善及為加速實現高階管理人員的決策，所需的作業，亦即僅與以最低成本，準時而正確的達成任務有關。中階管理人員乃提供員工，為達成績效目標所需的指導與專門知識，並不設定任何政策，而只是將政策轉化為產品或服務。

在研究中，我們發現，除非高階經營者了解以下諸事，否則將會替企業招來災禍。所應了解的是：

決策的內容是什麼？

什麼時候應做決策？

怎樣統合意見與資訊？

為什麼一個決策必需有行動指令？

為確保決策達成預期效果，應如何督察？

1-2

決定「我們的業務是什麼？」的重要性

對最高經營者來說，沒有任何決策比一再重複的回答「我們現在的業務是什麼？」「我們將來的業務是什麼？」「我們的業務應該是什麼？」這幾個問題更重要了。每一個最高經營者，不但在開辦企業初應當問這幾個問題，開始營業後，更應定期的重複再問。我們要特別強調：這些問題並沒有最後的答案，環境隨時在變動，而現在正確的答案，可能明年甚至明天就過時了。

在與許多顯要的經營者討論這些問題的重要性時，所有的經營者都一致同意：不管企業規模大小，產品服務的種類是什麼，這些問題都是最重要的，在稍後的章節裡，將提出詳細的個案為證。

不問這些問題，企業將會導致災禍；問的不好仍是會導致混亂、內部衝突及公衆的反感，最後必將使企業解體。

那麼這些看起來很簡單的問題，其答案將如何影響企業的生存呢？以美國企業歷史舉例，首先舉美國電話電報公司為例。

在一九〇五年，美國電話電報公司陷入窘境時，濟奧多·威爾接掌了該公司，那時公司雖然仍賺錢，但却深為內部衝突、矛盾的指令及混淆的目標所苦，不公平的費率與沒有效率的作業也激怒了公衆；國會考慮了公

衆的強烈抗議之後，有意將公司國有化，公司當局忙於與政府戰鬥却忽略了其他業務，災難顯然就在眼前。

威爾當時自問「我們的業務是什麼？」，並且考慮了許多不同的答案，也就是說，他們的業務是賣電話或是獲得更多的用戶，甚至認為是合併的煉銅公司還是銷售銅製品？

威爾又問「美國電報電話公司在社會上的處境怎樣？」「公司和社會間有什麼相互影響？」及「現在及未來公司的基本任務和責任是什麼？」等問題。

他正確的做了「我們的業務是向社會提供服務。」的結論。這個答案與利益，政府統制或費率結構都無關，因為威爾了解，這些事情雖然重要，但只不過是公司無法完成該做的事的病徵，真正重要的乃是服務，威爾認為，讓服務成為公司的業務，其他的問題自都將隨之解決。

威爾將「我們的業務就是服務」的觀念，注入公司所有經營階層中，並藉此阻延了政府急迫的行動，使威爾及他的經營群，能夠建立保護公司及公衆兩方利益的規章條例。

威爾對「我們的業務是什麼？」這個困難問題的簡

1-3

錯誤的答案導致災禍

單回答，使得電話公司維持了私有型態。

雖然，對濟奧多·威爾來說，「我們的業務是什麼？」這個問題的答案似乎相當清楚，但是十九世紀的美國鐵路經營者，却無法了解這個問題，也沒有充分的證據顯示他們曾問過這個問題，就算他們曾鄭重的自問，顯然答案也是錯的，由於這個錯誤，他們的公司直到現在仍在衰退中。

在這個二十世紀初期，鐵路似乎在美國運輸業已掌握無可動搖的控制地位。市場正在擴大，政府給予協助，市鎮競相請求鋪軌，營運也在賺錢，鐵路似乎將永遠掌握運輸。

但是，除了不平等的費率、沒有效率、自殺性的競爭之外，許多經營者的傲慢自大也都成為咒罵的對象。最好的例子是，紐約中央鐵路公司首長威廉·樊得比在應付政府調查時，竟然罵說「公眾都該死！」，這句話一直在鐵路經營裡作祟。但是鐵路的經營者，却都忽視了。