

企業禁區

突破管理決策危機的12堂課

FORBIDDEN ZONE



ADMINISTRATOR

Alan Webber 亞倫·韋伯◎著
李嘉琛◎編譯

管理人提升一盞斯能力的必讀書！

韋伯管理書精準指出公司管理階層必須要有的基本能力！

企業「居安思危」的觀念書

- ◎精確指出現代企業風險管理的要點
- ◎提供解決管理及決策危機的方程式

港台書

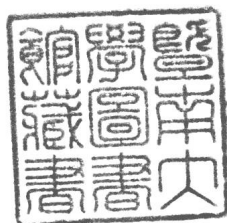
F270
2006182

KNOWLEDGE
UUUUUUUUUU

企業禁區

突破管理決策危機的12堂課

Forbidden Zone



Alan Webber 亞倫·韋伯◎著

李嘉琛◎編譯



九角文化事業有限公司
NONAGON CULTURE CO.,LTD.

書名 企業禁區—突破管理決策危機的12堂課
作者 Alan Webber 亞倫·韋伯
出版發行 九角文化事業有限公司
發行人 陳琦男
地址 台北縣220板橋市文化路一段46巷52號1樓
電話 (02)2969-2621
郵撥帳號 19778988 九角文化事業有限公司 (郵撥購買，另付一成郵資)
E-Mail nonagon@seed.net.tw

總編輯 陳琦男
叢書主編 梁仁禎
美術編輯 鐸奇設計

製版印刷 唐楷設計印刷有限公司
內文排版 陽明電腦排版股份有限公司

總經銷 創智文化有限公司
訂書專線 (02)2242-1566
傳真專線 (02)2242-2922

ISBN 957-29714-3-3
出版日期 2004年07月初版
本書特價 220元

如有破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換
讀者服務傳真電話 (02) 2969-2131

國家圖書館出版品預行編目資料

企業禁區:突破管理決策危機的12堂課/ 亞倫·韋伯(Alan Webber)著;李嘉琛編譯. -- 初版. -- 臺北縣板橋市: 九角文化, 2004 [民93]

面: 公分

ISBN 957-29714-3-3(平裝)

1. 危機管理 2. 企業管理

494

93010657





港台書

F270
2006182

KNOWLEDGE



企業禁區

突破管理決策危機的12堂課

Forbidden Zone



Alan Webber 亞倫·韋伯◎著

李嘉琛◎編譯

前言

李嘉琛

現代社會是一個競爭日益激烈的多元化社會，經濟生活複雜豐富，所有企業都處在瞬息萬變的環境中，各種危機從諸多方面影響著企業，因此，企業的經營者不僅要有競爭概念，也要有危機概念；不僅要有危機管理意識，更要掌握風險管理的觀念與內容，還要把這些技巧融入到日常的工作和行動中去，進而在其企業或自身工作面臨危機時，能從容應對，突破管理危機。

管理者要有效地對危機進行管理，就必須了解危機的形成過程。危機是由不均衡和混亂狀態所引發的特殊情況，企業危機的形成和發展，大致可分為四個階段：潛伏期、爆發期、後遺症期、解決期；相對地企業的危機管理也可以分為三個重要階段：事前（潛伏期）、事中（爆發期）、事後（後遺症期、解決期）。

有效的危機管理需要做到以下幾個方面：

○移轉或縮減危機的來源、範圍和影響。



○提高危機事前管理的重要性。

○改進對危機的事中管理。

○完善修復管理，以能迅速有效地減輕危機造成的長期損害。

經營者要有效地管理危機，第一步就是要確認危機的來源，即確認潛伏的風險，我們要評估對於我們企業可能會存在什麼樣的風險、威脅或危險，這就是所謂的風險評估。企業的經營管理活動概括而言可以分為幾個部分，其中的風險管理部分，即具有與戰略規劃有關的戰略性風險，也有與企業日常經營管理有關的操作性風險。事實上由於在企業的運作中，戰略規劃和日常經營以及外部環境時刻地在相互影響，這便使企業所面臨的風險因素變得十分複雜，初步的劃分有助於管理者對企業經營中的各項風險進行更有效的評估與管理。

企業的戰略性風險可以分為四種：

第一種戰略性風險是客觀環境風險，如經濟形勢變化或出現新的政策規定，其次一種是顧客，顧客也會帶來戰略性風險，顧客的態度和期望發生變化，顧客的需求比以前更加難以捉摸。第三個戰略性風險是全球化的競爭趨勢，沒有任何市場完全不受

新的競爭的影響，任何市場，尤其是有利可圖的市場，都將很快地出現激烈的競爭。最後一種，變化日益加速的新技術正在帶來新的威脅和機會。

管理者在開始考慮會影響公司的操作性風險以前，必須牢牢抓住這四個戰略性問題，但是由於企業的戰略性風險管理其涉及層面太廣和太過於複雜、不確定，事實上很難通過預先制定好的程式和規則來進行管理。戰略性風險通常應該在董事會這一層次上加以處理，這便要求董事會有科學的決策機制、足夠的知識和資訊來制定有效的戰略性規劃，進而有效的管理戰略性風險。

企業的操作性風險是本書要談的重點，因為操作性風險在很大程度上可以通過制定好的程式和規則來進行管理。從系統的觀念出發，我們可以把企業視為一個將來自於外部的輸入通過企業內部轉換而為生一定輸出（產品和服務）的一個系統，這個系統又是社會大系統的一部分，不斷與大的系統交互影響。這樣我們可以把企業的操作風險簡單的劃分成兩個部分：投入與轉換過程中的風險和輸出後的使用風險。顯而易見的是，對於不同的企業而言，其可能面臨的操作性風險類型和程度是截然不同的，因此風險管理的重點也應該有所不同。在對公司的操作性風險進行全面評估時，應按



照一定的框架來進行評估，以確保評估的全面與完整性。

危機管理的事後管理要做的第一件事就是總結經驗教訓。這裡面包含兩個層次的總結，第一個層次是針對所發生的危機本身的總結，即調查問題是怎樣發生的，查明問題的原因，採取必要的步驟，以防再次發生。第二層次的總結則是針對公司的危機管理的總結，即反省檢討公司應對處理整個危機的全部過程，檢查公司在應對危機中所做的決策與所採取的行動，從中發現公司危機管理的不足之處，進一步完善公司的危機管理模式與制度。

總而言之，企業要長久的持續生存下去，就必須要有效率地去解決管理經營中將會面臨的種種危機，企業的經營者對「居安思危」的觀念應該時刻銘記在心。

前言

第一堂課 何謂解決問題？

019

1 何謂問題？

020

▼「問題」就是必須解決的事

020

2 問題的種類

022

▼兩種問題

023

▼管理品質卻無法提昇品質

025

3 解決問題的一般程序

027

第二堂課 爲什麼問題無法解決

033

1 習慣於抽象思考

035

2 受制於原有概念

037

3 虛應故事不知變通

038

4 畏懼失敗的心理

039

5 企業風格與價值觀的影響

041

6 堅持既定體制，侷限思考範圍

042

7 反對改變既定事實

044

第三堂課

解決問題必須從定義問題開始

049

8 拘泥於自尊心與面子 045

9 受制於過去的成功經驗 046

10 欠缺方法論 047

1 定義問題的重點 050

▼問題必須具體地細分並掌握 050

▼5 W 1 H 是基本原則 051

▼問題須定量掌握 052

▼不要模糊問題的焦點 052

2 探索認知落差 (Perception Gap) 053

▼相同的話也會有不同的詮釋 053

▼立場及價值觀會影響認知 054

▼避免一開始就篩選情報 056

3 定義問題從掌握事實開始 057

▼不斷地去熟悉現場 057

▼重視原始資料 058

第四堂課

發現問題的具體方法

067

- ▼切勿馬上思考對策 059
- 4 從管理原則中發現問題 061
- 5 追求管理空間 063
- ▼成本及問題在系統規畫時即已決定 065

1 問題與冰山相同，勿受限於表像 068

▼因果系列分析 068

2 分析是解決問題的基本 068

▼詳細區分就是分析 069

▼學習分析力 070

▼觀察差異和變化 070

3 如果分析結果與實際狀況出現差距 072

▼資料只能顯示局部事實 072

▼重視實際的感覺 073

▼相同的事實會因環境而有不同結果 074

4 決定問題優先順序的方法 075

第五堂課 掌握未來型問題的方法 077

1 如何描繪應有的形態 078

2 描繪未來的夢想 079

3 透過環境分析預測未來的世界脈動 079

▼發現未來型問題才是成功之道 080

▼以發生機率和衝擊力來分析風險 081

4 從原理、原則來思考應有的形態 082

▼凡事都存有成功的關鍵（K F S） 082

▼發現 K F S 的方法 084

5 思考真正滿足顧客的是什麼 086

6 思考提昇效果及效率的空間 087

▼活用「標準檢查模式」 089

第六堂課 分析解決方案的結構 091

1 問題不同，解決的方法也不同 092

▼人體問題不適合用科學方法解決 092

▼解決單純的問題只需「經驗和直覺」 093

2 假設與驗證是基本程式	093
3 解決問題有準則	095
▼ 戰略準則	096
▼ 以成本決定勝負或是以差異化決定勝負	096
▼ 分散目標或集中目標	097
▼ 強者的戰略	098
▼ 弱者的戰略	099
▼ 「重要的事情非做不可」的觀念是錯誤的	099
▼ 公司內部業務的改善原則	101
4 資訊影響思考	104
▼ 勿沈淪於「資訊過多」這一句話	105
▼ 接納不同的想法	106
5 選擇對策的方法	107
▼ 以效果、可行性、經濟效益為三大基準	107
▼ P O C D S M 基本原則	108
▼ 勿以加重平均分數的方法選擇對策	109
▼ 先評估自己的實力再選擇對策	110