

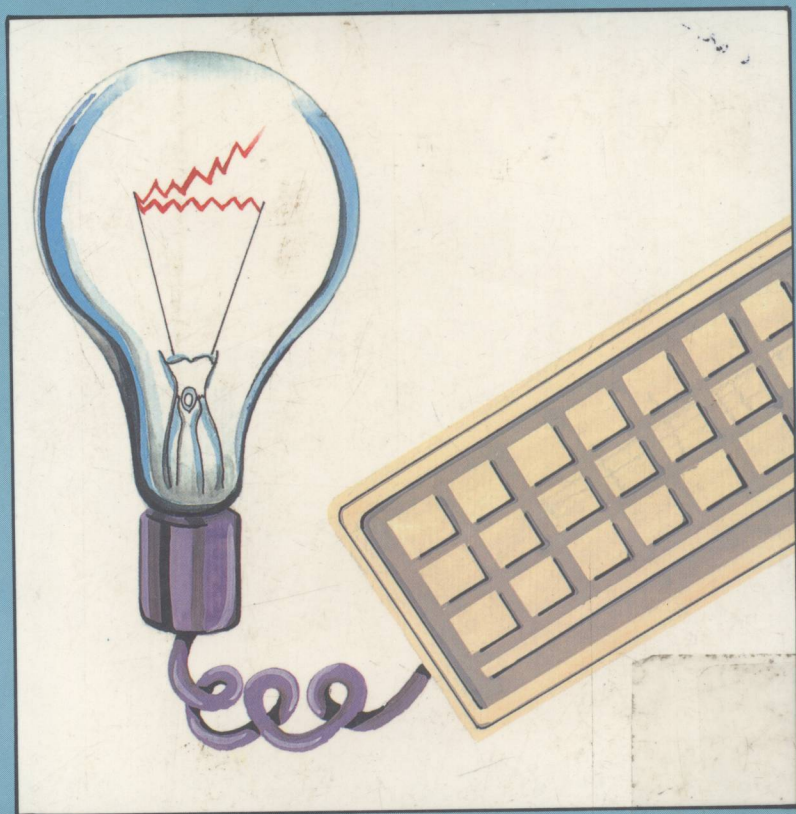
管理

做個成功的決策人

57-031

# 管理的智慧

約翰・艾戴爾 原著 林憲正 編譯



頂淵

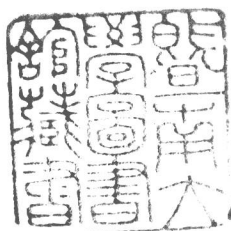
656089

F 272.3  
904

# 管理的智慧

做個成功的決策人

約翰・艾戴爾 原著 林憲正 編譯



90055332

頂淵文化事業有限公司

版權所有・翻印必究

經營管理 ⑨

## 管理的智慧

定價：150 元

著者：約翰・艾戴爾

譯者：林憲正

策劃編輯：陳清榮

策劃發行：唐文彪

發行人：王翠華

發行所：頂淵文化事業有限公司

地址：台北市八德路一段82巷3號1樓

電話：02-3963033

郵發帳號：0784385-1

出版字號：局版臺業字第叁叁肆伍號

印刷所：吉豐印製有限公司

地址：板橋市三民路二段正隆巷46弄7號

中華民國77年2月出版

全省各大書局均售

本書如有缺頁破損，請寄回更換

John Adair

# **Effective Decision-making**

# 經營管理叢書 總序

管理是企業競爭獲勝的關鍵，是獲取利潤的主要泉源；因此有系統的吸收、消化管理制度和技術，乃是創造經濟「奇蹟」的原動力，更是突破「瓶頸」的樞紐。企界欲「創造卓越」思「追求熱潮」，令業績蒸蒸日上，非唯健全科學化管理制度不為功；管理邁向科學化發展的重要，不但是當今世界發展的共同趨勢，也是各國努力追求的目標，所以是我們現時裡最主要的課題。

然而管理制度的良窳，仍在於新知識、新技術、新理念的獲取，能否融合吸收應用、進而發揚光大；因此如何塑造健全的經營理念，建立科學化的管理制度和加強培養專業經理人才，以因應管理專業化的時代要求，是企業升級的指標。

際茲知識爆炸的時代，應如何以最迅捷的方法去吸收新知識新技術新理念，並以最少的花費去獲取最佳之成果，達到事半功倍的經濟效率；本「經營管理」叢書的出版問世，即本著蒐集經營理念與管理制度的服務精神，提倡新智能供所抉擇。企業之發達，經濟的繁榮，以及國家社會的進步壯盛，是大家的理想和期望；我們將一本初衷兢兢業業為企業的升級略盡綿薄之力，更企盼先進賢達諸君不吝賜教。

頂淵文化事業有限公司 謹識

七十四年八月

## 譯 序

「錯誤的決策，其害遠甚於貪污。」做人如此，為官如此，經營企業更是如此。

一般人很容易忽略做決定的重要性；我們的生長過程，就是一連串解決問題的過程，解決問題，基本上就是一種決定；根據對問題的瞭解、對周遭環境的認知，以及對未來的預期，我們選擇一個最適合的方式，做出決定，並身體力行，達成我們所希望的結果。

而人事間的事，不如想像中的那麼單純，四周的一事一物，彼此均存在著互動關係，所謂牽一髮而動全身，即指此。因此，在所謂的決策問題上，先是問題的發生，然後是收集資料，資料收集得越周詳，考慮就越周延，選擇的機會也越多，而最後做出的決策，也較能符合事實上的需要；若是考慮不周，或有所疏漏，極有可能留下相當的後患。

近年來，國內外大小企業，均十分重視經營管理，企管顧問公司也如雨後春筍，而MBA也炙手可熱，但對於決策的問題，似乎較少提及。決策，很容易引人誤會，誤以為一項重大的政策決定，才能稱之為決策；其實，生活上一些問題的決定，也是另一種型態的決策，所以，不必對它有先入為主的偏見。

決策的錯誤，可以使個人或企業步上歧途，甚至以後的年年月月，都要為這項決策彌補。舉

最實際的例子，裕隆汽車公司是國內排名前十名的民營企業，他們在苗栗三義設廠，就是錯誤的決策，因為三義地方多霧，對機器、廠房、成品和零件，具有某種程度的影響，而裕隆決策當局，如果事先考量過這個問題，在決定在三義設廠時，必須要對這個問題有通盤的考量。

本書雖定名為「管理的智慧」，其內容包含廣泛，甚至探討到哲學思考的過程，加上書內所附的問題，不僅企業界人士可作為自我提昇的參考書籍，一般人也可以它作為自我考評的工具，同時也可以參考它，作為自己動腦的指標。

林重謨

# 原序

做決定是經營管理的一項基本功能。加上領導能力和溝通，組合成經理人應該積極發展的最重要的能力。本書的目的就是幫助你完成這些。

做決定的真正時刻，無法加以研究。有時，你甚至根本不知道。因此，我們關心的是下定決心的過程，導致決定的心智活動，也就是：思考。

經理人應視導致行動的思考，爲一種苛刻的活動。「如果我對這個有任何忠言，」當代最偉大的商人之一的羅伊·湯姆遜這樣寫道：「相信我，這是艱苦的工作，根據我的仔細觀察，我敢說很少人準備從事這項困難又累人的工作。」

決定，暗示從很多可能中做選擇。思考是衡量每項行動的贊成與反對的基本工作。一個決定性的人，有權停止思考開始行動。

這種特性的做決定，不該耗盡經理思考的時間。它假定了你已知目標是什麼，但實際情形常不是這樣。任何機構對於它的目標、目的，總是要「思考得令人頭痛生厭。」

跟日常的決定無關的另一主要思考領域，就是構思新的主意。創造新的產品、服務和技術，修正或改進既有的，發現新的機會和新的市場，都需要動腦筋思考。太注重於決定，可能會有不



利於生產的情事發生。

在這個簡圖上，我們需要把思考適當地引進經營管理之中，這也就成為所謂的解決問題。一個問題，表示某些事擺在你的面前需要料理、解決或回答。它是非常普通的字眼，在日常生活中經常使用：傑克喝酒的問題、失業的問題、通貨膨脹問題等等。

這些案例中，隨意描述事件狀態的需要決定。因此，做決定和解決問題易於相互合併；有些經營管理的著作，甚至將做決定和解決問題視為同義，這是錯誤的。

我認為，經理人可能面臨兩大類的問題。第一類像是路障，他必須決定目標和選擇行動的途徑。途中某處遭遇無法預見的障礙，像衛星工廠的罷工或重要同事意外生病等。他該怎麼辦？這種問題，源自決定。如果不決定任何事，就沒有任何問題。處理他們的心智活動過程，跟做決定完全一樣。

第二類問題跟系統有關。某種東西，因機械系統像生產線或機械發生故障。然後解決問題者，必須像醫生診療人的身體一樣，他必須研究症狀，找出故障的原因。因為糾正了故障的原因，才能恢復系統的正常，這種問題的解決，非常依賴專業知識和現場經驗。經理人職務升得越高，這種事通常就必須委託專才。

我們不必採取行動，就能解決很多問題。但決定暗示行動和改變：生活不再跟以前一樣，很可能有極大的差異。專長於解決理論性問題的人，可能缺乏面臨不確定和冒險時所需要的特質。

經理人做決定的情況，是第一主題。我在這一章裡，將理性的經理人跟經理人實際做的事相互比對，主要是使你認真思考自己如何運用時間。我同時強調做決定的意義。

以後的幾章檢討思考的基本功能：分析、推理、綜合和全盤性思考、概念化、想像和評估。這些都以實例和個案研究，來加以說明。我從卓越於做決定和相關的思考形成者的經驗中，挑取一些實例。實例不見得取自商界：如思考慮較廣泛的推理或典範，可以擴展心靈。為進一步刺激讀者動腦，這本書包括一些練習和活動，使您能邊閱讀本書邊處理問題。

第九章，我探討在做決定中我所謂的「奧妙心靈」，它是一種思考觀點，但在一般管理學的書籍中，很少加以注意。如果你了解它的存在和知道它如何運作，就可以更有效運用無意識的靈感。接下來，我以在有利的選擇自由間，討論如何做決定，以及新點子如何產生。最後一章，則綜合各個脈絡，建議實際可行的方法，以維持和改進基本心靈的合宜。

# 目 錄

譯 序

原 序

## 第1章

經營管理的狀況……………

極重要的能力 一

理性的經理 三

五點計劃 五

影響做決定的幾個因素 七

經理如何消磨時間 九

重要的資源或可惡的討厭鬼 一五

人是整體的不是備用的零件 一六

投入工作的人 一八

第2章 了解你的智力……………二三

腦 力 二五

三族類的能力 二六

運用你的深層智力 二七

駕馭情緒 三〇

學習的障礙 三二

結 論 三三

第3章 分析……………三五

鑑別良好分析智力的證明 三七

管理上的分析能力 四〇

質問自己的技巧 四三

邏輯學家分析的方法 四四

回 想 四九

整理事實 五〇

情勢的邏輯 五三

走失的飛彈 五四

第4章 整體思考……………六一

整體觀察力 六二

一些整體的方法 六三

整體地思考問題 六五

自然和成長 六七

整體的數字能力 六八

第5章 概念思考……………七一

觀 念 七三

觀念的思考和做決定 七六

沉思的思考 七九

結 論 八二

第6章 想像思考……………八三

影像思考 八四

思考和想像 八八

想像思考實際行動 九一

你能逐漸擴展想像思考嗎？ 九四

回 顧 九六

第7章 評 估……………九九

評估的自主物 一〇〇

思考者的政策 一〇一

請教專家 一〇四

透視評估 一〇八

第8章 你的第六感——直覺……………一一

信任你的直覺 一一三

情緒和直覺 一一五

企業天賦 一二六

結論 一二〇

## 第9章 你的深層智力……………二三

運用原則 二二一

指導方針 二二七

## 第10章 選擇機會……………二二九

擴展選擇機會的範圍 一三一

錯誤的假設 一三五

影響經營選擇的一些限制 一三七

創造更多的選擇機會 一三九

評估後果 一四三

可能性的重 一四四

總 結 一四五

第11章 辯 論……………一四七

如何犯錯 一五一

結 論 一六一

第12章 有用的獨創力……………一六三

什麼是創造力？ 一六三

需要是發明之母 一六五

擴大類推的幅度 一七〇

深層智力的範圍 一七二

點子銀行 一七五

創 新 一七六

管理行動 一七九

第13章 發展你的思考技巧……………一八一



什麼是有效的決定？ 一八一

目標一致 一八五

什麼是有效的思考者？ 一八六

改進你的技巧 一八八

工作中學習 一八九

維持精神合適 一九二

如何避免刺激不足 一九三

結論 一九四

附錄 書中問題解答……………一九七