



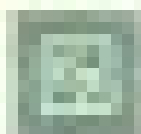
中國生產力中心

問題分析與決策

原著者：Charles H. Kepner
Benjamin B. Tregoe

譯者：戴 鼎

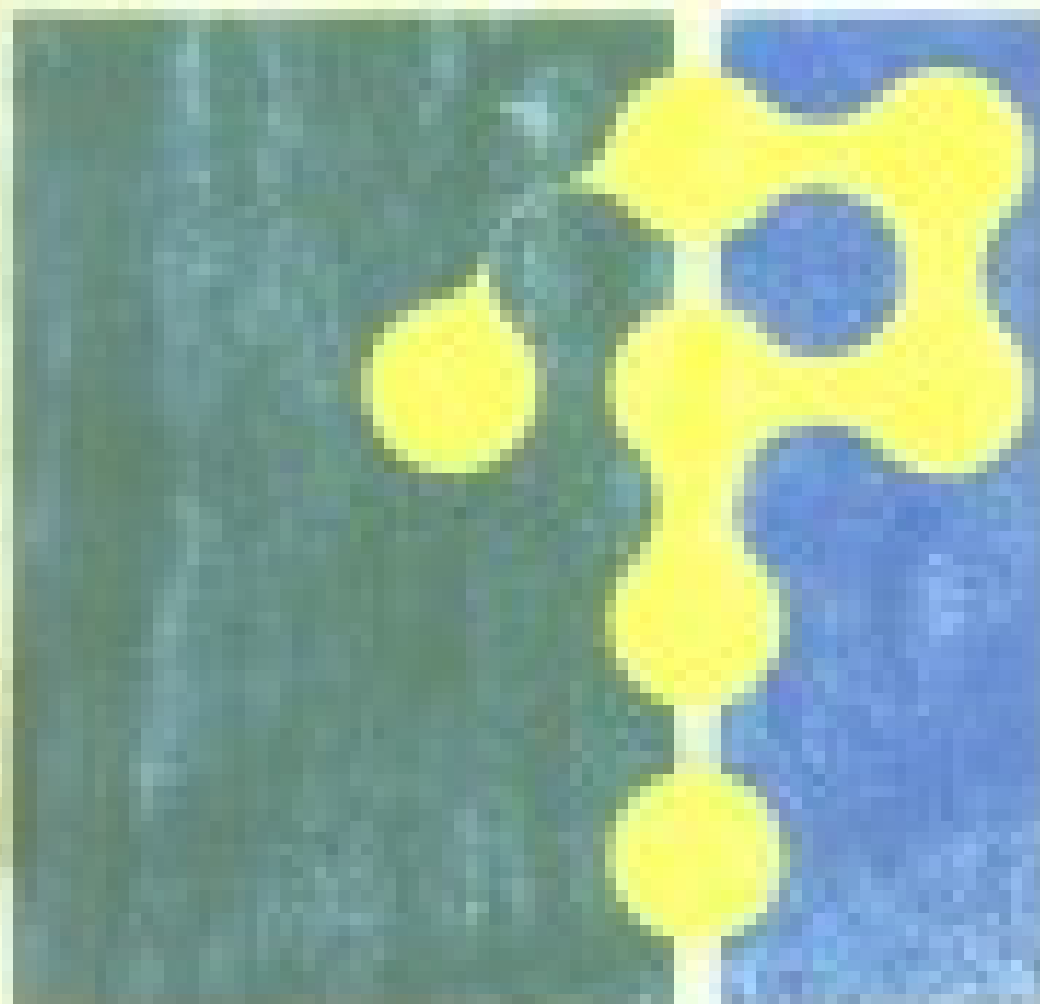




ELSEVIER

問題分析與決策

作者：Robert A. Hoag
譯者：陳國治



F270
41

■生產力叢書■

問題分析與決策

THE RATIONAL MANAGER

版權所有 翻印必究

中華民國五十六年十二月初版

中華民國七十年元月八版

中華民國七十二年十月九版

中華民國七十四年三月十版 每冊定價200元

發行人 / 石 滋 宜

出版者 / 中國生產力中心

台北市敦化北路201之26號11樓 郵撥12734號

設計 / 楊 英 美

問題分析與決策

The Rational Manager

本書中文版係由原出版者美國麥格勞漢圖書公司授權中國生華力中心印行

Authorized translation from English language edition published and printed by the McGraw-Hill Book Company, Inc. New York, the United States of America. Copyright © 1965 by Charles H. Kepner and Benjamin B. Tregoe. All Rights Reserved. This book, or parts thereof, may not be reproduced in any form without written permission of the publishers, except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. Library of Congress Catalog Card Number 65-21586 34175

中 文 版 序 言

本中心為協助我國企業界在管理上遭遇問題時，能以新觀念與新方法對問題作分析及決策起見，曾於五十五年十一月九日邀請美國之Dr. Charles H. Kepner 在臺北市中國之友社發表演講，闡述以推理程序作問題分析及決策的方法，甚引起我企業界人士之重視。本中心為使我企業管理階層能運用此種方法，增進管理效能，遂於五十六年三月及五月兩度邀請Kepner-Tregoe and Associates Inc.之專家來華主持「問題分析及決策能力研討會」兩期，同時並另向美國 McGraw-Hill Book Company 洽購本書「問題分析與決策」之中文版權，進行翻譯出版。

晚近科學及各種專門技術之迅速發展，任何主管人員不可能對各種專門知識或技術均有深切瞭解或經驗，亦無法一一作深入研究；因此亦不能希望以個人所具有之各種專門知識與經驗作為評判研析各部屬所作之建議，在此種環境之下，為使主管人員仍能設法作明智決定 Dr. Kepner 及 Dr. Benjamin B.

IV

Tregoe二氏乃根據其工作經驗與觀察，以五年時間發展成功此一系統化之問題分析及決策方法，執簡取繁，使管理人員對最感棘手之問題得以迎刃而解。此種方法之基本觀念在使管理人員能循推理及邏輯程序，運用資料，分析問題，以獲致健全決策。其分析程序分為三個階段：一為分析已發生之問題謀求解決，二為依循推理步驟研求經營決策，三為防止潛在問題之發生；段落清楚，程序分明，深入淺出，極易瞭解，使人讀後易於研習運用，不特可使並不具備專門知識經驗之管理人員得以解決否則無法解決之各種專門問題，且可獲致合理之決定；對於專門技術或工程人員則亦可增進其研析問題之技巧，充實其管理方面之處事能力。

本書承國立政治大學公共行政及企業管理教育中心在職訓練主任戴 鼎教授擔任翻譯，幸得早日問世。希望我企業界管理人士多加利用，以培養我國企業經營發展之基礎。

中國生產力及貿易中心總經理 吳 道 良

中華民國五十六年十二月

再 版 序 言

自民國五十六年底本中心譯印的“問題分析與決策”一書問世，發行以來，深受各界之重視，或則設班研討，或則訂為主管必讀書籍，對我國管理科學之推進，獲致極大之助益。

本書所介紹之系統化問題分析與決策方法，其主要在於使管理人員循推理及邏輯程序，分析已發生之問題，謀求健全之決策，或防止潛在問題之發生。其內容則理論與事例並重，既可作為集體研討之教材，亦可作為個人進修之依據，極適合我國各界之需要。

本書在印行第一版時，校對甚詳，錯訛極少，現本中心復將全書詳加校正一遍，以求對各界作更佳之服務。惟讀者如仍發現有錯誤之處，尚祈不吝賜告，俾作更進一步之改進。

現以再版在即，爰綴數語，以誌其經過，是為序。

中國生產力中心總經理



中華民國七十年元月

九 版 序 言

民國七十年初，本中心譯印的“問題分析與決策”一書第八版出版，現在又已出售一空，足見本書的價值受到企業教育訓練界，及企業界的重視，說它是最暢銷的企業管理書也不為過。

本書所介紹之系統化問題分析與決策方法，其主要在於使管理人員循推理及邏輯程序，分析已發生之問題，謀求健全之決策，或防止潛在問題之發生。其內容則理論與事例並重，既可作為集體研討之教材，亦可作為個人進修之依據，極適合我國各界之需要。

最近，我們常常聽說一句話：“錯誤的決策比貪污更可怕”。事實上，也真如此，決策錯誤了，雖加百倍努力，也很難挽回頹勢。個人、團體、企業、社會，乃至國家的事務和命運也莫不如此。因此，問題分析與決策應該受到加倍的重視。本書的第九版發行更有其必要。

中國生產力中心總經理



中華民國七十二年十月

十 版 序 言

民國五十六年，「問題分析與決策」初版問世，發行迄今，提供企業界人士在操危深慮中，力行不懈，努力開拓企業新契機，對啓迪企業界的「憂患意識」不遺餘力。

本書着重於系統化之問題分析與決策方法，深入淺出，對管理人員在發掘或解決各種專門問題時，可充分發揮推理及邏輯的思維，無論對個人或企業團體，均極具助益。

從初版至九版的搶購熱潮中，足見好書是不固偏一隅之見，也不沈溺於偏激，本書之普受各界歡迎，十七年來不斷再版，乃是一大明證。

創業維艱，守成不易，企業界欲求大突破，勢必排除難辛，默默實踐。期望本書第十版的發行，能協助各行各業豁然洞澈，爲個人及企業締造瑰麗光明的遠景。

中國生產力中心總經理 石 滋 宜

中華民國七十四年三月

作者弁言

在發展本書內所提出來的各項概念和程序方面，作者等曾經獲得許多人士和許多機構的合作與協助。作者等特別感謝凱普納—崔戈服務社的當事人的幫忙，其中包括所有曾參加本社訓練課程的經理先生們，他們對改進我們的教學和提供他們自己經驗中的寶貴的事例方面，有直接的貢獻。作者等對在本社領得執照，應用這些概念和程序去訓練他們同仁的各位先生，所作的貢獻，表示謝意。特別對於本社同仁，不斷致力於各種訓練課程之改進與各項概念與程序之修正與發展，表示感激。尤其是本社最初的同仁，羅勃·奧立佛（Robert Oliver）、約翰·金默曼（John W. Zimmerman）、大衛·艾麥利（David A. Emery）及喬治·海伯康（George B. Haberkorn）諸先生之在早期對最初各項觀念的琢磨，特別感謝。作者等並非常感謝本社現有的同仁詹姆斯·巴里特（James E. Barrett）、約翰·阿諾德（John D. Arnold）、羅勃·卡蘭德（Robert W. Calland）、湯姆·史密斯（Tom Earl Smith）、威廉·阿爾梯爾（William J. Altier）、理查·柯普（W. Richard Copp）及羅勃·密勒

(Robert B. Miller) 諸先生。最後，作者對本社全體同仁，特別是露西·凱普納(Lucile F. Kepner)、愛琳娜·佛格(Eleanor R. Fogg)、茱莉亞·富爾默(Julia H. Fulmer)、周安娜(Anna T. Chow)、瑪琳·弗斯(Marion S. Firth)、瑪麗·狄拉克(Mary E. Dirac)，和露絲·密特曼 Ruth S. Mittelman 諸女士以及本書編輯人培林·斯揣克爾先生(Perrin Stryker)，為本書之編刊而盡其最大的努力，致其感謝之忱。

查爾斯 H. 凱普納

本嘉敏 B. 崔 戈

目 錄

中文版序言	III
作者弁言	VII
引 言	1
第 一 章 經理先生們在解決問題	8
第 二 章 在迫切情形下解決問題	29
第 三 章 概念與方法	45
第 四 章 從何處開始	64
第 五 章 如何界定一個問題	81
第 六 章 如何尋求特點與變化	99
第 七 章 尋求原因	116
第 八 章 查驗已發現的原因	132
第 九 章 實際工作上的應用	148
第 十 章 決策分析	191
第十一章 可能發生的問題之分析	228
附 錄：凱普納—崔戈服務社訓練課程概述	253
參考書目簡介	268

引 言

對於到一九六五年為止，已經接受過凱普納（Kepner）與崔戈（Tregoe）兩博士訓練課程的大約一萬五千位有經驗的經理們，這本書是無需加以介紹的。我們可以說，每一位受過訓練的經理先生，都有一項驚人的發現，就是他以前所採用的處理問題與決策的辦法，根本就沒有多大用處，甚至完全沒有用處。說來很遺憾，很少有做經理的人，在他們自己的事業路程上，發現了這一點。其所以沒有發現，大部分是由於他們並不認為他們的推理習慣之再教育與改進是需要的。

可是一位做經理的人，如果思考沒有系統，不合理性，那麼毫無問題的，其所付的代價是極大的。任何一位經理，都可以同想到，在他過去的經驗中，曾經有過多少棘手的問題和錯誤的決策。一位素以管理完善著稱的大公司的經理，有一次和

我說過：「本公司裏每天所發生的沒有被發現的，價值萬元的錯誤，其次數真令我不寒而慄。」可是，跟別人一樣，這位經理並沒有想到，他的屬員們可以被訓練得對問題和決策可以看得更清楚些。而他自己的思想方法也始終是不能貫通的，對於自己處理問題和決策的習慣與方法，也始終沒有好好地檢討一下。這種情形是可以了解的。因為一位經理研究財務、物料以及市場這些問題是比較容易的，而要用自己的腦筋去檢討自己的思想方法，却是件難事。

而且，一般經理們可以運用的關於思想方法的明確的概念始終很缺乏。在最近的有關管理問題的著作中，很多是談到處理問題與決策方面所遭遇到的困難的。（其中一部分著作的摘要，載在本書後面的參考書目簡介中。）但是其中所提出來的理論與體系，似乎有的太複雜，有的又太膚淺，大都把問題分析的方法和決策的方法，混為一談。而電腦和電子資料處理方法發明之後，似乎把問題弄得更混亂。一方面，經理先生們被迫要用電腦來處理業務上的問題；另一方面，他們又時常被人提示，電腦的一套方法與程序，是不能替他們做決策的。這種提示是非常重要的，因為無論他用多少個電腦，他自己對於問題及其解決辦法，仍然必須懂得如何去運用推理的方法才行。

當然，做一個賢明的經理，不止於需要以邏輯與有系統的方式去考慮問題與決策。另外，一位經理還需要有良好的判斷力來做良好的決策，而這種判斷能力，本身就是經驗、價值以及不必專恃嚴格的邏輯推理而就能決定各種措施的天賦才能的結合。訂立目標和政策所根據的各種考慮，就某一觀點去看，同樣地也不一定是合理的。可是，能有系統地推理的能力，却是任何一位想把工作管理好的經理的基本需要。有些成功的經理們的這種能力，是由經驗中培養出來的。但是從本書第一章去看，即使有經驗的經理先生們，他們處理問題與決策的方法，其缺乏效率的情形，也是很驚人的。

就是這種缺乏效率的情形，當一九五〇年代本書兩位作者在加利福尼亞州RAND公司工作的時候，吸引了他們兩人的注意。在截至一九五八年止的幾年之內，社會心理學家的凱普納先生和社會學家的崔戈先生，花了他們大部分時間為美國空軍的進步的防空設施而工作，這一「象牙塔」的工作，終於使他們想到一般人在高度自動化的資料處理系統中運用資料的方法。在業餘時間內，他們研究工業中自動化問題的效果，從這裏再邁一步就是決策方法問題了。他們看到很多業務上的決策，都做得不高明而又極為昂貴。他們深信，一定有些什麼原則與基

本方法可以改善這種管理工作。他們從在 RAND 公司工作時的經驗中，知道如果想發展出一套據以決策的基本概念，就必須走新的途徑。於是他們決定離開現職，自己來從事研究。

他們研究工作的過程是很值得注意的。首先，他們閱覽有關解決問題與決策的各種著作，尋求一套可以做出良好決策的方法、概念或原則。他們零星片斷地找到一些，可是並無多大用處。然後他們又到一個機構中去研究內部的工作，從決策階層一直到會計制度，觀察整個一套的工作程序。可是還無助於發現那些用以解決問題的基本概念。他們兩人坐在崔戈先生家的車房裏，不斷地試驗一個又一個的觀念，可是依然沒有什麼收穫。有一天，他們把研究方式整個地倒轉過來，從一個公司的某一個問題着手，追溯到解決這一問題的程序，仔細剖視每一步驟中的思想過程。

這一實地推敲的方法，產生了與前大不相同的效果。他們根據一位經理在實際工作中怎樣解決問題的情形，發展出一套觀念來。然後，爲了使這些觀念能看得出來，他們又設計了一個模擬性的公司，命名爲 APEX。他們提出來的第一個問題，是一連串的顧客對於 APEX 公司出品的屏門的申訴。他們所以選擇這一問題，是由於當他們坐在車房裏的時候，崔戈先生偶

然看到了房門的屏門。他們認為一扇門如果出了毛病，是很容易想像得到的。當他們開始考慮這個關於屏門問題的細節時，他們開始發現在解決問題方面，通常會發生的混淆。譬如，他們看到一位經理還沒有確定那一個問題是亟待解決的嚴重或緊急的問題之前，你告訴他要「確定問題」，是白費的。又如，在一位經理了解清楚一個問題到底是怎樣一回事之前，你要他先去追究「何以」這個問題會發生，也是毫無用處的。他們以這樣的實驗思想去研究正確解決問題的過程，然後再作了許多實地考察訪問工作去補充他們的想法。他們用了六個月的時間，向各類行業的經理，詢問他們實際解決問題與決策的步驟。

這種研究工作產生了許多新概念。現在的教科書裏的概念都是根據某一種學說而來，而凱普納和崔戈兩氏的概念則是折衷彙派的，而與已有的著作中關於解決問題與決策的著作，則並無相合之處。舉個例說，他們研究出來問題乃是離開標準的一種偏差的概念和問題的原因乃是一種事先未計劃和未預料到的變化的概念之後，才知道賽門教授（Professor Herbert A. Simon）自己在用電腦研究解決問題理論的時候，也發展出類似的概念。凱崔兩氏從對解決問題和決策兩項的分析中，終於研究出十四項概念（見本書第三章），然後並發展出本書最後一