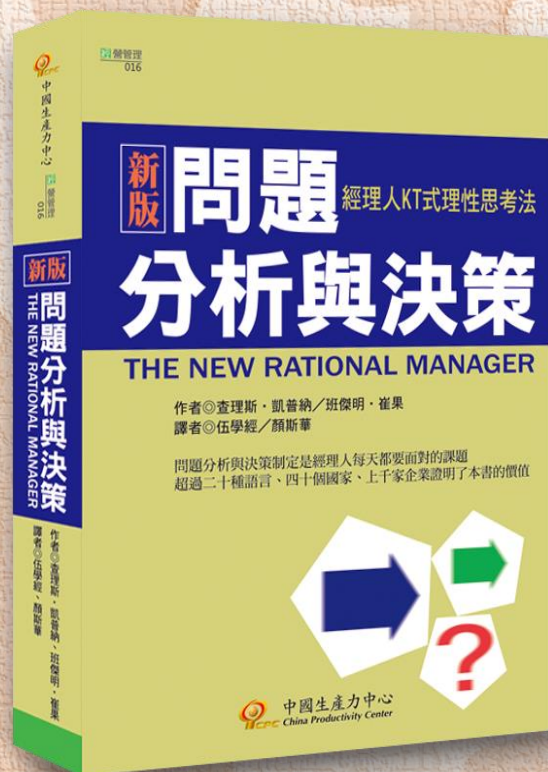


【新版】問題分析與決策



🧠 管理者必修經典
經理人KT式理性思考法

查理斯•凱普納/班傑明•崔果 合著



做出正確決策，是每個經理人
每天都必須面對的考驗。



高效率管理者必備的4種慣用方式(routines)

- 1 迅速而精確地設定優先次序，也知道何時及如何授權，且同時又能保持適當程序的控制權。
- 2 為最佳的研究者——不只是資料的有無而已，也具有應用及分析資料的邏輯。
- 3 「決策」過程的思考模式，與「解決問題」的思考模式，是完全不同的。
- 4 一旦解決一項問題，或做成一項決策之後，有效的管理者會向前額外多走一步，以確定問題不會再度蠢動，決策將會繼續保持成功。



理性思維過程vs.管理 如何達到預期的效果?

理性管理的前提

對於組織有效性的追尋

所有的成員均需戮力追求一個共同目標，並且遵守為達成此一目標所設定的一套程序。

建立一個管理團隊

成員必須是不同類型的人才，都能以其獨特的學識和經驗，做出獨特的貢獻。

四種基本的思考模式

- ◎ 發生什麼事？▶▶全盤了解事件（狀況評估）
- ◎ 這事為什麼發生？▶▶因果思考
- ◎ 應採取哪一條行動路線？▶▶必須做出某種選擇
- ◎ 前途如何？▶▶觀察未來「可能」發生的問題

- 找出組織內**所有負責推動事情發生的人**，其目的就是要使組織發揮完全的潛力，而要達成這個目的，只有靠**團隊合作精神**。
- 而團隊合作，則是以**簡單且共同的語言，以及共同的方法為基礎**，其目的便是要解決組織的重大事件。

理性程序之基礎



問題分析

決策分析

潛在問題與
機會分析

狀況評估

理性程序之基礎 - 問題分析

問題分析之程序



- 🔊 問題分析技術，使人們能夠以**團隊**的方式在一起工作，把他們所知道的資料，匯集成一個共同的格式，以便找出一項問題的原因。
- 🔊 問題分析之相關運用，詳見本書p113~p154。

理性程序之基礎 - 決策分析

決策分析之程序

決策聲明

即決策的名稱，要能指出某種行動，以及所想要的結果，也為所要考慮的選擇方案，設下範圍

發展決策目標

將目標區分為「必要」與「想要」目標

對「想要」的目標予以加權，並比較可選擇方案

先找出最重要的目標，給予十分的權數，再與其他目標比較，給予從十到一的分數

做最好、最平衡的選擇

衡量方案的潛在利得(gain)與潛在陷阱(pitfall)，是否願意接受這選擇的風險以獲得其利益

找出不利的後果

檢視每一選擇方案，其失敗或發生麻煩機率評分（高中低標準 / 十到一分數）

運用「必要」目標來篩選可選擇方案

🔊 決策分析之相關運用，詳見本書p193~p241。

理性程序之基礎 - 潛在問題(機會)分析

潛在問題(機會)分析之基本架構

陳述行動

我們所關切的特定行動
和最後結果是什麼？

列出潛在問題 (機會)

什麼不是我們計畫會
發生的？

考慮造成潛在問題(機 會)發生的可能原因

什麼可能會造成潛在問
題的發生？

設置啓動緊急應變(或 擴大機會)措施的機制

什麼會啟始緊急應變(或
擴大機會)的措施？

準備行動以降低(或 增強)可能的效果

萬一問題(機會)發生了，
我們可以做些什麼？

採取行動來處理可 能的原因

我們可以做些什麼來防止
(或引發)可能原因？

如果沒有任何辦法可以預防
潛在問題及其可能原因，即
直接去設計應變行動，使潛
在問題的影響減至最低。

🔊 潛在問題(機會)分析乃是管理者或組織團隊所做的活動中，報償最大的一種，使他們能依照自己的遠見和希望，建立自己的未來。

理性程序之基礎 - 狀況評估

狀況評估之程序

列出威脅 與機會

目前或未來需要採取行動的關切事項

決定需要的 協助

需要的資訊和承諾

拆解與釐清

需要採取的明確行動

決定需要的 分析

適當的分析型態
與程度

考量嚴重性、急迫 性與成長性

關切各事項間的
優先順序



管理人員績效問題的管理

管理人員績效問題的管理

試著回答 「為什麼會發生」

- ✓ 「應當」的定義及溝通：將「應當」的表現績效，其水準須清楚地讓負責執行工作的人了解。
- ✓ 描述問題情況（規格）：包含確認、地點、時間及廣度。
- ✓ 從問題規格中找出差異：著眼於整個環境來分析其差異性。
- ✓ 改變所點出來的差異
- ✓ 可能原因的產生
- ✓ 可能原因的測試
- ✓ 「最可能原因」的證實

決定要做些什麼

- ✓ 設定清楚的績效目標
- ✓ 有系統地評估選擇方案
- ✓ 評估好的及壞的後果
- ✓ 預防潛在問題

以誠待人

管理人員的績效表現，需採取一種同情而體諒的態度，公平而誠實的對待人，要同時充分使用所有的相關資料。這意謂著你要了解某一工作的目標，並讓大家也了解，使每一個人都能以同樣的方式理解遊戲規則。



在組織內「安裝」理性程序

理性程序成功之7個條件



所欲獲得的成果，以及所欲達成的目標，必須定義清楚，並能為最高管理層和所有參與者所了解和接受。



推介的方式要讓人覺得它們是實用的，而且對那些使用它們的人有好處；它們與工作有關；以及它們很容易在日常真實狀況中。



不是任其自然發展，而是透過某些技術來引導，這些技術能以真實人生中的問題及抉擇來作為教學工具。



組織內的系統和程序，經過修正及重新設計，以便配合「理性程序」理念，並做最大利用，從而使其運用制度化。



處理組織有關事項及決策的人，以及那些督導這些理念運用的人，要能給予獎勵及個人成就感。



「組織」有持續的後續活動，以加強及磨練這些已經獲得的能力，並將其應用延伸至組織的新領域，藉以重申最高管理階層對於應用「理性程序」的決心。



對於「理性程序」的應用成果，持續地監測和評估，對於其進展情形能根據最初目標加以評鑑，並且將這些成果的回饋，提供給所有有關人士。

安裝理性程序的2種方法

適用時機

特性

組織聚焦法 (Organizational Focus)

組織中最高管理當局，為了處理需要**予以分析及矯正之重大關切事項**。

策劃工作不能交給部屬去做，它必須由**最高管理當局**來進行，以便有效控制過程而確保成功。

做法

- 管理當局擬出了一項廣泛的計畫和進度表。
- 找出有助於解決狀況的人，並將其姓名職稱等列出，排定時間學習應用「理性程序」，最高管理當局也包括在其中一份子共同學習。
- 之後，將運用他們所學得的技能，分析指派給他們的有關事項。

個人聚焦法 (Individual Focus)

組織的高級管理階層，為了**提高內部成員之問題分析及決策能力**。

為個別使用，著重於**人力資源規劃**，其所設定的目標，與改進重要人員的能力有關。

做法

- 一開始進行方式與「組織聚焦法」的活動方案完全相同。
- 參與者將他們學到的新技能，運用在自己的問題狀況上。回到工作崗位時，繼續研究解決這些問題，有時也把他們所學得的技能跟同事分享。
- 領導者則以「理性程序顧問」的身份，推動個別或團隊式的應用，並將這些成果記錄，回饋給上司及最高管理當局。

結論：理性管理之提要

- ✓ 「理性管理」給予人們共同的方法及共同的語言，使他們能處理工作上所碰到的普遍及非常狀況，從而建立溝通的管道，使組織更能達到高效率。
- ✓ 在組織日常工作中，使用最廣泛的四種思考模式——找出原因、選出最佳的行動路線、預見未來的問題，以及使複雜的狀況變得能夠管理等——都可以透過「理性程序」的實施予以磨練，使其更具有生產力。
- ✓ 理性管理之目標為充分利用組織人員的思考能力，並以這種能力解決組織的問題。為達成此一目標，便是給予人們執行工作所需的觀念性工具，以及導入他們可以共同使用的方法與技術，讓他們能蒐集和處理資料，來解決問題、做成選擇、預知未來有關事項，並將複雜的狀況分解為可以管理的部分。
- ✓ 理性管理必須透過有計畫的干預，予以計畫、管理，才可能形成。它代表組織運作方式一個重大改變，因此必須由最高管理階層來引進。

作者簡介

查理斯・凱普納(Charles H. Kepner)博士

1958年與班傑明・崔果(Benjamin B. Tregoe)博士共同創辦了凱普納・崔果(KT)公司，總部位於美國紐澤西州的普林斯頓，該公司擅長於策略性及作業性的決策制定。凱普納博士在1983年退休之前，一直擔任該公司的副董事長職位。

班傑明・崔果博士(Benjamin B. Tregoe)

凱普納・崔果公司的榮譽董事長。崔果博士曾協助許多位於美國、加拿大、遠東的公司制定策略，以及在組織內植入理性思維程序的文化。他的文章散見於世界各地的企管期刊與評論。同時，除了本書，他另有兩本著作——《Top Management Strategy》、《Vision in Action》。

購書服務據點

◆汐止總部

地址:221 新北市汐止區新台五路一段79號2樓 (遠東世界中心)

電話:02-26985897

◆承德訓練中心

地址:103 台北市大同區承德路二段81號B1
(首府經貿大樓)

電話:02-25555525

◆中區服務處

地址:407 台中市工業區卅八路189號
電話:04-23505038

◆台南服務處

地址:700 台南市大埔街52號
電話:06-2134413、06-2134818
06-2147167、06-2137240

◆高雄服務處

地址:802 高雄市成功一路232號15樓
電話:07-3362918

◆各線上通路 請點選或掃描QR Code進入>>>

中國生產力中心線上書城



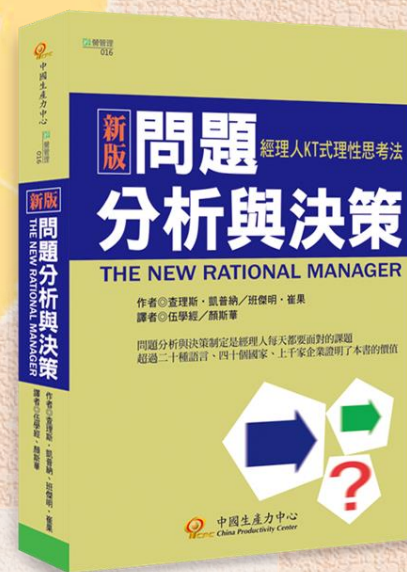
博客來網路書店



誠品網路書店



金石堂網路書店



誠摯感謝 敬請指導



精進效能，做對的人