



決策與危機管理

◆ 任海傳

壹、前言

當你走在街上，巧遇街角超商搶案，你決定是要伸張正義？還是要迴避？當你面對最愛的義大利麵食和牛肉麵，卻只能擇一時，你會如何說服自己，去作你的選擇？每個人、每天都在不知不覺中，從事著大小不同的決定，而面對「yes」或「no」的選項，僅是我們內心感受，屬「決策」項中最單純的了。我們為什麼要作「二選一」抉擇呢？所做出的決定，對我們的危害與影響在那兒？事實上，人生為追求生存，時刻都在接受各樣客觀環境的挑戰，嘗試解決所遭遇的問題，也都在做我們認為是「對的」，或你想是「應當」的「決定」，以因應當前的挑戰或試煉，而每個決定，都會影響到另外一個決定的生成。如果決定要抓歹徒，就要在何時、何處出手，作正確選擇，既要減輕傷害，也要順利將歹徒繩之以法，錯誤決定，不僅會讓自己陷入險境，也可能讓周遭民眾遭殃，面對這些環環相扣「決定」的產生，或許是正確的，或許會遇到危機，甚至無法預估未來發展所可能造成的影響，特別是這些決定，或出於長思、或迫於即時，瞬間心意的抉擇，都夾有個人主觀意識、生活經驗及思考模式等，充滿不確定性，而一個想法與決定，常不會預設要達到何種目的，也不會企求要獲得多大利益。準此，若能適時掌握契機作出決定，縱使無法事事順意，也絕對要比凡事都以投機心態去應對，要來得落實，



畢竟損失與獲利間，都會讓我們學習到成長的經驗，以因應新的挑戰。實際上，我們對如何作出有效決策，以克服各種考驗，不僅對個人發展十分重要，對組織而言，更肩負有興衰存亡的關鍵，值得深思。

解決問題，是我們要作決定的動因，屬被動性質，範圍常限於單體的個人；但決策，不應只是為解決問題，而是要掌握時勢、主導問題，具有積極、主動特性，範疇涵蓋有個人、組織、政府機構，甚至國際互動關係等，可見有效決策會對個人、組織造成相當影響。何謂「決策」？係指人作決定的行為，亦即從多種可能行動中選擇一種的選擇行為^①。社會科學百科全書的定義，「決策」是一種理性的、認知的過程，透過這個過程，可從諸多方案中作出一個抉擇—與經濟學研究途徑相當；「決策」是指在做成抉擇時的行為，即使這些行為是無意識的、受感情驅使的、甚或是習慣性的—與政治學研究途徑相當；「決策」是指做成抉擇的實際過程，可分為對問題的認知、對資訊的搜索、對資訊的分析處理和對不同方案的考慮等階段，及至最後抉擇的形成—與社會學研究途徑相當^②。易君博教授認為：「當一個人或團體從事於任何行動計畫時，即產生了『決策』的行為。自有政治社會的存在以來，便有政治的決策行為。…『決策』乃是指政策制定的過程…。…決策乃是指一個人、團體或政府，在特殊的環境下，為達到某種目的，而選擇最佳途徑或政策的一種行為過程。」^③陳勁甫教授則將「決策」分為狹義「各種可行方案的選擇」，和廣義「在既定的目標下，自環境中搜尋各種可行方案，加以分析、評估與選擇的程序與方法」^④R.C. Snyder認為「決策」是決策者為達到想像中未來事

務的狀態，從社會所限制的各種途徑中，選擇一個行動計畫的過程⁵。諾貝爾獎得主Herbert A. Simon則認為實際作決定的人的行為，不限於指涉在許多可能行動中抉擇一項行動的活動，包括有情報活動、設計活動和抉擇活動等，先是對環境資料的蒐集、瞭解、判斷，再就問題研究，提出並估量各種解決問題的可能途徑，最後就各種可能途徑，選擇一項予以實施⁶。

由於決策行為常會涉及心理學、社會學與政治學等領域，使得原本看似個人、單純、每天反覆發生的決策問題，藉由各領域專家學者對問題與研究的探討，搭以現實社會環境的限制，顯現出交錯、複雜的抉擇系統。當然，這牽涉到個人與個人、個人與團體、組織間橫向與縱向等關係，甚至政府與政府、國家與國家間的互動等，每個階層的決策者，都希望經由理論辯證，確立最佳處置時機，就是邁向成功、遠離錯誤的開始，但通常都事與願違，因為這又涉及人格、複雜、變動及交互影響的限制⁷，使我們陷入盲境而不自知，導致錯估形勢與角色，甚至發生預期中已設想到會忽略的錯誤，而這也是學者專家所反覆探討的議題—失敗案例，用以修正理論；成功案例，佐證理論正確；不確定案例，則依進度檢討其可能發展，如同政府對施政政策擬定與執行的決策、投資人對股市預測與投資失利的決策等，均有例證。綜上，「決策的技術」副標題雖明譯「從全憑運氣到緊握勝算」，但結論似乎未能充分詮釋「緊握勝算」的精義，倒是將原書副標題「The Art and Science of Good Decision」發揮的淋漓盡致，說明了「決策是門藝術與科學」；是故，本文期望藉由書中案例的啟發，結合決策制定與危機管理的概念，從實務案例探討，



說明我們在面臨決策時，所應避免的盲點與應有的正確認知，從而適時選擇有效方案，化危機為轉機、握轉機為契機，增進決策所應有的附加價值，有效提升組織職能，合先敘明。

貳、觀點歸納與心評

本書作者H. W. Lewis在序言中直陳：「這本書由介紹如何有技巧地做決策開始，終於探討如何減少政府錯誤，做成有效決策。」^⑧係以機率論個例的行為模式，來探討政府決策的選擇及如何做成有效決策；邊裕淵教授指出：「由於社會中充滿了不確定性，於是產生機率論。……正因為許多現象其因素極為複雜，複雜到人們無法掌握或者要掌握得花極大代價而不值得，採機率論就有助於決策。」^⑨說明機率論在決策中的重要性；而吳玲玲教授也說：「…決策仍是理性的，決策者根據他所掌握的有限資訊在合理的時間範圍之內，運用過去經驗所歸納出來的法則，做出有效可行的『滿意決策』—雖然不是最佳決策。」及「…我們決策的結果，一般而言不是太差，導致我們忽略最佳決策的可能性。當然所謂最佳決策並非保證每次都中頭彩，而是提升中頭彩的機率。」等^⑩，強調機率論確實是最佳的決策技術。基本上，決策是沒有捷徑可供預測或採行的，不論結果是百分之百的正確，或是一半獲利、一半損害，或是全然失誤，機率論所驗證、歸納的結果，仍能提供相當程度參考，用以避免重大錯誤發生，或將損害降至最低。

本書係就日常生活所發生事物的行為模式加以分析，如投資、賭博及運動等，運用簡潔、淺顯的詞藻與詼諧手法，以謎題、遊戲方式切入，從已知



到未知，透過不確定情形下的決策和競賽等實例推演，協助讀者瞭解對問題的看法，及已知事實的決策方式，並援引政府與大企業型態的決策態樣，來解釋多人、多重標準決策過程，激發讀者對複式決策過程的好奇，進而建構對決策概念的基本認知。謹就讀後觀感，摘述如後：

一、你的決策必須贏過對手，個人、家庭、部族或國家才有活命機會，平時要勤於練習決策技巧，在危急時才不致慌了手腳；面對複雜事物時，人們常落入見樹不見林的陷阱，被細節壓得喘不過氣來，找不到重點，若能將干擾因素降至最低，會是很適當地決策入門方式。

二、個人決策之所以會有不確定性^①，通常是因為我們根本不知道想透過決策達到什麼目的，故理性決策，首須仔細衡量所有可能後果及可採取的行動，誠實考慮潛在利益與損失，決策目的就是要去採取或避免某種行為，或以不同方式去達到目的，沒有行動的決策，根本算不上是決策。

三、當所遇情況越來越危急時，或是直線式思考能發揮作用時，沒有選擇的決策是很重要的，「霍布森選擇」就是沒有選擇；「逐次決策」是指一邊蒐集資料、一邊做決定的決策過程；「贏的策略」是指能夠給你最大成功機會的策略，因為你知道要的是什麼，只須將選擇過程最適化即可；「動態策略」是指多數人都可靠直覺來調整目標，只要能明確說出想要什麼，就一定有辦法達成願望。

四、決策形成 5 步驟，分別是列出所有可採取的行動，從各種可能的行動方案中選出一個來，儘可能列出每個行動的可見後果，評估每種結果可能發



生的機會（可能性、機率），試著表達你對每種結果的渴望或恐懼程度，及把列出來的所有因素全部放在一起考量，做出合理的決策；基本上，決策都幾乎只有一次機會。

五、決策目標就是將淨利極大化；決策必須先將各種可能結果排序；適時建立偏好量表，有助於決策訂定。

六、最佳決策是盡力將可能的行動方案、可能結果及每個結果發生率列出，愈詳細愈好，列出並彙整各項結果可能帶來的歡樂與痛苦，再由資料中找出每項行動的預期價值或效益最高者¹²；決策最高指導原則，就是不可抱持「隨機漫步」觀念。

七、在競爭情況下，如果發現自己的最佳決策跟對方無關，稱之為「優勢策略」，競賽雙方若能彼此合作，反可做出更好決策，「囚犯困境」闡釋了箇中奧妙。

八、「零和競爭」說明了參與人數增加，待解決問題變多時，決策會更形困難；決策是設法要將自己的利益極大化，或是追求損失的極小化，即「最小數極大化」策略，目的在使自己避免失敗¹³；「料敵機先」、「分散風險」等，會使自己獲利最大化。

九、理性決策要靠邏輯，每個螺絲都要配對螺帽；當資源有限時，即無須縝密分析，不同方案的選擇，單純取決於個人偏好，縱使它並非不理性，但決策過程還是會複雜化。

十、專制有利於決策進行，特別是對可怕決策缺乏防備功能時，或是遭遇

到危機狀況時。

十一、「艾洛定律」證實在多人、多重標準的情況下¹⁴，如果堅持某些簡單條件，即使所有條件完全合乎情理，也不可能找到任何以排序為主的明確決策規則；決策在某個時間點後，就毫無意義可言。

十二、決策必須讓受影響者獲得最大利益，如果在事前能越清楚了解目標，結果就會越好；決策責任絕對無法分擔；決策目的，是要將淨快樂與痛苦間差距極大化，就會牽涉到決策目標設定、方案評估與策略選擇等，沒有執行面，所有社會理論都只是空談；有效決策的首要原則，是決策的代價與報酬，都須和決策者切身相關，否則即失去動機做出負責任的決策，失敗之日可期；公共決策存在內在衝突問題，決策者必須果決，不然易被新內在衝突所蓋過；決策最難部分，總在掌握所有事實後才開始，擁有百科全書般的知識並不是決策者的目標，而不確定性則被視為是弱點，幾乎是毀滅性的，卻不得不留意。

十三、戰術決策和其他決策一樣，都涉及心智修養，這是決策理論的核心所在；決策智慧應運用於「分散敵軍，個個擊破」、「聯合次要敵人，打擊主要敵人」及「合則兩利，分則兩害」的戰術選擇上。

十四、做決策時，最不好的情況就是明明沒有特殊原因，卻自以為有；「不可誤將短期結果當作長期指標」、「向平均數迴歸是必然的，不應被視為單純的技巧改變」等，都對理性決策有極大助益。

十五、證券市場投資與內線消息獲得的案例，強調「資訊」取得的重要性，



投資和決策一樣，都對努力和擁有充分資訊的人有利；只要能了解機率，清楚並確定自己的目標，就必能取得優勝。

十六、任何決策的最佳解決之道，就是要先釐清有那些決策方案；在缺乏資訊情況下，或許從思考對方會做出對其有利的決定，再據此做出自己的決策，使自己有最大機會獲得幸福未來。

十七、在做決策時不能只想著要達成目標，卻連目標是什麼也不知道；決策問題核心，是如何在面對不確定性情況下，做出明確決策。

十八、除非在一開始就很清楚自己的既定目標，或想要避免的事，不然永遠無法做出理性決策，就團體決策而言，顯然更難；擁有一定程度的機率知識，對理性決策助益匪淺；各層次、領域決策，都可透過對知識的增長而改善。

依「Why Flip A Coin？」字義，或可譯為「為何要擲錢幣？」意即要做決定時，會受資訊或其他因素限制，而必須經由丟擲錢幣來作選擇。換言之，要學習如何做決策，勢必要先瞭解何謂「機率」？「數學模式」？或是「風險」等概念，因為擲錢幣就是計算機率、發生率的基本實驗，以足球賭局為例，當兩隊輸贏機會各半時，能做的不過是擲錢幣決定下注對象罷了。質言之，本書用字遣詞雖淺顯，案例、遊戲亦多以機率、數學模式等推導與敘述式計算貫穿全文，有關決策的詮釋，則散見於案例或遊戲推演中，似未能讓讀者建構起較完整有序的決策概念，如「賽局」末段：「……，有一點值得特別注意，稍後在第十六章藍徹斯特定律裡也會再度提起。……」此種需前後

參照的用詞比率頗高，對讀者起始觀念的建立，多少有些困擾，算是大格局下的小插曲吧！準此，不論本書架構如何，作者已明確指出有關決策的多項概念，但要如何思考問題，以做出正確決策？決策在實戰運用上的技巧？及避免理性決策陷入險境？等，應該是我們在閱讀完本書後，所要反覆探討與學習的重點所在。

參、決策與危機管理

一、決策經過固定不變嗎

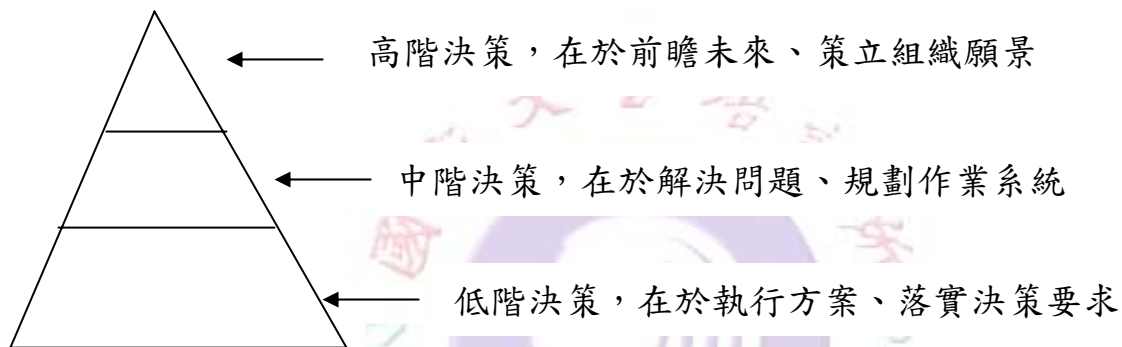
在我們生活情境中，「決策」是無所不在的。許多的科學家、政治家、軍事家或社會心理學家等，都嘗試把人類的決策過程或結局，透過個案研究、探討，期望從經驗累積中歸納出有效決策的行為模式，提供為處理各類問題的參考。事實上，在歷經數十年、甚至百餘年科學研究的成果，諸多推導、發展出來的理論與工具等，依然無法妥適解釋、預測人類複雜思維下的決策行為，特別是那些經過計算出來的數據，不全然能充分解釋當下發生的現象，迫使人類在面對問題時，仍須重新檢視現實環境與資訊條件，以做出真正符合實況、需求的決策行為。為何如此？許多決策行為的研究成果，當時被提付探討或實驗時，其假設狀況大都被單純化，因面對複雜情境的分析，如果範圍不予限縮，會讓結果無法聚焦，而失去研究所要追求的目標，以 H. W. Lewis 所舉「精靈獎賞的兩難」來看，作者以小畢與小酷兩人對精靈所給未透露價值支票的獲利賭博為例，即須自兩人獲利、損失各 50% 機率計算的基礎開始探討，結合期望與決策原則，從而推算誰能在相同環境下獲利最多，此

結果顯然不盡符合實況，因為實務中，決策者常會受到第三者策略、競爭與時效等壓力影響，迫使他們必須放棄，甚至無法運用理論或精確模型等，慢條斯理地去解析問題，並做出階段性、無法完全預測的決策。有關機率、統計概念的建立，對決策者而言，雖是非常重要的學理基礎，但不見得是必要條件，許多大企業的老闆或擁有決策權的經營管理者，他們能叱吒商場、傲視政壇，憑的就是遇事能正確判斷、做決策，但其數理基礎可能都非專家所可期，像小學畢業的王永慶，憑著他的判斷與決策，建構起令人矚目的台塑王國，想想，當他面對投資轉捩點時，他會否精算投資機率？還是他善用了充分資訊，並做出明確的發展策略，引領企業穩步向前。關鍵性的決策，確實是藝術、是科學。

孫子兵法始記篇：「計利以聽，乃為之勢，以佐其外。勢者，因利而制權也。」意指經評估利害得失，有利於我方的戰爭決策既已被採納，便已提供了外在輔助條件，就應根據狀況採取相對應的行動¹⁹，強調了分析與決策的重要性；換言之，決策過程，須先經過客觀評估，決策一經形成，就要配合行動去貫徹，讓決策能充分發揮。實務上，決策過程是有層次的，猶如金字塔型分布（如圖 1），每層次間的管理與決策者，必須各司其責、互動良好，就其所面對的指令與分工，做符合職分的決策並予落實，再透過執行成效的展現，彰顯組織整體的效率與結果。陳勁甫教授依高、中、低層次區分為「看—計畫—做」（see—plan—do），執行階層（低階層）決策，在於選擇執行工作的方案，決策成效會立即呈現，也可馬上修正；中階主管以工作規劃與解決

問題為主，決策成效需要部分時間的驗證，而策略修正則需配合高層領導的提示，及低階策略修正作為資訊回饋；高階領導則重在掌握狀況、前瞻未來，為組織提出願景與策略，創造更大價值¹⁰，至於成效，則需時間驗證有無將組織發展帶到最佳定位。

圖 1：金字塔型的決策分工



資料來源：作者自行整理、繪製。

每個決策的形成，都會有理性分析與評估過程，絕非決策者獨斷的決定，目的是要充分汲取經驗與資訊，使每次決策都能適如其分，避免犯過的錯誤，故隨著決策目標、需求不同，隨時要作調整、修正。階層式決策體系，廣泛運用於政府機構與企業界，高層決策的形成，必然會受到中、低階層關於執行與規劃資訊的回饋，再考量環境變遷與利益等擬定策略，再交由中、低階層的管理者、決策者依計畫執行、貫徹，雖然各階層都有制訂決策的權責，但仍是自上而下的服從關係，低階決策目標在執行層面，以基層幹部為主體，每個幹部的個性、特質不同，縱使對決策結果會有若干程度的影響，但在整體分工架構下，極易為同儕間意見、習慣或經驗，甚至是作業規範等侷限，無法在集體決策的最終決定中奠功，除非是個非常有創意且富執行力的新策



略，對整體績效有明顯助益，亦能撼動各階層對該策略的側目，才有機會影響決策的形成，畢竟，好策略不僅要具備相當經驗基礎，還要經得起分析者與決策者各角度的檢驗，就好比機關單位的變革工程。經由方案的執行，就能使決策過程有適當調整與修正，故決策經過是具可挑戰性，非一成不變的。

二、決策與危機的關係

面對多元化社會的衝擊，過去獨立決策的時代，已為團隊決策模式所顛覆，「英雄淡出、團隊勝出」概念成為主流。決策是主管人員最重要的任務，關係到組織整體的運作與發展，當決策者面對問題，要決定解決方案時，常遇到「魚與熊掌」無法兼得的困境，因為要擬定解決方案時，通常在正面效益外，會隱藏相對負面成本的風險，對決策執行造成危機，如近日行政院勞委會就基本工資應不應調漲問題進行公聽，最終做出調升方案，調升工資固可刺激消費，間接促進經濟發展，但當前經濟景氣低迷，此舉明顯會衝擊企業獲利，甚至可能造成企業倒閉，導致就業市場緊縮，對弱勢勞工反得不償失⁹，就是一例。政府調升基本工資，原具有正面效益的，但相對於低盪的經濟環境，導致企業負擔加重而有倒閉風險，決策所造成負面成本過大時，即抹煞了政府照顧勞工的美意，並陷入新一波失業危機風暴中，此即決策者所會遭遇的兩難困境。準此，政府或企業在做決策時，可能都是新變革的開始，也伴隨有危機、風險的存在，故負責任的決策作為，都必須先做好相關風險評估與危機管理，才能在危機發生前或發生後的第一時間，避免或減低潛在

危機對機關單位的損害。

何謂危機？決策與危機管理又有何關係呢？隨著社會環境的多元，科學專業性愈高、複雜度愈大，決策所要面對的不確定性也就愈多，導致政府與企業必須接受前所未有高度發生危機的可能性，像是社會價值觀改變、恐怖主義威脅及跨國犯罪氾濫等；危機管理目的，就是在設法思索如何將不可預見的不確定性，條理出可預見的不確定性¹⁸；換言之，每個決策都可能伴隨錯誤或危機發生，在我們執行決策作為時，就必須隨時檢視執行情形，落實資訊回饋，遇衝突、危機發生或可能發生，即應找出癥結所在，從根源解決問題，才能順利達到決策期望，每個執行動作，都是一項決策的選定，決策—危機的關係如圖 2。關於「危機」，定義如下¹⁹：

(一) Charles F. Hermann 認為：「危機是一種含有下述 3 種特點的狀況：

1. 威脅決策單位的高度優先目標；
2. 在情況轉變之前能用的時間有限；
3. 對決策單位而言，危機乃是未曾預料而倉促爆發造成的一種意外驚訝。」

(二) Karl W. Deutsch 認為：「國際危機應有 4 種特性：

1. 危機包括一個重要的轉捩點在內；
2. 必須做某種決定；
3. 至少有一方面的主要價值受到威脅；

4.以突發的緊急事變而必須在時間壓力下做決定者為限。」

(三) Robert Jackson 認為：「危機是發生於一個系統的事件或一連串事件，它必須符合下列條件：

1.危機必須與人們要求政府具備的責任有關，在自由民主國家通常包括下列最低程度的責任：

(1) 外來對於主權和利益的挑戰；

(2) 恢復或避免失去憲法的秩序；

(3) 避免與減少人民生命財產的損失。

2.危機使政策制訂者認識決策的做成是在時間的限制下；

3.無法預期未來，即使能預期也是一般性的，無法針對特殊的事件。」

(四) 詹中原教授界定「危機」，則為：

1.危機是一種情境，威脅國家利益及基本的政策目標；

2.危機具有時間壓力；

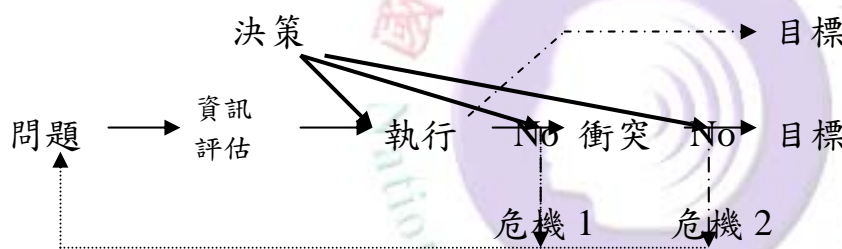
3.危機要求必須做決定；

4.危機含有高度戰爭危機。

綜上，危機發生通常是無預警、突然爆發的緊急事變，是不在決策者預期中的；它會威脅到生存環境的主要價值或利益，會給人民生命、財產帶來嚴重衝擊或損害；發展具階段性與包含有重要的轉捩點；決策者須在時間壓力下，迅速決定應變處理方式²⁰。由於危機具不確定及不穩定性特質，決策者面對危機所可能帶來的損害或災難，又須在急迫時間內做出決定，就會面臨

其對處斷事務的經驗與能力，故危機的發生，有可能對整個事件帶來較佳結局，也可能會伴隨更惡劣下場，其關鍵，即在於決策者危機管理的能力²¹。準此，做好危機管理與決策間，確有其不可分的緊密關係。

圖 2：決策—危機的關係



資料來源：作者自行整理、繪製。

三、彰顯政府公信—做好危機管理

危機通常不會單獨發生，而是連續過程。一個危機的解決，可能伴隨另一項危機的爆發，故面對不同階段危機，須有不同處理方式，危機管理即含有危機的處理程序。所謂「危機管理」，Steven Fink認為，危機管理是對危機情境維持一種持續性、動態性的規劃管理過程，目的是避免組織的危險與不確定之傷害，使組織更加能夠掌控自己的命運²²；Mottola則定義為危機預防、危機管理與危機解決，整個危機管理的範圍，包含有危機發生前的預防、發生中的處置及發生後的解決等²³，特別著重對危機的預防與避免，若真發生危

機，則要以預設機制作明快處置，有效遏制危害擴大，並安排相關補救或恢復事宜，危機雖然無法避免，但對事件的因應，都須有效掌控及化解，而每個計畫的執行與要求，則靠決策者適當而果斷的決策，以發揮因應危機的效能。故真正好的危機管理，不只是將已發生的危機處理到多好，而是要能事先察覺危機存在，作適當疏處，使危害成分降到最低，故危機管理不僅具有抽象性危險的內容，也涵蓋對災害、復原、重建、學習、決策與預防等的整體概念²⁴，是政府施政能力的重要指標。

就政府危機管理而言，其存在關係是複雜而艱難的，在不確定性極高的危機狀態下，制度能否確保決策的有效進行？危機中的政府能否正確把握住危機管理的基本規律？等²⁵，都是要考量的因素，故政府必須充分授權各級機關，依權責設置有關監測、預警、預防、緊急處理、評估、決策及恢復等措施，防止各種可能對民眾、對設施等造成危害的危機或災害發生，並研議各項處置措施，期使傷害程度降至最低，爭取民眾對政府的信賴，像是政府應將天然災害訊息精確地通報民眾，執行上雖有難度，但如何突破技術困境，便成為政府危機管理的優先任務，如土石流對民眾、設施安全等都曾造成重大損害，行政院農委會水土保持局即成立「土石流防災應變系統」，積極監測危險區內土石流狀況，以因應災情，適時做出撤離或救災的決策，保障民眾生命、財產安全，就是一例。面對不同階層的危機，必須做出不同決策因應，傑佛瑞·卡波尼葛洛詮釋危機管理流程，有辨識危機警訊（評估組織弱點）、防範危機發生（防範弱點爆發）、擬定應變計畫、洞悉危機本質（立即察覺、

決定行動)、危機發生期間與結束後的溝通(作有效率溝通)、監控評估與進行調整、及將企業隔絕於危機之外(重振組織聲望與信譽)等7項;諾爾曼·奧古斯丁也區分有預防危機發生、擬妥危機計畫、嗅到危機的存在、避免危機擴大、迅速解決危機及化危機為轉機等6項²⁶;詹中原教授則認為危機管理是一個動態規畫過程,包括危機訊息的偵測、危機的準備及預防、損害的控制及處理、復原工作的進行、不斷的學習及修正等五大步驟²⁷,危機管理的每個步驟都很重要,亦都與關鍵決策脫不了干係,其中尤以危機處理機制的建立、積極將組織與接續可能會發生危機脫勾(即重振組織聲望與信譽)等2項為重。

凡事豫則立,不豫則廢。政府危機管理是一個團體決策過程,也是考驗決策者、領導者應對危機處理的認知與能力,首重建立有效預防危機的機制,防止危機發生,故機關內應設置危機處理小組,從事危機預警情資蒐集、預防危機發生,及危機發生後,要有效掌握危機狀況、減低損害程度。由於危機處理小組須擬定具體危機處理計畫(即面對危機的相關作業程序與行動準則,屬標準作業程序)、執行計畫(須務實、澈底)及處置計畫外不確定的伴隨危機(留意細節,不讓危機餘燼復燃)等任務,都與決策息息相關,精準的判斷、決策,會使危機損害控制在必要範圍內、不致擴大,故要做好危機管理,決策是很重要的。此外,負責政府部門的公關單位,也是影響危機處理的重要關鍵,危機發生後,經由媒體聳動的報導,可能會使狀況複雜,甚至偏離主題而併發新危機,讓原本的危機處理更棘手,若媒體運用得當、溝



通無礙，透過正面報導，會降低危機所帶來的負面效應，儘速完成危機應變程序，換言之，如何使媒體對正在發燒的危機新聞失去興趣，或至少沒有爭先報導的熱情，那對正在處理中的危機因應，就有正面助益，但目前政府機關受到新聞自由與專業等局限，常無法順利發揮新聞運用的要求，頗為遺憾！

以最近瑞士洛桑管理學院所公布，2007 年世界競爭力排名報導事件為例，我國排名降至 18 名，中國大陸卻攀升到第 15 名，首度超越我國，經建會透過媒體說明，這是受到卡債、紅衫軍倒扁風暴及力霸事件所衍生金融風暴等影響²⁸，引起輿論譁然；我國競爭力排名落後大陸，或許是項警訊，但主管機關仍應匯整相關情資後，再作統一說明，讓民眾充分瞭解政府立場，不因媒體報導而產生疑慮，但該說明卻凸顯出政府對危機處理的警覺性不夠，導致單位首長發言成為媒體新焦點，給單位帶來新危機，此類案例是不勝枚舉，不可不慎為之。

當危機處理近尾聲時，就要儘快恢復或重建政府公信力，時機點的選擇與作法，對危機處理結果，或有正面加分效果，也可能會造成負面影響，全憑決策者的經驗與智慧。基本上，政府機關遭遇危機，在處理過程，每個節點都可能是紓發危機能量的出口，只是決策者有無冷靜地找出突破點，特別是有無以積極、企圖心的態度去因應，縱無法在短時間壓制住危機的損害，但連串式的決策，還是能將危機導入平和，當事件暫告段落時，決策者即應就危機因應的每個轉折，作詳盡而確實的評估、檢討，找出問題癥結，並將檢討結果化為具體措施，增益危機因應的經驗與知能。同時，決策者還須整理出應對、處置說明，在適當時機、由適任的發言者向民眾充分溝通，有效化解民眾對政府的疑慮或不信任感，以核四存廢爭議為例，核四問題因政權輪替而浮上檯面，決策過程夾雜有經濟部、台電、原能會、經建會、環保聯盟及王永慶等主張²⁹，意見紛歧、結果模糊，不僅未能讓民眾瞭解興廢核四的目的與替代方案，透過媒體的臆測報導，民眾更加混淆，核四最後不僅未廢還繼續施工，政府又未對此提出說明，那政府施政要如何取信於民！「雷聲大、雨點小」，正是政府施政所面臨的最大危機。準此，要降低危機對機關組織的傷害，除要落實危機管理的計畫與步驟，並看清危機本質與內涵外，關於危機預防觀念的建立、雙向溝通管道的建構及事後降低危害的處置等，都是決策者所必須體認、積極學習的基本修養，而執行過



程則要落實各項措施、不虛假應對，避免危機的擴大與深化，並重視民眾權益與反應，讓民眾肯定政府的用心與努力，如此才能化危機為轉機、重振政府公信，共同打造政府與民眾雙贏結局。

肆、從運氣到緊握勝算

Herbert A. Simon 曾說：「管理就是決策」，管理就是要解決並策立企業經營的問題與前景，每個手段都與決策相關。彼得·杜拉克亦說：「管理的基本任務，就是提供工作者所需的共同目標、共同價值觀、適當的結構，及持續的訓練與發展，促成他們共同創造績效，並對變革作適切的回應。」³⁰ 要塑造目標、價值觀及變革等，都需要明確的決策作指導，可見彼此關係之密切；一項投資案、一個併購案，如果領導者作了錯誤評估，就可能使企業陷入萬劫不復的深淵，甚至倒閉；國家元首在面對國家安全威脅時，一個錯誤決策，也會將國家推到瀕亡邊緣，特別是在當今無國界的社會中，如何做好政府決策避免危機發生，如何做好危機管理避免企業倒閉等，便是決策者所應深思的重要課題。決策，無所謂好決策，抑或壞決策，要看問題的角度，執行結果也不盡會與所期望值相符，因決策過程是要發掘箇中問題、選擇適當解決方案，真正落實執行作為，以有效化解問題，再透過回饋檢省機制，適時修正作法，讓結果接近期望值的最大利益、甚至超越，同時避免危機、降低損害，這就算是有效決策。H. W. Lewis 雖援引「機率論」(含隨機)、「賽局理論」等，來說明決策概念與如何做決策，在技術面確有其參考價值，但就實務面探討，除高階決策評估因需求更多資訊，而有時間縱深問題外，餘均因競爭關係而受有時間壓力，使決策者無法考量機率因素，便依經驗法則或既定程

序等，引為評估與決策參考，使決策過程更具不確定性，也更具挑戰性，像是調查機關對檢舉案件的查處，由於有時效壓力，查證過程受限亦多，除須掌握蒐證重點外，仍要兼顧資料的完整性，不可任意偏廢而失公正，承辦人再依經驗法則及作業程序等判斷，方能契合法辦要件並於適當時機發動偵辦。

孫子兵法謀攻篇云：「上兵伐謀、其次伐交、其次伐兵、其下攻城。」意指要打敗敵人，用兵的最上策是謀略，其次用外交，再用武力，最下策才是攻城掠地³¹，明確將用兵決策層次予以區分，而不是靠運氣。在企業組織中，常是高層決策主導或決定了低階決策，策略擬定就是決策體系中最高層次的決策，策略決定目標，目標又決定了低階決策，企業決策體系就是層層相連、環環相扣的「目標—手段體系」(means—ends chain)³²，其比較如圖 3。決策產生須 3 要件，即決策者(個人或個人所組成的團體)、圍繞決策者的環境(包括自然的、文化的及行為交互影響所形成的狀況等)及決策者所具有主觀目的，企圖從克服環境或利用環境而加以實現³³；R.C. Snyder認為決策形成會受到國內社會因素、國外環境影響及政府組織結構因素等影響³⁴。事實上，決策透過決策團隊的集體運作，常牽涉多方利益衝突，又因所追求目標非單一，相互間也有矛盾，如何分配及運用有限資源，以達成目標最大化利益，便成為決策者在作決策分析時應關切的重點，相較政府決策過程，亦復如此。所謂決策分析，就是要協助決策者作出更好的決策，如果只單純要求科學與數據資料，或強調量化參數，反忽略對手博弈的智慧與思考，若再憑運氣臆測，那分析結果更易流於空洞、主觀和片面，不僅不易抓住對手思維核心與最終

決策壓力	小	←————→	大
決策反應	快	←————→	慢
決策影響	小	←————→	大
資料需求	少	←————→	多
運氣成分	多	←————→	少
決策複雜度	簡易	←————→	複雜
決策困難度	簡易	←————→	複雜
危機發生率	低	←————→	高

資料來源：作者自行整理、繪製。

實務上，做決策時，通常不會只針對 1 件案子，而是綜合性考量。處理問題的第一步，會將各案作優先順序排列、歸併，同時瞭解癥結所在，以釐清問題背景、訴求標的及影響範圍等；再就所確認內容，蒐尋相關資料參考（包括書面或實地勘查等）；與同事進行意見交換，汲取不同的處理經驗與建議；綜合分析所蒐獲資訊、同仁意見與自身經驗等，刪除空洞內容，列出有執行可能的方案與執行後可能的影響；對照問題背景與訴求，決定最適當執行方案；與同仁溝通執行方案與時機等，確保執行前有萬全準備、執行時有充分支援，使決策能順利執行，並追求預期目標；最後，將處置經過重點摘錄，一方面檢討利弊得失，一方面將心得存為日後經驗參考。整個流程看似複雜，但只要概念正確，用自己的方式去印證、歸納，即能瞭解實務運作並不複雜，因為我們不會去作逾越職權過多的策略規劃，而在同階決策體系，

常在不同案例處理中，學習到解決問題的竅門，自同儕間經驗交流裡，瞭解到處理問題的技巧，當要進階接觸高階決策時，早已有基礎決策的磨練與經驗，自然隨即上手。準此，面對決策，應抱持無所懼、勇於負責態度，從容以對，沈穩分析問題的來龍去脈，透過人際關係的良好經營，選擇務實可行方案並予貫徹，同時要能追蹤執行成效，以養成良好處理問題的習慣，為做好決策奠立基礎。

關於決策步驟或模型等，學者論述雖多如過江之鯽，但實務上，我們鮮少套用模型來處理問題，所以，決策過程不應一成不變。為確保決策時，不致陷入理論層次、科學數據的框架，特別是被投機心理所蒙蔽，仍須著重務實性學習，多累積因應危機的經驗，以為決策時參考。那我們要如何摒除運氣而緊握勝算呢？謹提出「四不、五要」淺見如下：

一、做決策時，宜避免陷入錯判陷阱：

（一）不要誤用資訊：

決策常因壓力、目標期望等影響，於不知不覺中忽略資訊關連性，或是受他人誤判後的建議，致未能確切蒐尋到必要資訊參考，決策過程就會受到影響，特別是當過度專注於某個特定數據或資料時，即會傾向採用該些資訊，錯判和誤解就來自這種可獲得性偏見³⁹。故我們要以膽大心細的態度，衡酌相關資訊對決策目標的關聯及相對重要性，客觀判斷有用與無效資訊，萬不可因執著、疏忽或偏頗，而放棄、喪失能取得有關資訊的管道。

（二）不要過於主觀：

人有主觀認知與自我肯定，是很正常的，若過度，就會顯現出不理性本質，這通常是威權領導的特徵。決策者大都會以自己的立場、用自己的認知去看問題，無法接受他人、甚至專家對解決問題的看法與建議，由於決策者的過於自信，對主觀意見的堅持，且不願放下身段分享資訊，就難以接觸真誠建議，要靠運氣創造自我實現的預測，當決策缺乏修正空間時，危機發生機率便升高。故決策者應多開發挑戰自我的觀點、意見或資訊，以開啟對事物的看法。

（三）不要預設立場：

預設立場，是一個倒果為因的推導過程。若每個決策都將假設議題當作是執行結果，再依結果來檢視決策是否適當，顯然不符邏輯性，特別是在反向思考中，極易忽略有用資訊，因為我們只選擇對結果有利資訊，其他資料必然被摒除於認知範圍外，如果不幸摒棄了與競爭者相關資訊，不僅過程充滿危險，執行時，極可能因錯判形勢而陷入萬劫不復危機中。

（四）不要猶豫難決：

做決策時，常受到人情、利益與現實環境等影響，使決策制訂無限期延宕，甚至找不出平衡點，以兼顧各方需求，最終導致組織受到傷害；也或許因專精領域不同，當問題超脫我們研析、判斷能力範圍時，會產生對自我能力的疑慮，而猶豫不決。事實上，透過集體智慧與經驗交流，當掌握問題關鍵時，果決選列可行作法，再依理性規範，決定出具有最高預期價值方案，付諸實行，始為上策。不知所措、猶豫不決的態度，都不能解決問題；要化

繁為簡、沈穩分析、落實貫徹，方可奇襲致功。

二、有效決策，應有正確概念與認知：

（一）要用對策略做對事：

不當的決策，不僅不能解決問題，反會惡化問題本質；決策者最常犯的錯誤，就是把一般性問題當一連串獨立事件在處理，使決策變得徒勞無功⁴⁰。故決策的正確與否，對企業組織、對政府機關發展，具有立竿見影的效果。

用對策略，就是不揣摩上意，在既定策略下，基層應界定問題核心，積極蒐集資料、分析問題，並從可能發展中，臚列各種可行方案，再以理性、經驗判斷出最適作法，把決策轉化為有效行動，適時修正偏差、落實執行效果，以追求目標期望，用對策略做對事，方能事半功倍，爭取向心。

（二）要鼓勵學習與進修：

知識經濟時代，知識等於財富。決策是一個流程，而非單純在替代方案中選擇，為促進成員對單位變革的參與與認同，應鼓勵成員利用職務機會多學習、多思考，養成同仁對問題多面向解析與處斷能力，激發潛能及創造力等，期將實務與學理相結合、相印證。當面對決策時，藉由同儕對知識、資訊與經驗的分享、應用，透過互動與腦力激盪，當能迅即找出最佳方案，以應決策需要，不僅能增進單位競爭優勢，更可凝聚組織向上提昇動力。

（三）要能明確執程序：

決策確定後，如何付諸行動，是十分重要的。若在執行過程中，選用不當執行者、或執行方法不正確、或執行步驟流於形式，都會導致既定決策的

失敗。故為追求預期的目標價值，不僅要明確訂出執程序、替代方案與要求，更要留意執行作為是否恰當，對要求不能模稜兩可、打折扣，隨時修潤與補正，如此才能顯現決策價值。

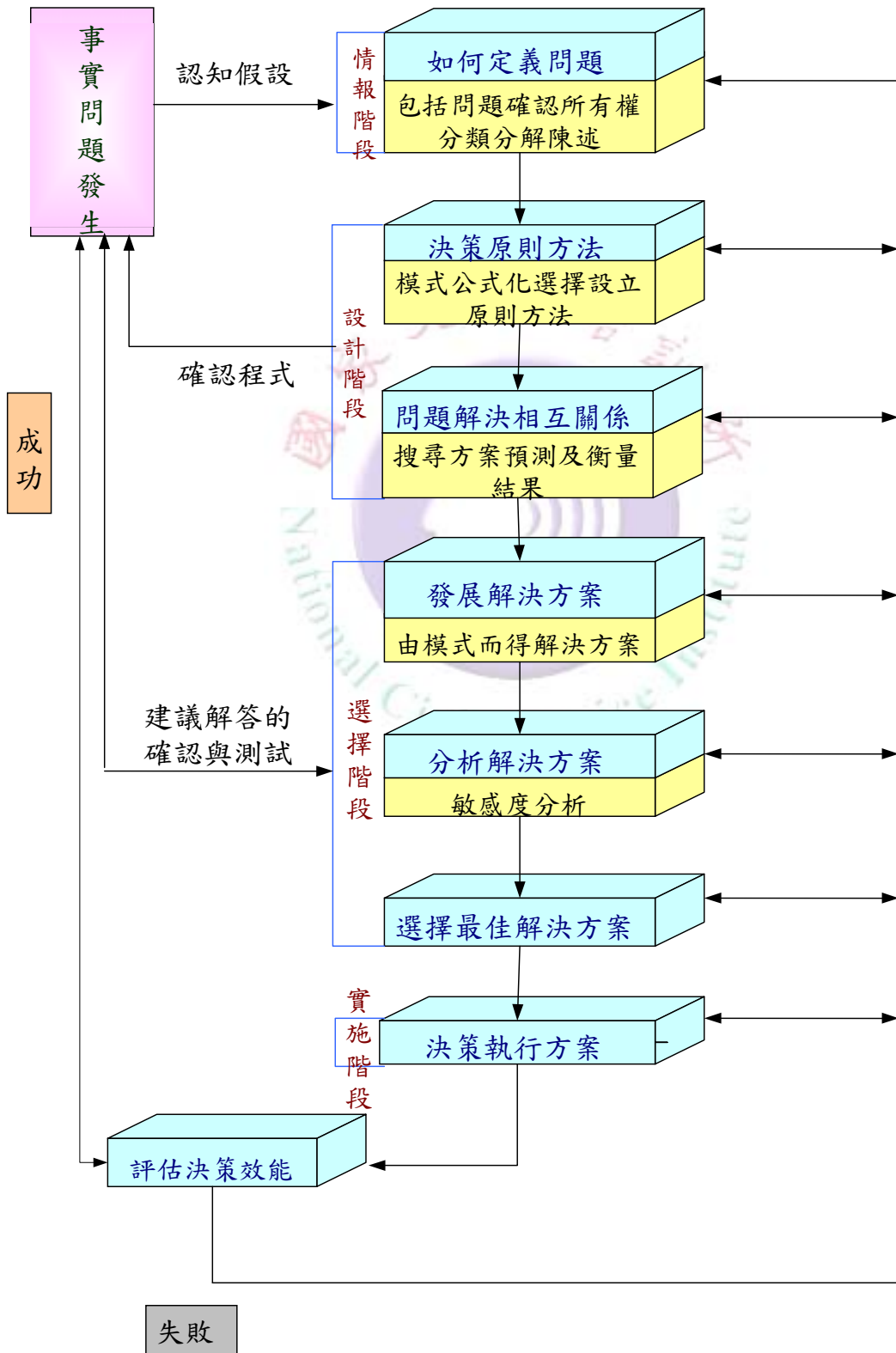
（四）要能溝通與責任感：

面對問題，毫不猶豫地決策處置，就是責任的開始。對問題要看透、對過程要掌握，在合理性狀態下，設定所要追求的目標價值，適切掌握作法和原則，加強溝通協調，才能迅速擬出解決方案。有效決策過程，不僅要看清問題癥結，更要確定不同部門、層級的決策方向，不僅要能相容，且都要與企業整體目標相呼應，政府機制亦如是，政府高層的決策，若無法在基層獲得共鳴與支持，一項好的政策，也會引發民怨，遭致負面效果。故做決策時，還須兼具充分無礙的溝通力與強烈責任感，方能讓有效決策的價值，昇華至最高。

（五）要能落實回饋機制：

決策制定，還有一項最重要關鍵，那就是對決策執行的監督及執行者對執行過程的回報。落實回饋機制，能將執行概況和預期目標作比對，以確認執行成效。經評估，若執行效果良好且符合原期望目標，過程就轉為經驗積累，以為日後參考；若效果不如預期，方案應作即時修正，再轉入回饋機制內檢證，以期發揮最大功效，此為決策經驗累積與傳承的重要關鍵，不可忽視。回饋機制流程如圖 4。

圖 4：決策流程的檢視回饋機制



資料來源：<http://www3.ouk.edu.tw/1601/002-01.htm>。

伍、結語

孫子兵法始計篇：「夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也。多算勝，少算不勝，而況無算乎！」意指要打勝仗，關鍵在於要掌握較多的資訊條件，方能做出有效決策，也才能不戰而屈人之兵。決策，不論是個人的決定，或是組織單位的策略，都必須透過「人」去選擇適當方案，但人又常無法在「yes」或「no」兩難中，確認所做決定是否正確？於是專家學者運用經驗法則，導出機率論等模式，供決策者參考，期望降低失誤，但是否可協助決策者規避錯判呢？答案是否定的。決策是為了協助企業、組織有效解決問題，並釐定出前瞻性的發展策略，其過程，就是要找出問題、選擇解決方案及採取有效行動，要如何做好決策，不僅是管理者的考驗，更是領導統御的核心價值，故決策的妥適與否，常決定企業與組織的績效與成敗，不可謂不重要。

危機與決策是息息相關的。危機是個持續不斷、不確定發生時間的事件，對機關、個人常有重大影響，決策者往往囿於過去對案例處理經驗，及自我認知能力等，致未重視危機發生的警訊，適時做出決策，採取適切而及時的應對措施，事後又鮮少尊重專業意見，有效化解危機傷害，甚至引發另波危機的爆發，此對政府而言，殷鑑不遠的經驗多有。事實上，企業結構就如同社會活動的縮影，涵蓋有社會組織體系內，相關權力分立、層級分工與願景追求等架構與目標，經理人之於企業，就如同政府決策官員對於政府機制，

當政府面對民眾要求，或環境有變革衝突時，就必須即時反應出積極、效率的行動態樣，展現危機因應能力。準此，政府須建構完整而健全的危機管理機制，以預防危機發生，若未能即時防制，就要能適時掌握警訊，將併同危機的損害或災難，降至最低損害程度，讓民眾充分瞭解政府對事件處理的完整經過，爭取人民對政府施政的信心與向心，這都是決策階層所須擔負起、責無旁貸的使命。危機管理中的每個決策作為，都可能伴隨有錯判或新危機發生，機關上下均應勇於面對、明快處置，重視團隊專業意見、並檢視執行情形，澈底解決問題的根源，才能順利達到決策行為的期望，提振政府公信力與公權力。

決策，不是閉門造車，不是為找答案，也不是為了展現領導魅力，而是要積極找出真正的癥結，即為管理精義所在。個人習慣上無意識的決定，對普羅大眾並無影響，但決策與管理有關、與危機無法劃分，因為真正的決策，都著重在策略性，不是為釐清情勢，就是要改變情勢，政府改造運動就是明例。做決策，可能會花點時間，因為許多問題，乍看之下，會誤以為找到了關鍵因子，事實上，這些因素不過只是症狀，並非問題核心，故界定問題、分析問題和條列可行方案等，占去決策過程的大部分時間；要把解決方案轉化為行動，清晰、精準而明確的溝通，是必要條件，經由溝通，可讓單位內每個成員，清楚他的任務及要求，才能順利達到預期目標。彼得·杜拉克曾說過，最重要的決策可能不是來自團隊本身，而是來自懂得要用那種團隊的管理階層。你我不見得是高階的策略決策者，但一定會參與低階決策的擬定

與執行，兼具執行力與創造力修養，是很重要的，確立對決策概念的價值觀，除可幫助我們洞視和瞭解問題核心外，也會讓我們學習到許多處理問題的經驗與知能，適時做出正確的判斷，這不僅是有效決策的基礎，更是化危機為轉機、握轉機為契機，增進機關決策附加價值，有效提升政府職能的重要關鍵。



陸、註釋

^①陳佳吉，〈賽蒙的『決策理論』初探〉，**立法院院聞**（臺北：立法院院聞月刊社），第 28 卷第 8 期，民國 89 年 8 月，頁 48。

^②方長梧主編，〈決策〉，**唐山社會學簡明辭典—政治學**（臺北：唐山出版社），民國 77 年，頁 34-36。

^③易君博，**政治理論與研究方法**（臺北：三民書局），民國 82 年，頁 77、84。

^④ 陳勁甫，〈從決策理論看淨評估〉，*戰略與國際研究*（臺北：臺灣綜合研究院戰略與國際研究所），第 3 卷第 3 期，民國 90 年 7 月，頁 23。

^⑤ R.C. Snyder, “A Decision-Making Approach to the study of Political Phenomena”, in R. Younh, ed., *Approaches to the Study of Politics* (Northwestern University Press, 1958), p.19；轉引自易君博，*政治理論與研究方法*（臺北：三民書局），民國 82 年，頁 85-86。

^⑥ 轉引自陳佳吉，〈賽蒙的『決策理論』初探〉，*立法院院聞*（臺北：立法院院聞月刊社），第 28 卷第 8 期，民國 89 年 8 月，頁 49-50。

^⑦ 同註^⑥，頁 89。

^⑧ 李佩芝、高鴻翔譯，H. W. Lewis 著，*決策的技術—從全憑運氣到緊握勝算*（臺北：商周出版社），民國 96 年，頁 15。

^⑨ 同註^⑧，頁 8。

^⑩ 同註^⑨，頁 12-13。

^⑪ 所謂「不確定性」，作者指出係不管對未來、過去、生命的意義，抑或是內心的渴望等，只要是我們不知道的部分，都稱之為「不確定性」。詳註^⑩，頁 27-28。

^⑫ 所謂「預期」，是因為任何事件對個體所產生的真正損益皆與其實際發生的機率有關。詳註^⑪，頁 75。

^⑬ 「最小數極大化」策略，亦即決策者應儘可能地比較可供選擇每個行動的最壞可能結果，再從其中選擇最佳結果的作為，屬較保守之策略；而「最大數極小化」策略，則指決策者先比較可供選擇每個行動的最佳可能結果，再從其中選擇最佳結果的作為，較屬積極性策略。

^⑭ 「艾洛定律」係諾貝爾經濟學獎得主艾洛教授（Kenneth Arrow）所提出，又稱為「不可能定律」（impossibility theorem）。詳註^⑫，頁 151。



¹⁵ 中國人民解放軍軍事科學院戰爭理論研究部孫子注釋小組，*孫子兵法新注*（北京：中華書局），2005 年，頁 4-9。

¹⁶ 詳注¹⁴，頁 23-24。

¹⁷ 社論，〈基本工資：不是該不該漲，而是漲不漲得起〉，*聯合報*（臺北），民國 96 年 5 月 6 日，版 A2。

¹⁸ 李宗勳，〈變革危機〉，*遊於藝*（臺北：公務人力發展中心），民國 94 年 1 月 1 日，版 3。

¹⁹ 詹中原，*危機管理—理論架構*（臺北：聯經出版公司），民國 93 年，頁 7-10。

²⁰ 鍾從定，〈政府的危機管理〉，*檔案季刊*（臺北：檔案管理局檔案季刊社），第 2 卷第 4 期，民國 92 年 12 月，頁 101。

²¹ 詳注¹⁹，頁 4。

²² Fink Steven, *Crisis Management: Panning for Inevitable* (New York: American Management Association), 1986, p15.

²³ 李宗勳，〈危機管理與戰略思維—幾個概念的檢視與省思〉，*中央警察大學學報*（桃園：中央警察大學警政研究所），第 34 期，民國 88 年 3 月，頁 116

²⁴ 詳注²⁰，頁 101。

²⁵ 蔡志強，*社會危機治理—價值變遷與治理成長*（上海：上海人民出版社），2006 年，頁 164。

²⁶ 詳注²⁰，頁 102。

²⁷ 詳注¹⁹，頁 19。

²⁸ 許玉君，〈IMD 公布世界競爭力大陸首度超越台灣〉，*聯合報*（臺北），民國



96 年 5 月 9 日，版 B2。

²⁹ 鄭華清，〈從決策理論看核四存廢爭議之內容分析〉，**德明學報**（臺北：德明技術學院），第 16 期，民國 89 年 12 月，頁 352。

³⁰ 李田樹譯，Peter F. Drucker 著，**責任與擔當**（臺北：天下遠見出版社），民國 94 年，頁 260。

³¹ 蕭新永，**孫子兵法的管理智慧**（臺北：商周文化出版社），民國 82 年，頁 89。

³² 湯明哲，**策略精論**（臺北：天下遠見出版社），民國 92 年，頁 25。

³³ 同註³²，頁 87。

³⁴ 羅志淵主編，**雲五社會科學大辭典**（臺北：臺灣商務印書館），民國 68 年，頁 136。

³⁵ 朱道亞，〈從決策理論論戰場決策〉，**軍事社會科學半年刊**（臺北：政治作戰學校），第 3 期，民國 87 年 11 月，頁 230。

³⁶ 同註³⁵，頁 239。

³⁷ 同註³⁵，頁 239。

³⁸ 林水波、張世賢，**公共政策**（臺北：五南出版公司），民國 76 年，頁 11。

³⁹ 劉寅龍、刁勇、馮桂楣譯，Poul C. Nutt 著，**決策之難**（臺北：雅書堂文化公司），民國 94 年，頁 107。

⁴⁰ 林麗冠譯，Peter F. Drucker 著，**決策制訂**（臺北：天下遠見出版社），民國 91 年，頁 9。

柒、參考書目

(一) 中文專書：

1. 中國人民解放軍軍事科學院戰爭理論研究部孫子注釋小組，**孫子兵法新注**（北京：中華書局），2005 年
2. 方長梧主編，**唐山社會學簡明辭典—政治學**（臺北：唐山出版社），民國 77 年。
3. 李田樹譯，Peter F. Drucker 著，**責任與擔當**（臺北：天下遠見出版社），民國 94 年。
4. 李佩芝、高鴻翔譯，H. W. Lewis 著，**決策的技術—從全憑運氣到緊握勝算**（臺北：商周出版社），民國 96 年。
5. 易君博，**政治理論與研究方法**（臺北：三民書局），民國 82 年。
6. 林水波、張世賢，**公共政策**（臺北：五南出版公司），民國 76 年。
7. 林麗冠譯，Peter F. Drucker 著，**決策制訂**（臺北：天下遠見出版社），民國 91 年。
8. 湯明哲，**策略精論**（臺北：天下遠見出版社），民國 92 年。



9. 詹中原，**危機管理—理論架構**（臺北：聯經出版公司），民國 93 年
10. 劉寅龍、刁勇、馮桂楣譯，Poul C. Nutt 著，**決策之難**（臺北：雅書堂文化公司），民國 94 年。
11. 蔡志強，**社會危機治理—價值變遷與治理成長**（上海：上海人民出版社），2006 年。
12. 蕭新永，**孫子兵法的管理智慧**（臺北：商周文化出版社），民國 82 年，
13. 羅志淵主編，**雲五社會科學大辭典**（臺北：臺灣商務印書館），民國 68 年。

(二) 英文專書：

1. Fink Steven, **Crisis Management: Panning for Inevitable** (New York: American Management Association), 1986.
2. R.C. Snyder, “A Decision-Making Approach to the study of Political Phenomena”, in R. Younh, ed., *Approaches to the Study of Politics* (Northwestern University Press), 1958.

(三) 期刊雜誌：

1. 朱道亞，〈從決策理論論戰場決策〉，**軍事社會科學半年刊**（臺北：政治作戰學校），第 3 期，民國 87 年 11 月。
2. 李宗勳，〈危機管理與戰略思維—幾個概念的檢視與省思〉，**中央警察大學學報**（桃園：中央警察大學警政研究所），第 34 期，民國 88 年 3 月。
3. 陳佳吉，〈賽蒙的『決策理論』初探〉，**立法院院聞**（臺北：立法院院聞月刊社），第 28 卷第 8 期，民國 89 年 8 月。
4. 鄭華清，〈從決策理論看核四存廢爭議之內容分析〉，**德明學報**（臺北：德明技術學院），第 16 期，民國 89 年 12 月。
5. 陳勁甫，〈從決策理論看淨評估〉，**戰略與國際研究**（臺北：臺灣綜合

研究院戰略與國際研究所)，第 3 卷第 3 期，民國 90 年 7 月。

6. 鍾從定，〈政府的危機管理〉，**檔案季刊**（臺北：檔案管理局檔案季刊社），第 2 卷第 4 期，民國 92 年 12 月。

（四）報章資料：

1. 李宗勳，〈變革危機〉，**遊於藝**（臺北：公務人力發展中心），民國 94 年 1 月 1 日，版 3。
2. 社論，〈基本工資：不是該不該漲，而是漲不漲得起〉，**聯合報**（臺北），民國 96 年 5 月 6 日，版 A2。
3. 許玉君，〈IMD 公布世界競爭力大陸首度超越台灣〉，**聯合報**（臺北），民國 96 年 5 月 9 日，版 B2。

