



用智慧做決策

◆ 趙雅惠

壹、前言

國家的最高領導人，我們稱他為決策者；社團之中，最高領導人也被稱為決策者；家庭裡，一家之長也是一個決策者。無論國家、企業、學校乃至家庭，決策者的一言一行、一舉一動，關乎大眾的福祉，關乎團體的運行，不可不慎。其實不管是經理人或是一般的上班族，每天都在不停的思考決策，但真正下決定時卻又不見得清楚自己背後的原因。人們到底是如何做決策的呢？是靠著猜測、經驗還是靠著計算？一個完整的決策需要的是資訊、分析、判斷和本能，而這些資訊往往會以模糊的數據形式出現，但其後的決策卻又事關重大。我們的生活當中，充滿了各式各樣「早知如此，何必當初」，正所謂「千金難買早知道」，在我們思考決策時，有許多相關資訊是未知的，誠如本書作者所言：「決策的情境是充滿不確定性的，即使在現代網路資訊時代，不確定性依然如死亡、繳稅等事一樣，是無法避免的。」所以將人類決策的情境比喻成瞎子摸象也不為過，然而人類決策行為真是亂猜一通嗎？答案是否定的。在此可以引用經濟學諾貝爾獎得主赫



伯特西蒙（Hebert Simon）提出的「有限理性」（bounded rationality）來支持這個答案，他認為人類即使在資訊匱乏的限制中，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內，運用過去經驗所歸納出來的法則，做出可行有效的「滿意決策」——雖然不是最佳決策。

世界上每 100 家破產倒閉大企業中有 85% 是因為企業管理者決策不慎所造成，決策——為達到一定的目標從兩個或兩個以上可行方案中選擇一個合理方案的分析判斷過程，而決策正確與否決定著組織行為的成敗，正確的決策能指導組織沿著正確的方向、合理的路線前進；但錯誤的決策會使組織走上錯誤的道路，甚至可能導致組織的失敗、消亡。企業家失敗的原因有 70%-80% 在於投資失敗，而投資源於決策失敗——浪漫化、模糊性、急躁化。諾貝爾獎得主赫伯特西蒙說：「管理就是決策。」無論是高層還是中層經理人，每天都在參與、研訂和執行著關係到企業生死存亡的各類決策，因此掌握決策的程序和方法、把握決策關鍵環節很有必要。處在瞬息萬變的現代社會，你是否計算過身為一位專業經理人，每天要下多少個決策？無論你必須獨立判斷，還是經眾人討論之後決定。本人認為「培養決策力」已經是經理人必須具備的基本能力，做出正確決策，更是每個經理人每



天都必須面對的考驗，身處公務體系的各級主管人員，亦不例外。因此，讀完本書之後感觸相當多，體會也特別深刻。

貳、「決策的技術」內容摘錄與延伸論述

決策，小到個人層面，大到兩人競賽、公共決策、選舉投票，甚或決戰沙場，都有一些常人不察的邏輯與行為軌跡。晚餐要吃什麼？從約會中如何選擇終身伴侶？囚犯要認罪減刑、還是冒著長期徒刑的風險官司打到底？賭場博奕和股市投資，如何出手？選舉制度真的是公平的嗎？人無時無刻都在做決定，每個作為都是決策的顯現。本書也談及決策的時候，你不可能掌握所有資訊，膽敢全憑運氣的人少之又少，連愛因斯坦都說：「上帝是不跟你玩擲骰子遊戲的」，如何理解機率，掌握勝算，做出最好的選擇？做決策，可能做到完全理性嗎？即使是全然理性的決策也可能犯錯！全憑運氣的就更不用說了。這本書告訴我們：人生就是不斷與機運鬥法，但若能以智慧來與機運抗衡，獲勝的機會就會比失敗大出許多。如果能同時設定可能後果的價值，不論正負，再加上發生的機率，就更能幫你做下理智的抉擇。



《決策的技術》這本書的作者路易斯是位物理學教授，他以敏銳的觀察力及深一層的行為分析能力，將人們日常生活中發生的事、物，如投票、戰爭、司法、運動、投資、賭博、公共政策……等，以詼諧的態度、反諷的手法，以另類甚至顛覆的想法把這些問題的歷史演變、行為模式加以分析，使讀者們對問題的看法及期待有迥然不同的結果。作者對隱藏在法律判決、戰爭策略、賭博、投資、投票選舉背後的行為模式進行精闢的分析，釐清各種選擇方案、可能結果、發生機率、偏好程度。本書透過不同的情境設定，將決策以科學思考抽絲剝繭地檢視，隱約可見生活事實之影象，以趣味為開端，引領讀者轉換不同的角度，看待日常生活中習以為常的公私層面。

一本關於決策的書首先必須說服讀者，理性地做決策是絕對辦得到的，而且也確實能改善決策品質。其次要告訴讀者如何理性地做決策。我們常強調自己做重大決策都有經過深思熟慮，可是誰曉得那是真的假的。如果再繼續逼問下去，就只好承認，偶爾還是得碰碰運氣，其實有時候並沒有太多選擇，因為命運這類因果的因素時常會影響決定，所以也只好見招拆招。本書也說了，所謂霍布森的選擇（Hobson's choice），就是沒有選擇——就像亨利福特（Henry Ford）一個有名的評論：顧客想要什麼顏色的車子都可以，只要是黑的就好了。不過，



當情況越來越危急，或者是直線式思考也能發揮作用的時候，沒有選擇的決策還是很重要的，也會帶來好結果。

人難免要做決策。有時是在快樂的事物間做選擇，有時則否，有時關係到個人的專業或工作，有時則是為了升官發財。有時是自己認為該做決定了，也有些時候是到了被逼得非做個選擇不可了。我覺得不管什麼理由，把決策做好總比碰運氣要強得多，換句話說，我們應該要了解如何做決策。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。本書以具有教育意味的謎題作為開端，由簡入繁，由已知到未知，並透過在不確定情形下的決策和競賽等實例，來了解已知事實的個人決策；用政府與大型企業的型態，來解釋多人、多重標準的決策過程。但本書並未告訴我們如何不再犯錯，因為在做決策時，絕沒有捷徑可讓人事先預測結果到底是百分之百正確，或是造成另一個嚴重的錯誤。天有不測風雲，人有旦夕禍福！因此，好的決策是指當下就所知的一切做出最佳決策。總之，不論是運動、賭博、投資策略，只要確立決策的原則，就可看到一些特殊的決策型態。這本書不是為統計決策專家寫的，是要幫助多數人更了解決策的過程，激發對過程的好奇心。

因限於篇幅，以下僅摘錄本書部分精彩內容及參酌其他相關書籍，由個人決策延伸論述至團隊決策，並探討個人與團體間如何藉由腦力激盪的交互運用，做出最成功的決策。現在就開始進入個人決策的第一道關卡，本書作者所選出來的這個問題不但數學家們都很熟悉，現實生活中也有類似的情況；這個問題雖然侷限在男歡女愛的情境之內，但這正是大多數人重要決策發生的場景，也是我們最需要幫助的地方。不過，作者提醒大家，遊戲不能直接拿來作為生活教材，只能片面反映現實狀況。

一、約會遊戲

作者認為遊戲是學習的好方法，就算輸了也不會有什麼損失。在大富翁的遊戲中，可以從一眨眼輸掉幾百萬元的經驗裡，學會如何精明地買賣房地產，事後又不必付出任何代價。另外，作者也談到有個軍棋的遊戲，它源於四千年前的中國，雖然在美國鮮為人知，但在東亞一帶，特別是中國與日本，可說十分盛行。在最簡化的遊戲盤上，僅保留最基本的戰略法則以及其他必要的部分。在遊戲過程中，絕不會損及任何人、事、物（當然除了部分西方人士的自尊外）。就好像



西洋棋，也僅僅留下最基本的國王、皇后、騎士、主教和小兵，又譬如正規軍隊也曾利用坦克戰鬥的 3D 電腦遊戲來做為訓練坦克駕駛的主要工具。因此，如作者所說，千萬不要低估遊戲，它確實能反映真正的人生。





(一) 選第幾個遇到的人好呢

現在跟著作者的思路，想像你是個女性，決定要結婚，你當然想從周遭社交圈裡一百個合適的單身男子當中，挑選最好的一位作為結婚對象。但要從這一百個裡面選出最好的一個並非易事，你必須要有策略。

作者告訴我們，很顯然地，你不應該選擇第一個遇到的人，因為他在一百個當中名列第一的機會只有 1%。這個機率可以說是非常的渺茫，直接把籌碼放在第一個人身上，也是最糟的賭注。同樣地，第二個人、第三個人，甚至後面的人，情況都一樣，每個人都只有 1% 的機會可以成為一百個人當中的第一名。如果你真心想要找到最好的，就不應該隨機選擇。就好像要從一籃蘋果當中挑出一顆最好的，一個個比較是最佳法則，因為每一個都可能是最好的，也可能是最差的。

所以作者說，你得開始約會——還有什麼更好的方式可以用來檢驗這些人呢？但是約會和選蘋果是不一樣的，挑選蘋果可以把兩顆拿起來比一比，可是在這個遊戲當中一次只能跟一個候選人約會，每次



約會後就必須立刻決定這個人有沒有可能是最好的一個，一旦某位幸運的男士雀屏中選，你就不再約會（當然這只是作者安排的遊戲，現實生活中大可不必如此）。還有一個本書所訂的遊戲規則必須遵守，約會之後一旦決定淘汰這個人，他就永遠出局了。統計學家稱這種一邊蒐集資料一邊做決定的決策過程為逐次決策（sequential decision making）。

作者所提的問題其實很簡單，你希望選到最佳伴侶，但是又該如何在既定的規則下，將找到理想對象的機率極大化呢？如果太早結束約會生涯，就等於放棄了在那群還沒約會的對象中，找到一個比現在更好的伴侶的機會，倉促的婚姻將使你終生悔恨。不過，話說回來，如果你等得太久，最好的那個又可能已經從指間溜走，要補救也來不及了。這兩種悲劇都是歌曲、詩詞和小說常見的主題。

（二）別選第一個碰到的人

那麼到底什麼是贏的策略呢？本書告訴讀者，**贏的策略就是能夠給你最大成功機會的策略**，也就是把選擇的過程最適化。到底最好的方式存不存在呢？當然是存在。雖然這種方式不能給你最肯定的答案，但是絕對可以增加達成目標的機會，就像買樂透彩券一樣，不管



怎樣用盡心思去規劃下注方式，還是有運氣很背的風險，反而落得一場空。不過，有輸就有贏，現在就跟著作者來場沙盤推演吧。

剛剛說過，你不應該選擇第一個出現的對象，因為第一次約會就碰到最佳伴侶的機會微乎其微，只有百分之一。所以不妨將第一組人（譬如說先取 10 名）作為試驗品，就好像在糖果店或麵包店裡的試吃品一樣，之後如果遇到比這組人更好的對象，就可以決定嫁給他了。你可以在日記裡給每個約會對象評分，以 10 分為滿分，當分數高於前 10 人的對象出現時，他就是最後的贏家。你要做的就是從前 10 個人當中獲取一些經驗，作為評估他人的基礎，所謂約會其實就是這麼一回事。

值得注意的是，運用上述策略時，有兩種情況會使你損失慘重。第一，如果前 10 名剛好是全部裡面最糟的，碰巧下一個又是倒數第 11 名，那就算你倒楣了，你將面臨一個相當壞的選擇，雖然不是最壞，不過也夠糟的了，並錯失選擇最好的機會。

第二種狀況正好相反，就是最好的選擇恰好已經在前 10 個當中，導致你設了一個永遠無法達到的高標準，在未來的約會中不可能



再遇到和他們一樣好的，最後只好在所有機會都出現後選擇第一百個。而這第一百名頂多只是中等標準。

(三) 風險規避前提下的決策

也許我們應該如作者所說保守一點來玩這個遊戲，不以追求最佳人選為最大目標，而是設法避免挑到最差的人選，這就稱為規避風險。也就是說，在賭博的時候（你的確是在賭博，只不過不是用一般的籌碼），你應該設法減少損失，而不是一味追求高利潤的報酬。就像賭馬挑品種比較好的馬，就是為了規避風險。在這樣的前提下，你的策略又會有什麼轉變呢？

確定這個前提後，就算你認為挑中次佳人選並不可悲，你也不必為了簡化約會過程，而將約會人數從 36 個人降到 10 個人。比較好的做法是，把前 30 個人當作樣本，然後跟前面的做法一樣，挑選下一個比他們更好的對象。這樣雖然挑到最佳人選的機會稍微降低，但是仍有高於 50% 的機會挑到最佳或是次佳人選。更不必到約會終了，還在感嘆遇不到最佳人選。這樣做是比較合理的。

二、團隊決策

很多時候決策的形成不是只有個人，而必須採納團隊成員的意見，不過常常發生的情況是花了太多時間，卻沒有達成任何的結果。本人認為團隊領導者必須視情況的不同，採取最有效的決策形式，激發最多的創意。團隊決策的方式有很多種，然而每一種方式都各有優點以及適用的時機，以下我引用《團隊合作》(Joining Together)的作者強森 (Johnson D. W) 提出的 5 種常見方式來加以說明。

(一) 平均所有人的意見

由領導人一一詢問每一個人的意見，最後找出中庸的解決之道。如果無法立即集合所有人開會，這會是不錯的方法。但缺點是，團隊成員缺乏互動，而且成員並沒有真正參與決策過程，對於決策的承諾度偏低。

(二) 由負責人或領導人做最後的決定

每一個人分別提出自己的想法，然後針對每一個想法或是提議相互討論，但是由最高負責人或是領導人做最後的決定。這種方式的好處是經過充分的討論，可以讓決策更為準確。但有可能發生成員彼此之間

相互競爭、突顯自我意見的情況。而且，團隊成員通常會說出領導者想聽的意見。

（三）少數原則

由團隊的少數人，例如不超過團隊總人數的一半，做出決定，像是主管級會議就是屬於此種方式。不過有時候如果需要決定的事項很多，但是時間不夠，也可以考慮採用這種方式。

（四）多數原則

這是一般最常見的決策形式。所有人共同參與討論，當一半以上的成員達成共識，便結束討論。因此，如果沒有足夠的時間讓所有人達成共識，但是執行決策時又需要多數團隊成員的支持，便可以採用這種方式。

（五）所有人達成共識

透過有效的溝通過程，達成集體的共識。這是最有效的集體決策方法，所有人都能表達自己的想法與感受，而且每個人的意見都被充分的尊重。但是最大的缺點是非常耗費時間。

三、腦力激盪

當領導者在做決策時應盡量聆聽不同人的想法，像是公司的智囊團或是外部董事的意見，同時將新的問題與過去的經驗相互對照，如此將能使決策更為成功。本人認為團隊決策最重要的目的之一，就是希望透過彼此的腦力激盪，每個人盡可能丟出最多的點子，這樣就可以找出最好的方法。但是相信多數人認為通常整個過程令人痛苦不堪，而且成效不彰。

德州大學 (University of Texas) 的心理學教授保羅·波魯斯 (Paul Poulus) 針對腦力激盪的成效進行了多年的研究與實驗，不斷測試各種不同條件之下腦力激盪所產生的結果。他認為，要能成功激發創意的的方法如下：

(一) 個人與團體腦力激盪交互運用

波魯斯最近在德州某家公司的實地研究發現，4 人小組腦力激盪所創造的新點子數目大約是個人創意思考所產生總和的一半。

針對這項結果，認知心理學家史蒂芬·史密斯 (Steven M. Smith) 解釋說，處在團隊之中，每個人心裡會產生壓力，總覺得不能和其他



人的想法差太遠，而且急著要討好老闆，如此一來根本無法專注的思考。

然而，我覺得腦力激盪是建立團隊非常重要的活動，要如何掌握個人創意思考的效率，同時兼顧團隊的合作？有兩種方法。第一就是個人創意思考與團隊腦力激盪交替使用，例如前半階段屬於個人的創意思考時間，後半階段再進行集體的腦力激盪。另一種方式就是所謂的「創意書寫」(brainwriting)，某個人先將自己的想法寫在紙上，另一個人再加上一些回饋意見，並寫下自己提出的想法，如此繼續下去。這樣可讓每個人有比較多的時間思考。根據波魯斯的實驗發現，創意書寫的方式比起個人創意思考的效果又更好。

(二) 問對的問題

不論是個人或是團隊腦力激盪，很重要的一點是如何界定問題。你必須有明確的焦點，但又不能過於狹窄，抹殺了創意。

波魯斯指出，如果問題定義過於狹窄（例如：大學新開設的電腦課程代表什麼意義），要想出 10 個點子都很困難。但是如果是開放性的問題（我們如何徹底發揮電腦系統的效益），有可能在相同時間內想出 10 倍之多的點子。



所有研究人員都同意，腦力激盪的目標在於新點子的數量，而非品質。那麼，要如何激發最多的創意呢？過程中最好有短暫的休息。波魯斯曾進行一項研究，兩組學生各有 36 分鐘的腦力激盪時間，其中一組中間休息 6 分鐘，另一組不休息。結果發現，第一組想出的點子比第二組多出 66%，而且多數是休息之後想出來的。

(三) 創意總在無意間發生

我想每個人都有過這樣的經驗，認真思考時，什麼都想不出來，卻在回家洗澡時，突然靈光乍現。古希臘著名的數學家阿基米德便是在洗澡時，突然想到如何測試純金的方法。臨床精神治療師約書亞·柯曼 (Joshua Coleman) 說道：「當我們處在放鬆狀態，同時保持一定的注意力，最容易想出創意的點子。」我們在洗澡時，就相當接近這樣的心理狀態。

本人認為這種相對簡單、不需要用腦的活動，不會產生焦慮感，通常能產生比較有創意的點子。當你沒有表現的壓力時，比較能自由的思考。而且，一個人獨處時，也不必擔心有人給予負面的回饋意見或是批評，可以任由自己發揮創意。



四、美女或虎

本書作者對隱藏在法律判決、戰爭策略、賭博、投資、投票選舉背後的行為模式進行精闢的分析，釐清各種選擇方案、可能結果、發生機率、偏好程度。尤其針對投票選舉的部分，看完以後真讓我心寒.....原來投票有這麼多行為模式，而且看來沒有一個方法是完美的。決策看來不是憑運氣，而是在找對自己最有利的機率。

本書後面那個《美女或虎》(The Lady or The Tiger?)的章節讓我印象也很深刻，故事大概如下：

從前有個國王，習慣把惡棍送進競技場做為懲罰，競技場的一端有兩扇一模一樣的門，門後分別關著一隻凶猛的老虎和一位絕世美女。國王懲罰犯人的方式就是讓他們自己挑一扇門，如果他選中老虎，那麼可想而知；如果選中少女，則不管雙方是否兩情相悅，都必須當場完婚。



一天，有位英俊瀟灑但一無長處的臣子被抓到與公主互通款曲，必須被處以傳統的懲罰，押送到競技場。事前，公主已經知道哪扇門背後藏的是什麼，於是相當苦惱，不知道該把愛人送入虎口，還是送到另一個女人的懷抱？

當命運攸關的這一天到臨時，在別無選擇的情況下，這位臣子在競技場上望了公主一眼，公主早知會如此，於是示意他選擇右邊那扇門，他打開門.....故事就這樣結束了沒有答案。

在此，本人有個想法：如果我是要被懲罰的臣子，我會做什麼決策呢？因為能得到的資訊太少了，兩扇門反正不是死就是跟絕世美女完婚，公主會給我的提示是哪一個呢？這個決策太有趣了.....

看完本書才知道我們不過是機率的棋子罷了，因為很多政客也是因為機率算的好，再透過投票選舉的行為模式分析，然後不斷的操弄我們而已。



叁、讀後心得—培養、提升你的決策力

《決策的技術》一書的作者透過不同的情境設定，將決策以科學思考抽絲剝繭地檢視，對隱藏在法律判決、戰爭策略、賭博、投資、投票選舉背後的行為模式進行精闢的分析，釐清各種選擇方案、可能結果、發生機率、偏好程度。

決策科學是近代開始形成的。伴隨著生產的發展和社會的進步，社會的生產規模日益擴大，人與人之間的交往日益頻繁，生活的節奏越來越快，而社會環境又日益複雜多變，面對這樣的環境條件，不能單靠個人的直覺和經驗，因而需要決策的科學化。上世紀 40 年代以來，系統科學的出現和發展以及電子電腦的使用，為人類決策的科學化提供了有力的分析工具和手段，推動了決策的定量化進程。人們借助於數學，特別是運籌學的理論和方法，在系統學的指導之下，採用電子電腦等手段，對各種決策問題進行分析、研究、論證，以實現決策的科學化。按不同的標準，可將決策劃分為程式化決策與非程式化決策，邏輯決策與直覺決策，單目標決策與多目標決策，確定性決策、風險性決策與非確定性決策等。

一、培養決策能力

每個人每天都必須面對大大小小的決策，每一次的決策總得經歷一次心理的煎熬：不知道這樣的決定是對還是錯？萬一錯了，該怎麼辦？因為存在著不確定，所以害怕做決定。我們確實不能百分之百預測未來，也不可能有一百之百正確的決策。我們能做的是找出方法，盡量將風險降至最低，讓不確定性因素減至最少。為了幫助經理人培養決策能力，IBM 內部發展出一套「最佳決策的五步驟」，讓經理人可以循序漸進地制定成功的決策。在此引述台灣 IBM 公司總經理許朱勝提出的 IBM 經驗，希望能提供給更多企業人士甚至政府機關組織參考。

（一）步驟一：建立需求和目標

訂定決策者可以先建立決策原先的需求和目標究竟為何？在做了決策之後，可以得到最好的結果是什麼？唯有找出促成決策後最原始的需求，才能擁有清楚的決策方向。

（二）步驟二：判斷是否尋求員工選擇及想法

決策可以由經理人獨立完成，亦可邀請員工腦力激盪，得到更多樣的選擇及想法，所謂「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」，正是群體決



策的精神所在。不過，在此想強調的是「如何適時地讓員工參與決策」。一般可以依照下列五項標準，判斷讓員工參與決策的必要性：

- 是否有充足的資訊訂定決策？
- 員工是否有足夠的能力與必備的知識參與訂定決策？
- 員工是否有意願參與決策過程？
- 讓員工參與是否會增加決策的接受度？
- 速度是否很重要？

(三) 步驟三：比較各項選擇方案

在許多情況下，我們容易受限於過去的經驗，以至於無法思考更多的選擇。因此，當決策不易判斷時，我們會建議經理人再回頭思考基本需求，以刺激自己更多的想法，進而擬訂最佳的決策。究竟什麼是基本的需求？如何創造更多的想法，以擬訂最佳決策？舉例來說，半夜一點，突然感覺「肚子餓」。於是，想到晚餐時剩下的三明治。打開冰箱一看，這些三明治竟然不見了，只剩下蘋果餅！此時的你，該如何做決策？

如果回到基本需求，你的需求是「肚子餓」而非「三明治」。因此，在面對基本需求時，可行的解決方案不應只有「三明治」，還應有其他的食物。所以，「蘋果餅」就成了新的解決方案。此時，你就可以考慮「蘋果餅」是否為最佳決策？如果回到需求面來看，其實「蘋果餅」不失為一個好的決策，你當然可以採取行動。

(四) 步驟四：評估負面情境



就算是符合需求的最佳決策，也會因為一些因素而產生非預期的麻煩。因此，必須隨時思考負面情境發生的可能性，以備不時之需。特別是在對高階主管提案時，高階主管通常會詢問：若過程不如預期的進行，該如何因應？決策執行過程會有哪些不利的影響因素？是否有其他的可行備案？因此，最好能先針對可能的負面情境，設想因應措施。

針對可能的負面情境，經理人可以就下列問題進行較全面的思考：

- 所擁有的訊息正確嗎？訊息來源是什麼？無論從短期或是長期觀點，都會下這個決策嗎？
- 此一決策結果對於其他正在進行的事項有何影響？這個決策對於組織其他部門是否會造成麻煩，或產生不良後果？
- 哪些因素可能改變？這些改變有何影響？目前或未來組織高層、管理、技術的改變，對決策者有何衝擊？

(五) 步驟五：選擇最佳決策方案

在審慎進行前面的四個步驟，而且經理人已能清楚掌握需求、目標、必須做的事、想要做的事，並確定評估負面情境後，此時通常已不難選出最佳的決策。不過，我們仍須提醒經理人要小心別落入「分析的癱瘓 (Paralysis of Analysis)」陷阱，因為猶豫不決，或認



為所想的方案都不符合理想中的最佳方案，結果到最後一個決策也沒下！

二、應避免的決策陷阱

即使決策的程序完全符合理性的原則，但是在過程中，我們很難避免落入某些思考陷阱當中。人腦不可能像電腦一般的精準以及百分之百的客觀，每一個人都有既定的思考模式、偏見，對於資訊的解讀也會有所偏差，只有意識到自己的不足，才能更謹慎的思考，降低錯誤發生的可能。

培養決策能力除了上述五項步驟之外，個人認為亦要避免決策選擇方案過程中可能發生的錯誤，如：新的問題還是沿用老的方法與方案去解決(business as usual)；對問題已經先預設解決答案，因此只在原地打轉或掉入既存狀態的陷阱中；在思考產生方案時，僅考慮短期目標而忽略長期目標；遇到第一個可能的解決方案，不要馬上決定採用滿足的方案，以免陷入「滿足的偏差」；避免採取別人已經有預留立場的方案，以防陷入「框架效應」；對於有決策對手的決策問



題時，應主動採取解決方案，因為對手並不是一直停留原地等待回應，故方案不會乖乖等待讓你選擇，有時要趁早選擇把握機會，以免錯失良機。誠如 IBM 前任董事長華特生（Thomas J. Watson, Jr.）所說：無論決策是正確或是錯誤，我們期望經理人快速做決策！倘若你的決策錯誤，問題會再度浮現，強迫你繼續面對，直到做了正確決策為止！因此，與其什麼都不做，還不如勇往前行！

三、有效決策的關鍵環節

現今愈漸複雜化的商業行為中，精確的決策方式已成為主流；然而每一項決策背後所帶來的，又是另一個風險的可能。因此，對那些每日如履薄冰的經理人而言，在每個決策之前，特別是足以影響整個組織，乃至於個人職涯方向的決策之前，縝密的思考，透徹的分析就成為不可或缺的要項。在現今十倍速的時代之下，如何面對瞬間的變革以及日漸複雜的競爭環境？當前的經理人又該如何運用現今先進的科技，協助他們更順利的完成正確的決策？

決策不僅是做出決定而已，在這之前必須進行詳盡的資料搜尋和評估工作，事後更要進行檢討，才能真正累積經驗，提高日後決策的



成功機會。所以，本人認為完整的決策過程，應把握以下 10 個重要的關鍵環節。





(一) 對問題妥為定義

正確地定義問題通常是決策成功的前提，瞭解問題真正所在，才能做出正確的決策，否則可能導向錯誤的決策方向，不僅無法解決問題，又可能產生新的問題。問題的定義不僅是幾句話描述而已，遠距顧問公司 (Distance Consulting) 的創辦人佛瑞德·尼可斯 (Fred Nichols) 說道：「**定義問題是為了設定範圍、釐清細節。**」最好的方式就是將目前的問題切割成數個更小的問題，這樣才能看清楚問題的原貌。

美國聖湯瑪斯大學 (University of St. Thomas) 非營利組織管理中心的講師卡特·麥可拿馬拉 (Carter McNamara) 認為，定義問題主要分成 4 個面向：

- 問題是何時發生的？
- 是如何發生的？
- 為何會發生？
- 已經造成哪些影響？



個人認為，問題的釐清需要花費時間，在決策的過程中，有可能因為獲得新資料而有不一樣的想法，因此問題的定義是一個持續的過程，經過不斷的調整、重新的解釋，一次比一次更為完整、更為清楚。

另外要注意的一點，誠如彼得·杜拉克（Peter Drucker）在《有效的經營者》（The Effective Executive）一書中所提到，不同類型的問題有不同的處理方式，因此必須事先區別清楚。屬於一般性的問題，像是關於行政方面的問題，通常都有既定的規定或是政策作為依據，不需要花費太多的時間與精力。如果屬於突發狀況，就必須重新全盤的考量，完成所有決策的步驟再做出決定。然而，有時候突發狀況可能是未來趨勢或新商機的徵兆。歷史上曾發生一次著名的案例，1960 年代新研發的沙利竇邁（thalidomide）原本用作鎮靜劑以及預防害喜，後來因為發生畸形兒的事件，最後被列為禁藥。最近醫學界卻發現它有抑制癌細胞血管新生的作用，因而再度受到矚目，目前正處於臨床實驗階段。

（二）明確問題的限定條件



在決定新產品行銷與銷售策略之前，必須先想清楚希望達成什麼樣的目標。希望藉由這項產品提升公司的營業額？改善獲利？提高市場佔有率？打響公司的品牌知名度？或是建立企業形象？

個人覺得，你不可能同時達成所有的目標，就好比說你不可能是全公司表現最傑出的員工，同時也是全世界最偉大的父親或母親，必須要設定優先順序，有所取捨。要明確列出決策所要實現的目標，並對目標進行優先排序和取捨。本人以為，最容易犯的錯誤是設定了幾個本身就相互矛盾的目標，這樣的決策比賭博還沒有理性。

決策雖然一開始是正確的，但後續過程中前提條件發生改變，如果不隨之調整決策就必然導致失敗，所以決策者必須一直牢記決策所要實現的限定條件，一旦現實情況發生大的變化，就應馬上尋找新的因應措施。

（三）判斷哪些是正確決策而不是先考慮決策可否被接受

個人認為，一開始就考慮什麼樣的決策才會被接受對決策者毫無益處，因為在考慮這一問題過程中，決策者往往會忽略重點而無法做



出有效的決策，正確的做法是——先判斷出正確的決策，然後再採取可行的辦法，讓大家接受決策。





(四) 蒐集有意義的資訊

在開始蒐集資料之前，必須先評估自己有哪些資訊是知道的，有哪些是不知道的或是不清楚的，才能確定自己要找什麼樣的資料。

《贏家決策》(Winning Decision) 作者—康乃爾大學 (Cornell University) 強生管理學院 (Johnson College) 教授愛德華·魯索 (J. Edward Russo) 曾提到，資訊不是愈多愈好。有時候過多的資訊只會造成困擾，並不會提高決策的成功機會。因此必須依據資訊對於決策目標之間的關聯性以及相對重要性，判斷哪些資訊是需要的，哪些可以忽略。

(五) 在研訂決策時將實施行動考慮在內

決策不過是美好的願望而已，管理者要確保任務和責任已經明確地落實到具體的人，確保任務執行者能夠勝任工作，調整對執行者考核方法、任務完成的衡量標準及激勵機制。

(六) 考慮各種可能的解決方案



這個階段最常聽到的抱怨就是：「想不出好的解決方法。」事實上，不是想不出來，只是因為考慮得太多，覺得什麼都不可行。但是這個階段的重點在於大家相互腦力激盪，提出各種想法，不要考慮後續可行性的問題。請記住：

- 點子愈多愈好。
- 不要做出任何的價值判斷。
- 愈是突發奇想的點子愈好。

所有的想法都提出來之後，找出比較有可能執行的，然後針對每一個想法再詳細討論使其更為完整，並試著將不同的想法整合成更好、更完整的方案，最後篩選出數個選擇方案。中奧克拉荷馬大學（University of Central Oklahoma）企管系教授羅伯特·伊布斯坦（Robert Epstein）說道：「創意來自於選擇與整合好的想法，而不是創造想法。」

（七）仔細評量篩選出的選擇方案



個人認為本階段應思考，每一種方案的優缺點是什麼？可能造成的正反面結果是什麼？這些選擇方案是否符合所設定的預期目標？首先必須依據先前所蒐集到的客觀數據作為評量的依據，同時評估自己是否有足夠的資源與人力採取這項選擇方案。

除了理性的思考外，個人主觀的感受也很重要。反覆思索每一個選項，想想未來可能的結果，對這些結果有什麼感受。可能覺得有些是對的，也可能感覺有些不太對勁。你可以問問自己：「如果我做了這個決定，最好的結果會是什麼？最壞的結果又會是什麼？」再仔細想想，有沒有什麼方法可以改進讓自己感覺「不對勁」的方案，或是消除自己負面的情緒感受？也許你需要更多的資料消除自己的疑慮，但也有可能你的直覺是對的，某些負面結果是當初你沒有考慮到的。

(八) 決定最佳的方案

某些方案如果確定不可行或是超出本身的能力範圍之外，可先行剔除，再開始討論其餘的方案。美國科學家班哲明·富蘭克林 (Benjamin Franklin) 曾建議一個不錯的方法，也就是成本效益分析法。把每項方案的優缺點條列出來，優點的部份給予 0 到+10 的評



等，缺點的部份給予 0 到-10 的評等，最後將所有優缺點的分數相加，這樣就可以得出每個方案的總分，決定哪一個是最佳方案，這就是著名的班哲明·富蘭克林決策法。

不過，在此引述管理大師杜拉克特別提到的，應該選擇「正確的」方案，而不是最能被大家接受的方案。在討論的過程中必定會有某種程度的妥協，但是必須分清楚正確的與錯誤的妥協，決策者不應害怕遭到反彈或反對而選擇一個大家都可接受的方案。有時候「有不如沒有來得好」，像是對於產品品質的要求絕對不能打折扣。也有某些時候，「有總比沒有好」，你不得不選擇一個可接受的方案，而不是繼續尋找更好的方案。例如遇到緊急狀況，必須立即採取行動、隨機調整方向，否則便錯失了良機。

（九）研訂行動計畫確實執行

最後，一旦做出了決定，就要下定決心確實執行，不要再想著先前遭到否決的方案，既然之前都已確實做好評估，就應專注在後續的執行面。研訂一套詳細的行動計畫，通常包括：有哪些人應該知道這項決策？應採取哪些行動？什麼人負責哪些行動？如何應付可能遭遇的困難？

（十）執行後不忘檢討成效

我們通常很少再回過頭來重新檢視先前決策的成效如何，因此無法累積寶貴的經驗。根據心理治療學家安德拉·夏比洛（Andrea Shapiro）的研究發現，人們無法從經驗當中學習，主要有兩個重要原因。如果結果是成功的，就產生可掌控一切的幻覺，甚至可以控制突發的事件。如果結果是失敗的，就會合理化自己的錯誤，認為是自己無法控制的因素。簡單的說，就是將成功歸於自己的能力，將失敗歸於外在的因素。

杜拉克說道：「事後的評估不應只是書面的報告。」報告不能完全呈現出決策執行過程中的實情，就好比說我們不可能藉著研究台灣地圖，就能看到玉山的面貌。有些細節必須要親身經歷或是聆聽參與者的意見，才有可能觀察得到。在此本人建議，不妨學習美國陸軍行之有年的「事後評估」（After Action Reviews, AAR's）的方法，每當訓練課程期間或是軍事任務結束之後，由專家負責主持座談會，讓每個人說出自己遭遇的親身經驗以及想法。討論的內容都是非常基本的問題，包括：哪些部分表現良好？哪些部分表現不佳？哪些必須



保留？哪些必須改進？最後由專家彙整所有人的意見，作為日後訓練課程的改進依據。



肆、結語

決策是管理者最重要的工作，然而也是管理領域中最少被深入探討的領域之一，我想主要是由於一般人往往只能看到最後決策的結果，許多卓越決策者的思考過程和內心世界未必是其他人所能理解的，因此，更難以一窺堂奧。統一企業總裁高清愿說：「從一般人日常生活上的芝麻小事，到國家元首處理的軍政大事，其實都離不開決策，我們都在不知不覺中進行著無數次或大或小的決策，也同時受到各種決策或多或少的影響。」很多時候我們不只做決策，也會受人家做決策的影響。曾經有一個例子，一對夫婦決策做得很好，先生說他們夫婦二人大事都是太太做決策，小事由他自己做決策，他進一步解釋，買房子屬於太太決定，喝啤酒由他自己決定，但是什麼是大事、什麼是小事由太太決定，所以他們夫妻之間相處得很好。決策是人生的一部分，工作中要做決策，在人生的成長過程之中也都要做決策，小時候選擇玩具，稍長選擇學校，成家要選擇房子，決策有瑣碎，也有重大，重要決策影響很大，例如買房子如果買錯，買到土石流的房子或淹水的房子；結婚如果選錯對象，影響則不可謂不大。所以，人生過程中要做很多決策，重大的決策更會影響整個人生。在機關裏，決策的影響更大，所以有一句話，決策是影響組織的成敗興衰的關鍵，同時擔任的職位愈高，負的責任愈大，決策的影響也愈大。

本書作者以趣味的謎題作為開端，由簡入繁，透過不確定情形下的決策

和競賽等實例，來了解決策。由了解所有事實狀況的簡單個人決策談起，接著談團體決策，最後不論是社會或個人皆無法找到一致性的方法來做最適決策的各種問題。但各種層次、領域的決策都可以透過知識的增長而改善。本人相信追求知識的目的，在於提升生活品質——不論是物質層次或心靈層次，此書再次印證這個想法。你應該讀《決策的技術》這本書嗎？如果不讀這本書，你鐵定會錯過路易斯這位作者犀利的智慧及尖刻的嘲諷；物理學家路易斯先生既善於寫作，又能用簡單的語言解釋複雜的數學概念；作者對隱藏在法律判決、戰爭策略、賭博、投資、投票選舉背後的行為模式進行精闢的分析，釐清各種選擇方案、可能結果、發生機率、偏好程度。然而，新世代領導者應樹立現代科學決策的觀念，掌握科學決策的理論和方法，認真瞭解決策的藝術、方法和手段。

對的決策就是機率的計算，看完了本書後，我覺得決策是有其困難度，尤其在資訊不明及獲得資訊太少的狀況下。如果我們都知道明天哪檔股票會漲、漲多少，那我們今天的決策就有百分之百的正確。我們平時在生活中就不斷的做決策，其實這些決策也就是機率的計算罷了。只是我們從來沒有很仔細去思考我們每一次的決定是否正確，有時候做一個決策是很難的，所以做決策之前必須小心審視每一個方案。如果發現以前的決策仍舊有效，可以沿用有效的前例；但若已失效，則應避免使用，並力求改變那些不再適用的決策。我們在做決策時，要考慮所有可能的結果；考慮每一個決策會牽連到



的影響，因為它們可能會影響深遠。決策要結合智慧與直覺，用理性的邏輯分析去平衡直覺式的預感；盡量避免充滿意外因素的決策。

領導者最主要的任務是做出正確的決策，而做出決策前一定要將每個人的意見納入考慮，要衡量決策對所有部屬的影響；同時要信任他人的決策能力，不要將已授權的決策權緊抓不放，如果須駁回被委任者的決策，應該給予充分的理由。面臨重大議題的決策時，在思考的過程中，應模擬各個途徑可能產生的後果，多次改變心意也無所謂。許多人之所以匆匆做出決策，純粹是煩惱事情懸而未決，乾脆一刀兩斷暫且圖個舒坦。不過，話說回來，思考的時間越長，做出的決策會更加細膩周密而臻於成熟。關於決策邏輯中最詭異的一點，並非事件本身，而是時機，所以不管距離決策的最後期限多麼充裕，一定熬到最後關頭才做出決定。但不要拖延一個重要的決策，而應快速地下決定；決策失敗時，要立即採取因應行動。當我們知道決策之後的機率，或許我們就應該選擇一個比較容易達到我們目標的那一個決定，這樣我們就有可能常常做正確決策的常勝軍。

伍、參考資料

- 一、[彼得·杜拉克](#)/著，有效的經營者，協志出版社，1993 年 1 月 1 日。
- 二、Robertheller/著，團隊管理，萬里出版社，2000 年 3 月。
- 三、台灣 IBM 公司總經理許朱勝/澳門生產存暨技術轉移中心，「生產力論壇」，2001 年第 130 期文章。
- 四、吉姆·柯林斯 (Jim Collins) /著，從 A 到 A+，遠流出版社，2002 年 9 月 1 日。
- 五、朱利安尼/著，決策時刻 (Leadership)，大塊文化出版，2002 年 11 月 18 日。
- 六、史蒂芬·宏克(Stephen J. Hoch)/著，決策聖經，商周出版社，2004 年 10 月 5 日。
- 七、簡禎富/著，決策分析與管理，雙葉書廊出版，2005 年 9 月 27 日。
- 八、佛蘭克.B./著，成功決策，海鴿出版社，2007 年 3 月 28 日