



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter 6

決 策

- 6.1 決策過程的八個步驟。
- 6.2 管理者做決策的四種方式。
- 6.3 將決策與決策情況分類。
- 6.4 決策的不同風格與決策偏差的影響。
- 6.5 有效的決策技巧。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ **Sonic Corporation**是美國最大的速食餐廳之一，為了持續吸引顧客上門，該公司的管理者必須不停地開發新產品，並推出新廣告等。**Matt Schein**是**Sonic**的資深品牌經理，他與部屬們走遍美國大城，仔細品嚐各式各樣的熱狗，來決定上市哪些新口味的熱狗。他們最後推出**Chicago Dog**、**New York Dog**及**All-American Dog**等多種口味，而需與這些決策同時考量的，還有供應商貨源的決定、廚房設備的更新等許多決策。





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 身為一位管理者，**Matt**如何衡量或確認他所做的決策是對的呢？



6.1 決策過程

- **決策 (decisions)**：通常被形容為「在諸多方案中做選擇」，但這樣的說法太過簡單。因為做決策是一個過程，而非只是單純的方案選擇。
- 決策的八個步驟，這過程對個人或組織皆可適用。

決策過程



步驟一：確認問題

- 決策的過程始於**問題(problem)**的存在，亦即決策是起因於「現實與理想間存有差距」。
 - 問題指促使所欲達成的目標或目的變得困難的阻礙。
- 大部分問題並沒那麼明顯，管理者須分清問題與問題的徵兆。

步驟二：確認決策標準

- **決策的標準**(decision criteria)的確認。亦即管理者必須決定哪些因素是重要並與決策有關。

對一位想選購電腦給員工使用的管理者而言，其決策準則可能包括價格、畫面品質、記憶體容量、電池壽命、機身重量等。



步驟三：決定標準權重

- 決策者必須決定各決策標準相對的**權重**。

標準	權重
記憶體與容量	10
電池壽命	8
機身重量	6
產品保固	4
畫面品質	3

步驟四：發展解決方案

- 要求決策者列出解決問題的各種可行方案，這是決策者需要發揮想像力的階段。

	記憶體與 容量	電池壽命	機身重量	產品保固	畫面品質
HP Probook	10	3	10	8	5
Sony VAIO	8	7	7	8	7
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple Macbook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Sony NW	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

步驟五：分析解決方案

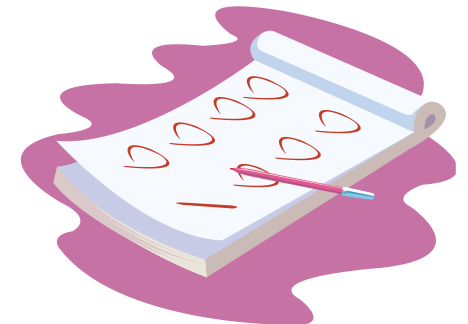
- 找出解決方案後，決策者應審慎分析每一可能的方案。
- 將每一方案的得分乘上權數，分數的總和表示各方案最終評估的結果(請見下頁表)。

電腦採購案之解決方案評估

	記憶體 與容量	電池壽命	機身重量	產品保固	畫面品質	總和
HP Probook	100	24	60	32	15	231
Sony VAIO	80	56	42	32	21	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple Macbook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Sony NW	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

步驟六：選擇解決方案

- 選出第五步驟中最高分的方案。由上頁表中可看出 Amanda 會選擇 Dell Inspiron，因為它得到最高的 249 分。



步驟七：執行解決方案

- 將方案的訊息傳給相關的人，並獲得他們的認同與承諾。
- 負責執行方案的人如果能參與決策過程，將比單純被告知如何執行，會有更多的參與感與認同感，也會比較努力於方案的執行。
- 在執行階段，管理者需持續評估環境是否有所改變。

步驟八：評估決策效能

- 檢視決策的結果是否有解決問題。
- 如果評估後發現問題依然存在，管理者需仔細檢討到底哪裡出錯了。是在問題的界定上出錯？在方案的評估上出了問題？還是所選的方案沒有問題，但執行卻有偏差？



6.2 決策中的管理者

管理者的可能決策

規劃

- 組織的長期目標為何？
- 達成目標的最佳策略為何？
- 組織的短期目標為何？
- 個人目標應設定在何種水準？

組織

- 有多少員工需直接向我報告？
- 組織的集權程度應為何？
- 工作應如何設計？
- 組織應於何時導入新結構？

領導

- 應如何激勵士氣低落的員工？
- 在某一特定情境下，哪種領導風格最有效？
- 某一特定的改變會如何影響員工的生產力？
- 應在何時創造適當的衝突？

控制

- 組織中有哪些行為應被控制？
- 應如何控制某些特定的行為？
- 可以允許績效偏差到什麼程度？
- 組織應有何種管理資訊系統？

做決策：理性

- 我們通常會認為管理決策是**理性的(rational)**，即管理者會做出合理且相同的決策以使價值最大化。
- 完全理性的決策者是全然客觀與合乎邏輯的，他會明確界定問題，找到清楚而特定的目標，並熟悉所有可行方案及可能結果。
- 這些「理性」假設，並不符合現實。因此需補充「有限度理性」的概念

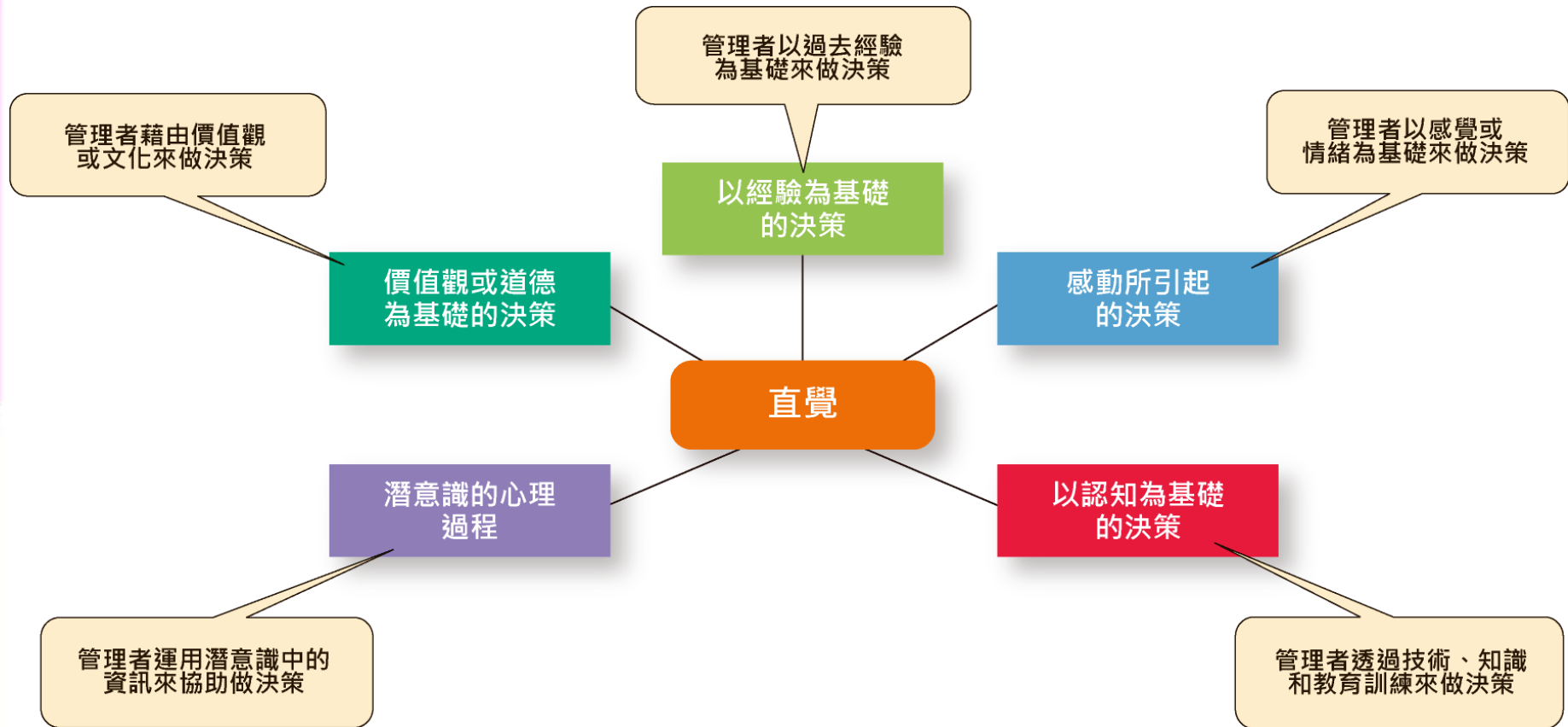
做決策：有限度理性

- **有限度理性** (bounded rationality)：管理者會在資訊處理能力的限制下，做出理性的決策。
- 決策會受組織文化、內部政治、權力因素，以及**承諾升高**(escalation of commitment)等現象所影響。
 - 承諾升高：雖然已知先前的決策有錯，卻仍繼續加碼投入資源。
- 決策者為何堅持呢？因為他們不願承認最初的決策是錯誤的，因此只好在原先決策上繼續加碼，而未找尋新的替代方案。

做決策：直覺所扮演的角色

- **直覺式決策**(intuitive decision making)是一種由個人經驗、感覺和判斷累積而成的決策方式。
- 直覺式決策對理性及有限度理性，其實都有補強的作用。
- 研究發現，若管理者對決策標的有很多情感涉入，而且他理解這情感所代表的意義時，往往會做出較好的決策。
 - 過去認為管理者做決策時不應**感情用事**，這樣的想法也許不完全恰當。

何謂直覺



做決策：事證管理所扮演的角色

- **事證管理** (evidence-based management, EBMgt)：系統性地運用手邊的資料或證據，以改善管理實務。
- 任何決策過程都可透過蒐集足夠的相關資訊或證據，來幫助管理者做更好的決策。
- 管理者要認清決策過程中，有哪些資料或事證是關鍵且應該被重視的。

6.3 決策的類型與情況

- 決策類型
- 決策情況



決策類型

- 管理者在工作中都會遇到不同類型的問題及決策。他們會根據問題的差異與特質，而使用兩種不同類型的決策：
 - 結構化問題和預設決策
 - 非結構化問題和非預設決策

結構化問題和預設決策

- **結構化問題**(structured problems)：直接、熟悉而容易處理的問題。
- **預設決策** (programmed decision)：適用於重複或例行的情境。
 - 如餐廳侍者不小心將飲料灑到客人衣服，面對懊惱的顧客，餐廳經理應如何回應？
- 管理者只要遵循三種既有的系統性決策：**程序、規則、政策**。

結構化問題和預設決策

- **程序 (procedure)**：指管理者用來處理結構化問題的一系列步驟。
- **規則 (rule)**：指限定管理者行事範圍的條文。
- **政策 (policy)**：指決策的思考指引。
 - 政策指出決策者該考量的重點，而非詳細指出該做或不該做的事。
 - 政策常以較模糊的字眼表示，讓決策者可自行詮釋。

非結構化問題和非預設決策

- **非結構化問題**(unstructured problems)：問題是新的、不常見的，且相關資訊也模糊或不完全。
- **非預設決策**(nonprogrammed decision)：比較特殊、無重複性且需量身訂製特別的解決方案。
- 基層管理者常遇到的是相似且重複性高的問題，因此他們常使用預設決策方式來處理。隨著管理層級的升高，管理者所面對的問題轉為非結構化。

預設決策與非預設決策之比較

特徵	預設決策	非預設決策
問題類型	結構化	非結構化
管理層級	較低階	較高階
頻率	重複或例行性	較新或少見
資訊	容易取得	模糊、不完整
目標	清楚、明確	不清楚
處理之時間	短時間即可處理	需較長時間處理
解決依據	程序、規則、政策	判斷或創意性作法

決策情況

- **確定(certainty)**情況

- 指所有可能方案的結果都已知的情況。
- 是決策時所面臨的最理想狀況，管理者可做出精確的決策。

- **風險(risk)**情況

- 決策者可以預估各方案的成敗機率。
- 是較常見的情況；機率的推估可能來自個人經驗，或次級資料的佐證。

決策情況

- **不確定(uncertainty)**情況
 - 決策者對決策的可能結果與機率一無所知的情況。
 - 管理者常會碰到，除了根據手邊少數資料做判斷外，決策者的心理特質也會影響決策的方式。
 - 樂觀的管理者會選擇**最大利益的極大化 (maximax)**
 - 悲觀的管理者會追求**最小利益的極大化(maximin)**
 - 其他管理者可能會追求**最大損失的極小化(minimax)**

決策情況

- **不確定(uncertainty)**情況
 - 以Visa公司行銷經理為例，假設她要促銷Visa卡的四個策略 S_1 、 S_2 、 S_3 、 S_4 。競爭者MasterCard在該區也有三個競爭的促銷行動 CA_1 、 CA_2 、 CA_3 。
 - 假設Visa經理在不知道這四個策略的成功機率下，做出下頁的矩陣，來顯示MasterCard各種不同行動下，Visa公司可能的獲利情形。

報酬矩陣

Visa的行銷策略 (單位：百萬美元)	MasterCard的競爭行動		
	CA1	CA2	CA3
S_1	13	14	11
S_2	9	15	18
S_3	24	21	15
S_4	18	14	28

決策情況

- **不確定(uncertainty)**情況
 - 若為樂觀者 - 最大利益極大化原則，選 S_4
 - 若為悲觀者 - 最小利益極大化原則，選 S_3
 - 管理者認為決策的結果不一定會得到最好的報酬，也有可能是利潤會因而減少（稱之為一種**遺憾**，是指原本可由其他方案中所得到的收益）。故將**最大可能報酬減去每一種情境下的可能報酬**，而得到遺憾矩陣。

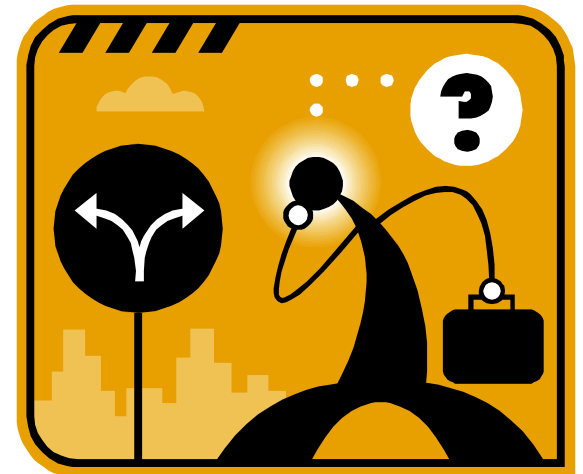
遺憾矩陣

Visa的行銷策略 (單位：百萬美元)	MasterCard的反應		
	CA1	CA2	CA3
S_1	11	7	17
S_2	15	6	10
S_3	0	0	13
S_4	6	7	0

- 在最大遺憾極小化的原則下，Visa經理會選擇 S_4 ；最大的遺憾將不會超過7百萬美元。

6.4 決策風格

- 直線型與非直線型思考模式
- 決策偏差與錯誤
- 管理決策全覽



直線型與非直線型思考模式

- **直線型思考模式**(linear thinking style)
 - 偏好蒐集外部資料及事實，會用理性而邏輯的方式分析資訊，並做決策和行動。
- **非直線型思考模式**(nonlinear-thinking style)
 - 傾向於運用內部資料，較憑個人直覺及感覺來消化資料，然後用直覺來決策和行動。

決策偏差與錯誤

- 「**經驗**」有助於釐清複雜、不確定及模稜兩可的資訊，有時對管理者非常有效；但卻也常會在分析資訊與決策時造成偏差或錯誤。
 - **過度自信偏差(overconfidence bias)**：認為自己懂得很多，或對自己的表現過度樂觀。
 - **立即滿足偏差(immediate gratification bias)**：不想有太多投入，卻希望能有立即的效果。
 - **先入為主(anchoring effect)**：決策者過度依賴初期資訊；一旦他們心中有定案後，就拒絕接受後來的資訊。

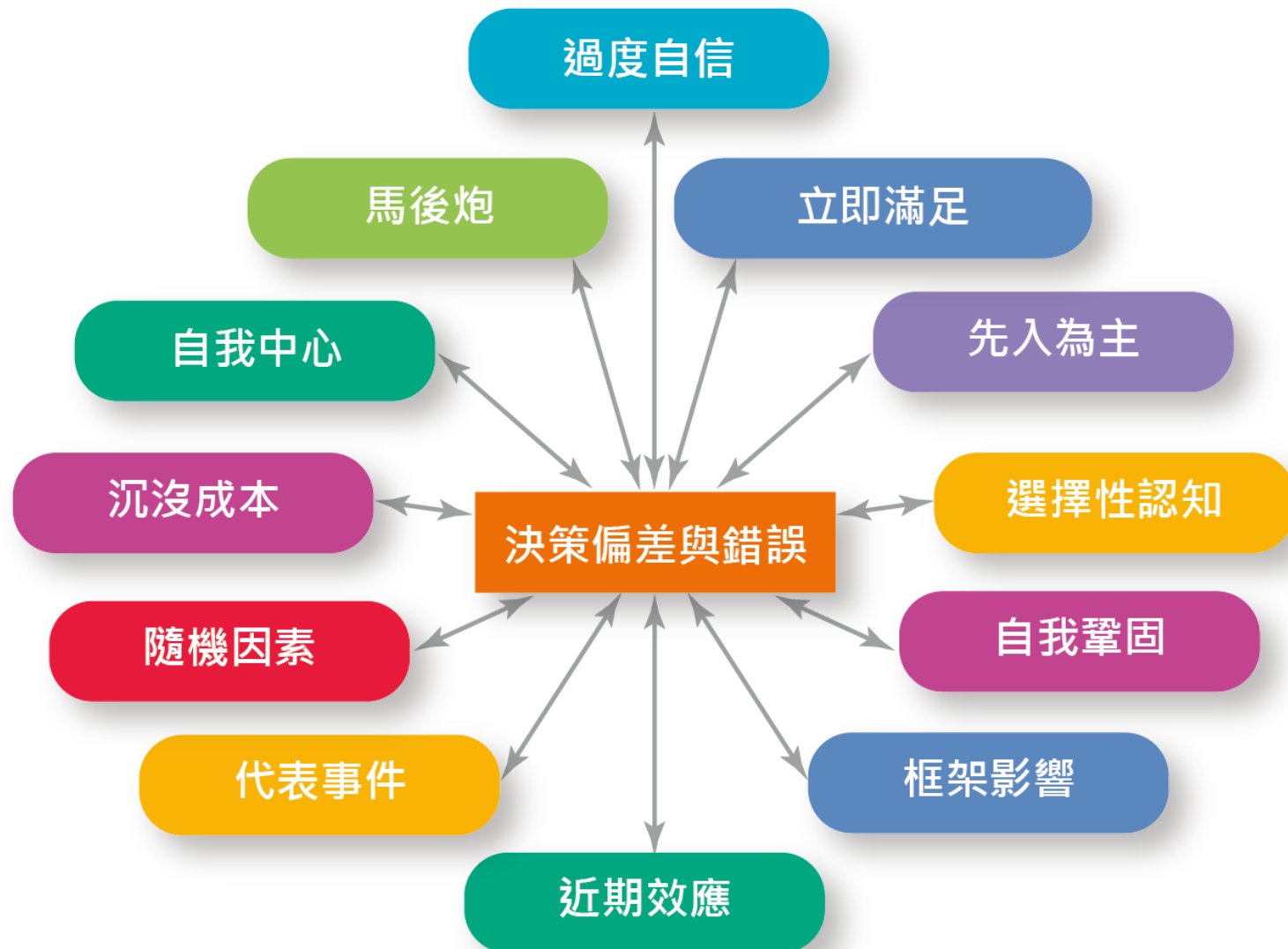
決策偏差與錯誤

- 選擇性認知偏差(selective perception bias)：決策者用比較偏狹的觀念來組織並分析事情。
- 自我鞏固偏差(confirmation bias)：刻意尋求與自己經驗吻合的資訊，而忽視與經驗牴觸的資訊，或對與他們看法不同的資訊抱持懷疑與批判的態度。
- 框架影響偏差(framing bias)：局限於某些看法而排除其他意見。
- 近期效應偏差(availability bias)：傾向於根據最新近發生、印象最深刻的事件，以作為決策依據。

決策偏差與錯誤

- **代表事件偏差(representation bias)**：以一事件與另一事件相似的程度，來評斷該事件應有的處理方式，但實際上兩事件可能存在很大的差異。
- **隨機因素偏差(randomness bias)**：刻意要找出問題發生的理由。
- **沉沒成本錯誤(sunk costs error)**：管理者有時會忘了，現在的決策無法改變過去的事實。
- **自我中心偏差(self-serving bias)**：一味爭功，而將失敗推給外在的因素或他人。
- **馬後炮偏差(hindsight bias)**：事後大放厥詞，吹噓他們早就料到事情的結果。

常犯的決策偏差與錯誤





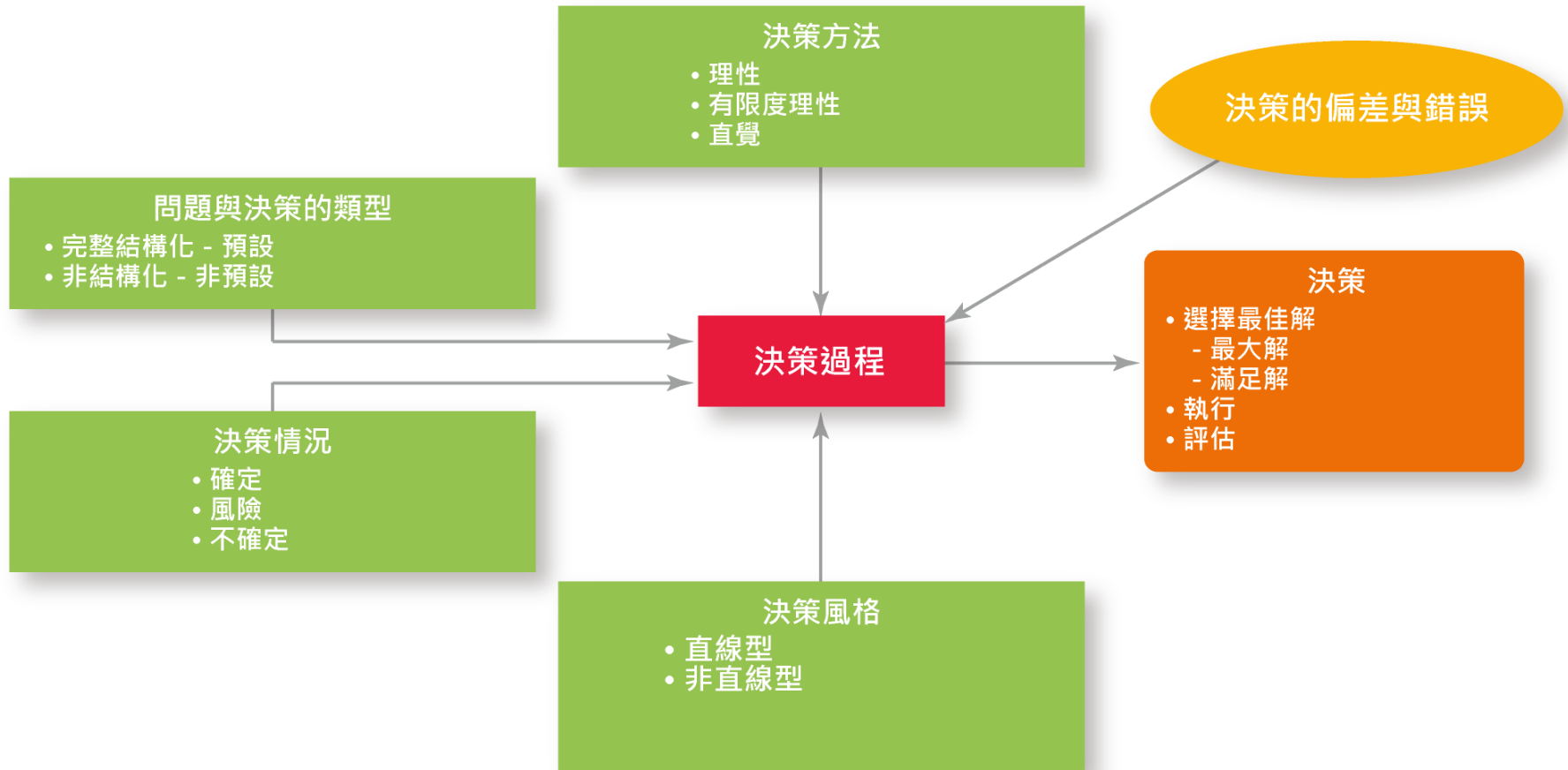
統計數字

Data Points



- ▶ 如果公司能有效減低決策過程的偏差，將可提升**7%**的報酬率。
- ▶ 談到工作能力或聰明，**90%**的美國人認為他們比一般人稍微好一些。
- ▶ **91%**的美國公司利用團隊來解決問題。
- ▶ 透過電子方式的腦力激盪比傳統方式可多出**40%**的點子。
- ▶ **59%**的員工表示，工作上的一大障礙是，大家常會花較多時間於責難，而非解決問題。
- ▶ **77%**的管理者表示，每天所要做的決策比以前增多了。
- ▶ **54%**的管理者表示，每次做決策的時間比以前縮短了。
- ▶ **20%**的美國成年人表示，他們在汽車上通勤的時間，是最有創意的時段。

管理決策全覽



6.5 今日世界有效的決策

- 今日的商業世界裡，管理者經常要在資訊不完整又有急迫時間壓力下，做出挑戰性的決策。企業想蓬勃發展，就必須能適應現實環境。
- 在這瞬息萬變的世界裡，管理者該如何做有效的決策？

有效決策的指導方針

- 一. 瞭解文化差異
- 二. 建立好的決策標準
- 三. 知道何時該喊停
- 四. 使用有效的決策過程

(1)強調重點

(2)合邏輯且前後一致

(3)接受主、客觀想法，並能融合分析
式與直覺式的思考

(4)所需的資訊和分析，只要足以解決困難即可；

(5)鼓勵蒐集相關資訊及有洞見的想法；

(6)明確、可靠、容易執行且知所變通。

有效決策的指導方針

五. 建立能夠查察意外，並迅速回應變化的組織

- 高度可靠組織(highly reliable organization, HRO)的五項特質：

- ① 不易被自己的成功矇蔽
- ② 尊重第一線員工的專業
- ③ 重視人在危急下所激發的方法
- ④ 對「複雜」的接受與學習
- ⑤ 盡人事而聽天命

設計思維與決策

- **設計思維**(design thinking)
 - 以設計師面對設計問題的方式，來面對管理問題。
- 第一步從認清問題開始，設計思維認為管理者應徹底瞭解情況，以整體角度來審視問題。
- 如何界定及評估方案：「什麼樣的方案是全新的，雖然現在不存在，但只要一出場就會造成轟動？」
- 設計思維的定義在於善用觀察力與詢問技巧，來拓展視野並透視問題的本質，而不只是仰賴理性分析。



管理議題之思考

1. 為何做決策常被稱為是管理工作的本質？
2. 請敘述決策過程的八個步驟。
3. 試比較管理者做決策的四種方式。
4. 何謂理性與有限度理性？何謂確定、風險以及不確定的決策情況？
5. 您是直線型還是非直線型思考模式的人？這樣的分類對決策有何意涵？這兩類人在找工作時，有不同的考量嗎？



管理議題之思考

6. 「管理者愈常使用電腦，愈可能做出較理性的決策」，您是否贊成這種說法，為什麼呢？
7. 在今日理性與有限度理性的兩種假設下，管理者如何將兩種假設整合，而做出有效的決策？抑或這兩種假設是無法整合的？
8. 「錯誤的決策」與「不好的決策」兩者有何不同？為何好的管理者有時也會做出錯誤的決策或不好的決策？管理者應如何提升他的決策能力？