

領導需要的決斷能力和決策品質

文・照片／黃河明

在過去從事領導企業和現在經營管理顧問的工作中，我親身體驗到：一個組織的領導者最重要的工作可能是做出攸關組織成敗的決策。大企業、大型非營利組織以及國家機構，經常存在著惱人的官僚體系，阻礙著組織往正確的方向前進。擔任領導者如何在面對衝突時做出正確判斷？特別是當客觀環境十分不利時，如何將危機轉化為轉機？困難和衝突考驗著領導者的決斷能力和決策品質。以我們國家而言：退出聯合國那段黑暗的歲月是多麼的悲慘和無望，幸虧在政府和民間許多領導者帶引下，加上國際友人的支持，轉危為安。現在我們又面臨一次攸關國家前途的抉擇：我們應該勇敢地向世界開放，簽訂各項自由貿易協定，恢復經濟成長，還是謹慎地評估全球化對社會的衝擊，以國內產業和就業為主要考量，暫緩加入全球自由貿易體系？不論做出哪種決定、不論走哪一條路，影響都將十分巨大而深遠，也都有許多風險。為政者不得不三思而行、廣納雅言。

KT決策分析

美國軍方在第二次世界大戰初期，由於發生了幾次嚴重的錯誤，影響戰局。政府痛定思痛，委託兩位學者Kepner和Tregoe研究為何軍方領導層做出那些離譜的錯誤？研究的結果讓政府萬分驚訝，原來美國軍方並未有訓練決策的培訓方案，絕大多數軍官的判斷要不是憑著他們的直覺或經驗，就是受到上級或部屬的干擾，未能理性思考。而他們錯誤的決策往往以許多寶貴生命的犧牲為代價，令人遺憾。兩位學者發現人們在許多重要決策上並未用理性方法，反而比較常用直覺判斷，往往造成難以挽救的挫敗。他們因此發展出一套教材，以協助軍方訓練理性的問題分析和決策分析，成效良好。戰後他們所發展的方法廣為企業界採用，簡稱KT法。KT法有兩大部分：在問題分析方面，以反覆檢查各項因素是否為問題發生的原因，直到找到真正的關鍵原因為止；決策分析則以重要決策因素之加權評分做為方案選擇的基礎，可以有效引導理性的決策，改善決策品質。

企業或國家社會出現一件重大的問題時，首先需要針對問題的根源追根究底，找

出真正的原因。若無法透徹了解問題的本質和根源，就沒有辦法對症下藥，往往急就章，治標而未治本。更嚴重的是意見分歧造成組織分裂成對立的團體派系，還可能加速組織的敗亡。這種情形如同一對夫妻對於小孩教育該採用嚴格打罵教育或漸進啟發開導，看法不同，經常大打出手，最後離婚收場，又為爭奪孩子監護權激烈互控，造成小孩莫大的傷害，兩人都堅稱出於愛心，卻造成無法彌補的傷害。Kepner和Tregoe建議美國軍方學習理性分析和決斷的方法，獲得廣泛支持，在大戰期間有效地改善了決策品質。

「有限理性」經濟理論

約在同一時期，有一位美國經濟學者赫伯特·賽蒙（Herbert Simon），也發現大多數人的決策只是根據「有限度的理性」，並非如古典經濟學所假設的理性決策，賽蒙後來以「有限理性」的一系列研究獲得諾貝爾經濟學獎。他非常有名的一句話：「做決策時真實世界其實是一團混亂和缺乏理性。」真是一語道破決策的困境。在我自己生涯中一些重要決策的經驗，經常感受到資訊、時間和經驗的不足，經常必須冒險做出自己都沒有把握的判斷，以免延誤時機。賽蒙是一位另類的經濟學者，他多才多藝，採取跟當時主流經濟學家不同的觀點，研究非理性方面的因素，得到諾貝爾獎時不但讓當時計量經濟學者主導的經濟學界跌破眼鏡，而且引起許多批評和懷疑。但是他沒有退縮，把研究的精力投入人工智慧，試圖用電腦幫助人類做出更理性的決定，成就非凡。基於他和一些學者的努力，電腦軟體進步飛速，在經營管理方面成為決策重要的輔助工具，近10年來結合了巨資料（Big Data）和商業智慧（Business Intelligence）的新技術，讓決策者在很短的時間內可以分析問題和趨勢，提高決策的品質。

做對決斷是領導者根本之要務

以研究領導聞名全球的管理學者華倫·班尼斯在他2007年出版的著作中強調：「作對決斷是領導人的根本要務，決斷做得好，其他重要的事情便不多；決斷做得不好，其他事情便無關緊要。」從他10多年的研究中他發現企業或組織領導者最重要的三種決策分別是用人、策略和危機處理。不論是政府或大企業的領導者，把這三項決策做對做好，基本上就成功一大半了。中國兵法家孫武協助吳王建立了一時的霸業，特別注重情資研判、審時度勢。他雖是兵法家，但是特別重視民心向背，不主張窮兵黷武，認為不戰而屈人之兵為上上策。領導者若能學習他的慎謀能斷、深謀遠慮，必有所獲。

學習發問，才真正掌握決斷的「學問」

很多人說：官大學問大，官位大的領導者「學問」確實要比其他人大，請不要誤解我也是普

英統治的信徒。我這邊講的「學問」是動詞，指的不是領導者已經具備的學問（名詞），而是他願意不停地發問以達到學習的目的，領導者藉發問而學習的努力過程和成效通常比一般人偉大。一般人面對的問題至多可能獨立判斷，或者請教專家就可解決。大型組織領導者面對複雜的問題時，往往內部意見分歧，難以整合，更要好的「學習發問」的功夫。學習發問不但要打破官僚體系的禁忌，集思廣益、不恥下問。更重要的是真正要問出關鍵的答案，而問出關鍵答案的道理在於問的對象和方法。有些領導者雖然會不停地請教別人，卻未必能做對的決斷，這種情形往往是問錯人或者考慮的觀點不夠周全，有時卻又考慮太多而失去獨立判斷的決心。在問錯人而失敗的例子中最有名的要屬美國總統甘迺迪的豬羅灣事件，他雖然十分聰明且具領導魅力，但太聽信情治單位的幕僚，貿然下令支持古巴流亡的反共游擊隊由豬羅灣登陸，不但全軍覆沒，並引起全球輿論撻伐。這個基於錯誤的估算和判斷所引致的危機讓他深感愧疚。後來他痛下決心改正，對於複雜的決策不再依賴少數親信，在古巴飛彈危機時，甘迺迪下達官僚體系的最下層，取得未經篩選的真實資料。讓他交出漂亮的成績，甘迺迪知錯能改，成為傑出的美國總統。

情境劇本規劃（Scenario Planning）

為了應付現在世界瞬息萬變的環境，許多領導者放棄中長期策略規劃的傳統做法，改以多本劇本的情境規劃來因應突如其來的改變。類似軍事上的沙盤推演，規劃者要列出所有可能的情境，針對不同的劇本想好對策。情境規劃由於會面對許多自己組織從未有過的狀況，特別需要一些外部專家協助，沙盤推演也需要借助組織外的知識。

擔任一個大型組織的領導者，雖然有日理萬機、時間切割，事情永遠處理不完的煩惱，但是，只要學會做對決斷，其他的事情就會顯得不再重要。[圖]



黃河明小檔案

30年以上資訊與高科技領域跨國企業管理實務

15年以上政府重要經濟科技發展委員會委員

現 職：悅智全球顧問（股）公司董事長

財團法人臺北市脊髓損傷社會福利基金會執行董事

學 歷：臺灣大學商學研究所博士

交通大學電子工程學系學士

經 歷：財團法人資訊工業策進會董事長

惠普科技（HP）臺灣區營運總部董事長暨總經理

惠普科技（HP）泰國分公司總經理

惠普科技（HP）執行副總經理

惠普科技（HP）行銷與服務副總經理

專長領域：跨國企業經營與管理/數位行銷通路策略管理/組織佈局與策略規劃

臺大校友會館換新裝



3A會議室



3B會議室



3C會議室



3樓會客區



4樓會議室

◎臺大校友會館換新裝了，為您提供更優質的服務！

本會館共4層樓，1樓大廳設有「臺大校友會館服務中心」1至2樓為蘇杭餐廳，提供美味中菜服務，訂位專線（02）2396-3186；3至4樓為會議室，設備齊全，寬敞舒適，備有停車場，歡迎租用，洽詢電話（02）2321-8415。

回饋母校專案

凡持母校校友證、教職員證之學長姐租借會議室享有9折優惠，聯誼社會員享有8折優惠；餐廳用餐皆享有現金價9折、刷卡價95折。

※相關訊息可上網瀏覽「臺大校友聯誼社」

（<http://www.ntuac.org.tw/main.htm>）。

※本會館場地租用費如下：以下報價須另加10%服務費。

樓層	樓層介紹	每時段場租費用
3樓	3A會議室（60-80人）	NT.5,500
	3B會議室（60-80人）	NT.5,500
	3C會議室（15-20人）	NT.3,000
4樓	4樓會議室（100-200人）	NT.10,000

每時段租用時間：9:00~12:00 · 14:00~17:00 · 18:30~21:30



臺大校友會館服務中心

地址：台北市濟南路1段2-1號