

第六章 管理者的 決策模式



學習目標

- ✧ 解釋五個問題解決的步驟
- ✧ 以什麼方式選擇可行的解決方案
- ✧ 制定決策時可能面臨的各項問題為何
- ✧ 如何使用創造力增進組織制定決策的有效性

明碁併購西門子手機部門 失敗啟示錄



<http://www.benq.com.tw/> 明基電通

何謂決策 (1/2)

✧ 決策

- ✧ 從數項可能的行動方案中選擇出一項最適的方案
- ✧ 組織內各層級的人員都可能進行決策，高階管理者作決策時所負的責任較為重大
- ✧ 管理者須依照外在環境與組織條件，加上本身知識與經驗，判斷出哪一種方案為組織最佳決策

何謂決策 (2/2)

✧ Herbert Simon認為決策是一個理性程序，
包含：

- ✧ 發現問題並進行分析
- ✧ 思考可能的行動方案
- ✧ 由各項行動方案中選擇一種最適的解決方案

管理者責無旁貸的職責： 決策與解決問題

✧ 管理者進行決策與解決問題的理由

- ✧ 界定組織面臨的問題，因為「如何找出問題，界定問題」攸關決策的品質
- ✧ 經理人必須透過決策，解決組織目前存在的問題，使得組織得以繼續運作
- ✧ 決定組織最佳的決策方案

決策者的類型

✧ 問題趨避者

☞ 對問題視而不見，認為少做少錯，多做多錯，相關問題決策能免則免

✧ 問題解決者

☞ 當問題出現時，才會開始思考解決方案

✧ 問題尋求者

☞ 主動、積極尋找問題，當組織問題尚未發生或可能發生時，會事先尋找可能的解決方式

決策程序與解決問題之步驟 (1/2)

✧ 確認與界定問題

☞ 現實狀態與理想狀態之間的差距

✧ 發展以及評估可能的備選方案

☞ 各種解決方案必定有其優、缺點

☞ 管理者必須對於決策，發展出評估準則

決策程序與解決問題之步驟 (2/2)

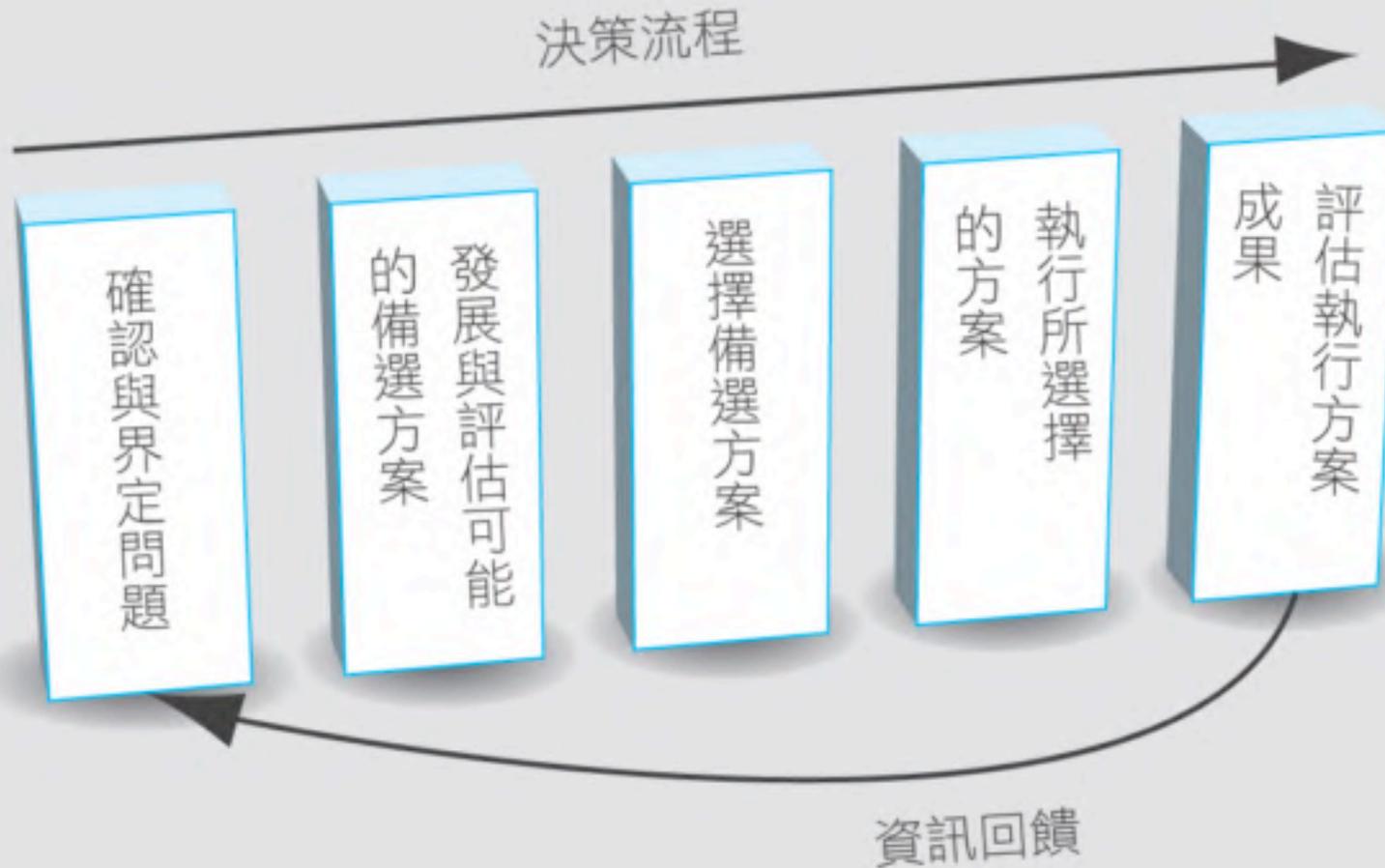
✧ 選擇備選方案

☞ 依事先擬定好的準則，選擇最佳的解決方案

✧ 執行所選擇的方案

☞ 擬定方案的行動計畫

✧ 評估執行方案成果



▲ 圖 6-1 決策程序

理性的決策方式

- ✧ 理性決策是靠推理、判斷、分析、綜合來完成決策的過程
- ✧ 理性決策強調以最有效率、最經濟、最具效能的方式做出決策
- ✧ 理性決策認為，組織的活動目標是從任一項投資中獲取最大報酬

確定問題

✧ 問題的界定是主觀的，大部份的問題沒有明顯的癥狀，有賴管理者依其經驗及知識去發現

問題類型與其決策型態 (1/2)

✿ 結構性問題

☞ 管理者對於問題情境非常熟習，所需資訊亦相當充分

✿ 非結構性問題

☞ 此問題不常甚至未曾發生，管理者對於問題的情境不清楚，解決問題所需資訊相當缺乏

問題類型與其決策型態 (2/2)

✧ 程式化決策

- ✧ 問題的解決方式有前例可循，事前可以擬定出各種狀況的解決方式

✧ 非程式化決策

- ✧ 針對此問題需投入大量時間與資源，並且發揮創意、創新能力，以瞭解其特殊情境

問題界定时必須注意事項

✧ 問題須區分輕重緩急

✧ 組織面對各式不同問題，但時間與資源有限，必須區分問題解決的優先順序

✧ 問題常被界定得太廣或太窄

✧ 太廣的問題，對於往後發展可行解決方案沒有幫助

✧ 問題界定太窄，管理者太過專注細部問題，反而有見樹不見林之缺失

評估決策環境

✧ 決策環境可分為三類：

✧ 確定性環境

✧ 制定決策時，決策者對問題、相關解決方案與結果，擁有充分的訊息可作出判斷

✧ 風險性環境

✧ 外在動態性環境，決策者基於經驗或知識，能掌握與了解問題走勢的可能發生機率

✧ 不確定性環境

✧ 決策者無法得知問題可能發生的機率

分析方案的準則

✧ 典型的評估準則如下

✧ 可行性

- ✧ 分析在現有可供選擇的備選方案中，那一個方案在公司的限制條件下會被選取

✧ 可接受性

- ✧ 決策者、受到備選方案執行結果影響、以及負責完成該方案的人能否接受

✧ 合法性

- ✧ 確認這個決策執行後是否會違反本國或其它國家的法律

✧ 倫理標準

- ✧ 備選方案是否合於社會責任的規範，與利害關係人的利益

分析方案的工具

- ✧ 邊際分析
- ✧ 賽局理論
- ✧ 線性規劃
- ✧ 損益平衡分析

投資報酬率法 (1/2)

✧ 經由計算資產投資的獲利率，管理者可以知道資產要如何地有效運用以創造利潤

投資報酬率法 (2/2)

✧ 運用最普遍的投資報酬率計算方式

✧ 回收期間法

- ✧ 將各項投資方案依其資本回收的時間長短排成次序，選擇最快將資本收回的方案
- ✧ 缺點：無法估計資本回收後，還能產生多少收入

✧ 平均報酬率

- ✧ 各項投資方案全部期間內的平均利潤，除以該案之原始成本所得到的比率，再由其中選擇一個最大者

邊際分析

✿ 邊際分析

- ✿ 比較各個決策備擇方案增加額外的成本時，其產生的額外收益
- ✿ 邊際分析著重在分析決策的增加成本而非其平均成本
- ✿ 邊際分析不僅只於可以分析成本以及收益，也可以應用在決定公司內某一機器的最佳化產量或主管人員管理幅度的決定上

賽局理論

✧ 應用賽局理論時，管理者必須要能明確得知競爭對手的策略、執行策略的機率、以及最終的報酬表

✧ 例子：

	B	
A	I (90, 50)	II (70, 60)
	III (110, 10)	IV (80, 20)

最後的納許均衡是IV這個策略

線性規劃

✧ 線性規劃

✧ 用在有限資源分配之問題，通常是二個及以上的企業活動在競爭資源時使用

✧ 使用線性規劃的基本條件

✧ 所處理的問題必須有一個明確的可量化目標

✧ 要有可供分配使用的有限資源

✧ 有數個可供選擇的方案

✧ 問題的各项必要關係必須要能以數學上的直線方程式表示

損益平衡分析 (1/2)

✧ 損益平衡分析的目的

- ✧ 協助管理者瞭解公司之收入總額是為公司帶來收益或是虧損

✧ 損益平衡點

- ✧ 收入總額等於總成本時之銷售數量，此時公司雖無利潤，但亦不至於虧損

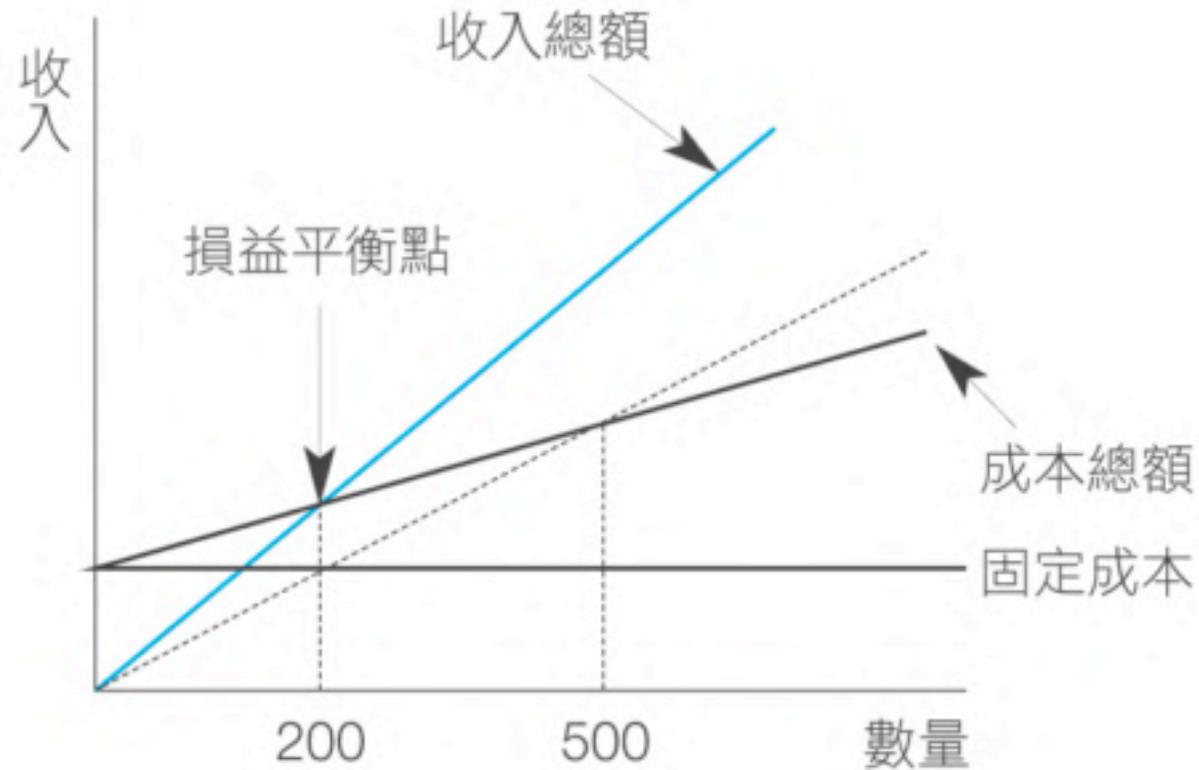
損益平衡分析 (2/2)

✧ 計算損益平衡點時，其關係式為：

$$BEP = \frac{FC}{(P - VC)}$$

FC為固定成本；P為產品單價；VC為變動成本

損益平衡分析圖例



▲ 圖 6-2

執行解決方案

- ✧ 管理者必須考量到任何決策執行時可能造成的影響，而預先加以防範或準備
- ✧ 管理者必須指派優秀的中階經理人，承擔完成最後目標的責任
- ✧ 管理者必須要建立有效的監督機制，防範因資訊不對稱產生的代理問題
 - ✧ 劣選：在方案執行前，找到不適任的執行者
 - ✧ 道德危機：發生在方案執行後，執行者做出不利於管理者的行為

評估方案執行結果 (1/2)

- ✧ 結果評估是管理控制的一環，目的是要檢視預期成果與實際成果間的差距
- ✧ 由評估結果可以獲取有意義的經驗，可以做為下一次決策時的重要依據

評估方案執行結果 (2/2)

✧ 結果評估的步驟

☞ 成果比較

☞ 比較實際結果與預期結果間的落差

☞ 找出原因

☞ 檢討解決問題的流程中，有無遺漏什麼重要變數

☞ 修正解決方案

☞ 建立全新或修正原來的解決方案，以確保活動能持續進行

理性決策之外的觀點 一個人決策部份 (1/2)

✧ 決策速度的迷思

- ✧ 艾森哈特 (Kethleen Eisenhardt) — 提出「朝令夕改，又何妨」
- ✧ 葛拉威爾 (Malcolm Gladwell) — 挑戰「三思而後行」這個傳統觀點

理性決策之外的觀點 一個人決策部份 (2/2)

✧ 理性決策的一致性

☞ 卡尼曼 (Daniel Kahneman) 發現人類的決策行為並非一直在追求效用極大，而是會依決策時的參考點狀況不同而做出理性之外的決策

✧ 過度信心的後果

☞ 人們對於自己的決策給予太高的自信，但往往結果與自己的判斷大相徑庭

理性決策之外的觀點 —團體決策部分 (1/6)

- ✧ 眾口同聲—集體盲思的現象
- ✧ 集體盲思：在團體決策過程中，成員傾向於讓自己的觀點與團體一致

理性決策之外的觀點 —團體決策部分 (2/6)

✧ 容易發生集體盲思的條件

- ✧ 團體內有高度的凝聚力
- ✧ 群體隔絕外界資訊與分析
- ✧ 群體成員背景和價值觀的相似性
- ✧ 團體剛經歷失敗的打擊

理性決策之外的觀點 —團體決策部分 (3/6)

✧ 避免集體盲思可行的方式

- ✧ 團體的領導者應當保持公正而沒有立場偏頗的現象
- ✧ 利用「魔鬼批評法」使正反兩方的意見均可以充份發展
- ✧ 請團體之外的專家參與討論，並針對團體意見提出挑戰
- ✧ 增加團體內成員背景的異質性

理性決策之外的觀點 —團體決策部分 (4/6)

✧ 眾人之智 — 團體極化現象

- ✧ 風險轉移：經由團體討論後的決策，比個人的決策具有更高的冒險傾向
- ✧ 謹慎轉移：經由團體討論後的決策，比個人的決策愈趨向於保守

理性決策之外的觀點 —團體決策部分(5/6)

✧ 團體決策兩極化

- ✧ 如果團體多數人原先就傾向冒險，團體的決策就更具冒險性；
- ✧ 若團體多數人是比較保守的，團體的決策就更趨向於保守

✧ 團體極化的成因

- ✧ 團體內的多數決原則
- ✧ 團體內成員的人際間比較原則
- ✧ 團體的訊息影響原則

理性決策之外的觀點 —團體決策部分 (6/6)

✧ 注意力—決策的重要資源

- ✧ 注意力是有限理性的延伸，決定決策活動的進行
- ✧ 組織內注意力的安排與組織內人們本身的承諾有關
- ✧ 注意力在決策的過程之中可以被操弄，團體必須限制注意力的擴散及轉移程度

增進管理決策制定的方法 (1/3)

✿ 創造力的使用

✿ 個人創造力

- ✿ 容忍員工試行錯誤、允許員工冒風險、給予員工實現自己想法的機會

✿ 群體創造力

- ✿ 腦力激盪術
- ✿ 名目群體技術
- ✿ 德菲法

個人及群體創造力的盲點 (1/2)

✿個人面的盲點

- ✿承諾升高：一種認知偏誤的現象，雖然回饋的資訊告知管理者不應再持續進行，但管理者仍不斷投注資源
- ✿造成承諾升高的成因有：
 - ✿已投注相當的時間及金錢，沈沒成本過高
 - ✿對決策過程深具信心，犯了過度信心誤謬
 - ✿社會文化的支持

個人及群體創造力的盲點 (2/2)

✿ 群體面的盲點

- ✿ 集體盲思現象：團體為了維持和諧或一致，沒有進行有意義的評估
- ✿ 造成集體盲思的成因有：
 - ✿ 團體成員的同質性高，或有高度外部壓力
 - ✿ 團體內存有能主導議程的意見領袖
 - ✿ 團體內成員先行獲知管理者對最終決策的偏好

增進管理決策制定的方法 (2/3)

✧ 電腦輔助決策

- ✧ 群組軟體：例如利用視訊會議
- ✧ 決策支援系統：輔助決策者解決半結構化或是非結構化的問題
- ✧ 專家系統：處理半結構性或非結構性的問題，亦可處理不確定的知識

增進管理決策制定的方法 (3/3)

✿ 多向度的思考

☞ 一種可以在一時間內處理多種問題以及分析問題之間的關係，並且橫跨短的時間點以及長的時間面的一種能耐

✿ 策略機會主義

☞ 管理者要能在極短的時間內制定一系列的決策並採取行動，而且必須要能與長期目標間要維持一致性的關係

[跨越兩岸]中國企業的決策作為

✧ 較為強勢與獨裁

✧ 決策效率高

✧ 對人權的尊重不如台灣

✧ 決策的自由度大

✧ 考慮獲得基礎政權和幹部的支持與保護

✧ 華為公司—杜正非

聯華電子的轉型契機



精選案例 問題研討 (1/2)

✿前美商康柏（Compaq）公司台灣區董事長何薇玲曾引述曹興誠的一段話「我不知道我為什麼要蓋12吋晶圓廠，就像我不知道我為什麼要讓小孩上大學一樣，我只知道，我如果不讓他上大學，他的未來就完了。」請由這句話對照前述的個案，討論曹興誠的決策行為為何？

精選案例 問題研討 (2/2)

- ✧ 外界常把曹興誠與張忠謀二人對比，曹興誠常被形容為精準、迅速，而張忠謀則被形容為沉穩、紮實，而今二家公司的成就不相上下，請問在這個超競爭的時代，按部就班的決策流程是否仍有應用的價值？
- ✧ 在1980年，年僅33歲的曹興誠被胡定華派任為聯電成立時首位副總經理時，曾送他八個字「成者為王，敗者為寇。」請討論這是對曹興誠的決策行為可能產生什麼影響？他可能因而產生什麼決策誤差？如果是你被派任為聯電的首位副總經理，你將如何制定決策？