

 [首頁](#) / [書籍](#) / [催生有效的決策](#)

決策

# 催生有效的決策

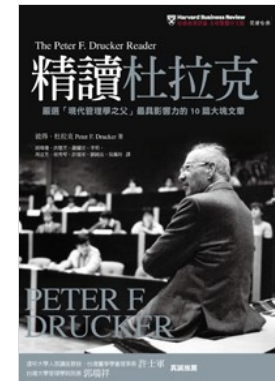
Managing for Business Effectiveness

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：3997

本文出自



精讀杜拉克

看更多書籍文章  
餘本書，譯成三十餘國

彼得·杜拉克（1909～2005年）管理學者、作家，畢生寫作三十餘本文字，他曾為本刊英文版撰寫35篇文章。杜拉克出生於維也納，晚年定居加州，曾任教加州的克萊蒙特大學（Claremont Graduate University）三十餘年，該校特別為他設立杜拉克管理學院（Peter F. Drucker Graduate School of Management）。

# 有

效能的主管並不會做出許多決策，而只專注在重要事務上。他們致力制定的少數重大決策，是放在概念理解的最高層次上。他們希望找出的，是狀況中的常數，思索其間的策略性與共通性，而不是「解決問題」。因此，他們並不特別看重決策的速度；反而認為熟練操控許多變數，是思考馬虎的一種症狀。他們希望知道決策的所有相關事宜，以及決策背後需要滿足的現實條件。他們希望的是影響力，而不是技巧。他們希望決策是健全的，而不是聰明的。

有效能的主管懂得視個案狀況，決定決策何時須根據原則，何時應務實。他們知道，最棘手的決定，是判斷何者是對的妥協，何者是錯的妥協，也學會如何區分兩者。他們知道，流程中最花時間的步驟，並不是做出決定，而是將決策付諸施行。除非決策已落實到工作上，否則就不是決策，充其量只能算良好的立意而已。這就是說，雖然有效決策本身是根據概念理解的最高層次，但行動承諾則應盡量接近負責執行者的能力。最重要的是，有效能的決策者了解，決策本身有系統化流程與定義清楚的元素。

## 依序決策六步驟

決策元素本身並不會「做」決策。其實，每一個決策都是冒風險的判斷。但除非以這些元素為決策流程的基礎，決策主管將無法得出正確的、當然也不是有效的決策。因此，本文描述決策流程涉及的步驟順序如下。

1. 問題分類。是普遍的問題，還是例外而獨特的問題？或者，是一種首度現身的新類型，相關處理準則尚待整理歸納？
2. 定義問題。我們要處理的是什麼？
3. 針對問題的答案，設定目標範圍（Specifying）。也就是，「邊界條件」（boundary conditions）是什麼？
4. 決定什麼是「正確的」，而不是「可接受的」，以求符合邊界條件。先注意什麼才能充分滿足所有的範圍設定？然後，再談需要哪些妥協、調整與讓步，好讓決策可被接受。
5. 將執行決策所需的行動納入決策中。行動承諾應該如何？有誰該知道？
6. 以實際事件測試決策的正確性與有效性。決策如何付諸實施？根據的假設是否適當，或是已經過時？

下面就一一檢視這些元素。

## 步驟1：分類

有效能的決策者會問：這個症狀是根本的脫序，或偶然偏離常軌？普遍性的問題，必須根據某種準則或原則來解決，但真正的例外事件，就只能視狀況隨機應變了。

嚴格來說，決策者可區分出四種不同類型的事件，而不是兩種。

首先是真正普遍性的事件，個別發生的問題只是一種症狀。主管工作上碰到的大多數「問題」，都屬於這種性質。例如，企業的存貨決策，就不是「決策」，而只是調整處理準則。這個問題具有普遍性，尤其在製造部門的組織上更是明顯。例如：

某產品管制與工程團隊，通常每月要處理幾百個問題。然而，在分析問題時，卻發現大部分只是潛在基本情況的病兆與展現。每位流程控制工程師或生產工程師，工作範圍只局限在工廠的一部分，通常看不到這點。他們或許每個月會碰到幾件管路內連結器有水蒸氣或熱水的問題，但也僅止於此。

只有分析整個團隊好幾個月以來的全部工作，普遍性的問題才會浮現。然後就可看出，現有設備溫度或壓力過高，需要重新設計連繫不同管線的連結器，足以承受更大的負荷。除非做過這項分析，否則流程控制單位會耗費許多時間修理漏水，卻無法真正控制狀況。

第二類情況是，雖然問題對個別機構屬於獨特事件，但實際上具普遍性。例如：

某家公司接到另一家較大公司合併的提議，如果接受了，以後就不可能再次接到這類提議。對那家公司及他們的董事會與管理階層而言，這是不會重複發生的狀況。但擴大至整個商業界來看，這當然是隨時都在發生的普遍狀況。考量是否接受或拒絕這項提議，需要一些通用的準則。這個時候，決策者就必須參考他人的經驗。

第三類，是主管必須清楚分辨的真正例外事件。例如：

1965年11月的大停電，讓美國東北部從聖勞倫斯到華盛頓都陷入黑暗，根據第一時間的說明，

算是真正例外狀況。另外，像是1960年代初，鎮定劑沙利竇邁 ( thalidomide ) 導致許多畸形新生兒的悲劇。根據報導，發生其中任一事件的機率，是千萬或一億分之一，而這些事件再度連續發生的機率更微乎其微，就像我現在坐的椅子會分解為原子大小一樣，是幾乎不可能的事。

真正獨特的事件很罕見，不過一旦出現，決策者就得問：這是真正的例外，還是一個新類型首次現身。「一個新的問題類型乍現」，是決策流程要處理的第四類，也是最後一類事件。因此：

我們現在知道，不論美國東北部大停電或沙利竇邁的悲劇，都只是在現代電力科技或現代藥理學環境下，最先發生的事件，除非找到普遍的解決方案，否則可能會變成常見的事件。

除了真正獨特事件外，所有事件都需要普遍性的解決方案，需要一種準則、一項政策，或是一個原則。一旦建立適當的原則，每次出現同類型狀況時，都可務實地處理，也就是說，根據個案的具體情形，而調整準則來處理。至於真正獨特的事件，就必須個別處理。決策者無法為例外歸納出原則。

有效能的決策者會花時間判定，發生的是四類狀況中的哪一類。如果分類不正確，決策也會錯。

決策者最常見的錯誤，就是把普遍的狀況，視為一連串獨特的事件；也就是在欠缺普遍的理解與原則下，採取務實的態度。不可避免的結果，就是挫敗與徒勞無功。我認為，甘迺迪 ( Kennedy ) 政府在大多數國內與國外政策上的失敗，就是個明顯的例子。試看：

他的執政團隊成員雖然才智過人，但基本上，只有一項成功之舉，就是處理好古巴飛彈危機。至於其他方面，可說一事無成。主要的原因，當然是團隊成員所謂的「務實主義」，就是拒絕歸納出準則或原則，而且堅持每件事「根據它本身性質」來處理。然而，連行政團隊成員在內，大家都很清楚，作為各項政策基礎的那些基本假設，適用於戰後初期，但在國際甚至國內事務上，已經愈來愈不符合1960年代甘迺迪執政時的情況了。

同樣常見的錯誤，就是把新事件視為只是老問題的另一個案例，因而仍應適用舊有法則：

由於這種錯誤，使得紐約—安大略的美加邊境地方性電力故障，滾雪球般變成大東北地區的全面

停電。電力工程師，特別是在紐約市內，採行適用於一般超載的做法。然而，他們的儀器訊號顯示，有相當不尋常的事發生，需要例外而非標準的對策。

相形之下，甘迺迪總統在古巴飛彈危機勝利的根源，就在於願意接受挑戰，把這當成一樁不尋常、例外的事件來思考。一旦接受這點，他本身擁有的龐大智慧與勇氣資源就能有效運作。

## 步驟2：定義

一旦某個問題歸類為普遍性或獨特性，通常就很容易定義。「這是怎麼一回事？」「這裡有什麼該做的？」「這個情況的關鍵之處為何？」這類問題我們都耳熟能詳，但只有真正有效能的決策者了解，這個步驟的危險並不是定義錯誤；而是定義看似合理，卻不完整。例如：

對汽車安全問題，美國汽車業採取的定義看似有理，卻不完整。正是由於這種認知不足，而非不願花錢在安全工程上，最終導致汽車業在1966年因車輛不安全，而突遭國會猛烈抨擊，完全不知所措。因為說汽車業對安全漫不經心，絕非事實。

相反地，汽車業一直都很認真投入讓公路行車更安全的機械工程技術，並提供更好的駕駛人訓練，而且認為這些是該注意的主要領域。交通事故是由不安全的道路與駕駛人造成，這種說法聽來很有道理。的確，其他關心交通安全的各單位，從公路警察到高中，選擇的宣導活動標的也一樣。這些活動已收到成效。修築時注意安全的公路，事故數大為降低。同樣地，受過安全訓練的駕駛人，涉及的事故也少得多。

雖然每千輛車每千哩事故率日趨下降，事故總數與嚴重程度卻不斷爬升。因此，汽車業早就該看清，儘管有安全法規與安全訓練，卻仍有微小但不容忽視的事故發生率，對此應採取某些對策。

這代表未來的安全活動，應由工程師助一臂之力，降低事故本身的危險程度。汽車的設計雖已顧及正確使用時的安全，但未來也應兼顧不正確使用時的安全。

要避免定義不完整的缺失，只有一種防範之道：一次又一次以所有可觀察的事實，來檢驗定義，一旦無法涵蓋任何一項事實，就立即放棄這個定義。

有效能的決策者，總是在測試非典型或不尋常事情正在發生的跡象。他們老是問：這個定義可否解釋觀察到的事件，或是可否解釋所有事件？他們總會寫下這個定義預期能發揮的作用，例如讓車禍絕跡，然後定期測試，看看是否真的如此。最後，只要看到任何非典型的事，或是發現無法解釋的現象，或事件發展偏離預期，即使只是細微末節，他們都會回過頭來再次思考這個問題。

這些正是兩千多年前，希波克拉底斯 ( Hippocrates ) 立下的醫療診斷法則精義，也是亞里斯多德 ( Aristotle ) 首創、並於三百年前經伽利略 ( Galileo ) 再確認的科學觀察法則。換句話說，這些是為人熟知，且歷經時間淬煉的古老法則，決策者可有系統地學習並運用。

### 步驟3：範圍設定

決策流程的下一個重要元素，是對決策應完成的事項，界定清楚的目標範圍。決策要達成的目的是什麼？要達到的最低目標是什麼？要滿足的條件是什麼？這些在科學上稱為「邊界條件」。決策要有效，就必須滿足邊界條件。例如：

1922年，艾佛烈·史隆二世 ( Alfred P. Sloan, Jr. ) 接掌通用汽車 ( GM ) 時，對自己提出一個假設性問題：「如果取消事業部主管的自主權，我們的需求能滿足嗎？」他的答案顯然是否定的。

這個問題的邊界條件，要求的是主要營運職位的力量與責任。企業對此的需求程度，並不亞於對中央團結與控制的需求。史隆之前的歷任主管，都把這個問題視為與個人有關，所以解決方法是透過權力爭鬥，從中產生一位優勝者。但史隆了解，邊界條件要求的，是對制度性問題的解決之道，必須透過分權制這種新結構來解決，在營運單位自主權，以及中央控制方向與政策之間求取平衡。

不能滿足邊界條件的決策，比問題定義錯誤還糟糕。決策開始時前提正確，最後卻未能得到正確結論，這類決策完全沒有補救的餘地。再者，對邊界條件思考清楚，才能知道何時該放棄某項決定。決策失敗最常見的原因，並不在於一開始出錯，而是後來因目標 ( 設定的範圍 ) 更動，使得先前正確的決策突然變得不適當。除非決策者一直讓邊界條件保持清晰，有能力立即以適當的新政策取代遭棄置的決定，否則可能根本連情況已改變都不會注意到。例如：

法蘭克林·羅斯福 ( Franklin D. Roosevelt ) 由1932年保守的總統競選人，變為1933年激進的總統，因而遭到強烈抨擊。但變的並不是羅斯福。1932年夏到1933年春，美國經濟突然崩潰，這代表目標範圍發生了改變。保守的經濟政策，原本可能適合國家經濟復甦的目標，但是，後來已不合時宜，因為當政府命銀行暫停運作時，目標應變成政治與社會的團結。當邊界條件改變時，羅斯福立刻以政治目的 ( 改革 )，取代原先的經濟目的 ( 復甦 )。

最重要的是，清楚思考邊界條件，有助於發現所有決策中最危險的決策類型，那就是：應滿足的各項目標範圍基本上互不相容。換句話說，這種決策得在不出絲毫差錯的情況下，才可能行得通；而且只是「可能」而已。一個經典的例子，是甘迺迪總統關於豬羅灣 ( Bay of Pigs ) 的決策：

設定的範圍之一顯然是推翻卡斯楚 ( Castro )，另一是讓入侵行動看起來像是古巴人民「自發的」起義。但這兩項條件要能相容，唯有古巴全國立即爆發反卡斯楚的行動，徹底癱瘓古巴軍隊。雖然這並非完全不可能，但在這樣控制嚴密的警察國家，機率顯然極低。

這類型的決策通常稱為「賭博」，但其實立足點比賭博還不理性得多，因為是抱著微乎其微的希望，期盼兩項或更多顯然不相容的條件，能夠同時滿足。這是期待奇蹟；但麻煩的倒不是奇蹟極為稀罕，而是奇蹟如此地不可憑恃。

每個人都有做出錯誤決策的可能。其實，每個人一定都多少會做出錯誤決策。但任何主管都不應做出表面看似合理、實際上卻不符邊界條件的決策。

#### 步驟4：決定

有效能的決策者，首先應思考什麼是「正確的」，而不是先思考什麼是「可接受的」，原因正是在於最後一定還是需要妥協。但如果不知道什麼能滿足邊界條件，決策者就分不清適當的妥協，與錯誤的妥協，最後可能就會做出錯誤的妥協。例如：

我在1944年開始第一宗大型諮詢任務時，從中學到這個教訓。當時我負責研究通用汽車的管理結構與政策。公司董事長兼執行長史隆二世在任務開始時，把我叫到他的辦公室，說：「我不會告

訴你要研究什麼、寫什麼，或是得到什麼結論。這是你的工作。我對你唯一的指示，就是原原本本寫下你認為對的事。你別擔心我們的反應，也別擔心我們喜不喜歡。最重要的是，你不必顧慮可能需要什麼妥協，才能讓你的結論被接受。就算完全沒有你的協助，這家公司也不會有哪一位主管，會不知道如何做出所有可能的妥協。但除非你先告訴他什麼是正確的，否則他無法做出正確的妥協。」

有效能的主管知道，有兩不同種類的妥協。其一，正如古諺有云：「半條麵包勝過沒有麵包。」另一見於所羅門王審判的故事，顯然認知到「半個嬰兒根本不成其嬰兒。」在第一個例子中，邊界條件仍然滿足，因為麵包的目的在於提供食物，半條麵包還是食物。但半個嬰兒就不符邊界條件了，因為半個嬰兒可不是半個活生生的小孩。

擔心什麼會被接受，或是決策者該說或不該說什麼，以免遭到抗拒，都在浪費時間。一般人擔心的事很少發生，反倒是出乎意料的反對與困難，可能突然變成難以克服的障礙。換句話說，決策者一開始就問：「什麼會被接受？」得不到任何好處。因為在回答這個問題的過程中，他經常放棄一些重要事項，因而沒有任何機會得到有效的答案，更別說是正確答案了。

## 步驟5：行動

把決策化為行動，是決策流程的第五個重要元素。決策中最困難的步驟，是思考邊界條件；而決策化為行動，則通常最耗時間。然而，如果一開始未把行動承諾納入其中，決策不可能有效。其實，除非指派人員負責，以明確的步驟執行，否則就不算做出決策，充其量只是有這個意向而已。

許多政策聲明的缺失，尤其在企業界，就是未包含行動承諾，也就是未明確指派由何人負責完成。也難怪組織內部人員對這種聲明，往往抱持著嘲諷的態度，甚至認定這正是宣布最高管理當局實際上不會做的事。

決策化為行動，需要回答幾個特別的問題：誰應該知道這項決策？該採取什麼行動？該由誰採取行動？行動的內容應該是什麼，好讓該採取行動的人有能力進行？第一與最後的問題常被忽略，導致嚴重的後果。有個流傳於經營研究者之間的傳奇故事，可說明「誰應該知道？」這個問題有



多重要：

幾年前，有家工業設備大廠決定停產一種機型，但這個機型多年來是一系列工具機的標準設備，有許多機具仍在使用中。因此，廠方決定，未來三年繼續出售這個機型，供舊有設備所有者替換，之後就停止生產與銷售。這個機型的訂單多年來持續下滑，但隨著客戶為停產預作準備而訂購，銷量立即直線上升。但卻沒有人問：「誰應該知道這項決策？」因而沒人通知負責購買該機型零組件的採購人員。他原本接收的指令，是根據當期銷貨的某個固定百分比購買零件，而且指令一直沒變。

因此，停止生產該機型的期限一到，公司倉庫裡的零件，足夠八到十年的生產，結果只能全部沖銷，造成可觀的損失。

行動也必須符合負責執行者的能力。因此：

一家大型美國化學公司發現，近年來有相當大筆的資金，卡在兩個西非國家，無法匯回。為了保護這筆錢，最高管理階層決定在當地投資企業，希望（1）貢獻當地經濟，（2）不需要由國外進口，（3）如果經營成功，一旦匯款恢復時，可出售給當地投資者。為建立這些企業，公司開發一套簡單的化學流程，可用來保存一種熱帶水果；這在兩國都是主要作物，但過去運往西方市場時，常出現嚴重腐壞。

投資的事業在兩國都很成功。只是在其中一國，受限於當地經理人設立企業的方式，需要熟練且受過技術訓練的管理階層，但在西非不易找到這種人才。在另一個國家，當地經理人考量到最終負責經營企業者的能力，所以致力於流程與業務的簡單化，而且一開始的營運就用本地人，就連最高管理職位也不例外。

幾年後，這兩國再度允許資金匯出。但在前一個國家，雖然業務興隆，卻找不到任何買家接手，因為當地沒有適當的人才，具備經營該事業所需的管理與技術能力，所以公司只能虧本清算。在另一個國家，許多當地企業家都極有意收購，所以公司匯回原始投資時獲利可觀。

兩國採用的化學流程與設立的企業，大致上相同。但在第一個國家，沒有人問，「我們能找到什

麼樣的人才，讓這個決策發揮效果？他們又能做什麼？」正因如此，決策本身也遭受挫折。

如果相關人員必須改變行為、習慣或態度，才能讓決策有效，行動承諾的重要性就更是倍增了。決策主管必須確認，行動的責任已分派清楚，而且獲指派的人員有能力執行。因此，決策者也應確認，對負責行動者的評量、績效標準與獎勵措施，都同步改變。否則，組織人員會陷入內在情緒衝突，而導致行動癱瘓。請看以下兩個例子：

六十年前，西奧多·瓦利 ( Theodore Vail ) 擔任貝爾電話系統 ( Bell Telephone System ) 總裁時，決定公司的業務是服務。今天美國 ( 還有加拿大 ) 的電話系統並非國營，而是投資人擁有的，主要就是受到這項決定的影響。然而，如果不是瓦利同時設計了服務績效的衡量指標，甚至是最終獎勵管理績效的工具，這個政策聲明可能形同具文。貝爾的經理人當時習慣接受的衡量標準是他們所屬單位的獲利，或至少是以成本來衡量，但新的衡量指標讓他們迅速接納新的目標。

與此成強烈對比的例子，是近期在美國一家悠久而自傲的大公司，聰明的董事長兼執行長，希望推動新的組織結構與新目標，卻以失敗收場。大家都同意改革的必要，因為公司居業界龍頭多年，已明顯露出老態。在許多市場中，較年輕、較小型、但更積極的競爭者正發動攻勢。但董事長採取的行動，卻與爭取對新觀念的支持背道而馳。他為了安撫反對勢力，拔擢幾位守舊派的代表人物，擔任最受矚目且薪資最高的職位，特別是三個新設的執行副總。對公司員工而言，這麼做只有一個意義：「他們不是玩真的。」如果與新行動方針唱反調的行為，獲得最多獎賞，那麼大家都會認定，這才是最高領導人真正希望而且會獎勵的行為。

只有最有效能的主管，才會和瓦利一樣，把決策的執行納入決策本身。不過，每位主管都可思考一下，某個決策需要什麼行動承諾，根據這一點該如何分派工作，又有什麼人可負責執行。

## 步驟6：意見回饋

最後，決策中應納入資訊的追蹤與報告，才能持續以真實事件，來測試決策隱含的各項預期。決策由人制定，而人會犯錯，工作也無法長期持續。即使是最優質的決策，出錯的機率也很高。即使是最有效的決策，最終也會變得過時。

對此毋需贅述。每位主管都應在決策內，納入經過整理的意見回饋，像是報告、數據、研究，以進行追蹤與報告。但太多決策雖然不缺所有這些意見回饋報告，卻未能達到預期結果，甚至沒有成效可言。單靠研究瑞土地圖（一種摘要），無法把在馬特洪峰（Matterhorn）眺望的景觀具像化，同樣地，單靠研讀報告，也無法充分且精準地評量決策。這是因為基於必要性，報告只是精簡的摘要。

有效能的決策者知道這點，因此遵循軍方很早就形成的法則，就是做決定的指揮官，不會根據報告就決定如何執行，而要親自或由副手實地觀察。原因並非有效能的決策者（或有效能的指揮官）不信任部屬，而是他們經由痛苦的教訓，學到別相信精簡化的「溝通」。

隨著電腦出現，這種意見回饋元素變得更重要，因為決策者很可能離行動現場更遠。除非認同實地觀察行動場景是理所當然的，否則決策者會與現實愈來愈脫節。電腦能處理的，無非就是簡化的資料。唯有不斷與具體結果進行比對，這些簡化資料才值得信賴，否則必然會誤導。

主管要測試決策根據的假設是否仍成立，或是已經過時而需重加思考，實地觀察是最佳、甚至是唯一的方法。主管千萬別忘記，每項假設遲早都會過時。現實永遠不可能長久不變。

當某項行動早已變得不適當，或甚至是不合理，卻仍堅持不肯改變，最典型的原因，就在於未實地觀察。不論企業決策或政府政策莫不如此。史達林（Stalin）在歐洲的冷戰政策失敗，還有美國未能針對歐洲已恢復繁榮與經濟成長的現實，而調整政策，英國甚至拖到太晚，才接受歐洲共同市場（European Common Market），大部分的原因都在於此。還有，以我所知的企業而言，不去實地觀察顧客與市場，甚至是競爭者及它的產品，也是導致決策不良、無效與錯誤的重要原因。

決策者需要經過整理組織的資訊，作為意見回饋。他們需要報告與數據。但除非他們在收集意見時直接參照真實的狀況，除非要求自己實地觀察，否則只會淪為空泛的教條主義者。

## 循序作出重大決策

決策只是主管的任務之一，通常只占小部分工作時間。但做出重要決策，是專屬主管的任務，只

有主管才做這種決策。有效能的主管做這些決策時，採用系統化的流程，其中包含定義清楚的元素，而且步驟井然有序。其實，有效能主管的特色就是，基於主管的職位和專業知識，各方期待他能做出重要決策，對整個組織及它的績效與成果，發揮顯著而正面的影響。

( 李明譯自 “The Effective Decision,” HBR, January 1967 )

---

---

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

---

本篇文章主題 決策

⊕ 追蹤主題

---

延伸閱讀





