

■ 周景龍

在一次對話中，某企業主提及決策的時效性及正確性，到底應優先重視決策時效或正確性？還是爲了品質必須冒著喪失商機的風險？是不是每個選項都要謹慎完整的評估？難道無法憑藉第六感來做選擇？畢竟許多人的第六感相當神準。

爲了做出正確且能獲得最大利益的抉擇，決策成爲無時無刻都讓人十分困擾的課題。談決策選擇前，必須先了解選擇必須面對的一些難題，如此才能進一步探討如何做出有效且利益最大化的決策。

一、簡單的需求卻有過多的選擇

Barry Schwartz 在《選擇的弔詭》一書曾提及自己購買牛仔褲的經驗，他只想買一條 28-32 吋的褲子，但店員基於工作需要詢問一連串有關褲子外觀、材質、顏色、剪裁等問題，令他傻眼，因爲他根本不知從何答起，心中納悶：「我只要一件普通的褲子，爲何需要回答如此複雜的問題？」此一窘境正是許多人面臨過多選擇困境的最佳寫照。

二、無法拋棄決策主導權

最近在野陣營的大陸熱潮，所引起的政治效應足以說明此一現象。我們細看扁宋十點共識與連胡五項願景，其中並無很大差異，雖說兩岸領導人對於主權表達方式認知明顯不同，中共認可一中各表，我方則認爲兩岸目前的狀態爲兩國分治。但深究雙方的堅持，可以發現兩者之間在實質內涵上並無重大歧異，只要能坐下來談，並先擱置爭議較大的問題，所有具爭議的議題，相信在時間的緩衝下將能消弭於無形。但事實並非如此，因爲兩岸領導人皆希望彼此之間的談判，能依自己所設定的遊戲規則進行，如此才能爲自己創造最大的政治利益，導致兩岸關係陷入僵局。

三、執意做成最適化決策

一般人做選擇時，往往抱持「下一個石頭會更大」的心態，尤其在環境瞬息萬變下，計畫往往趕不上變化，因此不願意立即做決策，期望時間能帶來更充分的訊息，並排除所有心中疑慮，讓決策更臻完美。同時，爲了證明自己「再等一下」的中心思想有其存在價值，不斷挑戰別人的想法，並質疑所有計畫及相關執行細節，只要想法或計畫存在一點點疏漏即加以否定，希望透過此一過程創造出完美的決策。

四、過度期望決策結果

對於決策結果有過高的期望，往往讓自己患得患失，即便決策者心中明白，根本無所謂萬全之策，但因爲所訂目標過高或太多元，只能以拖待變，以致於無法做任何選擇。

目前政府的大陸政策即處於此一弔詭中，既想要強調台灣主體意識，又想攫取大陸高度的經濟利益；既想與中共洽談經濟事務，卻不想觸及兩岸主權問題。但以目前情勢來看，與獨派人士劃清界線，是與中共恢復對談的先決條件，現今執政者是否有能力及意願接受此一前提令人存疑。

但政府單位若無法務實看待此一前提，卻又無法另起爐灶，打破此一僵局，必將喪失爭取最大經濟利益的先機，畢竟時間是站在中共那一方。也許換個角度，以「有捨才有得」的心境來修正戰略目標，務實看待台灣目前所擁有的談判籌碼，並在政黨的政治利益與台灣的經濟利益之間取得平衡，才能替兩岸關係找到出路。

五、無法充分掌握資訊

決策最難的一點，在於必須在訊息不完整的情況下作決定，這種困境挑起人們心中最深沉的不安全感。為解除心中疑慮，降低不安全感，人們總希望能等到訊息更加確定後再做決定，往往會增加決策的困難度。

至於如何做出有效決策，下列幾點可供參考：

1. 可利用團體決策的力量，透過深度會談進行資訊蒐集與決策方案討論，以減少決策的盲點，並降低決策的失敗成本。
2. 在考量機會成本的前提下，必須面對現實，逐步減少選項。
3. 抱持互利共生的想法，唯有合作才能創造彼此最大利益。零和遊戲不適用於現有環境，何況對手明顯較具優勢時，逞勇鬥狠於事無補，反而使自己陷入困境，現今兩岸關係即是最佳例證，在合作的過程中替爭取自己最大利益，才是關鍵要務。
4. 環境瞬息萬變，必須揚棄決策永遠正確的心態。環境在變、人在變、所擁有的資源也在變，患得患失的心理對決策很難有正面助益。應將心力轉向對決策的後續監控，隨時準備加以調整。
5. 真心擁抱決策，減少懊悔的情緒，並坦然承受隨之而來的後果，才能做出相對較為理想的決策。誠如《選擇的弔詭》一書提及，人的懊悔情緒往往會扭曲選擇，甚至會讓人逃避選擇。試問不敢承受決策的結果，如何能做出決策？

聖嚴法師所提「面對它、接受它、解決它與放下它。」不正是此一問題的解答？每個人應調整自己的患得患失心態，真正面對問題，且透過集思廣益的方式，尋求較為理想的決策，並接受決策所必須承擔的後果。因為既已盡人事，對於最終結果，何妨聽天命。

【2005/06/12 經濟日報】