

領導統御》灌注勇氣 決策有力

■ 張嘉仁

人的一生會經歷無數次抉擇，幾乎天天必須做決策，小至早餐、穿著，大至讀書、工作、購屋、結婚等人生大事，都需要做決定後才能進行下一步的工作。小決策或許容易，大決策除須智慧，有時更需要勇氣。企業經營何嘗不是如此，經理人每日面對繁重的工作，決策算是其中最重要也是最困難的一部分，同樣需要智慧與勇氣。

決策依決策者之不同可分為「個人決策」與「集體決策」，在多數情況下，集體決策品質會優於個人決策，主要是因為集體決策有更多的人提供資訊、解決方案，更重要的是，集體決策符合民主觀念，執行時阻力小，較易有具體成果。

企業經理人偏好集體決策，除上述原因，主要還考量責任分攤、降低自身決策錯誤，更可為自己搏得民主的美譽。因此，許多經理人會樂此不疲，也就不足為奇了，從人性的角度來看，似乎理所當然。

但弔詭的是，集體決策通常需要妥協，而且決策成員很難完全摒棄私利，因此最後的決策不見得是最好的方案，更何況妥協耗費時間、成本，若涉及組織重大變革，大多數人會選擇保守方案，這又與企業鼓勵彈性、創新、前瞻背道而馳。

「個人決策」因為效率高、決策時間短，又較能貫徹、執行企業理念與要求，反而具有一定優勢，因此「個人決策」縱然不是經理人的最愛，卻是必要的決策模式。

「個人決策」的重要性絕不亞於「集體決策」。舉例來說，過去企業電腦化，常招致對電腦較沒概念的資深員工、甚至高階主管反彈，若採用「集體決策」，組織變革可能牛步化，生存將面臨問題，更遑論提升競爭力。

因此，無論輕重緩急，只要是推動「對的事情」，就應該勇往直前，不應受員工的反彈而氣餒，此時即是企業領導人以「個人決策」貫徹意志的時候。否則日積月累成弊習，將使得未來的決策更窒礙難行。

再者，企業現在面臨瞬息萬變的環境，不可能事事都經過群體會議討論才做成決策，正如管理大師彼得·杜拉克所言：「以往讓大家參與決策制定的過程，被視為好制度，但若是一艘船要沉了，船長還要透過開會來尋求解決辦法嗎？他最好是直接下令準備應變。」

選擇「個人決策」時，需要勇氣，因為可能招致「獨裁」的批評，自己做成決策時，更需要勇氣，因為責任一人擔，尤其反對意見排山倒海而來時，更需力排眾議，沒有十足勇氣通常無法貫徹完成。

決策需要勇氣的另一個因素，是因為往往在局勢晦暗不明、風險莫測的環境中需要做成重大決策，領導人若具備過人膽識，則可增強決策的勇氣。因此勇氣部分源自於膽識，膽識則是由平常的觀察、學習、閱讀、思考以及經驗長期累積而成，膽識愈強，判斷力愈精準，決策時自然更具信心與勇氣，可具有「雖千萬人吾往矣」的氣勢。

「個人決策」與「集體決策」各有其優劣，如何運用於經營管理，完全在於領導人的靈活運用，不同的時機、不同的事情或許應該採取不同的決策模式，但基本上領導者的決策勇氣是

必備的，因為企業必須面對危機、挑戰及變化，在無法取得更多支援的狀況下，只能依賴領導者的決策與勇氣。反過來說，企業經營若事事採「集體決策」，則領導者的價值將會縮水，可取代性也會提高。如何抉擇，當然也要靠智慧與勇氣。

（作者是金屬中心企廣處專案經理）

【2004/10/09 經濟日報】