決策常見於我們的生活，事實上我們每天都必須進行許多決策，而且每個決策的考慮因素都不相同，其決策後果所產生的影響力也不同。例如，「我今天該穿什麼樣的衣服最適當？」、「我該搭公車還是搭計程車去目的地？」、「我該向這家保險公司購買人壽保險嗎？」、「我該開始打工度假 (working holiday) 嗎？」等等。當然，有些決策問題的風險很低，但有些決策問題的風險相對較高，一旦決策錯誤會招致嚴重的後果。以企業經營來說，不當決策輕則損失大筆金錢，重則可能令企業倒閉，此時受影響的可能不只是決策者本身，更包含企業所有成員與其家庭。所以身為企業決策者，面對決策問題時不可不慎。

本章先介紹經理人決策的範圍，再詳細說明理性模式下的決策程序應該遵守的八大步驟，包含確認問題、確認決策準則、分配各決策準則之權重、發展替代方案、評估替代方案、選擇一個替代方案、執行所選擇的替代方案、評估決策成效。決策者所面對的決策問題可被區分為兩大類：高度結構化問題與低度結構化問題。高度結構化問題非常清楚且經常發生，這類問題常無須花費決策者太多時間即可輕易解決，此時決策者若制定標準作業流程，將可使決策者節省寶貴的資源。低度結構化問題常需要經理人付出較多心力加以解決，這類決策被稱為非程式化決策。事實上，在組織中愈高階的經理人愈常面對非結構化問題；相反地，低階經理人常面對的則是結構化問題。

此外，經理人所處的決策情境不同，其所使用的決策方式也不相同。決策情境一般可被區分為確定性、風險性與不確定性三種。在現實世界中，經理人的行為模式也不總是理性的，事實上他們往往是以其有限的理性或是僅透過直覺來行事。每位經理人在決策做成過程中都有不同的風格，我們可以用思考方式與對模糊的忍受程度將決策者的風格區分為四大類，分別是指引型、分析型、概念型與行為型。決策者不僅必須了解本身的決策風格，也須掌握屬下的決策風格，如此才能夠提升決策的品質。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

5.1 決策與決策做成程序

所謂決策 (decision)，指的是在兩個或兩個以上的替代方案中做抉擇。組織中的成員都會進行決策，而對經理人來說，決策可能是其最重要的工作。表 5-1 顯示經理人在四大管理功能中所經常面臨的決策問題。在管理過程中，不論是在規劃、組織、領導與控制之階段，經理人常常需要做決策，這也就是為何經理人常常被稱為決策者。

表 5-1 經理人常見的決策問題

規劃	領導
組織之長期目標為何？ 達成此目標之最佳策略為何？ 組織之短期目標為何？ 每個獨立目標之困難度為何？	如何激勵員工？ 如何改革以提升員工生產力？ 如何適時與適當的處理突發的變故？
組織	**控制**
有多少員工應直接向我報告？ 在組織中應有多少重要成員？ 工作應如何被分配？ 何時應進行組織改革？	何種行為在組織中應被控管？ 如何控管？ 如何確認績效表現？ 組織須具備何種管理資訊系統？

資料來源：Robbins, S. P. and M. Coulter (2002), *Management*, New Jersey: Pearson Education, Inc.

雖然，決策是在各種替代方案中進行選擇，但是決策做成程序 (decision-making process) 也包括各種替代方案的評估與形成。表 5-2 顯示了決策做成程序的理性模式 (rational model)，所謂理性模式，指的是個人或組織應遵行的步驟，以求提升決策符合邏輯與最適化的可能性。理性模式又被稱作古典模式 (classical model)，其前提假設是決策者的決策會符合組織的最大經濟利益。在理性模式中，首先最重要的就是界定問題，如果決策者無法明確地指出問題所在，那麼他將不可能選擇適切的因應方案；其次，決策者必須決定進行決策時所使用的決策準則 (decision criteria)。例如，人們購買汽車時，影響其最後選擇的考慮因素可能包括價格、品牌形象、舒

決策
指的是在兩個或兩個以上的替代方案中做抉擇。

理性模式
指的是個人或組織應遵行的步驟，以求提升決策符合邏輯與最適化的可能性。

決策準則
一項替代方案所必須具備解決問題的條件。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

適性、操控性、經濟性（汽油耗用率）、性能、維修費用、產品來源國等。當然，人們考慮的因素會有所差異，也就是人們很可能會使用不同的決策準則；在人們決定了所使用的決策準則後，這些決策準則到底孰輕孰重，也可能因人而異。例如，對年輕人而言，在價錢相當的情況下，性能可能是最重要的決策準則；但對大型企業負責人而言，能夠適當地顯露本身企業文化或身分地位的車款可能是唯一的決策準則。因此，決策者必須對各個決策準則訂定適當之權重，以顯示出決策準則的相對重要性；接著，決策者必須發展、評估與選擇最適替代方案，最後執行依前述過程所選出的替代方案。如果在執行期間發生任何問題，決策者可依此程序來重新評估替代方案，或是調整決策準則與決策準則的權重，以便確實解決其所面臨的決策問題。以下將詳細說明決策做成程序的理性模式所包含的八大步驟。

表 5-2　決策做成程序的理性模式與案例

決策程序	案例
步驟 1：確認問題	購置高級主管座車。
步驟 2：確認決策準則	價格、品牌形象、舒適性、操控性、性能與維修費用。
步驟 3：分配各決策準則之權重	價格 (7)、品牌形象 (10)、舒適性 (8)、操控性 (3)、性能 (5)、維修費用 (6)。
步驟 4：發展替代方案	Nissan Cefiro 350、Toyota Camry 3.0、Lexus LS430、Infinity Q45、Volvo S80 3.0、Audi A8 4.2L、BMW 745Li、Benz S600L。
步驟 5：評估替代方案	Nissan Cefiro 350、Toyota Camry 3.0、Lexus LS430、Infinity Q45、Volvo S80 3.0、Audi A8 4.2L、BMW 745Li、Benz S600L。
步驟 6：選擇一個替代方案	Nissan Cefiro 350、Toyota Camry 3.0、Lexus LS430、Infinity Q45、Volvo S80 3.0、Audi A8 4.2L、BMW 745Li、Benz S600L。
步驟 7：執行所選擇的替代方案	購買 Benz S600L。
步驟 8：評估決策成效	Benz S600L 使用後表現之評價。

5.1.1　確認問題

問題
指的是事物現狀與渴望狀態間的差距。

決策的程序始於確認**問題** (problem) 的存在。所謂問題，指的是事物現狀與渴望狀態間的差距。問題可能是潛在、還未發生的，也可能是已經發生的。例如，在表 5-2 的案例裡，決策者所面臨的問題是公司經營成長快速，為

著作權所有　侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

因應業務需要，必須購置新的高級主管座車。當決策者面臨該問題時，他必須先分析目前的高級主管座車是否真的不夠理想，而且該差距是否足以大到必須立即採取行動來解決。

當然，決策者除了了解事物現狀與渴望狀態間的差距之外，顯然也必須找出造成差距的原因，因為唯有了解造成差距的原因，才能夠確知解決問題的方向。最後，經理人不見得會將所有問題都視為問題，特別是在他們早已預知將不會被授權或是無充分資源可徹底解決問題時。即使經理人知覺到有問題產生時，他們仍有可能不會立即採取行動，所以為了啟動決策程序，我們必須對經理人施予某些壓力，而壓力的來源可能是組織的政策、主管的期望、績效評估、時限要求、財務危機、競爭者的威脅與顧客抱怨等。

5.1.2 確認決策準則

一旦決策者確認問題存在後，就必須建立決策準則。在前述案例中，決策問題是購置新的高級主管座車，此時決策者必須在多種考慮因素內定義出應該使用的決策準則。人們購車時考慮的因素很多，包括價格、品牌形象、舒適性、操控性、經濟性（汽油耗用率）、性能、維修服務、維修費用、產品來源國等，但若是作為高級主管座車，決策者考慮的因素可能只有價格、品牌形象、舒適性、操控性、性能與維修服務。當然，決策準則的選擇可能與決策者的偏好有關，也可能跟組織特性有關。例如，決策者若高度偏好歐洲車系，那麼產品來源國可能就是重要的決策準則。此外，某些企業可能會對高級主管座車有價格上限的限制，另外有些政府機構也因為必須扶助本國汽車業而只能選購本國產製的汽車。

5.1.3 分配各決策準則之權重

人們不僅在決策準則上的使用項目會有所差異，其給予各決策準則的權重亦可能不一致。各決策準則的權重反映了各決策準則的相對重要性，也可以說是反映了各決策準則的優先順序。

在表 5-3 分配各決策準則的權重時，一個最簡單的方式就是給予最重要的決策準則 10 分，然後將其餘的決策準則與最重要的決策準則相比較，依其相對重要性給予權數。例如，在高級主管座車的購置上，決策者考慮的因素是

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

價格、品牌形象、舒適性、操控性、性能與維修服務，其中決策者認為最重要的決策準則是品牌形象，所以給予 10 分的權重；而舒適性的重要性只有品牌形象的八成，因此給予 8 分的權重。

表 5-3　購置高級主管座車案例下的決策準則與權重

決策準則	權重
品牌形象	10
舒適性	8
價格	7
維修費用	6
性能	5
操控性	3

最後，如果決策者認為決策的正確性對未來的企業營運有重大的影響，那麼他可能會增加決策準則的項目，並且將最高權重放大至 100 分，以進行更為細緻的分析。

5.1.4　發展替代方案

當決策者決定了決策準則後，他接著必須發展替代方案。因為決策者不可能針對所有的汽車進行評估，為了有效運用決策者的時間與資源，他必須要挑選出少數的、可考慮的替代方案。由於決策問題是要購置高級主管座車，因此休旅車、吉普車與跑車可被排除在外，只要考慮四門房車即可。此外，由於品牌形象是最重要的，因此品牌形象不佳的汽車也無須考量。經過決策者的初步蒐集後，他列出可以考慮的四門房車如下：Nissan Cefiro 350、Toyota Camry 3.0、Lexus LS430、Infinity Q45、Volvo S80 3.0、Audi A8 4.2L、BMW 745Li 及 Benz S600L。

發展替代方案有其成本，因此發展替代方案的方法與替代方案的數目乃決定於決策問題的重要性。若決策問題的重要性很高，那麼決策者會傾向付出較多的時間精力在發展替代方案上，有時甚至可能會借助專家或其他人的力量來發展替代方案，例如使用**德菲法** (Delphi method)、**腦力激盪術** (brainstorming)、小組討論等。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

5.1.5 評估替代方案

一旦替代方案經初步確認後，決策者接著開始審慎地評估每一項替代方案。以表 5-4 來說，若兩兩決策準則間無法完全獨立，則最好每一張表格均由單一評估者獨立完成，以避免因個人偏見而產生前後矛盾之情形。此外，若為了提升客觀與公正性，決策者可以請多人進行評估，然後求其平均值。當然，若各項評估標準間完全互斥，亦可針對各項決策準則請多位專家進行評估，然後求其平均值。

表 5-4 購置高級主管座車案例下各個替代方案的表現

替代方案	品牌形象	舒適性	價格	維修費用	性能	操控性	總分
Nissan Cefiro 350	3	7	10	10	7	6	43
Toyota Camry 3.0	4	7	10	9	5	6	41
Lexus LS430	7	9	4	6	8	9	43
Infinity Q45	5	7	4	7	9	7	39
Volvo S80 3.0	8	8	6	5	7	7	41
Audi A8 4.2L	7	7	3	4	8	9	38
BMW 745Li	9	9	3	3	9	10	43
Benz S600L	10	10	2	3	10	6	41

著作權所有 侵害必究

在表 5-4 中，決策者評估的是各種替代方案在各種評估準則上的表現，仍以 1 到 10 分作為給分的範圍。在「品牌形象」部分，決策者認為歐洲車的品牌形象較佳，其中以 Benz 的品牌形象最好，應給予 10 分的評價；此外，雖然日系汽車的品牌形象不如歐系汽車，但是 Lexus 表現不俗，可以得到 7 分。在「舒適性」上，各項替代方案的表現很接近，普遍有 7 分的水準，其中以 Benz 的舒適度最佳。在「價格」上，由於購買者普遍希望價格有其合理性，因為 Toyota Camry 3.0 的車價最低，約為新台幣 126 萬元，可得到 10 分；而 Benz S600L 車價約為新台幣 560 萬元，依比例原則只能得到 2 分。在「維修費用」上，國產車的維修費用最低，故給予 10 分。在「性能」上，因為 Benz S600L 之馬力高達 367 匹，在所有車款中排名第一，故給予最高之 10 分；Toyota Camry 3.0 的性能表現只能依比例原則給予 5 分。最後，以「操控性」而言，因德國車底盤最為堅實，BMW 745Li 之動力方向盤與輪胎之搭配

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

亦頗為適當，所以可給予最高 10 分；而 Benz S600L 雖然底盤紮實、安全性高，但因車體過重使得操控性表現稍差，故在操控性部分只得 6 分。

表 5-4 顯示的是未考慮決策準則權重下的初步評估，我們可以看出總分是以 Nissan Cefiro 350、Lexus LS430 與 BMW 745Li 並列第一。如果考慮決策準則的相對重要性，我們必須將各項替代方案在各項決策準則上的表現乘上該決策準則的權重，並且重新計算加權後的總分，其結果請見表 5-5。我們可以發現原先之排名已發生變化，Benz S600L 成為最佳購買標的，這是因為 Benz S600L 在決策者最關心的決策準則（即品牌形象）上取得最高分，而「操控性」項目的分數雖然在所有車款中排名最低，但是「操控性」的重要性不高，因此產生的不利影響有限，使得 Benz S600L 在最後評比中脫穎而出。

表 5-5　購置高級主管座車案例下各個替代方案的加權表現

替代方案	品牌形象 (10)	舒適性 (8)	價格 (7)	維修費用 (6)	性能 (5)	操控性 (3)	總分
Nissan Cefiro 350	30	56	70	60	35	18	269
Toyota Camry 3.0	40	56	70	54	25	18	263
Lexus LS430	70	72	28	36	40	27	273
Infinity Q45	50	56	28	42	45	21	242
Volvo S80 3.0	80	64	42	30	35	21	272
Audi A8 4.2L	70	56	21	24	40	27	238
BMW 745Li	90	72	21	18	45	30	276
Benz S600L	100	80	14	18	50	18	280

著作權所有 侵害必究

5.1.6　選擇一個替代方案

由於決策者的決策前提是要選取表現最佳的替代方案，因此根據決策者制定的決策準則、決策準則的權重、可選擇的替代方案，我們可以選出最適 (optimal) 的替代方案。在購買高級主管座車的案例中，我們已經發現 Benz S600L 得到最高分 (280)，因而成為表現最佳的替代方案，也是決策者該選擇的方案。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

5.1.7 執行所選擇的替代方案

雖然前面的步驟中，已經清楚地做成了適當的決策，但如果無法有效的執行，仍然有失敗之可能。替代方案的執行需要有效的規劃、適當的團隊與良好的領導風格。例如，在完成決策的過程中，必須適時地通知適當的人士參與本項計畫。在前述案例中，決策者應告知高級主管與財務部門，甚至是聽取高級主管或專業駕駛的意見等，盡可能讓決策的可接受度增加。同時，任何決策如無最高指導階層的支持，小至電腦設備之採購，大至組織變革，皆可能會失敗，因此決策者也應獲得最高指導階層的認可。

5.1.8 評估決策成效

決策做成程序的最後步驟，就是評估所選擇替代方案的執行結果是否真能解決當初的問題。有關評估決策成效的詳細說明，請見第 16 章「控制概論」。

決策者之所以必須評估決策的成效，主要是為了及時糾正錯誤，以避免付出更大的代價，同時也是為了累積其中的經驗，以求在下次制定決策時避免重複的錯誤。例如，在執行所選擇替代方案的過程中，外界環境可能已發生改變或是決策者突然發現他忽略了一項關鍵的決策準則，此時他必須重新檢視原先的決策，以評估完成此決策是否能真正解決問題。

當然，導致決策錯誤的因素很多，決策者必須發現關鍵何在。決策的成效不彰，可能是因為決策者當初對問題的界定錯誤，例如企業需要的不只是高級主管座車，也希望同時能夠接待重要貴賓，因此休旅車可能比房車更符合需求；在確認決策準則時，決策者可能忽略了關鍵因素；在分配各決策準則權重時，決策者可能對於各決策準則的優先順序認識不清；在發展替代方案時，決策者可能忽略了某些限制，例如他忽略了公司有新台幣 200 萬元上限的採購規定；在評估各替代方案時，決策者可能採用過時的資料；最後，決策成效不佳亦可能來自執行面的因素。不論導致決策錯誤的因素為何，決策者都必須及時做出矯正的行動，以避免損失更形擴大。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

5.2 問題與決策的形式

經理人常需面對不同的問題，因此必須以不同的決策方式來因應。

5.2.1 高度結構化問題與程序化決策

高度結構化問題
是指決策者對問題相當熟悉，可輕易地蒐集資訊與達成目標。

標準作業程序
供員工遵守的標準化事務流程與管理辦法，通常是為日常營運業務所制定。

程式化決策
指的是重複與例行性的決策，並且有事先制定好的程序、規則或政策，可以讓執行者快速地解決問題。

所謂**高度結構化問題** (well-structured problem)，是指決策者對問題相當熟悉，可輕易地蒐集資訊與達成目標。例如，顧客抱怨問題、生產線缺料問題、貨物運送路線問題等，都可以被歸類為高度結構化問題，許多公司對這類問題通常會建立一套**標準作業程序** (standard operation process, SOP)。以高度結構化問題而言，由於這類問題的重複發生頻率很高，經理人會逐步建立一套因應方案，而這種方案就被視為**程式化決策** (programmed decision)。程式化決策，指的是重複與例行性的決策，並且有事先制定好的**程序** (procedure)、**規則** (rule) 或**政策** (policy)，可以讓執行者快速地解決問題。

程式化決策的運用，常導因於問題相對簡單，並且可依照先前類似問題的處理方式來因應即可。程式化決策的應用，主要目的是讓執行者依據程式化決策的步驟來處理問題，無須透過經理人來重新擬定決策並給予詳盡的指示。所謂程序，是指執行者可用以解決結構化問題的連續步驟。只要可以確定問題所在，執行者依相關程序即可圓滿地解決問題。規則是以直接或明文之方式，告知組織成員何者應為與何者不應為。

政策亦可協助決策者進行程式化決策，但政策只是一種方向上的指引，僅可作為決策參考，而非如前述之「規則」會明文規定何者可做與不可做。例如，我國工業技術研究院的員工薪資基本上是參考相關產業之薪資水準，政策上是希望不要低於最高薪資水準企業之 75%。但因為工業技術研究院並未明訂何謂「相關產業」與「最高薪資水準之企業」，此項政策僅能給予決策者一個方向上的指引。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

5.2.2 低度結構化問題與非程式化決策

相較於高度結構化問題，**低度結構化問題** (ill-structured problem) 是指很少出現之新問題。因此，既有的資訊不僅很少，甚至是模稜兩可難以判定，所以無法以程式化方式進行決策，而必須使用**非程式化決策** (non-programmed decision)。所謂非程式化決策，是指問題具備複雜性與新奇性，因此所需要的是創造性的問題解決，決策者必須依人、事、時、地、物之不同，擬定出最適切的因應方案。當經理人在公司的階層愈高時，就會遭遇到愈多非程式化決策。例如，是否應發展新產品、是否應跨足海外市場、是否應發展多角化事業、是否應進行企業合併等問題，都是屬於非程式化決策。

低度結構化問題
是指很少出現之新問題，既有的資訊不僅很少，甚至是模稜兩可難以判定，所以無法以程式化方式進行決策。

非程式化決策
是指問題具備複雜性與新奇性，需要創造性的問題解決，決策者必須依人、事、時、地、物之不同，擬定出最適切的因應方案。

5.2.3 組織中的決策形式

如前所述，高度結構化之問題，可用程式化決策方式解決；而低度結構化問題，則須以非程式化決策方式突破。低階管理者所面臨之問題，大都屬於較為簡易、重複之問題，因此他們會較為依賴程式化決策模式。而在企業分層負責的基本原則下，高階經理人除了必須解決下屬無法克服的問題之外，亦得隨時面對外在環境之挑戰，所以他們需要因應的問題常是低度結構化的問題，而必須以非程式化決策方式處理。圖 5-1 顯示的是在組織中，不同層級所需面對的不同問題與決策模式。

在真實世界中，決策者面臨的不只是決策問題是否清楚，決策情境也會影響經理人制定決策的過程，以下就說明三種決策情境。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING