It's Your Career

工作萬花筒：解決問題——不僅僅是一個問題而已

你每天都要被迫面臨極待解決的問題——我應該先關注哪門功課？晚餐要吃什麼？如果進度落後的時候，該用哪種最快的方式追上工作時程（或學校功課）呢？當你畢業後進入公司任職，你就必須表現出你是個有能力解決問題的高手！

如果你想要事業成功，擁有絕佳的問題解決技巧是非常重要的！你要怎樣發展和改進你的技巧呢？請參考以下數點建議：

1. **定義何謂「難題」**：這個也許有點不證自明，但是，你一定會很驚訝，有那麼多人不花時間去了解並且定義某個難題，就輕易地驟下解決之道。如果你也是這麼做，你可能會想出解決的答案——但是針對的是一個錯誤的題目！你反倒是應該多花點時間問問題，一大堆的問題。不過，你也不要太在意於下定義而忽略了去解決問題。要給難題下定義時，還要注意一個需要預先提防的重點，就如同我們在這一章所說的，你要確定你不會把難題和難題的症狀混為一談。舉例來說，假設你已經應徵了幾個工作，但是卻還沒收到任何面試的邀請。問題不在於有無邀請……那只是問題的症狀之一，你沒有接到邀請，一定是有某些理由。在你能「解決」這個狀況之前，你必須要定義你的問題。因此，你得問問題了！這是你的履歷表嗎？這是你的求職信嗎？你是不是正在應徵你不適合的工作呢？
2. **從不同的面向看問題，才能產生多元的解決方法**：一個好的問題解決者（和一個傑出的決策負責人）必須具有開闊的心胸和企圖，並嘗試用創意來面對問題與解決問題。
3. **評估想法或可能的解答**：仔細並且徹底的評估你的想法，看它們如何影響問題。但是，評估時間與費用的限制，也是很重要的。你的解決方案在時間和預算限制下，能夠成功嗎？

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

4. **進行你的解決之道：**沒有執行，問題就無法得到解決。經由「如何」來思考你的解決之道，如果你這個步驟沒有執行得很好，問題就可能卡在原處或者愈來愈糟。
5. **重新審視你的答案：**問題解決了嗎？或者至少狀況好轉了？假如沒有，你就必須決定，這個解決方案正確嗎？抑或是還需要再增加什麼行動呢？

決策是管理的本質，那是管理者做的事（或試圖逃避的事）。所有的管理者都想做好決策，因為別人是從那些決策的結果來判斷他們是否賢能。在本章中，我們探索決策的概念，以及管理者如何做決策。

2.1 決策制定流程

2016 年，演員 Will Smith、導演 Spike Lee 等人公開宣佈，他們將抵制奧斯卡頒獎典禮。他們的抗議是緊接在奧斯卡入圍名單公布之後，因為入圍名單中完全沒有美籍的黑人導演或演員，那種抗議會損及奧斯卡主辦單位「美國影藝學院」的聲譽。管理高層迅速分析入圍流程的問題根源，後來他們判斷是會員基礎的同質性太高造成的，因為會員主要是由年紀較大的白人男性組成。為此，美國影藝學院的管理委員會決定徹底更換學院的會員規則（學院成立 90 年來從未改過規則），以改變學院的種族組成。

雖然管理者做的多數決策不需要徹底改變，但你可以看到決策（選擇或判斷）對組織該做或能做什麼有很大的影響。

決策
在兩個或更多的選項中選擇。

組織內各層級與各單位的管理者都需做**決策**(decisions)，也就是進行選擇。例如高階管理者需要決定組織的目標、廠址的選擇，或新市場的選定；中階及基層管理者需制定生產排程、品質問題、薪資調整、員工管理等相關的決策。本章的焦點是管理者如何制定決策。然而，不是只有管理者才做決策，組織內所有的成員都需要做決策，他們所做的決策會影響他們的工作及組織。

雖然決策常被描述成「在諸多替代方案中做選擇」，然而這種說法太過簡化決策的內涵！為什麼呢？因為做決策是（也必須是）一個流程，而不是單純選擇方案而已[1]。即使是「決定到哪裡吃午餐」這麼

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

簡單的事，你需要做的決策，絕非只是選擇漢堡、披薩或熱狗而已。你也許不會花太多的時間來深思午餐決策，但是你做決策時，仍要經歷一個決策流程。圖表 2-1 說明決策制定流程的八個步驟，這個流程同時適用於個人決策和公司決策。讓我們舉個例子來說明決策流程：管理者決定購買哪一台筆記型電腦。

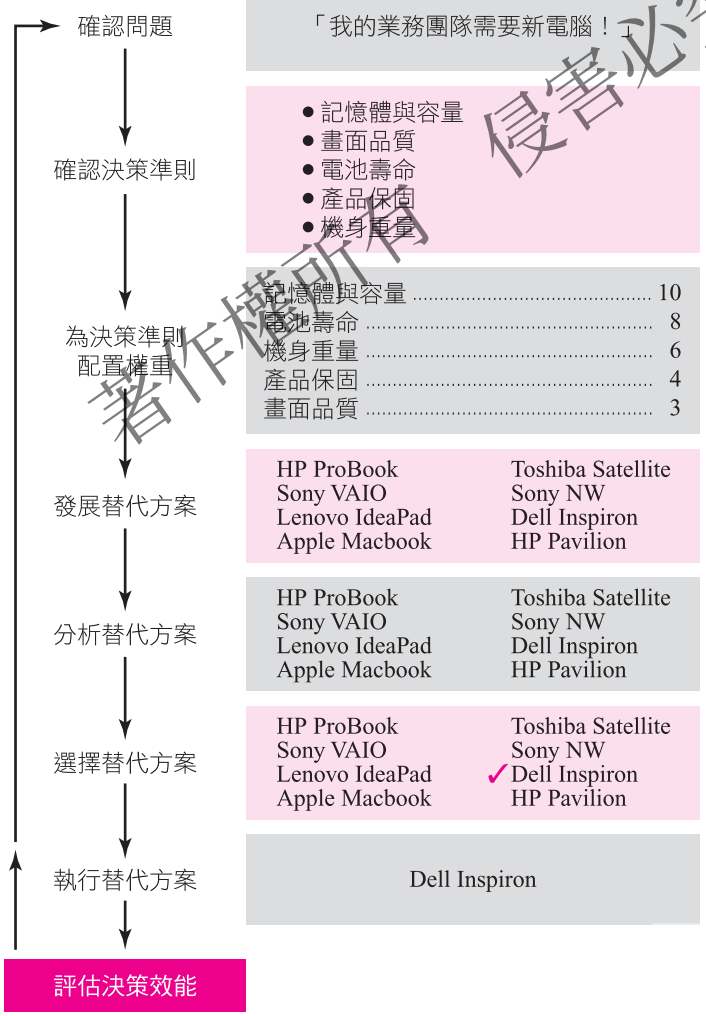
2.1.1 步驟 1：定義問題

你的團隊運作不良、顧客紛紛離去，或你的計畫不再適用[2]。每個決策都始於一個**問題** (problem)，亦即「現實與理想間的差距」[3]。讓

問題

使所欲達成的目標或目的變得困難的阻礙。

圖表 2-1　決策流程



著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

我們用一個例子來說明。Amanda 是銷售主管，她所管轄的業務團隊需要新的筆記型電腦，因為舊電腦已過時，且不適合處理現有的工作。我們先將問題簡化，假設「擴充舊電腦的記憶體」不符合經濟效益，且公司政策是傾向新購而非租賃。現在我們有了一個問題：業務團隊的舊電腦（現實）與他們需要更有效率的電腦（理想）之間的差距，Amanda 必須做決策來解決這個問題。

管理者如何定義問題呢？在真實世界中，多數問題的發生不見得有明顯的徵兆。當她的業務團隊抱怨他們的電腦時，那對 Amanda 來說就是明顯的訊息：有些事情需要儘速處理，但很少問題是如此顯而易見的。管理者也必須分清楚「問題」與「問題的徵兆」，銷售量下降 5% 是問題嗎？還是，銷售量下降只是背後問題的徵兆？例如產品品質不良、售價過高、廣告差勁，或消費者的偏好改變等等[4]。例如，麥當勞公司近年來因銷售額大幅下滑，導致營運艱難[5]。此外，切記，辨識問題是主觀的。麥當勞的銷售額之所以下滑，一個可能原因是，年輕世代與吃麥當勞漢堡和薯條長大的老一輩有不同的偏好。某位管理者可能認為這是問題所在，但另一位管理者也許不這麼認為。此外，管理者錯認問題並煞有其事地解決問題，和管理者未能辨識問題，以致於沒採取行動，兩者一樣糟糕。例如，如果麥當勞的管理高層把銷售下滑完全歸因於廣告宣傳活動，而不是消費者的偏好改變，那會是什麼樣子？如你所見，有效地定義問題非常重要，卻不容易[6]。

著作權所有 侵害必究

2.1.2 步驟 2：確認決策準則

決策準則

決定哪些因素在解決問題上是重要或相關的標準。

管理者一旦定義問題，他／她必須確認重要或攸關解題的**決策準則** (decision criteria)。即使這些準則沒有明確地陳述出來，每個決策制定者都有決策準則來引導他或她的決策。在我們的例子中，Amanda 經過仔細的考量後，她認為和其決策相關的重要準則包括：記憶體與儲存容量、畫質、電池續航力、產品保固與機身重量。

有時決策標準會變，例如考慮到人口統計特徵、興趣、消費者的偏好是做廣告決策的根本標準。如今許多公司意識到，以那些標準來做廣告選擇還不夠，因為消費者變得更加多元[7]。我們除了工作以外，還會閱讀、休假、享受外食樂趣等等，了解消費者在不同時刻的心理，比單純依賴人口統計特徵和興趣喜好更有效[8]。行動科技使消費者在最需要商品的時候，輕鬆受到公司的影響。例如，想要吸引旅

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

客和在地人來嚐鮮的餐廳會去 RoundMenu 之類的行動 app 上登記。總部位於阿拉伯聯合大公國的 RoundMenu 知道，消費者常依賴 app 來滿足日常需求，例如尋找餐廳。因此， RoundMenu 的 app 讓使用者瀏覽餐廳清單和菜單、訂位，或是點外送餐[9]。

2.1.3 步驟 3：為決策準則配置權重

如果各決策準則的重要性不同，決策制定者必須決定相對的權重，使決策準則在決策中有正確的優先順序。這怎麼做呢？一個簡單的方法是給最重要的標準 10 分，然後根據這個基礎給其他標準適當的權重。當然，你也可以用其他的數字作為最高權重。圖表 2-2 列出案例中所用的準則與權重。



入個步驟的決策流程，始於發現問題，結束於評估決策結果。在確定需要為她的業務代表購買新筆記型電腦後，管理者必須找出攸關的準則，如價格、畫面品質和記憶體，這將有助於引導她做出的最終決策。

圖片來源： Alex Segre/Alamy Stock Photo

圖表 2-2 重要的決策準則

記憶體與容量	10
電池壽命	8
機身重量	6
產品保固	4
畫面品質	3

2.1.4 步驟 4：發展替代方案

決策制定流程的第四步驟，是要求決策者列出能夠解決問題的各種替代方案。在這個步驟中，決策制定者需要發揮創意。這時只需要列出替代方案，不必做評估。銷售主管 Amanda 列出七種可能選購的電腦（參閱圖表 2-3）。

2.1.5 步驟 5：分析替代方案

一旦確認替代方案，決策制定者必須逐一評估每個方案。如何做呢？這就要使用步驟 2 中建立的決策準則了。 Amanda 在做過一些研究後，給予每個替代方案幾個評估值，這些數值列在圖表 2-3 中。要注

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

意的是，目前這些資料只是根據各項決策準則，給 7 個替代方案打分數，尚未考量權重的部份。當你將每一替代方案的得分乘上權重，就會得到加權後的替代方案，如圖表 2-4 所示。每個方案的總分就是加權準則的總合。

有時決策者也許可以跳過這個步驟。如果某方案的各項得分都是最高的，就可以不考慮權重，因為無論如何該方案都是最高分。或者，如果所有的權重都一樣，你可以直接把每個方案的評估值加總起來以評估替代方案（可再次參閱圖表 2-3）。例如 HP Probook 的得分是 36 分， Apple MacBook Air 的得分是 35 分。

圖表 2-3　可能的替代方案

	記憶體與容量	電池壽命	機身重量	產品保固	畫面品質
HP Probook	10	3	10	8	5
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple MacBook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Apple MacBook Air	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

著作權所有 侵害必究

圖表 2-4　替代方案評估

	記憶體與容量	電池壽命	機身重量	產品保固	畫面品質	總分
HP Probook	100	24	60	32	15	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple MacBook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Apple MacBook Air	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

2.1.6 步驟 6：選擇一個替代方案

第六個步驟是從前述的諸多方案中，選出最佳的方案，也就是選出步驟 5 中最高分的方案。由圖表 2-4 中可看出 Amanda 會選擇 Dell Inspiron，因為它得到最高分（ 249 分）。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.1.7 步驟 7：執行替代方案

在決策制定流程的第七步驟中，你把方案的訊息傳給相關的人，並獲得他們的認同與承諾，藉此將決策付諸行動。我們知道負責執行方案的人如果能參與決策過程，將比單純被告知如何執行，更願意支持這個決策。在執行階段，管理者還需要做的一件事，是持續評估環境是否有所改變，尤其是長期決策時。管理者必須經常評估選定的決策準則、替代方案和選擇是否仍是最佳方案？抑或環境已經改變，需要重新評估。例如，企業提供的商品和服務若包含上網的元素，它必須保護顧客的私密資料，例如密碼和付款細節。然而，即使是已經採用措施來保護顧客資料的公司，現在也紛紛重新思考其標準及替代方案，因為近年來網路犯罪大幅增加。生產科技類玩具的香港偉易達集團 (VTech Holdings) 就是一例，偉易達集團為兒童架設的網站被駭客入侵後，有人批評該公司未能及時確認系統遭駭並通知家長更改密碼。經過調查後，偉易達集團的高管聘用了一家網路安全顧問公司來加強網路防禦。後來，他們重新推出網站，搭配更新的使用條款，並披露潛在的問題，聲稱沒有一家公司可以 100% 保證它不會被駭[10]。

2.1.8 步驟 8：評估決策效能

決策制定過程的最後一步是評估決策的結果，檢視問題是否解決了。如果評估後發現問題依然存在，管理者需要仔細檢討到底哪裡錯了。是問題定義上出錯？評估方案上有錯？還是，方案的選擇沒問題，但執行品質不佳？例如，英國石油公司 (BP) 在墨西哥灣發生慘烈的深水地平線 (Deepwater Horizon) 漏油事件後，當時擔任執行長的 Tony Hayward（現已卸任）對外發表的道歉考慮不周，也執行不當。面對漏油事故，Hayward 說：「我們很抱歉漏油事件對他們的生活造成極大的不便，沒有人比我更希望恢復原來的生活[11]。」事實上，對受害者致歉是正確的決定，但 Hayward 把自己也視為受害者則是考慮欠周。這些問題的答案可能使你重新回到前面的步驟，甚至可能整個決策流程重新來過。在上述的例子中，Hayward 沒有機會重來，因為他在大眾強烈抗議後黯然下台。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.2 決策制定的途徑

雖然組織中的每個人都在做決策，但決策制定對管理者來說尤其重要。如同圖表 2-5 所示，決策是四個管理功能的一部分。這也是為何管理者在規劃、組織、領導及控制的過程中，常被稱為決策者。

管理者所做的每件事幾乎都包含決策，但這不表示決策總是費時、複雜或顯而易見的。其實，大部分的決策是例行性的。例如，一年的每一天，你都會決定晚餐吃什麼，那決定沒什麼大不了的，你以前就做過類似的決定數千次了。那是很簡單的決定，通常可以快速處理，你幾乎忘記那也是一種決策。管理者每天也會做數十種這樣的日常決定，例如下週該讓哪個員工值哪個班次、哪些資訊應該納入報告中、如何解決顧客的投訴等等。切記，雖然某個決策看似簡單或管理者先前已經重覆做過多次了，但那畢竟還是決策。讓我們從四個觀點來看管理者是如何做決策的。

圖表 2-5　管理者可能面對的決策

規劃
- 組織的長期目標為何？
- 達成目標的最佳策略為何？
- 組織的短期目標為何？
- 個人目標應設定在何種水準？

組織
- 有多少員工需直接向我報告？
- 組織的集權程度應為何？
- 工作應如何設計？
- 組織應於何時導入新結構？

領導
- 應如何激勵士氣低落的員工？
- 在某一特定情境下，哪種領導風格最有效？
- 某一特定的改變會如何影響員工的生產力？
- 應在何時創造適當的衝突？

控制
- 組織中有哪些行為應被控制？
- 應如何控制某些特定的行為？
- 可以允許績效偏差到什麼程度？
- 組織應有何種管理資訊系統？

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING