7.6 群體決策

主要問題：如何做有效的群體決策？



藍圖

群體決策有五個潛在的優點、四個潛在的缺點。管理者必須了解群體決策的特性、參與式管理，以及群體問題的解決技術。

大多數的管理者都必須與群體及工作小組合作（見第 11 章）。雖然群體決策未必比最優的個人決策更有品質，但研究顯示，群體決策會比多數的個人決策更有品質。[57] 因此，有效的管理者必須了解群體如何做決策。

群體決策的優點與缺點

你通常會選擇自己做決策，還是諮詢別人的意見？在此之前，你有必要了解群體決策的優點與缺點。

優點 群體決策有五個潛在的優點。[58] 若要充分發揮這些優點，群體成員必須有相當的多元性，而不是具有相同想法的一群人。

- **知識的匯集。**當一群人在做決策時，可以匯集來自每個人的資訊，並可分享知識及經驗，以便集思廣益。
- **不同的觀點。**由於每個人的觀點不同，因此可以從各種不同的角度看事情。
- **激起智慧的火花。**參與討論的人可以腦力激盪、刺激創意，這是個人決策做不到的。
- **比較能了解決策背後的理由。**如果是群體決策，你比較能夠了解決策背後的理由或推理邏輯，以及決策結果的利弊。
- **對決策有更深的承諾。**如果你是群體決策的一員，就會更願意落實決策。

缺點 群體決策的缺點大多是起因於成員互動的問題。[59]

- **被少數人支配。**群體中有些人會堅持己見、毫不妥協，或者利用威脅利誘的方式迫使其他成員妥協。
- **群體盲思。群體盲思（groupthink）**是指群體成員為了和諧（或一致性）而刻意讓步，因此失去了評估決策情況的客觀性。
- **滿意就好。**由於許多人討厭開會，尤其是冗長的會議，因此只要決策達到「滿意」的水準，就不想再去思考其他的辦法以求完美。在群體成員的時間不足、缺乏正確的資訊，或者無法處理大量的資訊時，上述的情形特別容易發生。[60]
- **目標取代。**雖然開會的主要目的是解決某一特定問題，但是會議在進行中卻可能被別的事情打岔，轉移成員的注意力。**目標取代（goal displacement）**就是主要目標

被次要目標取代的情形。



一個多元團隊會提供不同的觀點以及大量的知識和腦力激盪。它也會提供群體盲思和滿意方案。在對群體中所提供的決策價值方面你有什麼經驗？

對於決策管理者需要知道些什麼？

一個管理者在決定是否要召集會議來解決某些問題時，必須先考慮以下因素：

1. 會議通常缺乏效率 一群人在一起七嘴八舌，是很難做出決定的。如果時間緊迫，你還是自己做決定就好。在時間緊迫、決策結果具有重大影響力的情況下，再加上群體成員的資訊不夠、溝通管道又不順暢，要做出好的決策實在是一種奢望。[61]

2. 群體大小會影響決策品質 群體的人數愈多，決策品質就愈低。[62]

3. 過於自信 在判斷及選擇上，群體決策的成員會比個人更有自信。這種情況將導致群體盲思，因此會變成決策的「負債」。

4. 知識最重要 群體決策的正確性在下列兩種情況下會很高：(1) 群體成員對於相關議題了解得非常透徹；(2) 群體領導者（會議主持人）能夠衡量每位成員的意見（他知道哪些成員的意見值得採納）。[63] 此外，成員之間是否彼此熟悉，也會影響決策的正確性。如果每位成員具有獨特的知識（你懂的東西，別人不懂），而成員間相互熟悉，決策的正確性就會較高。如果每位成員具有共同的知識（你懂的東西，大家都懂），而成員間相互不熟悉，決策的正確性就會較高。[64]

記住，個人決策未必會比群體決策還好。如前所述，雖然群體決策未必比最優的個人決策更有品質，但群體決策會比大多數的個人決策更有品質。使用群體決策的指導方針如表 7.3 所示。

參與式管理

奇異的前執行長威爾許說過：「最具生產力的公司才會成功。如果不能以全球最低價銷售高品質產品，你就會出局。在這種情況下，每年 6% 的改善率是不夠的，你必須將其提高至 8% 到 9%。」[65]

何謂參與式管理？ 克服生產力挑戰的其中一種技術就是參與式管理。**參與式管理（participative management, PM）**是讓員工參與以下過程：(1) 設定目標；(2) 做決

表 7.3　使用群體決策的指導方針。以下的指導方針可幫助管理者決定是否要進行團體決策，以及如果要的話，應將誰納為群體決策成員。

1. **當群體決策能夠增加決策品質時**：如果額外的資訊可增加決策的品質，管理者就應將能夠提供這些資訊的人納為群體決策成員。因此，如果決策是屬於經常發生的類型，例如決定誰應升遷、誰有資格獲得貸款，就必須利用群體來做決策，因為群體決策比個人決策會更具一致性。
2. **當群體決策能夠增加接受度時**：如果組織成員的接受程度非常具有關鍵性，管理者就應將這些相關人士（也就是對決策的接受、承諾等息息相關的人員）納為群體決策成員。
3. **當群體決策能夠增加人員發展時**：如果人員的參與決策能夠提升他（她）的發展，管理者就應將這些人納為群體決策成員。

資料來源：Derived from George P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1980), p. 149.

策；(3) 解決問題；(4) 組織變革。[66] 據了解，員工似乎相當樂於參與管理實務。美國一項針對 2,408 名工人所進行的全國性調查顯示，有三分之二的員工希望在工作上有更多的影響力或決策權。[67] 因此，參與式管理被認為可以提振士氣、鼓勵創新及提高績效，因為它可滿足員工的三種基本需求：自主性、工作的有意義性，以及人際接觸。[68]

參與式管理真的有效嗎？　參與式管理真的行得通嗎？當然，它可以提升員工的工作涉入程度、組織承諾、創新力，並減少角色衝突與模糊性。[69] 但是相關研究顯示，雖然參與式管理會影響工作績效與工作滿足感，但影響程度有限，也因此讓人懷疑參與式管理的實用性。[70]

那麼，管理者該怎麼辦？我們的看法是這樣的：參與式管理並不是生產力低落、士氣不振的急救藥。參與式管理在某些情況下才能發揮效果，例如管理者與部屬間有建設性的互動，亦即他們之間建立了互相合作、互相尊敬的關係，而不是互相競爭、防衛的關係。[71]

雖然參與式管理並非萬靈丹，但在某些情況下，它還是可以發揮最大的功效，這些情況包括高階主管持續的參與、員工對主管的信任等，如表 7.4 所示。

群體問題解決技術

利用群體來做決策往往需要達到共識。如果群體成員能夠充分表達意見，就容易達成**共識（consensus）**，支持最後的決定。當然，在達成共識的過程中，會有許多討論、爭辯、妥協、說服。[72]

要達成共識，有些是該做的、有些是不該做的：[73]

- **該做的。**仔細聆聽。愈多人參與愈好。找出爭辯的原因，挖掘更多的事實。

表 7.4　參與式管理順利運作的因素

- **高階管理者的持續參與**：高階管理者必須監督及管理，才能夠有效地落實參與式管理。
- **中階管理者、基層管理者能夠全力支援**：這些管理者最容易有抗拒心理，因為參與式管理減弱了他們的職權。因此，獲得中階管理者、基層管理者的支持非常重要。
- **員工要能信任管理者**：如果員工不信任管理者，則參與式管理將難以奏效。
- **員工要有相當的準備**：如果員工受過適當的訓練、有適當的準備，並有興趣參與，參與式管理就容易成功。
- **員工的工作並不具有互賴性**：工作上有互賴性的員工通常對於生產過程不會有全盤性的了解，因此在這種情況下實施參與式管理，反而有礙生產力的提升。
- **參與式管理要配合全面品管來實施**：針對財富前一千大企業所進行的研究顯示，如果參與式管理能夠配合全面品管來實施，則效果會更好。

資料來源：P. E. Tesluk, J. L. Farr, J. E. Matheieu, and R. J. Vance, "Generalization of Employee Involvement Training to the Job Setting: Individual and Situational Effects," *Personnel Psychology*, Autumn 1995, pp. 607-632; R. Rodgers, J. E. Hunter, and D. L. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success," *Journal of Applied Psychology*, February 1993, pp. 151-155; and S. A. Mohrman, E. E. Lawler III, and G. E. Ledford Jr., "Organizational Effectiveness and the Impact of Employee and Involvement and TQM Programs: Do Employee Involvement and TQM Programs Work?" *Journal for Quality and Participation*, January/February 1996, pp. 6-10.

- **不該做的**。避免利益交換（如果你支持我，我就支持你）。避免為了和諧而刻意遷就。不要用投票的方式達成協議（這樣的話，輸贏立判，容易造成輸方的反感）。



在團隊中努力達成合作能讓你更了解自己。你如何處理協商過程？如果你對所達成的共識感到失望你會怎麼做？

群體問題解決的其他技術

決策專家已發展若干個群體問題解決技術以協助解決問題。本章將討論三個主要技術：(1) 腦力激盪；(2) 德爾菲法；(3) 電腦輔助決策系統。

1. 腦力激盪　**腦力激盪（brainstorming）**是協助群體對解決問題產生許多構想與可行方案的技術。[74] 腦力激盪是由廣告公司高階主管歐斯本（A. F. Osborn）所發展，其作法是群體成員聚在一起，共同檢視要解決的問題。每位成員要獨自想出構想或解決方案，然後再蒐集這些構想（最好不要知道誰提供了什麼構想）並寫在黑板上。在第二回合，成員要批評與評估這些可行方案。今日的腦力激盪是採用**電子化腦力激盪（electronic brainstorming）**的方式，即成員利用電腦網路聚集在一起來產生構想與可行方案。[75]

由產品設計公司 IDEO 所建議的腦力激盪規則如表 7.5 所示。

腦力激盪的優點是鼓勵盡可能產生有用的新構想或可行方案的有效技術。例如，

表 7.5　腦力激盪的七項規則

1. **不要馬上批判**。在構想產生的初期階段，不要批評。避免像「我們從未以那種方式做過」、「行不通的」、「太貴了」、「主管絕不會同意」這樣的字眼。
2. **將別人的構想發揚光大**。鼓勵參與者延伸別人的想法，不要用「但是」，要用「而且」這個字眼。
3. **鼓勵天馬行空的構想**。鼓勵另類思考。構想愈離經叛道、愈大膽愈好。
4. **追求數量而非品質**。參與者盡可能地產生愈多構想愈好。重視數量鼓勵參與者跳出既有的思路。
5. **視覺化效果**。用不同顏色的筆（如紅色、紫色、藍色）將構想寫在貼在牆上的大型白紙、翻頁紙、白板或海報板上。
6. **焦點放在主題上**。促成者（主席）要注意討論不要失焦。
7. **一次一人發表意見**。基本的規則是不要打斷別人的說話；不要遺漏任何人的構想；要尊敬別人；不要粗魯。

資料來源：R. Kreitner and A. Kinicki, *Organizational Behavior*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012), p. 353. These recommendations and descriptions were derived from B. Nussbaum, "The Power of Design," *BusinessWeek*, May 17, 2004, pp. 86–94. Reprinted with permission of The McGraw-Hill Companies.

惠普公司的前執行長赫德（Mark Hurd）和九位高階主管利用腦力激盪的方式，產生如何在新興市場增加銷售的構想。[76] 但是有人認為，透過腦力激盪會產生一大堆毫無生產力的構想，相當浪費時間，同時也不適合用在評估可行方案、選擇問題解決方案上。

2. 德爾菲法　設計德爾菲法的目的當初是為了技術預測，現已成為具有多重目的的規劃工具。**德爾菲法（Delphi technique）**是一個群體過程，它利用位處各地的專家匿名填答問卷的方式來產生構想；他們的意見或判斷會被彙總，並算出平均數，在這些專家意見中產生共識。

如果面對面討論不可行，則德爾菲法就派上用場。在以下場合，德爾菲法特別適用：(1) 當異議、衝突妨礙有效溝通時；(2) 當某人企圖支配群體討論時；(3) 當有很大的群體盲思風險時。[77]

3. 電腦輔助決策系統　電腦是現今企業經營不可或缺的工具，用在決策輔助上會有如虎添翼之效。電腦不僅有助於有效率地蒐集資訊，在決策上也會降低達成決策共識的障礙。

電腦輔助決策系統可分成兩類：*司機驅動系統*與*群體驅動系統*。[78]

- **司機驅動系統（chauffeur-driven systems）**。所謂的*司機驅動電腦輔助決策系統*，會要求參與者回答已經設計好的問題，並在電子板上按下按鈕以做回應。這種系統常用在票選、計分的活動上（如電視節目上由評審決定誰是最佳人選），電腦會快速加總並排列名次。

- **群體驅動系統（group-driven systems）**。所謂的群體驅動電腦輔助決策系統，會要求室內的參與者以匿名的方式，透過電腦網路表達他們的意見。參與者之間並不做交談，而是個別將個人的評論、反應、評估透過鍵盤鍵入系統之中。每人所鍵入的文字會投射在前面的大螢幕中，以便讓其他參與者觀看。由於參與者不知道投射出來的意見（文字）是誰提出來的，所以不可能產生意見被誰掌控的現象。

相較於傳統的腦力激盪，群體驅動系統被認為是能夠產生較佳構想品質與數量的技術，但如果參與人數只有 4 到 6 人，效果就會大打折扣。[79] 如果參與人數從原來的 5 人增加到 10 人，群體驅動系統會產生更多的構想。

有些研究發現，電腦輔助決策系統比傳統的腦力激盪更能產生較佳構想的品質與數量。[80] 但其他的研究發現，相較於面對面群體，利用線上交談的群體其效能較低、成員的滿意度也較低，完成工作的時間也較長。[81]



這張照片顯示一般群體的傳統協調——同事們坐在一起以便能專注在其特定方案上。你比較喜歡這種方式或是更個別化的方式？理由為何？

重要詞彙

analytics　分析　179
anchoring and adjustment bias　僵固性與調適性偏差　189
availability bias　近便性偏差　188
bounded rationality　局部理性　175
brainstorming　腦力激盪　193
confirmation bias　確證性偏差　188
consensus　共識　192
deciding to decide　決定是否要做決定　187
decision　決策　172
decision making　做決策　172
decision-making style　決策風格　180
decision tree　決策樹　184
defensive avoidance　得過且過　187
Delphi technique　德爾菲法　194
diagnosis　診斷　173
electronic brainstorming　電子化腦力激盪　193
escalation of commitment bias　承諾升高性偏差　189
ethics officer　倫理主管　183
framing bias　措詞偏差　189
goal displacement　目標取代　190
groupthink　群體盲思　190
heuristics　啟發式　188
hindsight bias　事後之明偏差　189
incremental model　漸進模式　176
intuition　直覺　176
nonrational models of decision making　非理性決策模式　174
opportunities　機會　173
overconfidence bias　過分自信偏差　189