# 奈普敦週刊

混亂世界中的純真與價值

第0355期20200208

Neptune Weekly

# 何謂決策？



**決策**(Decision Making)經常為在兩個以上的**備選方案**(Alternatives)中作選擇

決策是一個判斷與選擇的過程，通常包含了確認問題、選擇準則、賦予權數、發展備選方案、分析比較、決策、執行、結果評估等，有些決策很簡單，有些非常複雜。

決定明天早上要吃什麼早餐？吃麵包、吃稀飯還是吃小籠包是很簡單的決策；至於決定國家未來要不要蓋核能發電廠是非常複雜的決策，因為牽扯到環境保護、經濟發展、人民安全，財政負擔，意識形態，利益團體，還有許許多多的考量。

**做決策的本質是負責**

最近，2019年新型冠狀病毒爆發大流行，很多單位都決定暫停許多既定的活動。決定要不要如常舉行原定的訓練活動，或者如期舉辦聯誼活動等等，一旦做出決定就是一個負責任的表現，決策者要為自己做的決定負責，不管是好是壞就是要負責。一個好的領導人就是從長遠來看，他的決策是不是對整體組織發展是好的。

回想中學時代，有一次舉辦全校的戶外登山活動，活動結束時，沒有看到我們班的導師，等了好一陣子，看到別班老師陸續宣佈解散，身為班長的我宣佈解散回家。隔天，被老師處罰認為我擅自做決定。不過時到今日，我還是認為我的決策是對的，因為我為我的決定負責。

# 決策模式的種類



決策是一個判斷與選擇的過程，這牽涉到思考方式不同，參與決策的人不同，會有不同的看法。

基本上常見的決策的方法有下列五種

**理性決策模式**

**直覺決策模式**

**滿意決策模式**

**偏愛決策模式**

**團隊決策模式**

接下來，我們將分別簡要的探討，並舉一些例子讓大家能夠明白。本期介紹前兩種模式，其餘下期報導。

# 理性決策與直覺決策



在探討理性決策之前，先舉直覺決策的例子，兩者互相對照比較容易理解，並且可以感受兩種決策各有利弊，各有不同的使用時機，兩者都要能夠熟練的應用。

**直覺決策(例)**

例如，中國大陸大閘蟹過多，怎麼辦？地方上的官員會叫大家把蟹吃掉，這就是直覺決策。或者是養殖戶會廉價賠本賣出，這是直覺決策。像臺灣如果文旦柚子生產過剩，價格不敷成本，果農就直接把它倒掉，這都是直覺決策的例子。

**理性決策(例)**

例如，美國「林肯紀念堂」鳥屎過多，必須不斷地清除鳥屎，怎麼辦？紀念堂的管理員一開始也是使用直覺決策來處理這個問題，不管用什麼方式去趕鳥，鳥最後都還是回來，鳥屎的問題一直沒有改善。所以直接決策是一般人經常會使用的，如果使用有效也是很快可以解決問題的。一旦直覺決策沒效，就要好好使用理性決策來收集情報，徵詢專家，進行分析，問題的分析，原因的分析，決策的分析等等。直到找到真正的原因，提出有效的對策加以解決。像林肯紀念堂鳥屎過多，經過分析是因為堂外有大片的草地，黃昏的時候開燈，蟲子飛出來，鳥看到蟲子飛出來，就出來覓食吃蟲。所以解決之道很簡單，延後傍晚開燈時間，這樣蟲子就不見了，鳥類因為沒有蟲子可以吃，就不來了，鳥屎問題也就解決了。

# 理性的決策的假設與限制



## 理性的決策的假設

對問題有清楚的認定

目標明確

偏好(準則)是明確的

偏好(準則)是穩定的

知道所有的方案

沒有時間與成本的限制

可以獲得最大利益(準則*權數=最大值)

## 理性決策的限制

問題經常是隱晦不明

利益團體衝突

準則及權數無法客觀與公正

有限的時間及資源

決策的過程會受到決策者的經驗、知識與能力的限制

從理性決策的假設我們發現，對問題要完全清楚，目標明確，偏好與價值觀也是明確地，而且是不會改來改去的，也知道所有可行的做法，也沒有時間、資源、成本、預算的限制。這些在現實生活中似乎是不太可能完全存在。因為問題經常是有不清楚的地方，或是有很多不同決策者，不同利益團體的衝突，也有許多見仁見智的地方，資源時間都是有限的，經驗也是有限的。所以只能在重大的決策，採取理性決策，或是儘量透過自我的修練的經驗與判斷，增加決策的正確性。

# 直覺決策模式



直覺模式指以個人的知識與過去的經驗為判斷基礎，而產生的一種下意識的決策過程。

直覺所扮演的角色，不是靠系統性或詳細的分析問題，通常可以與理性決策相互補。

從下表我們看到五種直覺決策的做法，現在以吃素為例來說明。

**價值觀或道德為基礎的決策**：佛教徒持五戒，不殺生，所以決定齋戒吃素。

**以經驗為基礎的決策**：有病友生病，前一次生病因為吃素好起來，這次生病立刻決定吃素。

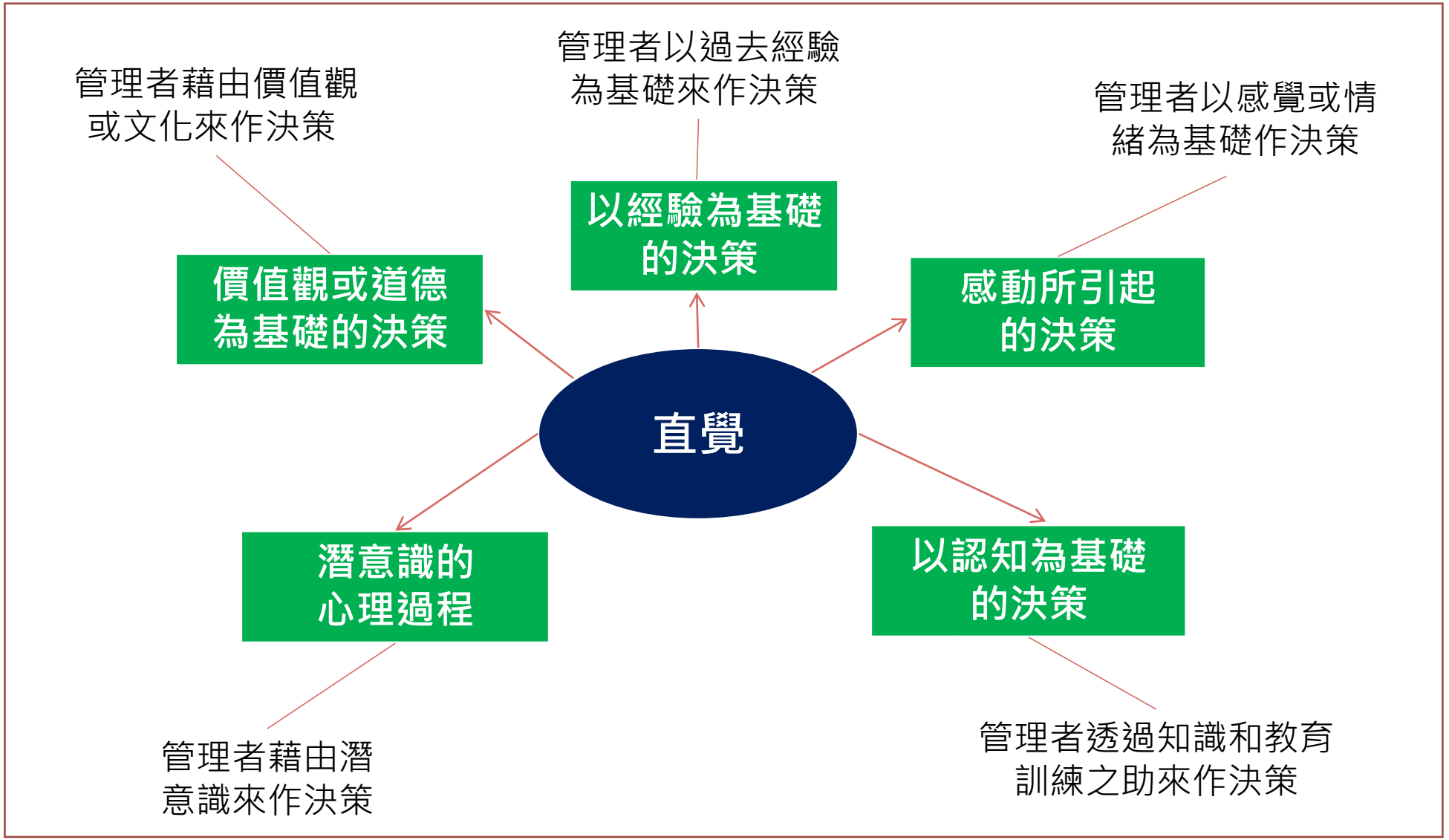
**感動而引起的決策**：有人平常不吃素，遇到好朋友勸素，感受到對方非常的誠意，被感動，所以決定吃素。

**以認知為基礎的決策**：有人平常不吃素，因為去上養生的課，聽到吃素蔬食的好處，自己上網去google，發現吃素既健康養生又環保愛地球，決定吃素。

**潛意識的心理過程**：有人平常不吃素，因為遇到訴訟與牢獄之災，發願吃素，當別人請他吃葷食大餐時，他的潛意識的心理過程告訴他要選擇吃素，他就決定維持吃素。

# 何為直覺？




管理者藉由價值觀
或文化來作決策
管理者以過去經驗
為基礎來作決策
管理者以感覺或情
緒為基礎作決策
價值觀或道德
為基礎的決策
以經驗為基礎
的決策
感動所引起
的決策
直覺
潛意識的
心理過程
以認知為基礎
的決策
管理者藉由潛
意識來作決策
管理者透過知識和教育
訓練之助來作決策

# 直覺與理性決策的使用時機



| | 直覺決策 | 理性決策 |
|---|---|---|
| 管理資源 | 很多 | 有限 |
| 規劃時間 | 緊迫 | 充足 |
| 資料分析 | 不足 | 必須 |
| 決策風險 | 高度 | 低度 |
| 決策品質 | 不定 | 最佳 |

兩種決策各有利弊，各有不同的使用時機，兩者都要能夠熟練的應用。依據資源不同、時間不同、資料不同、風險承受度不同，決策品質要求不同，選擇使用。

# 有效決策的三種判斷

目標管理

**事實判斷(Fact Judgment)** 收集所有決策所需要的訊息，了解狀況，界定問題，掌握事實，做出判斷。

**後果判斷(Outcome Judgment)** 如果採取A行動方案與採取B行動方案或不處理會有何後果，要做出判斷。

**價值判斷(Value Judgment)** 對於為什麼要做出最後的決策，有其價值觀的考量，作為最後決策的判斷。

用一個例子說明這三種判斷，2月2日星期日，我們團隊在彰化有新春團拜，我可以從台北開車前往，也可以坐高鐵前往，請人來接駁。這是兩種決策，自行開車比較方便，但消耗體力，有時候遇到塞車對於健康也有影響。坐高鐵多花一點點錢，但是可以很輕鬆的在車上做自己的事情，也不會有塞車的困擾。但有時候因為要載很多的道具，可能要選擇開車比較方便，又可載人共乘，效益大。

這一次多了一個變數，一位師姐希望當天能夠先前往嘉義去弔唁一位往生的師兄，做好法親關懷。我從直覺判斷覺得這樣在時間跟體力上是無法負荷的，第一時間認為不可行。

於是我們考慮坐高鐵跟租車，上網google高鐵時刻表，發現抵達嘉義已經8點多，再加上租車再回到彰化，時間完全趕不上，經過收集訊息的事實判斷與後果判斷，發現坐高鐵不可行。用刪去法，只剩下要不要開車前往嘉義。

開車前往嘉義再折回彰化，google map顯示要多45分鐘，意味著我來回必須多開一個半小時，估計早上5點出發才來得及9點到彰化。後來想一想，一大早，車流少使用定速功能，開起來輕鬆不會累，而價值判斷就是可以做到法親關懷，這是很有意義的，就答應了。判斷當天因疫情，回程應該不會堵車，體力與健康負荷的憂慮消除了。最後，採取去嘉義弔唁的決策，事後證明與我預期的結果完全一樣。

# 明月清風應無價，智者慧根覺有情

資料連結

妙法蓮華

20170203

《靜思妙蓮華》

雖過萬土不離當處

(第1016集)

特別推薦

法華心香讀書會

推薦網站

奈普敦智慧平台

網站連結

智者大師讀書會

推薦影音

【證嚴法師說故事】

20160717

火坑天堂

作者：高明智

jack01823@gmail.com 歡迎來函，可以獲得訂閱本週刊

攝影：高明智

P2-4, 網路圖片
歡迎登入奈普敦論壇，更多法寶分享

編輯：高明智

歡迎連結奈普敦智慧平臺有更多的作者文章可以選擇

引用：證嚴法師

靜思妙蓮華開示，法譬如水開示，引用自奈普敦論壇，其他文章引用自慈濟月刊等

版型：富貴花開

感恩您對於奈普敦週刊的愛護支持，用行動傳播正法

版權聲明：

本刊版權屬於作者所有，歡迎任何個人或團體，作非營利的流傳，但不得有任何形式的營利行為