# 奈普敦週刊

混亂世界中的純真與價值

第0356期20200215

Neptune Weekly

# 一般決策的思考程序



問題的根本是什麼？
事實現況又是如何？
真正的問題在那裏？
可行的方案有那些？
最好的答案是什麼？
選擇一個行動方案？

福特汽車創辦人亨利福特曾說過一句話：「如果我當年去問人們要什麼？他們會回答我：一匹更快的馬。」

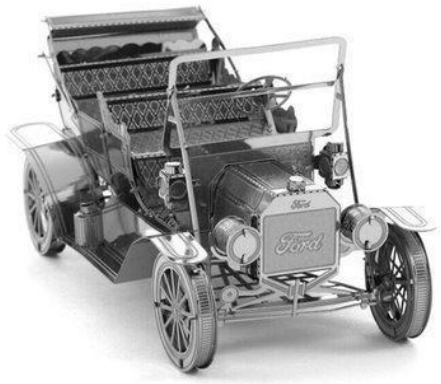
解決問題的時候首先要將問題的根本想清楚，你要掌握事實的現況，可行的方法有哪些？現行的方案？可能的創新方案？什麼是最好的解決方案？這可能會因人、因時、因條件而異。

我們知道在十九世紀末，人們都還是以馬車作為交通工具。但亨利福特的信念是「汽車才是人類的未來」。於是他瘋狂投入汽車的研發，後來成立底特律汽車公司，開始生產汽車。結果才生產了25輛汽車就宣告破產，因為他所製造的汽車生產成本太高了。

可是亨利福特沒有放棄他眼中的未來，1913年，亨利福特開創了以裝配線來組裝汽車，讓汽車可以快速、大量生產，並且大幅降低了生產成本。從此以後，人們不用再用馬車代步，而是汽車。

亨利福特的案例告訴我們，認清問題的本質，尋求可行的方案，遇到困難的時候想辦法解決，堅持自己的信念，但也要考慮到現實的條件與限制，這些都是決策中必要的思考過程。

福特老爺車



# 團隊決策的優點與程序



## 團隊決策的優點

沒有決策者與執行者之分

沒有贏家與輸家之別

沒有說服者與被說服者之差

沒有重要者與不重要者之異

## 團隊決策之程序

1.廣泛蒐集點子與資訊

2.有系統的整理分析資料

3.發展可能的解決方案

4.依據我們的需要做決定

團隊決策是由一群人共同決定，彼此平等，經過溝通最後達到共識。所以說沒有決策者與執行者的分別，大家都是決策者，大家都是執行者。也沒有贏家與輸家的差別，大家共同承擔成功的榮耀與接受失敗的考驗。過程中有說服者與被說服者，彼此表達自己的意見，當決策形成之後，大家都要認同，共知共識與共行。每個人要貢獻自己的智慧，才能讓團隊決策的品質提升提升，所以每個角色都是很重要的。

團隊決策可以收集多人的意見，資訊比較完整，對於決策是有幫助的。但是也要有人用有系統的方法整理統計分析，才能看到問題的所在與可能的原因，再透過團隊發展出可能的解決方案，最後做出決定，這就是團隊的決策。

# 滿意決策模式



**滿意決策**(Satisfactory Decision)=>**接受的滿意結果**(Satisfied Solution)

**建構簡化的模式**

遵循理性決策過程的基本程序，但僅擷取程序的核心觀念，而不去掌握問題的所有細節。

**將複雜的問題加以簡化**

在個人與組織條件的限制下，尋求一個可以，而放棄了對最佳結果的追求。

滿意決策是指決策者根據現實的條件，追求一種滿意結果的決策，它以對現實條件的充分分析為基礎，選擇一種較為滿意的方案，以期達到決策目標的一種決策。

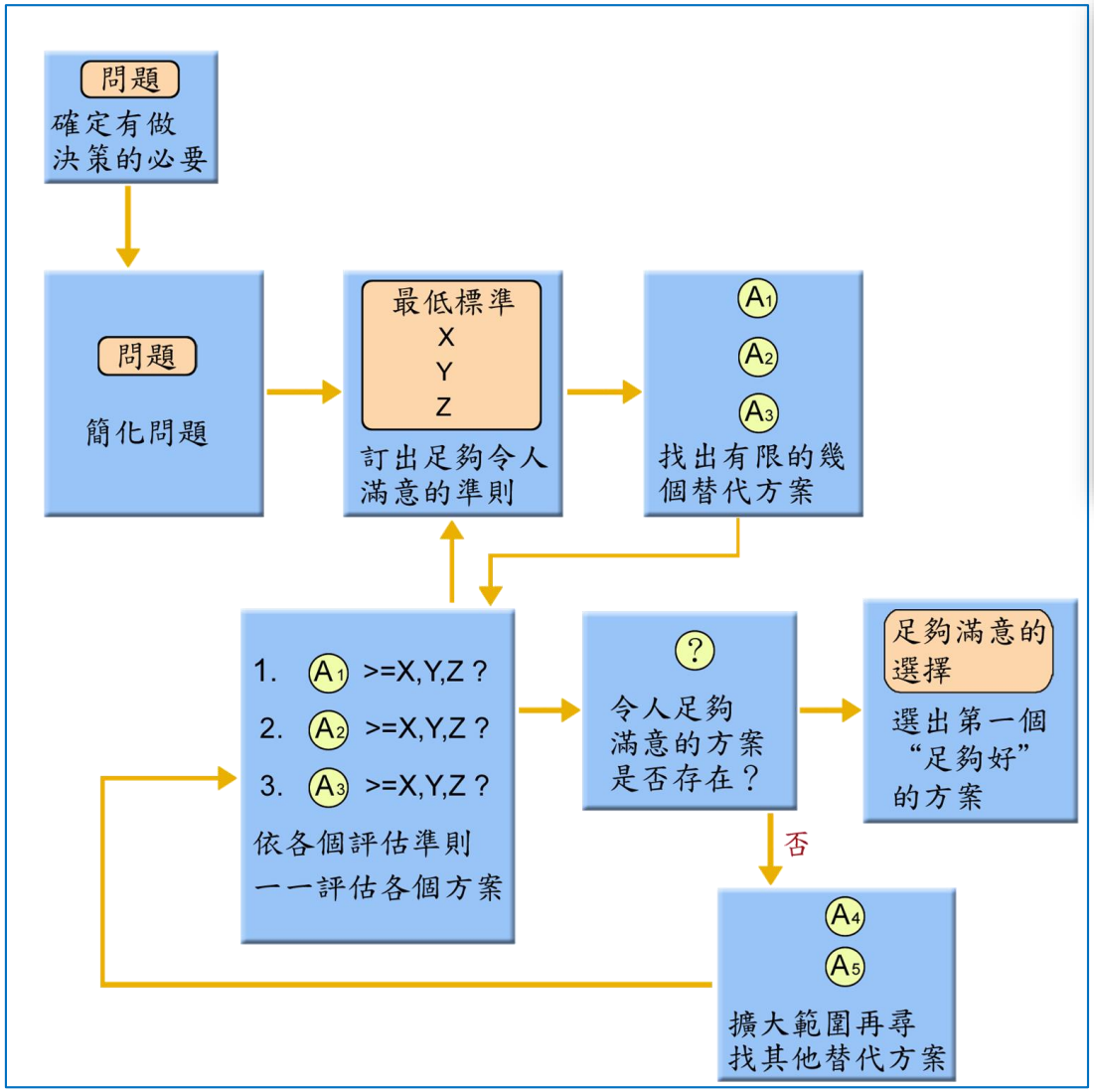
最優決策和滿意決策，兩者對決策條件和決策效果的要求存在差異。前者追求在最佳條件下實現最優目標，後者強調在現實條件下取得滿意結果。

以簡單的生活例子說明，張三買了一台新型全自動洗衣機，第一次洗衣，按了按鍵洗衣機不動。他就不斷的試，就動了，可以洗。他回來看說明書，才發現新的洗衣機在操作程序設計了幾個智慧偵測步驟，而有不同的邏輯，就懂了。他可以打給客服人員詢問，也可以看說明書，也可以嘗試錯誤。總之，有滿意的結果就好，不要太在乎所有的細節。

李四的電腦防毒軟體出現更新失敗，已經很多次了，困擾他。他可以自己上網找答案，可以尋求專業人士協助，也可以直接打客服。他先搜尋Solution ，發現有點複雜。於是，直接打給客服人員，在客服說明後，很快知道問題在那裡，很快解決問題，很滿意。

# 滿意決策模式

目標管理



左圖解釋滿意決策模式，看起來是比較理性的。從上述生活簡單的例子來看，決策的時候有些方案是可以並用的，理性與感性互用，重點是解決問題，能夠有滿意的結果。

剛剛舉洗衣機跟電腦排除障礙的問題看起來很簡單，但是如果換成是看醫生，買房子，面對訴訟的決策，一旦沒有做出適當且正確的選擇就要付出慘痛的代價。正確的決策可以讓我們省時間、省體力、省金錢、少煩惱、心滿意。

# 偏愛決策模式

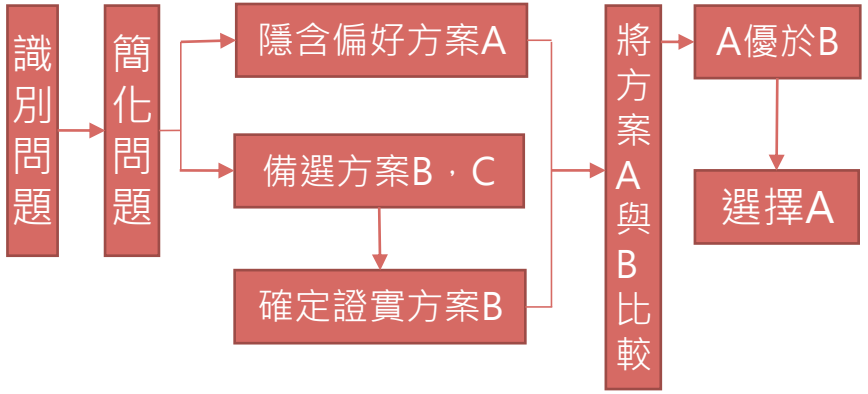
目標管理

隱含偏愛模式（Implicit Favorite Model）指的是決策者心目中已有了所謂的偏好方案，然後試圖透過理性決策的程式，讓自己所偏好的方案能夠脫穎而出，並向外宣示其客觀與公正的態度。

隱含偏愛模型是個體在解決複雜問題時，先不進行“備選方案的評估”，而是找到一個隱含偏愛的備選方案時再評估。

隱含決策模型表明瞭個體常常對一個方案很早就作出了承諾，在最終選擇之後，再進一步評估其它方案的優缺點，決策者在決策過程中會出現許多感知失真，也即是其決策過程更多地受個體的直觀感覺而不是客觀理性的影響。

隱含偏愛模型的決策過程大致如右圖所示。決策者首先有了一個偏好方案A，但他還會繼續尋找一些其他的備選方案如B，C。在這些備選方案中他會確定一個方案作為證實性的備選方案如B。接下去，決策者將隱含偏好方案A與證實性的備選方案B進行比較。其結果往往是隱含的偏好方案要優於證實性的備選方案，原因是決策者已經隱含地建立了偏向於隱含偏好方案的評價標準和權重。因此，決策者堂而皇之地選擇了隱含的偏好方案。




人皆有偏好，或有其不理性的想法，決策的重點是做出對於組織及組織成員最大的利益的決策。

# 決策風格與團隊決策文化

目標管理

**決策風格牽涉到:**

認知反應的快慢

決策果斷的高低

**由此可以歸納出四種決策風格**

**駕馭型** - 重效率，根據實際情況做決定

**分析型** - 重可靠性，根據邏輯推理做決定

**平易型** - 重視他人的接納，期待理想狀態出現

**表現型** - 重視個人認知，用直覺做決定

你可以想一想你是那一型

**健康、快樂、成功的團隊決策特點**

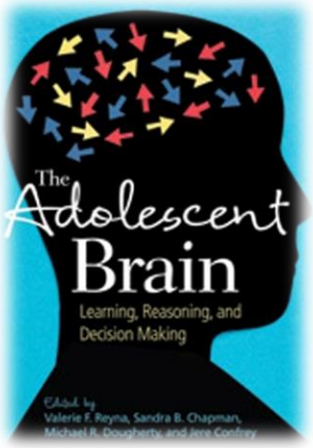
信賴氣氛下暢所欲言之感

數據資料豐

決策選項多

權力不獨專

--史丹佛商研所教授艾森哈特




組織決策的垃圾桶模式(Garbage Can Model of Organizational Choice)

漸進主義(Incrementalism)

混合掃瞄決策模式(Mixed-Scanning Model)

這三種是大型組織比較會用到的決策模式，我們暫不討論。

學習決策，可以正確做出決定，快速解決問題，讓自己滿意，改善績效。一個人主觀意識影響很大，要多聞法、親近善知識，看清問題，可以正確思考，選對戰略，快速做出正確的決策。不要只靠自己的力量，你可以有很多選擇，面對危難的時候，保持定力。對人要傾聽、尊重、平等。

# C 公司裁員個案

目標管理

**T公司**已經連續3年虧損，新任總經理上任三個月後要求各部門裁員30%。你是銷售部門的經理，帶領8位人員，以下是個別人員的描述，**請你做出裁員的決定**。

**A君**今年剛大學畢業，工作勤奮熱忱，學習意願強，其他同事都喜歡與他共事，也樂於指導他。

**B君**再五年就可以屆齡退休，績效維持一定的水準，近十年來已沒有太大的進步與成長，最近因為感受到失業的壓力，開始奮發努力學習新知，人際關係普通。

**C君**進公司七年了，前五年都是Top Sales，近兩年因為投資股票失利，業績只維持一般水準，有新的學習機會還是願意學習，他很重視人際關係的維持。

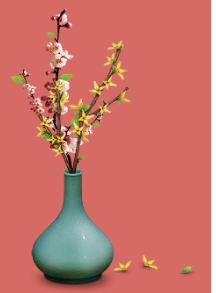
**D君**是公司去年招募的年輕銷售工程師，工作勤奮，學習意願強，績效尚佳，與同事相處稍不夠圓融。

**E君**年約四十五，是標準奉公守法型的員工，績效尚可，人際也不錯，最大缺點就是對於學習新知沒有太大興趣，訓練時常常藉故請假。

**F君**是D君大學同校的同學，績效相當好，也非常重視人際關係，也不喜歡吸收新知，偶爾會讀一讀相關的管理雜誌，最近被公司發現與經銷商之間有不當的金錢往來關係。

**G君**是資深業務課長，已經五十歲了，業績始終維持在高水準，問題是G君較不在意內部同事的互動，只在於自己的業績是否達成，只要是有助於業績達成的訓練他都樂於參加，目前婚姻生活正面臨離婚的談判。

**H君**是另外一位業務課長，大學畢業後就進公司，已有十二年的年資，是最近五年的Top Sales，學習力強，樂於培育部屬，唯一缺點建康狀況不佳，因此，有時公司或同事的活動較少參加。



# C 公司裁員 理性決策分析表(範例)

目標管理

| 決策標準/%<br>人員/分數 | % | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 績效/專業 | 30 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 25 | 23 | 30 |
| 人緣/團隊 | 20 | 20 | 15 | 20 | 10 | 20 | 20 | 15 | 18 |
| 學習/意願 | 20 | 20 | 20 | 15 | 20 | 5 | 10 | 20 | 20 |
| 年輕活力 | 10 | 10 | 2 | 10 | 10 | 10 | 8 | 5 | 10 |
| 年資問題 | 10 | 10 | 0 | 10 | 10 | 7 | 7 | 5 | 10 |
| 其他考量 | 10 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 2 | 4 | 5 |
| 總分 | 100 | 90 | 67 | 82 | 80 | 72 | 72 | 72 | 93 |

必要條件：一定要符合國家勞動法規，要做到好聚好散無人抗爭

這8個人當中，分數低的(B)優先裁員，同分的(E，F，G)可根據某一項重要的標準或偏好來取捨。例如，F君有道德問題，加以裁員，或是留下最年輕的(E)，或是留下最有學習意願的(G)，這幾種決定截然不同，因為考量的價值觀不同。

# 明月清風應無價，智者慧根覺有情

資料連結

妙法蓮華

20160223

《靜思妙蓮華》

覺非機宜隱實施權

(第768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】

20181209

善變的大象

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，P5 部份網路圖片 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