



# 如何決策最有效？

吳怡靜 譯

做決策一定得根據邏輯分析？

加拿大著名管理學者明茲伯格，最近在《史隆管理評論》專文指出，

除了理性思考，成功的管理者也常用直觀與行動來做決策。

企業如何使用這三種決策模式，

才能提高決策品質，在不確定的年代增加更多優勢？

決策要怎麼做？

簡單的很，大家都知道。首先，

定義問題、診斷原因，然後設計幾

個可能的解決辦法，最後選出一個

最好的方案。接著，當然就是把方

案付諸執行。

一定都是這樣嗎？我們要指出，

除了這種理性的「思考式」

(thinking first) 決策模式，還有

兩種非常不一樣的模式——「直觀

式」(seeing first) 與「行動式」

(doing first)。企業管理者如果合

併使用這三種模式，可以提高決策

品質；

健全的

企業，

必然具

備使用

每一種模式

的能力。

舉個生活上的實例，來

看決策怎麼形成。起先是一通姑媽

打來的電話：「嘿，我要送你一份

搬家禮物，你的新房子準備用什麼

色調？」

「色調？我怎麼知道，麗莎，貝



蒂姑婆問新房子的色調是

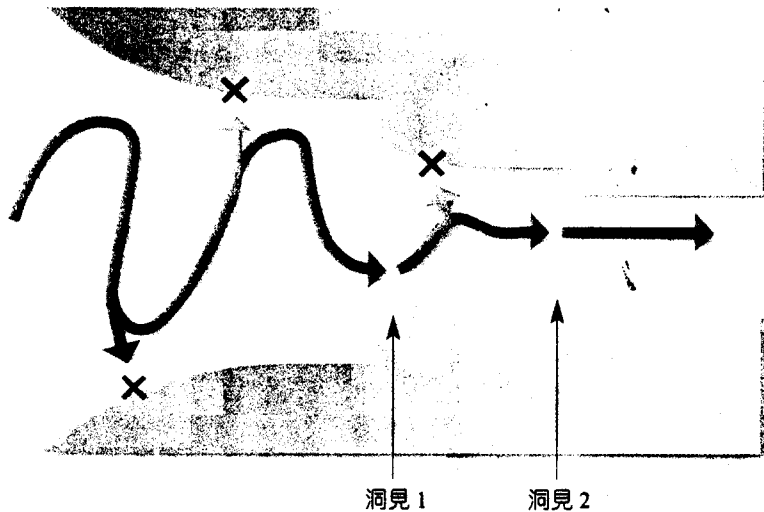
什麼？」

「黑色，」女兒麗莎回答。

(李金玲繪)

## 表一 洞見：先摸索，再對準

接連碰壁之後，才開始有所領悟



「你確定？」父親一頭霧水。

「黑色，」麗莎重複。

過了幾天，父女兩人來到家具店，看過所有的桌椅，沒有一樣搭配得起來。逛到快要麻木時，麗莎突然瞥見一張黑色凳子：「你看它跟白色餐台是不是絕配！」兩人又有了興趣，不到一個鐘頭，黑、

白、灰色的新家具全部出爐。

這個平凡的例子，有個很不平凡的啟示，那就是傳統的決策理論，無法解釋為什麼會有這樣的結果，甚至連兩人最後的關鍵決定是什麼，都很難確定：是他們決定要買那張凳子、決定要繼續找家具、要找黑白系列的家具，還是要創造新生活方式？決策有時是神秘莫測的。

理性的決策，過程很明確：定義、診斷、設計、決定。然而，實際使用這種做法的人，並不多見。

### 迸出來的決策

我們曾經深入分析多種決策，逐一分解步驟、排出順序。其中，以企業設立新廠的決策過程，最有代表性：整個過程常因為新狀況發生、其他機會干擾而不斷回到原點，始終無法突破，直到最後，某個解決辦法突然迸出。儘管這神來一筆，宛如浪拍海岸般清晰可見，想要解釋它的由來，卻又像在汪洋中追蹤浪頭，一樣地難如登天。

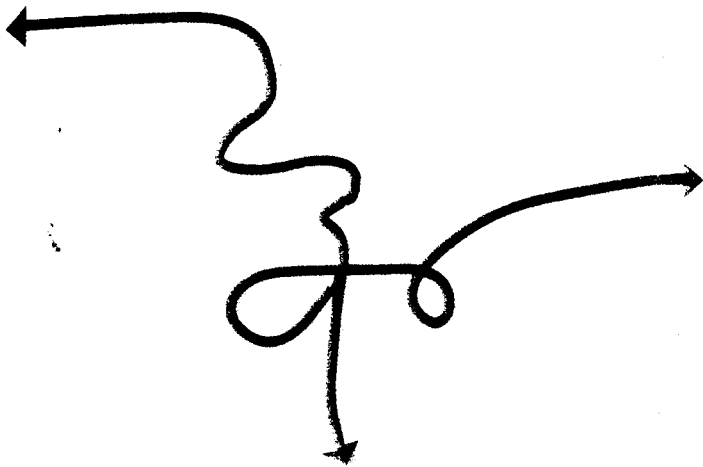
很多決策都是突然迸出來的。著

名的西洋棋大師亞歷山大·科多夫曾經形容自己「下棋時的一次頓悟：『我心想，騎士絕不能動，試試城堡好了……，這時一看時鐘，糟糕，光考慮要走騎士或城堡就花掉半個鐘頭，再這樣下去，時間會出問題。然後，突然之間，我有了一個絕妙的主意——為何不來個♞（ON1）？當場，我想也不再想，馬上就移動王教。」

由此可知，決策的意思，也許就像行為科學家所說，是指我們會在一陣摸索之後，突然產生某種敏銳的洞察力，能夠清楚看到具體的答案。（表一）

或者，決策也可能像另一派學者所說，是一種「有組織的混亂狀態」。史丹福教授馬許曾經形容，決策的特色就是：「有許多選項在找尋它們的題目；許多議題與感受在找尋可以表達的機會；許多答案在找尋可以回答的問題。」（表二）

但是，這些專家所描述的混沌不清，究竟是來自於過程，還是來自於我們本身？也許決策所以模糊，其實有其道理，因為很多的決策都超出了思維所能理解的範疇。



的。

一九二〇年代一項著名的實驗中，有隻人猿想盡了辦法，還是拿不到籠子頂端的香蕉。後來，它「看見」放在角落的一只箱子（不僅僅看到，同時也領悟到箱子的用途），於是解決了它的問題。

同樣，英國細菌學家弗萊明當年也是在研究樣本中，「看見」了能夠殺死細菌的黴（也就是說，領悟到這種黴的潛在用途），結果為世人帶來了盤尼西林。

策略性視野也是如此。視野（vision）就是要「看見別人所看不見」，亦即要有能夠突然領悟的自信與經驗。

那麼要怎樣才能「看見」？根據完形心理學理論，創意發現的過程，可以區分成四個階段：預備——醞釀——啟蒙——證實。

首先要從預備開始做起。發明高溫殺菌法的法國化學家巴斯德說過：

「機會之神只眷顧有備而來的人。」首先，知識經過長期的累積，逐漸進入醞釀階段，讓無意識的內在針對問題，反覆思索。接著，運氣好的話，就會像坐在浴缸中的阿基米德，忽然間有了啟蒙式的發現：「我找到了！」

有趣的是，這靈光一閃的一刻，

經常發生在我們熟睡之後，因為睡眠的狀態也正是理性思考暫停、無意識開始活躍的時候。我們的意識要等到清醒，才會恢復邏輯思考。

但是，要做到最後一個步驟：證實（用線性順序逐步推理求證），往往相當費時。有個故事是說，一個數學家在睡夢中，破解了一個公式，他並不急著動筆，將靈感放在心底，等到他開始把正確的公式寫出來，卻整整花了四個月時間。

偉大的洞見可能不多，但是，有哪個產業的崛起，不是由於當初突然湧現的策略性視野？在我們的生活中，不也隨時會有小小靈感降臨？所以，凡是忽略洞見的決策理論，都不應該採信。

### 行動決策 做法帶動想法

然而，要是你既看不到也想不出來的時候，該怎麼辦？放手去做就是。這是務實派的人受困時的運作模式：他們順勢而為，深信只要先「做點什麼」，就會有想法隨之而生。這也是「做中學」的試驗法，用嘗試來學習。

組織行為學者魏克著名的「做中

### 直觀決策 看見別人所看不見

洞見（insight）的原義就是「看到裡面（seeing into）」，由此可知，我們的決定與行為不僅被「想到什麼」所驅使，也被「看到什麼」所主導。莫札特說過，創作交響曲的過程最吸引他的地方，就是能夠「在我的心中，一眼就看見整首作品的樣貌」。因此，人的領悟不僅是概念的，也可以是想像

「學」理論，包含三個基本步驟：執行——選擇——保留。也就是說，首先要多做、多方嘗試，然後看哪種做法行得通，加以融會貫通。最後，重複成功的做法，其它一概拋棄。

成功的人都知道，一籌莫展的時候，一定要靠試驗來突破。想法驅動做法，然而做法同樣也能夠帶動想法。我們不僅會為了行動而思考，也會為了思考而行動。

多角化很成功的企業，必然是邊做邊學，透過經驗來建立它的多角化策略。剛開始，這些企業會衡量本身的優劣勢（也就是九〇年代所謂的「核心能力」），擬好一套完整的策略。問題是，這些策略可能都行不通。因為企業才剛進入一個全新的領域，如何能夠確定什麼是優勢，什麼是劣勢？企業別無選擇，一定要逐一嘗試，這樣才能確認出真正核心的能力。

行動很重要，假如你堅持一定要先思考、先有整套的策略規劃，就可能會妨礙學習。

思考式、直觀式、行動式，這三種重要的決策

方法，跟大家對於科學、藝術與技藝的傳統看法之間，是有相互關聯的：偏好思考的人重視事實，偏好直觀的人重視創意，偏好行動的人重視經驗。（表二）

### 短劇、拼圖的啟發

最近幾年，我們也在自己的國際管理課程中，為來自亞、歐與北美企業的中階主管，主持這三種決策

模式的研習

營。首先，大家一起探討思考、創

意與經驗三者

之間的關係。看得出來，這些企業主管都明瞭三者之間的

關聯性。

接下來，所有的人分成小組，第一個練習是用一個鐘頭的時間，討論一個主題，

題目自選，或者由我們指定

一個「尖銳問題」，例如：

「要是你從來沒見

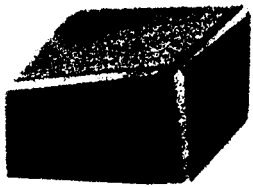
過客戶，你要如何做好顧客服務？」「如果沒有架構，你要如何組織？」各組將結論整理寫在大張白紙上，輪流向大家報告。

第二個練習中，我們提供色紙、剪刀、膠水和筆，要求各組針對剛才「思考時間」所討論的主題，創作一幅美術拼貼。完成以後，各組相互觀摩，然後，大家從過程與結果兩種層面，來比較直觀式與思考式的不同。

最後一個練習，每個小組經過幾分鐘的準備，以短劇形式即興演出他們的主題。演完之後，大家再度進行評估。

成員們對於三種方式的反應，相當有啟發性。他們發現，在思考式決策的練習裡，無論小組成員的國籍或工作背景如何不同，討論的進行毫無困難。成員們將討論的結果逐條寫在白報紙上，熟練地標上圓點記號與數字順序，甚至還有人畫上圖表。至於主題該如何分析，幾乎沒有人討論。各組不約而同，很快都套用了傳統的分析架構：因果、問題與解答、正反意見等。

不少成員後來發現，這些架構其實會妨礙眾人的討論。大家可能為了流程的效率，而犧牲分析的品質



表三 三種決策模式，各有特色

思考式決策	直觀式決策	行動式決策
科學 (science)	藝術 (art)	技藝 (craft)
規劃、設計	綜觀、想像	冒險、學習
重視事實	重視創意	重視經驗

與深度。這種思考式決策的練習，鼓勵直線而理性的討論，到後來，寫出來的結論往往變成一張願望式的清單，而在各自分歧的論點裡，又隱藏著意見上的不一致。

### 創作練習，「看」出答案

可以說，思考式的決策方法，其實並不如大家想像的那麼有條不紊、嚴謹有素。畢竟，思考對多數人來說，太過易如反掌。不過，當小組開始創作拼圖的時候，就必須先有共識才行，也就是說，各組必

須深入整合大家的意見。「我們必須想得更仔細，才能做這個練習，」一位成員說。還有人形容，這種創作式的練習「會逼著你去捕捉問題的精髓」。練習中，他們提出更多的質疑，也變得更輕鬆、更有創意。

「在思考練習裡，我們專注於問題；在直觀練習裡，我們專注於解答，」另一個成員說。

有個小組原本以為，經過思考練習，他們對於討論的主題已經達成了一致的結論，等到開始作畫的時候才發覺，這個結論實在膚淺，說它是妥協也不為過。

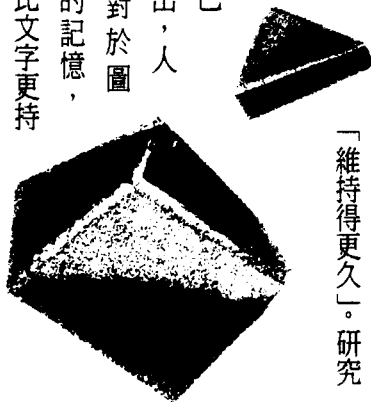
相反地，當你認真去「看」的時候，一位成員指出，「答案很快就跳了出來。」當然，要有這種領悟，組員必須對彼此的能力更加了解，也要更密切合作。「我覺得這個主題不再只是我個人的專案，而變成整個小組的專案，」為小組提供討論主題的一位成員有感而發。

### 釋放情緒 笑得更大聲

同時，直觀練習也釋放出更多的情緒感受，成員之間的笑聲增加，

能量提高。這表示，心中若能看見未來的走向，會為人帶來力量，激發行動。與思考練習比較，有位成員認為，直觀練習讓「我們感覺更加自由」。圖畫可能比語文來得模糊不清，但是卻更引人入勝。許多成員都說：「圖畫讓人想要賦予意義。」

還有人提出了耐人尋味的觀察：「圖畫給人的印象，「維持得更久」。研究



早已指出，人類對於圖畫的記憶，要比文字更持久也更正確。

這種能力也許與進化有關，人類為了生存，必須學會迅速辨認危險與安全的朕兆。而情緒、記憶與刺激全都綜合在直觀練習中。比較起來有人對於思考練習的評語則是：「再過二十四小時，我們一定記不得這個結論的意思是什麼。」

事實上，儘管許多參加的主管從中小學以後，就再也沒畫過圖，練

習中，他們集體創作出來的作品，卻屢見佳作。創意能夠在這些人之間自由流動，顯示企業主管如果多使用圖像來取代文字與數字，他們也夠在自己的企業裡，產生更多有創意的想法。

就像有位來自英國的主管，當時手上有一項與美國企業的合資計劃。研習結束後不久，他與美方的主管會面，「我們足足講了兩個鐘頭，」他說。後來他向對方提議，不妨將雙方共同的考慮，用圖畫表達出來。結果兩人終於有了默契。

### 向爵士樂團學即興

第三種練習：行動式的即興短劇，帶來的則是更多的自發感受。參加的成員坦誠而直覺地互動演出，將原先在討論甚至繪畫時被抑制的各種感受，釋放出來。

比方說，從某些人站立與說話的姿態，就

可以嗅出較勁的味

道。同樣地，幽

默、權力、恐懼和

憤怒等情緒，也會一

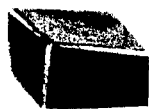


一浮現。

組織行為學者指出，組織行動是否有效的一大關鍵，在於隨時留意他人信號的能力。這種敏銳的注意力也正是爵士樂團等，許多即興式團體細心培養的技巧。所以，能夠把握任何即興的機會，好好磨練這種注意力的組織，就可以提高它的學習能力。

即興的過程中，由於我們必須迅速反應，因此也解除了許多顧忌。「因為馬上要行動，反而能夠拋開恐懼，」有位成員指出。也有一位主管看到同事扮演求助無門的銀行顧客之後，若有所感：「這種演出，逼真得讓人心生警惕。」

文字常帶給人抽象與疏離的感覺（數字更加如此），短劇的作用，就是帶出文字與數字所沒有說出來的部份。著名的美國現代舞蹈家鄧肯女士說過：「要是我能說得出來，就不必用跳舞來表達了。」



可以說，行動式的決策方法，為企業提供了非常難得的「跳舞」機會。

對於許多大型化、形式化、過

度強調思考的企業組織來說，啟示已經非常明顯：思考、直觀與行動，三者必須均衡並用。

現在是我們拋開對於規劃設計的長期迷戀，敞開大門，迎接直觀想像與冒險嘗試的時候。今天，只要看看企業的各種報告、電子郵件或會議內容，就會知道，藝術只出現在企業報告書的封面，或者公司的牆壁上面。而當企業將思考與行動一分為二，讓高層掌權者負責思考，讓基層執行者負責行動時，企業也錯過了嘗試學習的好處。

### 拋開傳統 身心腦並用

每一種決策模式都有它的優點與限制。（表四）使用思考模式來做決策的最佳時機，是當問題很明確、資料很可靠、整體環境的架構分明、想法可以條列，紀律又能夠貫徹的時候，例如，當企業既有的生產流程要做決策時。

使用直觀模式來做決策，最好是當企業必須結合許多因素來組成有創意的答案，以及當成功關鍵全看企業對答案的投入程度時。新產品

## 表四

### 三種決策模式的最佳應用時機

#### 【思考式決策】：當

- 問題很明確
- 資料很可靠
- 整體環境架構分明
- 想法可條列
- 紀律可貫徹

→例如：企業既有的生產流程

#### 【直觀式決策】：當

- 必須結合許多因素來組成創意的答案
- 企業對答案的投入是成功關鍵
- 跨單位的溝通很重要

→例如：新產品的開發

#### 【行動式決策】：當

- 前所未見、混沌不明的狀況
- 繁文縟節容易礙事
- 簡單原則有助於進步

→例如：企業面臨顛覆性科技的挑戰

的開發，便是一例。企業必須拋開傳統，鼓勵跨單位之間的溝通，還要打破僵化的思維，心腦並重。

至於使用行動模式，最好是在問題前所未見、渾沌不明，又必須設法加以解決的情況時。常見的例子是當新產業出現，或者當既有產業面臨顛覆性新科技的挑戰時。在這種情況下，堅持企業原有的繁文縟

挺進。

企業必須能夠三者並用，才能收到最大效果。例如，碰到新問題，為了學習，企業團隊可能先以技藝（行動）來試驗；接著為了發想，就要仰賴藝術（直觀）來領悟；最

節，反而礙事，不如以幾項簡單的原則，幫助企業員工邊做邊學，向前

後為了規劃，則要善用科學（思考）來完成。

一般情況下，藝術能提供綜觀（視野），科學能提供架構（計劃），技藝則能提供行動（能量）。換句話說，科學讓你條有理，藝術讓你與致十足，技藝讓你向前進步。企業要成功，這三種決策缺一不可。