第一章　完全决策

1. 你善于决策吗？

决策需要天分吗？

“决策是经营的诀窍。”

“缺少果断力的人,不适合担任领导者。”

很多人这么说，事实上确实如此。

不过，看了很多有关决断力或决策的书，在理解其道理后，实际上能够灵活运用的，又有多少人呢？可能有很多人会回答：“不能。”

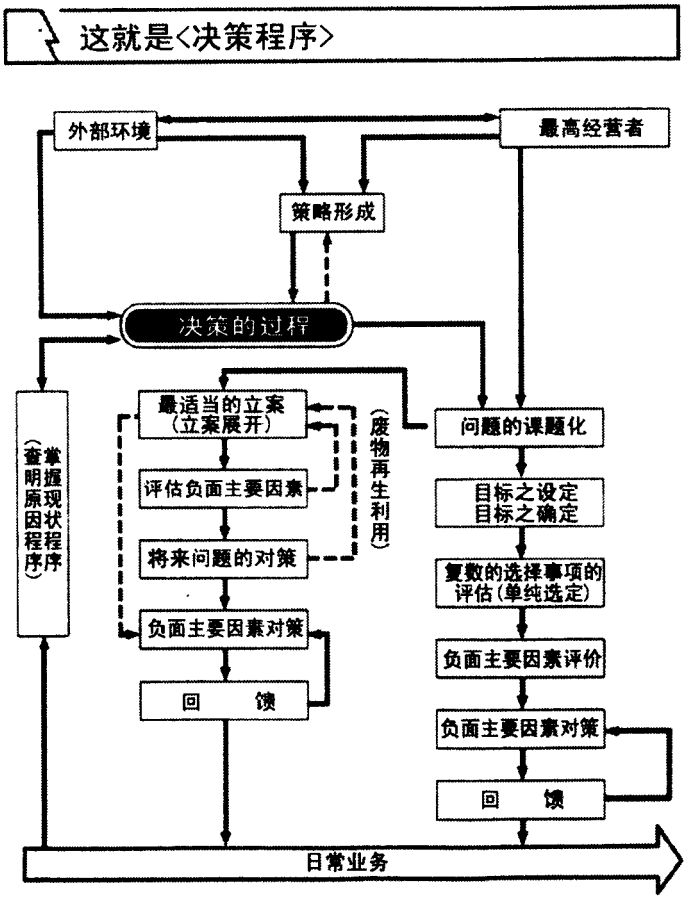
为什么？

大部分的书上写着,决策时常需要靠‘直觉’或‘灵感”,也就是说决策所靠的并不是大家所认同的道理，而是许多不合逻辑的概念，至于能不能做到，就是看个人的天分或是经验的累积。大家认为那些理论对自己做决策和判断时，并无多大的用处。

决策或判断，说穿了就是要决定事情。我们人类，每天在任何时间都有可能在决定事情。

例如 在百货商店工作的 A 小姐决定在情人节时要送巧克力糖

需要全本请访问 www.ertongbook.com



的对象、做家庭主妇的 B女士正在考虑当天晚上的菜单、白领阶级的C先生正在考虑今天下班后要不要跟同事去喝一杯……

如果这么说一定会有人反驳：

“那些小事情,何必夸大其辞?”根本不需要花时间思考,不过还是得做出决定。甚至也有这种例子:

“企业的最高经营者决定下一年度的事业计划。”

“政府官员要决定美伊经济摩擦的对应策略。”

“企业的创业者决定经营理念或策略。”

“商场的负责人决定经营策略。”

“外商决定长期资金的重点投资。”

更有以下这种情况:

“董事会讨论是否在新加坡设置工厂。”

“由企划会议来决定新产品的种类。”

“迎接公司创立 20 周年,策划活动举办的项目。”

虽然都一样要做决策,但后面所举的这几种,似乎情况比较复杂。

高级政府官员或企业负责人的决断,或者是董事会决定的事,都具有机密性,因此,握有决定权的人往往会对事物产生很大的影响。

为什么会有这么大的差别呢?

“决策”有三种

其实虽然采用相同的“决策”,如果内容不同,其性质也不同。

另外决策也分为三种层次。

①谋定=谋立策略。是一种非常性的行为。仔细观察事情的始末,其实是组织中的领导者或企业负责人应尽的责任。这里有许多“直觉”“灵感”等非逻辑因素。立场相同的人都会了解,也就是所谓的“谋事在人,成事在天”。

②决定=利用经验来决定事物。运用自己的经验,订下目标并努力实行。其实,在日常生活中,经常有许多人做了无意识的决定。

③策定=策划与拟定。在受限的范围之内引出结论。在企业或组织团体活动中的决策多半属于该层次。

这三种中①较难以逻辑化来归纳，价值观念或哲学思考因素占多数。②比较没有问题。像主妇决定晚餐的菜单、男人是否寻找同事去喝酒等，这是从经验延伸下来的结论。

问题是③的‘策定’部分。

如何理解限定条件并予以评估，是因人而异的。如果各行其道，很难产生结论。

这是企业家常有的案例，原来被认为是靠个人或事物机密性的因素做决策，因而常与①“谋定”混淆。其实历经多次尝试失败后，一定有人的成功率较高，我们认为这种人的决断力很强，或者称他为决策高手。

团体的立场、利害关系、目标等，每人有相同的部分。如果能考虑这种共同的立场，就能将限定条件转化为客观条件，才有可能导致符合逻辑的结论。为此所需要的《共同分析语言》便是下面我们首先要介绍的《决策程序》。

不要混淆分析和直觉

首先在介绍《决策程序》之前必须说明，为什么一般人不大会以符合逻辑的方式做决定。

“决策”一词，在管理学上源自美国的 Decision Making。而在日本则称它为“意思决定”。但日本的意思决定和美国人所称 Decision Making 有一点不同。

在美国的企管研究所(Business School)都会彻底教育学生，在限定的条件中从复杂的代替案中选择最适当的解决方案。学生须跟庞大的个案研究(Case stuely)进行接触，学习一些理论性决定的训练，如何依逻辑方式按部就班做决策。这才叫做 Decision Making 。所以本书在介绍决策的分析方法时，是以美国的教学式文案为模式。

反观日本的所谓的‘意思决定’，只注意到决策本身，而忽略了导致决策结论的过程。缺少逻辑推论的过程，只凭直觉做决定，这就是

日本“意思决定”的弊病。

如果把凭直觉的“谋定”和依据分析结果的“策定”混淆不清。在日本常把有关“意思决定”,形容为“豁出去了”。由这种情况我们了解到，决策本身比分析过程更受重视。所以日本学者比较重视决策程序的研究，因此我们在介绍决策程序时采用的是日本式方法。

日本模式的决策过程确实有它的优点。但是如果所有的事，都以直觉来判断，结论会很容易出现偏差，走极端。有时决策无法顺利达成,容易陷于“公说公有理,婆说婆有理”的死胡同里。为了提高决策的素质和效率，运用分析技术和逻辑性思考的确相当重要。因此《共同分析语言》更是不可或缺的要因。

是非题学问大

提到决策性问题，一般人都会以为是以下这种情况。

“是否到新加坡设厂？”

“是否要加班？”

其实答案很简单,只要你回答“要”或“不要”。一般人会认为决策就是决断，并且急着提出结论，这是万万行不通的。必须依照逻辑循序地做决策，并且在做决策之前，有必要换个角度思考。

例如“决定”是否要加班？如果你仅仅在“要加班”和“不要加班”两者选一，其实很简单。不过你现在是优秀的管理人，你则会这样考虑：

“为什么要加班？”

首先想到这个问题，然后就会有以下的答案：

“因为有些工作必须限期完成。”

接着又会想到下一个问题：

“为了做完这些工作，除了加班以外，难道没有其他方法可以考虑吗？”

这么一来你又可以想到各种方法。例如把工作分摊给 A 公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com

或 B 公司，或把完成时间延后等，或者是加班……然后在这些多重选择之中，选出一种最适合的方法。你会发现，加班只是其中一种方式而已。

讲到这里，就想到已故的韩国总理金方泰先生。在回答官员的质询时，总是以“啊 鸣。”做为回应。不知道他到底在说些什么，也因此声望下跌。不过在访欧美各国期间，他所到之处却大受欢迎，并且在参加高峰会议时，也能发挥主导力量。

看了报纸的报导或会谈的记录，我们才找到了其中的原因。

举个例子来说。当日本记者访问他：

“您对该法案是表示赞成还是反对？”

这时候记者都期待他能够回答“赞成”或“反对”，但是金总理却不会对这种二选一的问题提出明确的回答。

“如果该法案能够达成目的，我会赞成。”

“如果结论令人满意，我就会赞成那个法案。”一般人单纯的从是非题去判断，的确很难了解他的意思。所以韩国人非常不喜欢他这种模棱两可的思考模式。

其实，这种人喜欢以各种不同的角度来看待问题，喜欢用逻辑推论方式解决问题。所以在欧美，很容易被接受。

2．正确的选择

含糊不清的“决定”会造成混乱

以下将具体的介绍日本式《决策程序》

首先要明确了解“决定事项的目的（你到底要决定什么）”，如果这个问题没有弄清楚，会混乱以后的分析及决策的过程。

确定决定的事项，称为“课题化”。“课题化”必须对于“决定什

么 ?"拟出正确的答案。

现在以实例具体说明因决定事项不明确所产生的混淆。

在开会中提出“美国的分公司 M 公司)面临拍卖的命运。"受到与会者热烈的质询。

“为什么要卖掉 ?"

提案者的说明如下：

“因为 M 公司的业绩最近一蹶不振。”

接着有人提出疑问：

“M公司为什么会经营不善？”

人事管理不够完善、产品的品质无法提升、行销策略不成功等种种原因。

“应采用什么方式改善经营方式 ?"

“我们也研究讨论过，实在想不出可应对的对策。”

“难道拍卖是惟一的方法吗 ?"

讨论结果发现，拍卖并不一定是最好的方法。把 M 公司经营不善的原因找出来。对症下药，重新整治也是方法之一。

讨论过程中，一不小心就偏离主题了。负责人终于忍不住开口。

“你们到底要我决定什么 ?"

结果该决定的事情反而被忽略了。这期间所沟通的结果，全部付之东流。

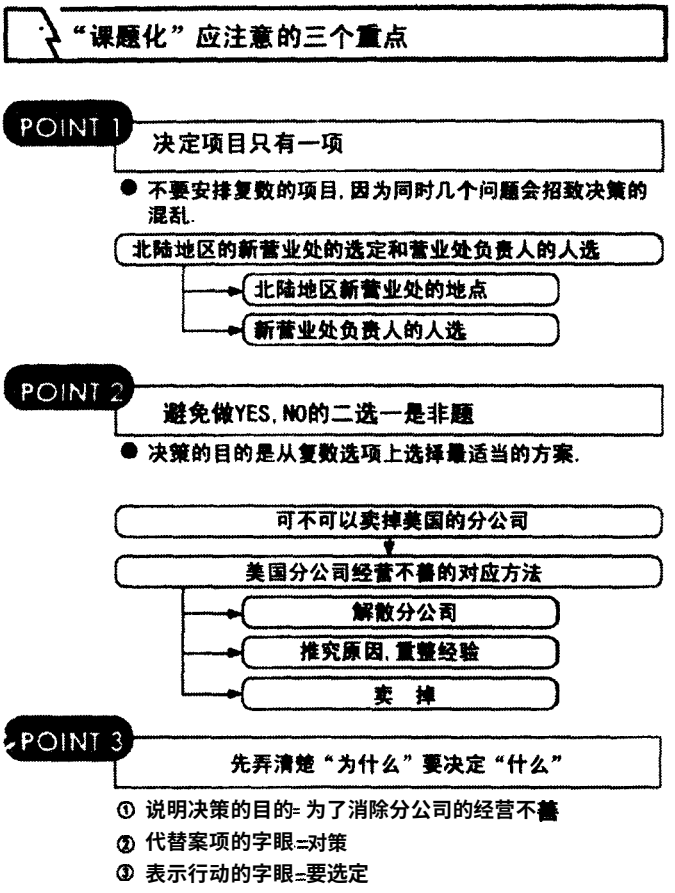
要作决定事项时，应该注意以下三个重点。

一、拟定一个决定项目

如果安排复数项目，想要同时做决策的话，很容易产生混淆，效率也不好。比方说不要把课题订为决定“北陆地区新营业处及营业处负责人的人选”而要分成决定“北陆地区新营业处的地点”和决定“新营业处负责人的人选”两个问题，分别进行决策比较妥当。

二、避免陷入是非题的选择情况

决策的目的是，从复数的选择项目中找出最适当的方案（拟定企



划案则除外)。从一开始就把问题简化成一个是非题，而只问‘是’或“不是”的话，很难迅速地找到最适当的方案，就像前面所举‘拍卖美国分公司”的例子一样徒劳无功。如果把决定事项设定为“选定○○”的选择题形式，那么就会出现好几个可供选择的方案。

三、先弄清楚‘为什么’要决定‘什么”

做决策时，一定有目的(目标、标的)。为了理清决定项目，千万

不能忽略真正的目的。

“为了什么”而要确认“什么”

这样注意重点，冷静地思考才能理出适当的决定项目。

但是由于时间上的限制，我们往往不容易冷静地思考。特别要注意其他同业的动向。一般人抱着“千万别赶不上公车”的心态，往往不能客观地做决定。

下面举个例子：

最近,获得竞争对手 N 公司在欧洲设立工厂的相关资料。公司需要马上想出应对的对策。这时候很多人会认为：

“我们公司是否也应该在欧洲设立工厂？”

这么一来，我们又陷入二选一的死胡同中。这时，上司的反应通常都是‘你们先调查看看。’于是投下大笔费用委托市场调查公司进行调查，也派人员前往海外实地评估，最后的结论是“应该到海外设厂。”

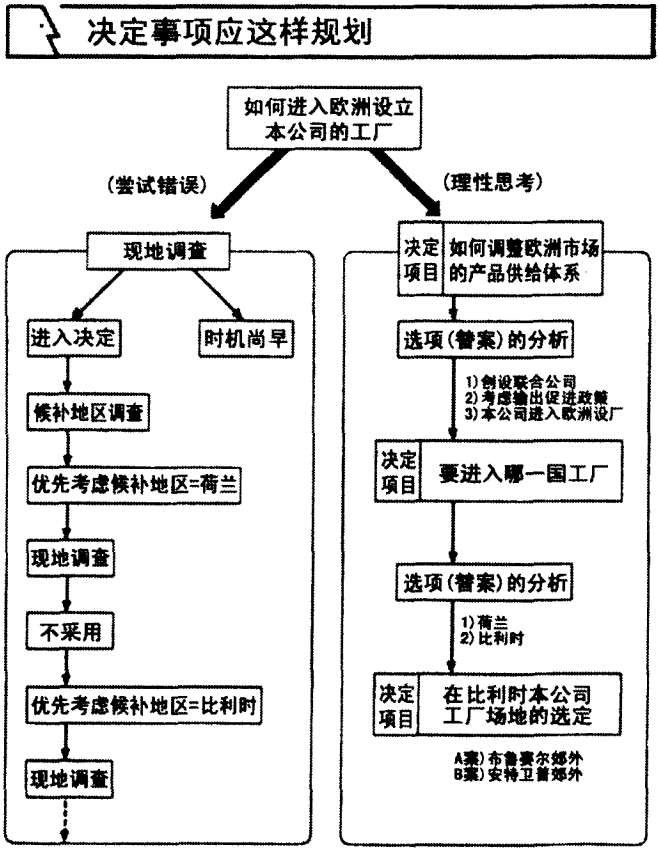
于是在欧洲寻找适当地点，首先在荷兰进行评估，不过由于条件不好，只好放弃。接下来，又在比利时找到设厂地点，但是仔细评估的结果还是不行。

这种重复不断的评估模式，其结果当然徒劳无功。这是因为决定事项的规划方式错误，导致下一步程序也变得混乱不堪。

如果灵活地运用逻辑思考，进行有系统的整理，就可以进行以下的分析。

首先要考虑‘为了什么原因’而要选定‘什么’。海外设厂并不是最终的目的。真正的目的是在欧洲确立产品供给体制，开拓未来市场 。

所以决定项目应该是“选定欧洲市场产品供给体制”，这时候当然会出现几个选择项目。例如“创设合资公司”，“规划出口扩大方案”,以及‘自己公司的工厂进出口’等等。



把这些选项予以分析的结果，假定结论是要“在欧洲设厂”的话，那么决定范围就成为“选定进出口贸易对象”，然后再具体考虑适合设厂的国家。

开始在考虑比利时的时候,决定范围又缩小为‘在比利时’及‘选定适合在比利时设厂的地点。”

如果熟记这些重点，决定项目即可明朗化，以逻辑程序分析选择项目，才能提升决断效率。这么一来，就可以摆脱选择“是非题”的陷阱。

如果没有可供选择的替代案，就从试案开始，找寻最适当的案子。这个方法叫做“立案展开”，这时候的决定项目会有下列几项。

“新推出的个人电脑开发。”

“庆祝公司创立 40 周年的立案。”

“明年度销售计划的策略。”

“最适合的工厂设计立案。”

要对‘为什么’提出明确回答

对某件事做出决策。根据此一决策行动的结果，希望变成怎样，这种决策的“主要目的”应该事先就明了。

下一个步骤要考虑“瞄准的目标”是什么？

说起目标，大部分的人会联想到“枪靶”或是赛跑的终点。就像是“销售量增加的百分比”等成为有具体数字的定量目标。但是，在这里所要讨论的范围更广。

行动的结果，除了主要目的以外，也想要得到涉及效果，就是次目标，即预期的结果。像这样难以用数字测量的“定性”目标为数也不少。包含所有因素，就是我们要瞄准的目标。在下决定以前，应该把这些所有的目标都理清楚才行。

简言之,就是要对‘为什么’,能够马上提出明确的答复。

这种‘为什么’的质问,可以分成两大项。一个是‘为什么必须把事实根据明确化？”另外一个则是“为什么必须把现象的原因明确化？”

前者的“为什么”经常使用于两种情况。第一种针对“为什么从该处着手？”的疑问,排出优先顺序。另一种是针对‘为什么采用这种方法？”的疑问，弄清楚其动机到底是什么？这就是决策过程所提出

需要全本请访问 www.ertongbook.com

比利时工厂“场地的选定”（1）

目　　标	绝对目标(M)	相对目标(W)	比重
易于录用特殊技能者		○	7
确保经营管理权		○	5
进出口的运输费用低廉		○	10
投资额在6亿元以内	○		—
靠近现场的零件生产中心		○	8
当地劳工的工作效率高		○	8
面积在10,000M′以上	○		—
工会活动正常运作		○	6
靠近日本人社区		○	4
可采用400名员工	○		—
方便与日本国内连络		○	7
投资尽量减至最低		○	10

的‘为什么？’后者的‘为什么’同样可以分成两大项。其一是要查明某种现象所发生的原因。例如“‘发生顾客抱怨’”‘销售量减少’等问题时，要问‘为什么会发生那种问题？’针对这个问题，我们会在思考领域做详细说明。

另一种则是预测将来可能发生的不测或危险，并考虑未来的因应对策。例如“‘销售量可能达不到预期目标’”‘开发计划可能会延

缓”等时,要问“为什么会发生这种问题?”对于这些问题,我们会在第三章再详述。

另外,还有“旭日为什么东升?”“汽车为什么会动?”等需要解释的问题，不过由于这些问题不包括在本书讨论范围之内，因此不予赘述。

设定“目标”不可缺少的四个重点

那么，该怎样设定目标呢？

举个员工旅游的例子。主要的目的是“增进员工彼此之间的感情”。还有其他目的吗？“慰劳员工”、“改善领导与下属之间的关系”“税金的应对对策”等。

当然有时候主要目的可能是研究税金的应对对策，而慰劳员工却变成次要目的了。但是仅是这样还不够。

针对目标的达成必须具备两种概念。

一个是主要目的或次要目的。也就是行动之后的结果，以及何种期待下的成果。

另一个问题是将决定内容付诸行动时，有多少资源可以使用。并考虑人、物、金钱、技术等制约的条件。

在达成目的之前考虑各种制约条件，在执行过程中可提高效率。

例如总预算必须在几万元以内“尽量节省经费”、“速度要快”、“尽量多”等等都是制约条件。所以要提醒各位在考虑过程中，不要忘记制约条件。

总而言之，设定目标时，必须熟记以下四个要点。

①为什么要开始行动？（主要目的）

②行动之后的结果，除了主要目的以外，你期待获得什么成果？（次要目标）

③前提条件、制约条件是什么？（人、物、金钱、技术等）

④前提条件、制约条件以外还可以考虑的条件是什么？

在欧美把①叫做 Target 目标),至于②~④的思考叫做 Objective(目的),有时候把 Target 包含 Objective 中。

在国际商业交易经常提到的问题，我们的 Objective 是什么？不只是查明 Target 何在，而是在问本书所提到的目标或目的是什么。

区别绝对目标和相对目标

某企业打算购买电脑。其动机是：“提高业务效率”。如把需要决定的事项加以说明，那应该是“选择欲购买的电脑机种”。

应该怎么办呢？搜集商品目录,没有确定的选择基准(目标),马上进行评估或讨论。

事先确立决定事项也是方法之一。主要能导出结论，顺利进行。不过，也可以像下面一样瞄准目标，确定选择几率会更符合逻辑，降低失败率。例如：

“预算在多少钱之内？”

“操作简单，一学就会。”

“售后服务或维修情况良好。”

“极大的相容性。”

“X 月 X 日以前送货。”

“初期的教育手册完备。”

“短期内不会过时。”

“中文和英文输入可并用。”

举出几个目标，一旦明确后，对每一个目标进行评估，分别设定比重。

这里值得注意的是列举目标应分成两种。

第一种是下决定时不可欠缺的目标。例如“预算在几万元以内”，此目标一定要达成。这是必备条件，也就是绝对目标。

另外一种是尽量要做到的目标。“费用越便宜越好”“希望降低成本”“提高士气”等都属于这类型。未必是必要条件,但是相对的

能做到就比较好的“相对目标”。

绝对目标一定要达成（MUST= 简称 M），所以不能成为评估后定比重的对象。评估后要定比重的是希望衡量做到（WANT= 简称 W)的相对目标。

这样分开绝对目标和相对目标，分析可顺利进行。

比重的定法有很多种。以上用 10 分为满分的方式，将绝对目标和相对目标整理成上页表。

前面所提的在比利时设置工厂的案例中，我们将“场地的选定”整理成上页表。

把相对目标精简成 10～12 项

为相对目标定比重时，客观的基准几乎不存在。这是以经验为基础,进行主观的判断。直觉、胆识、灵感也是有利条件,不过这个时候，经验的累积最重要。

这时候的评估不能有所偏差。例如“地点选定的条件”所占的比例太重，忽略其他条件的话，恐怕会失去平衡。在达到目标之前，如何平均分配执行的步骤，乃是当前最重要的课题。即需要一方面活用经验，一方面注重整体的平衡。

一旦目标确立之后，平均分配执行的步骤，接下来就可以互相交流彼此的经验，所以本来各自独立的部门，彼此之间能形成共同话题。一旦建立共同基准，则有助于各部门之间的协调。

值得注意的是，多方面设定目标，必须经常检查，避免发生重复的错误。相同的目标却用各种不同的方式表现，并分别设定比重，容易判断错误。

另外，可采用不同方式将既定的绝对目标列入相对目标内（W)。

例如已有‘预算在多少钱以内’的绝对目标时,应该列一个‘费用越少越好”的相对目标。

前面已经提过，相对目标的项目越多越好，这是为了防止检讨会

发生遗漏，同时在拟定可供选择的替案时益处很大。实际上，20～30项的相对目标出现的几率也不少。

可是，增加过多的项目，又会费时费力而且效率很差。大约10到12项就可以了。

何谓单纯选定……？

在草拟选择性替案时，如前所述可分为两种情况。一种是从复数的替案中选择最适当的方案，即所谓选定。另一种是没有提供选择的替案时，就先拟定试案，再展开最适当的方案，即所谓的立案展开。

首先从单纯的选定开始说明。

例如，决定项目如果定为'地点选定'时，凡是符合具体条件的土地，可以列出几个，这些便成为可供选择的替案。

但是要想出多数的选择性替案时，不要从一开始就予以评头论足。也不要轻易说'那样太难'或是'效果不佳'等等否定性语句。应从决定项目和目标出发，尽量写出更多想得到的方案。

你觉得该列的已经全部列出来时，才开始进行评估。虽然所提出的方案实在太多，但要跟目标一样，必须活用经验，拟定比重（加权），订比重或加权时，并不是分别就各个方案予以单纯加权。而是就目标所列各项目，对各个方案进行评估。

然后把每个目标项目固有的权数乘上各代替方案的加权指数，再把这些分数合计，才算是各选择性代替方案的综合评价。

请参照下页的流程图。

首先在绝对目标（MUST）里记载资料或进行判断。看各个候补地址是否在目标范围之内，然后对于相对目标（WANT）再进行评估。

例如"投资额尽量减少"的项目，获得10分的权数，这时候就要检讨选择性替案。A案是45000万元，因此是10分。B案是56000

万元,因此是 7 分。C 案是 5 亿元因此是 8 分。

把这权数和固有的加权指数相乘。结果 A 案获得 100 分、B 案获得 70 分、C 案则获得 80 分。

待全部的评估终了之后，最后就各代替方案（A 案、B 案、C 案……）把数字加上去，再把总和记录在最下面的综合评估栏。

如此一来，必能客观地评估各个替案。但是这项作业是用具体的数字进行评估，所以易懂、有趣。因此要小心，避免演变成数字游戏。

这种分析方法，可以从各种角度来进行提案，也可以进行重点思考。除此以外，没有其他更大的助益性，请务必注意。

此外,该注意的是,依经验感觉‘不太妥当’或‘奇怪’的时候,要立刻中止，千万不要勉强进行。然后再重新做分析。

其所以会觉得不太妥当，可能在评估上仍有牵强之处。还是目标设置或决定项目有误。不管怎样，如果觉得奇怪，应立刻回到原点。

重新分析问题时，也要强调经验的重要性。但是原先就以经验为基础来评估，现在又把经验搬上来，恐怕没有办法突破瓶颈。这时候就要运用非逻辑性的“直觉”来解决困难。

发挥创意展开立案

如果没有办法想出复数的选择性代替方案时，必须依赖立案展开。也就是要以创意构想来制造试案。

提起创意时有人会认为‘个人差异太大’‘对一般人来说难度太高”。虽然个别差异确实无法否认，但是在原先设定的目标中，其实早已隐藏着任何人都可以发挥创意的线索。

单纯选定的情况，以目标为指针，可以制造多数提供选择的替案。在立案展开中，这些目标可成为创意立案的指标，这样说并不是让各位凭空杜撰。

需要全本请访问 www.ertongbook.com