



成功非命定— 《決策與人生— 現代化決策的應用》讀後感

親民工商專科學校講師
汪淑珍



決策與人生—現代化決策的應用
林基源著/遠流/8801
ISBN 9573236389/平裝

決策對於人的一生可說非常的重要。我們一生時時刻刻無不在任何的決策——應該念哪個科系？應該投入哪個行業？應該朝哪個方向投資…等，也無時無刻受到各種決策的影響。對的決策使我們的人生或許可以少一些坎坷，錯的決策無疑使人生多些挫折。任何組織亦隨時都有可能面臨各種不同的決策，正確的決策能夠使組織永續發展，甚而發揚光大，獲利無盡。錯誤的決策將使組織面臨崩潰、解體、淘汰的悲慘命運。歷史上鑿鑿可證，錯誤的決策將使人遺憾終身，小則喪身，大則亡國，命運的改寫往往也在一個微小的決策當中。

春秋戰國時代，秦孝公重用商鞅。商鞅提出的諸多措施使得一些貴族的權利遭到損失。後來因一次鄭國的間諜潛入秦國進行破壞的工作，被秦國發現後，秦國的一些宗室貴族，便趁機向秦王進言，認為外來人士大多居心不軌極可能為害國家安全，請秦王將其一一逐出秦國，以確保秦國的安全。李斯亦在被逐之列。因此，李斯向秦王呈上了歷史名篇〈諫逐客書〉，書中陳述外用人才的優點——諸如秦穆公運用外才得以稱霸西戎、秦孝公重用商鞅奠

定了富國強兵的法治基礎等等，使他在放逐的途中被召回，再度受重用。而秦王最終亦因外來人才的協助完成統一天下的大業。秦王要不要繼續用外來人才，這樣一個小小的決策，卻決定了他將來可否統一天下，相信這也是秦王所料未及的吧！

秦朝滅亡後，天下英雄豪傑四起，項羽、劉邦與韓信皆是當時的主角，而其最後的成敗是取決於韓信的歸屬。當時韓信因劉邦的一時之恩——授與「上將軍」之位而放棄稱王的機會。其實以韓信的實力與民心所向，稱王是沒有問題的，但一時的失策，決心歸順於劉邦，最終落得劉邦擔心他的才能而將他殺了。若韓信自立為王，劉邦也未必能勝他呢！相對的，劉邦也因一時之策，授與韓信官位，而在日後得以稱霸天下。

現今錯誤的決策當然不至於喪身亡國，但往往帶來的結果也是慘不忍睹的。尤其現今臺灣社會經濟快速成長，競爭者日亦增多，面對現實強烈的競爭局面，以個人直覺或隨情緒而定的決策即可取勝的時代過去了。一念之間所下定的決策，是靠運氣且危險萬分的。這畢竟不是良好下決策之道，因為人生無法重來，很多事情是不允許我們以僥倖的心態去下賭注的，有些東西是我們賠不起、也輸不得的。如何取得勝利？必須以智慧來衝破難局，以實際指導的科學方策，下每一個決定。

王永慶多年來的成功，是因為他採取最保守的策略性思考模式，從最笨的根本來著手，一再動練基本動作，由單元成本分析，不斷追求



合理化，邊做、邊改、邊學，經年累月點點滴滴地追求改進，終於由點到線，到達「全面」的卓越。以土法煉鋼的方法，用時間換取經驗，獲得成功。但是，這畢竟是不科學的。人生又有多少的歲月與金錢能夠讓我們拿來做嘗試呢？

決策本屬不易，處於快速變遷的現今多元化的社會更增加決策的困難，如何建立正確的決策觀念與方法，使我們無論處在任何情況皆能作出最佳的決策，將是我們必須努力學習與研究的一門功課。有心人士林基源先生將其數十年來的教學研究經驗彙集成本書，將其智慧紀錄下來，讓讀者有所引導，以便遇到更困難、更艱鉅的決策時，有所憑藉，有所依靠，能夠用更大的智慧及更科學的方式突破各種決策的難題。

作者於國內、外從事決策之教學與研究長達三十多年；在美國麻省理工學院榮獲管理學博士後，繼而在南加州大學任教，是管理學傑出的教授，返國後先後任國立中山大學管理學院院長和校長多年，現任考試院公務人員保障暨培訓委員會主任委員。

本書是凝聚其多年的學術研究與實務經驗的結晶，以科學的方法分析在不確定情況下的決策問題。使決策者瞭解並權衡各種不同方案的利弊得失，及可能遭受風險之程度而作出最明智的抉擇。書中藉生活上和專業上的案例探討決策的流程及成敗之鍵，闡釋決策的原理與方法。讀者在書中可認識決策的理論、看見實務印證的結果數據。書中所介紹的決策方法，主要依據現代西洋決策科學，並結合中國文化傳統的決策方式，並加上作者的創見而成。全書共分十二章：

第一章 面對快速變遷的時代：

人們常言「世事難料」，但若瞭解決策的方法，即可預防錯誤決策所帶來的後果，世事就不再如此難以掌控了。畢竟現今的社會已與早期單純的社會有所不同了，人們所面臨的問題也更加繁複，以個人直覺下決策的方式已無法適應今日急遽變動的社會了。

現今社會民主制度的發展，人民可當家作主的機會愈來愈多，可參與的政策事務也增加了。如眼前總統的民主選即是一例，所以面臨各種決策的判斷時更須多加審思，凡事皆不可妄下決斷。

相對的，在上位者更該瞭解，現今急速發展的時代，人民吸收資訊的管道愈來愈多，對事物的認識也不再如過往農耕社會中，僅知四季辛勤耕種，不問社會進程的農民了。對事物物皆有更深層的瞭解與探索之心，見解也有所不同了。所以相信上位者面對的壓力也相對擴大許多，正確的決策能使上位者在人民心中地位穩固，而不當的決策不但為害到人民，自己在人民心中的地位也將一落千丈，甚者將永無翻身之地。

公司組織亦同，領導者面對的壓力也是不小的。決策判斷正確與否，將會影響全體士氣及領導者在部屬心目中的地位。正確的決策會使部屬更加甘於受領導而為公司效命；錯誤的決策將使屬下怨聲四起、不甘受領導、心生叛離。人心向背往往取決於決策當否，所以下任何決策前，一定要多面思考，三思而後行。

在這個由消費者領導的時代中，企業經營者的風險也面對了種種難以預料的考驗。在此作者提出科學式下決策的方法，以「決策分析」的學術理論，教導讀者在下任何決策前，以科學的分析方法，針對不同的環境局勢，衡量不同的條件，預測不同的結果，充份權衡各種不同方案的利弊得失，再審度思慮而擬定出良好的方案。

「『決策分析（或稱「決策學」）』是針對不同決策情境下的決策行為所發展出來的一套理性的、科學的、周延的決策方法。經過數十年來的發展，它已結合了企業管理、公共行政、統計學、資訊科學、系統分析、心理學和經濟學等學術領域的相關知識而成爲一門相當完整而成熟的學問。決策分析已被廣泛地應用到許多工商企業、政府部門和軍事機構，協助決策者成功地解決了許多重大的決策問題，它的實用性已獲得了許多成功案例的驗證」。〈此定義引用黃俊英之言〉決策分析乃是一種有系統



的程序，他的基礎便是我們在作選擇時所使用的思考模式。此一方法在歐美已行之多年並運用於各個行業了，只是國內並不如此普遍瞭解此門學問之神奇。

例如：福特汽車在1970年代以前，皆生產大型車，並賺進了巨額的利潤。然而在以市場導向的策略規劃下，經過審慎的分析，發現大型車款逐漸面臨被淘汰的命運。因此福特汽車公司乃毅然決定重新分配資金，並將大量的資金投入更具競爭力的精緻小型車款來發展，儘管當時的措施使公司處於虧損的狀態，然而最終改變方向的決定使福特免除被淘汰的命運。企業之間的競爭其勝負之數，往往取決於市場策略之成敗，所以正確有效的行銷策略將決定公司的前景。

又如在1990年代興起一股策略聯盟與聯合投資的熱潮。為何會興起聯盟的熱潮，根據Jose Collazo的說法，公司之所以加入聯盟至少有八種策略性的考量：1. 填補公司在現有市場與科技基礎上的差距。2. 善用超額的製造產能，以增加公司的利潤。3. 降低進入新市場的風險與進入成本。4. 加速產品的導入與推介。5. 獲的經濟規模的利益。6. 克服法律與貿易障礙的問題。7. 延伸公司現有的營運範圍。8. 當要撤資某些營運單位時，可藉以降低退出成本。

因此作者在此章舉實例並進行決策分析，使讀者認識何謂「決策分析」及其神奇之處。以便運用在事業或人生旅程上。

第二章 從不同觀點思考問題

作者參酌決策分析的理論，及曾經獲諾貝爾獎的美國管理與經濟學者賽蒙（Herbert A. Simon）及其他學者專家的意見提出「決策學」的三步驟。因為「決策學」涵蓋全盤的決策過程，由問題的產生或發掘，進而掌握問題的關鍵與難題所在，進而尋求解決之法。三步驟之一即是尋求各種可能的解決方案，並加以分析，以便選擇最佳的行動方案。本章針對此一步驟探討從不同觀點思考問題時如何決策。在本章中作者教導我們如何編制「決策表」以便對問題更加瞭解以便於進行分析。

第三章 決策與解決問題的要訣。

本章以簡單的決策問題為例說明如何運用「決策學」的三步驟以解決問題。並印證這三步驟的實用性。

第四章 揭開機率的奧秘

本章介紹機率的來源與意義。探討如何運用機率衡量不確定性，以減輕決策的風險。

第五章 體驗決策的風險

本章教導如何應用資訊及擴大考慮決策方案，以降低決策的風險並提高決策的正確性。資訊時代的來臨，畢竟掌握資訊即能奪得先機，現代的社會已不宜閉門造車了，而是應廣方採納資訊以利決策的下定。汲取他人的前車之鑑，蒐集他人的經驗，瞭解他人成功之點失敗之因，以為自己成功的墊腳石。

第六章 分析高風險的決策

臺灣經濟已由農業生產為主，轉變為出口導向的工商型態，增加了貨物的進出口量，外銷也漸成台灣經濟的命脈。進出口貿易所面對的變動因素非常的多。本章以實例驗證以資訊能減輕具高風險的決策問題。在現實社會中資訊的取得決非能面面俱到無一疏漏，但資訊的正確與否亦是值得考量的，因此作者在此章教導我們當面對資訊的可靠沒把握時，可運用「敏感度分析」的方法，檢視其資訊的價值及對決策的影響力。

第七章 探討風險的有效分散

本章欲使讀者進一步知道如何運用「決策分析」來解決高風險的決策問題，並提供分擔風險的原因以及方法。資訊雖然是降低風險的方法之一，但分散風險也不失為一個不錯的可行之道。

第八章 決定最佳的採購量

本章探討面對採購易壞或有期限的物品時如何運用決策分析來決定最佳採購量。



第九章 解決過剩與不足的兩難

本章接續第八章提供決定最佳採購量的方法並舉不同的實例說明舉證，以便充分說明作者的分析步驟是有實用價值的，並且可以成功運用的。

第十章 考量決策者承擔風險的態度

不同的決策者會因為種種考量層面的不同，因此面對風險承擔的態度亦有所差異，本章介紹若一決策，考量決策者承擔風險的態度時該如何決定。運用范紐曼與摩根斯丹的效用理論來考量決策者承擔風險的態度，影響決策如何下定。

第十一章 兼顧多項目標的決策方法

許多重大的決策須兼顧多項目標，本章將應用多目標的決策理論來研究如何分析這樣類型的問題。

第十二章 穩操勝算的決策

本章就決策學的精義作一總結歸納並且加以說明之。

本書兼具實用性與學術性，使讀者不但能瞭解決策方法的基本原理，也能體會其實用性，進而知道如何加以運用，讓讀者在愉快輕鬆的情境下獲益匪淺。

良好的決策能力與良好的解決問題能力一樣，大部分的人皆倚靠經驗和判斷，然而這兩樣必須在一套有系統的程序架構中，經驗和判斷才能產生成功的結果。決策分析因能提供一套有系統的架構，為決策者提供了一個基礎，使他們在將所有事情都平衡考量過後找出應該

要做的事，因而能夠使管理者降低錯誤決定的機率。

「決策分析」過程的某些部分，可以應用在一些需要作完全分析的情況中。在需要作選擇前事先列出目標，可以節省時間和省卻許多不必要的麻煩。它對於組織最大的一項好處，在於他能提供一套共同的語言和方法使決策作成的方式不再是個人主觀的抉擇，而是經過多方評估的結果。

決策雖為人生一大難題，但我從來不知道，竟有一專門針對如何作決策的學問—「決策分析」，其影響各種決策的判定有如此大的助益。閱讀此書後，發現若充份運用「決策分析」的方法，則面臨抉擇時，將不會顯得如此手足無措。

本書最大的優點，是作者以他擔任各種行政工作的經驗例舉許多實例，將決策精深理論藉日常實例深入淺出。閱讀此書能增進決策者應變及思考力，並導正許多決策觀念，進而改變決策的作法。實可作為社會各層人士面對問題要作一決策的最佳指南。

此書的一大特色即每一章均有緒言及摘要，很能切合忙碌現代人的需求，一來讀者在閱讀前可藉由緒言的介紹先對本文有粗淺的認識，摘要則可作為複習之用。當然若真的惜時如金的人亦可藉緒言及摘要將此書的精髓在最短的時間即吸取，惟一可惜的是書名題為《決策與人生》但覽閱全書發現書中偏重在決策與企業行銷上，對於人生，除行銷、貨物外的東西並沒有言及，然而人生的全部絕非僅有事業而已，或許作者認為事業即是人生吧！正確、好的事業即能帶來好的人生吧！無論如何這仍是一本非常值得閱讀的書。

