



聚焦在關鍵決策上

# 五步驟提高公司的決策力

Michael C. Mankins, Paul Rogers, & James Root／文 王筱婷／譯

那些不斷創造高績效的企業，  
往往在制定和執行決策時，也有很高的效率，  
他們掌握了其中哪些關鍵？

## 偉

大的企業，作偉大的決定。它們作決定十分迅速，執行過程極有效率。結果是，公司持續地創造高績效，員工則充滿動力，感覺自己由決策癱瘓中獲得解

放。

究竟要如何才能達到這個境界呢？貝恩公司 (Bain & Company) 的資深顧問布蘭克 (Marcia Blenko) 等三人，最近在「決策與執

行」(Decide & Deliver) 一書中，提出五個步驟，幫助企業轉化成一個果斷又靈活的組織。

### 第一步：

#### 為你的企業打分數

你的企業決策制定與執行能力有多好？要提高效率，你可以進一步建立哪些優勢？有哪些障礙使得你的表現無法改善？

第一個步驟能幫你回答以上這些問題。首先，高階主管必須先評量公司的決策能力。讓我們先看看決策的部份吧。制定高品質決策的能力，能讓公司和對手拉開距離。但決策水準

本文摘自貝恩公司 (Bain & Company) 資深顧問撰寫的「決策與執行」(Decide & Deliver) 一書 (二〇一〇年九月出版)，由貝恩公司授權刊載

重點摘要

提高決策力五步驟

- Step 1 為你的企業打分數  
你的企業決策制定與執行能力有多好？要提高效率，你可以進一步建立哪些優勢？有哪些障礙使得你的表現無法改善？
- Step 2 專注於關鍵決策上  
找出在企業所有決策當中最重要決策，也就是公司的關鍵決策。
- Step 3 讓決策有效進行  
決定我們到底是在決定「什麼」、「誰」應該參與、「如何」決定，以及「何時」參與。
- Step 4 建立組織  
我們是否把最好的人才，放到他能發揮最大決策影響力的工作上？
- Step 5 在企業裡內建決策能力  
在早期階段，就先確認哪個領導人會成為決策的先鋒部隊，以及該如何獲得整個企業的參與，是很重要的。

第二步：  
專注於關鍵決策上

赫士睿的研究結果，協助管理階層重新設計出許多關鍵決策，也發起了一系列的行動，例如以訓練營協助改善決策制定與執行。近年來，該公司決策能力的提升，為財務績效帶來了幫助，股東報酬率一如CEO貝格利的期望，達到前四分之一的水準。

管道。然而，主管與員工都認為，公司的某些決策，負責制定決策的管理階層層級不對；他們也認為，公司會議往往成效不佳，公司文化

工作決策時把顧客放在心中。諸如此類的深刻理解，不只能讓你了解公司決策能力的弱點，也了解原因是什麼，因而發展出計畫來解決這個問題。

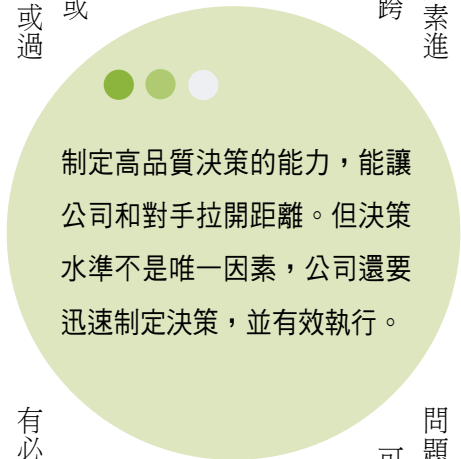
赫士睿（Hospira）是一家年營收三十六億美元的醫療用品公司，它發現它的整體決策能力，

快速的決策制定與執行有激勵效果？赫士睿的研究發掘出了該公司重要的長處，諸如優秀的領導能力，以及健全的主管晉升

較慢？投入的心力是否過多（或過少）？

你所獲得的答案或許將出乎你的意料。赫士睿（Hospira）是一家年營收三十六億美元的醫療用品公司，它發現它的整體決策能力，

我們的目標與獎勵，是否對好的、擁有決策權力的人，是否



制定高品質決策的能力，能讓公司和對手拉開距離。但決策水準不是唯一因素，公司還要迅速制定決策，並有效執行。

不是唯一的因素，公司還要迅速制定決策，更要有有效執行，而且公司在過程中投注的心力不會太多，也不會太少。

與貝恩公司資料庫中的數百家公司相比，竟然只落在百分之四十評比，遠低於其執行長貝格利（Chris Begley）所追求的前四分之一。

因此，針對決策品質、速度、執行

因此，貝格利和他的團隊積極找出

，以及所投注的心力這幾個元素進行評估，是很重要的。進行跨

問題出在哪裡。關於這點，企業可以使用調查與訪談的方式，

部門的員工調查是個不錯的著手點；若要更精確些，還

了解對公司決策制定與執行有益或有害的元素。問題可以如下：

可以加上面對面訪談和重點資料收集。重點是要找出：

在關鍵決策上，大家是否明瞭自己該扮演怎樣的角

企業所作決策當中，正確的比例是多少？這些決策制定

色？

的速度相較競爭公司是較快或較慢？投入的心力是否過多（或過少）？

擁有決策權力的人，是否

你所獲得的答案或許將出乎你的意料。赫士睿（Hospira）是一家年營收三十六億美元的醫療用品公司，它發現它的整體決策能力，

快速的決策制定與執行有激勵效果？

赫士睿（Hospira）是一家年營收三十六億美元的醫療用品公司，它發現它的整體決策能力，

赫士睿的研究發掘出了該公司重要的長處，諸如優秀的領導能力，以及健全的主管晉升

找出在企業所有決策當中最重要、也就是公司的關鍵決策。

大型企業一天必須制定或執行的決策數以千計，或甚至以百萬計，沒有任何領導團隊能夠一次處理所有的決策。

因此，第二個步驟，就是要找出在這些決策當中最為重要的，也就是公司的關鍵決策。

某些決策一看就知道很重要。它們是企業每個部份都會遭遇的重大、高價值、策略性的抉擇：譬如高階領導者決定是否進行某大型企業收購，或是IT部門決定是否對某重大系統升級進行投資。

但是許多企業都忽略了同樣重要的第二個

舉例來說，促成亞馬遜公司 (Amazon.com) 成功發展的重要原因之一，就是該公司能夠制定聰明銷售決策的能力。

類別：經營決策。它看似渺小，卻須時時反覆制定，隨著時間累積了許多價值。

舉例來說，促成亞馬遜公司 (Amazon.com) 成功發展的重要原因之一，就是該

公司能夠制定聰明銷售決策的能力，這包括了提供特價與折扣、相關商品建議等決策。大多數公司每天也有類似的決策，多半是由前線人員來決定。

你可以使用一個我們稱為「決策結構」(decision architecture) 的工具，來找出公司的關鍵決策。先列出公司重大營運過程會牽涉到的決策，然後再

以下列兩種方式過濾清單：  
■ 決策的價值。評估每個決策所牽涉到的價值，專注在價值最高的那幾個上面。日常決策

會隨著時間經過而逐漸累積；為防遺漏，單一決策的價值必須乘以該決策的頻繁度。

■ 需要主管關注的程度。不可避免的，某些決策需要比較多的關注。這些決策可能是比較複雜，或是有更大的進步空間。

透過這兩個方式，找出屬於自己公司的關鍵決策清單；也就是說，若你的企業想成功，這個清單上的前二十或三十項決策，要能順利進行。

當這些關鍵決策之一遭遇問題，你的第一反應自然是立即投身其中，然後執行修正。這個反應合情合理，然而，若要做到長期修正，就得更深入地分析該決策。什麼行得通？該決策是從哪裡開始出錯的？是品質、速度、執行力，還是投注的心力？造成事情停滯不前的，又是企業的哪些元素？利用訪談和其他分析法，團隊隊員可探索每個因素，確認問題點。

舉例來說，當耐吉公司 (Nike) 在變動其

### 管理智慧

驅使成功組織向前的唯一方法，是創造一個環境，讓大家能自在地提出任何困難的課題。

The only way to drive forward a successful organization is to create an environment where people feel comfortable enough to raise difficult issues.

荷蘭威科出版公司 (Wolters Kluwer) CEO  
麥肯絲基 (Nancy McKinstry)

### 決定誰該負起哪些責任

運用RAPID決策工具，涵蓋所有關鍵角色：

1. 某人或某團隊給予提議 (Recommendation)
2. 其他人提供意見 (Input)
3. 某些人負責同意 (Agree)，即批准該提議
4. 某人或某團隊制定最後的決策 (Decision)
5. 有些人則被指派執行 (Perform) 該決策

3. 了解「如何」決定。決策的制定是基於共識、透過票選，還是由單一個人決定的？所需的資訊是如何提供的？團隊可以提前同意決策的準則嗎？提出的備案會在一個以上嗎？事先回答這些問題，可以讓

### 第四步：建立組織

我們是否把最好的人才，放到他能發揮最大決策影響力的工作上？

最終的目標，是建立一個所有成員都能制定良好的決策、決策速度迅速、決策執行有效率的企業，而且一切都順理成章。然而在公司

）；有些人則被指派執行 (Perform) 該決策。若你能將這些角色正確拼湊出來，大家就會知道誰得負起哪些責任。

決策進行得更流暢。

4. 明確指出「何時」。每個重大決策都需要時間表和截止日期。時間表可確保在決策後立即採取動作，如此一來，一切就能迅速進行。

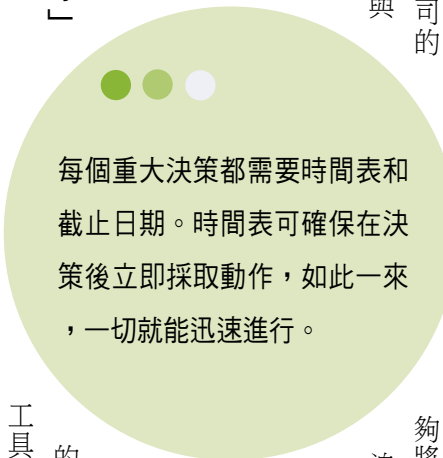
英特爾公司 (Intel) 便使用了許多前述的工具。該公司的決策流程，具體說明了大家該如何扮演自己的角色；該在什麼階段提供意見；何時才會進行提議；在有需要時，要如何獲得批准；以及要如何達到最終決策。

管理結構時，團隊成員指出了三十三個關鍵決策，例如決定某個國家的零售策略。該團隊於是收集資訊，顯示某決策過去如何進行，未來應該要如何進行。因為這份資料，耐吉得以讓所有人都理解，該公司的關鍵策略未來應該如何制定與執行。

### 第三步：

### 讓決策有效進行

決定我們到底是在決定「什麼」、「誰」應該參與、「如何」決定，以及「何時」參與。



每個重大決策都需要時間表和截止日期。時間表可確保在決策後立即採取動作，如此一來，一切就能迅速進行。

在考慮是否要接受納稅人的財務援助時，其執行長穆拉利 (Alan Mulally) 並未將該決策架構成一個「該」或「不該」的問題。相反地，他諮詢團隊：什麼樣的策略最能夠將公司的長期價值最大化？這迫使大家思考，除了財務援助以外的其他選擇，例如翻修營運、與競爭對手合併、申請破產保護等等。

### 2. 決定是「誰」。決策

當中牽涉到哪些角色，也必須弄得一清二楚。貝恩公司的顧問提出一個RAPID的決策權工具，它涵蓋了所有的關鍵角色。

1. 找出是「什麼」。首先，必須先找出這個決策到底是在決定「什麼」。團隊要能清楚說明，並正確架構這個決策。福特汽車公司當初

某人或某團隊給予提議 (Recommendation)；其他人提供意見 (Input)；某些人負責同意 (Agree)，即批准該提議；某人或某團隊制定最後的決策 (Decision)

### 把好人放在關鍵職位上

當企業以決策為中心，思考人才發展和部署的問題時，該如何知道「我們是否把最好的人才，放到他能發揮最大決策影響力的工作上？」不妨參考某家科技公司的做法。

首先，他們先找出公司內擔任關鍵任務的職位，然後評估這當中有多少職位是由高績效人才任職。答案是不到百分之三十。

該公司接著問：「在公司的高績效人才中，有多少人任職於這些擔負關鍵任務的職位？」答案是只有百分之四十。

由決策的角度來思考人才派任問題，讓該公司得以最大利用其人才庫，並改善決策效率。

行決策的人。

由這個制高點觀察你的企業，極可能改變你對人才的想法。以某科技公司為例，它先找出公司內擔任關鍵任務的職位，然後評估這當中有多少職位是由高績效人才任職。答案是不到百分之三十。該公司接著問：在公司的高績

效人才中，有多少人任職於這些擔負關鍵任務的職位。答案是只有百分之四十。由決策角度思考人才派任問題，讓該公司得以最大利用其人才庫，並改善決策效率。

當然，人才管理只是企業的一部份，以決策為中心的方法可應用在任何重大領域。依據這個方法來進行企業評估，你會對企業中有什麼須要改進，又要如何改進，有更正確的評價。

### 第五步： 在企業裡內建決策能力

在早期階段，就先確認哪個領導人會成為決策的先鋒部隊，以及該如何獲得整個企業的參與，是很重要的。

步驟五有點不同。雖然排在最

裡，某些最為重要的決策，卻是企業所有成員每天都在做的小抉擇。要讓這些決定都做對，需要讓各階層員工都有能力決策，並交出成果。整個企業系統的所有元素，都必須支持良好的決策制定與執行。

因此，步驟四就是要對每一項元素，包括企業架構與流程這樣的「硬」元素，以及人員與文化這樣的「軟」元素，都進行檢視與修正。

這種做法的威力在於，它能讓大多數公司每年在組織方面進行的投資聚焦。公司採用一些不連續的行動方案，不僅造成

成功公司會在早期階段，就列出雄心勃勃的目標，並且讓有影響力的領導人參與，為達成有效決策打好基礎。

某些人被分配到哪些職位)，和以決策為中心的方法，這兩者之間的差異。

大多數公司都問傳統的問題：我們在人才戰爭上獲勝了嗎？許多公司投注了大量心血，就為了找出這個問題的答案。

相對地，以決策為中心的問題則是：我們是否把最好的人才，放到他能發揮最大決策影響力的工作上？

要回答以決策為中心的問題，你得先了解公司的關鍵職位。關鍵職位是對關鍵決策有

眾人的混淆，又會稀釋投資；任何改善行動的唯一目標，都該是為了達到更佳的決策制定與執行。

舉例來說，想想傳統的人才發展和部署（

要決策是日常的營運決策，這代表著關鍵職位可能出現在組織的任何地方，許多會在前線。接下來，你得找出最適合該職位的人，這表示你得選出能夠很好的、很快地制定，並執

著最大影響力的工作；既然某些重

### 有效的決策人數不超過七人

要達成有效的決策，會議人數不應該超過七人。超過七人之後，每增加一個人，就會降低會議的效率達10%。

因此，如果會議人數超過十七人，幾乎就無法作成任何決策。

### 減少繁文

不要輕忽個人問題。某些人或許無法適應新的決策方法。一位高階主管這麼指出，有些目標，是員工如果不改變，就永遠達不到的。

Michael C. Mankins / 貝恩公司駐舊金山辦事處合夥人  
Paul Rogers / 貝恩公司駐倫敦辦事處董事總經理  
James Root / 貝恩公司駐香港辦事處合夥人兼董事

，而該公司歐洲地區的許多領導人，都在一年內離職了。

■把工具用在困難的決策上，而不是用在簡單的決策上。輕鬆取勝感覺很爽快，但是要證明這些工具的實力，公司得將它們應用在有爭議性的決策上，例如量身訂做產品，或不同市場的資源配置。

置。

在大公司當中，一個改變的過程可能得花上數個月才踏出腳步。然而，一旦企業開始活躍，一旦它學會了決策與執行，之後的效果是很戲劇化的。目標達成了；財務績效改善了；企業成員開始有工作的動力，因為他們知道自己的能量，將轉化成立即的決策行動。  
你的企業也做得到。它可以鶴立雞群，成為眾人想要加入的公司；它可以成就大業，一切就從下一個決策開始。

輕鬆取勝感覺很爽快，但是要證明這些工具的實力，公司得將它們應用在有爭議性的決策上。

### 若沒辦法收尾，就不要開始。

某科技公司發起了一項六個月的專案，以改善總部與歐洲團隊相關的決策。該專案的結論是什麼？是把更多決策權移轉到歐洲團隊，好加快反應時間。總部迅速地否決了整件事

後，但因為它攸關如何讓公司所做的改變維持下來，所以最好從一開始在思考其他步驟時，就同時考慮這一步。舉例來說，在執行第一步之前，先確認哪個領導人會成為決策的先鋒部隊，以及該如何獲得整個企業的參與，是很重要的。

我們發現，成功公司會在早期階段，就列出雄心勃勃的目標，並且讓有影響力的領導人參與，為達成有效的決策打好基礎。這些公司會慶祝早期的勝利，在企業內培養出對有效決策的熱切期望，藉此創造並且維持動能。透過協助各階層人員學習新的決策能力、分享最佳範例，以及密切追蹤進度，這些公司把決策行為嵌入公司裡。

以大都會人壽公司 (MetLife) 為例，它為

協助各階層人員學習新的決策能力、分

享最佳範例，以及密切追蹤進度，這些公司把

決策行為嵌入公司裡。

了提高決策效率，由重要領導人擔任主要領導責任。這些領導人建立按部就班的方法，讓員工更容易將最佳實務應用到工作上。部門領導人制定計畫、指派專案負責人，接著就

著手重新設計部門的主要決策流程。隨著新方法逐漸推展，大家也學會了如何作出更好、更快的決策。

注意陷阱！當然，路途不會總是順遂，但是高績效的工作者會躲開最險惡的障礙。以下是一些他們打落牙齒和血吞才獲得的教訓：

### 若沒辦法收尾，就不要開始。

某科技公司發起了一項六個月的專案，以改善總部與歐洲團隊相關的決策。該專案的結論是什麼？是把更多決策權移轉到歐洲團隊，好加快反應時間。總部迅速地否決了整件事