

企业决策：怎样才能更给力？

文 / Michael C. Mankins Paul Rogers 陆建熙

还有什么比有资源、有能力却做不好更让人泄气的事情呢？

当Chris Begley检视自己企业的决策能力时，结果让他出乎意料。作为一家年营收36亿美元的医疗用品公司的CEO，他发现自己企业的整体决策能力与贝恩公司数据库中的数百家企业相比，竟然只落在40%之处，远低于自己所追求的目标——前25%。Chris Begley和他的团队努力要找出问题所在：Hospira公司的研究发掘了自身重要的优势，诸如优秀的领导能力以及健全的主管晋升通道。然而主管与员工都认为，公司的某些决策以及负责制定决策的管理阶层层级不合适；他们还认为，公司会议有时成效不佳，公司文化也并未鼓励员工在作决策时把顾客放在首要位置……

企业迅速作出决定，并有效执行，其结果是企业持续地创造高绩效，员工也充满动力，感觉自己从瘫痪的决策体系中释放出来。如何才能达到这个境界呢？贝恩公司（Bain & Company）最近在《决策与执行》（Decide and Deliver）一书中，提出了五个步骤，帮助企业变身为一个果断而又灵活的组织。

STEP 1 对决策质量、速度、执行以及所投入的精力进行评估

你的企业的决策制定与执行能力有多好？要提高效率，你可以进一步建立哪些优势？有哪些障碍使得你的表现无法改善？第一个步骤能回答这些问题。

首先，企业高管必须先考量公

司的决策能力。制定高质量决策的能力使得公司能与竞争对手扩大距离，但决策水平并不是唯一的因素，迅速地制定决策并且有效地执行亦十分关键。而且，公司在此决策过程中所投入的精力不多也不少。

因此，对决策质量、速度、执行，以及所投入的精力这几个因素进行评估是很重要的。对企业成员进行跨部门的调查是个不错的着眼点；若要更精确些，还可以增加面对面的访谈和重点数据收集。关键是要找出：企业作的决策中正确的比例是多少？这些决策制定的速度与竞争公司相比是更快还是更慢？投入的精力是太多还是太少？

企业可以使用调查与访谈的方式，了解对公司决策制定与执行有利或不利的因素。问题可以如下：

📍 在关键决策上，大家是否明确自己该扮演怎样的角色？

📍 拥有决策权力的人，是否有必需的技能与经验？

📍 我们的目标与奖励，是否对好的、快速的决策制定与执行有激励作用？

诸如此类的深刻洞察，不只能让你了解公司决策能力的弱点，也了解其背后的原因是什么，因而才能制定出计划来解决这个问题。Hospira的研究结果，协助管理阶层重新设计出许多关键决策；公司也采取了一系列举措，例如通过训练营来帮助改善决策制定与执行。近年来，决策能力的提升，为该公司的财务业绩带来了增长，股东总报酬率也一如CEO期望的那样，达到前25%的水平。

STEP 2 找到你公司的关键决策

大型企业一天必须制定或执行的决策数以千计，或甚至以百万计，没有任何领导团队能够一次处理所有的决策。因此，步骤中的第二项，就是要找出在这些决策当中最为重要的，也就是公司的关键决策。

某些决策一看就知道十分重要。它们是企业每个部份都会遭遇的策略性高价值的重大抉择：譬如高管领导得决定是否进行某项大型企业收购，或是IT部门须决定是否投资升级某重要系统。但是许多企业都忽略了同样重要的第二个类别：经营决策。它看

似渺小，却须时时反复制定，随着时间累积了许多价值。

举例来说，促成Amazon.com成功发展的重要原因之一，就是该公司有能力制定高明的销售决策，包括提供特价与折扣、相关商品建议等。大多数公司每天也有类似的决策，多半是由一线的人员来决定。

你可以使用一个我们称为“决策结构”（decision architecture）的工具，来找出公司的关键决策。先列出公司营运过程会涉及到的重大决策，然后再以下列两种方式过滤清单：

📌 **决策的价值** 评估每项决策所涉及的价值，专注在价值最高的那几个上面。日常决策会随着时间而逐渐累积；为防遗漏，单一决策的价值必须乘以作出该决策的频率。

📌 **需要主管关注的程度** 不可避免的，某些决策会需要比较多的关注。这些决策可能是比较复杂，或是有更大的进步空间。

透过这两个方式，找出属于自己的关键决策清单，也就是说，若你的企业想成功，就要保证这个清单上的前20或30项决策进行顺利。

当这些关键决策之一遇到问题，你的第一反应自然是立即投身其中，然后执行修正。这个反应合情合理，然而，若要做到长期修正，就得更深入地分析该决策。什么行得通？该决策是从哪里开始出错的？是质量、速度、执行力，还是投入的精力？造成事情停滞不前的，又是企业中的哪些因素？利用访谈和其它分析方法，团队成员可探索每个因素，确认问题所在。举例来说，当Nike在变动其管理结构时，团队成员指出了33个关键决策，如决定在某个国家的零售策略等。该团队于是收集信息，显示某决

策过去如何进行，未来应该要如何进行。在这份数据的基础上，Nike得以让所有人都理解，该公司的关键策略未来应该要如何制定与执行。

STEP 3 做好让决策生效的四个关键环节

这个步骤就像是外科介入治疗：深入进去，修补问题，让病人恢复健康。这个步骤主要在处理决策中的“什么”、“谁”、“如何”以及“何时”。

找出是“什么”。与决策相关的团队，比须先找出那个决策到底是“什么”。团队要能清楚说明，并正确架构这个决策。当福特汽车公司当初在考虑是否要接受纳税人的财务援助时，其首席执行官Alan Mulally并未将该决策架构成一个“应该”或“不应该”的问题。相反的，他咨询团队，问他们什么样的策略最能够将该公司的长期价值最大化。这迫使大家思考除了财务援助以外的其它选择，例如整顿营运、与竞争对手合并、申请破产保护等等。

决定是“谁”。决策当中牵涉到哪些角色也必须弄得清清楚楚。贝恩公司的顾问提出一个“RAPID®”的决策权工具，它涵盖了所有的关键角色：给予提议（Recommendation）；提供意见（Input）；同意提议（Agree）；制定决策（Decision）；最后执行（Perform）。若你将这些角色正确分配，大家就会知道谁得负起哪些责任。

了解到底是“如何”。决策的制定应是基于共识、透过票选，还是由个人决定？所需的信息是如何提供的？团队可以提前在决策的准则上达成共识吗？提出的备案会在一个以上

吗？事先回答这样的问题，可以让决策进行得更流畅。

明确指出“何时”。每个重大决策都需要时间表和截止日期。时间表可确保在决策后立即采取动作，如此一来，一切就能迅速开展。英特尔公司（Intel）的嵌入式及通讯事业群便使用了许多前述的工具，决定要将哪些产品纳入该公司产品开发的路线图中。首先，该事业群的决策流程具体说明了大家各自担负着怎样的角色；该在什么阶段提供意见；何时才会进行提议；在必要时，要如何获得批准；以及要如何达到最终的决策。这个事业群也确保这些决策和过程，都传达给所有相关人士。“我们现在已能顺口说出‘我们做了这些事，我们之所以做这些事的理由’，好让大家了解产品开发计划增加了什么项目，是为什么。”团队领导人Doug Davis说道。

STEP 4 以决策为中心配置关键岗位

最终的目标，是建立一个所有成员都能制定良好的决策、决策制定的速度迅速且执行有效率的企业。然而在公司里，某些最为重要的决策，却是企业所有成员每天都在做的小抉择。要让这些决定都做得对，需要让各阶层员工都具备决策能力，并取得成果。整个企业系统的所有因素，都必须支持良好的决策制定与执行。

因此，步骤四就是要对每一项因素，包括企业架构与流程这样的“硬”元素，以及人员与文化这样的“软”元素，都进行检视与修正。这样做的长处在于，它能够将大多数公司每年都会进行的在组织方面的投资整合起来。采取一些不连续的行动方案，只会造成众人的混淆，导致投资

建立决策为中心的组织



- 明确战略重点及原则
- 在整个组织内进行沟通并达成共识

- 对关键决策的职责明确
- 精简的组织结构支撑价值创造

- 高效的决策过程与商业流程互相配合
- 信息体系简单高效

- 秉承人尽其才的原则，恰当地分配岗位——意愿和技能
- 把绩效评估和奖励制度有机结合

- 领导团队意见一致，以身作则
- 拥有制胜的企业文化，员工具备个人领导力

不利。任何改善的唯一目标，都应都是为了达到更佳的决策制定与执行。

让我们来看看传统的人才发展和部署（即哪些人被分配到哪些职位），与以决策为中心的方法，这两者之间的差异。大多数公司都会问一个传统的问题：我们在人才战争上获胜了吗？许多公司投入了大量的心血，就为了找出这个问题的答案。相对的，以决策中心的问题则是：我们是否把最好的人才，安排在他能发挥最大决策影响力的岗位上？

要回答以决策为中心的问题，你得先了解公司的关键职位。关键职位是对关键决策有着最大影响力的工作。既然某些重要决策是日常运营决策，这代表关键职位可能在组织的任何地方，许多会在一线。接下来，你得找出最适合该职位的人才，这表示你得选出能够正确而迅速地制定并执行决策的人。

由这个制高点观察你的企业，极可能改变你对人才的想法。以某科技公司为例，它先找出它公司内担任关键任务的职位，然后评估这中间有多少职位是由高绩效人才所任职，答案是不到30%。该公司接着问：该公

司的高绩效人才中，有多少人任职于这些担负关键任务的职位？答案是只有40%。由决策角度思考人才分配问题，让该公司得以最大化利用其人才库，并改善决策效率。

STEP 5 领导挂帅，嵌入决策能力

虽然这是最后一步，但因为攸关如何维持公司所做的改变，所以最好从一开始在思考其它步骤时，就同时考虑这件事。比如，在执行第一步之前，先确认哪个领导人会成为决策的先锋部队，以及该如何获得整个企业的参与等问题就十分重要。

我们发现，成功的公司会在早期，就列出宏图伟志，并且让有影响力的领导人参与，以此为达成有效决策奠定基础。这些公司会庆祝早期的胜利，在企业内培养出对有效决策的热切期望（由决策瘫痪中释放出来的人员，通常会成为助力，向外宣扬这件事），藉此创造并且维持动能。透过协助各阶层人员学习新的决策能力、分享最佳范例，以及密切追踪进度，这些公司把决策行为嵌入到公司里。

MetLife为了提高决策效率，由重

要领导人担任主要领导责任。这些领导人建立循序渐进的方法，让员工很容易地将最佳实务应用到工作上。部门领导人制定计划、指派项目负责人，接着就着手重新设计部门的主要决策流程。随着新方法逐渐推行，大家也学会了如何作出更好、更快的决策。

注意陷阱！当然，路途不总是平坦的，以下是一些代价惨痛的教训：

💡 **若没办法收尾，就不要开始。**某科技公司发起了一项六个月的项目，以改善与其总部和欧洲团队相关的决策。该项目的结论是什么？是把更多决策权移转到欧洲团队，加快反应时间。但总部立即否决了整件事，而该公司欧洲地区的许多领导人都在一年内离职了。

💡 **把工具用在困难的决策上，而不是只用在简单的决策上。**轻松取胜的感觉很爽快，但是要证明这些工具的实力，公司得要将它们应用在有争议性的决策上，例如量身订做产品，或不同市场的资源配置。

💡 **不要轻视人的问题。**某些人或许无法适应新的决策方法。一位高管曾经指出，有些目标，是员工如果不改变，就永远达不成的。

💡 **减少繁文缛节。**切记，真正关键的是重大的决策。除非该决策的价值证明它有此必要，别为它很正式地指派RAPID角色。👉

Michael C. Mankins 是贝恩公司驻旧金山办事处合伙人，主管贝恩美洲区组织架构业务。Paul Rogers 是贝恩公司驻伦敦办事处董事总经理，曾领导贝恩全球组织架构业务。陆建熙 (James Root) 是贝恩公司驻香港办事处合伙人兼董事，主管贝恩亚太区组织架构业务。文章版权归贝恩公司所有