

決策者 一定要二選一嗎？

從整合性思維出發 建構更好的決策

文/惠達副總編輯 張剛豪



2019年11月08日由天下雜誌和玉山金控共同在成功大學舉辦的國際大師論壇，吸引來自學界、企業界上百位專業人士到場聆聽，現場座無虛席。

論壇中，被譽為全球50大管理思想家(Thinkers 50)榜首的羅傑·馬丁Roger Martin針對人們在做決策時常遭遇的「兩難」和「事情的對立面」提出相當創新的獨特觀點和解決方案。他認為從一件充滿對立的兩個選擇中經過妥協所做出的決策並非最好的決策，反而應該是從兩個不同對立面中找出各自的優點，並加以整合出一個「全新」的選擇，才能從根本面跳脫對立面的束縛限制和既定框架，而這也是貫穿馬丁此次所撰寫新書「The Opposable Mind(決策的兩難)」中的核心主軸。在目前扣件五金業界普遍進入二代、三代接班的轉換期，決策的藝術在管理策略上更顯急迫。不管是投資擴廠、人力調配、抑或世代交接過渡期衍生的衝突怨懟，若能善用馬丁所提出的整合性思維，相信在實踐整體企業的永續和成長上勢必更能得心應手。



退而求其次? 不! 整合創新才是王道

馬丁認為做決策時最忌諱的就是退而求其次，因為如此產生的決策若以更白話的方式來表達就是，從兩個都有缺陷的選擇中，硬是選出一個缺陷比較小的選擇罷了，這樣或許可以解決其中一個問題，卻反而更凸顯另一個問題的存在，最後結果就是 - 問題仍在! 以扣件的品管為例，面對客戶突然的大量訂單且要求幾ppm以下無瑕疵的品管標準，廠商應該如何準時交貨?是要婉拒訂單喪失獲利機會還是硬著頭皮接下但品管卻無法達到要求而自毀品牌呢?抑或是，透過線上線下倉儲系統的事先整合，早先一步預測客戶的需求生產庫存，同時引進更先進品管設備避免因為趕時間的人為品管失誤? 馬丁的創新整合思維模式或許也能在此充分應用。

毋須一切從簡，應學會與複雜共舞

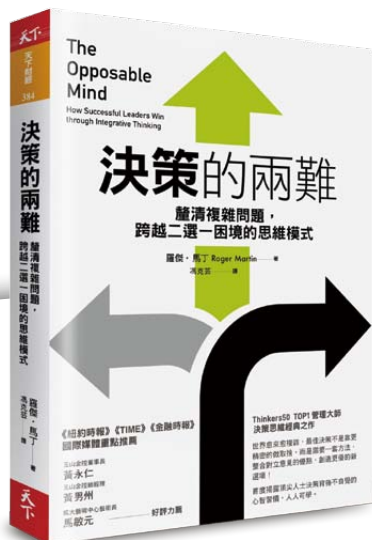
從過去經驗來看，事情的面貌很少會以簡單的模式呈現，與其想盡辦法做簡化歸納，不如試著學習從複雜中找出更具多樣性的彈性方案。以外銷導向的中小企業每天面對不同國家、個性和要求的客戶，絕對不可能一套標準打天下。與其強迫客戶接受單一方案，不如提供更多彈性的選擇和多角化服務給客戶，反而能讓業務運作地更加順利。近期很多案例也證明，能提供更多客製化服務的企業反而比僅能提供單一標準化服務的企業更能獲得業界客戶的青睞和關注。

善用觀點經驗，創造競爭優勢

不同觀點經驗一方面可以產生衝突，另一方面也可以讓你在競爭中營造優勢。馬丁認為每個人因為自身的經驗和學習產生迥然不同的觀點，雖然表面上可能與他人站在對立面，但另一方面又可以為自己創造出線機會。馬丁認為企業新舊世代的溝通不應該是一味地找出對方決策的缺點(尤其是在對方年齡經驗都比你資深的時候)，而是應該點出對方決策的優點，再以自身的經驗觀點證明自己的方法所創造出的優點更能切中問題的核心，最終再與他人的觀點經驗充分磨合產出一個全新的方案，達到雙贏。筆者相當認同這樣的觀點，也值得扣件業進一步深思。



羅傑·馬丁



關於羅傑·馬丁

羅傑·馬丁畢業於哈佛商學院，在2017年50位全球最具影響力管理思想家中獲評為首位，其演講和著作中所提到的商管策略和思維模式不斷地在當前產業產生激盪和廣大迴響。他反對二擇一的思考模式，提倡整合性思維，並構思出一套用以整合看似毫無交集的對立模組以激盪出創新且能對症下藥的解決方案。他目前是多倫多大學羅特曼管理學院的榮譽教授、全球許多企業執行長的策略顧問，也是許多著名管理著作的撰稿者。「The Opposable Mind(決策的兩難)」是其最新出版的必讀大作。

