

# 人人皆為決策者 透過授權提升企業競爭力

清華大學工業工程與工程管理系教授 簡禎富



▲清華大學教授簡禎富強調，若能從第1線基層人員開始授予決策權，面對危機時，每個人才能在最短時間內因應變局，藉決策能力提升應變能力。 簡禎富提供

簡禎富 清華大學工業工程與工程管理學系教授／科技管理學院EMBA教授／副研發長兼產學合作辦公室執行長

經歷：台灣積體電路製造公司工業工程處副處長

學歷：哈佛大學商學院高階經理人班PCMPCL結業、加州大學柏克萊分校傅爾布萊特學者(Fulbright Scholar)、威斯康辛大學麥迪遜分校決策科學與作業研究博士

決策管理牽涉的層面相當廣，主要可由企業組織的設計、輔助決策的工具、人(企業)等3個角度來看。其中，改變「人」所需時間最長，但影響也最深遠，這個部分可先由改變「人看待決策的思維(mindset)」做起。

在許多人的觀念裡，決策似乎是高層主管的工作，員工只需執行主管做出的決策即可，然而過去三星集團(Samsung Group)轉型成品牌企業時，第1步做的並非擴編行銷預算，而是將決策權下放，藉由資訊系統的輔助，使三星成為決策型組織，以決策權來劃分組織，而非一般以功能區分。

以前的組織狀況是，A部門負責訂價、B部門負責採購、C部門負責生產，彼此間並不連貫，然而根據價量關係，價格會影響量，同樣的，採購成本會影響利潤，彼此間有連動關係。又比方採購部門專責採購機器設備及零件配料，然機器設備與產能息息相關，哪個單位對產能最瞭解？也許是生產單位，也可能是市場單位，所以採購機器設備時，這些單位應該一起做決策，而這就是決策型組織。

關於輔助決策的工具，從透過商業智慧(BI)、資料探礦(Data Mining)等蒐集資訊，到

萃取資訊以支援商業決策，IT都可提供協助，但更重要的是，組織必須跟著動。以前所謂企業流程再造，其實都是藉由IT進行自動化，將原本機械性的動作改為電腦化，而忽略企業營運更複雜的流程，其實是決策流程，因此，組織與決策流程也必須再造，才能協助企業在決策中有效進行資源分配，讓各部門各司其職，發揮綜效。

訓練組織中的每個人都有決策分析的想法，而非遇到問題時先反應給主管，等主管裁示如何處理才著手執行，如此在遭遇類似金融海嘯等重大危機時，每個人才能夠在最短時間內，於各作業環節做出因應之道，藉決策能力提升應變能力。

## 危機下的決策 取決於是否充分授權

通常危機都來得又快又急，且伴隨負面的結果，所以，企業面對危機時，可從反應的速度與針對衝擊所做的彌補2方面來看。

反應的速度與企業人員有關，如前所述，人的角色必須改變。現在每個人接收到的資訊太多，若所有人都要將資訊轉呈給主管，待主管做決策、下指令後才開始行動，反應速度不只太慢，甚至為時已晚。在企業裡，

主管如果不讓員工有判斷的機會，或經常推翻每1位員工的意見，那麼，就算薪水再高，工作也不會快樂和有成就感；培養員工具備判斷和決策能力，很多事情便可做第1時間處理。

因此，主管要適當的授權，這個權不是權利，而是決策的「所有權」(Ownership)，決策屬於誰，誰就必須為這個決策負責。另外，權與責不可分，一旦接受了這個決策的所有權，就必須接受這個決策的「當責」(Accountability)，做決策者應該負起責任(Accountable)。將此原則放到組織中，透過層級將人與工作任務展開，對號入座，使每個人的權責都非常清楚，每個切割出來的工作任務，都有決策負責人。

危機或風險所帶來的衝擊，若是可被計算(Calculated)或是可忍受的，那麼，危機也有可能是轉機。

企業不可能不做任何有風險的決定，因為就算企業不變，當環境改變，企業勢必也被迫跟著變，與其被動的接受突如其來的危機，不如主動計算可能招致的風險，做好可能的應變，動態的調整決策，反而是最沒有風險的作法，可將風險可能造成的負面影響降至最低。

## 企業的容錯能力 決定員工的決策能力

對的決策，不一定導致好的結果，假設企業的決策出現負面結果，一般都會先從負面程度的高低，來判斷事情的嚴重性。倘若先不看負面結果，而是追查其背後的決策過程，很有可能在當時的環境下做出的決策並沒有錯，換成老闆，也會做相同的決策，但是在決策者做出決策後，有其他因素導致了負面的結果，因此，主管如何看待負面結果相當重要。

1個企業或組織，必須有能力接受這種結果(即容錯能力)，否則，所有決策最終還是流向高層主管、甚至老闆，而老闆因公務繁忙、時間有限，若凡事皆需仰賴老闆下達指令，那麼，企業成長的規模可能會被老闆的時間所限制，長期來看，對企業而言是更大的損失。

若能透過授權，企業員工就可從決策過程中培養判斷能力，主管若有建議，可事後告訴他，但事前必須尊重其決策，唯有這樣，員工的決策能力才有機會提升，主管或老闆才能將時間分配至更具前瞻性的策略規劃工作上。(李明芳採訪整理)