

超級決策者

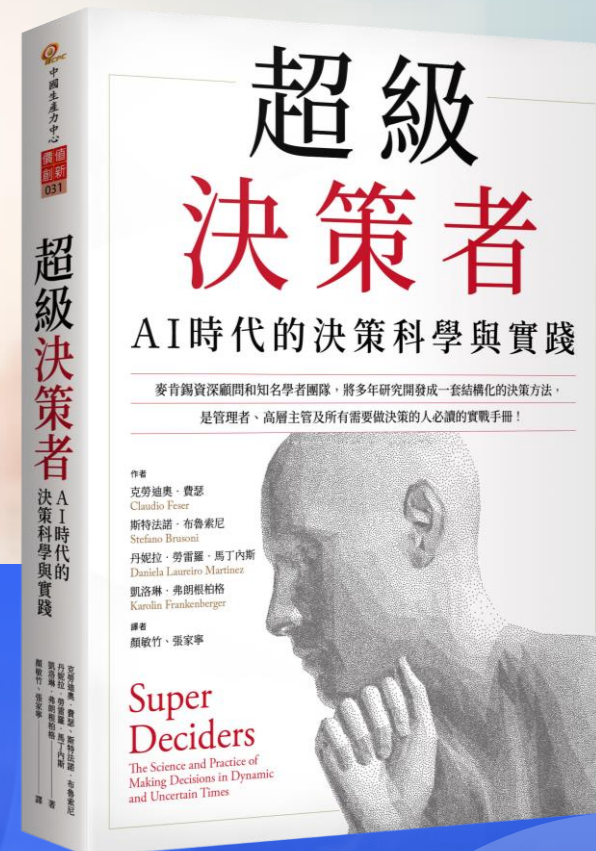


AI時代的決策科學與實踐

Super Deciders

The Science and Practice of Making
Decisions in Dynamic and Uncertain Times

CPC編輯部製作



超級決策-- 在未知中找到最佳解

在商業和生活中，我們每天都面臨著「非此即彼」的決策困境。像是：「我們要改良汽車原有的內燃機引擎、還是直接轉向開發電動車？」「我們應該在現有的組織結構上進行調整、還是打掉重來？」這些選擇往往關乎組織的長遠發展。

根據麥肯錫的研究，**管理層有近40%的時間都花在決策上**。管理大師彼得·杜拉克也指出，無論管理者想要做什麼，他們都是透過決策來達成的。**在所有領導技能中，決策能力與領導績效最為相關**。

本書將帶領讀者探索「決策導航器」方法，幫助您在充滿不確定性的環境中做出更明智的選擇，成為真正的「超級決策者」。





AI時代的決策挑戰

◆ AI對民主的潛在威脅

歷史學家尤瓦爾·哈拉瑞指出，AI將對民主制度構成嚴重威脅。民主的基礎在於深入的對話，而對話依賴語言。一旦AI可以操控語言，它或將摧毀我們進行獨立思考及交流的能力。

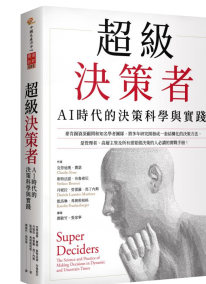
◆ 深度偽造的案例

2022年6月多位歐洲國家的首都市長都曾被一個由AI生成的影像所欺騙。這個偽造的影像運用了深度偽造的技術，以基輔市長的形象傳達了反對向烏克蘭提供武器的意見。

◆ 批判性思維的重要性

在AI能捕捉人類刻板印象並影響思考的時代，**透過本書的「科學實驗」方法，我們能培養批判性思維、突破認知局限，深化直覺與經驗的運用能力。**

各界讚譽



除了提供決策者可以從容應對市場動態變化的錦囊妙計之外，還探討了個人偏好、主觀感受及價值觀差異如何對決策產生影響。這些方法有助於形塑一套專屬於個人的判斷基準，在做決策時就能有意識地選擇真正符合自我價值認同的目標。

——阿蘭·貝賈尼（Alain Bejjani），曾任阿拉伯零售集團 Majid Al Futtaim Group 執行長

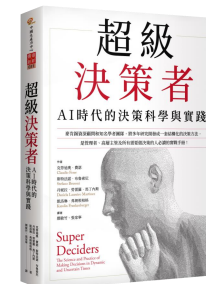
結合最新的研究成果與實戰工具，對於在商場上尋找方向的決策家們來說，無疑是一盞明燈。凡是想要在變化莫測的市場中立足的領導者和策略家，都應該仔細掂量此書的參考價值。

——安德烈·懷斯（André Wyss），工程建設公司 Implenia 執行長

生活就像險惡的商場一樣，充滿了變數。若要在這動盪的現實中站穩腳步，就要以更開放的態度擁抱所有可能性。書中提出的「決策導航器」集結了腦神經科學、管理學和心理學的最新研究成果，為人們提供了一個適用範圍廣泛且非常實用的系統化方法，能協助我們適應當今難以捉摸且快速波動的市場生態。

——芭芭拉·庫克斯（Barbara Kux），曾任多家知名企業董事及高階經理人

本書作者



圖片來源：LinkedIn

克勞迪奧·費瑟
Claudio Feser

麥肯錫公司資深顧問，致力於推動麥肯錫的全球領導力開發業務，也曾任麥肯錫全球股東董事會成員。著有《大規模領導力：麥肯錫領導力聖經》等暢銷書。



圖片來源：timgroup.ethz.ch

丹妮拉·勞雷羅·馬丁內斯
Daniella Laureiro-Martinez

畢業於義大利博科尼大學的戰略與創新管理學博士。在進入學術界前，她曾在拉丁美洲從事研究工作，**專精於小型企業發展相關議題，同時也為企業與政府提供相關諮詢服務。**



圖片來源：ifb.unisg.ch

凱洛琳·弗朗根柏格
Karolin Frankenger

聖加侖大學的戰略管理與創新學系教授。曾在麥肯錫公司歷練七年，隨後將研究聚焦在**企業轉型、生態友善、商業模式創新及循環經濟上**，並屢次獲得國際獎項。

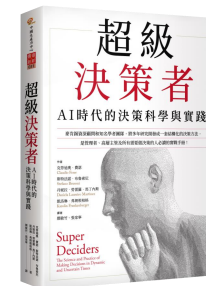


圖片來源：timgroup.ethz.ch

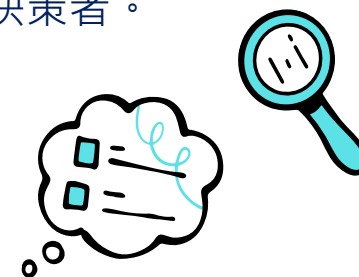
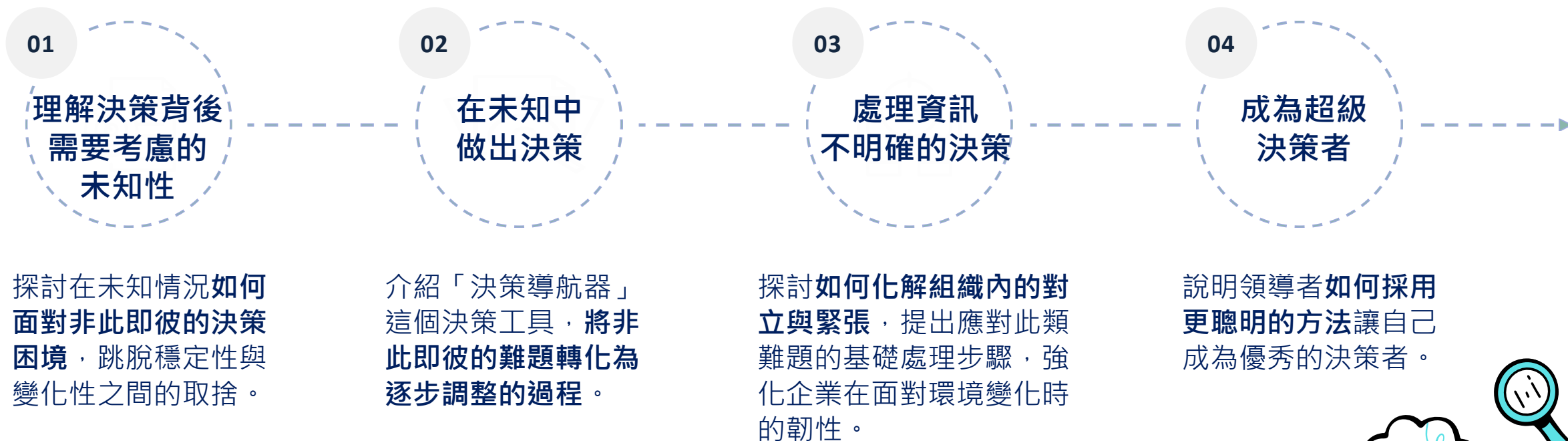
斯特法諾·布魯索尼
Stefano Brusoni

蘇黎世聯邦理工學院的科技與創新管理教授。特別重視那些身處於穩定企業的領導者**會如何在商業利益與社會期望之間取得平衡。**

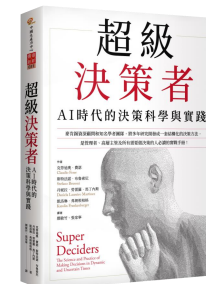
本書結構



本書主要為組織中的領導者設計，但無論是希望提升決策能力的專業人士，還是對決策過程感興趣的一般讀者，都能從中獲益。

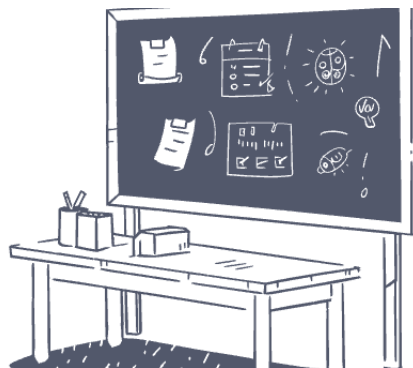


本書敘事



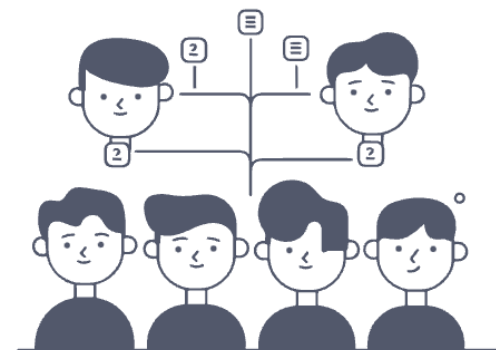
故事驅動的學習

本書透過說故事的方式帶領讀者展開探索的旅程，尤其是在充滿未知的動態情境下進行決策的科學方法。



六個相互銜接的案例

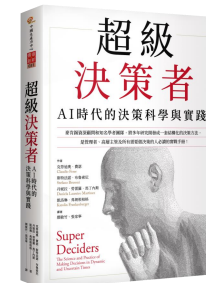
本書的故事由六個相互銜接的案例構成，逐步探討不同情境中的決策挑戰。這些案例模擬了真實世界中需要做出困難決策的典型場景。



對話式探索

故事的主軸是由一家旅行公司的執行長伊貝爾與年輕學者的對話逐步鋪墊而成，而縮短實務與理論間的距離。

故事主角伊貝爾的兩難抉擇



團隊合作困境

伊貝爾希望在團隊中共同做決策，但決策小組成員間關係緊張，尤其亞歷山卓總讓局面更混亂。

期望管理困境

董事長卡洛期望伊貝爾不只著眼於度過危機，而是趁機進行併購為未來布局。



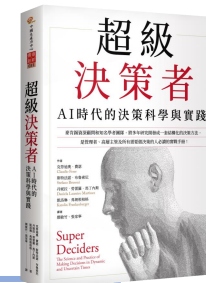
戰略方向困境

是否應啟動大規模成本削減計畫、放棄B2B業務，還是繼續相信B2B潛力並投資新技術？

人事決策困境

是否應讓亞歷山卓離開，另找能為團隊帶來凝聚力的人，還是採取更強勢的管理方式？

伊貝爾考慮讓亞歷山卓離開，並從競業挖角數位總監。但她擔心這可能造成其他員工誤解，增加公司內部不穩定性，且董事長明確表示不希望她現在就對管理層開刀。



決策的三種類型

既定條件下的決策

所有可能的選擇與對應結果都是已知的，結果不會有任何差錯；即便有風險，也只會造成微不足道的影響。例如簽署公寓租賃合約，你只有兩個選擇：簽或不簽。簽署後的結果很清楚，權利與義務都被條列於合約中。

帶有風險的決策

與既定條件下的決策類似，我們知道有什麼選項、也知道各個選項可能帶來什麼結果。不同之處在於，這種決策背後帶有機率性，我們無法百分之百確定會得到什麼結果。例如撲克牌或二十一點遊戲，玩家可根據已知牌組資訊評估獲勝機率。

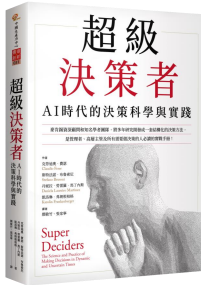
處於變動情況下的決策

所有可能的選項、結果和機率都是未知的。這種無法窮舉出所有結果的情況被定義為「大世界」。例如何時舉辦野餐活動、該去哪裡度假、今晚去哪裡吃飯，甚至是選擇與誰結婚等。這是生活中的常態，需要不斷調整預期。



運用「決策導航器」做出最佳決策

用於在動態和不確定的情況下，做出有效的決策。這個模型強調在做決策時要暫停、花時間並投入精力，去理解多個選項和潛在的假設。



圖/決策導航器(Decision Navigator)

步驟一：決策困境
辨認「利用與探索」的困境。

步驟二：潛在選項
在「利用與探索」之間找出潛在的選項

步驟三：方案適用的背景條件
使用七個決策捷思法（a到g），辨識每個選項背後的隱含相關假設。也就是說，我們需要具備這些背景條件，才適合執行這個方案。

步驟四：驗證
用事實來驗證方案背後的假設條件

步驟五：優化
如果我們找不到令人滿意的選擇，那就嘗試挑戰既有的條件限制、擴展選項範圍，我們便有機會優化原有的選項。

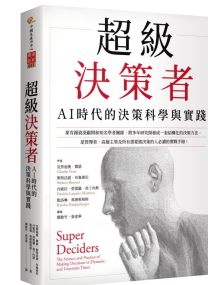
步驟六：解決方案
選出最終決定

1. 決策困境							
2. 在「利用與探索」之間的選擇		利用 ← → 探索					
潛在選項		潛在選項		潛在選項		潛在選項	
七個捷思法則	3. 方案適用的背景	4. 驗證結果	3. 方案適用的背景	4. 驗證結果	3. 方案適用的背景	4. 驗證結果	3. 方案適用的背景
a) 想達成的目標							
b) 能創新的機會							
c) 可運用的時間							
d) 利害關係人及競爭對手的動向							
e) 企業價值觀與文化							
f) 企業的優勢與信心							
g) 團隊的「情緒」或集體認知狀態							
5. 優化							
6. 最終解決方案							

決策導航器精神

- 探索選項
- 超越「非此即彼」的思維限制
- ↓
- 建立假設
- 基於現有資訊形成可測試的假設
- ↓
- 進行實驗
- 以實驗精神測試決策效果
- ↓
- 持續改進
- 從失敗中學習，不斷調整決策

謙而不卑的決策態度



要有效運用「決策導航器」，我們需要培養「自信的謙虛」態度。這種心態讓我們對自己的判斷能力充滿信心，但對於所使用的工具、理論或觀點，不視為絕對真理。我們需要對目前所掌握的知識保持開放態度，願意虛心學習、但也不避諱提出質疑。



「自信的謙虛」能幫助我們避免落入「達克效應」的陷阱，即知識或能力不足的人往往高估自己的判斷力與專業能力。高階主管特別容易陷入這種效應，因為他們可能缺乏時間深入了解技術細節，卻誤以為自己已有相當理解。謙遜是讓我們持續成長的力量。



在決策過程中保持開放心態，在新事實出現時願意更新觀點，這正是科學思維的核心，也是「決策導航器」能夠有效發揮作用的關鍵。

全台書店均有販售

汐止書坊

(02)2698-5897

新北市汐止區
新台五路一段79號2樓

承德書坊

(02) 2555-5525

台北市大同區
承德路二段81號B1

台中書坊

(04) 2350-5038

台中市西屯區
工業區38路189號

台南書坊

(06)213-4413

台南市中西區
大埔街52號

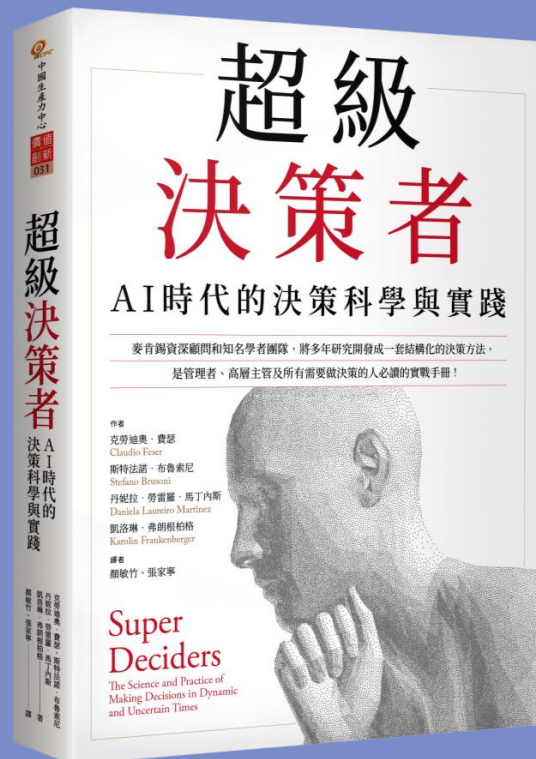
高雄書坊

(07) 336-2918

高雄市苓雅區
成功一路232號15樓



CPC線上書城



知識領航 創新價值



中國生產力中心
China Productivity Center

操能力俱樂部



Podcast 聽能力
耐操真實力 | 加持鈔能力



CPC線上書城
【探索更多經管書冊】



LINE官方帳號
【CPC經管知識家】

