



超級決策者

AI 時代的決策科學與實踐

前 言

「我們應該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？」「我們應該繼續拓展實體通路、還是改為發展電商平台？」「我們應該從零開始開發新的市場區塊、還是透過收購競爭對手來快速擴張事業版圖呢？」這些「非此即彼」的難題，是高階管理者每天都要面對的問題。要如何在兩相權衡中找出最佳解法，就是管理階層最重要的工作任務。根據顧問公司麥肯錫(McKinsey & Company) 的最新研究顯示，管理層有將近 40%的工作時間都花在做決策上 (De Smet et al., 2019)。管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 也曾寫道，無論管理者想要做什麼，他們都是透過決策來達成的 (Drucker, 1967)。

管理者的工作表現有很大一部分取決於他們做決策的品質 (Harrison, 1996)。研究顯示，在所有領導者應備的技能中，決策能力是與領導績效最為相關的技能(Hoffman et al., 2011)。

在商業領域中，正確的決策能為組織奠定長遠的優勢地位。同樣的，不合時宜的決策也可能會讓人悔不當初。我們可以從商用汽車的版圖變化來得到印證。傳統大廠一直以來都低估了市場對全電動汽車的需求，直到 2000 年代末期都不願意積極投資於電動車技術。而作為產業新秀的特斯拉則抓住這個商機，成功顛覆了傳統汽車行業的局勢，並於 2020 年 7 月成為全球最有價值的汽車公司。

讓我們將目光轉向數位平台的發展。2008 年，雅虎 (Yahoo!) 拒絕了微軟近 450 億美元 (約為當時 1.45 兆新臺幣) 的收購提案，從此錯失了高價套現的良機。另一方面，Instagram 的創辦人在 2012 年同意以 10 億美元將公司出售給 Facebook。然而，這個決定或許會讓原本的經營團隊感到扼腕，因為 Instagram 現已擠身全球最受歡迎的社群軟體之一。光是 2023 年，Instagram 就為母公司 Meta (前身為 Facebook) 創造了超過 500 億美元 (約為 1.65 兆新臺幣) 的收入，分析師估計其市值已超過 1,000 億美元 (約為 3.3 兆新臺幣)。最後，讓我們再看看生成式人工智慧 (Generative AI) 的例子。雲端運算龍頭 Google 遲遲未推出大型語言模型 (LLM)，使得 OpenAI 得以占得先機，旗下研發的 ChatGPT 在 2022 年底首度公開亮相後，就迅速搶占生成式 AI 服務市場的主導地位。

決策的重要性並不僅限於錙銖必較的商業領域，它同樣適用於生活中的各個方面。像是：我應該選擇怎麼樣的人作為我的人生伴侶？現在的伴侶是個適合結婚的對象嗎？還是我應該繼續尋找更理想的另一半？我和現在的伴侶應該保持現狀，還是開始計畫生育呢？我的職業生涯下一步該怎麼走？我應該留在目前的公司繼續發展，還是要換家公司、甚至換個職業？要做出正確的決策並不容易，尤其大多數決策都是在充滿未知的情況下完成的。這些未知可以從兩

個面向來理解：從外部來看，決策往往面臨資訊不足的挑戰，然而時間緊迫、未來趨勢難以預期、外在環境還會不停變化，處處都在動搖著我們的決策意志；從內部來看，我們的目標、喜好和動機也並非一成不變，而是會隨著具體情境不斷演變和調整。

雖然這個世界並沒有通用的公式能告訴我們如何準確無誤地做出決定，但是，如果我們能充分理解哪些因素會影響動態的決策過程、深入分析這些因素如何在不同情境中發揮作用，我們就能更好地掌握決策背後的邏輯和機制，進而提升決策的品質。

透過這本書，我們會討論如何完成這些決策步驟，達到「超級決策」的最終目標。本書會根據腦神經科學、心理學和管理學的研究成果，帶領讀者深入探討會影響決策的關鍵因素，並解釋如何將這些理論知識應用到實際情境中。特別是在動盪不安的環境中，我們要如何找到合適的方式來應對各種挑戰。

本書提出了一個名為「決策導航器」的決策方法，這個方法強調的實驗精神，就算是在充滿不確定性和動態變化的環境下，也能維持決策的良好表現。「決策導航器」希望人們能將決策看作一場實驗，目的是要營造學習的風氣。我們不應該對失敗的嘗試貼上汙名化的標籤；相反的，我們應該鼓勵人們將失敗視為進步過程中的必經之路，讓一次次的嘗試帶領我們開啟新知識與新視角的大門。

一個好的決策，不僅取決於我們遇到什麼樣的環境條件，也是我們內在的目標、喜好和動機所催生的結果。因此，我們希望透過這本書所提出的決策方法，能真正幫助讀者進行反思，更清楚地了解自身的價值觀及行動背後的驅動力量，進而找到適合自己的解決方案。

內文精選

本書的組成分為五個部分，我們將會帶領你逐步拆解如何做出「超級決策」。

在第一部分「理解決策背後需要考慮的未知性」中，我們會討論在未知情況下如何面對「非此即彼」的決策困境。具體地來說，這種困境強調了「利用現有資源」與「開發全新商機」的抉擇，因為這兩者往往互相制約，難以同時兼顧。我們的大腦在面對複雜的情境時，通常會傾向將其視為穩定性（利用現有資源）與變化性（開發全新商機）之間的取舍。要從中做出選擇並不容易。相對來說，穩定性有許多優勢，因為過往的經驗能讓我們對局勢更有把握；然而，當環境快速變化時，僅憑過往經驗已無法應對挑戰，此時勇敢求變也許才是更實際的做法。

第二部分「在未知中做出決策」會以腦神經科學、管理學和心理學的研究為基礎，並介紹「決策導航器」這個決策工具。這個工具能將「非此即彼」的難題，轉化為一個逐步調整、磨合的過程。我們可以透過探索更多可能的選項、建立假設、進行實驗、並持續改進決策內容，最終降低做出錯誤決策的風險。這個方法結合了「歸納法」和「演繹法」的優勢，創造出新穎且不受個人認知偏差影響的決策。值得注意的是，這個特殊的決策架構傳達了一個概念：大腦裡「理性的認知」與「感性的情緒」並非兩個獨立的存在，兩者始終會相互影響、也必須保持互動，才能促成優質的決策。

在日常的決策中，我們大多會憑藉直覺和經驗、用最有效率的方式迅速做出判斷。然而，若要在陌生的環境下做出帶有風險的決策時，單靠直覺和經驗可能不足以有效降低出錯的風險。這時，「決策導航器」就派上用場了。這個決策方法的步調相對緩慢、不過更為適用於做出重

大決策的過程。透過這個方法，決策者將以實驗為基礎、以學習為導向、並積極培養適應變化的彈性，以應對現實世界中的不同挑戰。

第三部分「處理資訊不明確的決策」探討了如何化解組織內的對立與緊張。這些挑戰通常來自於組織在「利用現有資源」與「開發全新商機」之間產生了矛盾；或者組織內部不同單位的出發點不同，因而同時推行了相互對立的策略。對此，本書提出了應對此類難題的基礎處理步驟，除了可以審視企業是否具備消化內部矛盾的能力、也能強化企業在面對環境變化時的韌性。

第四部分「成為超級決策者」說明了領導者如何採用更聰明的方法，讓自己成為優秀的**決策者**。有些領導者先天就具有決策的天賦，但是撇除這些人，每個人都還是可以透過自身的努力來提升這項技能。這部分會探討領導者如何提升自我價值，透過維持良好的認知狀態、提升認知能力、清楚地了解自己的立場與動機，從而在充滿未知的情境下依舊確保決策的品質，成為真正的「超級決策者」。

本書最後在「總結」的部分中，對書中提出的核心概念進行了全面回顧，並延伸探討了這些理念在個人決策者與組織實踐中的應用價值。

儘管本書的出發點是為各類組織中的領導者及潛在領導者而設計，也就是需要在動態環境中做出重大決策的高階主管，然而，我們的期望並不僅限於此。我們希望這本書的理念能啟發更廣泛的讀者群體，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。

自從 ChatGPT 推出以來，人工智慧所帶來的機會與危險就開始頻繁出現在大眾的討論當中。歷史學家尤瓦爾·哈拉瑞 (Yuval Noah Harari) 指出，AI 或將對民主制度構成嚴重威脅 (The Economist, 2023)。他認為，民主的基礎在於深入的對話，而對話則依賴語言。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，進而威脅民主的存續。目前人工智慧的發展日新月異，無論是透過文字、語音還是影像，都已經發展出能操控或生成現實的能力。舉例來說，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，以基輔市長維塔利·克里契科 (Vitali Klitschko) 的形象，向收聽者傳達了反對各國向烏克蘭軍隊提供武器的意見，同時警告烏克蘭戰爭的延長可能會加劇歐洲的移民問題。

決策的力量不僅僅體現在高階管理者的運籌帷幄上，也對每個人都產生了實際的影響力。尤其在這個時代，AI 已經能捕捉人類依據刻板印象所採取的行為模式，也就擁有了扭曲人類感知、並影響其思考方式的能力。在這樣的背景下，透過運用本書的「科學實驗」方法，我們能培養批判性思維、突破認知的局限，進一步深化直覺與經驗的運用能力。這種方法不僅能幫助我們訓練面對複雜情境時的判斷力，也能讓我們在快速變化的現實生活中做出更明智、更自信的決策。

有別於以往將個別決策視為不連續的獨立事件，本書將決策描述為在不斷變化的環境中持續探索與前行的旅程。因為決策具有路徑依賴性——我們所做的每一個決定都是相互關連的，目前的決策會受制於過去的選擇，而這些選擇又會影響未來的行動方向；決策也從來不是孤立

進行的——在做決策時，我們很難將自己完全與外界隔離。我們需要透過人際之間的互動來反思問題，定義出問題的處理範圍。

為了讓「超級決策者」的概念更加具體且易於實踐，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。藉由觀察書中主角如何與他人互動、這些互動如何幫助她理解自己所處的情境、並且最終做出最佳的選擇，我們希望能激發你對自身的反思，幫助你了解實作上的技巧，並對決策的科學有更深一層的認識。

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，帶領讀者深入體驗當中可能面臨的挑戰。內容涵蓋了人際相關的決策、公司戰略與業務擴展、組織變革的管理，以及工作與生活之間的平衡點等。此外，我們還會探討「選擇困境」(tough decisions)，也就是那些看似不存在最佳解的兩難問題。目前，這六個案例已被應用於瑞士聯邦理工學院 (ETH Zurich) 和聖加侖大學 (University of St. Gallen) 的高階 MBA 課程中，作為實務上的教學案例。

故事的主軸，是由一家旅行公司的執行長與年輕學者之間的對話，逐步鋪墊而成。我們期望透過這些對話，讓讀者感受到實際的決策過程會如何與相關科學研究結合，從而縮短實務與理論之間的距離。同時，本書也為那些希望進一步探索的讀者提供了額外的參考資料。

需要特別提醒的是，本書中的案例以及相關敘述純屬虛構。這些案例是基於我們在輔導與研究中多次遇到的典型情境創作而成，若有雷同，實屬巧合。雖然是虛構情節，但我們相信這些案例真實地呈現了現實世界中，在不確定性環境裡做決策時的特徵，因此具備相當的參考價

值。現在，讓我們跟著故事中的主角——阿爾卑斯旅遊集團 (ATG 集團) 的執行長伊貝爾·杜波瓦 (Isabelle Dubois)，共同踏上探索決策科學的旅程。

目錄

第一部分 理解決策背後需要考慮的未知性

第 1 章 如何做出精準預測

第 2 章 情境一：人事決策

第 3 章 探索潛在機會，從中找到最佳決策

第二部分 在未知中做出決策

第 4 章 情境二：戰略發展

第 5 章 列出選項的背景條件並進行驗證

第 6 章 情境三：企業成長

第 7 章 發想出更好的選項

第三部分 管理不確定性決策所產生的張力

第 8 章 情境四：實施計畫

第 9 章 推動組織改革

第四部分 成為超級決策者

第 10 章 情境五：在工作與生活之間取得平衡

第 11 章 提升決策能力

第 12 章 情境六：「不得不」做出的決定

第 13 章 做好「犯錯」的準備

第五部分 總結

第 14 章 故事的尾聲

第 15 章 全書回顧

作者介紹

克勞迪奧·費瑟 (Claudio Feser)

克勞迪奧·費瑟是麥肯錫公司 (McKinsey & Company, Inc.) 的資深顧問，在他擔任管理顧問將近三十年的期間內，領導過麥肯錫的希臘與瑞士分部、致力於推動麥肯錫的全球領導力開發業務，也曾任麥肯錫的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》 (Leadership at Scale: Better Leadership, Better Results) 等暢銷書。

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

丹妮拉·勞雷羅·馬丁內斯畢業於義大利博科尼大學 (Bocconi University) 的戰略與創新管理學博士學位。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。

凱洛琳·弗朗根柏格 (Karolin Frankenberger)

凱洛琳·弗朗根柏格是聖加侖大學的戰略管理與創新學系的正教授，同時也是該校科技、管理與法律進修學院的院長。在進入學術界之前，她曾在麥肯錫公司歷練了七年。隨後，她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。

斯特法諾·布魯索尼 (Stefano Brusoni)

斯特法諾·布魯索尼是一名哲學博士，畢業於英國薩塞克斯大學 (University of Sussex)。目前是蘇黎世聯邦理工學院 (ETH Zurich) 的科技與創新管理教授，同時也擔任該校終身學習部門的副校長。在他的研究領域中，他特別關注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。