

TIGAO TUANDUI

JUECELI

DE 51 TIAO ZHIYE FAZE

让每位决策者在第一时间做出最正确的决策

提高**团队决策力**的
51条职业法则

蒋巍巍 石玉峰◎编著

北京工业大学出版社

提高**团队决策力**的
51条职业法则

蒋巍巍 石玉峰◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

提高团队决策力的 51 条职业法则 / 蒋巍巍, 石玉峰编著.
—北京: 北京工业大学出版社, 2014.8
ISBN 978-7-5639-4004-2

I. ①提… II. ①蒋… ②石… III. ①企业管理—经营决策—通俗读物 IV. ①F272.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 156297 号

提高团队决策力的 51 条职业法则

编 著: 蒋巍巍 石玉峰

责任编辑: 刘学宽

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九州财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 17.5

字 数: 210 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4004-2

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

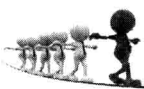
(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

美国著名决策大师赫伯·西蒙说过：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”决策是团队的命脉所在。在关键时刻，一个正确的决策能使团队起死回生，而一个错误、不切实际的决策会使公司濒于破产。大多数情况下，决策者需要具有一种远见卓识的能力，而这种能力取决于决策者长期的经验积累。

我们都知道，团队工作中执行很重要，但决策更重要。因为错误的决策加上超级的执行，反而会让团队更深地误入歧途。什么是决策？决策就是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。主体可以是团队，也可以是个人。

现代管理学者彼得·德鲁克认为，团队的决策者必须明确：哪些事情是一般性的，从而使用已经确定的、最优的程序进行处理；哪些事情是新的、非常规的，需要从全新的角度加以思考，并以特殊方式进行处理。此外，决策思考每个问题时，都应注意



其真正的根源，注意解决方案在实际环境下实施的前提条件和局限性。这样更利于团队的决策者做出正确决策。

从团队的发展看，现代化管理越来越复杂，分工越来越细密，随着市场深入发展，团队间竞争也越来越激烈。在这种形势下，团队要及时准确地做出决策，单靠团队管理者或者是团队成员的知识、能力是远远不够的。这就需要建立一套科学的决策体制，使团队在决策过程中集思广益、博采众议，避免失误。因此，提高团队决策力就是每个团队的当务之急。

如何提高团队的决策力？

决策有什么陷阱？

优秀决策者应该具备怎样的特质？

团队高效决策有哪些关键之处？

.....

这些问题，在本书中都会有详细的介绍。全书内容精炼，简单易实用，适合每一个团队、每一个人阅读。希望本书能够引领读者拨开决策迷雾，成功地决策，将团队领向成功、领向辉煌。

目 录

第一章 决策力的重要性

- 职业法则 1：正确认识决策的概念及特点 / 003
- 职业法则 2：明确团队决策的优缺点及其主要方式 / 007
- 职业法则 3：决策前要先了解决策的类型 / 011
- 职业法则 4：决策是把双刃剑 / 016
- 职业法则 5：小心决策失误 / 018
- 职业法则 6：决策失误后的应对措施 / 025
- 职业法则 7：有效提高决策力 / 030
- 职业法则 8：想要快速有效地做决策，需掌握七个步骤 / 034
- 职业法则 9：有效决策才是决策力的关键 / 043

第二章 优秀决策者的特质

- 职业法则 10：优秀决策者应具备的九大特质 / 053
- 职业法则 11：从动态中寻求最优决策方案 / 057
- 职业法则 12：决策时应遵守正确的指导原则 / 061



提高团队决策力

51 条职业法则

职业法则 13：决策者应避免错误决策 / 064

职业法则 14：提高决策者的决策能力 / 068

职业法则 15：团队管理者的四要四不要 / 075

第三章 团队高效决策的关键

职业法则 16：果断出击 / 081

职业法则 17：主动灵活 / 087

职业法则 18：准确预测 / 091

职业法则 19：善于倾听 / 094

职业法则 20：边干边学 / 097

职业法则 21：相信直觉 / 099

第四章 认清决策

职业法则 22：克服决策过程中的盲点 / 109

职业法则 23：避免陷入决策分析的误区 / 112

职业法则 24：小心决策中的五大心理陷阱 / 116

职业法则 25：学会避开决策思考陷阱 / 129

第五章 洞察力是激发决策的源泉

职业法则 26：真正认识洞察力 / 137

职业法则 27：想要决策正确，就要有非凡的洞察力 / 140

职业法则 28：有远见，有未来 / 144

职业法则 29：提高洞察力需要团队的共同努力 / 152

职业法则 30: 巧妙运用洞察力 / 157

第六章 有好计划，才有好的工作效果

职业法则 31: 要想工作有头绪，就要善于做计划 / 163

职业法则 32: 了解计划的含义与习惯 / 168

职业法则 33: 合理安排工作 / 172

职业法则 34: 团队管理者不能没有计划 / 179

第七章 自信是决策成功的基础

职业法则 35: 敢闯敢干，有胆有识 / 187

职业法则 36: 自信是领导者的制胜法宝 / 196

职业法则 37: 自信是迈向成功的第一步 / 199

职业法则 38: 克服做决定时缺乏自信的毛病 / 203

职业法则 39: 避免过于自信的决策 / 207

第八章 冷静是正确决策的保障

职业法则 40: 冷静是最简单的领导智慧 / 215

职业法则 41: 沉着冷静，为上级创造第二次决策机会 / 218

职业法则 42: 成大事者需养静气 / 221

职业法则 43: 心态平和做决策 / 225



第九章 做决策要有海纳百川的胸怀

职业法则 44：决策者要有宽广的胸怀 / 233

职业法则 45：小不忍则乱大谋 / 242

职业法则 46：严于律己，宽以待人 / 244

职业法则 47：乐观豁达有益于调动团队智慧 / 249

第十章 学会应对危机

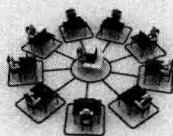
职业法则 48：决策者必须充分认识和了解危机决策 / 255

职业法则 49：应对危机，学会换位思考 / 261

职业法则 50：掌握危机处理的程序和基本措施 / 265

职业法则 51：要有“杞人忧天”的危机意识 / 268

第一章 决策力的重要性



无论你是团队管理者还是团队成员，都必须充分认识到，决策是生死存亡之道。要知道，100个行动也无法挽救一个错误的决策。

什么是决策力？决策力就是组织或个人在关键时候作出正确决定的能力，决策对团队发展的重要性是毋庸置疑的，因为决策的失误才是团队最大的失误。在瞬息万变的社会，决策力应是每个人必须具备的基本能力。

职业法则 1：正确认识决策的概念及特点

明确做还是不做，叫决；明确用什么方法和工具做，叫策。
决策，就是做出用什么工具和方法去达成什么目标的难以逆转的决定。

决策是团队做任何事情的第一步，即先要决定做什么，然后才是怎样做的问题。可以这样说，决策是工作的基础。没有决策，团队工作就不会有目标，更不可能达到团队既定的目的。也许有人会认为决策谁不会做，我们每天都在做决策。不要小看决策，决策在工作中的作用是至关重要的。它关系到整个团队的未来走向，因此它也是团队当中最费神、最具风险性的核心管理工作。

决策就是做出决定或选择。决策是团队管理中经常发生的一种活动。它是为了实现特定的目标，根据客观的可能性，在占有一定信息和经验的基础上，借助一定的工具、技巧和方法，对影响目标实现的诸多因素进行分析、计算和判断择优后，对未来行动做出决定。其主体可以是团队也可以是个人。



正确理解决策概念，应把握以下几层意思：

一、决策的概念

1. 决策要有明确的目标

决策是为了解决某一问题，或是为了达到一定目标。确定目标是决策过程的第一步。决策所要解决的问题必须十分明确，所要达到的目标必须十分具体。没有明确的目标，决策将是盲目的。

2. 决策至少要有两个以上的备选方案

决策实质上是选择行动方案的过程。如果只有一个备选方案，就不存在决策的问题。因此，至少要有两个或两个以上的备选方案，团队成员才能从中进行比较、选择，最后确定一个大家都比较满意的方案作为行动方案。

3. 选择后的行动方案必须付诸行动

团队工作中，如果选择后的方案不付诸行动、实施，那么，做了决策也等于没做一样。决策不仅是一个认识过程，也是一个行动的过程。

一群老鼠吃尽了猫的苦头，它们召开全体大会，号召大家贡献智慧，商量对付那些猫的万全之策，争取一劳永逸地解决事关大家生死存亡的大问题。

众老鼠冥思苦想。有的提议培养猫吃鱼吃鸡的新习惯，有的建议加紧研制毒猫药。最后还是一只老奸巨滑的老鼠出的主意让大家佩服得五体投地，连呼高明。那就是给猫的脖子上挂上个铃铛，只要猫一动，就有响声，大家就可事先得到警报，躲起来。

这一决议终于被一致通过，但决策的执行者却始终产生不出

来。高薪奖励，颁发荣誉证书等等办法都用上了，但无论什么高招，都没有老鼠站出来去执行这一决策。至今，老鼠们还在自己的各种媒体上争论不休，也经常举行会议。

这个故事告诉我们一个道理，那就是再好的决策，如果不能够去行动，那么任何决策都是没有意义的。决策与想法不在于多么英明，而在于能否实行。管理者不仅是个决策者，还是个不折不扣的行动者。在一个团队里，执行很重要，但是决策更重要。错误的决策加上超级的执行，反而会让团队更深地误入歧途。

二、决策的特点

想要深入地了解决策力，要先知道决策的特点，掌握其特点能够更好地认识决策力，运用决策力。决策的特点主要以下几点：

1. 目标性

决策目标，也就是说决策到底要实现什么样的目标，解决什么样的问题，要有目的性和目标性。任何团队决策都必须首先确定团队决策活动目标。目标是组织在未来特定时限内完成任务程度的指向和标志。团队决策是为了实现团队在某一时间内的特定目标的活动，没有目标就无从决策，目标已经实现，也就无须开展决策活动。

2. 超前性

超前属于决策的自然属性，也就是说在问题解决之前，只有发现问题才有决策。发现了问题才有一个决策的过程，在问题解决之前，是需要决策的，这是超前性。

3. 选择性

选择性是什么？就是在要进入决策之前必须要有若干个备选



方案。没有备选方案就没有选择。

4. 可行性

可行性是指所有的决策方案都应该是可行的。不可行的决策只是空谈，不是科学决策。

5. 满意性

决策的原则是满意原则，而非最优原则。最优原则往往只是理论上幻想，因为它要求决策者了解与团队活动有关的全部信息；要求决策者能正确地辨识全部信息的有用性，了解其价值，并能根据此制定出没有任何疏漏的行动方案；要求决策者能够准确地计算每个方案在未来的执行结果。

然而，在管理过程中，这些条件是难以具备的。首先，决策是面向未来的，而未来不可避免地包含着不确定性。其次，人们也很难识别出所有可能实现目标的备选方案。另外，由于信息、时间和其他因素局限也使管理者难以做到最佳。“没有最好，只有更好”。管理者通常采纳一个令人满意的，即在目前环境中是足够好的行动方案就可以了。

6. 过程性

决策是一个过程，而非瞬间行动。决策是为达到一定目标，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的分析判断和抉择的过程。一般认为，决策过程可以划分为四个主要阶段，即：

- (1) 找出制定决策的理由；
- (2) 找到可能的行动方案；
- (3) 对诸行动方案进行评价和抉择；
- (4) 对于付诸实施的抉择进行评价。

因此，决策实际上是一个“决策—实施—再决策—再实施”的连续不断的循环过程。

7. 普遍性

决策是团队日常活动的重要内容，即决策无处不在，无时不有。决策渗透在管理的计划、组织、领导和控制等职能中。无论是各层级管理者，还是一般员工；无论是生产领域、市场领域，还是财务领域，都不可避免地面临着新问题或出现新机会，因而都必须就如何科学地解决问题或利用机会做出决策。另外，进行一项特定决策本身是一个更复杂的过程。例如，制定评价方案阶段之前需要确立评价标准，而如何制定评价标准则是一种决策。所以决策是由众多人参与，存在于事物的整个过程中的，它具有明显的普遍性。

决策力在团队中的重要性是毋庸置疑的，如果一个团队没有了决策力，那么这个团队离被对手和市场淘汰也不远了。决策贯穿整个团队的发展，它的正确与否将直接关系到团队的生存与发展。因此，团队中的每个人都应重视对决策力的认识和提高，只有这样团队才能在竞争中生存与进步。

职业法则 2：明确团队决策的优缺点及其主要方式

团队决策是为充分发挥集体的智慧，由多人共同参与决策分析并制定决策的整体过程。其中，参与决策的人组成了决策团队。

团队决策是一门学习、适应和掌握的工作技巧，在抱团打天



下的时代，更需要掌握有效的群策群力方式。领导方式要从传统型向参与型转化，由过去的自我决策、挥挥手就可以决定向共同决策、授权决策过渡。

共同决策就是要求领导把自己当成团队中的一员来参与意见，而不要用权威去压制别人的意见。而授权决策就是给团队成员充分自主权，让团队成员决定该怎么做，这要求有更高的参与性。

团队决策最重要的目的之一，就是希望透过彼此的脑力激荡，每个人尽可能丢出最多的点子，这样就可以找出最好的方案。团队决策的好处是：信息量不断扩大，知识随之增长；多种不同的观点在一起能比较出各自的优势。

一、团队决策的优势

1. 有利于集中集体智慧

团队决策有利于集中不同领域专家的智慧，应付日益复杂的决策问题。通过这些专家的广泛参与，专家们可以对决策问题提出建设性意见，有利于在决策方案得以贯彻实施之前，发现其中存在的问题，提高决策的针对性。

2. 有利于增加信息渠道

团队决策能够利用更多的知识优势，借助于更多的信息，形成更多的可行性方案。由于决策团队的成员来自于不同的部门，从事不同的工作，熟悉不同的知识，掌握不同的信息，容易形成互补性，进而挖掘出更多的令人满意的行动方案。

3. 有利于决策的全面性

团队决策还有利于充分利用其成员不同的教育程度、经验和背景。具有不同背景、经验的不同成员在选择收集的信息、要解决问题的类型和解决问题的思路往往都有很大差异，他们的广