

罗杰·道森 著
Roger Dawson

决策力 Power of DECISION

如何随时做出正确的

商业决策
个人决定

上海交通大学出版社

“商道”系列丛书

决策力

——如何随时做出正确的商业决策和个人决定

[美]罗杰·道森(Roger Dawson) 著

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策力/(美)罗杰·道森著;统合译. —上海:上海交通大学出版社,2004

(商道系列丛书)

ISBN 7-313-03864-X

I. 决... II. ①罗... ②统... III. 商业经营—经营决策 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 095782 号

本书版权由中国台湾实践家文化传播事业有限公司授予版权贸易合同登记号:图字:09-2004-196 号

决策力

——如何随时做出正确的商业决策和个人决定

罗杰·道森 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:890mm×1240mm 1/32 印张:7.375 插页:4 字数:158千字

2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷

印数:1-5670

ISBN7-313-03864-X/F·522 定价:20.00元

版权所有 侵权必究

作者序 决策是人生的基石

我们一生所做出的决定会成为人生的基石。有些决定很糟、有些很不错。我们都知道自己所做过的重大决定，这些决定造成很大的压力或烦恼。我们每天都在制定数千个决策。做对的决定，比其他事情产生的影响都大得多。

制定适当决策的能力是一生中最重要的一种能力，过去犯的错都可以追溯至当初错误的决策。但更重要的是，未来的发展关乎于你的决策能力。

我在某一年冬天出差到曼哈顿时，忽然有了这样的想法。当时我的大儿子正在换不知道第几个工作，所以我找他陪我同行，我们搭机提早一天到达纽约，四处走走看看。我喜欢纽约，因为这是个差异相当悬殊的城市，这里充满了希望和绝望、财富和贫穷，当然也有精致和粗鄙。

我问儿子想看些什么，他说想看看自由女神像。我忽然很兴奋，因为我当年从英国移民来美时，从飞机上第一次看到了纽约港和天使岛上的自由女神像，但是却从来没有到过天使岛。



制定正确决策的能力对人生的影响最大

所以我们在一个寒风刺骨的晚上搭渡轮来到了天使岛，儿子想下船看看曼哈顿的风景，可是我却觉得天气太冷想躲在建筑物里面，但是儿子还是坚持外出。

所以我们沿着海堤走在天使岛的岸边，华尔街、世贸中心、克莱斯勒大楼和帝国大厦等纽约地标全都一览无遗。正当我十分忘我地欣赏着美景时，儿子忽然说：“爸，你看，你的名字刻在美国移民荣誉墙上呢！”我看着自己的名字刻在第94号板上，原来孩子们一起到这里帮忙重建天使岛，而且要求把我的名字刻在墙上，表示我对这里的贡献。当时我一点也不觉得冷，内心有的是一股暖流。

我回想所有令我来到美国的决定，当年我只有20岁，在英国的连锁家电维修店工作。机缘巧合使我接下了渡轮摄影师的工作，我当时为了这个决定苦恼了整整一个星期。后来，我踏上了未知的旅程，这条路带领我找到第一位妻子、也是我三个孩子的母亲，在加州成家立业。接着我又想到了36岁时工作上的挣扎。当时的工作是食之无味、弃之可惜，我更为此烦恼了一年。最后，我决定冒险投入不动产业，投资不动产大赚好几百万美元（也赔了不少）。



过去与未来的自己就是制定正确决策的结果

接着我又想到了六年后发生的事，我当时离开加州最大的不动产公司成为全职演讲者，这个不明确的决定却成为我一生中最明智的决策。决策确实是我一生的基石。过去与未来的自己，就是制定正确决策的结果。

我将在本书中指导你如何做出正确的决定。过程很有趣，你也会学到一生中最重要能力。

目 录

第1章 // 1

良好决策者的素质

第2章 // 13

分类决策

第3章 // 26

规划决策

第4章 // 40

凭直觉做决定

第5章 // 54

发展快速理解

第6章 // 72

扩展选择

第7章 // 87

逻辑决策

第 8 章	//	104
因果对照表与决策树		
第 9 章	//	125
协商		
第 10 章	//	149
通往自信决策的障碍		
第 11 章	//	168
决策的风格		
第 12 章	//	187
伟大决策者的九个特质		
附录	//	211
成为自信决策者的 21 天养成计划		

第1章 良好决策者的素质


詹姆斯麦克·哥德史密是20世纪50年代巴黎的一位百万富翁，经营一家著名的制药厂 Laboratories Cassene。这家公司成立三年后成为法国最成功的企业之一，当他与继承了7500万美元的美丽妻子结婚时，他才不过24岁。

但是，1957年7月10日早晨，这一切遭逢巨变。由于哥德史密的几个不明智的决策，他濒临财务和个人生活的危机。要不是有一些好运气、偶然和快速的思考，哥德史密可能会因轻率而牺牲。

打从哥德史密创业之初，公司便以极快的速度成长扩张。他买下在法国销售美国药品的权利。这的确是明智的决策。他的企业很快就达到每年将近300万美元的总收入。他又将财富投资到设立新药品仓库和研究开发新药上。然而，有太多年轻的企业家在初期创业成功之后，便开始更大的梦想，远远超出他们财力所能负担的范围。

1957年春天，药厂的销售额直线下滑。面临财务和个人危机，哥德史密开始和两位意大利投资家商谈，决定卖出公司的50%股份。三周后，投资家改变主意，要求他以同样的金额卖出公司的80%股份。哥德史密顿时瞠目结舌。将公司的大部分掌控权交出去，对他来说是个很大的打击。他以当初创业时同样的自信，决定拒绝这个提议案。

哥德史密在做出这个决定时，的确需要很大的勇气。不幸的是，结果似乎不太乐观。7月初，这个24岁的幸运儿



便面临破产的境地。就在债权人马上就要发现他无法付款的时候,哥德史密买了一份报纸。他预期会在头条看到 Laboratories Cassene 转让的消息。意想不到的,他看见的却是银行大罢工的消息,这样一来整个法国的金融要瘫痪到下个星期。这对哥德史密来说简直是天赐的恩典。他的债权人由于银行关闭而无法收债,对他来说正可以趁此时机扳回一城。

隔天早上,他立刻和竞争对手 Laboratories Roussel 通电话。月底之前,他打算卖出一切,除了一项药品权利金之外(藉此他的家庭可赖以维生)。他以超过 25 万美元的价格卖掉公司(当时这已是个天文数字!),然后去西班牙休假。

今天,哥德史密是个拥有跨国集团的亿万富翁,也是个优异的决策者,他坚信自己的直觉力——事情不是更好就是更糟。

决策是生命的建构基石

我们所做的决定有多重要?哥德史密的人生故事证明,决策具有永远影响你一生的力量。当然,我们会意识到哪些是生命中最主要的决策,因为这些决策会带来最大的压力。但主要决策并不是唯一会影响我们未来的决策。我们每天总要做出好多个决定,没有比做出正确决定的能力更能影响我们的人生。你所达到和无法达到的目标,都可以归因于你所做的决定。更重要的是,一切的希望、梦想、目标,都仰赖于你是否具有可以做出明智决策的能力。

奇怪的是,似乎没人知道如何做出最佳决策。在我作为公开演说家的生涯当中,每年必须旅行 10 个月。只要时

间许可,我都会在活动开始前一个晚上,与对方公司的总裁共进晚餐。我想要了解是什么因素让公司最优异的人员表现如此杰出。于是我开始对做决策这个主题深感兴趣,将问题集中在“这些成功人士如何做出正确决策,程序如何,他们是否在公司里采纳他人的意见”?

我发现这些优秀企业家几乎没人知道自己如何做决定。他们掌管1000万美元的工作从不会失眠、手软,然而,回答我的问题时,却有些结巴了。“我们没有做决策的方法。”他们说,“有时候,只是顺势出招,结合天时地利人和,便大有斩获。”很令人惊讶吧!我很怀疑,如果他们对于决策多了解一些时,他们的潜力会有多大!

你的决策程序又如何?如果你觉得不好,你的决策绝对不是唯一的一个。美国经理人协会调查指出,商业人士只做出50%正确的决策。这正说明经济的力量。即使只有一半的决定是对的,企业仍然可以成功。但对我而言,只做出一半正确决策,不过是个借口。



区分决策程序中的决定

在下面几章中,我将教你如何以更好的方法做出更明智的决策。先从改变对做决策的看法开始。要成为较好的决策者,你必须专注在决定之上,并专注于决策过程。一旦你仰赖这种过程,你就有自信做出更好的决策。

下面的三个案例必须做出改变人生方向的个人决定。三个人都对做决定感到迷失彷徨。第一个案例是一位给我写信的意大利人,他想要搬到加州。他的事业机会在等待着他,他觉得自己应该会很成功。但是,这表示他必须离开

妻儿至少五年。他应该去吗？

其次是有位从旧金山打电话给我的女士。她的丈夫被指派到圣地亚哥，至少会在那里待上一年或更久的时间。然后他们可能会提升他，接着可能会调到旧金山湾区的总公司。她无法决定是否要把他们的房子卖掉，跟着搬到圣地亚哥，或者待在那里等他回来。我可以帮助她做决定吗？

第三个案例，则是一个来参加研讨会的年轻人。他说有个朋友找他合伙。但是他们还没认识很久，不知道是否可以信任那个朋友。他想要知道如何评估决定：那个人可以信任吗？

我研究了这三个案例，我发现要做出最佳决策有个很重要的技巧。在第一个案例中，那个意大利人需要的技巧是正确分类他的决定。不可使用二分法，而应该以创意思考寻找更深刻的答案。我告诉他如果他要离开家人五年，他会失去伴随两个女儿成长的经验。他应该思考的是找出举家移居加州的方法，而不是是否要离开家人。

至于旧金山那位女士所面临的两难，我只是告诉她，如果她在乎婚姻，她应该立刻搭下一班飞机到圣地亚哥去。如果她让丈夫独自过活，可能会危及她的婚姻。使用逻辑决策技巧，她留下来显然会失去一切。

最后是有关研讨会里一位年轻的男士，他问我该不该和朋友合伙做生意，我回答他如果这是他非常想做的事，就应该去做。他的问题在于，他的直觉告诉自己不能信任这个人，我告诉他当他找到合适的人时，就没有什么会阻止他去做，也不会询问陌生人的意见了。



制定决策的后果

这些例子告诉我们,无法做决定会使我们无法向前,令我们无法思考清楚,了解自己的感觉。每次做决定时,我们都会越来越了解自己。我们变成了这些决定的核心,而且这些决定会影响周围所有的人。

想想你一生所做的三个最重大的决定,如果你当初走了不同的方向,现在的人生会如何?如果你和第一个热恋的对象结婚会如何?如果你接受了当初拒绝的工作会如何?如果你选择了当初没走的那条路,现在会怎么样呢?

当然,回顾你所做的决定,你可以很轻易地说明自己做决定的原因。但是你可能会想,就在你决定的同时,也失去了一些机会。或许就在你拒绝一个机会时,可能就错过了这个机会将带给你实现梦想的另一个机会。



评估你的决策能力

下表是我们根据每日生活所想出的决策,请按照最低的1分到最高的10分,评估你的决策能力。

决策类型	分数
事业决策	
如何花钱的决策	
个人人际关系的决策	
事业动向的决策	
与孩子有关的决策	

(续表)

决策类型	分数
投资决策	
与父母有关的决策	
总分	

把答案放在附近,当你读完本书后再测试一次。我将在后面几章解释各种技巧,你将会发现自己有了显著的进步。



我们有时会犯下明显的决策错误

你是否想过在做事业决策时到底哪里出了问题?我家附近有一间餐厅,两年内换了六个老板。我本来想去捧场,哪怕只是去吃顿午餐也好,但餐厅最后一次开张时我正在外地巡回演讲,在我回来前餐厅就高挂出租的牌子了。只要稍为研究就可以知道,这间餐厅的问题是开在了大多数都是退休老人居住的地区,上馆子吃饭通常都是年轻人的事,而且这里的交通也很不方便。

电视台主管在转播纽约喷射机队与奥克兰突击者队的橄榄球赛时犯下了致命的错误。比赛剩下2分钟,喷射机以32比29分暂时领先,当时联播网就将节目改播电影。但就在最后的2分钟里,奥克兰有2次得分,并最终,最终以43比32分获得胜利,全国不知多少电视台主管因此自责失职。

1960年我首次到洛杉矶时,28层楼高的市府大楼比当时市区内的第二高楼高了3倍。光是在过去的五年里,整个洛杉矶城的天际线就变了,充斥着高耸的大楼。建筑商

不断地盖着商业大楼,却没有大众运输系统可让人乘坐。而过去的两年,在洛城搭乘每条通勤线的平均时间从45分钟变成了75分钟。市府怎么能让人盖新大楼却完全没有想过要如何方便人们到这些地方来工作呢?



时机正是自信的决策者最大的特点

虽然没有绝对的路可以做决策,但是自信的决策者都有一个共同的特点:他们都有不同寻常的时机感,知道何时该做决策。我一位朋友在退伍后,向祖母借了500元钱开始帮人修理复印机,购买坏掉的复印机修好后再卖出。

1960年,日本的佳能决定投入复印机事业,他们找上我的朋友担任新英格兰地区的经销商。他把握这个机会并成为美国最大的佳能经销商。后来他以高价将公司卖给一家集团,并将钱投资在汽车业。他来见我们时乘坐的是私人的直升机。想知道他是怎么对我说的吗?他说自己的成功是天时地利,但更重要的是要知道自己占了天时地利的好位置。大部分的人跟着感觉走,最后不是说自己占了天时地利,就是放弃而不继续向前。如果他们放弃了机会,之后就会说真希望我早点知道占了一切好处,可是我当时完全不知道。所以,成功的关键在于知道自己占对了好位置。

自信的决策者知道如何有效制订决策,所以他们清楚天时地利的条件。不论你要强迫自己做决策,或是遇到机会裹足不前,都是你的个性问题。如果你是个急性子的人,可能会很快就做出决策,有时这样并不好。慢下来反而会让你有长足的进步。

如果你是个慢郎中,你可能会慢慢地决定事情。我要

告诉你一个直捣问题核心的方法,让你不只能很快地做出正确的决定,还能让你卸下制定决策时的压力。



权力委任:训练人员做决策的艺术

自信的决策者还有共同的特点,就是权力委任。他们知道何时该让别人做决策,除非你知道要如何训练人员做决策,否则永远也无法委任自己的权利。很多主管懂得如何做决策,但却是靠直觉而不是靠能力。

本书将介绍如何成为自信的决策者以及如何训练人员能自信地做决策。授权是业界的行话,也就是让问题的直接负责人做决策。如果有良好的决策系统,你就能让下属做决定,而不会要他们一直来征求你的意见,这才是聪明的做法。



接受含糊是决策重要的一部分

自信决策者的第三个特点,就是能接受不明确。善于分析的人活在非常死板的世界里,只要事情明确就天下太平了,可是一旦事情乱了序,他们就有大麻烦了。他们受不了含糊的事情,他们要明确地知道是怎么一回事。这些人是世界上最差的决策者,他们根本无法做决策,给他们再多信息他们也无法下决定。这些人适合从事十分专一的工作,例如工程师或数据处理人员,这种工作有明确的答案而未知的因素较少。

自信的决策者不需要事必躬亲,他们可以在不明确的环境下快速展开行动。能够容忍未来不明确的压力的人,

可以成功地找出人生中的机会和冒险。



正确的决策需要勇气执行

勇气是所有决策者最重要的特点。如果你知道自己做了正确的决策,还得要有勇气才能采取行动。只有当你希望自己没有做错决策时,才会犹豫不前。你是否终生梦想着要做某件事,但却从来没有实现?马克·吐温说:就算你站在对的轨道上,如果站太久也是会被碾过去。如果你做了正确的决策,就不必犹豫是否向前进了。

但是我们现在越来越难知道自己是否做了正确的决策,信息时代大大地改变了我们决策的方式,使我们从直觉式的决策转变为逻辑式的决策。直到20世纪末,许多有先见之明的人一直依照自己的直觉做决策:莱特兄弟直觉自己制作的飞机可以飞;林白相信自己可以横越大西洋;雷克罗相信连锁事业的威力。

现在我们做决策的方式不同了,我们以计算机产生的分析数据代替直觉。Marconi相信无线信号可以越过大西洋,虽然当时的科学家相信地球的曲率可以将信号传送至外层空间,Marconi并不知道电离层可以使电波弯曲,但是他的直觉告诉他可行。如果Marconi当时有计算机,他可能会养出一只完美的信鸽,而不会发明无线电。如果爱迪生是大企业的执行长,他或许会设法发明最好的油灯,而不会发明灯泡。

从直觉到逻辑的转变产生了两个重大的问题:扼杀创意和假设越多,信息就越能做出精确的决策。自信的决策者结合了逻辑和直觉。如果我们能控制逻辑、加入一点直

觉,或许可以发展出绝佳的创意。



你是逻辑思考还是直觉思考

做决策时,你会依赖事实还是直觉? 请做下面的测验,快速回答你的答案。

(1) 公司就快分崩离析了,大家说公司的获利减少了25%。直觉告诉你,你就是下一个要走的人,人事主管打电话告诉你有一份适合你的工作,薪资和福利与目前工作相当。问题是,你必须请几天假,你很担心上司会不高兴,可是你留在这里又没什么未来可言,而且你还得养家。你会:

① 保持低调。还会有别的机会,你被裁员的征兆早出现了。

② 跟着自己的直觉。这份工作很适合你,现在经济不景气,下次再有这种机会不知道会是什么时候。

(2) 你必须裁掉公司的员工,选择了两个职务相当的人选后,发现其中一人的表现不俗,但显得野心勃勃,最后可能为了私利而牺牲公司的利益。而另一个人虽然表现平平,但会谈过后你发现他对公司忠诚度很高。你会:

① 留下表现不俗的人。

② 相信直觉。留下表现平平的人,希望其他的训练能改善他的表现。

(3) 你在圣诞舞会上认识一位其他公司的业务员,他表示想让你看一些你可能会感兴趣的产品。隔周他就给了你一些样品,而副总裁要你开发出新的产品。你看过之后觉得这些东西不耐用,但是数据显示这个产品十分好用。这位业务员隔天就来电询问你的订单。你会: