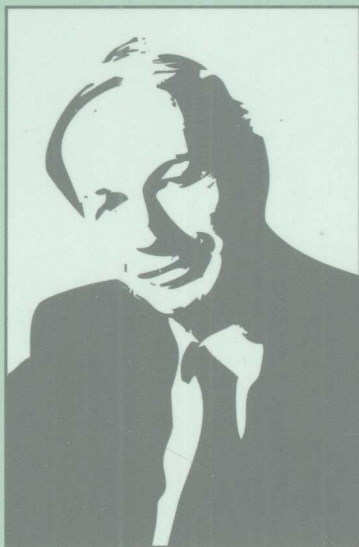


世界管理大师约翰·阿代尔金典

[英] 约翰·阿代尔◎著



世界上第一位领导学教授，被誉为欧洲的彼得·德鲁克
世界500强企业公认的最实用的管理学家
世界上最卓越的实战派管理大师



正确决策

海南出版社

正确决策

[英] 约翰·阿代尔 © 著

燕清联合 译

海南出版社

Effective Decision Making: A Guide to Thinking for Management Success

by John Adair

Copyright: © 1985 by John Adair

This Edition Arranged With Macmillan General Books (Pan Macmillan Publishers Ltd)
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese Edition Copyright: © 2008 Hainan Publishing House

All Rights Reserved.

中文简体字版权 © 2008 海南出版社

本书由 Big Apple Tuttle-Mori Agency 安排, Macmillan General Books 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2004-33号

图书在版编目(CIP)数据

正确决策 / (英)阿代尔(Adair, J.)著; 燕清联合译. —海口: 海南出版社, 2008.7

书名原文: Effective Decision Making

ISBN 978-7-80700-136-2

I. 正… II. ①阿… ②燕… III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 163301 号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

正确决策

作 者: [英]约翰·阿代尔

译 者: 燕清联合

出版人: 苏 斌

责任编辑: 柯祥河

装帧设计: 尚书堂图书设计苑

责任印制: 杨 程

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印刷装订: 北京通州皇家印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 10

字 数: 150 千

书 号: ISBN 978-7-80700-136-2

定 价: 29.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

前言

决策是管理的基本活动，它与领导能力和沟通能力一起被排在管理者迫切需要提高的本领之列。本书的目的就是为你提供这方面的帮助。

实际的决策瞬间是无法进行研究的。有时连你自己都无法清楚地意识到。所以我们的主要研究对象必须是决策形成的整个过程，也就是决策的心理活动，简而言之，即思维。

管理者应当把导致行为的那种思维方式看成与它的重要地位相匹配的必要行为。“关于这方面的活动，我的建议是：如果一个人在这方面想要取得成功，那他必须绞尽脑汁地思考直到头痛为止。”当今最伟大的商人之一罗伊·汤姆森（Roy Thomson）这样写道，“相信我，这是一项艰苦的工作，根据我的仔细观察，可以说很少有人确实为这种费劲与乏味的工作进行充分的准备。”

决策意味着从几个或多个可能性之中进行选择。思维是权衡每一种行为过程中正面与负面影响的主要工作。决策者是一个有权停止思维行动的人。

这种类型的决策不应该耗管理者的思考时间。首先它假设你知道自己的目标是什么：你想要击中的箭靶。但情况往往并不总是这样。组织必须长期不断地考虑他们的用意、目的和任务。

与日常决策结合不很密切的、有关思维的另一个重要方面涉及新想法的形成。开发新产品、服务和技术，修正和改进现有产品与服务，寻

求新的机会，开发全新的市场，都需要一种独创的思维能力。过多地留心与关注决策实际上对生产效率也有负面影响。

我们现在需要把这种适于管理的思维过程展示在这张草图上，即我们通常所说的解决问题。问题从字面上看就是一些摆在你面前需要注意、解决或答复的东西。它的词义很广，就像我们在日常生活中多样的使用方式所表现的那样：杰克的饮酒问题、失业问题、人员激励问题与通货膨胀问题等等。

这些例子当中的问题所指的是对需要决策的事物状态不够准确的描述。于是决策与解决问题作为两种活动呈现出合二为一的趋势，实际上很多管理学的著作里似乎也将它们看做同义词。我认为这是不对的。

我认为管理者可能会面对两大类问题。第一类就像路障一样，他已经决定好目标，选定了行动路线：在前进道路上的某个地方遇到了一个不可预见的障碍，例如供应商的工厂发生罢工或者某位同僚突然间生病。他应当怎样做？这个类型的问题就直接起源于决策。你是否总是为可能会发生问题的事情制定决策？处理这类问题的心理活动过程即等同于决策。

第二类问题涉及系统。像生产线或机器那样的机械系统某些部件会出现问题。然后解决问题时要像医生诊治病人身体一样开始行事，他要研究症状并且诊断引发故障的直接原因及各种潜在原因。只有当这些都得到调理之后系统才能恢复正常运转。这一类问题的解决很大程度上依靠专业知识和具体的实践经验。当一名管理者晋升到更高级别，他通常必须将这类工作委托给专家来完成。正因为这些原因，在系统的情况下解决问题并不是本书的一个主题，尽管我在其他地方已经论述过该方面的内容。

我们可以解决很多问题——例如填字游戏——不必付诸行动的。但是决策则意味着行动和改变：生活将不再一成不变并且很可能有本质上的差异。那些擅长从理论上解决问题的人有可能缺少在涉及不确定性与风险情形下做决策的品质。

第一章讲的是管理者的环境。在这一章里，我将理性管理者理论与针对管理者的具体实践进行的研究作了对比，主要目的是让你深入地思考如何合理使用自己的时间。在这一章里，我也强调了决策的重要性。

接下来的章节回顾了思维的基本功能——分析、推理、综合与整合思维、概念化思维、图形化思维以及价值评估。这些都通过具体的例子

与案例研究进行描述和图示说明。我能够这样做很有可能是因为我借鉴了那些在决策或其他与思维相关的领域里成绩突出人物的实践经验。并不是所有的例子都来自商业领域：如果你从覆盖面广泛的类比或模式进行考虑，你的思维将得到延伸。为激励你思考得更加深刻，我在这本书里还添加了一些习题和实践以便你阅读时更好地抓住要领。

第九章探讨了在决策中我称之为深层意识（depth mind）所扮演的角色，即管理方面的教科书中很少注意到的思维。如果你清楚地意识到潜意识存在及其运作方式，你就可以有效地利用它来取得更大的进展。

接下来，在本书后半部分的章节里，我将着重论述在针对多种可行性方案之中作选择方面的决策；有关行动过程理由充分的意见性质；以及新的意见是如何产生的。最后一章作为总结，综合了各种思路并且提出了维持与改进心理健康的基本实践方法。

如果管理思维既不是一个完全独立的活动也不是关于它的论述，我感到我欠下过去在该领域的思考者和著作者的人情，需要提到的人太多，在此无法一一列举，他们的名字将出现在文章中。我还要感谢那些对我的初稿直接进行建设性地和批评性地阅读与注释的人。最后，我妻子西娅通读此书来核对语感和文体。在此谨向帮助过我的人致以最热忱的谢意。

“世界管理大师约翰·阿代尔金典”系列书目



《高效领导》

《团队创建》

《创新之道》

《人际沟通》

《时间管理》

《员工激励》

《正确决策》

读者回函卡

感谢您购买和阅读新华文轩财经图书，欢迎您加入文轩财经读者俱乐部，为了更了解您的需要和改善我们的服务，请您详细填写如下资料并寄回，我们将定期向您发送新华文轩财经图书最新资讯，您还将有机会获得我们赠送给您的新书。

姓 名 _____

地 址 _____ 邮 编 _____

电 话 _____ 电子信箱 _____

性 别 男 女

年 龄 20-30 30-40 40-50 50岁以上

学 历 大学以下 专科 本科 硕士 硕士以上

职 业 计算机通讯 财会金融保险 制造贸易 医疗
媒体 房地产建筑 服务教育培训 政府 学生

月收入 2000以下 2000-4000 4000-8000 8000以上

您从何处得知本书消息？ 书店 报刊杂志 广播电视
网络 其他

您为何购买本书？ _____

您对哪类财经图书感兴趣？ 企业管理 大众理财 市场营销
员工培训 成功励志 经济学

您是否曾购买新华文轩其他财经图书？如果有请列出书名：

您最喜欢的一本财经图书是： _____

请您把读者回函卡剪下来，寄到以下地址：北京市朝阳区安贞桥胜古中路
2号院金基业大厦1010室 财经图书开发部（收） 邮编：100029
如果您对我们有任何意见，也可以发邮件到以下地址：
wenxuancaijing@163.com

目录

前言

第一章 管理者的环境 / 1

决策的重要性 / 1

理性管理者 / 2

五步计划 / 4

影响决策的要素 / 5

如何支配时间 / 7

有价值的资源还是令人生厌的废物 / 11

人是整体，不是零部件 / 11

让员工参与决策 / 13

第二章 了解思维 / 16

大脑的力量 / 17

三大能力家族 / 18

深层意识运用 / 19

管理者的情绪 / 21

学习的障碍 / 22

本章小结 / 22

第三章 分析能力 / 23

良好分析思维的标志 / 25

管理中的分析能力 / 27

向自己提问的技巧 / 28

逻辑学家们的分析方法 / 29

逆向思维 / 33

组织事实 / 33

情景逻辑 / 35

分析能力测试 / 36

第四章 整合思维 / 40

整合的视野 / 41

整合的方法 / 42

整体思考问题 / 43

自然和成长 / 44

整合计算能力 / 45

第五章 概念思维 / 47

概念的定义 / 49

概念思维与决策 / 51

反省思维 / 53

本章小结 / 55

第六章 想象思维 / 57

用图画思考 / 58

思考和想象 / 60

想象思考 / 62
想象思维扩展 / 64
正确看待想象 / 66

第七章 评价能力 / 67

评价的独立性 / 68
思考者的原则 / 69
咨询专家 / 71
评价展望 / 73

第八章 直觉运用 / 75

相信直觉 / 77
情绪与直觉 / 78
经营才能 / 79
本章小结 / 81

第九章 深层意识运用 / 83

利用原则 / 84
一些指导方针 / 87

第十章 确定可选项 / 89

可选项的范围 / 90
历史上错误的假定 / 93
影响管理选择的一些限制 / 94
产生更多的选项 / 95
评估结果 / 98
概率的重要性 / 99
本章小结 / 100

第十一章 争论能力 / 101

为何会产生误解 / 105

本章小结 / 113

第十二章 创新思维 / 115

创造力 / 115

需求是发明之母 / 117

拓宽类推的跨度 / 120

深层意识的维度 / 122

观念库 / 124

革新 / 125

管理行为 / 126

第十三章 思维技能培养 / 129

有效的决策 / 129

一致的目标 / 132

有效的思考者 / 133

技能罗列 / 134

在工作中学习 / 135

保持心理健康 / 137

如何避免激励不足 / 138

本章小结 / 139

附录 问题解答 / 141

第一章

管理者的环境

思维不是凭空产生的。本书先假设一种环境，即管理者置身于工作中。

管理者要承受很多压力。他们怀着特定的目标与周围环境相互作用与相互影响。但是环境总在变化，所以企业的目标，甚至管理者自身也在不断变化。因此假设管理者就是航行在风急浪高的大海上的一艘小艇，并且又时常遭遇没有地图或航行图指引的情况。这就是管理的真实情形。

在本章里我们将概括评述那些对管理者与决策方面施加影响、并且经常是决定性影响的关键因素。也许你能在这张拼图中认出自己的影子。在本书的其他部分，我将完善这张图片直到它更加适合你的喜好。

什么是管理？所有的作者都喜欢首先下个定义。说明一件事情不会容易。这的确不是一门自然科学。管理与其他学科，比如物理或化学是排在不同的位置上的，可是对一门类似学科的基础探究不是完全没有效果的。因为我们确实了解管理者的一些情况。

决策的重要性

每个人都认可决策与解决问题是管理者工作的核心内容。上文中

的“每个人”指的是那些研究过管理的学术界人士和管理方面的从业者。现在让我们把注意力集中到后者身上。

1976年200位工商业领导者接到了一份调查问卷。他们包括英国营业额最大的163家公司的执行总裁，其中有主席、常务董事或首席执行官。这里面还加上国有工业企业的总裁、清算银行、大型商业银行、住宅互助委员会以及其他金融机构的领导者。大约60%的人给予了回复，对这类调查来说，这次反馈的比例很高。其中有一个问题，要求这些执行首脑们将25种管理中的最宝贵品质排在管理的最高级。他们都将决策力排在了第一位。

用于衡量报酬相对性关系的标准主要是依照工作上的决策内容。一个外科医生、一名航空公司飞行员和一名垃圾收集者都要进行决策。为什么我们支付给前两者的报酬要多于最后的那位？因为他们的决策与我们的生死相关，并且他们工作中所需要的知识得通过多年的积累才能形成。当一位客户抱怨一位知名画家为她画像耗费了6个小时的时间，而索要的费用太高时，这名画家回答说：“不是6个小时，夫人，是30年。”

一个负责某大城镇中心开发项目的建筑师总是比那些仅仅装修厨房的人拿到更多的报酬。在你的生活中，你得到的报酬高低取决于自己在工作领域内所作决策的质量和数量。

因此，决策是管理的中心。管理的一个定义就是：决定去做什么并令人将它做好。在任何管理环境下，一个决策或一系列决策必须在实施阶段之前进行。成功失败都将取决于决策的本身以及实施的有效性。这是领导能力或影响力、沟通和激励进行施展的基础。在任何企业里，成功的首要条件就是高质量的管理决策。

理性管理者

在传统的管理观念里面，决策者遵循着一套符合逻辑或循序渐进的次序。他是完全理性的。他有清晰、毫不矛盾的目标和对问题的完整了解。所有的信息都已收集到并且所有可能的解决方案或步骤都得到充分的考虑。

在管理学理论中理性管理者的标志是他们依据结果在选项当中作出决策。当人们在这个范围内谈论理性的时候，他们通常指的就是这个。

如果你能够安全地投资一大笔钱在回报率为 10% 的股票上或者另一种回报率为 12% 的股票上，显而易见这种选择至少是在纯粹理性的基础上进行的。

行动中的理性管理者

假设你是一家小型建筑公司的老板，一天，你被告知用了八年的老货车马上就要报废了。你顶多有一个月的时间来作出决策。下面是你可以选择的行动列表。让我们知道，哪些是你不会去做的，在剩下的几项当中你会按什么顺序来进行。

1. 到最近的经销商那里买一辆新货车。
2. 到西班牙去度假一个月。
3. 买个农场作为代替。
4. 核算租用一辆新的不同型号的货车所需要的成本。
5. 决定你到底需要哪种类型的货车。
6. 去问一下银行经理他能够给你提供多少贷款。
7. 合计一下你能够负担得起多少钱。
8. 确定税率。
9. 搜集所有可能的合适类型的货车资料，包括价格、油耗等等。
10. 取得三家维修厂对现有货车维修的报价。
11. 洗个凉水澡。
12. 把公司卖掉。
13. 仔细评估你所有的选项。
14. 同员工们商量一下。
15. 核算一匹马、一辆大车以及草料的成本。

上面所列出的不相关的项目是 2、3、11 和 15。收集到的信息和处理这些项目的活动也许是很有趣和令人愉快的，但是它们对于决策并不是至关重要的。而剩下的项目无疑就是最重要的。

理性管理者将从定义问题开始入手，在本事例中就是买一辆新货车还是维修旧的那辆。然后他要获取所有的相关信息——项目 4、6、7、8、9，并且他需要草拟出一份对他来说合理的可供选择的列表——项目 13。当对选项进行评估以后，他将作出决策并付诸实施。这也许

是卖掉公司，也许是从最近的经销商那里买一辆新货车，也许甚至是无动于衷！最重要的一点就是在适当的时间做出决策并且决策是最优的选择。那么咨询员工的选项如何？这取决于老板的风格，有些人会咨询，而有些人从不向他人咨询请教。

五步计划

在形成决策的过程当中，我曾经请管理者们列出他们制定决策或解决问题所要经历的主要阶段。他们基本上都认为集中在如表 1-1 所列出的五步计划上。

在几千名管理者对问题的回答中也许我可以知道什么是应该发生而不是实际正在发生的，因此在这五步计划中可能会有一些不够现实的元素存在。造成这种结果的原因是他们以前也许参加过这方面的课程或读过这方面的书籍，这些书籍与课程的理论渊源都在宣传这五步计划。

表 1-1

步 骤	要 点
定义目标	制定目标，已经意识到进行决策的需要。
搜集信息	搜集和组织数据；验证事实与观点；定义可能性的原因；设定时限和其他标准。
扩展选项	列出可能的实施方案；提出新的意见。
评估与决定	列出正面影响与负面影响；检验结果；对照标准进行测量；试验；对照目标进行测试；选择最优方案。
实 施	将决策付诸行动；对决策进行监控；回顾。

尽管如此，很明显，多数人对这个顺序的意见还是一致的。这意味着你在联合做出决策或解决问题的时候可以利用它。它可以为一个共同工作的小组提供一个参考架构，而且它也的确影响到了很多管理者在多数情况下实际的行为方向。

图 1-1 显示了五步计划的扩展版本。感应效果(Sensing effects)表明,在问题的本质被弄清楚以前,人们对现存问题的迹象或征兆已经有所了解。

如果你恰巧在上周参加了一个决策会议,请努力回忆一下会议主席在这五个方面对团体引导到什么程度。如果你能亲身参与一项个人行为的决策,那么以五步计划作为框架,尽你所能将决策过程记录下来。

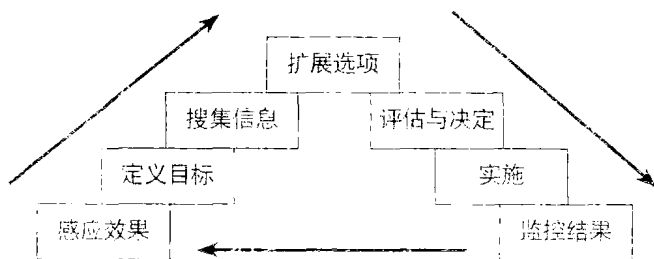


图 1-1 决策模型

影响决策的要素

管理者必须重视各种行动方案可能会产生的后果,这种后果比早期管理科学研究中的假设方法意义更加宽泛。一个名叫尼古拉斯·尼古拉迪斯的美国研究人员分析了 332 名公共部门官员的行政管理决策过程。他发现很多决策根本没有建立在合乎逻辑的基础上,而是基于情绪、强权、他人影响和决策者个人价值观等多种因素之上。此外,决策者很少采用管理教科书上建议的最优或适宜的方案,而是趋向于在两种或更多的政策或方案中寻求一个令人满意的折中方案,即以下各项之一:

- 依据他们个人的兴趣、价值标准和需求同意或部分同意。
- 迎合上级主管的价值标准。
- 让那些受到决策影响的人与执行决策的人都可以接受。
- 在当时的情况下看起来合乎情理。
- 包含一个内在的理由,当决策的实际结果与预期结果有很大出入时,能够找到一个借口和一条可能的退路。