

完美管理系列

完美的决策

PERFECT
DECISIONS



安德鲁·利 著
徐德才 译
湖南人民出版社

完美的决策

安德鲁·利 著
徐德才 译

湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美的决策 / (英) 利 (Leigh, A.) 著; 徐德才译. —长沙: 湖南人民出版社, 2000. 8

(完美管理系列丛书)

书名原文: Perfect Decisions

ISBN 7-5438-2344-6

I. 完... II. ①利... ②徐... III. 决策学
—基本知识 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 36216 号

责任编辑: 夏 勇

装帧设计: 陈 新

完美的决策

安德鲁·利 著

徐德才 译

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市银盆南路 78 号 邮编: 410006)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷三厂印刷

2000 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 850×1092 1/32 印张: 3.75

字数: 59,000 印数: 1—6,000

ISBN 7-5438-2344-6

F·369 定价: 5.50 元

(本书由香港三联书店提供版权, 版权所有, 翻印必究。)

导论——悄悄话

INTRODUCTION—A WORD IN YOUR EAR

在一个很动人的科幻故事里，时空旅行者回到千年以前，不经意地弄死了一只蝴蝶。当他再返回现世后，发现所有事物都发生了微妙的变化。原来他那个显得无足轻重的举动造成了各种各样微小但累积起来却影响很大的后果。

同样的道理，我们无法确知做出的决定可能产生的所有后果。不管我们多么睿智地组织我们自己与我们的系统，预料之外的事件总会不断发生。这就是所谓的混乱，有个很重要的理论说，我们能够预见混乱总是发生的。

所以，在一个决策站得住脚并具影响力的情况下，我们也可能不承诺它是一个完美的决策，虽然完美的决策是一个诱人的桂冠。我们不能指望做出的决策尽善尽美，但既然我们一生中必须不断地做决策，寻找某些使之尽可能好的方法就是一种完全可行的选择。

本书就是要帮助那些希望提高决策水平的人，当然，这并不意味着要把他们转变为管理学家。

《完美的决策》(Perfect Decisions)并不仅仅像它那样。早在80年代初,我写作的第一本管理学书籍就是关于决策的,虽然它已经悄无声息地绝版了,但至今仍有一定的生命力。一个偶然的机,它被翻译到了印度,在那里大受欢迎。《完美的决策》有好的上辈,但又具有全新的特点。

80年代初期以来最重要的一个变化是:越来越多的商界人士认识到科学管理不能替代人的成功领导,因为后者在工作中更有创造性,更重视组织中作为竞争优势持久源泉的人的价值。

曾经有一种以量化现存事物替代常识的倾向,这种倾向已在逐渐减退。例如,我们现在知道,摆在桌上的个人电脑以及崭新的信息流并不必然导致人们做出更明智的决策,或说使人成为更优秀的管理者。

有人说:“对不能量度的事物就无法管理”,这句话包含着一些真理,人们越来越明智地看待数字的局限性,虽然它们比以前更易获得。有效的决策仍同原来一样,来自于对不断变化的技术背景的融汇贯通。

我衷心希望此书能在某些方面有助于提高你的决策能力。祝你总能获得最佳的决策!

安德鲁·利

目录

CONTENTS

导论——悄悄话	1
Introduction —— A word in your ear	
1. 让我们更理性	1
Let's be rational	
2. 什么是决策	7
What is a decision	
3. 决策程序	20
The decision process	
4. 风格与直觉	31
Style and intuition	
5. 分析工具	45
Tools of the trade	
6. 群体决策	66
Group decision making	
7. 压力	80
Stress	
8. 创造性	89
Creativity	
9. 实施	100
Implementation	
十个救生圈	111
Ten decision life-savers	

1. 让我们更理性

LET'S BE RATIONAL

你有多大的可能性犯错误？你是认为自己的决定大都正确呢还是认为自己经常犯错误？或许你像大多数人一样，觉得自己的决定是合理的，并有理由对此保持自信。

我们很少承认自己的判断缺少公正。例如，在一个对英国摩托车手的调查中显示，几乎每个车手（95%）都认为自己超过平均水平，这显然是不可能的。

一个人受的教育越多，对自己作为一个决策者的有效性可能抱有更大的信心。例如，调查多次显示，医生、工程师、财务顾问对他们的判断都有些过分的自信。

“我们许多经理都做出了非常合理的决策。麻烦在于许多决策执行后就不再正确了。”

Donald Bullock, C&P电话公司培训部主管

对过分自信的一个解释是，我们总是偏好那些支持自己观点的证据，而对与自己观点抵触或对判断的可信

度不利的信息则加以回避。

例如，假定你正在考虑购买一座房子，并且已经形成一种颇为自鸣得意的观点，这种倾向致使你剔除任何不利的消息，有时甚至不屑于见到它。有很多这样的事例，人们搬进了新居后才惊讶于屋顶需要整修并且屋子里满布腐味。其实在签订合同之前，大量类似的迹象就已存在，只不过人们不愿注意到它而已。

既然我们不能确定决策的后果，那重要的选择都倾向于根据对可能性的直觉估计——即事情发生的机会。调查显示，人们不擅长计算概率，不管是在赌博中还是计算一个医疗手术的风险时。

决策应当是做出理性的、可行的选择。我们都自认为是个理性人，但实际上，每个人都有非理性的时候。对越是复杂的决策，我们越可能缺少理性。

“一般说来，人类生活中伟大的决策更多地是根据本能和其他神秘的潜意识因素，而不是清醒的意识和良好的理智。”

Carl Jung

影响判断的一个重要因素是感情，它同其他天生的缺陷一起对人们的思考产生负面影响。下面列出了一

些你会感兴趣的事实：

- 权威人物会扭曲人们做出重要决策的能力

例：副驾驶员觉得不能挑战正驾驶员的决定，即使这一决定后来证明有致命错误

- 群体关系会降低其成员对特定决策的责任感

例：足球流氓组织

- 奖励、惩罚、压力及强烈的情感都会减少思考的灵活性并导致非理性行为

例：一个人处于待遇优厚的工作，可能无视其对健康的影响

“每个人都抱怨他的记忆，却没有人抱怨自己的判断力。”

Duc de la Rochefoucauld

- 一个极端的事件发生后，我们通常以为同样的事件会再出现，但实际上更自然的趋势是回复到通常情况

例：今年的股市表现得非常好并不意味着明年也会如此，它很可能恢复到历史平均水平

- 良好的第一印象对我们影响很大——由于光环效应——后来发生的事都会根据最初的认识来理解
-

例：漂亮的男人或女人通常被认为具有较高的智力、活动的才华与幽默感，但事实并非如此

- 任何公开声明的决定比私下进行的决定被完成的可能性大

例：为提高戒烟成功率，告诉所有你愿意告诉的人

- 为了推翻某个决定，我们常常走向另一个极端，夸大它的恶劣后果

例：失恋者倾向于夸大对前恋人的不满

- 人们在做某事已经付出了时间或金钱之后总愿继续下去，即使在有些时候放弃它更有好处

例：我们坚持坐下来看完一场糟糕的电影，或不愿卖出价格下跌及无甚前景的股票

- 一旦做出了决定，我们总是极不愿去改变它，即使在决定有非常明显错误时也是如此

例：管理人不愿相信他们的新产品在市场已失势，仍然向它投资

“像所有软弱的人一样，他对改变自己的看法有些过分的紧张。”

W Somerest Maugham

- 我们有喜欢随意联系的癖好，它导致我们错误地推断原因

例：大学毕业生的人均收入高于其他人，于是政客们建议在校学生要培养挣钱的能力。然而这种因果关系并不存在，其他原因能充分理解这个结果

- 我们有种自然的求同愿望——或说群体本能，它使我们以为其他人采取的决定就是正确的决定，虽然此时完全相反的决定可能才是正确的

例：以为发生大抢购时是开始购买的最佳时机

“为什么你非得跟别的所有都不一样呢？”

James Thurber

- 如果我们能获得足够多关于决策的信息，那么精确计算会比纯粹判断更可靠

例：我们老觉得自己由于吸烟而患癌症的机会相当小，总以为这些事只会发生在别人身上，不会殃及自己。但是，精确计算出的数据显示，这种机会很大

上述人们在决策时所存在的问题都被苏塞克斯大学（Sussex University）的心理学教授斯图亚特·萨瑟兰（Stuart Sutherland）称为无理性（irrationality）。人们仅仅是不遵循那些证据和事实显示应当遵从的符合逻辑的方式。

科学的决策方法当然能提高抉择的理性，但这种差异经常不为重视。一个长远而重要的影响就是怎样才算应用心理学（applied psychology）。

对人们行为倾向的理解对改善决策有很大帮助。例如，当许多投资者用复杂的方法分析汇率走势时，最成功的经纪已通过预期市场上其他人的反应已赚取了数百万——有时数十亿。他们的行为很难归因于正规的决策技术。

所以广义的理性包括大量的常识（常常形成应用心理学）和对正规分析方法的应用，这些方法有助于面对复杂的抉择。

也许你不指望成为理性的典范，但深入研究心理学，遵守决策规则并计算概率，这对日常决策又意味着什么呢？

实际上，它意味着学习和运用有关决策知识来提高正确决策的能力，以避免做出错误决定的灾难性后果。

“在每个成功的故事里，你都会发现有人作出勇敢的决策。”

Peter Drucker ● 国际管理顾问

2. 什么是决策

WHAT IS A DECISION

此刻你就面临着一个抉择。要么继续阅读此书，要么停止。决策只不过是我们下定决心时所发生的事，即使不下决心时我们仍然做出了决策——一个不做决策的决定。

我们需要决策，因为我们常常要

- 对变化做出反应，或
- 促成某种变化

“除了变化，没有事物是永恒的。”

Heraclitus

世上没有一成不变的事物，即使运行了无数世纪的星球也是如此。在日常生活中，我们不能指望总以一成不变的方式行动。我们的工作环境、同事与市场力量都在持续地变化。我们必须做出决策以应付各种挑战。

需要决策吗

DECISION NEEDED

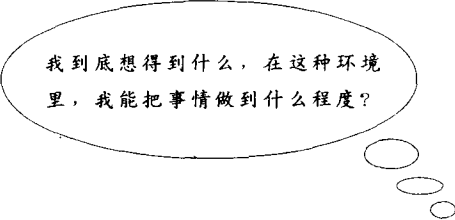
在我们确信需要决策时须保证下列三个条件存在：

- 两种或多种可能结果——否则就没有抉择的必要。
- 这些结果具有某些价值或重要性——结果没有意义就无所谓做出真正的抉择。
- 结果的效用与我们希望之间的差异——若全部结果都让人满意或都同样有效，我们又何苦去选择？

“在没有糟糕的选择时，做决策是件很简单的事。”

Robert Half, 罗伯特·哈福国际公司董事长

当人们进行决策时，本质上是在问自己



我到底想得到什么，在这种环境里，我能把事情做到什么程度？

也许你觉得到了应该提高自己决策能力的时候了，也许某人提醒你应当改善这方面的能力。那么你手上的书合适吗，它能提供恰当的方法吗？是否一期短期培训课程效果更好？这个时间和地点适合读书吗？

所有这些想法充斥了你的脑海，你既然已这样了，不妨读下去！那么接下来是什么呢？

你出决策的确切时刻是

- 一个事件

在这个时点上你决定选择或决定不选择。

所有导致决策的活动，如闪过你脑海的各种想法、持有这本书，或许甚而去购买一本等等，它们组成了

- 一个过程

决策的一个重要特点是它总体现为

- 引起某一事件的一个过程

这个过程由一系列连续的活动构成，难于将它分成独立的部分。把决策作为孤立的事件来对待会产生误导，显然是无益的。

围绕抉择的所有事项而不仅是抉择时刻本身，组成了决策行为。

后 果

OUTCOMES

在我们根据决策采取行动以前，其短期和长期效应都是不确定的。

例如，假定我们认为一种新的简易电子工具有助于家用，我们找了几个商店并最终买了下来，欣喜地想着这小工具现在可用来剥离墙纸或轻易去除塑料泡沫。

拿到工具箱并打开它后，我们也许发现这个工具简直能创造奇迹。但同样，我们也可能发现它比预想的难用得多，只好把它仍进一个很少光顾的筐子里，不久后就被遗忘了。

我们的每一决策可能产生不确定的后果，它可能是好的、坏的，或者是无所谓好坏。表示其结果的一种方法是做一张效应表。这张表列出所有实际的或潜在的后果。

效应表

行动——费用

高 中 低

环 境	繁荣	p1	p2	p3
	稳定	p4	p5	p6
	萧条	p7	p8	p9

表示在三种环境下，根据不同的费用水平，九种可能的支付结果。

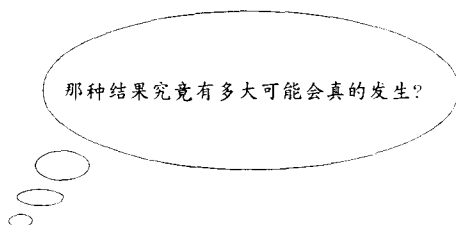
我们最后做出决策时，都希望它是现有条件下的最佳抉择。

“最佳”可能需要明确定义，通常是指“足够好”的抉择或面对别人的询问能作出合理解释的抉择。

决策要考虑不能完全预测的未来事件的影响。因此，所有决策都存在某种

- 不确定性

在抉择时我们必须问自己：



由于我们面临的大多决策的后果都具有不确定性，我们在抉择时很依赖经验和直觉。但在很多情况下，我们能够精确描述不确定性的数量特征，也即

- 风险

它比不确定性有更确切的含义。它暗指我们能对产生不同后果的不确定性加以量化。我们对风险的估算既可以基于仔细的测量，也可以基于对某事发生可能性的