

11/0

企业培训课程
世纪经理学习方案
中美合璧

G343
J176

课里播
(RISP) www.crispchina.com
Learning Solutions China

创造性决策

[美] H.B. Gelatt 著
瞿卫东 译

 上海财经大学出版社

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站: www.crispchina.com, 与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998 年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000 个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

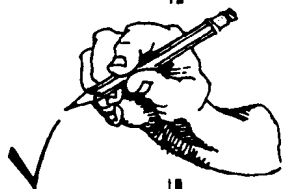
学习目标

创造性决策

《创造性决策》一书的目标列示于下。它有助于将你导入该书所涉及的核心问题。

目 标：

- ☐ 1) 说明当今决策者所面监的挑战
- ☐ 2) 提供正确思维的原理
- ☐ 3) 指导全面决策过程



学习进展评价

除了学习目标之外，Crisp有限公司还开发了一套评估体系，涵盖本书中所涉及的基本信息。多种选择/正误题选择项目，帮助读者评估对所学主题的综合理解程度。本书还配备所列目标的配套问题的答卷与答案。想要得到这一套评估资料，请登录 www.crispchina.com 查询。

本评价体系不可用于任何人员的挑选过程。

作者简介

H. B. 吉莱特教育学博士,是一位演说家、实验法创导者、作家和咨询专家。他专长于决策、职业发展、咨询、未来设想,以及教育创新。

H. B. 吉莱特博士从斯坦福大学获得咨询心理学方面的硕士学位和博士学位,他还是加州的注册心理学家。

在成功地从事过教育领域的工作之后,H. B. 吉莱特现在把主要精力放在咨询、演说、培训以及写作上。他的客户包括美国的研究机构、大学入学考试委员会、凯洛格基金会、麦克丹尼尔基金会、加州教育部门、职业协会、形形色色的教育机构,以及其他众多公共与私人组织。

序

有关本书,你首先需要了解作者的观点已经改变。我觉得有点惭愧,因为我被当作决策领域的某种权威。像其他“决策专家”一样,我提倡理性模型,倡导逻辑公式,以及用科学公式来阐明决策。

我曾经写过一本关于怎样进行决策的课程手册,供理性决策教学之用。决策的“正确方法”是“科学方法”。在形成决策时,似乎只有按逻辑决策才符合逻辑。

不过,我的观点已经改变。曾经被用于决策的方法,现在已经不再采用。这是因为事物已经发生了很大的变化,甚至科学也已经不再是曾经有过的那种科学。但这不是一本关于直观决策或者浅显决策的书。理性、逻辑、科学方法不是突然间过时了,仅仅是不够而已。

现在需要的是平衡。当今一切都变化得如此之快以至于仅依赖于陈旧的公式、标准化的规则、有局限的决策模型是不明智的。在总是严格皈依科学公式决策与总是出于本能决策这两者之间必须找到某种平衡。这不是由完全出于本能的决策来对完全根据逻辑进行决策的一种改进。

在你开始阅读之前,我力图使你确信我意识到并不是每个人都始终按理性逻辑进行决策,即使在我竭力倡导这样决策,而且这样决策被认为并非难事时我也这么认为。人们并非总是按说教来行事。马克·吐温曾经说过,“为每一件东西都留有位置,但却总是把东西放错地方。这不是忠告,而仅指一种习惯。”马克·吐温指出了一般常识与普通行为的区别。人们并非总是按看起来符合逻辑的方式行事。

这就是为什么要写这本书的理由。我们希望得到一些决策忠告,这种忠告应该与人们所做的更为密切相关,而不是与专家所说的人们应该怎样做密切相关。在本书中,我要说的是:“为决策留下逻辑过程,但采用其他决策手段。这不是忠告,而仅是指习惯。”不过,我所指的其他决策手段就是指不确定性的确定化方法。不确定性的确定化方法是一种平衡、成熟、考虑周全的决策策略。它以乐观主义、富有想像力、灵巧而极具创造性的手段为其特征。

本书要应付的挑战是将古典科学的理性决策原理与现代科学的本能洞察力融合起来,并将之纳入到为将来进行灵活而平衡的决策过程中去。不确定性确定化方法是将理性、客观与想像、主观这两种似乎不可并存的决策技术融合成一种超乎寻常的智慧,为未来规划和创造性决策服务。

你们中如果有人担心我再一次改变观点,那我可以向你保证:我会的。幸而这是我们所处的时代的一种特征。在将来,改变观点将是一种基本的决策技能。保持开放的思路将是另一种基本技能。学会更擅长于在不确定条件下决策正在成为当今决策领域的一种资产。学习的难点就在于不确定性的确定化方法。

作为一个坦承会改变观点的作者所提出的关于不确定性确定化方面的一些不确定见解,应该使你在处理不确定性时有所准备,引导你接受反复无常的变化,帮助你利用不确定性。不确定性与确定性之间、学会怎样形成决策与改变决策之间,以及理性与本能之间看起来不是自相矛盾的吗?是的。但你应该注意到未来不也是充满着矛盾吗?当你不知道将来会发生什么时,本书为你介绍一种平衡的、互为矛盾的、关于未来的决策方法。

H. B. 吉莱特

H. B. Gelatt

目 录

写在书前/1

第一篇 不确定性及其衍生原理/5

未来不确定条件下的规划/7

信息越多,不确定性越大/8

2×4 方法/12

四种自相矛盾的原理/14

问题:你需要自相矛盾的原理吗? /19

回应:你是否需要? /20

不确定性确定化方法根源于何处? /22

第二篇 自相矛盾第一原理/23

既要专注又要灵活/25

目标是指南/27

确定目标的练习/29

范例转换/31

自我评估/33

个人范例转换/34

小结/38

第三篇 自相矛盾第二原理/39

既要自信又要谨慎/41

“其他”问题/45

考虑辞职的练习/46

描述你的辞职练习/47

结果之窗/48

灵巧熟练的回忆/51

小结/53

第四篇 自相矛盾第三原理/55

既要客观又要乐观/57

隐喻法/59

隐喻未来/60

幻想测试/63

未来情景描述/64

学会善于梦想/66

无法实现的梦想练习/67

小结/69

第五篇 自相矛盾第四原理/70

既要务实又要富于想像/73

猎取习惯/75

方法菜单/76

你的所为原理/77

全方位思维方法的应用/79

形成务实/想像决策风格/85

务实和想像的综合/86

决策树描述法/87

决策树方法例示/89

内心思考对话/90

小结/92

第六篇 不确定性确定化方法的总结/95

选择的戒律/97

后记:不确定性的确定化方法有效吗? /101

参考文献/103

**不确定性的确定化
方法是一种全方位
的规划未来的思考方法**

当你不知道未来将会怎样变化时，
这是一种关于个人对未来的决策计划。

这是利用理性和本能这两种灵活
思路管理不确定性的方法。

导 言

未来不是过去，这就是关于未来的困难所在。

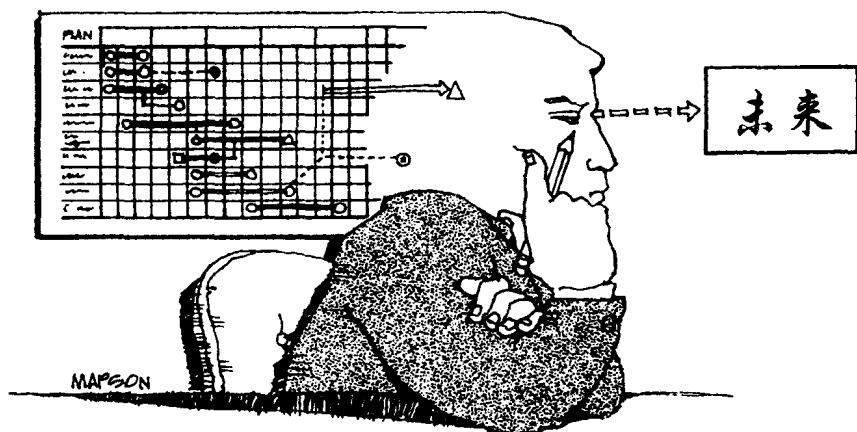
保尔·维拉里

生活是一条长河，每天我们都要作出如何在河上航行的决策。河流的航道并非一成不变。河流的过去通常是平静的，在某种程度上是可预测的，而且有时是可把握的。河流的未来则更为动荡，不可预测，难以把握。我们生活的航道在变化，所以，我们的航行也应该随之而改变。在人生河流的新航道上意味着我们必须学习，我们不仅要预测怎样变化并对此作出反应，还要设想未来会怎样变化并创造变化。

本书提出了一种新的方法，叫做不确定性确定化方法，为不确定条件下的决策所用。不确定性描述的是生活之河在当今的状况。在生活之河上航行的成功决策者需要了解、接受甚至确定不确定状态。当今世界与当今的人生之河一样也在不断变化，当今的决策者应该具有随环境的变化而变化的能力。

在风平浪静气候下流过平坦地形的河流是一种平滑流畅的线性系统。科学的线性方法就能说明、预测、控制这种平静的河流。反之，湍流飞溅直下越过岩石并突然变为旋涡的山涧是一种非线性系统。由于过去的线性科学方法无法预测湍急的山涧的随机变化状态，一门新的科学便诞生了。古老的科学没有过时，只不过无法满足要求而已。

非线性科学(量子物理学)的发明是为了找出随机变化的规律性。在平静可预测的河流上,我们已经懂得如何进行理性的线性决策。但我们是否知道怎样应付异常复杂、汹涌奔腾、随机变化的河流?我们需要一些非理性的、非线性的决策方法。我们既需要稳态决策技术,也需要随机决策技术。我们需要有序和随机、稳定和不连续条件下的决策管理技能和态度。我们需要灵活和平衡。我们希望你将从本书中找到答案。



第

一

篇

不确定性及 其衍生原理



