

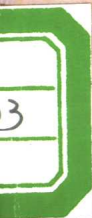
30分钟系列丛书 7

正确决策的诀窍

(汉英对照)

简·史密斯 / 著 常玉田 / 译
黄震华 王克礼 / 审定

To Make the Right Decision



对外经济贸易大学出版社

30分钟系列丛书 ⑦

正确决策的诀窍

To Make the Right Decision

(汉英对照)

简·史密斯/著

常玉田/译

黄震华 王克礼 /审定

上海外语教育出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

正确决策的诀窍/(英)史密斯(Smith, J.)著;常玉田译.
北京:对外经济贸易大学出版社,1998.10(30分钟系列;7)
书名原文:30 Minutes to Make the Right Decision
ISBN 7-81000-887-0

I. 正… II. ①史… ②常… III. 决策-通俗读物 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 26524 号

Kogan Page Limited
120 Pentonville Road
London N1 9JN
ISBN 0 7494 2357 9

© Jane Smith. 1997

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-98-1288 号

©1998 年 对外经济贸易大学出版社出版发行
版权所有 翻印必究

正确决策的诀窍

(汉英对照)

简·史密斯 著

常玉田 译

黄家华 王克礼 审定

责任编辑:李 艺

对外经济贸易大学出版社
北京惠新东街 12 号 邮政编码:100029

北京兆成印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行
开本:787×1092 1/32 5印张 72千字
1998年10月北京第1版 1998年10月北京第1次印刷

ISBN 7-81000-887-0/H·206
印数:00001--25000册 定价:8.00元

引 言

本书能够帮你提高决策的质量、从而进行更加有效的管理。谋算策划、解决问题、招聘录用、改进效率、分派任务、减少错误、压缩浪费,所有这些大小事务,取决于你是否能够高效率地制定决策、并且有效地贯彻执行。

管理工作的各个方面,全都依赖于决策技能、决策技巧。优异的决策艺术非常复杂、蕴涵着许多个人的和人际之间的技巧,其中有:发现事实、逻辑推理、创造思维、分析能力、对人的敏感性、遇事果断。决策还有赖于熟悉各个程序、充分了解各类技能。

任何需要拿定主意的场合或处境,你的反应不外乎以下四种:

引

言





- 脑袋埋进沙堆里,视而不见,或者尽量躲避;
- 莽撞行事,一想到什么,马上就做;
- 断然决定、什么也不干;
- 搜集情况、思虑一番,尔后采取行动。

本书的目标,便是讨论一下某些方式方法,帮你避开上述前两种选择、练习学习后两种。本书还想说明:决策的方法无所谓好坏对错,而只有不同的决策须采用不同的方式。在许多情况下,难处并非出在决策本身,而在于推动人们实施决策,使他们干起来。下面我们就想解释清楚:别人能在多大程度上致力于执行你的决策,取决于你整个的决策方式。

目 录

引 言

第一章 决策的重要性	(1)
什么叫决策?	(2)
你负责的决策属于什么类型?	(4)
该谁拿主意?	(6)
决策的程式化与非程式化.....	(9)
决策为何重要?	(10)
你的决定效果如何?	(11)
第二章 决策的风格	(15)
关于对人的信念	(16)
制定决策的两种方式	(17)

思考方式	(21)
直觉方式	(23)
第三章 决策的步骤	(25)
系统方式	(26)
第四章 替代方案	(39)
列出所有的选择	(39)
独创性方式	(41)
创造性决策的技巧	(43)
第五章 择优而行	(55)
多种选择的评价	(56)
主观感受和感觉	(59)
价值观念	(62)
组织的价值观念	(64)
择优而行、一锤定音	(66)
决策的执行与监督	(71)
决策一览表	(72)

CONTENTS

Introduction	75
1 The Importance of Decision Making	77
What is a decision? 78; What decisions do you make? 80; Who makes the decisions? 82; Programmed and unprogrammed decisions 85; Why are decisions important? 86; How effective are your decisions? 87	
2 Styles of Decision Making	91
Beliefs about people 92; Decision-making approaches 94; The thinking approach 97; The intuitive approach 99	
3 Key Steps in Decision Making	101
A systematic approach 102	
4 Identifying Alternative Options	115
Listing the options 116; The creative approach 117; Techniques for creative decision making 119	
5 Choosing Between Options	131
Evaluating options 132; Personal perception 135; Values 139; Selecting the best option 142; Implementing and monitoring the decision 147; Decision-making checklist 148	

The 30 Minutes Series

The Kogan Page 30 Minutes Series has been devised to give your confidence a boost when faced with tackling a new skill or challenge for the first time.

So the next time you're thrown in at the deep end and want to bring your skills up to scratch or pep up your career prospects, turn to the *30 Minutes Series* for help!

Titles available are:

- 30 Minutes Before Your Job Interview
- 30 Minutes Before a Meeting
- 30 Minutes Before a Presentation
- 30 Minutes to Boost Your Communication Skills
- 30 Minutes to Succeed in Business Writing
- 30 Minutes to Master the Internet
- 30 Minutes to Make the Right Decision
- 30 Minutes to Prepare a Job Application
- 30 Minutes to Write a Business Plan
- 30 Minutes to Write a Marketing Plan
- 30 Minutes to Write a Report
- 30 Minutes to Write Sales Letters

Available from all good booksellers.

For further information on the series, please contact:

Kogan Page. 120 Pentonville Road. London N1
9JN

Tel: 0171 278 0433 Fax: 0171 837 6348

第一章 决策的重要性

决定什么事情,意味着作出一个选择,或者作出一个结论;而这两个问题都不容易。有时候你得制定非常困难的决策,例如是否解雇某个人,或者是否引进一项你知道是不受欢迎的工作规程,等等。可是事关重大,经理、领导必须作出有效用的决策不可,因为一个单位的利益福祉、甚至生死存亡,几乎全都取决于这个单位的决策程序的总体质量。

在这一章里,我们将讨论什么是决策、决策过程如何联系着问题的解决。我们还将考察决策的不同类型,帮你分析你的决定当前的效果如何。

决策的重要性





什么叫决策？

我们的决策，有许多是在刹那之间作出并随即付诸实施的。有时，这一过程发生得如此之快，以致我们都来不及注意到它。但是分析一下事情发生的过程以及过程如何改善这一过程非常重要，因为你的决策便是你赖以推动工作、达到目标的手段，因为你作出决策的方式还决定着别人能在多大程度上致力于执行你的决策的具体内容。

你在决策之时便是处于一个十字路口，即必须在两个或两个以上的选择之中确定一个。通常，这些选择常受到各种条件的限制，例如：

- 你现在的处境；
- 你所期望的将来的处境；
- 你可支配的人力物力；
- 其他人可能接受的条件；
- 不同选择各自的可行性；
- 时间因素。

良好决策的最重要方面之一，在于正确地辨认并评估上述局限因素。

是问题，还是决策？

在仔细分析各式决策之前，有必要简单探讨一下解决问题与制定决策之间的种种差别。这两种行为虽说紧密相关，却又不是一回事。

- 琐事的决定，比如早饭吃点儿什么之类，几乎涉及不到什么问题
- 虽然大多数问题必须包括作出决定，但解决问题并不仅仅等于挑拣一个选择。

你每天每周都必须面临各色各样的问题，这是你日常工作的组成部分。例如，安全问题、人际矛盾、效率低下、士气不佳、缺勤率太高、资源不足，等等。

如何处理某一具体问题，往往要看它是否紧急、是否事关重大。如你不得不应付一个危机，比方设备坏了，或出了什么意外事故，十有八九你自己很快就会拿出主意。另一方面，倘若问题很重要但并不太急，恐怕你在下定决心之前会跟别人商量商量。假如确是一个问题，那么时间长了它只会变得更为紧迫，但不会变得重要起来。故此，对待某个重要问题，及时处理格外关键，因为不这样它就会日久成患，演变





成为危机。

决定是指在两个或者更多的选择之中择优而行，而问题指的是某件很难对付或解决的事情。通常，问题要靠作出决定而得到解决。

你负责的决策属于什么类型？

作为公司经理，你得制定许多不同的决策。真要想一想便会认识到：你时时刻刻实际上都在作出各色决定，其中有些是关于日常工作的，有些则属更为长远的重大举措。

业务性决策

业务层次的决策涉及一个企事业单位的不同职能部门，如营销、生产、财务等等如何服务于单位的总体战略计划。在这个级别上的决策目标，是确保顾客在他需要的时候能够得到他想要的东西。

下面是你可能要作的业务性决策的几个例子

- 你这部门如何为单位的长远目标作出贡献？
- 为了达到既定目标，如何分派任务、



分配资源？

- 如何解决各种问题、怎样完善工作流程？
- 倘若有人休假，如何重新安排工作量？
- 假如顾客提出投诉，应该怎么样对付？
- 如果有的员工总是接不了工作，你该怎么办？
- 何时何地举行会议、哪些人应该参加？
- 招聘工作程序结尾之时，到底该录用哪一个？

战略性决策

战略方针是指根据你单位的人力物力和所处的具体环境来规划协调单位整体的各项工作。在这个层次上作出的决策更有可能涉及到单位的业务活动范围。

如你属于这一层次，那么你就可能需要制定类似以下的决策：

- 阐明单位的总体目的和方向；
- 决定单位和各个处、室、组的具体目标；
- 为了达到上述目标制定计划；



- 就某一目标所需人员、物资的分配问题作出决策；
- 监督计划的实施，假如事情进展未尽如人意，及时拿出变通办法；
- 决定如何应对竞争对手的活动；
- 寻找改进公司业绩的具体方法。

对自己要作出的各项决策了解多一些将有助于分析决策过程。你是独自承担决策全过程，还是邀请别人一同参与？你是有计划、有条理地提前确定日常事务的重大决策，还是出了什么问题再去抱佛脚？你是依靠自己的直觉拿主意，还是更愿意借助逻辑思维来作出选择？

你的决策事关重大，决定着你是不是一个讲效率的经理。你的决策将在你的工作情况和业绩中反映出来。

该谁拿主意？

假如按照“谁有责任制定决策”来划分，那么各种决策可以分为以下四种：常规决策、紧急对策、对付难题的策略、需要别人参谋的决定。



常规决策

常规决策是指解决各种平常问题的一般性决定。这类决策如能由经理或者领导一个人说了算,往往可以节约大量时间。

常规决策的例子如:

- 这份报告应该讲些什么?写成后呈送哪些人?
- 先给总经理写份报告,然后再整理会议记录,还是反过来做?

紧急对策

有时会突然发生某些问题,如不立即处理即会造成严重后果。一个经理常常需要亲自处理这类问题,事后再向上面做解释或辩护。

紧急对策的例子如:

- 有人生病了,如何妥善处理他/她的工作任务?
- 项目的完成日期快到了,工程进度比设想的要慢:如何调整日程、以便按期交工?

对付难题的策略

出了难题、却又没有明显的解决办法,就需采取专门对付难题的决策。比较可行