

中国人力资源开发编委会推荐

本丛书来源于哈佛和斯坦福
大学工商管理专业保留教程。

决策关乎命运。决策的正确与否直接影响着我们的
生活态度。我们每天所遇到的各种问题，都需要我们做
出明确的决策。如何使这些决策达到无懈可击的程度呢？
《魔鬼决策》为我们提供了最好的答案。

完全利益的人生与绝对理性的选择

王 艳 译著

完全智慧丛书

魔鬼决策



延边大学出版社

C

完全智慧丛书
complete wisdom series

魔鬼决策

王艳/译著

本丛书来源于哈佛和斯坦福
大学工商管理专业保留教程。

延边大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

魔鬼决策/王艳译著. —延吉:延边大学出版社,
2001.9

(完全智慧丛书)

ISBN 7-5634-1574-2

I. 魔... II. 王... III. 决策学—青少年读物
IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 059388 号

责任编辑:何 方 金昌海

封面设计:半 间

责任校对:杨昌学

完全智慧丛书 C

魔鬼决策

王 艳 译著

延边大学出版社出版发行
(吉林省延吉市公园路 105 号)
北京市通州运河印刷厂印制

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:40.125
字数:1000 千字 印数:1—8000 册
2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-5634-1574-2/G·325

全套四册定价:80.00 元

出版说明

这是一套集人类智慧精华于一身的丛书，它来源于哈佛大学和斯坦福大学工商管理专业的保留教程，本丛书通过详实的例据，以新颖独到的观点，多角度、全方位地阐述了“记忆”、“思维”、“决策”、“创新”等方面的有效方法和具体技巧，既具有无可争议的权威性又具有令人茅塞顿开的可读性，每一部分都显示了这一领域的最佳成果，为读者提供了一整套全新的记忆方式、思维方式、决策方式和创新方式，不论对我们的事业发展还是对我们的生活质量都将起到巨大的辅助和促进作用。

在编译和整理这套丛书的过程中，动用人之多、工作量之大不做赘言，淘金似地细心挖掘，反复筛选，精确译注，使这套丛书的价值得到了完美的体现。

翻开其中的每一部分，我们都会产生一种“相识恨晚”的感慨。但亡羊补牢，为时不晚，我们此刻不正在从这本书中汲取人生必不可少的营养吗？

好书，令人终生受益。



完全利益的人生与绝对理性的选择

责任编辑 何方 金昌海
封面设计 半间
选题策划 鬼舟
责任校对 杨昌学



出版说明

第一章 完全决策

- 1. 你善于决策吗?/1
 - 决策需要天分吗?/1
 - “决策”有三种/3
 - 不要混淆分析和直觉/4
 - 是非题学问大/5
- 2. 正确的选择/6
 - 含糊不清的“决定”会造成混乱/6
 - “为了什么”而要确认“什么”/9
 - 要对“为什么”提出明确回答/11
 - 设定“目标”不可缺少的四个重点/13
 - 区别绝对目标和相对目标/14
 - 把相对目标精简成 10~12 项/15
 - 何谓单纯选定……?/16
 - 发挥创意展开立案/17
 - 勿忽略负面因素/20
 - 考虑负面因素的相应对策/23





第二章 分析决策

佛罗里达号/25

个 案

马达加斯加海峡,1644年11月/25

费城,1985年5月/26

寻宝事业/27

阿亚拉兹/28

达尼斯号/29

达尼斯号的历史/30

佛罗里达号的冒险/32

前期投资 50 万美元/34

决策分析/35

一个简单的决策问题/35

决策的标准/37

决策树、可行方案及风险/38

不确定的未来/41

终止点和以金钱表示结果/42

未包含在现金流量中的结果/43

什么是最好的:树状图的反推/45

敏感度分析/46

小结/47

策略和风险评估/47

个 案

时清葡萄酒厂/51

时清葡萄酒酿造厂/51

酿酒/51

迈克的决策问题/52

个 案

金由逊工程公司(A)/54

分段组合法/54

挤压法/54

达蒙公司/55

公司沿革/56

版税协议/56

个 案

环保署:杀虫剂禁令紧急豁免/58

第三章 程序决策

什么是风险分析程序/62

何谓风险分析/62

一、已执行某种决策时/63

二、外来因素所设定的情况与自己的/64

目录

魔鬼决策



三、必须考虑到如何防止问题再度发生/64

四、在断定“无法挽救”之前，可先分析其原因/64

预测时可活用资料/65

未来的应对对策可分为两种/66

一、解除肇事原因的对策 = 预防对策/66

二、问题发生时的应对对策二发生时
时对策/66

程序的流程/68

确认风险范围/68

发现风险范围的四个重点/69

设想未来的问题并予以评估/71

进行评估的方式/72

运用重点思考，提出预防对策——
“未雨绸缪”/73

想不出应对对策……这时候该怎么办？/79

以重点思考的方式考虑应对对策/82

第四章 商业分析决策

个 案

联合碳化物——丁烷的运送/83

背景/84

以卡车运送丁烷/85

报纸的进货问题/87



一般化/92

摘要/95

几率预测/97

联盟纸业公司/98

将木材送到纸厂/98

举行会议:1987年6月30日/99

估定多值变数的几率/102

判断性的估定/102

利用不能区别的资料所作的评监/106

依据过去的几率估计未来/109

如何将频率平滑化/109

常态化的趋近/111

优点与缺点/112

由平滑几率累计由线求得系统性样本/113

利用不连续的近似几率分配曲线/115

总结/116

一个案

恩扬邮购公司/118

恩扬邮购公司的背景/118

产品的订购/119

产品线/121

恩扬公司的邮购目录/122

产品项目预估/122

产品项目的预估以及存货管理/123



第五章 控制决策

1. 何谓掌握现状? /125

正确分析现状 /125

列举所关心的事物 /126

分析关心事使其单纯化 /127

把对象和现象课题化 /128

决定从“哪里开始着手” /130

选择出击的方法 /130

掌握全盘局面和回馈 /132

控制决策程序应注意的事项 /132

2. 如何应用控制决策程序 /134

竞争对手准备推出新产品……这时候
该怎么办? /134

第六章 模拟决策

使用模拟 /137

时清葡萄酒厂的修订版 /138

模拟的组成元素 /140

例子 /141

解答 /142

执行模拟 /143

决定试验的正确数目 /146

数字上的平均 /147

小结/149

个 案

马许马克里曼公司(A)/149

航空保险/150

机体保险/150

损失转换计划/151

利润佣金计划/151

额外的资讯/152



第七章 资料判断

1. 为什么需要原因分析/158

太多不假思索的原因分析/158

选错解决方式的案例/160

不要迷失在资料的洪流之中/162

2. 资料判断程序的流程/162

将问题课题化/162

提高分析效率的三大重点/163

搜集及整理资料/164

将发生事实(IS)和比较对象(ISNOT)

予以比较,寻找差异性/168

发现其中的差异,并推断原因/173

过滤原因,提出应对对策并予以回馈/173

常要留意回馈/174

目录

魔鬼决策

- 该注意的四个重点/175
本田技研的“表扬失败”制度/177
3. 资料判断程序的运用/179
应如此分析原因/179

第八章 策略决策

个 案

- 囚犯的两难与其他的游戏/183
捷瑞公司/183
慈善家的游戏/184
囚犯的两难/185
乔治雅公司与道谱特公司/187
打进市场的艺术/192
成本/192
现在的状况/193

个 案

- 福拉克矿物,金属公司/194
福拉克公司/195
赛捷尔公司/195
采购合约/196

第九章 魔鬼决策

- 让正确的决策“溢”出来/213
- 来得好不如来得巧/224
- 不按牌理出牌/236
- 走入艺术这门生意/248
- 总统制造家/255
- 从总编辑到人权斗士/263
- 站在趋势前端/276
- 最近的路不一定最安全/287
- 在线索中探生死/299
- 启发人的智慧/311
- 培养直觉力的九大方法/318
 - 方法1:放松法/319
 - 方法2:易位思考法/320
 - 方法3:脑力激荡法/321
 - 方法4:睡眠思考法/322
 - 方法5:具象思考法/322
 - 方法6:捕捉法/323
 - 方法7:配对法/323
 - 方法8:缩小放大法/324
 - 方法9:神游法/324



第一章 完全决策

1. 你善于决策吗？

决策需要天分吗？

“决策是经营的诀窍。”

“缺少果断力的人，不适合担任领导者。”

很多人这么说，事实上确实如此。

不过，看了很多有关决断力或决策的书，在理解其道理后，实际上能够灵活运用的，又有多少人呢？可能有很多人会回答：“不能。”

为什么？

大部分的书上写着，决策时常需要靠“直觉”或“灵感”，也就是说决策所靠的并不是大家所认同的道理，而是许多不合逻辑的概念，至于能不能做到，就是看个人的天分或是经验的累积。大家认为那些理论对自己做决策和判断时，并无多大的用处。

决策或判断，说穿了就是要决定事情。我们人类，每天在任何时间都有可能在决定事情。

例如：在百货商店工作的 A 小姐决定在情人节时要送巧克力糖