

善于决断

MAKING DECISIONS

[英]迪恩·尤里帕 著 张梅岗 等译



国外引进
最新顾问丛书

湖南文艺出版社

国外引进最新顾问丛书

C934/19

MAKING DECISIONS

善于决断

[英]迪恩·尤里帕 著 张梅岗 等译

PB50/15



首都师范大学图书馆



21562080

0

Original edition published in English under
the title of Making Decisions.

"©How To Books Limited, 1998" where
1998 is the year of first publication.

善于决断

[英]迪恩·尤里帕 著

张梅岗 等译

责任编辑:唐、谢、易、徐

x

湖南文艺出版社出版、发行

(长沙市河西银盆南路 67 号 邮编:410006)

湖南省新华书店经销 湖南省印研所实验工厂印刷

*

1999 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/32 印张:6.125

字数:107,000 印数:1—5,000

ISBN 7-5404-2139-8

Z·63 定价:9.00 元

若有质量问题,请直接与本社出版科联系调换

序

人类与动物的显著区别就在于人类具有决策能力。决策能力是人脑高度发达的产物。高度发达的人脑将人类行为置于人类意识控制之下，将人的决策行为和本能反应截然区别开来，凡事进行筹划和预测。但是，决策行为和本能反应两者又不无关系。

对于人类这一独特的决策能力，人们很少从心理学的角度加以分析，而多从表面、零碎的现象中作出评判。更为可恶的是，从古到今总有人试图证明人类的决策能力纯粹是虚妄的幻想，是海市蜃楼，企图以此使我们轻易地接受别人的安排。更有甚者，在市场经济条件下，片面夸大冲动行为的作用，贬低理智决策的作用。这一做法的用心是要损害消费者对自己所需产品作出正确判断的能力。

“放弃独立决策的自由并不意味着解脱。”这话一般说来是对的。实际上，决策多种多样，我们自行做主也罢，让别人为我们做主也罢，决策总是难免的。

由此看来，决策问题必须严肃对待，认真研究。本书从个人决策的空间，即决策的自由度着手讨论，接着

分析了影响决策的因素、目标和动机的重要性以及信息在决策中所占的地位等，接下来讨论的是决策的有利因素和风险决策的作用，然后又谈到了决策可能涉及的范围，这里主要讲述了一种有趣的现象——不宜作出决策的情况。通篇我们还对市场决策和企业决策作了高空鸟瞰式的简要回顾。最后讲到了决策的责任问题。

这是一本自学手册，并附练习。练习包括问卷表、摘要、表格、评估单及大量的个人材料和实例分析。书中材料和人物，除了我个人的经历以外，纯属虚构。

目 录

序	1
第一章 认识决策	1
以 T·E·劳伦斯为例	1
决策的框架	2
用框架结构对劳伦斯进行分析	3
考察其他可能的决策	6
区别决策和不自觉行动	7
探讨决策的不同形式	8
练习 1.1	8
第二章 关注目标	9
关注决策技巧	9
漫无目标状态	10
练习 2.1	11
树立目标——一种综合的策略	12
练习 2.2	13
目标促进动机的形成	13

练习 2.3	14
目标的重要程度与分类	15
目标的考察、调整与修改	17
练习 2.4	18
陈述目标	18
目标——制订政策的工具	19
.....	
第三章 探讨商业管理中决策的作用	22
市场研究	22
直觉感受	25
变换视角	28
制作脚本	30
练习 3.1—3.4	33
认识机构组织对决策的影响作用	33
练习 3.5	39
练习 3.6	40
计算机辅助决策	40
.....	
第四章 寻求决策的风格	42
考察决策风格	42
培养对决策风格的洞察力	43
风格在现实生活中的应用	47
风格的调整	50
练习 4.1—4.2	52

第五章 承担风险	54
风险的预测与评估	54
预测图	55
练习 5.1	59
评估主观风险	59
实例分析	60
练习 5.2	64
安排应急措施	65
练习 5.3	71
第六章 信息的采集与加工	72
问题的解决与作决定	72
信息整理	75
列举已知信息	76
收集更多的信息	77
理解信息涵义	78
可靠性与有效性的证实	80
对专家意见的评估	81
作决定时应遵循的道德规范与价值观	83
信息的运用	85
练习 6.1—6.6	89
第七章 如何作出你的决定	91

对思想倾向复杂性的分析	91
怎样理解情绪	91
怎样理解需要	92
重新考虑目标与愿望	99
怎样使目标与需要统一	101
切忌“为了决定而决定”(决定癖)	106
衡量决策压力的大小	109
练习 7.1—7.4	112
 第八章 什么时候不宜作决定	 114
暂缓决定的原因何在	114
抉择过程中的逆暗示(处于危险时期)	115
练习 8.1	120
怎样理解条件不成熟	120
均等选择问题的处理	123
使问题悬而不决	125
检查你的办事方式是否得当	128
练习 8.2	128
 第九章 避免决策冲动	 129
正视决策的挑战	129
第一类:一次决策影响终生	130
练习 9.1	134
第二类:目标或动机不明确	134

练习 9.2	140
第三类：冲动成癖	140
限制进程表	147
练习 9.3	154
第十章 应急决策	155
培养应急能力	155
档案：我得到了预先警告	
却还是大吃一惊	158
培养处理意外事件的能力	163
治疗恐慌症	164
抽象性反应	166
组织的责任	167
练习	170
第十一章 作出深思熟虑的决策	172
丧失控制权，习得无助	172
创造性地决策，要回控制权	173
肯定自我，把握控制权	175
让自己安心	176
附录：认知——行为心理	180

插图及表格

1. 目标和政策的关系	20
2. 单位产品成本和故障	56
3. 会计专业 A 类考生期末考试及格率	57
4. 完整的预测表	58
5. 詹姆斯先生的应急计划	69
6. 彼得与安妮的决策表	86
7. 工场主的决策表	88
8. A. 丹尼尔的需要不平衡分布表	103
9. A. 丹尼尔的最新需要不平衡表	105
10. 饮酒进度表	150
11. 日常风险表	164

第一章

认识决策

以 T.E. 劳伦斯为例

大卫·里恩的英雄史诗《阿拉伯的劳伦斯》由罗伯特·博尔特改写成舞台剧，剧情高潮迭起，其中有一幕让我们领略到了攻陷红海港口城市阿卡巴后那激动人心的场面。阿卡巴前临大海，背靠沙漠，在劳伦斯的盟军贝都因人看来坚不可破，固若金汤，因为那沙漠，凭当地人祖祖辈辈的生活经验，是插翅难飞之地。但最后却被一年轻英国上校攻破。这一巨大的胜利，劳伦斯连做梦都没想到；而他，一个外地人，打破当地人古老的神话，成功地穿越沙漠的壮举以及从背部攻击土耳其人堡垒的计谋让这一胜利更加辉煌。

贝都因人对取得的巨大胜利也兴奋不已，只要劳伦斯愿意，他们纷纷来向他低头认错。战斗接近尾声，幕后人声、枪声仍依稀可辨，剧中代言人阿达酋长承认他们估计错了，满怀敬意对劳伦斯说：“令人尊敬的将军，

我们阿拉伯人有一句老话：有些人命中注定，无法逃脱。但是对于您，令人尊敬的将军，您是自己命运的主宰。

决策的框架

劳伦斯这一辉煌的范例是对果断决策的重要性最好的证明。它号召我们相信自己的自由意志，因为自由意志是走向成功的向导；有力地驳斥了相信命中注定、贬低决策的重要性的观点。

但是要让我们相信自己的决策能力，单凭这一号召还不行。决策是一种可以培养的技能，更确切地说，是一系列创造选择性的能力，像所有其他能力一样，需要锻炼和应用才能掌握。学习决策还需要一个学习方案，即一个制定学习步骤的框架。这样的结构框架必须简单、灵活、全面，构成本书的基础。

我们使用的框架模式包括四个方面的内容：

- 目标。
- 信息。
- 评估。
- 决定。

审慎的决策都是以上四个内容合谐运作的产物，它们分别为决策的最后制订提供必不可少的信息。

劳伦斯不是常人，他所处的时代也非同寻常；但尽管如此，他那杰出的决策能力能有效地用来说明目

标、信息、评估和决定四者构成的框架结构，是我们的第一个实例分析。有关劳伦斯的决策能力我们研究了很多，但仍然可以从中挖掘出更多的新内容。《阿拉伯的劳伦斯》是一个戏剧故事，它说明在这个传奇故事中虚构和事实如何巧妙地融合到一起；但是，正是这一点增加了它作为学习的范例的价值；我们将用它古色古香的传奇色彩来为现代决策服务。

用框架结构对劳伦斯进行分析

目 标

劳伦斯的目标多且复杂。首先，他是一个英国军官，奉命进行游击战争，破坏土耳其人的联络通讯设施，作为正面抗击土耳其人的辅助手段。这种游击战争，在开罗英军总部看来自然是辅助手段，但劳伦斯和其他一些从事游击战的英国军官却要把它变成起决定作用的前线。他们鼓动当地阿拉伯人起来造反，瓦解敌人的防御。

劳伦斯还有一个目标，那就是从大马士革到麦加建立一个由巴勒斯坦人领导的阿拉伯联盟。这是个白日梦，但劳伦斯直到二十世纪二十年代才知道它无法实现。

自然，劳伦斯也追求荣耀，对于一个才华横溢的爱尔兰贵族的私生子来说，这种追求也是理所当然的。但是当荣誉降临、声名盖世之时，他却拒面避之，宁愿终生默默无闻。

这样看来，劳伦斯的目标非常复杂，既有短期目标又有长期目标，而且目标同动机相互交织，难分彼此，也许还互为因果。

信 息

劳伦斯拥有非常宝贵的情报，有些还是最新情报，诸如土耳其人在阿拉伯沙漠的布兵情况，但许多情况是他在开战以前，作为学生，也作为间谍在各处古代废墟、现代都市游历时积累的。他知道阿卡巴城从海上得到供给，估计也会从海上受到攻击，因此正面和侧翼有重兵把守，后方却掉以轻心，毫不设防，所有的大炮都对准前方和两翼，无一瞄准后方。他也知道土耳其士兵作战异常勇敢，但也古板得要死；面对意料中的情况他们打得非常出色，若予以奇袭则惊慌失措，溃不成军。劳伦斯还研究了历史上三千多年里发生的战事，得出一个带普遍性的规律：在敌我力量悬殊之时，只有乘其不备才能取得胜利。

能够得到的情报，他都尽量想方设法予以收集；收集不到的，要么是他无力得到的，要么是只有在事件的发展过程中才能得到验证的情况。对于这种无法掌握的情况就只有靠冒险了，而他又敢于冒险。

评 估

与众不同的是，劳伦斯把冷静的头脑与强烈的感情有机结合到一块。当地的阿拉伯人告诉他穿过那一百多英里的沙漠是不可能的——带不了够路上喝的水，还有，

就连骆驼都能在正午的阳光下晒死。劳伦斯尽管年轻，但他知道：当人们缺乏做一件事的动力时，往往认为无能为力；人们无所作为，要么因为缺乏解决问题的动力，要么因为畏避困难和危险。

劳伦斯无意白天穿越沙漠，他打算晚上走，根据夜空的星星或用发光罗盘辨别方向，白天队伍到沟壑中歇憩或在沙丘下取洞避阴。他明明知道沙漠行军艰苦异常，但他不畏艰险，以苦为乐，对他来说，为有价值的伟大事业受罪虽苦犹甜。这，也许就是他的主要动机。

他也知道，他的盟军在一马平川上横扫一切时打得最好，而不适于在沟沟洼洼中躲躲闪闪，因此他决定让他们直冲阿卡巴城薄弱的后背。危险他也估计了，还不少：要是在沙漠中迷了路，那他们都得死；如果土耳其人在城市后方设防，或预先得到警报，那他们只有逃命。难怪他部队的另一名军官在一首歪诗中称他是“敢打敢冲的蛮子”。他也真不愧是爱尔兰贵族的私生子。作为私生子，他的孩提时代隐姓埋名在牛津渡过，因此他有权像莎士比亚戏剧中的人物火茨伯那样对上帝说“上帝呀，保佑私生子吧”，并有权希望福星高照，以弥补儿时的苦难。

决 定

对驻守埃及的英军来说，从土耳其人手中拿下阿卡巴意义非常重大，就此一举将打开红海的门户，红海及其广大后方将受盟军控制。如果不需要大部队作战，也

不需要打一场代价巨大的海战，而单靠一支小小机动部队就能取得胜利，那更是物有所值了。因此，无论从哪一方面讲，他都有理由采取果断行动。当时同他一道从事游击战争的军官有五六人，只有他懂得横穿西奈沙漠的重要意义。在别人尚不知道之前就实施自己的计划，显然已成为当务之急，否则别人就会取而代之。他非常需要证明自己的能力。他身材矮小，同兄弟站在一起简直就是小不点；而且名字都不能取父姓，在牛津读书时用的假名；再则他比其他军官都穷；因此他要证明自己能力的愿望十分强烈。这使得他渴望采取行动，到处寻找机会，不遗余力；而且当目标似乎就要实现，他却不愿相信事情已办完了。

考察其他可能的决策

劳伦斯深思熟虑作出的决定并非一定势在必行。对，正如剧中阿达酋长所说的，他是自己命运的主宰，但如果情况改变，他也可能采取其他行动。

延期行动

比如，他也许会作出推迟进攻阿卡巴的决定，因为有消息说城内敌人正在挨饿，毫无疑问城里已有几个月没得到供应了。然而，老百姓挨饿并不能说明部队没有饭吃，老百姓忍饥挨饿，士兵却照吃不误。

冲动决策