

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

第四辑

How To Be A Better Decision Maker

Alan Barker

如何成为 更好的决策者

[英] 艾伦·巴克 著

徐海鸥 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

第四辑



中青院 11 000661173

How To Be A Better Decision Maker

Alan Barker

如何成为 更好的决策者

[英] 艾伦·巴克 著

徐海鸥 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2002—4929号

图书在版编目（CIP）数据

如何成为更好的决策者/(英)巴克著；徐海鸥译.—北京：
经济管理出版社，2011.5

ISBN 978-7-5096-1474-7

I. ①如… II. ①巴… ②徐… III. ①企业管理—经营
决策—通俗读物 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099264号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河市海波印务有限公司

经销：新华书店

责任编辑：顾 佳

技术编辑：晓 成

责任校对：平 实

880mm×1230mm/32

6.75印张 97千字

2011年8月第2版

2011年8月第1次印刷

定价：20.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1474-7

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010)68022974 邮编：100836

管 策 决 策 更 长 为 简 介

简介

好的决策是好的管理的核心。” 我们都是决策者。我们生活的每一个方面——作为经理、家庭成员、公民——都受到决策的支配。我们的决策能力——在一件事情与另一件事情之间做出选择，而不是盲目地随从他人的指示——是我们人性的一个定义特征。无论我们是否在组织中工作，或与组织打交道，我们工作的质量都取决于我们决策的质量。

你可能感到你能改善自己的决策质量，以及你做出决策的方式。你可能感觉自己太优柔寡断了：你太多地犹豫踌躇，你总是太多地顾虑问题的所有方面，你缺乏对事物做出你知道可能会不受欢迎的决策的勇气。另一方面，你可能认识到自己的某些决策过于草率：你具有“先行后思”的倾向。你可能感到在需要对纷繁的事物做出决策时，自己的背

如何成为更好的决策者

景、经验、专业知识或教育不足以满足这种要求。

经理促使事物发生。经理通过其他人实现最终结果。我们越来越多地要求经理做出“变化”：处理变化、帮助其他人处理变化，以及创造变化。而管理本身就是变化。在比以前更为复杂的环境中，经理正被迫做出越来越多的决策。

我们具有一种倾向：把决策作为一个事件来思考，把它放在“以前”和“以后”这两个时间之间的某一刻里。决策似乎具有“开弓没有回头箭”的意义：在这一刻以前，我们可以废除或撤销决策；在这一刻以后，我们就如同出弦之箭，不能再回头了。正是这种“开弓没有回头箭”的意识，使我们的一些决策如此难以做出：我们必须在不能预见它的全部后果的情况下，对行动进程做出承诺。

但是，决策不仅仅是事件：它们还是相关过程的组成部分。它们被影响和效果所包围，其中许多影响和效果是我们无法直接看见的。一个决策的背景将包括：

- 变化的形式，决策在这些变化中发生；
- 其他决策：过去、当前和未来；
- 组织的结构；

☐ 其他人的观点和目标；

☐ 我们自己的经验、目标、雄心、担心和情感。

更常见的情况是，我们的决策本身将反过来影响背景。它的后果可能会在未来创造更多的决策。这些后果不是那种一目了然的线性因果关系。它们如同一个石子在池塘中激起的涟漪那样，不断地向外面各个方向扩散开，影响其他团队、部门、科室，甚至其他组织的人。我们在一个持续变动的波浪式的环境中工作，而这些总是动荡不安的情形正是我们的一个又一个决策的结果；我们以某种形式造成的波浪产生的后果，可能波及远离池塘中心的边缘。

因此，阐明问题的分界线——我们做出决策的参数——总是充满困难。约翰·阿代尔总结出三个主要的决策类型，它们是：

☐ 明显的决策：可预言的、常见的、极少引起反对或困难的决策；

☐ 应急的决策：在危机中出现的、迅速的、几乎没有时间思考和咨询的决策；

☐ 其他各方面的决策。

如何成为更好的决策者

Kepner - Tregoe (K - T) 方法——最著名的“理性”决策方法之一——在下列事物中做出区别：

- ☐ 问题，被定义为背离标准或规范的事物；
- ☐ 计划，处理潜在问题的手段；
- ☐ 决策，在可替代选择物之间做出选择。

在实际中，许多决策都包括解决问题，以及做出有助于解决更大问题的决策。与此相同，一个良好的决策只有在我们创造行之有效的计划后才切实可行；良好的计划包括在它之中做出决策的灵活性。在帮助我们看清每一个时段里我们正在尝试做的事情方面，“K - T 方法”毫无疑问是大有裨益的；但是，仅此还不够，做出理性的决策必须包括灵活性、常识以及与不明确性共处的能力。

图德·里卡兹提供了五种类型的问题，它们有效地适合于做出决策。

☐ 一个正确答案的决策。我们倾向于寻找恰好能满足我们希望的决策，或者假定存在一个“正确”的行动进程。的确存在这种决策，但是，它们

极为罕见。

□ 洞察力的决策。这些决策以稍纵即逝的方式来到我们面前。它们穿透和超越我们观察问题的习惯方式，以及我们对自己在某一情形中能做的事情的假设。我们也许不能证明这种决策的“正确性”，相反，我们只能“感觉”它们的正确，这种决策具有审美的要求（它们提供一种“雅致的解决方法”）。

□ 不好的决策。我们无法看清一个不好的决策是否是最好的决策，除非我们实施这种决策。实施它是检测解决方法正确与否的惟一途径（“我认为冰已经足够厚了，我们尝试一下踏上去好吗？”）。许多决策都属于这种形式：它们要求实施者具备勇气，具备实施中的创造力，以及做好处理未曾预见的事物的准备。

□ 不道德的决策。不道德的决策会对其他人产生比他们解决的问题更大的问题。例如，决定把公司重新安置到一个遥远的“绿地”去的决策，它对首席执行官可能是一个良好的战略决策，但由于路途遥远，却可能是大多数员工的梦魇。

□ 模糊的决策。模糊的决策具有不清晰的界线，因此，不能运用单独的理性方法做出这种决策。不好的决策和不道德的决策都是模糊的，因此

如何成为更好的决策者

我们每一天做出的更大的非技术决策中的大多数属于这种决策。

有关做出决策的诸多论述的主要目的是帮助我们做出更理性的决策。我们对可量化的结果和“过硬”的证据的渴望——也是高级经理们最常见的要求——使这样的方法明显具有吸引力。然而，只有极少的决策是单独运用逻辑过程做出的。

自从罗杰·斯佩瑞在 20 世纪 60 年代后期对感知的研究工作取得成果以来，“左脑思维”和“右脑思维”的言论越来越流行。他认为，人的“左脑”与逻辑、语言、推理、计算、线性分析的过程相联系；而“右脑”与图像生成、韵律、特殊认知、联想和创造力相联系。根据这一理论，我们甚至把人的思维风格说成是“过分的”左脑导向或右脑导向。尽管这种模式仅仅自然地反映出对人的大脑工作的研究成果，但是，它具有反映对思维的深层看法的价值。把我们的精神过程划分为两个广义的类型似乎是有意义的，这两个类型是：“硬的”，分析的或“推理的”，以及“软的”，直觉的或“想像的”。

以这些术语来反映你个人做出决策的风格也许

颇为有益。你可能更喜欢采用强有力的逻辑方法：采集信息，计算可能性，以数字评估风险。然而，一个有效的决策还或多或少包括一些可控制或可测量的因素：洞察力、审美要求、内心感觉。另一方面，如果你偏重于依赖经验、才能和想像，你可能发现，发展你的分析技能是有益的，它能支持你的判断，并使其他人更容易接受你的判断。

通过把这两种主要的思维风格组合在一起，我们可以成为更优秀的决策者。编写本书的目的就是为了在你寻求更有效的决策时，帮助你整合逻辑与直觉。

本书第1章论述了什么是决策以及它要求的那种思维。它交代了决策的背景，介绍了运用“5C”的系统方法：思考（Considering）、咨询（Consulting）、承诺（Committing）、交流（Communicating）和检验（Checking）。本书的其余部分依次对这些因素进行了阐述。

第2章——关于思考——阐述了“决策循环”，它是一个包括三个阶段的思维过程：辨别问题或难题；生成可替代选择；排除可替代选择。它还在每一个阶段提供一系列的工具和技巧。并非所有的决策都需要经过这三个阶段。一些工具和技巧关注的

如何成为更好的决策者

是行动，它们在“全面质量管理（TQM）”或过程改善的背景中特别有效。而其他的工具和技巧关注的是，如何拓深和拓宽我们对问题的理解，以及帮助我们生成行动进程的可替代选择的设计。

某些决策需要一个更基本的方法：系统的理论和创造性技巧，这一章将帮助我们发现看待问题的新看法，以及用创新方法处理问题。

排除可替代选择与生成可替代选择同样重要。“排列”和“评估”，以及“解决效果分析”，这些方法都将帮助我们众多可能的方案中详审切实可行的解决方法，进而做出最终的行动选择。

大多数决策将以这种或那种方式影响其他人。第3章论述了咨询的过程，并把咨询与指示和参与区分开来，以便于我们思考与咨询相关的利益和问题。

承诺是做出决策的核心。在第4章里，我们研究了理性的和直觉的方法，它们将帮助我们发现洞察整个决策过程所必要的信念和热情。

许多决策的失败都可以归咎于低劣的交流。第5章涵盖了推销观点和获得他人承诺的方法。在实施一个决策的过程中，交流是其中最主要的事情：这一章还分析了分配和获得其他经理的合作，以促

使我们的决策形成的问题。

第 6 章讨论了检验和监控我们的决策并带领我们重新回到起点的过程。检验决策的效果经常是思考下一个决策的第一步。决策是范围更广泛的学习周期的组成部分——执行、回顾、思考、计划——我们所有的人都行进在持续努力地改善我们的业绩的旅程中。

世界上不存在完美无缺的决策。我们绝不可能保证我们做出的每一个决策都是“十全十美”的。做出决策就是设计解决问题的方法，而验证任何解决方法的优劣就在于对它的实施。做出决策可以是一件孤立的事情。《如何成为更好的决策者》旨在向你提供一些友好的帮助：成为观点、支持和指导的来源。

许多人为本书做出了贡献。许多从事培训课程和培训会的代表在他们的决策中认同了我的看法。巴克莱金融服务公司的伊恩·霍奇森为我提供了大量关于“全面质量管理”方面的重要观点。工业协会的詹尼·达文波特、安德鲁·福里斯特、布伦丹·麦克多纳、比尔·奥森和亚当·萨默塞特分别以各种不同的方式帮助了我。Invicta 培训公司的罗恩·科里曼，慷慨大方地为我贡献了他的时间和观点。迈

如何成为更好的决策者

克尔·沃拉扎克关于非线性结果和对话管理方面的著作，是给予我灵感的一个特别丰富的源泉。Kogan Page 的菲力普·马德和盖比·费舍为我提供了持续的友好支持。皮特·巴西特、海伦·马奇和我的妻子吉尔，为帮助我找到更清晰地表达我的观点的方法付出了他们宝贵的时间。

我感谢所有这些人。当然，关于这本书最后的形式和内容的决定，是由我独自做出的。

目 录

1. 什么是决策	1
定义决策	2
思考决策	4
扩展我们的选择	8
把决策置于背景中	14
管理决策过程	23
2. 思考	27
决策循环	27
阶段一：识别问题	28
阶段二：产生可替代选择物	50
阶段三：排除可替代选择物	57
3. 咨询	75
咨询还是参与？	76
咨询的危险	80

如何成为更好的决策者

向谁咨询?	82
通过对话咨询	84
任命咨询团队	95
4. 承诺	105
管理目标风险	109
管理情绪风险	112
5. 交流	127
与谁交流?	128
推销决策	135
分配	145
分享目标	153
6. 检验	159
监控业绩	160
追随人们的进步	182
发展人的潜能	192
后记	199

决策与策略

1

什么是决策

你做出的决策是否好？你的大多数决策是否都正确，抑或经常犯可怕的错误？影响你做出决策的方式是什么？你是否在不同的时间以不同的方式做出相同的决策？

你可能没有去注意你曾经做出过的大多数决策。我们所有的人每天都要做出数以百计的——甚至数以千计的——决策。决策是人类活动的基本组成部分。我们的生活由决策构成；我们的成功取决于我们的决策的质量，以及我们做出这些决策的技能。然而，我们是否经常对做出决策的过程给予任何思考呢？

做出决策的实际时机不容易学习。关于它，存在一些神秘的东西：它可能突如其来；我们可能无法说清它。我们经常会感觉到，决策总是缥缈不定，难以把握。

如何成为更好的决策者

定义决策

那么，我们感到如此难以理解的稀奇事物究竟是什么？

做出决策是承诺行动进程

做出决策不仅仅是选择做什么。它包括做出承诺，不管承诺多么小：理性的和感性的。此外，它经常包括代表他人做出承诺——特别是在工作和家庭生活中——以及要求他们对你的承诺做出承诺。

与承诺一样，决策还要求行动。它包括解决问题：事实上，做出决策的第一步可能就是阐明需要解决的问题。问题和决策二者都有许多种类：技术的、行政管理的、人事的、财政预算的，等等。当然，一个单一的决策经常涉及到这些领域中某些或全部问题！但是，解决一个问题可能不必去“做”所有事情；做出一个决策总是导致某些类型的行动。这是真实的，即使我们决定什么也不做，这也依然是一个决策：选择不行动是与其他任何决策一样的决策。

每一个决策都有结果

对一个行动进程做出承诺总是不舒适的。因为这里存在“开弓没有回头箭”的问题，它存在于可