

天下文化

激發決策腦

The Confident Decision Maker

*—How to Make the Right Business and Personal Decisions
Every Time*

by Roger Dawson

盧惠芬 譯

01971

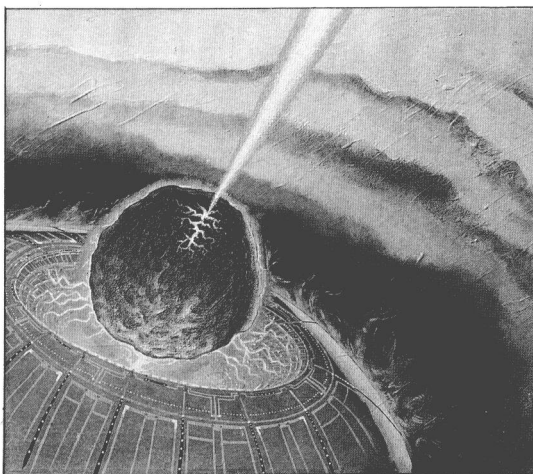
港台書室

道森 著 盧惠芬 譯

激發決策腦

心理勵志 ③

封面設計 / 蔡景安



ISBN 957-11-7742-7



774277

01971

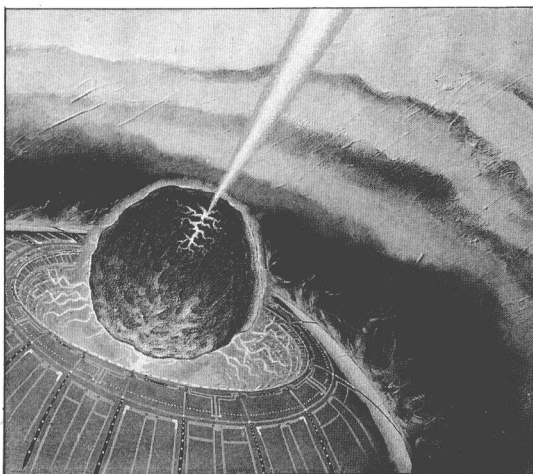
港台書室

道森 著 盧惠芬 譯

激發決策腦

心理勵志 ③

封面設計 / 蔡景安



新加坡的出版社，曾
出版一些專業書籍

WATERBURY



774277

激發決策腦 / 道森 (Roger Dawson) 著 ; 盧惠芬譯.--第一版.--臺北市:天下文化出版 ; [臺北縣三重市]:黎銘總經銷,1994[民83]面; 公分.--(心理勵志;31)
譯自: The confident decision maker: how to make the right business and personal decisions every time
ISBN 957-621-224-3 (平裝)

1. 企業管理

494

83004201

心理勵志①

激發決策腦

原 著 / 道森

譯 者 / 盧惠芬

責任編輯 / 黃寶敏

特約編輯 / 陳琇娟

封面設計 / 蔡泉安

美術編輯 / 蔡泉安

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師、常青國際法律事務所

出版者 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市104松江路87號四樓

電 話 / (02)507-8627

直接郵撥帳號 / 1326703-6號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 極翔企業有限公司

製版廠 / 利全美術製版股份有限公司

印刷廠 / 崇寶彩藝印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02)981-8089

著作權所有·侵害必究

著作完成日期 / 1994年3月

出版日期 / 1994年6月15日第一版

1996年5月20日第一版第7次印行 (10,001~11,000本)

定價 / 250元

原著書名 / **The Confident Decision Maker**

by Roger Dawson

Copyright © 1993 by Nightingale-Conant Corporation and Roger Dawson. Chinese translation copyright © 1994 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Originally published by William Morrow & Company, Inc.

This edition published by arrangement with Bardon-Chinese Media Agency. All rights reserved.

ISBN:957-621-224-3(英文版ISBN:0-688-11564-0)

作者簡介

羅傑·道森 (Roger Dawson)

道森是美國知名的談判藝術專家，也是一位專業演講人，演說範圍涵蓋談判、說服和正確決策的技巧，曾獲得美國全國演說人協會的最高榮譽CARE獎。

道森著有「談判制勝的祕密」(Secrets of Power Negotiation) 和「夢想成真」(You Can Get Anything You Want)，皆為全美暢銷書，「談判制勝的祕密」錄音帶還是全美銷售紀錄最高的有聲書之一。道森曾幫助過數以千計的人達到他們原先認為不可企及的目標。

綜合個人的專業能力和對美國許多大企業總裁的訪問心得，這本「激發決策腦」是如何做正確決定的權威性指南。

譯者簡介

盧惠芬

政治大學新聞系畢業，美國哈佛大學東亞研究碩士。曾任光華雜誌總編輯。現為哈佛大學社會研究所博士候選人。譯作有「看，錢在說話」（天下文化出版公司出版）。

序

分分秒秒決策氣魄

高
清
慧

其實人生就是一連串「決定」的組合，決定只在一念之間，成功或失敗卻取決於此。每個人都想做出最正確的決定，但事後都有同樣的感慨：「當初怎麼會知道？」事實上大部分的人都不清楚自己是如何做決定，經常會面臨左右為難的煎熬。這本書就是要告訴困惑中的我們，如何思考、判斷以做出最正確的決策，開啓成功之門，我認為這是一本幫助個人及企業超越巔峰的好書。

道森（Roger Dawson）以其對人性心理深刻、細膩的體會，剖析出人們思維、推理、直覺、組織能力……等的個別差異，進而研究出一套理性的決策過程。作者將成功的決定過程分成幾個階段：首先將問題分門別類，正確、扼要的把問題列出來，其次審慎利用蒐集的大量資訊，關閉左腦刺激右腦，以培養快速推理的本事，暫時從問題抽

身，以另一角度切入問題，運用頭腦體操式的「創意組合」激發更多靈感，最後以邏輯推理技巧如計分法、富蘭克林消去法、加權積分法等評估各種靈感，擇優定案。

上述的判斷前提，是決定者本身對問題擁有較多的自主權，掌控性高；然問題若受很多不確定因素環繞，且牽涉到他人影響，此時在決定時，就需要借重「反應表」與「決策樹」來突破這個障礙。此刻，我們已具有做決定的十八般武藝了，距離「成功決策」只差臨門一腳，那就是切忌在決策過程中犯了「急就章」、「慢郎中」、「誤判關鍵因素」、「死不認錯」、「太專斷」等五大陷阱。配合本書所論之技術與藝術平衡造就，在面臨各種問題時，都能做出最佳且最適的決策，事情也就成功了一半了。

危機處理魄力

人生有太多狀況難料，世界局勢更是詭譎多變，培養善做決策的能力，才能在機會與風險處處的時代洪流中通行無阻。回顧以往的決策過程，稱不上有一套嚴謹的邏輯架構，基本上我的決策方式屬於道森所謂的「直覺決策法」，就是憑直覺下決定，利用累積多年的經驗與所匯集的相關資訊，以個人對時機的敏銳度，來判斷何時該下決定。

最令我永誌難忘的是民國七十六年統一發生「千面人」事件，我個人是以保護消費者為優先考量，在事情發生的一天內，就毅然決然發布回收全省的統一鋁箔包飲料，集

中後完全銷毀的決定，而不計數千萬元的龐大損失，這是以良心來經營一個事業該有的體認，當時的決策絕對是要直覺、且當機立斷的。

以企業體來說，決策本身要建立在長期發展、永續經營的理念之上，一旦確定目標與效益就要勇往直前，不因短期挫折半途而廢，如統一「7-Eleven」最後的成功經營，就是本著「堅忍不拔」、「細水長流」的企業精神，沉著應戰，忍受連續六年的虧損，於第七年起終於轉虧為盈，至八十二年已達七億元的營業利潤，成績斐然，相當值得欣慰。

壯士斷腕勇氣

每個人都曾下過錯誤的決定，誠如作者強調的切莫「死不認錯」，當局勢發展確實與目標趨勢完全偏離時，就必須不恥認錯，有壯士斷腕的勇氣，才能將錯誤的損失降到最低，企業決策者尤其要有這種魄力和擔當。廣納諫言、避免過分獨斷，也是成功決策的條件之一。善做決定者除了融合自身的直覺反應與邏輯推理能力之外，還要集思廣益，擷取別人特有的靈感與創意，才更有助於決策品質的提升。

作者研究出這套邏輯分析與直覺推理交互運用的技巧，訓練分分秒秒離不開做決定的我們，應如何善用自己的特質，做好生命中每一個重要的決定。全書條理分明、深入

淺出，以其活潑生動的筆觸，配合豐富的實例，將其理念精髓表達得淋漓盡致，激發讀者更多的靈感與想像空間。這是一本幫助您增加自信心、突破人生高峯的難得好書，當您逐頁讀來並用心體會，必定能感受其中奧妙與神奇的力量。

（本文作者為統一企業股份有限公司副董事長）

序

掌握決策原則



企業界處身現今競爭多變的環境裏，為能突破困境，開創新局，正朝向國際化、多元化的目標努力。在這重大轉型期間，其成功與否，繫乎能否掌握時機，果斷有效率的做出正確決策。

面對繁雜資訊與不可知的未來發展，制定決策本就不易，個人情緒與主觀更常干擾了事件的判斷，以致決策品質時有差異。為確保高決策品質，應使決策過程嚴謹完美。

在不同年代裏，因為環境的差異而有不同的決策方法。以往憑藉直覺與經驗下決策居上風，自從電腦廣泛應用在資料處理後，由於資訊取得與分析的快捷便利，蒐集大量資訊並採邏輯推論，「以理服人」的方式大行其道。然而這股洪流壓縮了現代人的創造力，一切決策概皆四平八穩，了無新意。蒐集資料的人，為求資料的周備齊全，往往

將多數的時間放在考查文獻上，而喪失了時效性，這對於須當機立斷的決定，尤屬緩不濟急；倚賴資料做決策的主管，在消化完汗牛充棟、鉅細靡遺的資料後，習於認定此一決策當萬無一失，並在決策過程中自以為是，甚至流於偏執，輒因小錯而造成絕對的錯，此亦為迷信資料完全無誤之弊。

因此，決策的最高價值，毋寧在求取「大多數的對」，而不是「絕對的錯」。有時錯誤是在所難免的，決策者應加考慮，一旦決策錯誤，是否即一敗塗地，毫無其他方法可資補救。所以，決策猶須在程序與實體上，釐清無論決策對錯與否，下一步驟應如何接續，並在不免錯誤時，能及時修正。

創意與分析缺一不可

隨著社會轉變，到處充滿新求變的氣氛，歸納資料並推理所得的結論，不再為人們喜愛。強調善用直覺、發揮想像力的決策方式又成了新的潮流。幻想可以促成思想的躍進，獲得長足的進步；不過若是運用不當，除了浪費生命，將毫無所獲。全然鍾情創意之效能，更是把自己推向未知的深淵中。

因此，決策過程必須抓緊原則——在不讓時機溜走的前提下，辨識問題本質，蒐集充分資訊，運用創意與靈感來突破窠臼，並用邏輯分析幫助自己少犯錯誤，樣樣重要，

缺一不可。

本書對此提供了完整深入的闡述，決策過程經其系統化的細部分解後，複雜的心靈活動被條理清晰的呈現出來，尤其在眾多的範例說明下，頗有啓發之效。任何人下決策前，若能參考本書內容，一一檢證，當能成爲有自信的決策者。

不過應提醒的是，決策過程之完美，只是找出「眼界所及」的最佳方案，決策思慮內容之提升，終究決定於充實的專業知識上。所謂「真積力久則入」，不時吸收新知，努力學習，是厚植優秀決策基礎的不二法門，此點不可不察。

（本文作者為嘉新水泥股份有限公司總經理）

序

分分秒秒決策氣魄

高清愿 I

序

掌握決策原則

張安平 V

第 一 章

頂尖決策高手

1

第 二 章

釐清問題真貌

21

第 三 章

資訊導航

39

第 四 章

直覺決策法

61

第 五 章

快速推理握勝券

83

第 六 章

金頭腦訓練法

105

第 七 章

邏輯分析技巧

129

第 八 章

反應表與決策樹

153

第九章 激盪會商成效

177

第十章 突破決策阻礙

209

第十一章 塑造個人決策風格

235

第十二章 高明決策者特質

259

附錄 成功決策二十一天計畫

289

第一章

頂尖決策高手

在一九五〇年代末期，巴黎的百萬富翁高史密斯（James Michael Goldsmith）可謂人人稱羨的天之驕子。他一手創立凱新製藥公司（Laboratoires Cassene），在短短三年間名成利就，寫下法國最傳奇的成功故事；他打動一位美麗的高額遺產繼承人的芳心，使她不顧一切與他私奔。事業愛情兩得意，而當時他只不過二十四歲。就算是暢銷言情小說的作者，也想像不出如此讓人拍案叫絕的情節。

然而，在一九五七年七月十日早上，一切都變了。由於一些錯誤的決定，高史密斯乍然陷入破產邊緣，整個人也瀕臨崩潰。要不是機智應變得宜，高史密斯可能就像其他「少年得志大不幸」的年輕人一樣，暴起暴落，而後便一蹶不振。

回首創業之初，這位商業鉅子一直是一帆風順。他買下美國藥品在法國銷售的代理權。這個明智的決定，使凱新公司業績直線上升，他的年收入也達三百萬美元。仗著鴻運當頭，他乘勝追擊，斥資建廠，以供倉儲及開發新藥之用。不幸他也步上許多年輕企業家的後塵：被突來的成功沖昏了頭，而高估了自己的實力。

到了一九五七年春，公司業務筆直下降、周轉失靈。在財務困境與精神壓力交逼之下，高史密斯和兩個義大利籍支持者達成協議，由他們買下公司五〇%的股權。不料三個星期後，這兩名義大利人反悔了，只願出同樣的價錢，卻要求擁有八〇%的股權。高史密斯楞在當場，驚怒莫名，不能想像自己辛苦創建的王國大權旁落。基於原則，也基