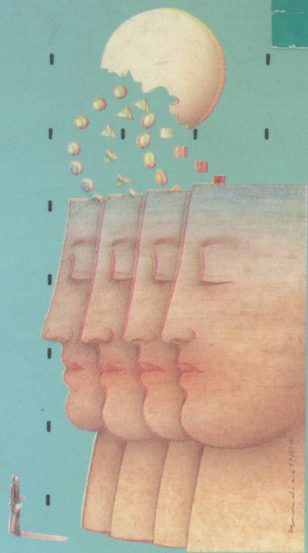




從決定吃排骨飯或蚵仔麵線
到決定使用甲方案或乙方案

每天都在考驗你的決策能力

如何減少錯誤決策的出現機率

本書告訴你正確決策的思考方式及具體步驟

只要你循序漸進，融會貫通，必能引導你作出

更明智、更可靠且富於創造性的決策

從而改變你的一生！

如何培養決策的能力與魄力

NATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS
全美企業管理學會 著
黃一濱、顧剛 譯

713349

港台書室

C934
945

社會大學系列 54

如何培養 決策的能力與魄力

■全美企業管理學會 著 黃一濱、顧剛 譯
NATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS MANAGEMENT



90105058



方 智 出 版 社

國立中央圖書館出版品預行編目資料

如何培養決策的能力與魄力／全美企業管理學會

著；黃一濱、顧剛譯。——初版，——臺北市：

方智，民81

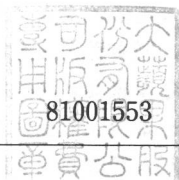
面；公分。——（社會大學系列；54）

譯自：Mastering decision making

ISBN 957-679-034-4（平裝）

1.企業管理

494



©方智出版公司 1991

版權所有・翻印必究

「社會大學54」

如何培養決策的能力與魄力

定價
130元

原 著 書 名——MASTERING DECISION MAKING

原 著——全美企業管理學會

譯 者——黃一濱、顧剛

版權代理——大蘋果股份有限公司呂光東博士

校 對——徐倩如、林銘傳、施亞蓀

發行人——向美容

出版者——方智出版公司

社 長——曹又方

法律顧問——蕭雄淋律師

監 製——林永潔

編輯部——張慧環、廖為公、唐欣珠、吳玉文

美術編輯——陳正弦

發行部——黃國興、姚一心、王朝聖

財務部——簡玲觀、江麗英

社 址——北市安和路一段135巷16號2樓

電 話——七〇三〇二〇六

郵撥帳號——一三六三三〇八一 方智出版社

排 版——上統電腦排版有限公司

印 刷——祥峰印刷廠

行政院新聞局局版台業第四三六一號

中華民國八十一年五月初版

ISBN-957-679-034-4

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

Printed in R.O.C

學歷無用 實力至上

在這裏，沒有人在乎你有沒有顯赫的學歷掛在牆上，沒有人在意你從那裏來，什麼樣的出身。

在社會大學裏，學歷無用，實力至上。

而實力是一點一滴，慢慢累積起來的，「社會大學系列」提供你累積實力的參考書。

祝你成功！

目 錄

引言

1 決策程序

個人決策和群體決策

群體決策的利弊

群體決策指導

日本決策方式

●明確問題

0
0
5

0
0
9

0
1
3

0
1
5

0
1
8

0
2
3

0
2
9

● 收集訊息	033
● 分析方案	041
● 權衡結果	048
2 決策技術和工具	061
定量法	061
決策樹	062
矩陣	066
線性規劃	068
模型	070
模擬	074

決策支持系統	0
決策中運用創造力	7
激發創造力的具體方法	6
3 作出決策	0
在無把握的情況下決策	9
堅持決策	7
改變決策	0
決策進行程序舉例	2
4 私事決策	1
	0
	7
	1
	1
	3

面對重大決策

1
2
5

決策失誤

1
3
1

私事決策舉例

1
3
3

5 改變不良的決策習慣

1
6
1

常見不良習慣及對策

1
6
3

妨礙決策的假設

1
7
3

怎樣做一名優秀的決策者

1
8
3

引言

決策是每個人生活和工作中的一個重要部份，怎樣作出決策是管理職能的一個特色。儘管決策在業務和個人活動中十分重要，而且時時都要作出決策，但是多數人作決策時，仍然靠的是模糊的、說不清道不明的方法，而不是憑藉任何系統的方法去進行的。

決策是一個過程。把決策單純當作在幾樣可供選擇的事物中作一選擇的看法，對於像稍大於挑選穿什麼顏色短襪的問題，不免過於簡單了。用專家彼得·德魯克 (Peter Drucker) 的話說，決策的事「再也不能隨意湊合下去

了。」

多年來，尤其是在商界中，面臨需要作出重要決斷的時候，越來越感到有必要應用一種明確的、循序漸進的程序。儘管數學模型、電腦技術和各式各樣的分析方法已經把決策帶進了統計公式、概率論和電腦科學的各個領域，但是並沒有必要讓決策者都成為數學奇才。

決策有時很簡單，但須遵循搭積木的辦法，依次漸進，從明確問題入手，到評價可供選擇的解決辦法，再到採納其中之一。循著這一簡單而基本的程序去做，就能作出更加明智可靠而富於創造性的決策來。

隨著企業主管人員逐步登上經營管理的上層，他們必須用於決策的時間便越來越多。上層主管人員絕大部分時間都用於決策。但是多數人，甚至專業人員，都沒有人專門教過他們怎樣作出決策。

經過一段很長的創業生涯、終於領導起美國通用汽車公司 (General Motors) 的小艾爾弗雷德·P·斯隆 (Alfred P. Sloan Jr.) 曾經估計說，要是他作出的決策那怕只有一半是對的，情況就會更好得多。今天，你要是用上了恰當的決策技巧或輔助手段，那平均得分數就能大大提高。

有效的決策過程兼備以下幾個步驟：

- 明確問題或判斷情況；
- 收集有關信息；
- 考慮並分析可供選擇的方案；
- 比較和權衡各種調研結果；
- 作出決策。

好的決策者都應細心、全心地進行以上每一個步驟。每個步驟都有各自

的一些要素。任何一個階段被省略了，或者進行得不太好，整個過程就會受到損害，作出蹩腳決策或錯誤決策的可能性便會增加。運用上述基本步驟，則將有助於改善你的決策成果。它無疑是發展有效的決策技巧的根本原因。

本書目的在於幫助你在個人和職業生活中成爲一名能夠收到實效的決策者。

第一章簡要說明決策的程序。第二章詳細介紹供你用於完成這一程序的各種決策技巧和工具。第三章說明怎樣利用爲便於作出決策所獲得的信息。第四章側重怎樣作出私事決策。第五章討論以良好的決策習慣和態度代替不良決策習慣和態度的方法。

1 決策程序

◎我們都是決策者，決策有多種類型

決策有很多類型——私人決策、組織決策、重大決策決和日常決策。我們每個人所作的大小小有關個人私事的決策，無不影響到我們的日常活動、我們的生活以及和我們有關聯的人。在我們的工作中，通常要求我們就工作中的職責，孰先孰後以及爲了增進公司的利益等方面作出決策。

很多管理人員能以個別的觀點去看待他們個人私事和組織工作中的決

策。有時甚至可以作出有悖於他們個人信念的組織決策。通過確認為「組織需要」的行動，他們可以作出以個人來說無法接受的決策。

例如，一位上層管理人員極需雇人擔任中層管理的職位，最佳人選是一位有兩個學齡前孩子的在職母親。從個人來說，這位管理人員感到她與其從事職業，不如在家更為合適，但他還是請她來擔任此職，原因是她最稱職，而且這個業務決策最符合公司的利益。

另一種方面，有些人的個人利益和決策和組織的利益和決策緊密相連。他們捲入過多自己所作的業務決策，急於需要解決所發生的矛盾。這對他們的決策難免受到情緒的干擾。

◆重大決策還是日常決策

重大決策和日常決策是一根桿子的相反兩端。重大決策是個別的、一次性的，涉及到承諾，可能還有貨幣投資。它們對一個人的生活或某一組織往往具有重要影響，並且可能難以逆轉或改變。因此，作出重大決策時應深思熟慮，並且應經過徹底、審慎的研究後方能作出決策。重大決策可以是：是否改制產品，是否進入新的市場或新的產品類目，開辦還是關閉某一工廠，更換廠名，重建銷售機構，或者通過購買，解雇職工以壓縮編制等。

另一方面，日常決策對一個人的生活或一個人的公司產生的影響可能較小，因此可以較快作出決策，不應不適當地佔去很多時間。日常決策包括諸如：上哪兒去用午餐，去之後要點些什麼飯菜，看什麼電影，你的新辦公室裡

怎樣擺放辦公設備，上班穿什麼等等。決策者無論是經理也好，雇員也好，或者是處理個人問題的任何個人，他的一項重要任務便是要能區分重大決策和日常決策，運用恰當的決策方法。

要作出這種區分，難就難在並非一切決策都可以乾淨俐落地歸為這一類或那一類。有時介於兩者之間。比方說，是另外聘任一位助理好，還是臨時請人幫忙好，這件事情的決定大於日常決策，但又小於重大決策。確定是先回哪個電話好，或者是先處理哪件待辦事項好，有時屬例行公事，有時重要於此，取決於是誰來的電話，或涉及的是什麼事項。

這種區分，公司和公司也可能不一樣。為銷售人員配備攜帶型電腦，對資力雄厚銳意跟上時代新發展的公司，幾乎是日常小事一樁，但對資力較弱、管理部門需要有實現投資收益確切保證的公司，則可能是一件重大決策。

個人決策和群體決策

歷史上不乏在危急關頭挺身而出，迎接決策挑戰的人，有些人因為決策失敗，遭到了歷史嚴厲的對待。成功的人並不都能正確說明事實，全面把握時機，尤其是了解決策程序。

一個人說了算的決策做法符合經理或主管部門的普遍觀點。它來源於許多行業起步時的小本經營，那時候一切重大決策都由一個人去作。後來業務擴大了，這種決策的程序却往往保留未變。

個人決策並未陳舊過時。比如在危急時刻或緊急關頭，可能來不及徵求意見或同別人一起討論，這就必須有一個人能夠毫不遲延地作出恰如其分的決定來。有時最好是由最有資格的人去作這種決策。