

## 第1章 良好决策者的素质

詹姆斯·麦克·哥德史密斯是 20 世纪 50 年代巴黎的一位百万富翁，经营一家著名的制药厂 Laboratories Cassene。这家公司成立三年后成为法国最成功的企业之一，当他与继承了 7500 万美元的美丽妻子结婚时，他才不过 24 岁。

但是，1957 年 7 月 10 日早晨，这一切遭逢巨变。由于哥德史密斯的几个不明智的决策，他濒临财务和个人生活的危机。要不是有一些好运气、偶然和快速的思考，哥德史密斯可能会因轻率而牺牲。

打从哥德史密斯创业之初，公司便以极快的速度成长扩张。他买下在法国销售美国药品的权利。这的确是明智的决策。他的企业很快就达到每年将近 300 万美元的总收入。他又将财富投资到设立新药品仓库和研究开发新药上。然而，有太多年轻的企业家在初期创业成功之后，便开始更大的梦想，远远超出他们财力所能负担的范围。

1957 年春天，药厂的销售额直线下滑。面临财务和个人危机，哥德史密斯开始和两位意大利投资家商谈，决定卖出公司的 50% 股份。三周后，投资家改变主意，要求他以同样的金额卖出公司的 80% 股份。哥德史密斯顿时瞠目结舌。将公司的大部分掌控权交出去，对他来说是个很大的打击。他以当初创业时同样的自信，决定拒绝这个提议案。

哥德史密斯在做出这个决定时，的确需要很大的勇气。不幸的是，结果似乎不太乐观。7 月初，这个 24 岁的幸运儿

便面临破产的境地。就在债权人马上就要发现他无法付款的时候，哥德史密买了一份报纸。他预期会在头条看到 *Laboratories Cassene* 转让的消息。意想不到的，他看见的却是银行大罢工的消息，这样一来整个法国的金融要瘫痪到下个星期。这对哥德史密来说简直是天赐的恩典。他的债权人由于银行关闭而无法收债，对他来说正可以趁此时机扳回一城。

隔天早上，他立刻和竞争对手 *Laboratories Roussel* 通电话。月底之前，他打算卖出一切，除了一项药品权利金之外（藉此他的家庭可赖以维生）。他以超过 25 万美元的价格卖掉公司（当时这已是个天文数字！）然后去西班牙休假。

今天，哥德史密是个拥有跨国集团的亿万富翁，也是个优异的决策者，他坚信自己的直觉力——事情不是更好就是更糟。

## 决策是生命的建构基石

我们所做的决定有多重要？哥德史密的人生故事证明，决策具有永远影响你一生的力量。当然，我们会意识到哪些是生命中最主要的决策，因为这些决策会带来最大的压力。但主要决策并不是唯一会影响我们未来的决策。我们每天总要做出好多个决定，没有比做出正确决定的能力更能影响我们的人生。你所达到和无法达到的目标，都可以归因于你所做的决定。更重要的是，一切的希望、梦想、目标，都仰赖于你是否具有可以做出明智决策的能力。

奇怪的是，似乎没人知道如何做出最佳决策。在我作为公开演说家的职涯当中，每年必须旅行 10 个月。只要时

间许可，我都会在活动开始前一个晚上，与对方公司的总裁共进晚餐。我想要了解是什么因素让公司最优异的人员表现如此杰出。于是我开始对做决策这个主题深感兴趣，将问题集中在“这些成功人士如何做出正确决策，程序如何，他们是否在公司里采纳他人的意见”？

我发现这些优秀企业家几乎没人知道自己如何做决定。他们掌管1000万美金的工作从不会失眠、手软，然而，回答我的问题时，却有些结巴了。“我们没有做决策的方法。”他们说，“有时候，只是顺势出招，结合天时地利人和，便大有斩获。”很令人惊讶吧！我很怀疑，如果他们对于决策多了解一些时，他们的潜力会有多大！

你的决策程序又如何？如果你觉得不好，你的决策绝对不是唯一的一个。美国经理人协会调查指出，商业人士只做出50%正确的决策。这正说明经济的力量。即使只有一半的决定是对的，企业仍然可以成功。但对我而言，只做出一半正确决策，不过是个借口。

## 区分决策程序中的决定

在下面几章中，我将教你如何以更好的方法做出更明智的决策。先从改变对做决策的看法开始。要成为较好的决策者，你必须专注在决定之上，并专注于决策过程。一旦你仰赖这种过程，你就有自信做出更好的决策。

下面的三个案例必须做出改变人生方向的个人决定。三个人都对做决定感到迷失彷徨。第一个案例是一位给我写信的意大利人，他想要搬到加州。他的事业机会在等待着他，他觉得自己应该会很成功。但是，这表示他必须离开

妻儿至少五年。他应该去吗？

其次是有位从旧金山打电话给我的女士。她的丈夫被指派到圣地亚哥，至少会在那里待上一年或更久的时间。然后他们可能会提升他，接着可能会调到旧金山湾区的总公司。她无法决定是否要把他们的房子卖掉，跟着搬到圣地亚哥，或者待在那里等他回来。我可以帮助她做决定吗？

第三个案例，则是一个来参加研讨会的年轻人。他说有个朋友找他合伙。但是他们还没认识很久，不知道是否可以信任那个朋友。他想要知道如何评估决定：那个人可以信任吗？

我研究了这三个案例，我发现要做出最佳决策有个很重要的技巧。在第一个案例中，那个意大利人需要的技巧是正确分类他的决定。不可使用二分法，而应该以创意思考寻找更深刻的答案。我告诉他如果他要离开家人五年，他会失去伴随两个女儿成长的经验。他应该思考的是找出举家移居加州的方法，而不是是否要离开家人。

至于旧金山那位女士所面临的两难，我只是告诉她，如果她在乎婚姻，她应该立刻搭下一班飞机到圣地亚哥去。如果她让丈夫独自过活，可能会危及她的婚姻。使用逻辑决策技巧，她留下来显然会失去一切。

最后是有关研讨会里一位年轻的男士，他问我该不该和朋友合伙做生意，我回答他如果这是他非常想做的事，就应该去做。他的问题在于，他的直觉告诉自己不能信任这个人，我告诉他当他找到合适的人时，就没有什么会阻止他去做，也不会询问陌生人的意见了。

## 制定决策的后果

这些例子告诉我们，无法做决定会使我们无法向前，令我们无法思考清楚，了解自己的感觉。每次做决定时，我们都会越来越了解自己。我们变成了这些决定的核心，而且这些决定会影响周围所有的人。

想想你一生所做的三个最重大的决定，如果你当初走了不同的方向，现在的人生会如何？如果你和第一个热恋的对象结婚会如何？如果你接受了当初拒绝的工作会如何？如果你选择了当初没走的那条路，现在会怎么样呢？

当然，回顾你所做的决定，你可以很轻易地说明自己做决定的原因。但是你可能会想，就在你决定的同时，也失去了一些机会。或许就在你拒绝一个机会时，可能就错过了这个机会将带给你实现梦想的另一个机会。

## 评估你的决策能力

下表是我们根据每日生活所想出的决策，请按照最低的 1 分到最高的 10 分，评估你的决策能力。

决策类型	分数
事业决策	
如何花钱的决策	
个人人际关系的决策	
事业动向的决策	
与孩子有关的决策	

(续表)

决策类型	分数
投资决策	
与父母有关的决策	
总分	

把答案放在附近，当你读完本书后再测试一次。我将在后面几章解释各种技巧，你将会发现自己有了显著的进步。

## 我们有时会犯下明显的决策错误

你是否想过在做事业决策时到底哪里出了问题？我家附近有一间餐厅，两年内换了六个老板。我本来想去捧场，哪怕只是去吃顿午餐也好，但餐厅最后一次开张时我正在外地巡回演讲，在我回来前餐厅就高挂出租的牌子了。只要稍为研究就可以知道，这间餐厅的问题是开在了大多数都是退休老人居住的地区，上馆子吃饭通常都是年轻人的事，而且这里的交通也很不方便。

电视台主管在转播纽约喷射机队与奥克兰突击者队的橄榄球赛时犯下了致命的错误。比赛剩下 2 分钟，喷射机以 32 比 29 分暂时领先，当时联播网就将节目改播电影。但就在最后的 2 分钟里，奥克兰有 2 次得分，并最终 43 比 32 分获得胜利，全国不知多少电视台主管因此自责失职。

1960 年我首次到洛杉矶时，28 层楼高的市府大楼比当时市区内的第二高楼高了 3 倍。光是在过去的五年里，整个洛杉矶城的天际线就变了，充斥着高耸的大楼。建筑商

不断地盖着商业大楼，却没有大众运输系统可让人乘坐。而过去的两年，在洛城搭乘每条通勤线的平均时间从 45 分钟变成了 75 分钟。市府怎么能让人盖新大楼却完全没有想过要如何方便人们到这些地方来工作呢？

### 时机正是自信的决策者最大的特点

虽然没有绝对的路可以做决策，但是自信的决策者都有一个共同的特点：他们都有不同寻常的时机感，知道何时该做决策。我一位朋友在退伍后，向祖母借了 500 元钱开始帮人修理复印机、购买坏掉的复印机修好后再卖出。

1960 年日本的佳能决定投入复印机事业，他们找上我的朋友担任新英格兰地区的经销商。他把握这个机会并成为美国最大的佳能经销商。后来他以高价将公司卖给一家集团，并将钱投资在汽车业。他来见我们时乘坐的是私人的直升机。想知道他是怎么对我说的吗？他说自己的成功是天时地利，但更重要的是要知道自己占了天时地利的好位置。大部分的人跟着感觉走，最后不是说自己占了天时地利，就是放弃而不继续向前。如果他们放弃了机会，之后就会说真希望我早点知道占了一切好处，可是我当时完全不知道。所以，成功的关键在于知道自己占对了好位置。

自信的决策者知道如何有效制订决策，所以他们清楚天时地利的条件。不论你要强迫自己做决策，或是遇到机会裹足不前，都是你的个性问题。如果你是个急性子的人，可能会很快就做出决策，有时这样并不好。慢下来反而会让你有长足的进步。

如果你是个慢郎中，你可能会慢慢地决定事情。我要

告诉你一个直捣问题核心的方法，让你不只能很快地做出正确的决定，还能让你卸下制定决策时的压力。

## 权力委任：训练人员做决策的艺术

自信的决策者还有共同的特点，就是权力委任。他们知道何时该让别人做决策，除非你知道要如何训练人员做决策，否则永远也无法委任自己的权利。很多主管懂得如何做决策，但却是靠直觉而不是靠能力。

本书将介绍如何成为自信的决策者以及如何训练人员能自信地做决策。授权是业界的行话，也就是让问题的直接负责人做决策。如果有良好的决策系统，你就能让下属做决定，而不会要他们一直来征求你的意见，这才是聪明的做法。

## 接受含糊是决策重要的一部分

自信决策者的第三个特点，就是能接受不明确。善于分析的人活在非常死板的世界里，只要事情明确就天下太平了，可是一旦事情乱了序，他们就有大麻烦了。他们受不了含糊的事情，他们要明确地知道是怎么一回事。这些人是最差的决策者，他们根本无法做决策，给他们再多信息他们也无法下决定。这些人适合从事十分专一的工作，例如工程师或数据处理人员，这种工作有明确的答案而未知的因素较少。

自信的决策者不需要事必躬亲，他们可以在不明确的环境下快速展开行动。能够容忍未来不明确的压力的人，

可以成功地找出人生中的机会和冒险。

## 正确的决策需要勇气执行

勇气是所有决策者最重要的特点。如果你知道自己做了正确的决策，还得要有勇气才能采取行动。只有当你希望自己没有做错决策时，才会犹豫不前。你是否终生梦想着要做某件事，但却从来没有实现？马克·吐温说 就算你站在对的轨道上，如果站太久也是会被碾过去。如果你做了正确的决策，就不必犹豫是否向前进了。

但是我们现在越来越难知道自己是否做了正确的决策，信息时代大大地改变了我们决策的方式，使我们从直觉式的决策转变为逻辑式的决策。直到 20 世纪末，许多有先见之明的人一直依照自己的直觉做决策：莱特兄弟直觉自己制作的飞机可以飞；林白相信自己可以横越大西洋；雷克罗相信连锁事业的威力。

现在我们做决策的方式不同了，我们以计算机产生的分析数据代替直觉。Marconi 相信无线信号可以越过大西洋，虽然当时的科学家相信地球的曲率可以将信号传送至外层空间，Marconi 并不知道电离层可以使电波弯曲，但是他的直觉告诉他可行。如果 Marconi 当时有计算机，他可能会养出一只完美的信鸽，而不会发明无线电。如果爱迪生是大企业的执行长，他或许会设法发明最好的油灯，而不会发明灯泡。

从直觉到逻辑的转变产生了两个重大的问题：扼杀创意和假设越多，信息就越能做出精确的决策。自信的决策者结合了逻辑和直觉。如果我们能控制逻辑、加入一点

觉 或许可以发展出绝佳的创意。

## 你是逻辑思考还是直觉思考

做决策时，你会依赖事实还是直觉？请做下面的测验，快速回答你的答案。

(1) 公司就快分崩离析了，大家说公司的获利减少了 25%。直觉告诉你，你就是下一个要走的人，人事主管打电话告诉你有一份适合你的工作，薪资和福利与目前工作相当。问题是，你必须请几天假，你很担心上司会不高兴，可是你留在这里又没什么未来可言，而且你还得养家。你会：

保持低调。还会有别的机会，你被裁员的征兆早出现了。

跟着自己的直觉。这份工作很适合你，现在经济不景气，下次再有这种机会不知道会是什么时候。

(2) 你必须裁掉公司的员工，选择了两个职务相当的人选后，发现其中一人的表现不俗，但显得野心勃勃，最后可能为了私利而牺牲公司的利益。而另一个人虽然表现平平，但会谈过后你发现他对公司忠诚度很高。你会：

留下表现不俗的人。

相信直觉。留下表现平平的人，希望其他的训练能改善他的表现。

(3) 你在圣诞舞会上认识一位其他公司的业务员，他表示想让你看一些你可能会有兴趣的产品。隔周他就给了你一些样品，而副总裁要你开发出新的产品。你看过之后觉得这些东西不耐用，但是数据显示这个产品十分好用。这位业务员隔天就来电询问你的订单。你会：

冒险一试。既然资料这么表示，何不试试看。

② 不要碰这些产品。向副总裁说你已经有开发新产品的头绪了。

如果你选择 而不选择 ，你是个逻辑式而不是直觉式思考的人。两者都各有优劣，重要的是要知道你的倾向为何。下次做决策时要照着你原本的程序，然后退一步，以另一种角度来看问题。或许会提升你的决策能力、做出正确的决策。

## 不良决策的例子

我们都做过不良的决策，不过不论你的决策如何差，也比不上历史上某些名人所犯的错。例如：

可口可乐本来可以 1000 元买下百事可乐，但是可口可乐认为自己掌控了可乐市场而拒绝买下百事。

通用汽车以数百万美元在拉丁美洲宣传 Nova 汽车，后来才知道 Nova 在西班牙文中表示“不会动”。

英国雪茄商想出以纸张包裹烟草制成较小的香烟，他提出这个点子时，竞争对手却嗤之以鼻，认为这种香烟绝对不会流行。

## 好决策范例

好的决策却能让人获得成功。1919 年，康拉德希尔顿退伍后本想回到老家从事银行事业，到德州打算买下一间银行，当时他爽快地付了对方开的价格，对方却忽然提高价码，他决定先到对面的旅馆睡一觉。当时的 Mobley 旅馆主

人告诉他，稍等一下就有房间可以让他休息 8 个小时。他好奇地问为什么只有 8 个小时。工作人员告诉他当时有人在开采油田，那正是旅馆转变为“金矿”的转折点，他顿时对银行业失去了兴趣，隔天就立刻买下那家旅馆，就此展开了希尔顿饭店王国的事业。

希尔顿拥有所有好的决策者的资格：特殊的时机感、有效率地做决策、有勇气决定、能应付不明确的事情，这些都让他采取第一步行动。希尔顿的成功有很大部分要归功于权利委任。

## 第2章 分类决策

### 我们如何制订决策

我们常用相同的方法做决策，但决策的重要性各不相同。当最重要的决策失败了，你是否评估过原因？想想五个重大的人生决策，如教育、训练、工作、婚姻等等。指出这些决策是否成功。

你的五个主要决策：

- (1) \_\_\_\_\_
- (2) \_\_\_\_\_
- (3) \_\_\_\_\_
- (4) \_\_\_\_\_
- (5) \_\_\_\_\_

试着分析这些决策并找出共同点，你记得做这些决策时的情境吗？你能将决策依照得出结论的方法进行分类？是直觉还是逻辑式思考。

只要是做决策，问题通常与决策本身无关，而是如何定义决策。大部分的人在做决策时会在黑暗中摸索、寻找答案，这时问题就出现了。当你不确定自己的决定时可以采取激烈的手段，有时反而会产生出可能的结果。

## 决策的五种类型

自信的决策者采取中立的态度，先衡量决策的各个方面。怎么决定最佳解决方法呢？分类是一种方法。当你仔细审视一个决策，你会发现有许多方法可以定义决策，只要决定了定义决策的方法，就可以决定得到结论的最佳方法。大部分的决策可分为以下几类：

第一种就是变量。不重要的决策不需要花太多时间，设定最短的时间并采用第一个符合这些标准的选择。重要的是，每一个选择都差不多。这么做的目的是挑选第一个，才能省下时间来决定其他事。大部分的决策都属于这一种，学着尽可能使用这个类别，就能加强你的决策能力。

第二种是方针决策。这一类是最重要的决策，应该以你的“使命宣言”或“方针手册”和你的价值观为主。这个决策是否符合这个条件？需不需要建立新的方针，或是修改原有的方针？

第三种是必须分析的决策，也就是分析可行与不可行的决策。这一类最适合是非题的决策。

第四种是需要判断力的决策。有时会有许多可行的选择，而你必须决定最佳选择，这种决策就需要判断力，应利用逻辑决策技巧做决策。

最后是综合性决策。也就是必须考虑许多因素才能找出解决方法。当你想出的所有解决方法看起来都很适合时，就属于这一类。这一类的决策通常需要创意和独特性。

## 选择决策程序

一旦决定了问题的类型，决策程序自然就产生了。但是要怎么决定类型呢？想一想下面的问题：

- (1) 这个问题需要复杂的决策吗？
- (2) 这是个问题，还是机会？
- (3) 有没有指导方针可以遵循？
- (4) 这是属于哪一种类型？
- (5) 是实际的问题还是想像的问题？
- (6) 是金钱还是人员的问题？
- (7) 不采取行动会如何？
- (8) 这个问题很特别吗？

试着做决定前先问自己这些问题，才能更了解问题，接着只要选择一个类型就可以了。仔细审视每一个问题，就可以了解我的意思。

### 这个问题需要复杂的决策吗

我们往往花太多时间在不重要的问题上。假设你从达拉斯出差到休斯敦时，你打算在路上的汽车旅馆休息一晚，但是当你准备停车住宿时，却发现不远处有一家更好的旅馆，所以你决定继续往前开，但是到了之后你又发现另一家更好的旅馆，所以你又再往前开。问题就在于，你一直都在寻找更好的选择，所以一直无法决定。但是，这个决策并没有这么重要。

当决策相对不重要时，就属于变量类。当你面对一个

不会造成长期影响的决策时，最快的方式就是设定变量，给自己一些比较条件，选定第一个符合这些条件的选择。

做决策的第一步，就是问自己长期的后果有多重要。如果不重要，就用变量来做决策。

## 这是个问题，还是机会

橄榄球是一种解决问题的运动，而篮球是机会游戏。担任橄榄球的进攻方时，你必须找出攻破对方防线的方法。担任防守方时，你必须预期对方的攻击手段。篮球则是另一回事，因为两队都有机会从防守变成进攻，所以这是一种机会游戏，双方都在等对方出错以便立即出手。但无论如何，两种运动的目的都一样：得分，但是方法大不相同。看看你必须做的决定，有没有任何机会？一旦分别出问题和机会，你就可以决定该用何种方法。

例如你攻击得太快，你会变得紧张、担心问题比想像的更大。如果你动作太慢又会停顿下来，花太多时间分析问题，反而让情况变得更糟。如果你太早或太慢抓住机会，对手都会利用你的失误占得优势。

Swatch 手表公司就发生了这种情形。瑞士长期以来执制表业之牛耳，但 20 世纪 70 年代发生了一件大事：日本人采用石英技术，大量生产与机械表一样准时的石英表。无论在设计还是价格上都对瑞士表造成巨大的冲击。

这表明瑞士人做了错误的决策：保留瑞士传统的手表设定，而不开发新的品种。就在瑞士人犹豫的同时，日本人发明了最薄的 2.5 毫米厚的手表，大举攻占了市场。

为此，瑞士人重新审视了自己的产品并发明了不到 1

毫米厚的手表。然后瑞士人重新评估市场，决定保持高水平的设计并投入平价的消费者市场。最后 Swatch 就这么诞生了。到了 20 世纪 80 年代，Swatch 的手表拯救了瑞士的制表业。

詹姆斯·米契纳在他的著作中，说明运气如何帮助他的第一本书热卖。1946 年底他的书已经进入出版的最后阶段，周末邮报也想刊登书中的几篇故事，结果邮报因为一些因素必须延后到 1947 年初才能刊登，米契纳立即决定延后出版，这个幸运的决定，使米契纳所著的 *Tales of the South Pacific* 获得了 1947 年的普立兹奖。如果他没有延后出版，那么那一年很可能会败给华伦的巨作（华伦获得了 1946 年的普立兹奖）。

这也就是当问题和机会来临时，做出聪明而有效率的决策的重要性。先决定你所面对的是问题还是机会，然后在适当的时间内分类决策。

### 有没有指导方针可以遵循

做决策时可以参考前例帮助你决定。假设有个在美国东北部销售吹雪机的业务员，业绩从年度的 30 万元降低至 25 万元。你该不该因此将他解雇呢？

最好的做法就是参考公司的前例，过去发生类似的情形是如何处理的？

假设你在西雅图经营一个园艺设备配销公司。有一位顾客告诉你有一辆十级变速的脚踏车入港五天了，原本订购的连锁店宣告破产，你可以用 25 美元的价格买下来，但是你无法做决定。