

## 决策管理 101 招

决策是生活中的一个重要组成部分。决策者即为负责作判断之人，他们通常要在两个以上的选择中，做出关键性的判断。这本书带你经历作出有效决策的全部过程，包括一开始的深思熟虑到最后的实行。不论你是新官上任，还是资深管理人，这本书都很适合你。本书为你提供激发新意见，预测、评估风险，以及处理人事问题等信息。另外，书的最后有一个自我评估测验，可以让你自己判断自身的决策能力；全书散布 101 条简明扼要的提示，提供关于如何作决策的重要信息。

### F 决策分析

支配决策的过程与方法，以达成最大的效力与效率，对一个管理人来说，有一大段路要走。

1. 下决策之前必须小心审视每一个方案。
2. 如果发现以前的决策仍旧有效，可以好好利用。
3. 做长期决策时，同时将短期选择铭记在心。
4. 改变那些不再适用的决策。
5. 考虑每一个决策会牵连到的影响，它们可能会很庞大。
6. 尝试预测以及准备应付任何情势上的改变。
7. 问一下自己，你的决策可能会发生甚么错误。
8. 作决策时，要考虑所有可能的结果。
9. 用理性的逻辑分析去平衡直觉式的预感。
10. 评估你的决策能力，并且努力改进。
11. 尽量避免充满意外因素的决策。
12. 可以沿用有效的前例，但若已失效，则应避免使用。
13. 以良好的决策挑战公司的文化。
14. 要让别人知道你善于提出有效的、具创意的且新意的想法。
15. 决策要结合智能与直觉。
16. 了解决策背后的权术。
17. 要衡量决策对所有部属的影响。
18. 不要将已指派的决策权紧抓不放。
19. 如果须驳回被委任者的决策，先应该给予充分的理由。
20. 信任他人的决策能力。
21. 永远不要在强大的时间压力下作决定。
22. 当决策失败时，要立即采取行动。
23. 不要拖延一个重要的决策，而应快速地下决定。

### F 作出决策

在员工接受激励之前，你一定要先确定他们的工作环境是否符合人性需求。

24. 用不同的方法诉求不同类型的决策，以得到好的结果。
25. 如果你在决策时遇到困扰，试着改变一下观点。
26. 要明了谁会受到决策影响。
27. 一旦决策显而易见，就要快点行动。
28. 避免因为有人在等待这个决定，而草率作出重要的决策。
29. 计划未来目标时，要乐观也要实际。
30. 在描述目前情势时，要诚实且客观。

31. 作决策时，尽量让你所需要的人都参与。
32. 要求客观的批评家察看你的决策、给予反馈。
33. 如果你已经要求大家提供意见，就要准备接受他们的意见。
34. 鼓励大家参与决策以获得较佳的成效。
35. 尽可能从不同角度考虑决策。
36. 像了解自己的公司一样去深入了解三个你最大的竞争对手。
37. 激发想法时不需要太有章法，但进一步发展这些想法就要有系统。
38. 可以提倡周边想法，但要以合逻辑的方式发展。
39. 如果你觉得讨论情况太过迟滞，就要加点刺激。
40. 以赞美而不是责难鼓励大家说出新的想法。
41. 在脑力激荡的过程中，要将一切个人情绪置于一旁。
42. 让大家以非传统方式思考，可能会激发出不一样的想法。
43. 要不断鼓励崭新的思考方式。
44. 如果使用多阶段的诉求方式，则要以一次一阶段进行。
45. 花一点时间发展每个决策的衡量标准。
46. 确定这些想法能够在机构中发生作用。
47. 要设定取得信息的时间表。
48. 指派最聪明的人去搜集信息。
49. 不要把资料源遗失，也许以后还会用到。
50. 定期研究市场，对结果采取行动。
51. 随时注意对手的举动。
52. 了解游戏规则，将它们变成你的优势。
53. 预知对手的行动，才能成功地在市场上和他们竞争。
54. 开始行动之前，考虑关于决策的所有评量标准。
55. 以自己的直觉和经验审视预测。
56. 让未来成真——这是最有效的预测方法。
57. 预测前要质疑每一个假设，然后再检查一次。
58. 仿真且预测未来，而不是坐视其发生。
59. 在亲自动手作复杂的计算前，你须具备这方面的技能。
60. 如果模式不符你的预期，就再检查一遍。
61. 使用判断力和计算，以获得最佳的价值。
62. 永远不要为了短期利益而牺牲未来，除非在没有选择的情况下。
63. 宁愿早一点，也不要太晚做出具有竞争力的决策。
64. 将你所做的交易列出一张清单。
65. 永远不要草率地作出决定——因为草率的决定不太可能成功。
66. 企划专家做评论家可能比做规划师更有价值。
67. 要检查任何一个不利于预期结果的行动计划。
68. 估计你需要多少人达成最佳效率。
69. 确信员工能随时获得信息。
70. 决定未来行动前，先考虑现有的技术。
71. 作调配员工的决策时，要保持客观的态度。
72. 最后决策时，将主要问题点列成一份清单。
73. 要注意：过份谨慎地作决策，可能起因于自我保护。
74. 最后决策时，试着发掘没注意到的缺点。

75. 将你决策之前的所有恐惧写在纸上，然后将其丢进垃圾桶。
76. 制作一份清楚、设计良好的报告，给资深同事留下深刻印象。
77. 找到支持者，以增加决策获得认可的机会。
78. 视敌意的质疑为一种技巧，而不是人身攻击。
79. 确认你已经涵盖所有目标。

#### F 执行决策

决策要转变成积极行动之后，才有价值可言。因此决策者必须做出一连串实施时的决定和选择。

80. 计划行动程序前，先确定你的决策。
81. 建立一个团队时，须考虑技术组合的需求。
82. 鼓励小组成员参与制作计划。
83. 尽量以诚实可靠的态度向员工传达决策。
84. 重点核实公司每位员工都获得了正确的讯息。
85. 主席要能控制整个会议，而不是在旁边陪衬。
86. 确定每一次开会的议程都非常的清楚。
87. 考虑团队中每个人的技能与特质，给予合适的任务。
88. 对任何反对声浪，先找出情绪上的根本原因。
89. 不要采取挑衅的态度，否则会造成不好的效果。
90. 尽量让你的部属多参与一些决策。
91. 确认计划产生偏差的原因。
92. 如果要驳回员工的决定，需向他们解释理由。
93. 如果不热衷于继续你的决策，就取消它。
94. 如果决策无法发挥作用，则需重新审查。
95. 如果你完全背离经过认可的计划，将所有改变记录下来。
96. 不要提供过多的最新报告给指派人。
97. 提供意见时，先想想如果这是你的决策你会怎么做。
98. 对上层的干涉不要轻易让步，要中肯坚定地向上司解释清楚以便得到支持。
99. 做好准备以应付意外事件的发生。
100. 限制目标数量使目标更明确。
101. 做好改变计划、顺应新环境的准备。