

# 《如何制定成功的决策》

## 图书基本信息

书名：《如何制定成功的决策》

13位ISBN编号：9787511715753

10位ISBN编号：7511715753

出版时间：2013-1

出版社：中央编译出版社

页数：255

译者：李向红

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《如何制定成功的决策》

## 前言

决策是任何行动的基础。对于一个国家来说，决策关系到国家的发展大计；对于一个组织来说，决策关系到组织的生死存亡。古今中外，不论在哪个领域，不论公共部门还是私营机构，因决策失误造成巨大损失的惨痛教训不胜枚举。在当今这个瞬息万变的时代，决策无时不在、无处不在。正确的决策更是我们建设和谐社会、实现可持续发展的根本保证。因此将本书介绍到中国更显得有特别重要的意义。科学是西方文化的核心支柱，其表现之一就是讲规则。从某种意义上讲，所谓讲规则就是尊重定义、注重程序，不论做什么事情都一丝不苟地按照严格的、规范的、科学的程序进行。也正是因为这一点，西方很多大企业能够在全世界激烈的竞争中保持住自己的优势。本书自始至终体现出一种精神，那就是求真务实、注重细节。我们从书中看到，即便是换一台车床这样一个看来很小的决策，操作者也会按照决策制定的要求和程序，认真分析，制定出各种方案进行比较，找出最理想、最可行的方案。可以说这些精神和做法是我们中国传统中所欠缺的，是真正值得我们认真学习和借鉴的。我们在学习和掌握具体方法的同时，首先应该看重和学习的是这样的精神和态度。在翻译本书的过程中，译者感受最深的也正是这一点。本书的第一作者鲁道夫·格里宁（Rudolf Grunig）是瑞士弗里堡大学（University of Fribourg）管理学院院长、终身教授、博士生导师，同时还是瑞士好几家著名企业的战略顾问。格里宁教授的第一本书、由本书译者担任主译的《如何制定公司战略》（Process based Strategic Planning）中文版在2005年8月由中央编译出版社出版，受到读者好评。该书的英文版已在斯普林格（Springer）出版社再版了六次，足以说明其影响和受欢迎的程度。这本《如何制定成功的决策》可以说是在第一本书的基础上为战略决策的制定方法所做的补充和完善，从一个更为微观和细致的角度对如何制定成功的决策做了全面的阐述。除了强调理论上的依据和规范的操作程序，作者还提供了大量极富表现力的图表和内容鲜活的案例。一些复杂的理论通过完整的案例得到充分的阐释和细化，既有可读性，又易于理解和掌握。相信读者在仔细阅读之后将得到很大的收益，面对任何复杂的决策都会从容不迫，用科学和理性的方法找到最好的行动方案，从而将利益最大化，损失最小化。本书的英文版同样由著名的斯普林格出版社出版，这个中文译本是根据英文第三版译出的。在与作者长期的交流与合作中，译者与作者之间除了相互信任之外，还形成了某种默契，对书中的观点和写作风格都已十分熟悉，因而译文的质量得到很好的保证。另外对书中的重要术语和概念都给出了原文，以便使有一定英文水平的读者更好地理解内容。最后需要强调的是，本书不仅适合于各种规模的私营公司和企业，同样也适合于任何形式的公共组织和政府部门。只要有决策需求的地方，它就能发挥作用。中央编译出版社的郑锦编辑对本书的出版给予了大力支持，在此表示最诚挚的感谢。李向红

2012年9月

# 《如何制定成功的决策》

## 内容概要

《如何制定成功的决策:用系统的方法决策复杂的问题》自始至终体现出一种精神，那就是求真务实、注重细节。我们从书中看到，即便是换一台车床这样一个看来很小的决策，操作者也会按照决策制定的要求和程序，认真分析，制定出各种方案进行比较，找出最理想、最可行的方案。

# 《如何制定成功的决策》

## 作者简介

作者：（瑞士）鲁道夫·格里宁（Rudolf Grunig）（瑞士）理查德·库恩（Richard Kuhn）译者：李向红

# 《如何制定成功的决策》

## 书籍目录

引言 第一部分 决策问题和决策制定的程序 第1章 决策问题 1.1 决策问题定义 1.2 决策问题的类型 1.3 解决决策问题的方法 第2章 作为发现决策问题必备条件的目标和问题搜寻系统 2.1 目标和问题搜寻系统在发现决策问题中的作用 2.2 目标系统 2.3 问题搜寻系统 第3章 理性的决策 3.1 决策程序的事件排序 3.2 理性决策程序的必要条件 3.3 用管理科学支撑理性的决策制定 第4章 决策程序 4.1 决策程序的定义 4.2 决策程序的维度及其价值 4.3 决策程序的类型 4.4 启发式 (heuristic) 决策程序与分析式 (analytic) 决策程序的比较 4.5 不同类型的决策程序的例子 第二部分 一般启发式决策程序 第5章 决策程序概要 5.1 一般启发式决策程序的意义 5.2 对于子任务排序的建议 5.3 对各个步骤的简要解释 5.4 决策程序的基础 第6章 确定并分析决策问题 6.1 概述 6.2 确认已发现的决策问题 6.3 分析决策问题 第7章 制定并评估选择方案 7.1 本章概述 7.2 制定选择方案 7.3 确定决策标准 7.4 拟定环境假设 7.5 作为第三、第四和第五个步骤结果的决策问题的结构 7.6 确定选择方案的结果 第8章 确定选择方案总体结果的决策原则 8.1 介绍语 8.2 克服多价问题的决策原则 8.3 克服风险的决策原则 8.4 克服不确定性的决策原则 8.5 运用决策原则克服多价和风险问题或多价和不确定性问题 8.6 对决策原则的评估 第9章 对决策选择的总体评估 9.1 介绍语 9.2 清除不相关的选择 9.3 确定采用解析式方法还是概要式方法 9.4 在解析式决策程序中确定总体结果 9.5 在概要式决策程序中考虑选择方案的优势和劣势 9.6 协调所提出的选择方案 9.7 确定选择方案的实施 第10章 一个说明运用程序的案例 10.1 初始情况 10.2 确定已发现的问题 10.3 分析问题 10.4 制定解决问题的选择方案 10.5 评估选择方案 10.6 做出决策 第三部分 特殊的决策问题以及解决这些问题的方法 第11章 决策顺序 11.1 决策顺序与有着几个子问题的决策问题之间的区别 11.2 使用决策树来展示决策顺序 11.3 在决策顺序中选择最佳决策方案 11.4 关于决策顺序的案例 第12章 信息获取决策 12.1 决策中的信息获取决策 12.2 关于制定信息获取决策的建议 第13章 集体决策 13.1 集体决策及其在公司中的重要作用 13.2 作为集体决策边界条件的集体目标系统和集体决策行为 13.3 制定集体决策的规则 结束语 词汇表 参考文献

# 《如何制定成功的决策》

## 章节摘录

版权页：插图：对问题有深刻的理解是非常重要的，否则下一个步骤中所作的选择很可能会集中在错误的领域或采用错误的方式进行。也许这些错误会在随后的评估阶段被发现并得到纠正。在这种情况下，操作者所做的就是许多不必要的工作。但是如果错误没有被发现，那么操作者最终所做的就是为一个根本不存在的问题或不重要的问题选择了一个最好的解决办法，而重要的问题却没有得到解决。问题分析是一个很难的步骤，因为每一个决策中的问题都有一个独特的结构，也就说不可能提供既有普适性又有针对性的方法上的支撑。既然只能提供相对抽象的方法，在大多数情况下，操作者在确定问题的结构时不得不依靠他自己。结构化的问题分析要求操作者十分了解哪些是形成威胁性问题和机会性问题的因素。因此必须包含进来的公司的活动和环境因素都必须得到认定。这就是子步骤2.1的任务。子步骤2.2涉及数据的收集，这是一个费用较高的环节，但对于了解决策环境来说也是极其重要的。在子步骤2.3中，针对威胁性的问题和机遇性的问题进行了不同的任务分派。对于威胁性的问题必须分析问题产生的原因。对于机遇性的问题，必须确认已经发现的机会。子步骤2.3是问题分析中最关键的部分，它之所以重要，是因为在这个部分必须寻找解决问题的起点。一般决策制定的文献中都首先讨论对于威胁性问题至关重要的原因分析。相比之下，假设的机遇的确定往往被忽略了。复杂的决策问题一般都被分为较为简单的子问题，这些子问题可以根据它们各自的独立程度和紧迫程度分别进行处理。在下面这个部分，我们介绍了四个子步骤。如图表6.4，决策环境可以比做一座冰山，可见的冰山顶相当于问题发现系统中的问题指数，也相当于偶然发现的问题中对威胁和机遇的初略界定。对于问题的处理起始于子步骤2.1，这个步骤对冰山进行了界定和结构归类。这样，必须包含进来并需要分析的公司的活动和业务环境就被确定下来了。

# 《如何制定成功的决策》

## 编辑推荐

《如何制定成功的决策:用系统的方法决策复杂的问题》科学是西方文化的核心支柱，其表现之一就是讲规则。从某种意义上讲，所谓讲规则就是尊重定义、注重程序，不论做什么事情都一丝不苟地按照严格的、规范的、科学的程序进行。

# 《如何制定成功的决策》

## 精彩短评

- 1、：  
C934/4963
- 2、2013-12-08读毕，以解决问题为切入点，介绍了决策的过程（一般启发式决策、决策顺序、集体决策等），尤其对于决策标准等基本概念的介绍非常有启发，总之决策就是整合信息，提高信息质量的过程。

# 《如何制定成功的决策》

## 章节试读

### 1、《如何制定成功的决策》的笔记-第77页

任何一个决策程序的起点都是假设企业最重要的目标没有实现（即战略管理中的“威胁”），或者最重要的目标还可以改进的情况（即“机会”）。P95威胁性问题的原因都是过去的，因此作者在寻找原因时都将目光投向过去。机会总是存在于未来当中，因此机会性的问题只能将目光投向未来。注：这个看问题的视角，很有启发。

### 2、《如何制定成功的决策》的笔记-第112页

决策标准是用来评估选择方案的，要确定scale level和measurement scale

1) ratio scale : 1) 绝对数字可以按从小到大或从大到小排列，从而根据相应决策标准可以排除一些选择；2) 两两之间的距离存在倍数关系；3) 绝对数字间存在倍数关系。

2) interval scale : 1) 0不意味不存在；2) 两两之间的距离存在倍数关系；3) 数字间的倍数意义不存在。

3) ordinal scale : 1) 可以排序；2) 距离没有意义

### 3、《如何制定成功的决策》的笔记-第158页

natural order如果一个选择方案在所有决策标准和/或前景判断上与另一个选择方案相同或者更差，在决策的一开始就应该将其排除在外。之所以说它不相关，是因为有着一个自然秩序（natural order）的问题。

decision order（决策顺序）

制度决策时：1) 一系列决策问题是相互关联的；2) 信息的获取：在现有信息基础上，还需要获取什么新信息？（P190）

在决策顺序中选择最佳决策方案（P194）：1) 决策顺序将不同时期的决策清楚地联系起来。2) 目前的决策暗示未来的决策，但不意味着未来的问题要现在解决。3) 目前所要解决的是眼下的问题。4) 当评价当前的决策方案时，有必要将未来的选择及其可能的结果考虑进来。如果不这样做，未来的机遇和威胁以及目前决策的基本效果都会被排除在现行决策之外。5) 在决策顺序中，选择目前最佳方案的开端就是决策树。

决策中的信息获取决策（P204）：1) 决策问题本身：决策者必须分析并理解问题、区分解决方案、评价方案并最后决策。2) 解决问题的的工作必须从时间和内容两方面考虑，不同的工作必须分配给不同的员工，并且相互之间应该很好地协调与配合。3) 确定是在现有信息的基础上解决问题还是首先提升信息的水平：信息的详细程度。

# 《如何制定成功的决策》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)