

决策

曹俊杰 编著



就是找

让方法触手可及，让决策的高失误率从此成为过去

本书以“找方法”为线索来阐述有关决策问题，并为怎样找方法提供了一个全面、系统、完整的答案

方法



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



C934
36

决策

曹俊杰 编著



就是找

让方法触手可及，让决策的高失误率从此成为过去

本书以“找方法”为线索来阐述有关决策问题，并为怎样找方法提供了一个全面、系统、完整的答案

方法

对于决策,有一种最通俗的理解,即想办法、出主意,作决定。它是以思维为前提的一种事前工作,对事情的成败与办事效率的高低起着至关重要的作用。

决策学作为一门新兴学科,有其系统的原理和方法。本书在对大量决策案例进行深入分析的基础上,从思维角度为决策活动的展开和深入指明了方向,总结出了思维与决策的几大规律。其实,决策就是找方法,决策过程就是一个完整的寻找方法的过程。本书是以“找方法”为线索来阐述有关决策问题,并为怎样找方法提供了一个全面、系统、完整的答案。

本书适合于每一个渴望成功的人阅读,对公务员、企业管理者及其他各个行业的以“决策”为主要工作的人更有裨益。

图书在版编目(CIP)数据

决策就是找方法/曹俊杰编著. —北京:机械工业出版社, 2007. 1

ISBN 7-111-20692-4

I. 决... II. 曹... III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 001240 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:李新妞 责任校对:肖新民

封面设计:任燕飞 责任印制:李妍

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·7 印张·173 千字

0001—5000 册

定价:23.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

序言

计必胜而后战 度有功而后动

无论做什么事情，我们都必须首先在大脑中形成决定，然后付诸行动。这一决定就是我们通常所说的“决策”。如果这一决定是正确的，那么其后的行动就会成功；如果是错误的，那么其行动就会失败。所以从一定意义上说，决策决定着事情的成败。

无论怎样形容决策的重要性都是不过分的。一部波澜壮阔的人类历史其实就是一部决策史，其中的成败也就是决策的成败。这就是说，人类历史是由决策演绎出来的。同样，一个人的一生也是由决策创造的，是成是败都源于决策的正确或错误。

所以，要保证行动的成功，首先必须保证决策的正确。其实，古人早就有这样的认识，《何博士备论·李陵论》中有：“古之善战者，无幸胜而有常功。计必胜而后战，是胜不可以幸得也；度有功而后动，是功可以常期也。”如果说我们应该把“计必胜而后战”、“度有功而后动”作为自己的行动原则的话，那么首先就要保证“计必胜”和“度有功”——这不仅要求具备一定的客观条件，而且尤其要保证决策的正确性。

但是在实际的决策中，决策失误却屡屡发生。中国企业家

调查系统对 3539 位企业经营者开展问卷调查，其结果表明：在“企业经营者最容易出现的问题”中，“决策失误”排在第一位。而在社会各行各业中，各种事故也频繁发生，虽然引起这些事故的原因是多种多样的，但归根到底是决策的失误。

在决策中，很多人根本不了解情况就去下判断、作决定；还有一些人无论做什么事，都从不进行分析和研究，从不有意识、有步骤地开展决策活动，而只是凭主观愿望甚至想当然去决策。这些做法，其结果都只能是事与愿违。

决策与其他学科一样，有其系统的原理和方法。知道了这些，我们就知道应该怎样决策以及为什么要这样决策了。本书在对大量决策案例进行研究的基础上，总结了影响决策正确性的多种因素及其与决策的具体关系，即书中所说的决策的几大规律或定律，并且把由此决定的决策方法归结为科学的决策模式，从而为正确决策指明了方向。由于决策是事前工作的主要内容，而事前工作是决定事情成败及办事效率的最重要环节，所以本书从事前工作的角度阐述了决策的重要性，可以使人们对决策之于事情成败的决定作用获得新的认识，并给予高度的重视；另一方面，决策离不开思维，是以思维为前提和基础的，提高决策能力必须首先提高思维能力，所以本书又总结了思维的几大定律，从思维的角度为决策活动的展开和深入指明了路径。因此，本书的各个部分是相互联系的，它们作为一个整体或体系完整地回答了怎样作出正确决策以及为什么要这样做的最重要、最基本的问题，因而可以为人们的决策活动提供正确、完整和系统的方法指导。

每一个人都要做事，所以每一个人都要决策。如果我们能把科学决策模式变成自己做事的一种自然方式，那么就可以使我们的决策少出错误，从而减少决策失误带来的巨大损失，包括避免一些不可挽回的损失。本书所述是有关决策最基本而又最重要的问题，因此，本书对每一个渴望成功的人都是有所裨

益的。本书尤其适合于公务员、企业管理者和其他各个行业的领导者，因为决策是他们的主要工作之一，而且他们的决策涉及到许多人的利益，如果成功就会有很大的收益，如果失败则会造成很大的损失。

对于决策，有一种最通俗的理解，即想办法、出主意，作决定。实际上这就是我们现在所说的“找方法”。其实，决策就是找方法，决策过程就是一个完整的寻找方法的过程；反过来，一个完整的寻找方法的过程也就是一个决策的过程——决策的实质和核心是找方法。本书是以“找方法”为线索来阐述有关决策问题的，它为怎样找方法提供了一个全面、系统、完整的答案，因此，对于为“找方法”感到困惑的人们，本书也能给予深透的指导。

读者诸君如有批评或建议，请与本人联系。邮箱：caojun72869@163.com。

目录

序言 计必胜而后战，度有功而后动

一、两种不同的决策模式

丰田团队总是深入挖掘，先知道全部历史背景，以便能作出最佳的合理决策。丰田就是这样，把决策建立在对事情实际情况的彻底了解和充分分析的基础之上。正如沃伦所说，丰田这样进行决策的结果是使决策没有障碍地充分实施。而这意味着这种决策能够产生更大的效益，因为一方面它提高了决策执行的效率，另一方面减少了决策错误带来的损失。

一个完整的寻找方法的过程就是一个决策的过程/1

丰田总能使决策达到最佳的秘密何在（决策总定

律一）/4

两种途径/11

六大法则/14

决定事情成败的关键——事前工作/20

做好事前工作/26

二、预见导向型决策

虽然决策效率难以测定，但决策程序中的每一个步骤都应是必要的、不可缺少的，也就是说，没有多余的、不起作用的步骤，否则这种程序就做了多余的无用功，就是缺乏效率的；同时，作为一个整体的决策活动过程，其决策步骤也必须是全面的、完整的。只有符合这两个条件的决策程序才是最有效率的。

决策效率取决于有无多余的决策环节（决策总定律二）/31

一个不能多，一个也不能少/40

把从全局出发贯彻到决策的整个过程中/48

不要做霍布斯第二/52

智慧不可能被一个人垄断/56

三、充分的信息收集

任何一个高明的决策者都会对信息收集给予高度的重视，并且在决策之前努力收集到足够的信息，否则就不进行决策。闻名世界的丰田公司就是这样决策的。在丰田公司，不慌不忙地花时间和精力以作出正确的决策是绝对必须遵守的原则，而他们的时间和努力主要用在信息收集与决策分析上，他们往往要事先经过冗长而彻底的信息收集与决策分析才作出决策。这种方法有何益处呢？他们认为，首要的是能够发现所有事实。发现并考虑所有事实，可以使决策的正确性有最大的保障，因为，如果有较为重要的事实未被考虑到，很可能会在未来导致极大的麻烦甚至不得不退回原路。

信息越充足，决策越合理、越完善（决策定律一）/59

没有办法的时候就去调查/66

都是情况不明惹的祸/69

信息收集本身也需要一个决策制定与实施的过程/75

适合自己的方法就是最好的方法/79

错误信息比没有信息更可怕/85

四、彻底的逻辑分析

人们在决策过程中有时候会感到左右为难，不能作出决断。这是为什么呢？一个主要原因是决策者没有对事情进行充分的分析。一切犹豫不决大都源于缺乏足够

的分析，而有些人在性格上存在着优柔寡断的倾向，则是因为缺乏分析的能力和习惯。反过来，如果我们能够对事情作出彻底的分析，就很少甚至不会出现犹豫不决的情况。总之，决断来自充足的分析。

不能决断往往在于缺乏足够的分析/92

有多少分析就有多少新的发现/97

分析出方法/105

逻辑分析越彻底则预见越全面、决策越合理（决策定律二）/117

对事情进行彻底的逻辑分析/123

五、预见决定未来

在决策中，预见不仅是解决问题、制定方案和作出决策的前提条件，也是发现问题尤其是发现潜在问题的根本方法。“没有预见就没有决策”的意义也体现在这两个方面，所以要作出正确的决策就必须敢于预见、勤于预见，并且力争做到善于预见。这是从决策方面来说的。从预见本身来看，预见的正确性或正确率是通过不断预见而提高的。要作出正确的预见，不仅要有与预见对象相关的知识，而且还要掌握预见的方法和技巧等。而后者则需要在实际的预见活动中学习和掌握，也就是说，要在预见中学习预见，预见能力是在不断预见中提高的。也就是说，善于预见是通过敢于预见和勤于预见得来的。

预见越充分，决策越正确（决策定律三）/128

缺乏正确预见是许多决策失败的主要原因/133

看清未来才能正确把握现在/137

对任何事情都要力求做到先知先觉/148

在预见中提高预见能力/152

六、全面的方案设计

从表面看，是因为方案设计越全面，能够选择的方案越多，一般就可以找出一个合理性强的方案来。但从深层次看它还有两个原因：一是我们在寻找更多方案的时候，实际上也是在力争寻求更加合理的方案。二是决策的论证过程对方案的改进和制定也具有促进作用，因为决策论证的过程本身也是对事情深入认识的过程，可以深化或增加对事情的认识，获得新的认识，而这些认识可以促使方案的改进甚至制定新的更加合理的方案。多个方案需要更多的论证，也就能使我们找到更加合理的方案来。

方案设计越全面，决策越合理（决策定律四）/155

复杂的问题需要一整套方法体系才能解决/158

方案设计本质上是多种方法的整合/163

论证可以使方案获得完善/166

充分考虑所有可能的方案/182

七、在决策中创新

我们仅仅知道“创意和方法是思考出来的”还不够，还要深入一步，知道方法与认识的关系以及认识与思考的关系。其实，这两种关系都是很简单的。对于前者，对事情的认识越多，能够想出的解决问题的方法也就越多、越好；对于后者，思考得越多，对事情的认识也就越多。正因为这样，才使方法与思考具有如下关系：思考得越多，就越能想出较多、较好的方法来。一个专心思考过的人一定有这样的体会：专注于一点，用比他人更多的心血，长久地思考一个问题的症结和解决方案，就必然可以得出一些有别于以至超越于他人的想法。

方法在每个人的思考中（思维定律一）/188

对事情认识的程度与思考的深度往往是成正比例的

（思维定律二）/192

创新在于突破常识常规和习惯/196

林肯选用格兰特的深层原因——调整决策大前提/198

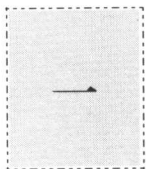
电子的行踪是怎样捕捉到的——创新的本质就是创造

解决问题的新方法/202

让点滴创新汇成创新的河流/205

在一切问题上寻求新的解法/207

附录 测试——你是决策高手吗



两种不同的决策模式

一个完整的寻找方法的过程就是一个决策的过程

寻找方法始于需要解决问题，往上追溯又可见其源于发现问题，往下推还可以看到其链接的环节分别是：对问题进行粗略的分析以确立适当的目标，深入分析问题以寻找多种方法，对方法进行论证以作出选择，最后是运用方法并在实践中检验、修正方法。可见，一个完整的寻找方法的过程就是一个决策的过程。

寻找方法的过程就是决策的过程

下面来看一个例子。

2002 年，被誉为“天下第一村”的江苏省江阴市华西村总收入突破 60 亿元。到过华西村参观的中外人士都颇感惊奇，华西的经济为什么能发展得这么快？华

西人说，是党委书记吴仁宝的勤于找方法的习惯把华西经济搞活了。

为了搞活华西经济，吴仁宝多年来一直苦苦思索一个问题：华西村人均土地不足半亩，几乎所有空间都被大大小小的工厂和居民楼占满了，土地如此稀缺，农业如何发展？经过反复思考，他深感要解决好这个问题，在本乡本土打转转是不行的，必须打开思路，扩大视野，跳出本乡土地这块“小天地”。他分析：华西人多地少，农业发展余地小，这是它的劣势；但工业发达，经济实力雄厚，这却是它的优势。而我国东北和西北的不少地方，虽然经济欠发达，但却有大片土地，适合于发展农业，这是他们的优势。如果把两者联合起来，实现优势互补，岂不是对双方都有利？他的这一想法在村党委会上提出后立即得到了大家的赞同。于是，一个南北携手、东西合并的工程在华西揭开了序幕。不久，一个远在关外的“黑龙江华西村”和一个地处塞北的“宁夏华西村”相继问世了。吴仁宝既把他们作为扶贫的对象，又把他们作为本村发展农业的基地。华西不仅在人力、物力、财力各方面加大投入，帮助发展农业生产，还帮助他们培训了大批技术骨干，兴办了一批乡镇企业。塞北和关外农业基地建成后，每到秋收季节，东北大米源源不断运往江南水乡，不仅满足了华西村的需要，而且做成小包装，进入苏南超市。人们对华西把田种到塞北和关外的决策赞叹不已。他们说，两个新华西，引来一股大活水，这是吴仁宝发展经济、调整产业结构的一大创举。

吴仁宝为解决华西缺少土地发展农业的问题进行了多年的思索。他首先想到的是在本乡土地上来解决这一问题，为此他一定设想过多种方法，但经过论证都不可

行。这促使他最后突破“立足本乡土地”这一限制，并且经过分析和论证找到了解决问题的适当办法，由集体讨论获得通过，作出了正确的决策。

这一事例说明，一个正确的或真正的寻找方法的过程必然是一个决策的过程。很多人认为，寻找方法的过程最多包含发现问题、分析问题以及寻找方法，并不包括方法的论证。但是，如果我们不能保证方法的正确性、适用性和可行性，我们寻找的方法根本就不能运用，那么这一过程是不是我们所说的“寻找方法”的过程呢？自然是不能算数的。所以，寻找方法的过程一定包含着设计多种方法并对其进行论证和选择的过程。而这样一个完整的寻找方法的过程很显然就是我们通常所说的决策过程，也就是一个完整的解决问题的过程。

决策的实质和核心是找方法

其实反过来说，我们或许更加熟悉，这就是，决策过程就是一个完整的寻找方法的过程，因为我们通常都听说过这样一句话——决策就是想办法、出主意。实际上这就是说，决策的过程就是一个寻找方法的过程，或者说，决策就是找方法。

在决策中，方案设计或制定是寻找方法的典型环节。这里往往需要运用到创造性思维，而且这正是创造性思维真正适用的地方或领域。创造性思维的一些方法和技巧，一般只能运用在方法或方案的设计上，在对事情的逻辑分析中往往没有用武之地。由于方案设计表现出非常突出的寻找方法的特征，因此一些人认为寻找方法只是决策的一部分，这是不对的，至于其原因前面已经说过了。

这里还需要说明的是，创造性思维并不仅仅是爱德华·德·波诺所倡导的水平思维，水平思维最多是创造性思维的一部

分。爱德华所做的工作实质上是用逻辑思维引导和规范创造性思维。其实，如果我们能够深入地考察这两种思维，我们会发现它们之间并不存在不可逾越的鸿沟。不过，这不是本书讨论的主题，所以就不再展开了。本书要强调的是爱德华的一个“工具论”的观点。爱德华多次对“工具和技能是一种限制”这种错误观点进行了批驳。他说，有人断言任何系统的工具和技能都是与创造性思维相悖的，因为后者强调绝对的“自由”，其实这完全是对工具及创造性思维的误解。他进一步指出，梯子让人们达到双脚难以到达的高度的工具，锯子是让木匠造出漂亮家具的工具；工具是可以增强人们能力，使人们得以进行高难度工作的“解放性设备”；木匠不会无所事事地等待家具自动出现，而是置办全套工具，然后运用它们造出漂亮的家具。他还举例说，许多在自己领域里极具创造力的人都反映说，系统地运用创造性思维工具可以使他们产生前所未有的好主意，尽管这些人的大脑中从来不会缺乏新主意，但是有意识地运用这个工具还是让他们对自己的成果大为吃惊。最后他强调，在水平思维中：①任何时候都要明确你在做什么；②清楚下一步该怎么走；③按部就班地使用工具，不要转移注意力。这就是爱德华的“工具论”。

虽然爱德华是针对水平思维来说的，但它适合于任何一种工具，比如本书中所说的决策方法以及我们经常说的思维方法和技巧等。这里所以提到这一点，也是希望人们能以这种观点和态度来对待本书所说的方法。如果能够做到这一点，一定会得到并且知道它们的好处的。正如爱德华所说，工具是一个实在的东西，只要你运用，就会出成果。

丰田总能使决策达到最佳的秘密何在（决策总定律一）

“如果你有一个计划必须在一年内充分付诸实施，我认为一

般美国公司大概会花3个月规划后才开始执行。可是，开始执行后，它们将遭遇各种问题，它们会把这一年剩下的时间花在解决问题上。反观丰田公司，对于相同的一年期计划，它们会花10个月规划，接着小规模执行（例如先导性质的生产），然后在年底充分付诸实施，在执行时，就几乎不会遭遇什么问题了。”肯塔基丰田汽车公司前资深副总裁亚历克斯·沃伦如是说。

这就是丰田的决策方式，他们把更多的时间花在对事情彻底的了解和充分的分析之上，使其计划几乎达到完美无缺的地步，然后才付诸实施。

在决策前深入地挖掘和分析事实材料

出身于斯坦福大学法学院的理查德·马勒利，自1964年起就在一家声名卓著的律师事务所担任律师，处理过许多大笔的交易，经验丰富。1989年他受聘于丰田公司，协助该公司收购凤凰城西北区的1.2万英亩土地。如今，在这块土地上盖的是丰田公司亚利桑那测试基地，汽车在此基地进行驾驶测试与评估。在马勒利看来，这只不过是一般的土地收购行为。他以为和丰田公司的关系也将和其他客户之间的关系没什么两样。但实际地接触后才发觉，他从来没有遇见过像丰田公司这样的客户。他解释道：

在与丰田打交道后，我对亚利桑那州的法律事务历史、法令政策的发展以及一般法律了解得更加透彻（说到此，他禁不住笑了起来）。因为我必须详细回答丰田团队提出的无数问题，不能只是提到法令与政策的名称，并说：“我们向来是这样处理的。”也不能只是回答：“别担心，若是发生那种情形，卖方必须赔

偿我们。”丰田团队总是深入挖掘，想知道全部背景历史，以便能作出最佳的合理决策。为了回答他们的问题，我再度当个学生，查询并学到了许多有关亚利桑那州首先成为一个行政区、后来变成一个州的联邦法律与历史。

丰田想知道土地卖方如何取得这块土地的所有权，由此追溯至最早的土地所有者——联邦政府。到今天，已经和丰田共事了十多年的马勒利总结道：“丰田是非常杰出的策略与谋略分析者，他们不作任何假设，每件事都仔细查证，目的就是不要出差错。”

为了使决策更加合理和完善，丰田就是这样，把决策建立在对事情实际情况的彻底了解和充分分析的基础之上。正如沃伦所说，丰田这样进行决策的结果是使决策没有障碍地充分实施。而这意味着这种决策能够产生更大的效益，因为一方面它提高了决策执行的效率，另一方面减少了决策错误带来的损失。

决策总定律一

丰田的决策说明了这样一个真理：决策的正确性来自于对事物历史、现状及其未来发展认识的全面系统性和深刻性。决策是决定未来的行动，它的前提是必须弄清楚未来可能的行动有哪些、各有什么效果等，所以决策必须建立在对系统事实彻底分析和预测的基础之上，因为只有这样才能对未来可能的行动及其效果作出判定。因此对事物历史、现状及其未来发展的认识是正确决策的前提和根据。

实际上，上述“真理”是决策的一个规律。在决策中，如果我们对事情的历史、现状及其发展的认识是片面的、表面的，