

SMART
高效能管理者文库

实现中国管理精英的超速成长

高效能 管理者

〔英〕肯·兰登 著

企业决策

Smart Things to Know About Decision Making

中国大百科全书出版社

SMART
高效能管理者文库

实现中国管理精英的超速成长

高效能 管理者

〔英〕肯·兰登 著
刘晓青 林仕平 译

企业决策

Smart Things to Know About Decision Making

中国大百科全书出版社

总编辑：徐惟诚 社长：田胜立

[京] 图字：01—2004—2468

图书在版编目 (CIP) 数据

企业决策 / (英) 兰登著; 刘晓青, 林仕平译. —北京: 中国大百科全书出版社,
2004. 11 (高效能管理者文库)

ISBN 7-5000-7183-3

I. 企… II. ①兰… ②刘… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114059 号

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK

本书经英国苏茜·亚当斯版权代理中心代理, 取得开普斯通出版有限公司出版授权。

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners.

未经著作权所有者书面许可, 不得以任何形式或电子、化学、机械方式 (包括摄影复制、信息存储和检索系统), 对本书任何内容进行复制或传播。

策 划 人: 马汝军 包刚升

责任编辑: 王玉玲 姚 慧

企业决策

肯·兰登 著

刘晓青 林仕平 译

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码 100037 电话 010-68345015)

新华书店经销

北京怀柔红螺福利印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 11.375 字数: 160 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5000-7183-3/F·225

定价: 28.00 元

高效能 管理者

欧美各界对 《高效能管理者文库》的赞誉

这里的一切都有关于管理，这里有关于管理的一切。

——《金融时报》

这是一套真正看起来轻松、读起来愉快的企业管理丛书。其中每一本所蕴含的管理智慧，都能让我们在工作中和生活触类旁通、掌握要领、提高效率、实现卓越。

——沃尔特·劳伦斯，教授，美国管理科学学会名誉主席

《高效能管理者文库》能够带我们回归企业管理的基本面。不论你是新手，还是经验丰富的管理者，它都将为你提供企业成功运作的基本知识。这是一套现代商业社会的管理“大百科”。

——《星期日泰晤士报》

《高效能管理者文库》为处于激烈竞争的商业世界中的人们提供了一种全新的管理体验。当我们和企业面对战略、客户、变革、电子商务、品牌、关键技能、知识管理、财务、团队工作以及伙伴关系等等这些重大问题时，它能帮助我们突破管理困境，实现高效管理。

——亚马逊网上书店



如果你希望成为一名高效能的管理者，能有效地管理自我、管理他人、管理组织，那么我建议你读一读《高效能管理者文库》，并将其中的核心原理和管理智慧应用到实际的工作当中去。

——巴里·威尔逊，英国朗立国际房地产公司总裁

单从内容编排的角度来看，《高效能管理者文库》是我见过的最好的管理类图书。它的每一本书都贯穿了独具特色、简单实用的六个专栏：“管理箴言”揭示了成功企业的内在诀窍；“至理名言”展现了众多精英人士的真知灼见；“大师智慧”介绍了管理大师们的卓越成就；“声音”汇集了一些企业的得失经验；“难题”指出了管理实践中足以致命的思维困境；“释疑”则为你破题解惑，帮助你摆脱困境，抢占先机。这些内容将帮助读者更好地掌握企业管理的经典理论，了解前沿观念，这也是本套丛书最出色、最具价值的部分。

——杰夫·史密斯，加拿大《新企业周刊》执行主编

你是否也有这样的体会：使我们和企业陷入困境的不是外部环境，而是内部管理。对于那些急切希望提高管理效率的人来说，这真的是一套值得细细品味的书。

——欧文·费德曼，高级管理教练，《管理提速》作者

它是一套经典的读物。不论是企业家，还是经理人，是行政人员，还是推销员，是学生，还只是一位感兴趣的读者，都能从中汲取智慧，轻松实现高效管理、成就卓越未来。

——莎伦·莱希特，咨询家，《杰出人士的100天》作者

对《高效能管理者文库》 各书的精彩评价

这本书（《企业管理》）只想教给你一样东西，也是其它书所忽略的东西：企业本身。在这里，你完全可以透过森林看到树木。

——亚马逊网上书店

《企业管理》一书向我们阐明了高效能管理的极端重要性，并简明、精辟地归纳了对每个管理者都非常有用的核心概念。

——麦克·格雷，组织发展教授，《打开管理之门》作者

二十一世纪，每个人都应该懂得运用管理，来为自己和组织创造更大的价值。《企业管理》为我们打开了这一窗口，它有着丰富的资料，却没有深奥难懂的专业术语。它适合于处于商业社会中的任何一个层次的人——从大学毕业生到首席执行官。

——《金融周刊》

《企业变革》使我们清楚地认识到，如果无法面对变革，我们选择的就是一条毁灭之路。

——英国《商业信息导报》

对于那些希望发动并实施变革的人来说，大卫·弗斯的作品（《企业变革》）提供了大量的实践指引。该书还具有很强的可读性。

——乔治·雷蒙德，美国商业变革研习会总裁



人人都知道战略是所有公司的基石，但只有极少数人真正了解如何利用战略。
《企业战略》将帮助你成为这极少数中的一员。

——亚马逊网上书店

如果你希望制定一个伟大的战略并使它留下痕迹，那么不管你的公司大小，这本书（《企业战略》）都能帮助你塑造强大的竞争优势。

——贾斯汀·亨特，兰森德公司首席执行官

在《企业战略》一书中，作者清楚地解释了怎样确定企业的长期发展方向。作为一名总经理，要知道自己最擅长的优势竞争资源。作者还告诉我们，变得与众不同也是至关重要的，成功企业的战略依靠于其行为不同于任何竞争者。

——罗伯特·克利戈尔，国际成功协会理事长

在管理者们做出的商业决策中，大约半数都以失败告终。《企业决策》一书着重针对如何做出完美的商业决策，提出了许多方法和技巧。有效地应用这些方法，能够帮助我们大幅度降低决策失误的概率，从而将经营风险降至最低。

——约翰·帕斯卡尔，管理思想家和教育家

无论在什么时候，富有创造力和影响力的领导都是一个卓越企业的基石。《企业领导》将帮助你成为卓越企业中的卓越领导者。

——《哈佛商业评论》

《企业领导》概述了许多管理大师的基本观点，比如沃伦·班尼斯、诺埃尔·加里·海默尔等。它也描述了有效领导的七个原则：动机、学习、敏锐、交流、全球性思想、平衡和勇气。

——亚马逊网上书店

如果缺乏高效能管理的知识、技能、思维与智慧，企业家和经理人将很难在事业生涯上获得大的发展，企业也无法成长为一家成功的大公司。但实际上，低效能的管理几乎无处不在，并且已经使很多企业陷入了管理困境。

对欧美企业界产生过巨大影响的管理学家亨利·明茨伯格教授曾经说：“对于什么是高效能管理，我也不是最清楚，但毋庸置疑的是，在如今的企业界，无效管理确实随处可见。”的确，从商业史上看，成功的公司往往是高效管理的公司，而那些被竞争对手击败的公司往往就是在管理上出了问题——直至最后，这些公司已经完全无法进行有效管理了。

明茨伯格教授还进一步认为，“管理者的效率往往是决定组织工作效率的最关键因素”。也就是说，一个企业能否实现高效能管理，主要取决于这家公司的首席执行官和经理人能否成为高效能的管理者。

然而，从企业界的现状来说，要想成为高效能的管理者并非易事。一方面，大部分经理人并没有完全掌握有效管理的知识和工具；另一方面，即使是最有才华的经理人也可能在企业管理的过程中变得低效、甚至无能。

那么，怎样才能改变这样的管理现状呢？美国管理学大师彼得·德鲁克明确指出：“管理者必须要认识到，只有经过特殊努力学会高效能的管理，才能避免成为一个无效的管理者。”

《高效能管理者文库》的出版正好适应了这种需要，它为处于管理困境中的经理人和希望提高工作效率的管理者带来了一种全新的智慧体验和思想洗



礼。《高效能管理者文库》与众不同的价值来自于三个方面：

首先是内容上的全面性。《高效能管理者文库》第一辑出版5部作品，计划出版10~20部作品，其内容涵盖了现代企业所必须面临的全部重大问题，包括战略、决策、领导、变革、营销、品牌、财务、客户关系、电子商务、项目管理、关键技能、知识管理及团队建设等各个方面。《高效能管理者文库》的目标是要帮助人们快速掌握高效能管理的关键知识和核心技能，帮助人们快速获取最有效的管理原则和管理工具。

其次是兼顾管理知识、技能、思维和智慧。《高效能管理者文库》不仅为经理人提供了基础性的管理知识和关键性的管理技能，而且还带给管理者创新性的、与众不同的管理思维和管理智慧。《高效能管理者文库》借助管理大师、著名企业家与读者的交流，帮助经理人培养高效能的创新思维和管理意识。

再次是适应当今变革时代的需要。国际互联网的发展已经深刻地改变了商业世界的游戏规则，终身学习也已经不再是一种趋势，而就是一种真正的现实。《高效能管理者文库》融新技术、新经济和变革管理于每一部作品的内容与文字之中，帮助管理者适应变革时代的需要。

正如彼得·德鲁克所说，组织中的每一个人都应该像高效能的管理者一样工作和思考。无论你是首席执行官、经理人，还是MBA、普通职员，培养高效能管理的思维和技能都是成就卓越的必由之路。

希望《高效能管理者文库》的出版，能够帮助中国的企业家、经理人、MBA和普通职员迅速成长为新时代的高效能管理者和杰出管理精英。

《高效能管理者文库》编委会

前言

Preface

菲尔离开上司的办公室时，心中充满了愤怒和委屈。在这令人沮丧的 20 分钟里，他的上司鲁迪莱科夫，Compusell 公司的 IT 部门主管，了解了在营销部门发生的情况，并批评了菲尔做出的错误决策。

整个事件的起因非常简单：市场部的一位员工找到了 IT 代表菲尔，希望他能找到一种标准的模板系统，以便销售人员能更快更好地书写销售报告。

后来，菲尔的解决方案解决了这一问题，可以说，整个方案完成得很顺利。当时，马提菲公司正好可以提供这种符合要求的软件。该软件有一种功能，它具有一种模板系统，可以显示销售情况总结的内容，从而对销售人员起到指导的作用。写销售报告时，销售人员只需要在相关的内容下面回答相应的问题，并把结果从模板格式转化成英语书面格式就行了。

马提菲公司的这种软件确实不错，营销部门的人也很满意，菲尔也找不出比这更便捷的其他解决方案了。当然，也存在一些其他的备选方案，但这些方案所采用的方法都与马提菲公司的产品相去甚远。

因此，菲尔与马提菲公司的代表进行了谈判，并在预算允许的范围
内，以合理的价格购买了 20 套这种软件。

然而，问题就此开始了。

首先出在技术方面。技术管理人员不愿为这种软件花费太多的时
间和精力。他们坚持认为，自从马提菲公司提出一个新的技术平台
后，技术人员就不得不对这些软件进行 IT 测试，以保证它们与其他
软件能够兼容。当然，测试通过了，但却因此花费了大量的时间。

接着，销售人员也提出了反对意见。原来，这种新软件从来不考
虑所花费的时间长短。它注重的只是如何去管理和控制销售，而不是
如何去促进销售。一位销售人员说，他们给它起了一个名字，叫做
BOHICA 管理系统，意思是：快躲开，它又来了。

销售人员的抵制带来了不良后果。他们拒绝使用这套软件，如果
经理坚持要求他们使用，他们就会给 IT 部门的服务台一遍遍打电话，
询问一些最基本的问题。服务台的工作人员最后也不胜其烦，干脆不
接电话来躲避咨询。不过就算他们不接电话，也不会有人抱怨。这变
成了一个典型的“甘地式”的消极抵抗的例子。

而与此同时，马提菲公司要求支付货款。根据合同规定，就算销
售人员没有安装这种软件，菲尔也必须付款。就在这时候，导致整个
事件无法挽回的事情发生了。公司的欧洲总部准备引进一种在欧洲非
常普及的销售系统，而这种销售系统几乎包含了马提菲公司软件的所有
功能，这使得菲尔的方案处境尴尬，并且浪费了一大笔钱。

菲尔在离开鲁迪的办公室后，慢慢冷静了下来。他找到了服务部门的经理露西，对他说：“要是你能帮助我弄清楚，我能从马提菲这个错误决策中吸取什么教训的话，我就请你喝酒。鲁迪刚才对我说，过去六个月我们做的决策都是错误的，而且每一个错误都有其症结所在，所以请你帮我分析一下原因。我可不想再犯这样的错误了。”

于是，菲尔和露西在酒吧一直待到快打烊，他们在手提电脑上列出了如下几条：

- 在决策之前，怎样弄清楚我们要咨询哪些人？
- 当时为什么没有选择后来被证明是最好的那个解决方案？
- 如果我们已经采纳的一个方案被证明很难实行，那么怎样才能创造机会，以较少的代价脱身而出？
- 做出决策时，自己在财务上是否也已考虑周全？
- 如何对一些具有不同特性或完全不同的决策方案进行比较？
- 为什么所有决策看起来都是在压力之下做出的？
- 如何才能确保不犯同一个错误？

菲尔沉思一会儿说道：“不管我们有没有意识到，决策其实每时每刻都在发生。我们也肯定能找到一种简单实用的方法，让我们在每次决策时都能做到相当正确；而且，不管我们是花6个月还是6分钟来做决策，这种方法都能发挥作用。”

目 录

Contents

前 言	1
1 什么是企业决策	1
企业决策困难何在	1
做一个精明的决策者	3
决策需要多长时间?	3
走出直觉决策的误区	5
2 企业决策的方法	9
由解决问题到做出决策	9
如何找到问题的起因	10
问题的起因与效果	16
打开决策思路	17
决策原理	21

3 决策准备	23
明确目标	23
决策应解决客户难题	25
对当前问题做出判断	28
顾及决策所涉各方	32
利益同谋者	34
初步考虑财务情况	42
4 拟定备选方案	49
运用创造性思维	50
转化决策抵制者	56
依靠有说服力的沟通获得支持	58
劝诱式交流模板	61
5 评估备选方案	69
时间-成本-业绩模式	70
确定评估标准	74
根据标准评价备选方案	75
面向决策	77
6 把握财务状况	81
选择时间表	84
评估收益	86
预测成本	93
根据成本和利润数据衡量财务风险	95
利润和损失计算	98

7 依据现金流量决策	101
创造现金流动	104
资本回收时间段	105
资本报酬率 (RoCE)	108
现金流量贴现法	109
财务风险分析的其他方法	118
 8 决策的风险管理	 123
风险管理的原则	125
风险管理实例	126
劝诱性交流模板 (续)	131
BSF 步骤	137
 9 记录决策过程	 141
记录决策	142
避免五种判断陷阱	146
通过记录汲取经验	148
重新评价决策	151
 10 决策的统筹考虑	 155
Europower 公司的危机会议	156
灵活决策	161

1

什么是企业决策

企业决策困难何在

大多数人如果被问及的话，都会感到十分惊讶，原来他们在商业生活中已经做出了那么多的决定。如果把所有这些决定做一个统计的话，你会发现，经理们在决策方面的确下了很多功夫。毕竟，他们的工作之所以有价值，就是因为他们能够做出正确的选择。

有一些决定很容易就能做出；有一些却很难，它使我们不得不一拖再拖，直到有人把决定权从我们手里夺走。

然而，这种将决策一分为二、归为简单和困难两类的做法存在着两个误区。首先，一个简单的决策并不一定是正确的；其次，如果在困难的决策之前多加考虑，情况就有可能好转。

至理名言

钻石和珍珠是世上最稀少的东西，而可靠的决定则更为罕见。

——拉布吕那尔

至理名言

所有的颜色你是数不过来的，但是应该会分辨它们。

——巴巴耶娃

本书着重针对如何做出完美的商业决策，提出了许多好的方法和技巧，而这些方法也同样适合于个人的生活决策，这一点我将在后面谈到。现在，还是让我们来集中讨论商业决策吧。

为什么有的决策那么难做呢？为什么我们有时会推迟决策，而那些已经做出的决策又不甚理想呢？以下提供了一些原因：

- 目标不明确。
- 缺少做出正确选择所必需的信息。
- 没有理解决策的完整含义。尤其在决策的财务方面，大多数人的理解都很肤浅。在做决策的时候，你有没有对每一个方案的财务价值都做出一个准确的估计呢？
- 某种风险的突然出现使我们推迟了决策。如果这种风险状况变得越来越糟糕，那么我们最好先停下来，暂时不做决策。
- 习惯于把最重要的事情放到最后。因为过于谨慎，我们经常会在该做决策的时候却裹足不前。

以上这些因素都有可能導致决策的瘫痪。所以，每一个决策都可以被称为“勇敢的决定”，因为一旦这个“勇敢的决定”出现差错，就将给决策者带来无穷无尽的麻烦，甚至会导致更严重的后果。