

宁龙 编著

决策谋略

破解决策密码

JUE CE MOU LUE PO JIE JUE CE MI MA

决策是管理的核心。美国一位著名的管理学家指出：管理就是决策。作为一门古老而又新兴的学科，决策左右着当代科技的进步和社会的发展，决策更直接影响着当今领导方式与管理方式的变革。

中国物资出版社

 经理人

宁龙 编著

决策谋略

破解决策密码

JUE CE MOU LUE PO JIE JUE CE MI MA

决策是管理的**心脏**。美国一位著名的管理学家指出：管理就是**决策**。作为一门古老而又新兴的学科，决策左右着当代科技的进步和社会的发展，决策更直接影响着当今**领导方式**与管理方式的变革。

中国物资出版社

110193/07

图书在版编目(CIP)数据

决策谋略:破解决策密码/宁龙编著. —北京:中国物资出版社,
2004.1

(经理人管理知识精华读本/侯书森主编)

ISBN 7-5047-2064-X

I. 决… II. 宁… III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122678 号

责任编辑 黄 华

责任印制 方鹏远

责任校对 王云龙

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

北京兴达印刷有限公司印刷

开本:880×1230mm 1/32 印张:11.25 字数:270 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2064-X/F 0775

印数:0001—4000 册

定价:22.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

决策是管理的核心,美国一位著名的管理学家指出:管理就是决策。作为一门古老而又新兴的学科,决策左右着当代科技的进步和社会的发展,决策更直接影响着当今领导方式与管理方式的变革。

21 世纪,人类社会的各个方面都在发生着质的变化。这对领导者的素质和管理决策能力提出了更高的要求,从而使决策的谋略与方法显得更为重要。

决策在人类各种活动中几乎无所不在。小到个人,大到企业与社会,几乎总是不断地在做出决策中确定奋斗的目标,选择发展的途径。举世瞩目的三峡工程,就是一个证明科学决策无比重要、彰显领导者决策谋略的成功范例。一个富有远见、充满智慧的正确决策,是我们做任何事情成功的起点,是创造奇迹、走向辉煌的关键。

在当代中国企业中,不知道决策的重要性的经营管理者是极为罕见的,但掌握了科学决策、理智决策、正确决策的思路与方法的管理者却并不太多。不少经营管理者决策观念落后、方法陈旧、思维呆板。不同的决策会导致不同的结果,决策的优劣与正误,将直接决定企业生存与发展的命运。企业的健康发展就是一连串正确决策的组合。能否做出正确的决策,能否保证决策的实施,最根本的原因则取决于是否具有智慧的头脑与创新的方法。

企业决策谋略,是解决企业生存发展中何为先、何为后,何为急、

决策谋略

经理人管理知识精华读本

何为缓的重大问题。决策者要根据企业的内外条件,做出重将来轻过去、重机会轻困难、以自己为主而不随波逐流、以稳妥为主而不盲目冒进的战略选择;并且将智慧与科学引入决策过程中,以创新与科学的方法进行决策。

掌握高超的决策谋略对企业经营管理者来说是十分必要的。本书重点介绍了科学决策中清晰的思维过程和创新实用的技术方法,以帮助企业管理者从中掌握正确的决策原则、决策程序,并结合企业经营实际,抓住时机、统筹全局、驾驭危机进行超前、超谋的决策,并能避开决策陷阱、防范决策失误。

我们将科学的决策观念与智慧的决策方法传授给每一个企业管理者,希望通过此书能够提高广大的企业经营管理者们的决策能力。我们更希望更多的企业在事业的发展道路上,做出正确地选择和决定,走出误区,走向成功。

一、科学理性的决策等于成功的一半

——决策是管理工作的核心

- | | |
|-------------------------|----|
| 1. 众说纷纭话决策 | 3 |
| 2. 决策的特点和分类 | 5 |
| 3. 决策为行动明确方向 | 11 |
| 4. 科学决策是企业经营成功的保障 | 13 |
| 5. 决策必须追求最大的合理性 | 17 |
| 6. 决策失误将会导致全盘皆输 | 21 |
| 7. 对决策者的决策基因透视 | 29 |
| 8. 全面提高决策者的决策能力 | 36 |

二、不失毫厘,决胜千里

——管理者决策的原则,程序与方法

- | | |
|---------------------------|----|
| 1. 管理者眼中的七大决策原则 | 41 |
| 2. 科学决策的一般程序 | 48 |
| 3. 在不确定性范围内做出明智的选择 | 52 |
| 4. 运用新思维、新理念进行决策 | 55 |
| 5. 应对模糊问题采用模糊思维方式决策 | 61 |
| 6. 直觉决策:当心到手的鸭子又飞了 | 65 |
| 7. 集体决策:三个臭皮匠,顶个诸葛亮 | 67 |

三、耳聪目明,情报制胜

——决策前充分占有信息与情报

- | | |
|-----------------------|----|
| 1. 信息是预测和决策的生命线 | 73 |
| 2. 企业信息的来源和获取 | 76 |

- 3. 勿走搜集情报的终南捷径 80
- 4. 信息掌握必须准确全面及时有效 83
- 5. 没有管理的信息不如垃圾 86
- 6. 利用决策信息系统更好地决策 93
- 7. 避开信息管理中的几个误区 96
- 8. 预测,这一步千万不能省 99
- 9. 用好这几招去预测

四、统筹全局,图谋致远

——管理者统御决策的谋略

- 1. 统御决策:放眼全局的宏观决策 105
- 2. 做一个善于统御的管理者 109
- 3. 决策者要学会系统思考 111
- 4. 把握大势,图谋长远 114
- 5. 周密统筹,远近兼顾 119
- 6. 合纵联盟,你赚我赢 128
- 7. 资本整合,快速增殖 133

五、不落窠臼,勇于开拓

——创新决策谋略

- 1. 科学决策贵在创新 141
- 2. 管理者的创新决策素质与能力要求 144
- 3. 从逻辑思维转向创造性思维 148
- 4. 走自己的路,让别人去说吧 151
- 5. 别让框框框住你 157
- 6. 善于在“奇”字上下功夫 159



- | | |
|----------------------|-----|
| 7. 规则不是金科玉律 | 162 |
| 8. 心急吃不了热豆腐 | 165 |
| 9. 选准切入点,开拓新空间 | 169 |

六、审时度势,因事制宜

——权变决策谋略

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 权变决策:变革时代的决策艺术 | 179 |
| 2. 权变决策要讲系统理念 | 182 |
| 3. 权变谋机,生搬硬套不可取 | 185 |
| 4. 权变辨机,谋定而后动 | 188 |
| 5. 否认自我,因时而谋 | 190 |
| 6. 处变不惊,抓住变点 | 194 |
| 7. 适时转移,随机决策 | 197 |
| 8. 攻守相宜,交替统一 | 200 |

七、倒思逆行,反弹琵琶

——逆向决策谋略

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 逆向决策,背道而驰 | 207 |
| 2. 逆向思维,决策创新 | 210 |
| 3. 倒思逆行,释放潜能 | 217 |
| 4. 取人之弃,独得其利 | 220 |
| 5. 逆水行舟,反行其道 | 223 |
| 6. 以退为进,后发制人 | 227 |
| 7. 此失彼得,以失求得 | 233 |
| 8. 见石移卵,迂回争奇 | 238 |
| 9. 与敌携手,引狼入室 | 241 |

八、机不可失,时不再来

——对决策时机的把握

1. “审时度势”是决策的第一要义 251
2. 士不逢时不用,兵不遇机不动 255
3. 早点和迟点的辩证法 258
4. 不失时机地做出决策 263
5. 决策不宜优柔寡断 267
6. 见微知著,该出手时就出手 270

九、驾驭危机,化险为夷

——危机决策谋略

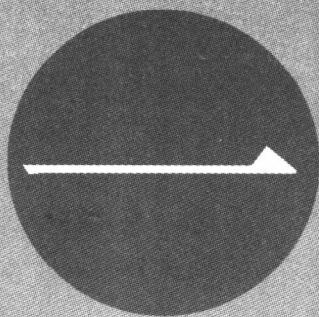
1. 危机:一种特殊的财富 277
2. 企业危机决策的基本原则 282
3. 制定危机处理决策计划 290
4. 危机决策四要点 292
5. 应对突发事件的决策谋略 297
6. 化解矛盾,转危为安 300
7. 借机反弹,一石多鸟 303
8. 应对谣言的危机决策 306
9. 危机中的媒体应对策略 311

十、成也决策,败也决策

——避开决策陷阱,防止决策失误

1. 决策者不能患“近视症” 317
2. 决策不能随心所欲 319

3. 单凭直觉的决策是一种轻率的决策	323
4. 放弃以自我为中心,避开经验的偏差	327
5. 贪大求全,华而不实的决策注定要失败	330
6. 权力情结是决策中的大忌	332
7. 决策要留神特例陷阱	334
8. 跳过决策的心理陷阱	338
9. 决策岂可理想化、浪漫化	345



科学理性的决策等于成功的一半 决策是管理工作的核心

管理的本质是协调行为，使无序变为有序，使行为产生效益，这一目的实现，要靠科学的决策。著名的经济学家赫伯·西蒙在揭示管理的本质时指出：决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。从这个意义上说，管理过程也就是决策的过程。

科学理性的决策等于成功的一半。对于企业而言能否作出科学正确的决策，能否保证科学正确的决策得到实施，既是企业经营管理的核心，又是企业健康地生存与发展的关键与前提，直接关系到企业的兴衰荣辱生死存亡。每一位企业管理者，对决策的重要性和必要性，对如何才能进行科学正确的决策，必须有充分的认识和高度的重视，并且在管理实践运动中努力提高进行科学正确决策的必备的各项素质，增强进行科学正确决策的各种能力。

众说纷纭话决策

决策一词，在我国大约首见于秦汉时代，它所指的内容有大小轻重之不同，大指决定军国大事，小指对一般事物作出的决定。然而，以往在不少人的心目中，却把“决策”只看作是高级领导人以至仅仅是中央领导人的事，这是过分狭隘的理解。实际上，决策是人类的基本活动之一。人类在生产、工作和生活各个方面，都在不断地遇到问题。要解决问题就要想办法，想办法解决问题就意味着决策。也就是说，人在行动之前所进行的思维活动及作出抉择的整个过程，都可称之为决策，因此可以说，决策活动是人类的基本活动之一。决策起源同人类起源一样古老，有人类就有决策。决策是人们在改造世界过程中，寻求并实现某种最优化预定目标的活动。决策是人们对自已行动的设计和选择。决策广泛存在于社会生活的各个方面，大至国家、政府，小至家庭、个人，都有决策问题。

管理学教授里基·格里芬在《管理学》中写道：

决策是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。

管理学学者伯利·卡塔尔说：

正确决策应该指人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和办法，系统地分析主客观条件，在掌握大量有关信息的基础上，提

决策谋略

经理人管理知识精华读本

出若干预选方案，并从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案。

美国学者亨利·艾伯斯说：

决策有狭义与广义之分；狭义地说，决策是在几种行为方针中作出选择；广义地说，决策还包括在作出最后选择之间必须进行的一切活动。

系统论学者杰伊·洛西提出：

决策就是为了实现一个特定系统目标，据客观的可能性，在占有一定信息与经验的基础上，借助一定的工具、技巧和方法，对决策的诸因素进行准确的计算和判断选优后，对行动作出决定。

管理系统工程学者艾尔逊强调了在决策活动中的创造性作用后指出：

决策是一种创造性活动。一切决策活动的实质在于实现主观和客观的一致，在于选择符合客观实际的最适当的行动方案，以达到系统工程的基本目标。

有关决策的定义还有很多不同的描述，而且随着管理科学的发展，人们对现代决策也愈来愈趋于共同的认识：

决策是人们为实现一定的目标而制定行动方案，进行方案选择并准备方案实施的活动，是一个提出问题、分析问题、解决问题的过程。

决策是一个建立在环境与条件分析基础上，对将来的行为确定目标，对实现目标的若干可行方案的分析过程。

2 | 决策 的特点和分类

管理离不开决策，要在管理中进行正确决策，需要掌握决策的特点和分类。

(1) 决策的特点

决策作为人们实现一定的目标而制定行动方案的过程，具有以下四个特点：

①**战略性**。决策虽然也有不同范围、序列和层次的区别，但不管哪个范围、序列、层次的决策，都具有战略性，即都是对具有全局性、长期性或具有深远历史意义的重大问题进行的决策，如对事物发展的战略目标、战略重点、战略措施所作出的决策。我国作出的经济体制改革，政治体制改革，社会主义精神文明建设，领导班子革命化、年轻化、知识化和专业化等等，都属于战略性决策。在工业企业中，有关技术更新方向、部门发展速度的决策，也都属于战略性决策的范围。战略决策与长远规划有关，决策者要更多地注意到国家或本部门的外部环境。如企业进行战略决策，需要了解国家政策、法律、上级要求、国内外技术进步以及产、供、销条件等。

②**全局性**。决策的内容通常涉及到本地区、本部门或本单位以

及个人或家庭一些重大的带有全局性的问题。如国务院的领导决策关系着整个国家的发展；各部委的领导决策关系着该部委整个工作的开展；一个企事业单位的领导决策关系着该企事业单位整个工作的开展。

③稳定性。决策的内容不仅涉及面广、规划较大，而且周期比较长，相对稳定。如十一届三中全会后，我国党和政府关于我国经济建设大体分三步走的战略决策，直到 21 世纪中叶，都稳定不变。

④超常性。决策除了面对大量的常规性的事件之外，还要面对不少突发性的偶然事件，这样，才能使各种活动既适应正常的情况，又适应意外的情况，从而保证生活工作卓有成效地开展。因为任何生活工作都不可能总在正常的情况下进行，总难免遇到突发的意外情况，所以在决策时，预见到突发偶然情况的可能性，是完全必要和十分重要的。

(2) 决策的分类

决策依照不同的要求，可以有不同的分类。一般从五个方面进行分类，各类决策之间既相互区别又相互联系。

①宏观决策、中观决策和微观决策。

依照决策涵盖面的大小和决策所涉及的时间长短不同，可分为宏观决策、中观决策和微观决策。

这些决策之间的区分，主要是指每项决策所涉及的内容与决策主体关系的密切程度的大小。如果决策本身是关乎决策主体的生存、发展一类的带根本性的问题，既关系到当前，又关系到今后一段较长时期内的企业命运，这便是宏观决策；如果是关系到决策主体某一特定时期的生产、服务、经营的发展、调整，以便为决策主体的整体或长期发展目标服务的决策，则是中观决策；微观决策是指某

些为决策主体的宏观决策、中观决策服务的，在决策主体内部某一局部，某一环节、某一短暂时期内做出的决策。微观决策往往是战术性的，在某一较小范围内的，同时又往往是十分具体的决策行为。这几种决策之间，存在着相互联系又相互制约的关系，但应该明确的是，涵盖面较小的决策，永远是为涵盖面较大的决策服务的。

②战略决策和战术决策。

从决策所起的作用大小看，决策可分为战略决策和战术决策。

战略决策指的是关系到总体的、全局的、长远的和根本的问题的决策。例如，一个企业，它的发展方向是否正确，路子是否宽广，前景是否乐观，从根本上说，是由其战略决策是否正确决定的。如果企业的战略决策错误或出了偏差，就会危及企业的生存和发展。因此，可以说，战略决策正确与否，是决策主体生死攸关的大事。在战略决策中，又包含着决策主体总体战略决策和分战略决策两类。总体战略决策覆盖整个决策主体以及与决策主体相关的每个方面。但是，总体战略决策又是由各个分战略决策构成的，每个分战略决策的拟就，要根据决策主体总体战略决策的需要，为实现总体战略决策的要求和目标服务。例如，企业的分战略决策，指的是与企业生产、服务、运作、竞争、发展相关的各个方面的战略决策，如生产战略决策、经营战略决策、投资战略决策、科技进步战略决策、市场竞争战略决策、人才培养战略决策等等。在制订决策主体的总体战略决策和分战略决策时，有一条原则应该予以充分重视，那就是：要善于发现、把握、培植企业的优势，抓住先机。惟有如此，在进行战略决策时才能高瞻远瞩、视野开阔、充满信心，以便使决策主体在变化、发展的环境中立于不败之地。同时，也要正视决策主体自身存在的薄弱环节和困难，在总体战略决策中，尤其是在各方面的分战略决策中，拿出力量和办法解决问题，以求使企业的某些劣势尽快地转变为优势。