

管理的重心在经营，经营的重心在决策

管理就是决策

第一次就把决策做对

王力◎著

世界上每**1000**家破产倒闭的大企业中，
有**85%**是因为管理者决策不慎造成的



 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理的重心在经营，经营的重心在决策

管理就是决策

第一次就把决策做对

王力◎著



世界上每**1000**家破产倒闭的大企业中，
有**85%**是因为管理者决策不慎造成的

人 民 邮 电 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

管理就是决策：第一次就把决策做对 / 王力著. —
北京：人民邮电出版社，2015.6
ISBN 978-7-115-38952-7

I. ①管… II. ①王… III. ①管理决策 IV.
①C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第066913号

内 容 提 要

管理是实践，决策则是实践中的实战。本书作者根据多年的管理历练，按决策行为发生的逻辑顺序写就本书：要做好有效决策，先要认识决策，而要明白“决策是什么”，则先要知道“决策不是什么”，还要知道“什么是好的决策”。养兵千日，用兵一时。不同于日常管理，作为低频繁重事件，决策前做好准备，作用非常重要。同时要避免决策陷阱，学会对决策结果加以反思，并认清决策背后的真正操纵者。在书中，看不到空洞而复杂的教条理论，每个观点、案例都来源于实战，所阐述的决策行为也是动态而非静止的，旨在帮助管理者提升决策能力，使决策第一次就做对、做好。

-
- ◆ 著 王 力
责任编辑 寇佳音
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：16.25 2015年6月第1版
字数：223千字 2015年6月河北第1次印刷
-

定价：45.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

一出手就做对决策

《孙子兵法》开篇就说道：“兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。”在企业的众多管理活动中，决策就是“国之大事”。如果说管理是一种实践，那么决策就是实践中的战争、战争中的白刃对决，它一击制胜，强者存活。

决策只有一念之差，可关乎的却是企业的兴衰与成败。士大夫一言兴邦，一言丧邦；决策者一念可奠定帝国崛起的基础，一念也可埋下大厦倾覆的隐患。

有的人天生就具有卓越的领导力，能够做出有效决策；有的人一辈子都不是称职的决策者。决策需要勇气、远见，而怯懦、短视的个人性格短时间却难以改变！一个人可能研读了一百本决策论著，感觉本本醍醐灌顶、页页受益匪浅，以为自己有了脱胎换骨的变化，可当他真正站在决策舞台上时，很可能战战兢兢、彷徨无助，所有的缺点又都暴露无遗！

从本质上讲，决策是实战技术，而读相关的书籍、参加领导力培训，只能启发心智，拓宽思路，却无法真正助益决策能力的提升。正如必须在游泳池里学习游泳一样，我们必须还原真实的决策情境，并从中训练一出手就能做对决策的能力。只有在战场上，才能练好制敌技艺，可是在上场之前，我们不妨自问：我准备好了吗？

无锡尚德的施正荣，从2005年成为中国首富，到2013年无锡尚德破产归零（当然，施正荣本人的资产不止于此），只用了8年的时间。

纵观施正荣的人生历程，他更像是一位科学家，而不是企业家和决策者。

无锡尚德的破产倒闭，固然与产能过剩、欧美反倾销等外部环境有关，但是施正荣本人的战略决策失误也难辞其咎。

无锡尚德的一位高管指出，管理与决策失误是尚德破产的根本原因。“他的思维总是很发散，今天想起做这个，明天又去做那个，有的是尚德获益了，有的是尚德埋单了，最后看来是埋单的比较多。”从这位尚德高管的评价中，我们能切实感受到施正荣的科学家气质和性格。

施正荣师从太阳能之父马丁·格林，留学期间便拥有了十多项太阳能发明专利。而且，他的企业经营也特别像一场不断进行的科学实验。施正荣曾在上海投入3亿美元建造传统薄膜电池工厂（按原定计划，上海工厂会在2010年形成400MW的产能），却在2009年7月项目一期建好后将其叫停，改建成为晶硅电池工厂，导致数亿元的投资付之东流。施正荣对此的解释是：晶硅电池的应用前景优于薄膜电池。这更像科学实验的结论，而不是务实的企业决策该有的结果。

这件事当时引起了激烈的市场争论，有业内人士发问：随便改变战略决策导致数亿元投资破灭，真的是成功企业家所为吗？作为曾经的光伏产业的领头羊，无锡尚德的破产倒闭，与这种不计成本的科学实验式的决策风格有很大关系。

决策不是做实验。实验可以反复验证以求正确，可是决策却只有一次机会。而且，每一项决策都是要付出代价的，有时甚至是伤筋动骨的大手术，

必须反复权衡再做决定。少做决策比频繁决策好，不做决策比做决策好。可是，科学家出身的施正荣显然不明白这一点。在他看来，只有反复实验试错，才能到达真理的彼岸。可“实验证明”，他注定只能当科学家，无法成为合格的决策者。

在企业里，员工有退路，可是决策者没有退路，也不允许犯错。如何第一次就把决策做对，不给现在留遗憾，不为未来埋隐患呢？本书提供了一种全新的思路。

本书立足于丰富的实践案例，贯穿其间的是著者中肯而真切的所见、所感、所想，相信必能激发广大管理者对决策的反思。

导读

如何做对决策

在管理学的诸多领域里，“决策”很难阐释，所以市场上这方面的书非常少。为了讲好这个话题，便于读者理解，**本书用了最简单的架构、最丰富的案例来阐述“决策”这个最深刻的管理难题。**

本书内容分为三部分：前四章为“决策认识论”；第五章至第八章为“决策方法论”；第九章和第十章为“决策反思论”。在每一章的开篇部分，都会把该章与其他章节的关系说清楚，并对章节的主要内容进行提炼概括，以便于读者厘清思路，迅速找到感兴趣的内容。

“决策认识论”部分深刻剖析了决策的本来面目。第一章揭开了决策的神秘面纱，展示了它的“庐山真面目”。第二章至第四章遵循去伪存真、层层递进的方式具体阐释决策的内涵：要明白“决策是什么”（第三章），我们先要知道“决策不是什么”（第二章），此外还要知道“什么是好决策”（第四章）。其中，第二章和第三章是一“伪”一“真”对应论述的，大家可以对照着读。

“决策方法论”部分告诉我们做对决策的方式、方法和技巧。“养兵千日，用兵一时”，决策的“养兵”之谋要内外兼修：一方面是具备六大素质（第五章），即“塑金身”；另一方面是完善企业四大顶层设计（第六章），即“造大船”。在具体的决策方法上，既要识正途，走好八大步骤（第七章），又要避歧路，避免九大偏见（第八章）。

“决策反思论”部分指出决策是实战，掌握实战技巧以后，我们还要善于反思（第九章）。有些人一次就能做对决策，有些人却总是失败，差别不在于智商，而在于是否懂得反思。第十章指出了“幕后决策者”——顾客对决策的重要影响。要想做好决策，就要善于倾听顾客的心声，建立顾客导向的决策机制。但是，“幕后决策者”并不能完全代替企业家决策，高明的决策者善于引领顾客需求，并“诱导”他们成为企业的编外员工。

总之，本书在谋篇布局、章节结构上尽量做到顺畅自然，既讲求外在的行文逻辑，又照顾到读者内在的体悟轨迹，以达到前文提到的“以最简单的架构阐述最深刻的管理难题”的目的。

目录

第一章 真相：揭开决策的神秘面纱

第一节 老板的工作就是决策吗 / 003

第二节 真实的决策“你懂吗” / 005

第三节 虚弱的决策者 / 008

第二章 鉴伪：决策不是什么

第一节 决策不是从事实开始的 / 013

第二节 日常管理不是决策 / 016

第三节 程序性工作不是决策 / 020

第四节 决策不是解决问题 / 022

第五节 决策不可能轻易选择 / 024

第六节 决策不能预测未来 / 025

第七节 决策不是全票通过的作秀 / 027

第八节 决策不是规避风险 / 028

第九节 决策并不总是理性的 / 030

第三章 辨正：决策是什么

- 第一节 决策是对利益的协调 / 035
- 第二节 决策是对重大事件的抉择 / 038
- 第三节 决策无则可依、无例可循 / 040
- 第四节 决策杜绝问题 / 043
- 第五节 决策方案要优中选优 / 046
- 第六节 决策创造未来 / 048
- 第七节 决策要重视不同意见 / 055
- 第八节 决策是对风险的承受 / 058
- 第九节 决策易受主观因素的影响 / 061

第四章 选优：什么是好决策

- 第一节 好决策要简洁明确 / 068
- 第二节 好决策要公允合理 / 073
- 第三节 好决策要易于执行 / 076

第五章 塑金身：六项特质要具备

- 第一节 心怀谦虚 / 081
- 第二节 决策者要有勇气 / 083
- 第三节 决策者的正直品质 / 086
- 第四节 要当机立断，不能迟疑不决 / 088
- 第五节 要敢于承担责任 / 092
- 第六节 不能缺失道德感 / 094

第六章 造大船：四大顶层设计

- 第一节 用核心价值观指引决策 / 101
- 第二节 用柔性组织承载决策 / 107
- 第三节 用标准流程优化决策 / 117
- 第四节 分权保障决策效果 / 120

第七章 识正途：走好八大步骤

- 第一节 正确界定决策 / 130
- 第二节 明确决策目标 / 133
- 第三节 选好决策时机 / 137
- 第四节 用不同意见完善决策 / 140
- 第五节 找到更多的决策方案 / 148
- 第六节 正确评估决策方案 / 152
- 第七节 成功执行决策 / 155
- 第八节 用反馈机制验证决策有效性 / 161

第八章 避歧路：避免九大偏见

- 第一节 频繁决策 / 166
- 第二节 “加法”式决策 / 168
- 第三节 经验决策 / 171
- 第四节 在决策中学习 / 179
- 第五节 细节决定决策成败 / 182
- 第六节 信息越多越好 / 185
- 第七节 忽视意外事件 / 189

第八节 单纯依靠命令推行决策 / 191

第九节 以结果评估决策优劣 / 192

第九章 反思：伟大决策者的秘密武器

第一节 为什么要反思 / 195

第二节 如何反思决策 / 197

第三节 为什么反思很少见 / 200

第四节 反思成功 / 201

第五节 始终保持忧患意识 / 205

第十章 谁在垂帘听政：寻找幕后决策者

第一节 顾客是“幕后决策者” / 211

第二节 顾客眼中没有伟大与不朽 / 220

第三节 如何引导顾客 / 231

参考文献 / 241

第一章



真相：揭开决策的神秘面纱

一说到决策，很多人都会觉得“高端”“大气”，可事实真的如此吗？要想认识决策，先要揭开它的神秘面纱。

我在先后任职的几家公司中，都有幸参与高层决策会议。本人的工作，无论是战略，还是管控、流程，主要是围绕决策展开的。我发现决策水平的高低对公司的影响非常深远，公司内部很多看似无解的问题根源都在决策。真实的决策并非神秘莫测，并不总是英明、果断的；决策者也并非睿智高远、行事果敢的天才，他们大部分是患得患失的普通人。据美国兰德公司分析总结，世界上破产倒闭的大企业，85%是因决策失误造成的。很多人走上决策岗位之前，没有任何决策经验，他们只有管理的经验、做事的常识，却唯独缺乏正确决策的特质。

决策者经常要待在办公室里，对千里之外的重大问题做出“生死抉择”。在很多情况下，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”只是美好的幻想。

想象中的决策者

英明	果断
全知全能	凡事尽在掌控
高瞻远瞩	无所畏惧
理性	开放思维
决策总是有效的	
运筹帷幄之中，决胜千里之外	
.....	

现实中的某些决策者

昏庸迟钝	犹豫不决
看不清真相	如在地雷阵上行走
只顾眼前	恐惧
感情用事	墨守成规
充满不确定性，无效决策居多	
囿于帷幄之中，偏差千里之外	
.....	

图1-1 想象中和现实中的某些决策者

第一节 老板的工作就是决策吗

不得不承认，对于决策这个熟悉的概念，我们的理解有外延扩大化、内涵误用化的嫌疑。很多老板自认为是合格的决策者，可是他连什么是决策都没搞清楚。

何谓决策？因为你是领导者、一把手，所以你的所有工作就都是决策吗？当然不是！你要先从日常管理中脱身，集中全力做好决策的分内之事，既不尸餐素位，又不越权错位，这样才能成为合格的决策者。

西方决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙对决策的经典定义是“管理就是决策”。这句话并不是将管理与决策等同，而是指出：决策是企业中影响深远的根本性管理工作，企业里的许多管理问题，追根溯源都是决策问题。

彼得·德鲁克指出，除了做出决策外，企业领导者还有许多事情要做。但是，只有企业领导者才有权做出决策，这也是他们首要的管理技能。所以说，决策是企业领导者责无旁贷的首要职责。决策是试金石，是体现领导能力的最有效手段。决策就是“做正确的事”，而日常管理则是“正确地做事”，两者有本质的区别。很多老板被琐碎的日常工作包围，以为这就是决策，其实是严重的错位管理。错位管理会导致决策者的重大失职，即做过多的“伪决策”，却错失“真决策”，既令自己身心疲惫，又使企业日渐衰落。

● 小故事 唐太宗评价隋文帝

唐太宗曾同大臣萧瑀评论隋文帝的功过。唐太宗问萧瑀：“隋文帝何如主也？”萧瑀对曰：“克己复礼，勤劳思政，虽性非仁明，亦是励精之主。”

唐太宗不以为然。他认为隋文帝虽精明能干，勤勉有加，却“多疑于物”，每事皆自决断，不肯信任百司，结果“虽劳神苦形”，却“未能尽合于理”；而且，即使每天勤政，“日断十事，五条不中，中者信善，其如不中者何？”如此“以日继月，乃至累年，乖谬既多，不亡何待？”

针对隋文帝的教训，唐太宗反其道行之。他说：“朕意则不然，以天下之广，四海之众，千端万绪，须合变通，皆委百司商量，宰相筹划，于事稳便，方可奏行。”除了安排百司、宰相等专人专职负责日常政务外，他还提出广纳贤良、严肃法纪的系统性治国之道，“岂如广任贤良，高居深视，法令严肃，谁敢为非？”

第二节 真实的决策“你懂吗”

大部分讲决策的书都是研究实验室状态下的静态决策理论，将决策从现实背景中抽离，放到一个真空的环境里讨论。这是本末倒置。本书则反其道行之，致力于解释真实情境下的动态决策行为。也就是说，**本书放弃了传统的理性决策论，更多从行为决策论的角度，讨论真实管理实践中的决策心理和行为。**

真实的决策是什么样的呢？

决策是从事实真相起步吗？当然不是！当决策所需的材料传递到决策者手中时，所有的信息都被修饰过了。他看到的只是不同的观点和意见，事实真相却被掩盖了！所以，决策首先是对意见的剖析，对利益的协调。

日理万机是决策吗？当然不是。殚精竭虑、鞠躬尽瘁从来不是决策者应有的精神状态。如果你是这样的，这说明你越权了，把下属的权力剥夺了。真正的决策是企业最高端的管理活动，居于管理金字塔体系的顶端。它是对企业使命和核心价值观的缔造，对企业发展战略的把握，对重大事项的抉择，对未来发展机会的把握，对各种利益的取舍。

程序性工作根本不是决策，真正的决策是无则可依、无例可循的。这不是贬低决策，相反，正是由于无则可依，更凸显了决策者勇气与果断的重要性。

解决问题是决策吗？根本不是！真正的决策是把握未来机会，