

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College



← 管理者卷
MANAGERS

Rational
Decision-making

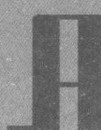
选择最佳的预测坐标是成功的一半
从直觉决策到理性决策的必由之路
你是合格的决策人吗
获得成效的四大准则
决策者应遵循的 20 条法则

理性的决策

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

0586634

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

管理者卷
MANAGERS

C93
S703/4

理性的决策

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.

2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

理性的决策

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 137.5千字

印 张: 6.25印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 13.00元

编委名单

主 编:

威廉·沙门
(William A. Sarcman)
美国哈佛商学院教授

副主编:

亚瑟·洛克
(Arthur Rock)
美国哈佛商学院出版公司董事

编 委:

詹姆斯·史坦索
(James Stancill)
美国芝加哥大学教授

高湘一
美国哥伦比亚大学 MBA.
山西大学经济与管理学院副教授

陈国钦
美国加州西太平洋大学 MBA.
台湾环球国际验证公司副总裁

孙 智
日本东京国际大学 MBA.
经济学博士
中国科贝律师事务所高级律师

刘 虎
英国 CCAS 中国区域经理
国际注册审核员 (IRCA) 导师

王学深
台湾大学管理学院教授

林涵之
香港中文大学教授

刘 婷
澳门大学 MBA
澳门迪安公司大陆首席代表

李东海
清华大学经济管理学院教授

蒋一林
中国人民大学 MBA.
YILIN 科技开发股份公司
项目总监

赵 辉
上海交通大学硕士
清华同方区域专员

步怀宇
中山大学生命科学院博士后
植物基因克隆及转基因研究
项目总监

刘建生
山西大学经济与管理学院院长
教授

● 人力资源管理卷

最新管理理念

理想的组织结构模式

岗位任职资格与考核标准

中层主管能力开发与考核

员工业绩考核与提升

员工入股分红方案

薪酬设定与员工激励

人力资源二次开发

● 管理者卷

管理承诺

创新再造流程

战略管理方案

创业必读

职业生涯设计

开放授权规程

项目管理方案

理性的决策

危机管理的界定

自我提升诊断

● 市场营销卷

顾客满意学

产品促销计划

营销手册

业务员工作标准

最新营销理念

业务主管的资格认证

品牌创建与形象保护

业务能力提升表格

市场调查学

营销计划书

责任编辑：叶天洪

封面设计：袁一稚

目 录

第一章 预测法则	(1)
一、预则立，不预则废	(1)
二、防范预测的盲点	(2)
三、从预测范围开始下手	(6)
四、选择最佳的预测坐标	(7)
五、依据可靠的预测标准	(9)
六、提防错误预测的危险性	(11)
第二章 理性法则	(14)
一、别让到手的鸭子飞了	(14)
二、客观就是事实	(15)
三、要有“长流水”意识	(17)
四、要有板有眼	(18)
五、不要这山望着那山高	(18)
六、不随意做决策	(20)
第三章 信心法则	(21)
一、自信是决策的能力	(21)
二、过于自信容易“触礁”	(23)
三、要承认自己不是万能的	(25)
四、塑造合格的自信决策者	(26)
第四章 契机法则	(28)
一、把握时机就是胜利	(28)
二、当断不断，反受其乱	(30)

三、拖延决策的五种原因	(32)
四、该出手时就出手	(33)
第五章 适度法则	(39)
一、别钻牛角尖	(39)
二、中庸之道	(41)
三、切忌牵强附会	(42)
四、立即改正败笔	(43)
五、挑个理想的回家	(45)
第六章 求新法则	(46)
一、创造“个性”决策	(46)
二、自己的路，自己走	(48)
三、学习“柔道”	(50)
四、善于架起自己的新桥	(51)
五、打出一张最有力的牌	(53)
六、亮出自己智慧的点子	(55)
七、纵观全局，科学决策	(58)
第七章 成效法则	(60)
一、成功操之在己	(60)
二、让策划为决策指路	(61)
三、缩短决策成效的周期	(63)
四、获取成效的四大准则	(64)
五、决策有轻重缓急	(65)
第八章 自主法则	(67)
一、个人教条只能断送好运	(67)
二、别相信“常情推理”	(68)
三、规则不是金科玉律	(70)
四、自己定调	(72)

五、决策越大, 主观性越大	(73)
六、给个人决策打分	(74)
第九章 审慎法则	(76)
一、不做摸象盲人	(76)
二、善于掌握目标	(77)
三、有透彻的眼光	(79)
四、明确目标, 提高效益	(81)
五、放长线, 钓大鱼	(82)
第十章 事实法则	(84)
一、经验的偏差	(84)
二、对经验的错误解释	(85)
三、不要找借口卸责	(87)
四、避免以自我为中心	(89)
五、克服经验的障碍	(90)
第十一章 优选法则	(92)
一、“两全其美”的陷阱	(92)
二、选择唯一的答案	(94)
三、适当妥协	(96)
四、不要随意而为	(97)
五、不为无从选择所困惑	(99)
六、“特例”的处理	(100)
第十二章 合成法则	(103)
一、切忌一个鼻孔出气	(103)
二、接纳众议, 避免先入为主	(104)
三、决策前, 没有一个意见是多余的	(106)
四、在反面意见中找到真理	(108)
第十三章 循序法则	(111)

一、掌握正确的决策分析·····	(111)
二、控制良好的决策原则·····	(112)
三、摸准有效的决策方式·····	(113)
四、练好决策技术的本领·····	(115)
五、把握可行的决策步骤·····	(116)
第十四章 风险法则 ·····	(120)
一、排除“踢皮球”意识·····	(120)
二、眼观四面，耳听八方·····	(122)
三、决策不能靠碰运气·····	(123)
四、没有不冒风险的决策·····	(124)
五、最合理的决策最符合实际利益·····	(128)
六、慎勿招致灾祸·····	(129)
第十五章 技术法则 ·····	(131)
一、跟上讯息时代·····	(131)
二、与电脑对话·····	(132)
三、从网络找感觉·····	(133)
四、用其物不为其所用·····	(134)
五、适应技术的变化·····	(136)
六、电脑与战略决策·····	(137)
第十六章 市场法则 ·····	(140)
一、不要纸上谈兵·····	(140)
二、洞悉市场风云·····	(142)
三、主动开拓市场·····	(144)
四、成为市场“第一人”·····	(146)
五、市场决策的六种要素·····	(150)
第十七章 信息法则 ·····	(153)
一、掌握信息，积极可为·····	(153)

二、信息反馈要精确无误·····	(155)
三、处理信息的方法·····	(157)
四、掌握具体数字，实现量化决策·····	(159)
第十八章 摸底法则 ·····	(163)
一、决策是管理的核心·····	(163)
二、发现问题、调查问题、解决问题·····	(165)
三、一针见血·····	(166)
四、不要白费力气·····	(168)
五、水落石出·····	(170)
六、权力下放·····	(171)
七、问题处方·····	(172)
第十九章 重点法则 ·····	(174)
一、熊掌和鱼不可兼得·····	(174)
二、别妄想“一次成交”·····	(176)
三、善大者，才能更善小·····	(177)
四、小题做大，借题造势·····	(179)
五、大小问题都有“穴位”可点·····	(180)
第二十章 行动法则 ·····	(183)
一、切忌空谈决策·····	(183)
二、做自己力所能及的事·····	(184)
三、先有想法，后有行动·····	(186)
四、不要轻易让决策流产·····	(187)
五、对症下药·····	(189)
六、决策不可一蹴而就·····	(190)

第一章 预测法则

决策需要预测，就好像要建立一个事物的模型。预测的错误就像一个模型上出现的缺陷。眼光粗糙的决策者，决策时常常会陷入预测的错误之中而无法自拔。

一、预则立，不预则废

古人云：“凡事预则立，不预则废。”预，就是预测。预测就是对未来的研究，对客观事物未来发展进行预料、估计、分析、判断和推测。一个企业的兴旺发达，或是衰落破产，或是居于中游，随波逐流，都是被决策支配的。科学的决策能使企业绝处逢生，充满生机，立于不败之地；盲目的决策则使企业失去市场，处于劣势，甚至造成破产。然而，正确的、科学的决策并不是所谓“眉头一皱”，就能“计上心来”，而是建立在正确地整理、分析客观事实的基础上，进行科学的、合乎事物发展规律的预测才能做出来的。因此，预测是决策中必不可少的重要一步，是制定企业战略的前提。

1975年，美国亚默肉食加工公司老板菲力普·亚默从一条讯息中发现墨西哥正流行疑似瘟疫的传染病。他马上敏锐地意识到：如果墨西哥发生瘟疫一定会从加利福尼亚和德克萨斯州边境传到美国。而这两个州正是美国的主要肉食供应

基地。于是，他马上派专人飞赴墨西哥调查了几天后得到报告，证实墨西哥确实发生了瘟疫，而且很厉害，难以控制住。此时，他马上集中全部资金从加利福尼亚州和德克萨斯州购买肉牛和生猪，并及时运到美国东部。果然，他的预见很快得到证实，瘟疫从墨西哥传染到了美国西部的几个州。美国政府下令，禁止一切肉食品从这几个州外运。于是，国内肉类奇缺，价格暴涨。亚默囤积的猪牛供不应求，短短几个月内净赚 3900 多万美元，一时成为商坛佳话。

分析亚默的成功，可以看到科学的预测的巨大威力。而且，他的“先知之明”，不仅是一些理论和公式的推导，关键是在掌握讯息的前提下进行科学的归纳、推理和准确的判断。所谓未卜先知，并不是整天坐在屋里幻想和空想，而是依据占有的大量的讯息和对讯息进行正确地分析、推理和判断。亚默的成功，正是建立在上述基础上的。

一句话，所谓“先知之明”，就是企业决策者能够预测未来，为自己决策避免一些盲目性，增加一些可靠性。因此，企业决策者的眼睛应当是“千里眼”！

二、防范预测的盲点

预测是引导你做出合理决策的初步设想，没有它你的决策可能就会很随意，很被动；相反，有了它，可以使你的决策带上比较强的目的性。要注意的是：任何预测都不可能千真万确，总会出现一些错误。这是因为任何事情都有自己发生和变化的特点，有些因素可以主观控制，有些因素则是非人力所能及，譬如说原材料短缺。

企业的领导者在做决策时经常避免不了预测的盲点，即

针对错误的问题进行解决，未经深思熟虑就为决策设想出一个预测，却因此忽略了最好的选择，或看不见更重要的目标。这种错误使决策者一开始就走错了路，最后的结果也就可想而知了。

预测无可避免的要设定出范围，即考虑什么，不考虑什么。此外，不是所有考虑的因素都要予以同等重视。我们的预测主要是对某些主要事项进行考虑，而对其他部分则淡化处理。如果一位广告代理商简单地问：“我们要如何才能降低成本？”或是：“其他的广告代理商要如何才能降低成本？”此类问题将其从业人员导向一些简单的降低成本技巧，诸如延缓办公室设备的购买，或是解雇一些不具有生产力的员工等。现在又假定是同样的广告代理商，如果在其预测中多加一点询问材料的话：“其他类别的企业是如何降低成本有一家大消费品公司提升行销副总经理至执行总主管，他总是集中注意力在了解顾客与满足客户需要的旧观点上。身为总经理的他，下令公司推出几十种新产品、新款式与新颜色；他保证每一处零售店都愿意储存大量的存货，以防缺货。

其具体决策及实施过程如下：

1. 走自己的预测发展范围

由于生活水平的提高，父母们一般都不惜代价精心培育下一代，期望子女能够健康成长，儿童营养液由此应运而生。

浙江康恩贝公司通过细分市场后，从自身作为专业药厂的优势出发，不随主流，另辟蹊径，向儿童补血方向发展，而且邀请了上海儿童医院营养研究室的儿童营养专家们一同参与研制。

贝贝血宝问世后立即引起轰动，当年就以补血功能占据

了儿童营养液市场，以后每年销售额都稳定在 2000 万元以上。

2. 扩大预测产品的范围

贝贝血宝在市场上扮演着特色产品的角色，其包装摒弃了市场上长方体式包装而采用小房子造型，用卡通形象与红色为基调，迎合了儿童的心理，非常具有特色。

康恩贝公司在产品定位方面舍弃了与大市场竞争，转而追求局部优势，愿意当市场补缺者，而使自己的资源能力比其他大企业更好地服务于这块“夹缝地带”。正因如此，贝贝血宝在儿童补血营养液的市场占据了优势地位，而且获得了较高的收益。

3. 市场补缺者预测回应情况

贝贝血宝正在研制的时候，我国儿童营养液已经不胜枚举，一些人怀疑若再创造一种营养液是否能够争取到足够的市场空间。

事实上，没有一种产品能绝对地全面霸占市场。许多相对狭小的市场需求就犹如一个个“夹缝地带”，这就是所谓的市场空缺。较为理想的市场空缺必须具有下列个性：此空缺市场具有足以获利的规模和购买力水平；此空缺市场具有成长的潜力与购买力水平；市场上主要的竞争者对此空缺市场暂时提不起兴趣；此厂商有足够的技术与资源，可以有效地服务此空缺市场。那时我国儿童缺铁性贫血发病率达 50%~70%，婴儿更是高达 90%，没有下降的趋势，生产专门纠正与预防儿童缺铁性贫血的营养液，肯定具有发展商机。所以，贝贝血宝定位为纠正和预防儿童缺铁性贫血的儿童营养液。

在一些大城市的幼儿贫血率逐渐下降时，康恩贝公司又

一次根据儿童营养专家的提议，适时地将贝贝血宝再次定位于为“孩子即使再健康还要进行常规性补血”的营养常规补剂。因此，贝贝血宝一直霸占着既安全又能获利的市场空缺。

4. 儿童营养专家预测广告方案

市场补缺战术的主要概念是专业化，厂商需要随着市场、顾客、产品、价格、销售管道、推广、品牌来实施专业化。

贝贝血宝的广告决策就是树立“儿童补血营养专家”的形象，但是，该公司承受不住这种单项具有压制性力量的预测。在几个月后，工厂经理已无法执行这位最高主管的命令，因为成本与交货期都难以掌握而应付不过来。而且库存增加，资金积压，导致利息费用狂增。在连续几年的亏损后，董事会不得不请他离开公司。

有些公司一亏就是好几年，因为他们将自我封闭在不合适的预测之中。最佳的预测能表明什么是关键之处，什么是不重要的。尽管它们也是同样将现实问题加以认真考虑，但市场预测会对未来的讯息更具有开放接纳的效果，在这方面远胜过那位由行销副总跃升的总经理所采用的预测手段。

当面临新的问题时，好的决策者（其他绝大多数人也同样）会仔细地解决发生的问题，特别慎重地创造出一个决策预测。

但是由于部分企业管理者水平的限制，很少人会对他们所采用的决策预测有充分的了解，常常瞎开会，乱发表意见。相反，能拨开迷雾，看清真相，就能玩出一点“绝活”来，做好决策，创造效益。预测的道理是：看清模糊的东西，看准发展的目标，比别人更能掌握机遇。如果预测能做

◎ 6 到这一点，你就可能会做出更佳的决策。一位高层经理主管最重要的任务就是创造能让公司赢定的预测。

为了了解你自身的预测，首先要思考：

- ①你对问题所定的范围。
- ②你用来界定成败的参考点。
- ③你用来评估比较实用的标准。

这看起来或第一次做的时候，它真是件比较复杂的工作。但就长期来说，训练有素的决策方式不会比那些未经训练的方式吃力。一个没有缺陷和盲点的预测，可以使决策过程少走许多弯路。

三、从预测范围开始下手

作为管理者，也作为决策者，怎样才能为决策创造一个完善的也就是赢定的预测呢？请先从确定预测的范围做起：企业存在的最终目的，就是赚取“阳光下的利润”。

在日益激烈的市场竞争中，企业怎么预测产品的目标市场、拓展一个最佳的市场生存空间，是企业决策的关键。可以从以下的例子看起：

在我国儿童营养液市场上，“贝贝血宝”自1989年问世后始终稳定保持着年销售额2000万元的成绩，“贝贝血宝”的成功之处就是做出了集中性市场营销决策：告诉广大的消费者它的好处与功用。而给小孩服用的贝贝血宝大多是由母亲购买，所以，贝贝血宝以后的广告策略就是展开了以针对家庭主妇为主的宣传攻势。在保健品良莠不齐的现在，贝贝血宝重新调整了广告策略，回归自然，设身处地站在消费者一边，提出“我为什么要买贝贝血宝”的问题，因而颇得人

心。

贝贝血宝的销售决策是：划分管理，按照层次指派出一人，建立销售点，每个销售点运用经销商占领市场，由经销商将商品传递给消费者。这种方式具有发货方便、回笼货款方便、联络感情方便、收集讯息方便等特点，而且还可以大大提高产品的市场占有率、销售率。而公司对经销商直接发货，环节少、费用少，有利于公司和经销商双方利益互补，并按销售政策进行多销多奖，所以，经销商的积极性都很高。因为各地的经销商均经过物色选定，所以他们的素质较高，资金实力较雄厚，活动能力较强，货款支付能力较可靠，这样能大幅减少销售费用，加速货款回笼，促进了企业良性循环。贝贝血宝在每个经销点都选择二三名经销商，就促使他们在服务上有了竞争，有利于公司控制市场。而且，每个点的行销人员负责当地的宣传与推销决策，像巩固根据地一样，将贝贝血宝逐渐渗透到各个角落。那些销售点就像一张网上的一个个结，结成了遍布各地的销售网络。通过上面这个例子，可以发现浙江康恩贝公司在预测方面下了很大功夫，做了大量的市场范围的调查研究，如市场同类产品的情况、市场消费者的心理、市场营销手段等，这些预测范围看起来简单，实际上涉及到大量的事实收集、数据分析工作，如不这样做，被预测的范围就缺乏客观性，会给决策带来致命的打击。假如能在每一项预测范围的基础上，建立相应的有效决策，那么就会使最初的预测成为赢家手段。

四、选择最佳的预测坐标

英国管理学大师考尔曼奎斯特曾经俏皮地说：“预测不