

娓娓而诉，说透管理决策玄机，哈哈大笑，道尽职场人际诡秘

用数据说话，做科学决策

吴文学
——
著



决策 练就鹰眼 洞见未来 那点事儿

柳传志

联想控股股份有限公司董事长

谢志华

会计学家、北京工商大学副校长

朱武祥

公司金融与商业模式学家，清华大学经济管理学院金融系教授、博士生导师

| 倾情作序 |

中信出版集团



决策那点事儿

练就鹰眼 洞见未来

吴文学 | 著

图书在版编目 (CIP) 数据

决策那点事儿 / 吴文学著. -- 北京 : 中信出版社,

2018.8

ISBN 978-7-5086-8910-4

I. ① 决… II. ① 吴… III. ① 企业管理 - 经营决策

IV. ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 089051 号

决策那点事儿

著 者：吴文学

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：19.5 字 数：174 千字

版 次：2018 年 8 月第 1 版

印 次：2018 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-8910-4

定 价：69.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

柳传志

联想控股股份有限公司董事长

练就鹰眼，洞察天地，决胜千里，是决策者们毕生追求的崇高境界。科学决策，一听起来就让人觉得高深莫测，历来都被奉为顶级企业家们的神来之笔；决策科学，一看书更让人感到晦涩难懂，其间大量的经济学与数学计算，令大家只能高山仰止。而《决策那点事儿》将作者自己丰富的企业经营管理决策实践，以职场小说的形式，写成一个个精彩的故事，点透科学决策的玄机；将看似高深莫测的决策科学，用深入浅出的语言，通过对实践应用关键技巧的解剖，也使我们对其理论和应用有了较好的感性把握。读后，我有以下三点感受。

第一，科学决策对现代企业的管理者来说太重要了！书中的许多故事使我认识到，人们自觉不自觉，都太习惯于凭经验做决策了。不少企业高层管理者由于缺乏科学决策的方法论，还习惯于凭俗话、谚语做决策。书中的一个故事告诉我们：不算不知道，一算吓一跳，错误的决策严重伤害了企业的价值。

第二，“练就鹰眼”并不是天方夜谭，其中有章可循。练就鹰眼，提高决策者的洞察力，不是什么高深“武学”，它的实质是经济

学和管理学在企业经营管理决策实践中的应用，是运用数据开展各种经济分析，洞察事物本质，解决企业实际问题的过程。书中的每一个故事，都仔细展示了作者如何应用经济学和管理学的理论与方法，形成决策之“理”，又如何因理成据，找到决策之“数据”，抽丝剥茧，苦口婆心，揭开了科学决策的神秘面纱，也使我们对科学决策的技巧有了更直观的理解和认识。

第三，“纸上谈兵”是现代企业管理者的必修课。书中的一个故事，生动地讲解了经营管理中是如何用数据来“纸上谈兵”，进行“沙盘推演”的，而且还要做到战前“沙盘推演”，战后再进行“复盘”。用数据说话，“纸上谈兵”，就是我们现代经营管理者的数字沙盘。

管理的核心在于决策。科学决策，是我们每一个决策者的信仰；练就鹰眼，提高洞察力，是每个决策者的必修课。希望各位同人能从此书中获得有益的启示，更希望更多的同人能创造出更多更好的经营管理决策实践，并无私地总结出来，以启来者。



谢志华

著名会计学家

北京工商大学副校长

讲决策的书不少，但通过职场小说的形式，以作者自己丰富的经营管理实践为脉络，通过一个个精彩的故事，讲解科学决策的书，这是独一本。

管理就是决策。科学决策，是经营管理的核心，是决策者们毕生追求的目标。但是我们的许多高层决策者，由于缺乏科学决策的方法论，常常“心中无数决心大，情况不明办法多”，而且还习惯于依靠经验做决策。

《决策那点事儿》独辟蹊径，以经营管理决策实践应用为出发点，通过一个个故事，对经营管理决策技巧进行总结分析，揭示如何利用数据增强决策洞察力，从而练就鹰眼的技巧，深入浅出、见微知著，对我们掌握科学决策方法很有启发。

第一，对什么是科学决策，从实践角度给予了重新定义，揭开了科学决策的神秘面纱，使大家能更直观地理解和把握科学决策。书中突出强调了经济学和管理学的理论与方法在企业经营管理决策实际中的意义和作用，很有创新意义。

第二，使大家对决策中让数据说话的重要性和必要性有了直观

认识。书中，通过一个个故事，使人们对用数据决策和凭经验决策的不同效果有了清晰直观的认识，从而使大家对科学决策的重要性与必要性有了切身感受。

第三，对数据说话的决策技巧进行了有益的揭示。书中每一个故事的结尾，都从决策角度进行了总结，对如何应用经济学和管理学的知识，找到决策之“理”，梳理决策之“据”，进行了大量揭示。并且对经营管理决策的技巧，有许多创新性的实践思考和探索。

第四，使人明白了建立让数据说话的决策文化的重要性和紧迫性。书中，通过一个个案例对比，说明要克服经验决策、实行科学决策，首要之处在于建立起用数据说话的决策文化。

总之，书中有不少经验之谈，相信对我们企业经营管理决策的学习与实践会有很好的帮助。



朱武祥

著名公司金融与商业模式学家

清华大学经济管理学院金融系教授、博士生导师

管理的核心是决策。MBA（工商管理硕士）教学的核心也应该以培养和提升学员们的决策知识和能力为核心。但如何科学决策，不完全是一个理论问题，很大程度上是一个实践应用问题。讲决策的书不少，但像这样以作者自己丰富的经营管理决策实践为脉络，通过丰富多彩的决策故事，讲解科学决策技巧的书，尚不多见。

作者准确地抓住了决策能力的核心——洞察力，并形象地提出决策者们必须“练就鹰眼”。客观世界千变万化，海量信息千头万绪。在决策中，需要拨云见日，敏锐地抓住事物本质，直击问题的要害，这就要求决策者长出“鹰眼”，具有强大的洞察力。练就鹰眼，洞察天地，决胜千里，这是决策者们毕生追求的崇高境界。

作者提出“让数据说话，用数据洞见现实”，是练就鹰眼的核心方法。科学决策，关键在于“有理有据”，以科学认识问题、解决问题的理论为“理”，以客观事实为“据”，开展决策活动。练就鹰眼，洞察事物之“理”，抓住事实之“据”，其核心方法论就是让数据说话，用数据洞见现实。

作者从实践角度对什么是科学决策给予了重新定义，揭开了科学决策的神秘面纱，讲明白了经济学和管理学理论与方法在企业经营管理决策中的意义和作用，使大家更能直观地理解和把握科学决策，很有实践意义。

书中提及的决策故事，涉及企业经营管理的方方面面。既有企业日常经营管理决策，也有重大资产重组、借壳上市等资本市场方面的相关决策；既有对企业战略方面的相关管理决策，也有对企业营销管理、生产管理、资金管理等方面的决策；既有工厂的经营管理决策，也有商场的经营管理决策。书中无论是对一次性问题的成功解决，还是对长期性问题的处理实践，都值得经营管理者学习借鉴。

这本书也是一本不可多得的商学院经营管理决策教学参考书。

朱武祥

前言

娓娓而诉，说透管理决策玄机
哈哈大笑，道尽职场人际诡秘

2017年3月，我用讲故事的方式写成的《管理会计那点事儿》正式出版发行，读者反响热烈。“恍然大悟！”这基本上是财务主管们一致的感受。管理会计原来并不是什么高深“武学”，通过这本书的讲解，似乎看得见、摸得着了。“很有启发！”这是非财务高管人士的普遍看法。特别是对企业高管人员如何应用现代经济管理理论，解决企业实际问题，很有启示意义。

但是，不少企业界的朋友给我提出了问题。《管理会计那点事儿》让人一看，就像财务专业书籍，而非财务专业的人士一般就不往下看了。能不能针对非财务专业的高管人员如何开展科学决策，写一本类似的书，以帮助他们分析解决企业面临的实际问题，提高经营管理决策水平呢？

决策，就是决定对策。企业决策，是经营管理的核心，事关企业生死。决策能力的核心是洞察力。客观世界千变万化，海量信息千头万绪。在决策中，敏锐地抓住事物本质，直击问题的要害，这就要求决策者长上“鹰眼”，具有强大的洞察力。

练就鹰眼，洞察天地，决胜千里，是决策者们毕生追求的崇高

境界。科学决策，关键在于“有理有据”，以科学的认识问题、解决问题的理论为“理”，以客观事实为“据”，开展决策活动。练就鹰眼，洞察事物之“理”，抓住事实之“据”，其核心方法论就是让数据说话，用数据洞察现实。

但是我们有的高层决策者，由于缺乏科学决策的方法论，常常“心中无数决心大，情况不明办法多”。提升企业高管人员的决策水平，就要设法做到“心中有数，情况分明”。让数据说话，用数据洞察现实，是提升各单位高级管理人员决策水平、练就洞察力的最佳方法论。但是如何有效地用数据支撑决策，让数据说话，书本中鲜有论述，同时各种决策理论也使人感到高深莫测，无法自如地运用于实践当中。为此，我决定写作《决策那点事儿》这本书。

如何做到合理、科学的决策呢？两千多年前我国著名的军事家孙子，就明确提出了决策要用数据说话。他在《孙子兵法》中提出要“未战而庙算”，指出“多算胜，少算不胜，而况于无算乎”。并进一步指出，“用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之”，明确了敌我力量数据对比及相应的作战决策原则。

现代企业经营管理的核心是企业价值的经营与管理，价值是可计量的、有数的。因此量化分析，用数据说话，已成为现代经营管理决策的基础。在当今这个资本具有充分话语权的时代，现代企业制度盛行，大多数企业所有权与经营权分离，企业经营者想要说服潜在投资人、股东、债权人对企业经营发展给予支持，只能用数据来说话。让数据说话，用数据洞察现实，已成为现代企业高级经营管理者的必备素质。

科学决策，用数据说话，做到有理有据，可找“据”难，寻“理”更难。因此如何有效开展科学决策，不完全是一个理论问题，很大程度上更是一个实践应用问题。管理科学学派强调要减少决策中的个人艺术成分，尽量以数量方法进行客观描述。以西蒙为代表

的决策理论学派，将决策分为程序化决策和非程序化决策。由于现代信息处理技术的发展，许多程序化的决策已大量利用运筹学和管理科学方法来进行，但对非程序化决策的制定，仍然包括了大量的人工判断、洞察和直觉观察。

本书遵从经验主义学派的研究传统：“管理的科学应建立在从目前成功或失败的企业管理经验之上，对它们进行调查、概括、抽象，并提供建议。”

本书不研究具体的决策理论，而是将本人 20 多年的企业高级管理者的经营管理决策实践经验进行总结，提出练就鹰眼的核心方法论——让数据说话，用数据洞察现实。书中以职场小说的形式，用故事化的语言，讲述主人公方明在经营管理实践中遇到一个个决策难题时，如何应用数据说话的技巧，敏锐洞察问题的本质，快速发现解决问题的方案，最终将初看毫无头绪的经营管理难题，化简成了类似于初中数学中的“列方程解应用题”的过程，将高深的决策行为通俗化。并从案例的研究与总结中，对决策中如何应用数据说话的技巧与理论，从实践视角进行一些创新性的分析与思考，使读者能在轻松愉快的阅读中，真正理解用数据进行科学决策的技巧。

本书第一章到第十七章，每章分别讲述了一个决策中的故事。在每章末尾每个故事讲完以后，都从决策角度进行专题点评。本书中的故事，是在保留《管理会计那点事儿》中主要故事的基础上，增加了当下大家十分关注的企业重组、借壳上市和股票市场交易等资本运作的相关故事，其中虽有不少故事与《管理会计那点事儿》相同，但点评视角完全不同。

科学决策贵在有“理”有“据”，而科学决策的重点和难点在于，如何找到决策分析的“理”和“据”。因此在决策点评中，特别强调和揭示每个决策因何之“理”和以何为“据”，以帮助读者更好地理解科学决策的玄机。在决策点评中，尊崇了科学决策的七

步流程。决策理论认为，决策流程一般分为七个步骤或环节。第一步，发现和定义问题；第二步，确定决策目标；第三步，制订备选方案；第四步，评价备选方案；第五步，方案决择；第六步，决策执行；第七步，评估与回馈。决策执行和评估回馈，因其一般是作为决策管理的重要内容，不作为决策方法研究的重要内容，故本书也不做重点研究。

在决策点评中也关注到不同的决策问题，其决策难点和重点，呈现在不同的决策环节中。书中的17个决策故事，难点各异。不少决策问题，发现和定义问题是难点，一旦找准问题，其他环节就比较容易了。有5个故事，其难点就体现在决策的第一环节“发现和定义问题”；有3个故事，其难点与决策的第二环节“确定决策目标”有关；有6个故事，其决策难点与决策的第三环节“制订备选方案”有关；有2个故事，其决策难点集中在决策的第四环节“评价备选方案”；有1个故事，即第三章的故事，其最终决策失败与决策的第五个环节“方案决择”相关。

本书第十八章，从实践角度对科学决策进行了总结思考。科学决策就是针对决策问题，以经济学和管理学的理论、方法和模型为分析工具，以反映客观现实的数据为分析依据，开展分析推理，最终形成解决问题对策的过程。科学决策的本质，就是“让数据说话，用数据洞察现实”。针对人们习惯于用经验常识决策，本书提出实现科学决策，首先是要建立起“数据说话”的决策文化。

本书第十九章，在各章案例点评的基础上，对如何练就鹰眼、探秘决策技巧，进行了系统的总结分析。

书中，在讲解主人公方明的决策实践过程中，也穿插了方明在职场上人际方面的各种遭遇，读来定会使你感慨万千！

真诚地希望我的努力能助你练就鹰眼，一探决策的奥秘，并能为你的经营管理与职场人生提供有益的启示！

目录

- 001 // 第一章 初出茅庐， 莽揭管理漏洞
——发现福氏工厂材料供应中的问题
- 015 // 第二章 纸上谈兵， 巧析收支结构
——首饰厂困境调研与对策研究
- 031 // 第三章 人微言轻， 难胜名实之辨
——工美大厦更名辨析
- 043 // 第四章 力排众议， 逆天开业预测
——工美大厦重新开业效益预测
- 057 // 第五章 资金规划， 渡过开业难关
——工美大厦开业资金规划
- 069 // 第六章 术中有数， 创新促销策略
——拉菲公司促销策略中的经济分析
- 081 // 第七章 线性规划， 智解排产难题
——拉菲公司排产难题解析
- 091 // 第八章 破产在即， 巧行重组解围
——宏华公司重组脱困谋划
- 111 // 第九章 定位之误， 深挖亏损根源
——商业大厦市场定位之误
- 123 // 第十章 数据挖掘， 解析商品结构
——商场商品结构分析

- 137 // 第十一章 平效分析，研究店内布局
——商场店内布局分析
- 149 // 第十二章 踏破铁鞋，妙得扭亏策略
——工美大厦利润实现模式分析与扭亏策略
- 167 // 第十三章 百口莫辩，数析新股申购
——新股申购风险解析
- 187 // 第十四章 国际倾轧，解开巨亏迷局
——东方公司国际竞争与巨亏迷局分析
- 199 // 第十五章 战略谋划，构建内部报表
——东兴集团内部报表体系构建
- 211 // 第十六章 绩效优先，改革考核体系
——东兴集团考核体系改革实践
- 227 // 第十七章 运筹帷幄，高效借壳上市
——东兴集团电子装备业务重组与借壳上市
- 247 // 第十八章 数据说话，践行科学决策
——构建用数据说话的决策文化
- 263 // 第十九章 练就鹰眼，探秘决策技巧
——用数据洞察现实
- 295 // 参考书目
- 297 // 后记

第一章

初出茅庐，莽揭管理漏洞

——发现福氏工厂材料供应中的
问题



