

决策失误解析

● 企业逆境管理丛书

● 余廉著



Series Books Of Management Of Enterpris

ersity

图书在版编目(CIP)数据

决策失误解析/余廉著. —沈阳:辽宁人民出版社,

1996.2

(企业逆境管理丛书)

ISBN 7-205-03423-x

I. 决…

II. 余…

III. ①企业管理:企业决策 ②企业管理—方法

IV. F270

辽宁人民出版社出版发行

(沈阳市和平区北一马路108号 邮政编码110001)

朝阳新华印刷厂印刷

字数:200,000 开本:850×1168 1/32 印张:9 $\frac{3}{8}$ 插页:2

印数:1—8,000

1996年3月第1版

1996年3月第1次印刷

责任编辑:孙绍军

版式设计:王珏菲

封面设计:刘冰宇

插图:金姗姗

责任校对:刘 涛

定价:13.20元

《企业逆境管理丛书》

编委会

主 编 余 廉

副主编 孙绍军

编 委 (以姓氏笔画为序)

吴立扬 吴兆龙 李寿芬

郑功成 杨 松 谢科范

序

孙为清

转换企业经营机制，建立现代企业制度，是我国企业改革向纵深发展的战略目标。而企业当前所存在的效益滑坡、亏损严重的逆境现象，却是企业转机建制工作的重大障碍。我国企业改革试点的初步经验说明，企业效益如何，完全取决于企业改革的深度和管理工作的质量。企业的经营管理水平必须适应宏观经济体制的转变而不断提高，打破以往传统管理模式的束缚。否则必然会在瞬息万变、风险丛生的市场经济中，发生经营失误，遭受重大的损失，最终可能被市场淘汰。企业如何摆脱逆境，加快建立适应社会主义市场经济的现代企业管理机制，是摆在我国理论界和企业界面前的一个重大而紧迫的课题。《企业逆境管理》丛书，正是在这种背景下产生的。

使企业摆脱逆境，超越逆境，应当科学地寻找有效的对策和办法，在理论上解决对企业逆境现象发生变动规律的认识。因此，必须全面研究企业逆境现象的成因、背景、破坏形式，以及企业经营失败、管理失误等问题。

“失败乃成功之母。”企业经营者虚心学习他人的成功经验、

博采众长，固然很重要，然而认真研究经营失败的经验教训，探讨企业逆境的运动规律，却能起到举一反三、顿悟诀窍之效果。

《企业逆境管理》丛书第一批推出《企业逆境管理》、《决策失误解析》、《企业风险防范》、《经营失利诊治》、《企业逆境中的财务管理》、《从企业保障到社会保障》等6部著作，论述了包括市场风险、政策调整、社会保障、企业内部管理失误、财务误区、决策风险等方面的问题。这些都是我国经济发展中困扰企业并引起社会普遍关注的热点问题。这套丛书在实用操作方面亦进行了富有成效的探索。每部著作中所使用的企业案例和数据，均是作者们长期调查和积累的结果，力求客观地反映我国企业逆境的实际。《企业逆境管理》、《企业风险防范》、《决策失误解析》、《从企业保障到社会保障》这几本书所使用的资料，均转自国家自然科学基金、国家社会科学基金资助的研究项目。另外几本书的写作，也受到省级科研项目的支持。

我希望丛书的面世，能够吸引更多的人士来关心和研讨企业逆境问题，来参与和支持企业改革工作，促进具有中国特色的企业管理理论的健康发展。

1995年12月于北京

目 录

序	孙尚清
第一章 自以为是——企业经营决策的失误	1
第一节 患得患失——把握决策时机的失误	2
一、瞻前顾后丢市场	2
——古人射雁的时机观念（失误 1）	
二、风险中的时机与决策风险	4
——储备应变方案是必要的（失误 2）	
第二节 孤注一掷——投资决策的失误	7
一、投资需要与需要投资的误判	7
——一个 40 万元投资项目的失误（失误 3）	
二、可行性研究的效益	10
——另一个 40 万元投资项目	
三、《时代》周刊的遭遇	12
——“千金学杀龙”的方向误导（失误 4）	
第三节 随心所欲——决策推理的失误	16
一、“自以为是”的误导	16
——决策推理方法的逻辑（失误 5）	
二、决策人喜好与最小阻力原则	20
——不可漠视的决策偏好（失误 6）	
第四节 避坑落井——处理决策失误的陷阱	24

一、避坑落井错上加错	24
——如何对原决策进行分析 (失误 7)	
二、连续决策中的失误	27
——失利原因的分析方法 (失误 8)	
三、追踪决策的技巧	28
——黑白电视机的沉浮 (失误 9)	
第五节 揠苗助长——企业扩展决策的失误	31
一、产量翻番而企业停产的教训	32
——一家电冰箱厂的失误 (失误 10)	
二、产量减少而企业兴旺的启示	34
——另一家电冰箱厂的故事	
三、决策者应防范的行为倾向	35
——企业素质与决策人素质 (失误 11)	
 第二章 守株待兔——市场营销管理的失误	38
第一节 操奇计赢——销售策略的失误	39
一、操持奇货计赢利的恶果	39
——盘剥式涨价吞苦果 (失误 12)	
二、好产品一定“好销”吗?	41
——市场差异中的误导 (失误 13)	
三、应当对大小用户一视同仁吗?	43
——好钢要用在刀刃上 (失误 14)	
四、所有产品要一视同仁吗?	45
——“80—20”原理的应用 (失误 15)	
第二节 看朱成碧——判识顾客需求的失误	47
一、市场万花筒的诱惑	48
——走马观花中的谬误 (失误 16)	
二、中年人不化妆吗?	49
——消费动机与心理需求 (失误 17)	

三、时髦货为何突遭冷落	52
——民俗风情的魔力 (失误 18)	
四、经理捡废纸条的奥妙	54
——滞销与畅销的鉴别 (失误 19)	
第三节 食言而肥——促销广告的失误	56
一、谁的广告好?	56
——虚与实的较量 (失误 20)	
二、“三碗不过岗”与“杏花村”	58
——诗与广告 (失误 21)	
三、包装与产品质量的背反	61
——“买椟还珠”与杜邦定律 (失误 22)	
四、不要用塑料袋包装	64
——营业推销与顾客心理 (失误 23)	
第四节 杀鸡取卵——价格策略的失误	66
一、薄利多销的策略对吗?	66
——对传统价格政策的忧虑 (失误 24)	
二、“大拍卖”与商战	69
——企业实力与价格极限 (失误 25)	
三、物美价昂的“贵族战略”	72
——优质高价的成本意识	
第五节 荆人涉雍——市场信息的误导	74
一、盲人骑瞎马、夜半临深池	75
——市场信息的甄别 (失误 26)	
二、城里不要猕猴桃	78
——对信息实行双重检查 (失误 27)	
三、水载舟，水也覆舟	80
——一条信息救活一家企业 (失误 28)	
 第三章 得陇望蜀——产品策略的失误	 82

第一节 多多益善——产品开拓的失误	82
一、多角化经营的反面	83
——产品开拓的“醉心”效应（失误 29）	
二、“效益乘积”的产品开拓	87
——鸿运扇的应运而生（失误 30）	
三、产品开拓与产品废旧计划	89
——产品生命旺盛的策划	
第二节 一如既往——产品开发的误导	92
一、瑞士表的困惑	92
——技术的优势不会永久（失误 31）	
二、如何突破产品一贯制	94
——产品经济寿命周期的妙用（失误 32）	
三、三分天下各显千秋	98
——产品策略的权变	
第三节 “精益求精”——产品质量管理的失误	100
一、不要追求无用的质量	101
——产品质量过剩现象分析（失误 33）	
二、低质产品为何畅销？	102
——质量标准的活用（失误 34）	
三、眼睛盯住零件的质量	104
——价值工程的效益（失误 35）	
第四节 夸父追日——产品竞争策略的失误	106
一、实力太弱莫逞强	107
——电子表业的“三国演义”（失误 36）	
二、自信失市场	110
——竞争规则是公正（失误 37）	
三、两败俱伤源于“贪”	113
——市场角逐中的竞争道德（失误 38）	
四、竞争策略的根本之道	114

——铅笔战后话创新（失误 39）

第四章 南辕北辙——创新意识的误导	118
第一节 莫名其妙——创新观念的误区	119
一、新可口可乐饮料为何败北	120
——大众消费趋向与创新导向（失误 40）	
二、顾客的生活情趣不可剥夺	123
——创新意识的甄选（失误 41）	
三、美国计算器市场为何易手日本	127
——防止创新意念的中断（失误 42）	
第二节 奉若神明——技术至上意识的误导	131
一、新产品诞生的三步法	132
——新型捕鼠器失利的原因（失误 43）	
二、不为创新而创新	135
——创意至上与时机把握（失误 44）	
三、阻碍创新的四种心态	138
——为何美国人发明、日本人得益（失误 45）	
第五章 倏忽凿窍——组织管理的失误	142
第一节 积羽沉舟——机构管理的失误	143
一、企业组织的伪适应症	143
——帕金森定律的效应（失误 46）	
二、“最佳官僚奖”给谁？	148
——官僚领导众生相（失误 47）	
第二节 歌舞升平——组织扩展的误区	151
一、“组织扩张症”的误导	151
——贪大求全而事与愿违（失误 48）	
二、“大企业病”与百人法则	153
——“小的是美好的”（失误 49）	

第三节 金科王律——组织控制的失误	157
一、建设性冲突与组织控制	158
——激发建设性冲突的技巧（失误 50）	
二、对待冲突的五个信条	162
——出现部门冲突的原因（失误 51）	
第四节 东施效颦——组织变革的失误	166
一、“东施”与“拉伸之人”的演进	167
——企业组织变革的周期（失误 52）	
二、如何检查组织的病态	169
——管理危机何在？（失误 53）	
 第六章 按图索骥——人才管理的失误	179
第一节 商贾荐人——只注重工程技术人员的误导	180
一、技术人员转行管理是困难的	181
——科技人员办企业为何失利（失误 54）	
二、技术人员为何在高层管理工作中容易失误？	184
——管理失误的三大原因（失误 55）	
第二节 爱屋及乌——任用人才的失误	190
一、企业干部年轻化的意外效应	192
——无限信赖的谬误（失误 56）	
二、“国有三不祥”的预示	196
——举目求贤与贵远贱近（失误 57）	
三、无能干部的十种特征	201
——对“彼得原理”的质疑（失误 58）	
第三节 夜追韩信——留用人才的失误	208
一、莫演“萧何追韩信”	209
——别让人才离去（失误 59）	
二、哪种人才最可能离去？	212
——人才为何不满足（失误 60）	

第七章 三人成虎——上行沟通的失误	221
第一节 齐寇将至——谋求上级信任的误区	222
一、“君命有所不受”的理由	224
——如何让领导信任（失误 61）	
二、上下级关系中的误解	230
——皇上为何对周勃不满（失误 62）	
第二节 抱薪救火——提意见的误区	233
一、上下级关系中的情感冲突	235
——当同上级意见不一致时（失误 63）	
二、如何对上级提出批评	237
——不同沟通方式的对比（失误 64）	
第三节 哗众取宠——越级报告的误区	240
一、越级报告，安知祸福？	242
——聪明反被聪明误（失误 65）	
二、上司不好怎么办？	245
——如何帮助你的领导（失误 66）	
第八章 智子疑邻——下行沟通的失误	251
第一节 火中取栗——同级沟通的失误	252
一、对“和睦”意义的误解	253
——不要“串通”（失误 67）	
二、人际沟通的六个障碍	255
——不要学“管宁割席”（失误 68）	
三、同“对头”进行商谈	259
——协商技巧和控制情绪的方法（失误 69）	
四、同事间的“批评术”	262
——由“将相和”故事的联想（失误 70）	
第二节 委过于人——争取部下支持的失误	264
一、不要牺牲部下的利益	265

——力服、才服与德服（失误 71）	
二、同下级关系失序的 13 个原因	268
——部下为何不服从（失误 72）	
三、如何赢得部下的支持	271
——使部属产生“四感”	
第三节 自惑惑人——领导方式的误区	274
一、领导行为的 10 种偏失	274
——传统观念的复兴（失误 73）	
二、“无可无不可”的领导方式	278
——权宜应变的技巧	
参考文献	283
后 记	286

第一章

自以为是——企业 经营决策的失误

在成功的企业经营者当中，你是否可以找到一位从未遭受过失误和失败的企业家？

你能否设想：当一位企业家陷入意料不到的困境中时，他是如何从一些习以为常的管理行为和自以为是的经营观念中，寻找出经营者极易步入的失误陷阱的？

如果你再询问这位企业家：在企业管理活动中的诸多失误中，什么失误最可怕？

——决策失误！

然而，“人非圣贤，孰能无过！”决策失误在某种意义上讲是管理者难以避免的。但它又是企业决策者必须时刻小心提防的。这是任何一位经营者必须思虑的一个问题。

谨防失误，在于决策者谨防自身思维的失误！本章将从企业活动中司空见惯的经营行为分析着手，剖析与揭示那些极易使决策者忽视而又极具威胁的“决策失误陷阱”，以帮助企业追根寻源，察知和防范决策失误的发生。

第一节 患得患失——把握 决策时机的失误

一、瞻前顾后丢市场

——古人射雁的时机观念

中国古时候有个争雁的故事，说的是两个猎人看见天空有一群大雁飞过，于是就张弓搭箭，准备把它射下来。忽然，一个猎人说：“这群大雁肥得很，打下来煮了吃，味道一定不错。”另一个猎人固执地说：“还是烤了吃吧，烤了又香又酥。”两人各执己见，争论不休，后来请人出来评理，总算得出了解决办法，射下来的大雁，一半煮，一半烤。但是，等他们要去射大雁的时候，那群大雁早已飞得无影无踪了。

这个故事的寓意，对于企业的经营决策者来讲是深刻的。当机立断、抓住时机是决策成功的重要条件，尤其在外部条件变化剧烈的情况下，对决策时机的把握与否，往往决定着企业的命运成败。美国最大的汽车公司之一——克兰斯勒公司，在70年代曾耗费大量资金研制生产大型豪华轿车。当这种车型投放市场时，恰好赶上第一次世界性石油危机的开始。由于这种轿车耗油量大，使用费用太贵，在市场上很不景气。公司为此大伤脑筋，曾设想从市场上撤出这种型号的轿车，或者对此车加以改进。但经过反复讨论，决定为求稳妥继续生产推销这种轿车。结果是在1978年的头9个月里，就损失7亿多美元，遭到惨败。公司此时方开始改变策略，组织生产低油耗的大众型轿

车，但此时石油危机正处激烈时期，市场的汽车需求量锐减，因而公司的财务亏损急剧上升，已处于“回天”无力的艰难境地。公司董事长为此被迫辞职，最高决策机构被改组。很明显，失败的直接原因是该公司面对石油危机阴影下的汽车市场，犹犹豫豫，畏难求安，在市场突变的情况下，未能把握时机改产低油耗轿车，从而决策失误，酿成败局。

从这个例子中，可以得出这样一个结论：决策过程中的时机把握，既是决策者对决策目标的认识把握，又是决策者个人素质的作用，二者综合效应的发挥，完全依赖于决策人时机观念的引导。时机观念，是指对决策问题的时间把握，当解决问题所具备的条件已经成熟，或者已形成了一个有利于问题解决的环境气氛时，就应该当机立断。如果对决策问题久拖不决，时过境迁，原有的决策条件变化了，即使再做加倍的努力也很难使原有的条件失而复得。这就是我们常说的“机会”。

机会是一种特殊的时间，对企业来说有着特殊的意义。俗话说：“机不可失，时不再来。”如果一个企业的新产品研发成功，在市场上很受欢迎，那么这个企业就面临着一个竞胜的时机。假如这个企业充分利用时机，就可迅速提高自己的实力；反之，如果企业坐失这个良机，就等于失去了在这段时间内垂手可得的利益，也就是“自找晦气”。在当今市场竞争激烈的状况下，如果企业对时机把握不当，就很可能导致企业破产解体。由此可见，需要决策而不决断，是决策工作中的重大失误。一味地追求稳妥、保险，往往是决策失误的开始。因此，决策者具备机敏的时机观念和善于抓住机会的判断力，是企业决策成功的一个重要条件。

失误 1 一味求稳怕险，对需决策的问题久拖不决，只会坐失良

机。“看看再说”的做法，将使企业原来拥有的“时机”成为过眼烟云，酿成企业困境的隐患。而发生决策时机失误的根源，在于决策者的时机观念，已落伍于现代市场经济的发展。

预 防 经营时机是企业的一种特殊财富，只有强烈的时机意识和果断魄力的结合，决策者才能抓住时机赢得挑战。因此，“时间就是财富”的格言应当作为评测企业经营活动的一个具体原则。

二、风险中的时机与决策风险

——储备应变方案是必要的

大凡企业，总是希望获得更多的效益，着眼于企业未来的发展。但企业的未来却是不确定的。于是，企业对未来的追求产生了两种哲学：求稳怕败的哲学和风险进击的哲学。这反映在决策时机的把握中，表现为一些人能当机立断，敢冒风险，而另一些人却不能速断速决，丧失良机。这实际上是“风险”与“慎重”的一种交锋。求稳怕败的哲学不可取，它禁锢了企业的开拓精神，束缚了企业的手脚，使企业踌躇不前、反应僵硬。风险进击的决策符合市场竞争环境，它会为企业带来更多的发展机会。在竞争的市场中，没有不冒风险的决策，即使十分保守的决策，也很难断定不出意外。

江苏省太仓县有个塑料厂，其看家产品是电视机塑料外壳，质优价低，颇受顾客欢迎。但是该厂在安排第二年任务时，却舍弃这个金娃娃不抱，去“啃”鲜为人知的电冰箱优质塑料片板去了。厂领导作出的这个令人费解的决策，是冒着一定的风