

领导 / 经理 实战技能训练

# 决策 39 戒

避免决策失误的全部要点和关键

陈东升 / 编著



---

决策能力是成功人士综合素质中最重要的一种能力，成功与失败的重要差别就在于，成功者总是在关键时刻做出正确的决策和选择，而失败者则正好相反；本书从反面列举了决策失误的各种情形和环节，以为需要不断做决策的朋友们提供反面借鉴及教训

---

中国致公出版社

# 前 言

决策能力是成功人士综合素质中最重要的一种能力；成功与失败的重要差别就在于，成功者总是在关键时刻做出正确的决策和选择，而失败者则正好相反；个人是如此，公司和组织更是如此！这已是被政治、军事、商业领域无数事实和经验证明的颠扑不破的真理！

关于如何抓住机会、做出正确决策，从而成为本领域巅峰人物的论述已如汗牛充栋，本书无意再在这方面多费口舌；但从反面讲述如何做则必然导致决策失败的著作必定会给予需要不断做决策的朋友们无穷多的益处，本书即立意于此，以为你提供决策时的反面借鉴及教训。

世界既已进入 21 世纪，社会生活领域每时每刻都在发生着令人眼花缭乱的新奇变化，都在为急欲改变自己现存生活状况的各界人士提供着或者一步登天的飙升良机、或者一失足成千古恨似的无奈陷阱；对于汲汲求取功名的进取人士和无时无刻不求发展壮大的公司、企业，如何达成前者而规避后者，真正是日思于心而夜虑于梦的挥之不

去的“重大主题”……

托尔斯泰在其不朽名著《安娜·卡列尼娜》中劈首即说到：幸福的家庭都是相似的，而不幸的家庭则各有各的不幸；仿此，我们也可以这样说：正确的决策都是相似的，而错误的决策则各有各的不幸……本书即在这里为你展示这各种各样的“不幸”决策，看看它们都是怎样发生的，在哪个环节上出了毛病……这样，在我们再遇到这样的问题时，就可以轻而易举地绕过这个障碍、化解这个矛盾，从而成功地驶向胜利的彼岸……

编者

2002年1月于北京

# 目 录

## 第1戒：轻率拍板

决策一项事情，涉及到很多方面，特别是一项重大的涉及到全局的决策，时机不成熟，轻率拍板，会留下隐患，正所谓“一失足，而成千古恨”。……………（1）

## 第2戒：利令智昏

考虑问题，要先考虑事情，再考虑利益，统筹兼顾，不为小利遮住眼，才能永远立于不败之地。……………（16）

## 第3戒：用人不当

用人的决策，关系到事业成败，要知人、识人。发现其所长，其所短。用人之长，克己之短，用人的决策需要高超的艺术与智慧。……………（28）

## 第4戒：预测有误

预测与决策紧密相关，如果决策者本身素质不高，信息不丰富，分析不到位，不请教专业人士，权衡诸多方面，那么预测很可能就不准确，基于此种预测的决策，也很难

成功。…………… (42)

#### 第5戒：瞻前顾后

决策者需要果敢决断，勇担风险。对于要决策的事情，适时做出决策，才不会丧失时机，赢得主动，办好事情。…………… (58)

#### 第6戒：因小失大

对于任何决策，都要着眼全局，胸怀全局，方能在整体上取得成功；因小利而失大局，只会适得其反。…………… (69)

#### 第7戒：凭感觉而轻断

感觉到的东西，不能立刻理解它，只有理解了的东西才会更深刻地感觉它。决策者必须理性地分析、判断，才不致于因轻断而失败。…………… (81)

#### 第8戒：生搬硬套

对于任何原则、方法都要考虑到当时当地的环境、条件，机械照抄照搬，给决策只能带来危害。灵活性与原则性要高度统一。…………… (96)

#### 第9戒：舍本逐末

决策的目标，要一清二楚，再好的决策方案，如果不与决策目标相结合，只会本末倒置，毫无用处，四处碰壁。舍本逐末要不得。…………… (106)

### 第10戒：鼠目寸光

眼前的利益与长远的利益相结合，充分考虑当前与长远，局部与全部，整体与部分的关系，不搞杀鸡取卵的捷径，不为蝇头小利所诱惑。立足长远发展，才会干成大事。…………… (115)

### 第11戒：判断失误

决策者应尽量收集信息，倾听各方面的意见，注重调查研究，尽量避免全局性的决策失误。要从自己和别人的教训中吸收有用的东西，为我所用，减少判断失误。…………… (125)

### 第12戒：盲目扩张

企业的扩张战略要以自己固有的主行业为核心，谨慎地向周边领域同心圆式地探索，不可分散力量，盲目扩张。巩固地盘，稳扎稳打，时刻审时度势，力戒“冲动症”…………… (137)

### 第13戒：草率决断

草率决策表现在各种领域。在弱肉强食，敌我双方对峙的时刻，不是你死就是我亡，特别在残酷的商业圈里，对于决策者来说，如果不能理性处理问题，感情用

事，草率决策的话，会后患无穷。……

…………… (143)

#### 第14戒：轻视敌手

特别在商业活动中，决策方案与对手的策略方案密切相关，因此必须充分了解对手，收集有关资料，重视对手，选择适当的决策方案。…… (150)

#### 第15戒：缺乏论证

决策是一项复杂的系统工程，为了避免操作中的失误，事先必须充分论证各种备选方案，统筹兼顾，选取最为有利的用之。…… (163)

#### 第16戒：不切实际

决策方案都要付诸实践，才会发挥作用，不考虑客观条件的决策，幻想、空想、妄想的决策方案，都发挥不了作用，无任何实际价值。…… (176)

#### 第17戒：贯彻不力

任何决策的贯彻都是理论与实际相结合的过程，如果方案符合实际，就很容易贯彻，反之，如果方案不符合实际，就很难贯彻方案。措施要得力，人员要熟悉决策方案的方方面面。…… (187)

### 第18戒：缺少创新

决策需要创新，没有创新的决策，充其量是重复前人的步骤。要大胆想象，独辟思路，力争决策创新，符合实际，事业才会生机勃勃。…………… (204)

### 第19戒：可行性差

结合客观实际，论证充分，经过了实地考察和小型试验的决策方案，更容易贯彻执行，取得实效；反之，闭门造车，不经调查和论证的决策，实行起来，困难重重，很难操作下去。…………… (216)

### 第20戒：不懂决策艺术

决策艺术包括很多，勇于决策，审时度势，机智灵活，胆大心细，待机而动，都需要决策者好好掌握，经常运用、体会和总结。…………… (234)

### 第21戒：越俎代庖

决策者与谋策者关系密切，尤其在现代社会，决策者更离不开谋策者、智囊、专家，但关系一定要摆正，千万不能越职，代为决策，应职责分清，避免遗留后患。…………… (247)

### 第22戒：闭塞视听

幽于个人的狭小圈子，兴趣不广泛，



专业知识不丰富，缺少通畅的信息来源，  
这些是决策者之大忌。…………… (258)

### 第 23 戒：缺乏胆识

敢于冒风险，对于一些需要很快做出的  
决策，非常必要。因为情况急，信息也不  
完备，只能靠决策者的经验判断和勇气  
来做出决策。…………… (271)

### 第 24 戒：盲目决策

头脑清醒、胆大心细、机智灵活、善  
用助手、不搞头脑发热、拍脑子决策的方  
案，多做分析与调查，才会克服盲目决策  
…………… (284)

### 第 25 戒：感情用事

人都有七情六欲，决策者也是人，同  
样他们也会有感情，有欲望。而对决策，  
一味地感情用事，想当然，一厢情愿，或  
者纵容错误，造成的失误，是无法再挽回  
的。…………… (294)

### 第 26 戒：独断专横

随着社会发展日益加快，一项决策方  
案再也不能单凭决策者自身的知识经验、  
阅历、见识来拍板，因此要多与智囊交流，  
充分听取专家、专业人士的意见，各方面

的意见都应重视，避免个人专断。……

…… (306)

### 第27戒：糊涂不清

“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂”，决策的关头，不能含糊，立场要鲜明，决断要及时。…… (316)

### 第28戒：不自量力

决策者，要知己知彼，方能百战不殆。认清自我，恰当地根据客观条件和环境，做好决策。自知者明，知人者智。……

…… (328)

### 第29戒：依赖直觉

直觉在决策中起很大作用，有时决策者不依靠直觉就不能决断，而过分地直觉决断，不注意收集信息，直觉决策就会成为盲目决断。…… (336)

### 第30戒：急功近利

决策者的视野、学识和经验各有不同，但大体上都会选择有针对性、考虑全面的决策方案，立足长远，拒绝投机取巧、只顾眼前利益的方案。…… (345)

### 第31戒：轻举妄动

行动是决策方案实施的重要一步，关键在于行动，这都是对的，但要见机行事，

适时而动，讲究决策艺术。…… (356)

### 第 32 戒：违背潮流

决策要与时代同进，适应时代发展的潮流，否则决策再好，逆时而动，拉历史倒车，其结果都没有好下场。…… (366)

### 第 33 戒：孤注一掷

一项决策要求既要稳妥，又要敢冒风险，风险与利益成正比。孤注一掷的决策，其无异于赌场一赌，胜少负多。… (380)

### 第 34 戒：缺少灵活性

客观环境随时变化，因此要跟上时代潮流，顺应客观环境的改变及时做出相应的变化，决策方案要有弹性，便于灵活操作。…… (395)

### 第 35 戒：缺乏整体性

整体与部分是对立统一的。决策者要高瞻远瞩，不为种种旁枝末节所蒙蔽，“一叶障目，不见泰山”，要时刻提防之。…  
…… (404)

### 第 36 戒：随众心理

决策是一项严肃的事情，决策者要有自己的观点立场，分析、判断要有根有据，分清决策者与参谋者、智囊的任务和责任。

克服随大流，无主见的决策行为。……

…………… (414)

### 第 37 戒：信息失真

信息是决策的基础和前提，没有信息就无法决策。用错误的信息去决策，一定达不到目的。信息的来源要广泛真实，才能作为决策的依据。…… (422)

### 第 38 戒：不留余地

决策的过程，又是一个发展的过程。条件环境随时改变，要求决策者，必须在决策中保持适当的伸缩性，多预备些补救方案，防止贯彻中出现被动。…… (431)

### 第 39 戒：当断不断

当断不断，反受其乱，决策者的素质中要有临机而变，果断勇敢的成份，看准时机，敢担风险。因为任何决策都会有风险。…… (439)

## 第 1 戒

---

### 轻率拍板

决策一件事情，涉及到很多方面；特别是一项重大且涉及到全局的决策，如果时机不成熟，轻率拍板，会留下隐患，正所谓“一失足而成千古恨”。

一个人的一生中，难免有这样或那样的轻率决定和行动。但是，作为一个拥有决策权的领导者来说，凭经验拍板，轻率地作出决定，往往会带来意想不到的严重后果。

轻率拍板作出决策，往往有以下表现：

1. 决策者急于求成，想吹糠见米，闻风下雨，不考虑前因后果，更不做可行性研究；

2. 决策者没有远见，只图眼前利益，不考虑长远利益，为蝇头小利而蠢蠢欲动，结果占小便宜吃大亏；

3. 自身能力较差，经验不足，知识面窄，或比较主观武断，不善于听取他人意见，不愿意做深入调查研究，凭经验吃饭，不撞南墙不回头。

4. 决策者心血来潮，失去理性而妄断，对正在发生的事情缺乏了解，一时感情冲动而仓促决策，从而带来很大的损失。

**案例 1** 三国时曹操陈兵赤壁，看到谋士蒋干带回来的一封书信，即误认为蔡瑁、张允等人已经投敌（此乃周瑜之反间计），一怒之下不由分说便杀了二人。待到二人的头颅献到帐下，才知中计，但已悔之晚矣！从此例可以看出，轻率决策会给决策者带来多大的痛苦，同时又会给自己带来多大的损失！

**案例 2** 1939 年，德国物理学家哈恩发现原子核

裂变现象，人们从此预见到利用裂变中的中子链式反应原理，将有可能制造威力巨大的武器。此后不久，第二次世界大战爆发，德国、美国二国的科学家都考虑到可以利用这一原理试制原子弹，并向各国最高当局汇报了这种想法，但这二国的最高统帅却对此采取了不同的态度，从而作出了不同的决策。法西斯头子希特勒在第二次世界大战开始阶段，通过闪电战战术捞到不少便宜，特别醉心于这种战术。当德军参谋人员将制定生产原子弹的实施方案向他汇报时，他问原子弹这个玩意在6个星期之内能否研制成功？回答当然是否定的。于是希特勒轻率地作出决策：“凡6个星期内不能在战场上使用并取得战果的武器，一律不准研制。”而美国总统罗斯福开始也怀疑原子弹的功效，对原子弹的研制并不热衷。后来经过爱因斯坦等著名科学家的极力劝说，罗斯福才明白了原子弹的威力，作出了尽快研制的决策，并大力推进研制原子弹的“曼哈顿计划”，使美国首先掌握了核武器。如果法西斯德国率先研制出原子弹，那么第二次世界大战的结果很难预料。

要克服轻率拍板的错误决策，可以从以下几方面工作：

## **一、掌握决策的原则，审慎地拍板定案**

人们常说，组织好比大海航行之船，船长的指挥维系全船的命运。任何一点轻率和疏忽，都会给全船带来灭顶

之灾。所以，轻率是决断的大敌，它会造成决策过于匆忙，致使机会失之交臂。要使自己不作出轻率的决策，除了要不断提高自己的业务素质外，还必须把握以下两个原则。

首先，在作出决断前，要弄清面临事情的性质、重要程度和需作定的时间。非到万不得已，千万不要作出随意性的轻率决策。当你下决断的时候，必须经过深思熟虑、全面权衡利弊后，再拍板。这样，才能运筹帷幄，决胜千里。

其次，对于重大的、涉及面广的事情，决断之前要有多种选择方案，以备最后从中择优而行。同时，领导者一定要以审慎的态度对待每个备选方案，不要以自己个人爱好为准绳，轻率地肯定或否定某一方案，而是尽量集思广益，以科学的思维方法对备选方案作出判断，即用战略的系统观念，依靠当初确定的价值准则和总体目标，仔细衡量各种方案的优劣利弊，从中选出优化方案，严肃谨慎地进行拍板定案。当然也不应该以“慎重”为借口，不必要地拖延作出决定和决策的时间，当断不断，坐失良机，同样也将会给事业带来人为的损失。

## **二、要抓住重点，集中精力，分析研究，再做决策**

事物的性质是由主要矛盾及其矛盾的主要方面决定



的。在认识和处理问题时，只有抓住关键，才能使矛盾转化，事情得到顺利解决。同样，在领导用权过程中，只有专心致志，在杂乱无序的事物中抓住关键，才能圆满完成任务。

在国共双方交战激烈的关键时刻，决战的突破口选在哪里？这步棋尤为重要。中央军委和毛泽东同志经过周密思考决定：首战东北。

当时，我军在东北已有正规军约 70 万人，另有地方部队 33 万人，号称百万大军。国民党军在东北有 55 万人，其中正规军 48 万人，被分割在长春、沈阳、锦州的三个中心地区。从兵力对比上看，人民解放军占有绝对优势。

而且，东北解放区已占东北总面积的 97%，后方巩固，经济实力较强；国民党只占有几个城市，孤立分散，地域狭小，补给困难。

从战略上看，当时蒋介石已经深感在东北力不从心，弄不好，数十万大军会成为“瓮中之鳖”，因而他正在考虑放弃东北，将兵力转用于东北、华中战场，即所谓“撤退东北，巩固华北，确保华中”的战略。但他又担心失去东北会动摇军心，便只好令卫立煌暂时固守东北，等候时机。蒋介石战略上的这种举棋不定，对人民解放军十分有利。

对东北之敌如何打，在较长时间内，中央军委和前线指挥员之间却未能达成一致意见。