

JueCe 22  
TianGui

22天规书系

经营妙算必读

# 决策22 天规

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。  
多算胜，少算不胜，而况于无算乎！

——《孙子兵法》

22

安略 / 编著

阅读本书的人将获得以下益处：

做任何事情之前都能周密地思考

在每一个重大关头作出正确的抉择

集中众人的智慧为己所用

每一次“拍板”都保证是最佳方案

中国财政出版社

22 天规书系

经营妙算必读

# 决策

22 RULES FOR DECISION - MAKING

安格 等著

## 22 人 规

中国戏剧出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

22 天规书系/安略等编著.-北京:中国戏剧出版社,  
2000. 5

ISBN 7-104-01283-4

I. 2… II. 安… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 09547 号

22 天规书系

安略 作明 明智 悟心 编著

---

中 国 戏 剧 出 版 社 出 版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码: 100086)

新华书店总店北京发行所 经销

北京师范大学印刷厂 印刷

800 千字 850×1168 毫米 1/32 开本 40 印张

2000 年 5 月第 1 版 2000 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1-3000 套

---

ISBN 7-104-01283-4/C·61 全套定价: 88.00 元 (每册: 22.00 元)

# 前言

决策是企业的“黑匣子”，决策者则是企业的中枢神经系统。

抓住了决策，就等于抓住了机遇，敲开了成功的一扇大门。而高妙的决策是无法在集市、超市、股市上买到的，完全储藏在决策者的大脑之中。

古时有“献妙策者，赏金千两”一说，这说明领导者非常重视绝妙之策背后的价值！一个好的决策能够救活一个企业，一个差的决策能够损害一个企业，一个坏的决策能够毁掉一个企业。这就是说，决策是企业市场竞争中的核心战术。

众所周知，日本企业以管理取胜，而美国企业则以决策取胜。美国企业在20世纪90年代的全面崛起，超过了曾一度让美国人惊呼“狼来了”的日本企业，已充分证明了决策工作在现代企业中的重要性。一个好的决策能在绝境中力挽狂澜，而一个坏的决策往往会使一个巨人企业在刹那间土崩瓦解。即使是排名世界500强的著名企业，也会突然间销声匿迹，究其原因，正是决策失败所致。

要成为一个成功的企业领导，要长久地在领导的职位上站稳脚跟，只有一个办法，那就是做好决策。决策失败，直接责任人是制定决策的领导干部，受害的则是整个企业。国外企业老板对领导的决策工作非常重视，一旦失误，炒鱿鱼在所难免。国内企业的老板也已渐渐弄明白了：一个不会决策，缺乏判断能力的领导，绝不是合格的领导。

古人说“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，看似轻松自若，殊不知其中倾注了决策者的多少心力！决策不是蛮力爆发，而是智慧灵光。换句话说，决策是一门严谨的系统科学，来不得半点“花拳秀腿”。因此本书所列举的22条天规，绝不是危言耸听，作为企业领导，要想在严酷的市场竞争中稳操胜券，永立不败之地，唯一的办法就是了解这些被事实检验了的，被市场肯定的规律和经验，在决策工作中小心谨慎，严格遵循，认真恪守，方可使你的企业脚踏实地，步步为营，从平凡走向辉煌。

最后需要指出的是，书中的22条决策天规不仅仅专为企业老板而设，凡胸怀理想，有志于成功的人士都将从中获益匪浅。举一可以反三，触类可以旁通；运用之妙，存乎一心。掌握了书中的22条天规，可以使你——

在做任何事情之前都能周密地思考  
在每一个重大关头做出正确的抉择  
集中众人的智慧为己所用  
每一次“拍板”都保证是最佳方案

决策 22 天规

**天规 1：摸底法则/1~15**

1. 决策是管理的核心
2. 先看后摸再分析
3. 一针见血
4. 不要白费力气
5. 弄个水落石出
6. 不要插手太多
7. 给问题开处方

**天规 2：风险法则/16~31**

1. “踢皮球”的意识要不得
2. 瞪大眼睛看，伸长耳朵听
3. 决策和运气是两件事
4. 没有风险，决策平庸
5. 绝对不要大理想
6. 慎勿招致灾祸

**天规 3：审慎法则/32~43**

1. 不要做摸象盲人

决策 22 天规

2. 善于抓住目标
3. 要有透彻的眼光
4. 不可百密一疏
5. 目标暧昧效益降低
6. 放长线，钓大鱼

天规 4：盘算法则/44 ~ 59

1. 不要自讨苦瓜吃
2. 不要吃过苦头之后才明白
3. 把双脚垫得高一些
4. 自寻烦恼不是一件坏事
5. 学习孙悟空的变招
6. 多谋善断，才能不败
7. 不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里

天规 5：行动法则/60 ~ 72

1. 切忌空谈决策
2. 干自己能干的事
3. 先有想法，后有行动

决策 22 天规

4. 不要轻易让决策流产
5. 对症下药见奇功
6. 决策不可一蹴而就

天规 6：合成法则/73 ~ 88

1. 切忌一个鼻孔出气
2. 公婆之争有道理
3. 让不同的意见碰出火花
4. 切忌先入为主
5. 把眼光朝下看
6. 决策前，没有一个意见是多余的
7. 在反面意见中找到真理

天规 7：契机法则/89 ~ 108

1. 把握时机就是胜利
2. 当断不断，反受其乱
3. 举棋不定，错过时机
4. 拖延决策的 5 种原因
5. 果断决策显身手

决策 22 天规

6. 怎样才能果断决策
7. 果断决策必须克服的 5 大障碍

天规 8：技术法则/109 ~ 119

1. 信息时代的错误
2. 与电脑对话
3. 点击网络找感觉
4. 扬长避短
5. 善于转弯抹角
6. 电脑与战略决策

天规 9：预测法则/120 ~ 137

1. “千里眼”方能洞穿迷雾
2. 发现预测的盲点
3. 防止出现预测误区
4. 从预测范围开始下手
5. 选择最佳的预测坐标
6. 抓住可靠的预测标准
7. 提防错误预测的危险性

决策 22 天规

天规 10：求新法则/138 ~ 155

1. 不要总觉得别人的最好
2. 自己的路，自己走
3. 向日本人学习“柔道”
4. 善于架起自己的新桥
5. 打出一张最有力的牌
6. 亮出自己智慧的点子
7. 纵观全局，科学决策

天规 11：适度法则/156 ~ 168

1. 别钻牛角尖
2. 走“中间路线”
3. 站起来拍板
4. 切忌牵强附会
5. 立即改正败笔
6. 挑个理想的回家
7. 多跳几下才能够得着

天规 12：穴位法则/169 ~ 181

决策 22 天规

1. 眉毛胡子不能一把抓
2. 别妄想“一次成交”
3. 善大者，才能更善小
4. 小题大做，还是大问题
5. 大小问题都有“穴位”可点

天规 13：信心法则/182 ~ 191

1. 自信是决策的能力
2. 过于自信容易“触礁”
3. 要承认自己不是万能的
4. 塑造合格的自信决策者

天规 14：成效法则/192 ~ 201

1. 馅饼要靠自己烙
2. 让策划给决策指路
3. 缩短找“金子”的周期
4. 获取成效的 4 大准则
5. 决策要有轻重缓急

天规 15：循序法则/202 ~ 213

决策 22 天规

1. 掌握正确的决策分析
2. 控制良好的决策原则
3. 摸准有效的决策方式
4. 练好决策技术的本领
5. 把握可行的决策步骤

天规 16：情报法则/214 ~ 227

1. 数字是否可以信赖
2. 别相信估计数字
3. 抓住信息，大有可为
4. 一句话开创一个行业
5. 反馈要精确无误
6. 处理信息的方法

天规 17：理性法则/228 ~ 236

1. 别让到手的鸭子飞了
2. 客观就是事实
3. 要有“长流水”的意识
4. 钉子往哪儿钉

决策 22 天规

5. 这山望着那山高
6. 除非必要，不做决策

天规 18：优选法则/237 ~ 251

1. 岂能“两全其美”
2. 选择惟一的答案
3. 适当的妥协是必要的
4. 随意而为的苦衷
5. 无从选择的困惑
6. 令人惊异的“特例”

天规 19：市场法则/252 ~ 267

1. 不要在纸上谈市场
2. 不能坐在办公室中想市场风云
3. 市场不是等来的，而是找来的
4. 要成为市场“第一人”
5. 市场决策的 6 种要素

天规 20：统筹法则/268 ~ 282

## 决策 22 天规

1. “一言堂”容易抹杀真知灼见
2. 大脑被“病毒”感染
3. 有劲要往一处使
4. 多开圆桌会议
5. 保留争议，互相尊敬
6. 化解冲突，追求卓越

## 天规 21：事实法则/283 ~ 292

1. 经验的偏差
2. 对经验的错误解释
3. 不要给自己找台阶
4. 避免以自我为中心
5. 克服经验的障碍

## 天规 22：自主法则/293 ~ 305

1. 个人教条只能断送好运
2. 别相信个人的“常情推理”
3. 规则不是金科玉律
4. 个人决策“拿大顶”

决策 22 天规

5. 决策越大，主观性越大
6. 给个人决策打分

# 天规 1

## 摸底法则

# 天规

决策就是摸清底牌。解决任何问题都要与具体可靠的事实打交道。一旦掌握了事实，事实便代替你作结论。

——加拿大管理学家 D·奥巴特

### ► 做正确的事 比把事情做对更重要

一个连问题都没搞清楚就匆匆决策的决策者，就像一个听到呼救声就跑去救人，却不知声音来自何方、发自何人的人。决策之前一定先要摸清企业的问题出在什么地方，由什么原因引起。——了解清楚后才能决策。

# 规

## 1. 决策是管理的核心

决策是企业生存的命根子，容不得糊里糊涂。美国著名决策大师赫伯·西蒙认为：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策”。因此，缺少决策，就缺少了管理的核心。企业决策者在没有弄清问题之前，切忌匆忙决策，否则会带来不堪设想的后果。

作为企业的领导者、管理者，每天要管的事情很多，例如，厂长不但要抓生产、销售、财务，还要抓人事、生活、公共关系等，还要开会研究分房子、定奖金、去家访，一到年底在做计划、提职、调薪等几个关键时刻，更是忙得团团转。确实，这些事的确是不能不管。但事情总有轻重之分，总要有程度的差别，眉毛胡子一把抓的干部绝不是一个好的领导者。管理者应该把最主要的精力放在抓好大事上，要抓到工作中的要害问题。

那么，对于管理工作或领导工作来说，什么事情是大事，是要紧事呢？对于高层的领导者来说，决定重大的方针政策就是大事；对于一般的领导来说，战略决策和重要的人事决策就是大事；对于普通的管理者来说，关于工作的方向、制度以及办法、措施等的决定，也是大事。总之，决策都是大事。

费尔在本世纪初期担任 AT&T 公司（也叫贝尔公司）总裁，前后将近 20 年。在这段时期内，他创造了一个世界上最大规模的民营企业。贝尔电话公司之所以有这样的成绩，主要的原因在于费尔担任该公司总裁将近 20 年之