

One Minute 一分钟经理人

全球众多机构奉为主臬的一线主管培训读本

ONE MINUTE MANAGER

成功

北京工业大学出版社

The Truth about Making Decision

决策



Manager

姚常晓 编译



成功决策

我们在事业上的最大成就，
不外乎把事业由小一步步做到最大，
为工作生涯争取更大的发挥空间。
因此，及早朝这个方向努力绝对是一种成熟的工作态度。
一个八面玲珑的成功人士绝非天生如此，
所以，请及早为自己储备好这方面的能量，
待关键时刻来临，才能从容自信迈向事业另一高峰！

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功决策/姚常晓编译. —北京: 北京工业大学出版社, 2002. 5

(一分钟经理人)

ISBN 7 - 5639 - 1119 - 7

I. 成... II. 姚... III. 企业管理—经营决策
IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 029759 号

一分钟经理人——成功决策

姚常晓 编著

★

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店经销

河北固安保利达印务有限公司印刷

★

2004 年 3 月修订第 1 版 2004 年 3 月第 2 次印刷

880mm × 1230mm 32 开本 9 印张 150 千字

印数: 6001 ~ 9000 册

ISBN 7 - 5639 - 1119 - 7/F · 85

定价: 18.00 元

符 号



ONE MINUTE MANAGER

一分钟经理人在这里是一个符号，他代表着那些讲究技巧和效率的人。他们不忘每一天抽出一分钟的时间来反思自己的思维、行动方式与管理，并且认识到它们是自己走向成功最重要的元素。

总 序



ONE MINUTE MANAGER

- 《一分钟经理人》系列共四本书。
- 针对日常工作和生活中最让人感兴趣也最容易出问题的四个方面而写。
- 其中累积了人们生活和工作中最优秀的智慧。
- 四本书是一个完整的体系，同时也可以分开来单独阅读。

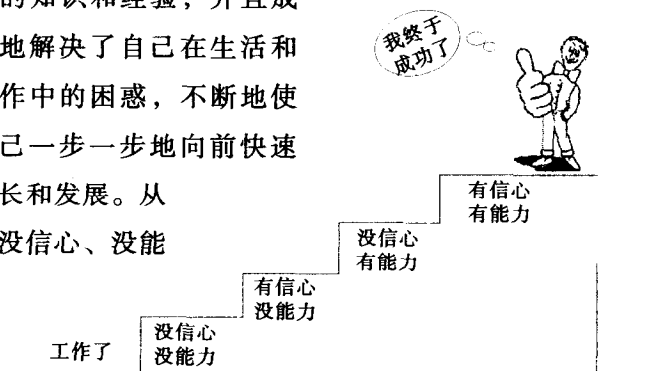
总 序

这个系列叫做《一分钟经理人》，共四本书，主要通过新颖的形式、形象而活泼的语言介绍了现代人日常工作和生活中在时间管理、销售、领导、决策上必须如何处理，怎样思维和行动才能获得成功的基本法则和经验。

本系列中的主人公是一位叫斯蒂芬的 MBA 学生，他综合了我们日常生活中绝大部分人的影子。从学校毕业之后，他立志成为一名非常优秀的人才，渴望在事业上建功立业。但是，在现实生活中他碰到了我们每一个人都可能碰到的许多困惑和问题，这些问题使他一度意志消沉……

强烈的事业心使他试图去解决它们，后来他遇到了一位叫杰尔先生的一分钟经理人，从他那里不断地学到新的知识和经验，并且成功地解决了自己在生活和工作中的困惑，不断地使自己一步一步地向前快速成长和发展。从

“没信心、没能



力”到“有信心、没能力”再到“没信心、有能力”最后“既有信心又有能力”，他成功了，也成为了一名卓越的、有效率的经理人。

《一分钟经理人》系列丛书言简意赅但是意义深远，它综合了现实生活中管理方面的成功经验，方法简单而行之有效。

用故事的形式来阐释管理学，来解答困惑，并且提出了一些管理方式，具有普遍的意义；本书中所提出的问题是日常性的，也许我们每天都会遇到，而提出的解答方式和观点也是常识性的，但往往也是最容易被我们所忽略的。

知识和经验是十分宝贵的。前人有过的错误，可以不必再犯；前人成功的案例，则可作为参考。我们编译本书希望它启迪人们的智慧，提高人们驾驭生活和工作的能力。我们相信：

人们只要手持一卷本书，用心学习其精粹以致用，不仅可以作为个人生涯、成长和事业发展的借鉴，受益无穷，而且完全可以成为极有效率的一分钟经理兼具有有效魅力的领导人。

成功
决策

前言

谈到决策，很多人都会误以为决策是一门非常高深的学问，其实不然。一分钟经理认为决策其实就是出主意、想办法、作决定的活动过程。我们每一个人，每一天都在作着各种大小不一、性质不同、影响有异的决策，因此决策其实是我们生活很平常的一部分。

当然不同的决策将会给我们的工作和生活带来不同的影响和结果，甚至深刻地改变我们的命运。因为决策本身是有技巧和方法的，这正是一分钟经理的观点，也是本书的精华所在。

我们将一分钟经理的决策观和技巧传授给每一个人。希望大家在决策的十字路口作出正确而恰当的决策，从此拥有成功而幸福的事业和生活。

目录 MULU

引子	1
不速之客	3
正确对待决策	7
一分钟经理眼中的五大决策	10
以利为本的决策	10
系统化决策	12
不失良机的决策	13
洞悉天机的决策	16
创新的决策	17
小结:一分钟经理决策观	21
决策技巧一:组建高效参谋班子	24
小结:组建高效参谋班子	28
决策技巧二:科学决策	31
什么是科学决策	31

区分不同情况	34
果断	36
凭直觉	38
模糊思维方式	39
全面创新	42
小结:科学决策	47
决策技巧三:抓住机遇	51
“远见”也是关键	51
对市场变化敏锐起来	55
正确对待机会	60
适度冒险	64
管理职能 ABCD	68
小结:机遇决策	72
决策技巧四:周密的决策思辨	76
掌握正确的思路	76
避免误导	83
谨慎从事	85
小结:决策思辨	92

目 录 MULU

决策技巧五:如何执行决策	96
坚持	96
恰当地改变	101
小结:决策执行	103
一分钟经理人决策实践:遭遇危机	108
突发事件	109
实用应变术	111
探险家的胆识	117
防患于未然	118
成功决策实例	121
关于“附”的思考	128
附一:认清自己	129
附二:做自己的主人	150
附三:培养创新意识,消灭未知恐惧	161

引子

ONE MINUTE MANAGER

经过斯蒂芬自己苦苦的探索，同时也在一分钟经理杰尔先生的精心指导下，斯蒂芬终于领会了领导的秘密和技巧，并且在实际工作中大量地加以运用和发挥，从而获得了极大的成功，现在斯蒂芬也成为一名一分钟经理人，并且已经是一位卓越的领导者了。他带领着他的企业和团队在市场上冲锋陷阵，不断地进取；他热爱学习，在管理上创新；他大胆地授权，进行有效的沟通；他精兵简政，摒弃官僚主义，构筑无障碍组织。

备忘录

成功的决策者能在关系到企业生死存亡和发展的事务上作出及时而英明的决策。



A 公司在斯蒂芬的卓越领导之下进入了快速发展时期，在短短的几年时间里取得了不菲的业绩，同时也引起了社会各界的广泛的关注。大家都对 A 公司的快速成长产生了极大的兴趣，特别是对斯蒂芬在一系列关系到企业生死存亡和发展的事务上能够作出及时而英明的决策更觉得神秘莫测。

专家、教授、学生、企业经理人、普通老百姓都感到很惊

讶：为什么斯蒂芬能够在面对错综复杂的经营资讯时作出选择？为什么斯蒂芬可以在很短的时间内对一件关系企业生死存亡的重大事件走势作出及时而准确的判断？为什么斯蒂芬可以在企业面对危机时临危不乱，并且往往化险为夷？为什么斯蒂芬可以实行高品质、快速度的管理决策制定？

在这个市场竞争日益激烈的时刻，每一个人都知道：企业经营决策的正确与否直接关系到自身的兴衰存亡。因此，人们想知道其中的秘密，希望可以从斯蒂芬那里学到成功决策的方法和技巧，渴望可以改变自己在日常企业事务决策中或无法下结论、或左右为难、或议而不决的窘境。

曾经有不少学者和专家凭借一些事实和资料写过一些研究斯蒂芬成功决策的书籍，但事实上都只是一鳞半爪，都没有抓住关键的地方，都没有真正领会其中的精髓。这一天，终于有一位年轻人忍不住了，他鼓起勇气决心大胆地去探索其中的究竟。

备忘录

企业经营决策的正确与否直接关系到自身的兴衰存亡。



不速之客

ONE MINUTE MANAGER

像往日一样，7:30 左右锻炼完毕，吃过早饭，斯蒂芬就会自己开车在 8:00 左右赶到公司，然后用一分钟左右的时间浏览一下今天要进行的所有事情，然后再用一分钟左右的时间思考一下自己给自己定的一些基本关于领导的法则，接下来斯蒂芬就进入工作状态了。这样的领导方法和领导效率在斯蒂芬的工作中已经发挥出它的巨大威力和效力，也给斯蒂芬带来了极大的成功和人们的赞誉，人们也开始称他为一分钟经理。当然斯蒂芬不是一个甘于眼前、故步自封的领导者，他在不断地变革和前进着。

不过今天看来，斯蒂芬会有一些小小的改变。上午 9:00 整，斯蒂芬突然听到办公室外传来的声音：

“对不起先生，您没有预约，不能见斯蒂芬先生。”这显然是秘书的声音。

“哦，实在是不好意思，我来自一个外地城市，有些问题想请教一下斯蒂芬先生，因为时间太急，所以一下来不及预约，麻烦您跟斯蒂芬先生说一下可以吗？”一个很着急的声音说。

“真的不行，总裁先生已经预备好今天的事情了，实在不行。”秘书看上去不为所动。

“可是，可是……”外面的那人一着急，语气就变得有点结巴了，看来不是一个经常碰到这种情形的人或者是个没有经验的

年轻人。

斯蒂芬不禁想起了刚担任领导职务时四处取经和别人探讨领导技巧的自己，油然而生一种好感。斯蒂芬拿起电话接通了外屋：

备忘录

斯蒂芬不是一个甘于眼前、故步自封的领导者，他在不断地变革和前进着。



“杰克，让那位先生进来吧，把我今天上午的安排改变一下。”

杰克放下了电话笑了笑：“你今天运气真好，进去吧，斯蒂芬先生在里面等你。”

年轻人也笑了笑：“不好意思，麻烦您了。”

年轻人在门口整理了一下衣服和领带，然后推门进来了。

斯蒂芬正站在办公室里脸朝着窗外，似乎正在思索着什么。

“斯蒂芬先生，实在抱歉，打扰您了。”

“嗯，没关系，”斯蒂芬转过身来，顺便打量了一下年轻人，看得出来这是一个善于修饰自己形象的年轻人，穿着、说话都非常得体，但是神情中有一种掩饰不住的紧张，斯蒂芬又想起自己刚毕业那会儿，心里升起一股爱怜之情，“不用客气，坐吧！年轻人，不知我可以帮助你做些什么。”

“哦，真不好意思，斯蒂芬先生，我确实碰到了一点难题，希望可以从您这里得到提示和指导。”年轻人放松了一下紧张的心态。“是这样的，斯蒂芬先生，我是一家小公司的经理，我们也发展了好几年了，这几年中我们也曾经有过不菲的成绩，但是

由于一些决策上的问题，也可以说是失误，比如：面对扑面而来的大量的资讯信息，常常使我们晕头转向，如何进行筛选和过滤，不知该如何进行信息分析；面对有风险的投资和项目开发时，我们常常很难下决心究竟哪样的项目我们可以投资，并且保证是盈利的，而且我们发现一旦作了决策之后，犯错误的比率相当之大；而面对一些企业经营中碰到的诸如突发事件，更使我们在作决策时感到非常的头痛，并且也因此损失了很多的消费者，所有这些使我们这些年来一直处于这样一种境地：成绩和错误相抵，因此，我们公司的业绩一直处于一种徘徊的境地，没办法更上一个新的台阶，我们一直想改变这种状况，为此，我们学习过也和很多人探讨过这个问题，但是总是不得要领。不久之前，我听人们说您是一位非常卓越的领导，而且是一位非常善于决策和拿主意的管理者，您带领着您的公司取得了世人瞩目的成绩，我真的是非常敬仰和敬佩。因此决定冒昧向您请教，不知您是否可以给我指点一二呢？”

听完年轻人的自述，看了一眼年轻人那张真挚而诚恳的脸，斯蒂芬沉思了一下。斯蒂芬不是一个喜欢张扬的人，这些年来他确实取得了令世人刮目相看的成绩，外面也一直在热炒着他的管理思想和方法，但是他一直保持着冷静和沉默，因此除了熟悉的人之外，斯蒂芬一般不大愿意以一种成功者的身份对别人教导些什么。看着眼前这位年轻人充满渴望的眼神，斯蒂芬确实又想起了当初 M 先生的亲切教导，斯蒂芬很快打破了沉默：“年轻人，我想我很高兴你对我的认可和信任，我想咱们换一个词，对于‘成功决策的问题’我们可以一起‘探讨’一下，不知你怎么想啊！”

“真的，太好了，斯蒂芬先生。”年轻人看上去非常的兴奋。

“那好，我先问你一个问题：你个人认为决策究竟是怎么回事

呢?”

“什么是决策?”年轻人有点不解,“我想决策应该会比较复杂的系统的过程吧,比如说决策要涉及非常多的信息,要考虑到很多

备忘录

面对扑面而来的大量的资讯信息,常常使我们
晕头转向,在进行资讯筛选和项目开发时,不
知该如何进行信息分析。



的东西,然后还需要选择判断,在我的印象中,决策应该是一门比较复杂和高深的科学吧!它有一些程序、原则和方法。”

“嗯,从一门学科的角度而言,或者说是从一个学者的角度而言,我想你对决策的初步看法和定义,我想应当是相当准确的。”斯蒂芬微笑着说,“但是如果站在一个企业领导者或者说企业决策者的角度来说,我想这也许是你们企业为什么在决策上一直有缺陷的一个重要原因吧。为什么这么说呢?那就是你们把决策看成了一门非常高深的学问,因为你作的每一项决策都决定了你的事业的成功与否,所以对高深的害怕,往往使你们在潜意识里有了一种逃避决策的思想意识,以这样一种先入为主的观念去作决策,自然不会有成功的决策。所以,也许我们今天要谈的第一个观点就是:



‘首先学会以正确的观念对待决策’。”