

世界上每1000家破产倒闭的大企业中，85%是因为
企业管理者的决策不慎造成的。

——世界著名咨询公司美国兰德公司



决策决定成败

任何企业的成功，都是决策的成功
任何企业的失败，都是决策的失败

有人说“细节决定成败”，有人说“执行决定成败”……

殊不知，如果一个企业或组织的决策错了，无论以后的细节做得多么完美，执行得多么到位，等待它的结果都是一样的，那就是彻头彻尾的失败！

决策决定成败！只有决策正确，细节和执行才有意义可言！

李嗣丞/编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
THE UNIVERSITY OF CHICAGO
CHICAGO, ILLINOIS 60637-1502
USA



决策成败

定

詹姆斯·麦卡锡著
詹姆斯·麦卡锡著

詹姆斯·麦卡锡著
詹姆斯·麦卡锡著

詹姆斯·麦卡锡著

詹姆斯·麦卡锡著



决策决定 成败

李嗣丞/编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

决策决定成败 / 李嗣丞编著. - 北京: 金城出版社, 2008.7

ISBN 978-7-80251-055-5

I. 决… II. 李… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 072469 号

决策决定成败

作 者 李嗣丞

责任编辑 苏 雷

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

印 张 14.5

字 数 150 千字

版 次 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司

书 号 ISBN 978-7-80251-055-5

定 价 26.00 元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编: 100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)64210080

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

前言

在关于企业经营的研究中，有人说“细节决定胜败”，有人说“执行决定成败”，有人说“关系决定成败”，有人说“管理决定成败”，有人说“人才决定成败”，有人说“企业文化决定成败”，……人们迷惑了！细细分析起来，好像都很有道理。

那么，到底是什么决定成败？

2007年9月7日，在中央电视台二套“对话”栏目中，北京科技大学经济管理学院教授赵晓就特别不认同“细节决定成败”这个观点，他说：“你战略都错了，细节怎么会决定成败？南辕北辙，你怎么可能成功？”赵晓教授认为：细节不可能决定成败，而应该是决策决定成败！

TCL集团董事长兼总裁李东生说得好：“企业中执行无疑是很重要的，但决策更加重要。没有正确的决策就没有优秀的执行。”

“决策”是优良的“种子”，“细节”与“执行”是肥沃的“土壤”。“决策”离开“细节”与“执行”只是达不到预期的目的，而“细节”与“执行”离开“决策”就会毫无意义。

殊不知，一个企业的决策错了，无论以后的细节做得多么完美，执行得多么到位，等待它的结果都是一样的，那就是失败。因为决策失误，则步步失误，再怎么强调执行，再如何关注细节，都完全无济于事，无法逆转失败的结局。

决策决定成败！对于具体事物而言，决策正确才有可能成功，决策



决策 决定成败

错了一切全错，操作再有方、管理再周密也是白搭。

决策决定了一个企业的运营方向，同时也决定了一个企业运营的成与败，能否结合社会现状和发展趋势、行业现状和发展趋势、企业现状和远景以及消费者需求现状和发展趋势制定合适的决策，能否将决策执行到位，才是决定企业成败的关键。

诺贝尔经济学奖获得者，著名管理学家赫伯特·西蒙说：“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。”他认为决策的正确与否，决定着组织发展的盛衰，关系到组织的生死存亡，是“生死之地，存亡之道”。正确的决策，能指导组织沿着正确的方向、合理的路线前进；错误的决策，就会使组织走上错误的道路，可能导致组织的失败、消亡。

世界著名的咨询公司——美国兰德公司的专家分析认为：“世界上每 1000 家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者决策不慎造成的。”

综观企业管理的得失，我们基本上可以得出这样的结论：企业的生存与发展，决策是主要的，有时甚至是决定性的因素。相同的企业，相同的环境条件，因为采取了不同的决策，企业的经营情况就会出现明显的差异。

在某种程度上说，任何一家企业的成功，都是决策的成功。任何企业的失败都是决策的失败。许多企业的成功，都是有赖于拥有好的决策。好的决策不仅可以使企业迅速发展，还能让企业走出危机，走上发展之路。

一位学者在一次企业调查中，向管理者提出了三个问题：“你认为每天最重要的事情是什么？”“你每天做什么花的时间最多？”“你在履行职责时感到最困难的是什么？”结果他得到的答案中，90%以上都是“决策”。

决策是管理的核心内容，它贯穿于管理过程的始终。企业领导人及中、高层管理者的重要职能就是做决策。管理者如果能统览全局，科学



分析，抓住时机，及时决策，就会给企业带来成功。

联想集团董事局主席柳传志说：“正确的决策往往既是艺术又是科学：一方面，必须在实践中不断去积累决策的经验；另一方面，经营决策能力的形成有其内在规律，可以通过系统训练加以提升。”因此，企业管理者不仅要学会思考，更重要的是要学会决策。

本书结合世界上知名企业的决策经验，从决策者的素质、决策环境、决策过程、决策方法等方面阐述了决策理论的精华，具备全面性、可操作性的特点，能够帮助管理者做出正确的决策。

本书是各类管理者决策参考指南，适合企业管理者、高级经理人、政府官员、管理学院教师和 MBA，以及相关管理专业人士阅读。



目 录

1. 再好的决策也经不起拖延	1
2. 经验决策远远不够, 决策要以“变”制“变”才行	6
3. 将决策转化为行动, 否则便是纸上谈兵	14
4. 正视风险, 敢于进行风险决策	18
5. 犹豫不决、优柔寡断是决策者的大忌	23
6. 有效的市场分析和预测是科学决策的前提	28
7. 不能全凭直觉进行决策	33
8. 欲速则不达, 企业应着眼于长期战略, 不可一味 急功近利	37
9. 放弃有时比争取更有意义	43
10. 群策群力, 有效运用全体员工的智慧	47
11. 不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里	51
12. 经营决策离不开对外部环境的分析和判断	58
13. 别让情感因素影响决策	62
14. 不搞一言堂, 不用一个人的大脑取代集体智慧	66
15. 把正确的决策坚持到底	69
16. 让决策远离朝令夕改	75
17. 认识到问题就等于解决了问题的一半	77
18. 决不能在无选择的情况下, 作出重大决策	83
19. 敢于作出不确定性决策	86



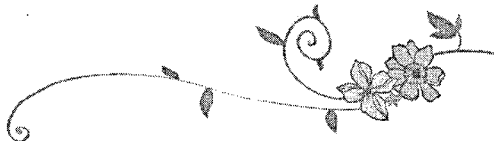
决策 决定成败

20. 跳出“思维定式”的束缚，科学决策 92
21. 在决策过程中多一点逆向思维 99
22. 任何决策都是有风险的，要避免不必要的决策 105
23. 正当的决策应抛弃人情因素 109
24. 一项有效的决策必须符合边界条件，必须足
 以达成目的 111
25. 人在情绪激动的时候，往往会作出错误的决策 115
26. 好的决策需要听取不同的意见 120
27. 决策，首先打破过度自信 124
28. 设立一个正确的目标，是成功决策的第一步 134
29. 让明确的经营目标为企业导航 138
30. 提升自己的判断力，不要陷入盲目跟风的决策陷阱 144
31. 创造性模仿不是人云亦云，而是超越和再创造 148
32. 不论何时，作决策都要从实际情况出发 153
33. 永远不要轻率地做出决策 157
34. 世界属于不满足的人们 164
35. 开拓创新，要从实际出发、从需要出发 171
36. 一个成功的决策，等于 90% 的信息加上 10% 的直觉 177
37. 市场调研活动贯穿企业经营决策的始终 185
38. 决策者要有一种远见卓识的能力，站得高，才能
 看得远 194
39. 知己知彼，百战不殆——经营决策的座右铭 200
40. 用人的决策，不在于如何减少人的短处，而在于如何
 发挥人的长处 206
41. 危机给决策者提供了一个千载难逢的机会 212



1

再好的决策也经不起拖延



在作出一项正确的决策之前，速度是关键。即使是进行一项好的决策，如果不能在公司中形成共识，也等同于虚有。英国人 A·J·S 公司副总裁普希尔认为，凡是在某些行业内的领跑者，都具有迅速作出一项正确决策的能力。思虑太多，会阻碍迅速作出决策。任何一项正确的决策，都是现在作出来的。

失去时机，正确的决策也是错误的

一个企业，不管你制定了怎样美好的未来战略规划，如果不能坚定、果断、有步骤、迅速地实施决策，那就无法达到战略决策的目标。

美国的 IBM 公司在这方面也有教训。托马斯·沃森是 IBM 的缔造者，第二次世界大战后，沃森的长子小沃森成为 IBM 的执行副总裁助理。当时正是“打孔卡计数器”和“电子计算机”这一老一新两大电子产品的并存时代。

小沃森敏锐地预见到电脑市场的前景，认为那种“电脑粗大笨重、运算不可靠、价格昂贵”的说法是缺乏远见的，他向老沃森提出建议：迅速投入人力、物力，进行电脑的研究工作，将生产和销售电脑作为公司未来的发展战略。但老沃森看到公司当时的打孔卡计数器及打字机制表机等主导产品仍热销市场，对电脑的前景心存疑虑，因此，IBM 没有实施小沃森提出的战略规划。



此后，随着科技的进步，老沃森才逐渐接受小沃森的建议，但仍行动缓慢，投入不足，因而收效也不大。

而与此同时，其他公司在电脑领域中飞速进步，到 20 世纪 50 年代初期，IBM 的主要竞争对手兰德公司荣耀地确立了在电脑产业中的领先地位，而 IBM 只处于中等水平。随后，老沃森才知道自己的主导产品全面滞销的现实，而打败 IBM 打孔卡计数器的，正是电脑。

老沃森又气又悔，马上决定让小沃森出任公司的执行副总裁，实施他的战略规划。小沃森经过 9 年的不懈努力，才为 IBM 获得巨大的收益，为 IBM 成为电脑巨霸打下了坚实的基础。

人们常浪费太多时间来预测未来，以致延误了作出决策的时机。原克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡指出：“一个好的企业领导人不能拖拖拉拉，迟滞决策。因为一个再正确的决策，如果决策作迟了，也会是错误的。”

快速决策是现代企业成功的关键

在《三国演义》中，孟达因为挑唆刘封不救关羽，致使刘备在关羽死后要擒拿他。孟达畏惧，转而投奔曹丕，曹丕对他非常信任，让他镇守一方。公元 227 年（魏明帝太和元年），魏明帝猜忌孟达，于是诸葛亮借机策反孟达，暗许其归蜀。

当时司马懿正在宛城（今河南南阳），距孟达的新城（今湖北房县）1200 公里，宛城距都城洛阳 800 公里。孟达想：司马懿禀报朝廷再获准出兵，使者报讯，公文旅行，来来去去至少要一个月，那时自己早已做好防备，万无一失。

司马懿是一位出色的军事家，深知“兵贵神速”的道理。他一方面假装按兵不动，写信安抚孟达，让其犹豫不决；另一方面秘密行军，日夜兼程，只用 8 天就赶到了新城。16 天后，司马懿攻破新城，斩杀孟达。

在战场上，经常出现一些以少胜多、以寡敌众的情况。那些装备不够精良、人数不够众多的军队可以依靠及时应变和行动快捷来弥补不



足，在反应较慢的对手反应之前抓住机会，赢得胜利。用孙子兵法的说法，就是要达到“以全争于天下”，必须能够做到“兵贵神速”。

企业同样需要遵循“兵贵神速”的原则。企业要生存和繁荣，必须能够应对好来自各个方面的竞争。在为数众多的企业里，能够成为行业领袖的企业毕竟是少数。对于诸多的中小企业而言，要想在与大企业的竞争中赢得先机，取得胜利，就必须行动迅速。对企业来说，商场如战场，讲究兵贵神速，如果反应迟钝，拖拖沓沓，就会落在人后。

西方决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙认为，管理就是决策，决策是管理的核心。它对企业决策者能力的一个重要要求就是快速判断、快速反应、快速决策。

这就要求企业决策快，行动更要快。定下来的决策，就要快实施、快立项；看准的项目，就要快上马、快投产。

山东德州华鲁恒生，为什么能从一个难经风浪的“小舢板”，迅速发展壮大为破浪远航的“巨舰”，秘诀之一就是“快你五分钟”：先行一步技改、把握先机转产、抢抓机遇改革。2万吨甲醇设计方案，他们一个月就完成；投资8000万元的尿素生产工程，仅用14个月就投产。结果，华鲁恒生的甲醇年生产能力短短3年就达10万吨，居全球第一，走完了同类厂家10年才能走完的路。产品开发更是兵贵神速。谁先研发出新产品，谁先满足客户需求，谁就先抢占市场，在角逐中掌握主动。

曾看到过温州商人的快速反应、快速决策的故事：

前温州市委书记董朝林认为：“温州人看到有生意可赚，第二天就弄台机器先干起来，机器可以放在家里或朋友的仓库里，行了，再盖厂房，大了才请管理人员，这要是在其他地方，半年也论证不下来。”

1992年金秋，上海街头梧桐叶黄了，诱人的糖炒栗子满城飘香。某晚，酒足饭饱后，长住上海大方饭店的温州乐清五金机械厂朱厂长逛街去了，他把这种消闲称为“跑信息”，或者说“捡钞票”。拐出延安东路就是热闹非凡的大世界，一家食品店门口排长队买糖炒栗子的人们引



决策 决定成败

起了朱厂长职业性的条件反射。这些年来，朱厂长悟出了一条发财真理：“凡是人群密集的地方，一定有财神爷在微笑。”

朱厂长开始仔细地观察，他发现急于尝鲜的上海人买了糖炒栗子后，都急猴似的咬着、剥着吃，而常常又把栗子内核弄得四分五裂，嘴边一副狼狈相。

“能不能搞个剥栗器？”“信息发生器”在朱厂长的大脑里启动了。他迅速画出了剥栗器的草图，材料用镀锌铁皮，成本每只 0.15 元，出厂价 0.30 元……10 分钟后，朱厂长推开了商店经理室的大门。经理认为：这是一项发明，顾客肯定欢迎，不过，上市要越早越好，两个月够不够？朱笑了：两个月？我一个星期后就送上门。经理不相信：这审批、核价什么的，没两个月怎么行呢？

当晚，传真将剥栗器草图传回了朱厂长在温州家乡的工厂，一副模具两个小时就出来了，冲床开始运转。3 天后，一卡车剥栗器涌进了大上海，大大小小商店门口的糖炒栗子摊主成了朱厂长的经销商。

朱厂长看到上海人剥板栗有困难，就在别人都还没有发现这一商机之时，抢先、立即用最快的速度去解决人们的困难。朱厂长得意地说，这一片类似于汽水瓶盖的剥栗器至少创造了 4 万元利润。

可以说，这个朱厂长是一个快速有效的决策者。

决策要求快速行动、简洁明快。即使是同类、同质、同价产品，谁行动快，谁先把它投放市场，谁就能占领市场制高点。其实，企业发展的许多道理并不深奥，甚至就是常识。但有人能成功有人却不能，关键在于想到了以后是做还是不做；做了，你的行动是不是比别人快。

《孙子兵法》中说：“兵贵胜，不贵久。”难怪有企业家说：“抢先一步走在别人前面，便可将经营引向成功。”

因此，管理者在运用决策艺术时，要养成“三快”的习惯。

一是决策的形成要快。有些管理者在遇到新情况、新问题后，往往是慢条斯理地研究研究，仿佛不这样做不足以显示其“大将风度”似的。待到决策方案“研究”出来后，早已是时过境迁。



二是决策的方案实施要快。一位企业家曾指出：“在瞬息万变的现代社会，存在着很多不确定的因素，稍有迟疑，就可能使原来非常杰出的构想，在片刻之间变得一文不值。因此，今天想好的主意今天就得实行。”这位企业家的话确实是经验之谈。要使自己的决策达到预期的目的，只要条件成熟，就毫不犹豫地予以实施，使头脑中和纸上的东西变成现实。

三是决策方案实施过程中的节奏要快。有的领导者在实施决策过程中抓得不紧，本来三天能办完的事情，硬要拖上七八天。这种拖拉的作风使得自己的决策大大贬值，甚至出现前功尽弃的情况。

决策之快与行动之快缺一不可。没有快决策，行动必然慢半拍；没有快行动，决策再快也没用。只有两者紧密结合起来，才能在市场竞争中制胜千里，占尽先机。

经验决策远远不够，决策要以“变”制“变”才行



经验决策集决策者的智慧和以往的经验，是以个人经验为基础的一种决策。不管一个人或企业取得过怎样的业绩，随着时间的推移或局势的变化，经营决策难免有某些局限性。古今中外的企业家为决策者提供了许多成功的经验，这些经验只供决策者借鉴，经验决策带有一定的表面性。人的认识是极其有限的，如果照搬，自然会出现问题。

1872年，美国人沃德在芝加哥成立了沃德公司，这是全美第一家全部通过邮寄来销售各种商品的商店。公司面向农村的消费者，业务发展很快，到1929年年底，新开设了500家商店，而此时美国最大的零售连锁商店西尔斯公司也不过才324家商店。

1929~1932年，第一次世界大战后美国发生了严重的经济危机，一切都变得不景气。沃德公司也受到了巨大的冲击，顾客稀少，业务难以维持，陷入了奄奄一息的境地，到1931年，公司亏损了870万美元。

1932年，休厄尔·埃弗里担任董事长，他改变策略，他声称：“我们不再依靠那些乡下佬和土包子，我们不再只卖工装裤和防粪鞋。”他在沃德商店增加高档品，进入时髦商品市场，关闭了70家亏损商店，埃弗里成功了。12年后，他扭亏为盈，盈利2043.8万美元。

正在沃德公司事业蒸蒸日上时，发生了第二次世界大战。埃弗里的“聪明脑袋”犯了经验主义错误，第一次世界大战后发生过萧条，所以他认为第二次世界大战也会发生萧条，并预言，“经济形势的恶化将是



我们始料不及的”。因此，第二次世界大战后，埃弗里采取了袖手旁观的态度，做出了停止发展的决策。

但埃弗里失算了，他预言的第二次世界大战后的大萧条并没有发生。相反，由于战争后人口的增长主要集中在大城市，居民购买日常生活用品数量急剧增加，造成了零售商店的明显短缺。面对这一购买方式发生的重大变化，沃德公司的竞争对手西尔斯公司敏锐地抓住了这一扩大自己实力的大好机会，不断扩张。

第二次世界大战后的市场环境按理给沃德公司提供了很好的发展机遇，但埃弗里只考虑眼前的利益，惧怕风险。这期间，他不仅没有开设一家商店，反而关闭了多家商店。

西尔斯公司不断扩张，沃德公司拱手将市场让给了自己的竞争对手。由于沃德公司不进则退，且奉行“捏紧每一个便士”的经营哲学，公司最后到了面临倒闭的绝境。

沃德公司由盛转衰的主要原因，就是公司的决策者犯了一个经验主义和教条主义的错误，决策失误后，又未及时采取补救措施。

经验决策具有重复性、表面性和局限性的特点，从理论上来说，它是一种最低级的决策形式。如果决策者墨守成规，过分迷信自己或别人的成功经验，不根据客观现实创新和应变，这样势必在竞争的惊涛骇浪中被冲垮。

A&P 公司不善变通遭遇失败

孙子曰：“兵无常势，水无常形，能因敌变化取胜者，谓之神。”说的是行军打仗要善于变化，以灵活的战术克敌制胜。军事上是这样，企业管理决策也应这样，这就强调的是个“变”字。“变”的特点就是灵活性和变通性。在企业决策中也要讲究“变”，管理者要灵活机动、因人制宜、因时制宜、因地制宜。灵活而不是固守，多变而不是单一的，既能权衡轻重，又能随机应变地运用管理决策，才能在变化的环境中立于不败之地。



A&P 公司，中文名为“大西洋和太平洋茶叶联合公司”，是一家巨大无比的食品连锁商店，它遍布美国各州。在历史上相当长的一段时间内，A&P 公司一直占据着“美国食品零售之王”的宝座，就是在全美国企业界，它的排名也曾高居第 7 位。

但是，就是这么一家声名显赫的全美食品零售之王，由于其领导人在 20 世纪 70 年代初期营业方针上的一次决策性失误，竟导致其濒临破产，最后被国外同行控股收购。

那么，A&P 公司的失误究竟是怎样造成的呢？A&P 公司的创始人叫乔治·亨廷顿·哈赫特。1859 年，26 岁的哈赫特与一个朋友合开了一家小红茶铺，贩卖中国和日本产的红茶。他降低经营成本，坚持薄利多销，很快发展起来。哈赫特的儿子约翰更有着高超的经营思想和技巧。在他接手后，1930 年 A&P 已拥有 15737 家连锁店，成为美国食品零售之王。

时光流逝，转眼间到了 20 世纪 70 年代。在逝去的 40 年间，美国商业飞速发展，新的商店如雨后春笋般涌现，商业竞争也日趋激烈，一批老牌商店因适应不了新的竞争而破产倒闭，一些新兴商店因营业策略高明而崭露头角，气势咄咄逼人。

此时，美国食品杂货零售业又兴起了新的办店模式——创建方便食品店。其本质在于以优良的服务为顾客提供极大的购物方便，而不仅仅在于以低廉的价格取悦顾客。在这场食品零售业的革命中，原来默默无闻的塞夫威公司迅速攀升，成为仅次于 A&P 公司的第二大食品连锁商店，并有进一步取而代之的势头。

面对塞夫威等新兴公司的挑战，A&P 的市场占有率受到了大量侵蚀，它的销售额和利润急剧下降。

正当 A&P 公司停滞不前的时候，1971 年，59 岁的威廉·J·凯恩接任了公司董事长兼总裁的职务。刚上台的凯恩因循守旧，保守地重蹈仅仅适用于约翰时代办“经济商店”的老套套来驾驭庞大的 A&P 公司。在指导思想，凯恩企图通过最大限度地降低价格、缩减利润来使本公

