



JUECEDEZHUIHUI

决策

人们通常把思维敏捷、智多识广的人叫做“聪明人”。一个聪明的决策者，他的头脑灵，反应快，主意多，所以他有迅速而又正确地理解和决策问题的能力。

的

智慧



好的决策是成功的一半

Hao De Jue Ce Shi Cheng Gong De Yi Ban



李元秀◎编著

内蒙古人民出版社



C934-49
L327.1/43

UECEDE



JI

决策

人们通常把思维敏捷、智多识广的人叫做“聪明人”。一个聪明的决策者，他的头脑灵，反应快，主意多，所以他有迅速而又正确地理解和决策问题的能力。

的

智慧



好的决策是成功的一半

How to Make the Right Decision



李元秀◎编著

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策的智慧/李元秀主编. —呼和浩特:内蒙古人民出版社, 2007. 11

(智慧必读丛书)

ISBN 978 - 7 - 204 - 09333 - 5

I. 决… II. 李… III. 决策学 - 通俗读物
IV. C934 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 179993 号

智慧必读丛书

编 著 李元秀
责任编辑 晓 峰
封面设计 婴儿制造设计工作室
出版发行 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
印 刷 北京奥达福利装印厂
开 本 710 × 1000 1/16
印 张 500
字 数 3000 千
版 次 2007 年 12 月第 1 版
印 次 2007 年 12 月第 1 次印刷
印 数 1 - 5000 套
书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 09333 - 5/I · 1872
定 价 780.00 元(全 20 册)

如发现印装质量问题,请与我社联系 联系电话:(0471)4971562 4971659



目 录

好的决策是成功的一半

别跟时代逗乐	2
网络里面快活的鱼	4
谁能借你一双慧眼?	9
拧干数字的水分	11
信息时代的“淘金者”	15
你说吧,我听着呢!	18
与数字共舞	20
是原地转圈还是螺旋式上升?	22
做下属的“教练”	25
着着不虚,步步为营	27
反常为妖	29
你清楚什么是大事吗?	31
眉毛胡子怎么抓?	38
饭还得一口口吃	41
先拣西瓜,后拣芝麻	43
小题目好做大文章	45
起了个大早,赶了个晚集	48
杀鸡用不着牛刀	50
非黑未必即白	55
单项选择藏陷阱	58
别顾虑我是否喜欢它	60



决策的智慧

找乐子也别找烦	62
---------------	----

留心细节,抓住机遇

事事留心皆机遇	66
不放弃万分之一的机会	70
说者无意,听者有心	74
看准时机,敢于冒险	79
独具慧眼识商机	83
小信息带来大惊喜	87
善于从细节中发现机会	91
留意生活就有启发	96
只要多留心,到处都是客户	100
把握时机,秀出自己	105

选择理想而切实的目标

耳也聪,目也明	110
找到最佳的坐标点	114
绝对数·百分比	116
蓝图怎么成了纸	120
小心“灯下黑”	123
找个台阶也未必下得来	127
经验不是经典	129
别把脖子伸太长了	131
一个都不能漏	134
目标模糊没好果子吃!	136
“需要”不是“必要”	138
哇,我看清楚啦!	140
放手让下属去干	142



不要失去目标哟!	144
谁敢冒充学院派?	146
做领跑者还是做追随者?	148
另起炉灶重开张	153
重拳出击,保护自己	155
异想天开	157
别让框框框死你	160
就当是松一松筋骨吧!	162
博弈生存	164

对决策者来说方法总比问题多

卓越之人找方法	170
一流员工与末流员工的差别	172
重复性劳动不如创造性劳动	175
只为成功觅方法	177
寻求正确的方法	178
方法助你成功	180
只为成功找方法	182
首先打好心理战	184
值得恐惧的是恐惧本身	186
只有想不到,没有办不到	188
让“绝不可能”成为“绝对可能”	190
巧思能攻克难关	192
培养你的侧向思维	193
勇于创新	196
开阔你的思路	198
学会“离经叛道”	200
找准问题“靶心”	203
抓住问题的关键点	205
找到问题的症结	207



决策的智慧

发现限制因素	210
借外力解决问题	212
培养合作精神	214
充分利用你的关系网	216
让别人帮助你成功的技巧	217
智者找助力,愚者找阻力	219
简单地处理问题	221
不要把问题想得太复杂	223
简单就能赢	226
分解难题	228
简单等于效率	230
化危机为良机	232
机遇藏在逆境中	233
变危机为良机	236
钓鱼的启示	239
方法使你更高效	241
找到你效率低下的“罪魁祸首”	243
勤于思考,找出高效工作的方法	245
找到方法,“蚂蚁”也能变“大象”	247

高瞻远瞩果断决策

石头不搬,不会自己跑掉	252
慧眼识良机	254
即使天才,也“想”不出市场	257
还有那么傻的兔子吗?	261
该出手时就出手	267
馅饼要靠自己烙	273
谁来给我们带路?	275
寻找最短的路线	277
最快的速度就是适速	279



小心快鱼吃慢鱼	281
当断不断,反受其乱	283
防微杜渐,果断处理	286
不能头痛医头脚痛医脚	289
踮起你的脚尖来	291
小心被鱼儿钓走了	293
抓住潜在问题	296
吃不香睡不着?太好了	298
还是小心为妙	300
认识你自己	304
鸭子到手怎么办?	306
拧胳膊拧腿拧不过事实	308
吃着碗里,瞅着锅里	310
一个篮子一个蛋?	312
别硬往枪口上撞	314
别钻牛角尖	316
做个中间派	318
把骰子掷准	320
天才也不能想当然	322
来个多级跳	324
时刻准备着	326
面包会有的,效益也会有的	328
先有想头,后有彩头	330
意外流产叫人急	332
哼哼哈哈离远点	334
理儿越辩越明	336
先入就能为主?	339
目光下移	341
先求不一致	345
当一回乐队指挥	347



学会选择懂得放弃

选择造就你的一生	352
选择伴随人生	354
选择授权给自己	356
人生选择的意义与方法	358
选择成就人生的幸福	360
生命中的坚持与放弃	362
坚持与变通	363
不要盲目执著	365
生命中的执著与放手	366
恰到好处地放弃	368
成功是选择的结果	369
锻炼选择的能力	370
选择成功	372
选择你的生活方式	375
选择最合适的,那才是最美的	377
选择适合你奋斗终身的事业	379
选择合适的朋友	381
勿将得失看得太重	383
不以“得”喜,不以“失”悲	385
放弃追求完美主义	386
完美的并非是最好的	388
接受不完善的自我	389
给自己一点空间	391



好的决策 是成功的一半

决策的智慧





别跟时代逗乐

决策过程就是对信息的深加工过程,如果没有决策,信息就将永远是“原材料”,而没有信息,决策也只能是开足马力空转的机器。

信息时代的决策已经突破传统比较迟缓保守的特点,进入了“信息高速公路”的时代。你可要踏准时代的节拍哟!要不然的话可就成了“马拉火车”了。

但是国内有许多企业领导仍习惯于传统决策的路子,时常犯一些“马拉火车的错误”。所谓“马拉火车的错误”,意指所采用的工具、方法和技巧,都远远落后于他所属的那个时代。

一个人在信息时代不会用电脑不要紧,但不了解电脑强大的信息预处理功能,反而执意排斥,继续视手抄笔算为宝,就未免有些可笑了吧。要是这种情况发生在企业的决策者身上,那么就不仅仅是可笑,甚至还会带来严重的后果。

我们知道,决策者在搜集情报、统计数字时需要做十分繁杂的工作,这种工作由人来做不但吃力,而且容易失误。比较而言,电脑虽然也会犯错,但概率要小得多。决策者放弃速度快、错误率低的电脑不用,坚持使用人力,不但浪费了资源,效率又差,一个小小的疏误就会导致决策失败!这种做法,实在是划时代的致命错误。

美国著名决策大师里查德·黑斯曾开玩笑地说:“作为一名企业领导别跟时代逗乐,你的生命和你的决策都是难能可贵的。假如你想在时代的屁股后面搞点决策的小动作,你就是装在套子里的人。”这种幽默的语言,刺透人心。

总之,千万别在时代的屁股后面搞点决策的小动作!



没有电脑参予的决策,已经不符合时代的要求了。试想一下,你是一个决策者,当走进那些具有现代化决策手段的公司,你的心理能平静吗?你的脸色能不难看吗?现代社会,是一个与电脑对话的时代。在做决策的时候,每个决策者都想做得更快、更好、更有效率。为此,必须有一种新的工具——电脑。

几十年来一些具有丰富想象力的人一直在做这些事情。而新工具的作用就是使这些技术能成为每个人随时可以使用的一种技能。这些工具能武装、开发和引导人的想象力。

从实质上说,这些东西与其说是决策的工具,倒不如说是信息处理工具。作为辅助性工具,它们是最好不过的。其实,这已不再是一种奢望,在10~20年的时间里,这些逻辑和数学分析新工具将会取代我们现在十分熟悉的传统财务会计统计方法。

新工具不仅可以描述现象,而且还能指出隐藏在现象背后的问题。新工具重视行动,可以向人们显示各种可供选择的行动方案,并能告诉人们每种方案的含义。因此,它们能使所做出的决策在长远影响、风险及概率方面更趋向合理。这些信息恰恰就是每位经理在制订自己的工作目标时所必须具备的,因为只有这样,经理才能对企业做出最大的贡献,才能对自己实行自我控制。在向股东、税务及托管机构提供财务报表时,会计工作还是不可缺少的。然而管理信息将会越来越多地采用数据和逻辑形式。

经理本人并非一定要懂得如何操作这些工具(尽管他们在使用这些工具的运算结果时,不需要很多的数学知识,只需要能读懂销售图表就行了)。然而,极为关键的是经理要读得懂这些图表,他不仅要知道什么时候该请一位专家来进行咨询,而且还应知道对专家该提出哪些要求。

最重要的是经理必须要懂得决策所涉及到的基本方法。如果对这些基本方法不理解的话,那么他要么根本没法使用这些工具,要么就会过分强调这些工具的作用,把它们当成解决问题的关键,于是必然会造成以小聪明来取代思考、以机械的办法来取代判断的结果。对这样的经理,新工具帮不上他什么忙,因为他不懂得在决策的过程中他还需要搞清问题,进行分析,做出判断,承担风险,最后才能使行动生效。这样的经理将会像“魔法师的弟子”里的学徒那样,最终成为自己手中魔袋的牺牲品。

在各种各样的新工具当中,效果最好、最有革命性意义的首推电脑!



网络里面快活的鱼

今天我们有了电脑,那么关于决策的传统原则是否仍然管用?有人正在告诉我们:电脑将会取代决策者,至少在中层管理部门是这样。这可能吗?不完全能,也不完全不能。但至少,电脑和网络的出现将会迫使我们的管理者们将今天正在采取的这些适应性变动提高到真正决策的高度。电脑将会把许多传统上只喜欢“奉命行事”的管理者改变成真正含义上的管理者,改变成真正的决策者。

电脑是决策者的有效工具。它就像是锤子或钳子,但却与汽车或锯这样的工具不同,人没法做的事,电脑也做不来。不过它能代替人做加减法,其速度不知要比人快多少倍。电脑作为工具,它对工作从来不会感到厌倦,永远不会感到疲劳,加班也不需要付加班费。像其他所有能帮人把事情做得更好的工具一样,电脑可以使人的能力成百上千倍地增长。可是电脑也像其他所有的工具一样,能做的事情总是有限的,具有它自己的局限性。电脑的这种局限性将使我们的管理者不得不自己承担起做真正决策的责任,并可将目前这种适应性变动的做法提高到真正决策的水平上来。

一种新工具往往能开拓出一片新的天地,电脑也是如此。

“电脑能帮助我解决 98% 的决策准备工作!”这是比尔·盖茨的感悟!

电脑的长处在于它是一架逻辑机器。它能按照输入的程序进行精确的运算,可以说是又快又准。正由于这样,它也是白痴,因为逻辑基本上是无知觉的。它只能进行推理。相比之下,人类不是逻辑机器,而是有感觉的动物,因此有时会马马虎虎,反应也不够快。但是人类有洞察力,会根据现场的情况做出灵活反应。这就是说,人也可以根据少量的信息来推断事物的全貌,即使是一点信息也没有,人照样可以做出类似的臆测。人不需要任何

程序就能记住大量的事情。

一位典型的传统的经理经常会遇到的便是关于库存和运输方面的决策。而他做决策时,通常采用的办法是根据当时现场情况采取相应的措施。一位典型的地区销售经理虽然不能确切了解情况,但对下列事情他心中却十分有数:客户 A 的工厂严格按照生产计划进行运转,如果已经答应供货不能按时到达,将会引起很大的问题;另一位客户 B 通常手头总会保留一些库存备件,因此就是供应晚了几天,问题也不大;第三位客户 c 对本公司已心怀不满,正在寻找适当的借口,以便另找商家购货。他还了解在本公司的制造厂里,只要他对这位或那位负责人说点好话,他就有可能得到某些额外供应。就在这些经验的基础上,典型的销售经理就会根据当时的具体情况做出一些适应性的决策。

而电脑却无法了解这些情况。或者可以这么说,如果别人不明确地告诉电脑公司对某个客户或某种产品已有了哪些政策的话,那么电脑是无法了解这些情况的。电脑能做的只是对输入的程序和指令做出反应。

如果公司想用电脑来管理库存,那么它必须先制订一套库存的规则和政策。在这过程中,公司又发现关于库存的基本决策实际上不仅仅是库存决策,它竟成了风险极高的企业决策。库存其实只是平衡各种风险的一种手段,这些风险包括:客户对供货和服务是否满意;产品生产的能力是否稳定;将资金积压在商品上,而商品可能会变坏、过时或失去价值。

传统式的陈词滥调并不能帮上电脑多大的忙。比如,一个典型的说法便是:“我们的目标是要为 90% 的客户完成 90% 的交货承诺。”如果将这一条改编成循序渐进的电脑逻辑时,就会发现这句话其实毫无意义。这不是说所有客户只能得到 90% 的订单? 这是否意味着对关系良好的客户应该如期交货? 那么我们又应该如何来定义“关系良好的客户”呢? 这是否说我们的目标是要使各项产品都能如期供货? 或者仅仅只是主要产品能够如期供货? 那么还有好几百种算不上是重要的产品是否也应该有一项政策? 这些产品对公司来说不算重要,但对前来订货的客户来说,也许就相当重要。

解决上述每一个问题,都需要有一项充满风险的决策,特别是需要有一项原则性的决策。只有做出这些决策之后,才能盼望电脑来管理库存。由于这些决策都带有不确定性,因此不太容易给有关事项以明确的定义,但这些定义却是运用电脑所不可少的。

一个懂得扬长避短的决策者,才能最大限度地发挥电脑的作用,限制它



决策的智慧

的缺点。

电脑的产生和运用尽管不能取代我们做出最终的决策,但至少已经开始迫使决策者“转弯抹角”改变思维方式,朝着更有利的方向发展。

为了使电脑能按照人的要求平稳地运行,对有关的事件做出预期的反应,那就必须对决策进行周密细致的考虑,而且还要使决策有一定的预见性。做这种决策不可以随心所欲,它必须是一项原则性的决策。

出现这种情况,原因并不在电脑。电脑作为一种工具,它不可能成为任何问题的原因。它只不过是正在发生的情况明白无误地摆到人们的眼前。

这样一来,决策不再是最高层中少数人的事。在现代机构中,几乎每个工作者或多或少都已成为决策者,要不至少也得在决策的过程中发挥着积极的、主动的和令人大开眼界的作用。在过去,决策是一件高度专业化的工作,它是由极少数人 and 专业部门来做的。而对其他部门来说,只是按照某种习惯的模式贯彻执行这些决策罢了。可是在当前那些规模较大的知识机构中,决策正在变成一种常规工作,尽管目前尚未达到日常工作的程度。进行有效决策的能力,现在已越来越成为知识工作者工作能力强弱的一种表现,至少对那些想提高工作效率、负有一定责任的知识工作者是如此。

电脑新技术的出现,迫使我们在决策上进行转变,在这方面的一个典型例子就是人们常常谈起的“计划评估及审查技术”。这种技术可在高度复杂的程序中(比如研制和生产航天飞机)为我们提供完成关键任务所需的路径。它是一种控制程序的技术,它能对一项任务中的每件工作预先作出计划和解释,确定它们之间的先后次序和相互关系,并能估计出每件工作完成的最后期限,从而使整个任务能按照要求如期完成。这样一来,可以大大削减做临时适应性决策的必要性,取而代之的却是高风险的决策。当然,刚开始使用这一技术时,操作人员还得印出一张计划评估及审查计划表,而表上对每项工作的判断都会有些错误,这是因为他们仍旧想采用临时适应性决策的办法来解决只有系统的风险决策才能解决的问题。这种转变对决策者有益无害,不应恐惧,而应张开怀抱欢迎它。





对一个紧贴时代脉搏的决策者而言,电脑对决策的作用实在是太大了!

电脑对战略决策也有着同样的作用。电脑当然不可能代替人来做战略决策。但是只要人们对心中尚不太有数的未来做出了某些设想,那么电脑就能推理出这些设想将会产生哪些结果;或者说,电脑可以推理出在某些行动方案的背后是由哪些设想在起作用。电脑做这些事,主要还是依靠运算。为了便于运算,电脑需要人们为它准备好思路清晰的分析,特别是对决策必须达到的界限条件有极为明确的陈述。这就要求人们必须先做出重要的、但却带着风险性的判断。

电脑当然还可以用于决策的其他方面。比如,只要使用适当,电脑可以帮助高级管理者从繁杂的事务中解脱出来。由于缺乏可靠的信息,他们往往不得不埋头于那些事务之中。有了电脑后,管理者就会有更多的机会走到外界去看一看,因为只有外界才是企业效益的真正根源。

电脑还有可能会改变决策过程中常犯的一个错误。从传统上来说,我们过去常将一般性的情况当做特殊事件来加以处理,因为我们习惯于按表面的症状来进行诊断。但电脑只能处理一般性的情况,因为电脑里的逻辑只能识别一般性的情况。因此,在未来,我们很可能会犯另一种错误,那就是将有些独特的、例外的情况当做一般性的情况来加以对待。

电脑带给我们的最大冲击,恰恰在于其自身的局限性。这种局限性将会迫使我们去做更多的决策,特别是迫使中层经理们从决策的执行人转变为决策者。

业务经理们若能早点学会通过对风险和不可知因素的研究和判断来进行决策的方法的话,那么我们就有望克服目前大企业里存在的一种通病——对上层管理人员的决策能力缺乏培训和测试。

当然,电脑也不可能把普通职员都变成决策者,这就好像计算尺不可能把一个高中生变成数学家一样。但是电脑将迫使我们早早做出选择:是当一名普通职员呢,还是当一名潜在的决策者?电脑将为潜在的决策者提供目标明确、讲究效果的决策学习机会。不过他必须敢于去操作,并把它操作好,否则的话电脑是不会自行运转的。

的确有充分的理由可以说明,电脑的出现已激起了人们对决策的新兴趣。但这并不是说电脑将会“取代”人来进行决策。电脑真正的好处是它可以代替人进行复杂的运算,从而使机构内的各层管理人员有更多的时间可以学习如何当好管理者,如何做出卓有成效的决策。



决策的智慧

因为有了电脑的帮助,即使企业在做复杂的战略决策时,也不致出现大的失误。学会用电脑进行决策的方法有:

1. 接受大量的有用信息;
2. 试着在网上进行数据统计;
3. 试着在网上进行图表分析;
4. 看一看网上决策的精确度和速度是怎样的。

