

福布斯百万富翁教程

决策闪电 计划颠覆

《福布斯》百万富翁研究

Forbes Millionaires' Course

西方发达国家十分注重商业人士的素质培养，设立了许多实用课程。本书即在此基础上编译而成。

民主与建设出版社

◇ 福布斯 ◇
百万富翁教程

Policy Lightning Plan Changing

决策闪电 计划颠覆

《福布斯》百万富翁研究 / 赵连成

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策闪电 计划颠覆/赵连成编, - 北京:民主与建设出版社,
2000.1

ISBN 7-80112-328-X

I. 决… II. 赵… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 72215 号

责任编辑	王 欢
封面设计	孙 岩
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65275953
社 址	北京东城区东厂胡同 1 号
邮 编	100006
印 刷	北京飞达印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	9.5
字 数	214 千
版 次	2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-328-X/F·089
定 价	16.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

目 录

决 策 闪 电

第一章 决策理念

作为一位百万富翁,决策是一种艺术,就像打高尔夫球一样。

很难想象,一个成功的百万富翁会缺少这种能力。一个白手起家的百万富翁,当初会缺少某些品质,可是如果缺乏作出最佳决策的能力,要想在企业中取得成功是没有可能的。

快与慢之间、固执与执迷之间、具有主见与刚愎自用之间……只有更好地平衡两者,才能成为作最佳决策的百万富翁。

第一节 决策内涵	(2)
□成功百万富翁的最重要品质	(2)
□决策的四个职能	(4)
□企业的决策要素	(6)
□莫成拖延的决策者	(10)

第二节 决策类型	(13)
□决策的六种类型	(13)
□一种权变方式	(22)
□CI 战略决策	(24)
□“企业文化”决策	(27)
第三节 决策案例	(31)
□比尔·盖茨决策时刻	(31)
□福特决策方案	(35)
□富士通决策过程	(42)
□亚默尔的决策	(46)

第二章 决策方法

没有任何简单的公式,使人不费力气地作出正确的决策,提高决策的熟练程度只有一条路可走,就是学会各种决策方法。

正确的决策方法,都是为某一特定问题制订的具体方法。

我们不能说一定要怎样作决策才正确,有信心的领导的确拥有一共同点。他们能掌握信息、勇于授权、凡事从大处着眼,勇于下决定。

第一节 决策时机	(52)
□时机的把握	(52)
□决策三原则	(55)
□几种习惯作法	(57)
□决策时机训练	(58)

第二节 决策技术 (61)

- ☐ 企业决策技术 (61)
- ☐ 决策的硬技术 (63)
- ☐ 决策的软技术 (67)
- ☐ 常用的决策技术 (71)

第三节 共识决策 (73)

- ☐ 共识决策理念 (73)
- ☐ 共识决策方式 (75)
- ☐ 达成共识的准则 (78)
- ☐ 改善共识决策的方法 (80)

第三章 决策步骤

决策制定过程往往被理解为“在不同方案中进行选择”,这种观点显然过于简单了,为什么?由于决策制定是一个过程而不是简单的选择方案的行为。

将决策制定过程描述为八个步骤,从识别问题开始,到选择能解决问题的方案,最后结束于评价决策效果。这一过程犹如你决定打算在哪里度假一样,适用于决定一个公司的行动。

第一节 决策过程 (84)

- ☐ 决策制定是一个过程 (84)
- ☐ 决策标准 (85)
- ☐ 决策方案 (87)
- ☐ 评价决策效果 (88)

第二节 决策原则	(89)
☐ 做好事前准备	(89)
☐ 解决问题的步骤	(90)
☐ 理性假设的原则	(93)

第三节 决策步骤	(98)
☐ 标准化决策步骤	(98)
☐ 双重决策步骤	(105)
☐ 多方案型决策步骤	(110)
☐ 创新型决策步骤	(112)

第四章 决策分析

作为领导就要制定决策,对于一些重要的决策则需要依据数字和统计表来加以分析,从而制定出优良的决策,决策分析技术是领导不可缺少的管理工具。

在运用决策分析的过程中,人们发现,运用决策分析对于建立领导的独立思考能力是一项最佳的训练方式。

它的技术已成为管理上不可缺少的一部分;领导在使用决策分析技术之前,必须具备使用决策分析模型的知识,这就是它的惟一缺点;如今是知识爆炸的时代,领导不可因为此一微不足道的缺点而摒弃决策分析的技术。

第一节 决策要素	(118)
☐ 决策分析的重要性	(118)
☐ 决策分析原则	(120)
☐ 良好的决策要素	(122)
☐ 决策思考模式	(124)

第二节 决策构面	(126)
□决策声明	(126)
□决策目标	(127)
□必要与需要	(128)
□选择方案	(129)
□选择的后果	(130)
第三节 状况评估	(133)
□状况评估的步骤	(133)
□找出有关事项	(134)
□设定优先次序	(136)
□计划有关事项的解决	(137)

计 划 颠 覆

第五章 计划颠覆

计划是一种运用智力的过程,它要求有意识地确定行动方针根据目标、知识反复考虑来作出决策。

正是在此基础上,我们提出了“计划颠覆”的概念。

计划颠覆强调计划反复考虑的过程,强调实施中的反复调适过程。它是计划概念的一个延伸,事实上,计划颠覆就是计划。

第一节 计划与计划颠覆	(140)
□克里斯蒂与花花公子事业	(140)

☐ 何谓计划颠覆	(141)
☐ 计划的八种内涵	(144)
☐ 按不同方法分类的计划类型	(157)

第二节 计划职能

☐ 计划职能有四个重要目标	(160)
☐ 为什么作计划	(164)
☐ 计划的基本性质	(165)
☐ 计划和绩效	(168)

第三节 飞龙的启示

☐ 总体计划失误	(170)
☐ 经营计划失误	(172)
☐ 销售计划失误	(174)
☐ 人才计划失误	(176)

第六章 计划制定

这里所说的计划步骤例如购买一座工厂、一个编队的喷气式飞机或者和发展一种新产品的规划有关,可从本质上,任何一种完整的计划都必须遵循这些步骤。小型的计划比较简单,一些步骤也易于实现。

在实际工作中所采用的步骤是通用的。当然,有一定识别能力的领导绝不会把价值 100 美元的时间耗费在做其经济效益只有 5 角钱的决定上,令人感叹的是,人们能够在 5 角钱的时间内作出经济效益达数百万美元的决策计划。

第一节 计划步骤 (180)

- ☐ 步骤的要义 (180)
- ☐ 计划的基础 (187)
- ☐ 计划的权变因素 (191)
- ☐ MBO 方案 (195)

第二节 计划的制定 (201)

- ☐ 总战略计划 (201)
- ☐ 行动计划的三种方案 (202)
- ☐ 其他几种方案 (204)
- ☐ 突破计划瓶颈 (207)

第三节 案例分析 (210)

- ☐ 米勒啤酒酿造公司 (210)
- ☐ 生产和销售分析 (218)
- ☐ 财务状况与市场分析 (221)
- ☐ 以后的米勒公司 (223)

第七章 计划实施

计划之后怎么办？

任何领导都需要回答这个既是理论又是实践的问题。

道理非常简单，没有计划的执行、实施，再好的计划也是一句空话。

在计划的实施中，领导面临的因素非常复杂，领导主体、领导客体和它们的外部环境这个巨大的系统，都是建立在现代高度社会化大生产、大科技这个基础上的系统。

领导若是不了解这些要素，不能全面分析和综合要素，把它们结成一个

有机的整体,不抓住关键因素,就谈不上有效地实施计划和有效的领导。

第一节 计划控制	(228)
□计划方案分析	(228)
□实施方案	(232)
□马克斯·史宝塞的例子	(233)
第二节 实施原理	(239)
□系统原理	(239)
□封闭原理	(240)
□能级原理	(240)
□整分合原理	(242)
□反馈原理	(244)
第三节 计划调整	(245)
□调整计划的原则	(245)
□调整计划的方法	(247)
□领导的计划调整	(248)
□调整计划的三大技术	(250)

第八章 企业计划

任何企业,都要谋求业务的宏大发展。在何种情况下,都在力图增加收益,扩大规模,逐年持续发展,不断巩固经营基础。

在现代的经济社会中,产品和事业领域的成长与衰退的交替是普遍的现象,应随时做好事业的转换和业务革新的准备。

现代社会,企业经营环境既复杂又变化多端,适应复杂多变的环境,是战

略计划应该解决的问题。

第一节 经营计划	(256)
☐ 固定要素分析	(256)
☐ 四要素分析	(260)
☐ 变动要素分析	(262)
☐ 计划树:经营分析的工具	(263)
第二节 事业计划	(267)
☐ 新事业计划	(267)
☐ 新事业计划的内容	(268)
☐ 新事业计划的制定	(270)
☐ 企业发展新趋向	(273)
第三节 办公计划	(275)
☐ 把握办公实况	(275)
☐ 把握实况的方法	(278)
☐ 办公事务的协调	(286)
☐ 办公协调的关键	(288)

第一章

作为一位百万富翁,决策是一种艺术,就像打高尔夫球一样。

很难想象,一个成功的百万富翁会缺少这种能力。一个白手起家的百万富翁,当初会缺少某些品质,可是如果缺乏作出最佳决策的能力,要想在企业中取得成功是没有可能的。

快与慢之间、固执与执迷之间、具有主见与刚愎自用之间……只有更好地平衡两者,才能成为作最佳决策的百万富翁。

☆
☆
☆
☆
☆
☆

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

决策理念

☆ Policy Lightning ☆ 决策闪电

第一节 决策内涵

□成功百万富翁的最重要品质

在许多成功的百万富翁身上,我们常常可见到以下品质:

- 对处理企业中的决策性问题具有强烈的愿望;
- 勇于承担事业风险和投资风险;
- 愿意承担一些可能会导致有负众望的后果的责任;
- 乐于运用把事情做好的工作方法;
- 具有高效率的联络能力;
- 具有作出正确决策的艺术。

以上最重要的,是掌握能为企业作出正确决策的艺术。很难想象,一个成功的百万富翁会缺少这种能力。

一些白手起家的百万富翁,当初可能会缺少上述品质的一项或几项,可是如果缺乏作出最佳决策的能力,要想在企业中取得成功是不可能的。

作为一位百万富翁,决策是一种艺术,那就像打高尔夫球一样。

成功的百万富翁应知道调整自己个性的优缺点,让自己的个性成为成功的助力,而非阻力。

成功的百万富翁应决定迅速、果断,而且不让自己在时间压力下勉强作出决定。

成功的百万富翁应当懂得信息的重要,在决策过程中致力于掌握各方面信息。而且在判断中,如果事不宜迟,还要以不够完整的信息为依据做成决策。

成功的百万富翁应当凡事全力以赴,若发现当初的决策有误,壮士断腕,也绝不迟疑。

成功的百万富翁应当对自己的主张深具信心,而且不会听不进任何质疑,一意孤行。

快和慢之间、固执与执迷之间、具有主见与刚愎自用之间……只有更好地平衡两者,才能成为作最佳决策的百万富翁。

管理学教授里基·格里芬在《管理学》中写道:

“决策是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。”

管理学学者说:

正确决策应该指人们为了实现特定的目标,运用科学的理论和方法,系统地分析主客观条件,在掌握大量有关信息的基础上,提出若干预选方案,并从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案。

著名的经济学家赫伯·西蒙阐述管理的本质时指出:

“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。”

美国学者亨利·艾伯斯说:

“决策有狭义与广义之分;狭义地说,决策是在几种行为方针中作出选择;广义地说,决策还包括在作出最后选择之间必须进行的一切活动。”

系统论学者提出:

决策就是为了实现一个特定系统目标,据客观的可能性,在占有一定信息与经验的基础上,借助一定的工具、技巧和方法,对决策的诸因素进行准确的计算和判断选优后,对行动作出决定。

管理系统工程学者强调了百万富翁在决策活动中的创造性

作用后指出:

决策是一种创造性活动。一切决策活动的实质在于实现主观和客观的一致,在于选择符合客观实际的最适当的行动方案,以达到系统工程的基本目标。

有关决策的定义还有很多不同的描述,而且随着管理科学的发展,人们对现代决策也愈来愈趋于共同的认识:

决策是人们为实现一定的目标而制定行动方案,进行方案选择并准备方案实施的活动,是一个提出问题、分析问题、解决问题的过程。

决策是一个建立在环境与条件分析基础上,对将来的行为确定目标,对实现目标的若干可行方案的分析过程。

□决策的四个职能

每一项管理活动都要预先明确此项活动要处理什么问题。达到什么目的。为了实现要达到的目的,采用什么办法,哪些办法比较好。

没有决策就没有合乎理性的行为。

从这个意义上说:

管理即是决策,管理的核心是决策,管理的首要职能也是决策。

赫布·凯莱赫是西南航空公司的总裁,凯莱赫决定将公司飞机机舱前部的壁橱拆掉。凯莱赫这样做并不是为了增加更多的座位,而是为了缩短乘客上下飞机的时间。

因为西南航空公司的所有飞机都实行不对号入座,因此第一个登机的乘客会径直走向机舱的壁橱,放好自己的行李后会选择

最近的座位坐下。

当飞机着陆时,后排准备下飞机的乘客不得等着前排乘客在壁橱里翻找着自己的行李。

正像凯莱赫所说:

改变壁橱的位置只不过是“1000 项简化设计小决策之一”,其他一些为达到简化目标的决策还有:

不提供餐点,不预定座位与不设头等舱座位,不采用计算机化定票系统,不在航班间转运行李,飞机标准化(全部是波音 737)和可重复使用的登机牌,等等。

而且,当其他小航空公司决定开通欧洲航线与大航空公司面对面竞争时,凯莱赫坚持自己的细分市场战略。

凯莱赫说:

“你必须对大量的能做什么和不能做什么的决定作出选择。”

凯莱赫很早就决定以极大的强度占领少数市场。西南航空公司用了大量航班“轰炸”一个城市,“西南航空公司不会以 1 个~2 个航班进入一个城市市场,要进入就是 10 个~12 个航班”。

他看来很清楚自己应该做什么。

自从 1971 年西南航空公司诞生以后,凯莱赫已经将西南航空公司发展成为美国第八大航空公司,年收入为 12 亿美元。

广大顾客喜欢西南航空公司的低票价与守时,西南航空公司将近 85% 的航班每 15 分钟或者不用 15 分钟就有一班。西南航空公司是目前美国极少数获利的航空公司之一。

一般来说,西南航空公司的飞机每天在空中的飞行时间长达 11 个小时,可是航空行业的平均飞行时间仅为 8 小时。而且,西南航空公司每个有效座位里程的成本为 6.5 美分,把美国航空公司和联合航空公司等一些竞争对手远远地抛在了它的后面,它们的成本分别为 9 美分与 15 美分。