



商 务 新 主 张

SHANGWUXINZHUSHANG

# 决策的 101 个 误区

麦迪 编著



新

主

张

# 决策的 101个误区

企业管理出版社

麦迪 编著

SHANGWU

XIN

ZHUZHANG

**图书在版编目 (CIP) 数据**

决策的101个误区/麦迪编著. -北京: 企业管理出版社,  
2003.3

ISBN 7-80147-811-8

I.决... II.麦... III.企业管理-经营决策  
IV.F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第014030号

---

书 名: 决策的101个误区

作 者: 麦 迪

责任编辑: 田晓犁 刘景山 技术编辑: 穆子晓光

书 号: ISBN 7-80147-811-8/F·809

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮 编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市增富印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 850毫米×1168毫米 32开本 10印张 150千字

版 次: 2003年3月第1版 2003年3月第1次印刷

印 数: 5000册

定 价: 19.80元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



在企业管理的过程中，人们可能会用99%的时间去思考，而仅用1%的时间去决策，但能够决定企业管理全局的恰恰是这1%的决策。从这个角度来说，我们的企业管理人员不仅要学会思考，更重要的是要学会决策。

# 前 言

## *Preface*

一位美国学者在一次企业调查中，向管理者提出三个问题：“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”。

的确，决策对于企业的发展起着至关重要的作用。在风云变幻的商场，不同的决策，会导致不同的结果。可以说，决策的优劣，将直接决定一个企业生存与发展的命运。

如果我们分析一家企业的成功史，很容易就能得到这样一种结论：企业家富有远见的正确决策是企业成功的起点，也是企业渡过危机，走向辉煌的关键。

企业管理专家派西·巴奈维克曾这样说过：“在企业经营上，再没有比决策失误更致命的错误了。回顾过去十个我错过的商机，其中有九个是因为我没有及



## 决策的 101 个误区

时正确地作出决策造成的。”

失败的企业往往有着相同的教训，那就是决策的失误。有的缺少明确的目标，有的缺少对信息的掌握，有的急于求成，有的又缺少冒险精神……总之，各种各样的决策误区使决策者失去了理智的分析和判定，也使企业走上了失败之路。

本书精选了企业在决策中常见的 101 个误区，并结合科学的理论进行分析指正，帮助现代企业决策者走出误区，走向成功。

## 目 录

*Catalogue*

1. 技术决策只追求先进性不注重适用性 ..... 1
2. 盲目转让技术 ..... 4
3. 目标一味贪多的决策 ..... 7
4. 不注重信息的发展决策 ..... 10
5. 闻“新”就上 ..... 13
6. 刚愎自用，以“权”决策 ..... 16
7. 不对整项决策的环节进行可行性论证 ..... 19
8. 仅凭主观想像制定决策 ..... 22
9. 无视市场相关环境的决策 ..... 25
10. 制定决策不考虑市场细分定位 ..... 28
11. 不敢制定风险型决策 ..... 31
12. 对内部力量估计不足的经营决策 ..... 34
13. 制定决策时目标市场定位不准 ..... 37
14. 追求完美的决策方案 ..... 40
15. 对未成熟的机遇作出“进攻”决策 ..... 43

16. 费“时”如土的决策 ..... 46
17. 因一时的胜利轻视对手 ..... 49
18. 名不副实的宣传决策 ..... 52
19. 制定经营决策时忽视新生力量 ..... 55
20. 掉进投资分析的陷阱 ..... 58
21. 缺乏相应知识的决策 ..... 61
22. 不能依据市场的变化制定决策 ..... 64
23. 贪大求全，华而不实 ..... 67
24. 模糊了初定目标 ..... 70
25. 制定决策忽视舆论的作用 ..... 73
26. 目光短浅缺乏超前意识 ..... 76
27. 决策中不给自己留点余地 ..... 79
28. 惟我独尊，忽视智囊团的力量 ..... 82
29. 贪恋旧产品排斥新产品 ..... 85
30. 因考虑成本，不敢制定有创新性的决策 ..... 88
31. 只重眼前利益，忽视全面分析 ..... 91
32. 忽视危机决策的制定 ..... 94
33. 缺乏应变能力的决策 ..... 97
34. 决策浪漫化 ..... 100
35. 决策目标模糊化 ..... 103
36. 受“老大”之名羁绊的决策 ..... 106
37. 优柔寡断，错失决策良机 ..... 109
38. 盲目制定“规模经营”决策 ..... 112



- 39. 不肯让利于他人 ..... 115
- 40. 重复别人的决策 ..... 118
- 41. 过分相信专家的指点 ..... 121
- 42. 忽视专家的弊病 ..... 124
- 43. 对获取的信息缺乏科学分析 ..... 127
- 44. 走一步看一步的发展决策 ..... 130
- 45. 决策时完全不相信直觉 ..... 133
- 46. 坚决不制定“迟人一步”的决策 ..... 136
- 47. 决策时不愿承担风险 ..... 139
- 48. 不注重保密的宣传决策 ..... 142
- 49. 单纯依赖银行贷款的决策 ..... 145
- 50. 不进行技术转让决策 ..... 148
- 51. 对决策目标认识不透彻 ..... 151
- 52. 自高自大，拒绝银行支持的决策 ..... 154
- 53. 不注重创建品牌前提条件的品牌  
    经营决策 ..... 157
- 54. 遇上挫折轻言放弃 ..... 160
- 55. 不积极汲取别人教训的决策 ..... 163
- 56. 只注重宣传，不注重产品开发 ..... 166
- 57. “新瓶装旧酒”的开发决策 ..... 169
- 58. 高估自身实力，进攻疲软市场 ..... 172
- 59. 制定“博”而不精的经营决策 ..... 175
- 60. 发展时“打一枪换一个地方” ..... 178

61. 无视问题的存在，制定“闭关”  
发展决策 ..... 181
62. 制定决策单凭经验 ..... 184
63. 单纯运用直觉进行决策 ..... 187
64. 恐惧于别人的失败，主动退出 ..... 190
65. 盲目制定降价决策 ..... 193
66. 因决不负债而错失良机 ..... 196
67. 只重市场不重技术 ..... 199
68. 扩大市场时，不善找代理人 ..... 202
69. 盲目放弃熟悉的行业 ..... 205
70. 开发决策不考察地理条件 ..... 208
71. 企图以一个客户维持企业生存 ..... 211
72. 不按消费者需求制定决策 ..... 214
73. “船小乱调头”的经营决策 ..... 217
74. 盲目制定诋毁他人的竞争决策 ..... 220
75. 制定“任人惟亲”的用人决策 ..... 223
76. 轻易相信参考人意见的用人决策 ..... 226
77. 只雇用观点相近的员工 ..... 229
78. 绝不雇用比自己强的人 ..... 232
79. 用“高价”人选填补“低值”职位的  
雇用决策 ..... 235
80. 认为女人太情绪化，不能  
应付压力 ..... 238

81. 只录取具有同类型经验的应试人 ..... 241
82. 个人偏见主宰用人决策 ..... 244
83. 过于迷信市场调查在决策中的作用 ..... 247
84. 决策时不进行市场调查 ..... 250
85. 一味跟着消费者的感觉走 ..... 253
86. 制定决策时, 对决策兑现过程忽略不计 ..... 256
87. 决策时过于注重对手的所作所为 ..... 259
88. 相信市场已饱和进入产品过剩时代 ..... 262
89. 认为新产品都会失败, 拒绝制定新产品  
开发决策 ..... 265
90. 品牌延伸时, 不注意保护自己品牌的特点 ..... 268
91. 决策时, 相信品牌名称适用任何产品 ..... 271
92. 宣传决策盲目“求全” ..... 274
93. 不注重产品包装的经营决策 ..... 277
94. 经营决策重量不重质 ..... 280
95. 认为市场细分可一步到位 ..... 283
96. 掉进产品概念测试的陷阱的决策 ..... 286
97. 一味进行优惠政策的经营决策 ..... 289
98. 制定价格决策时, 认为价格优势就是  
低价格 ..... 292
99. 过于迷信明星效应的宣传决策 ..... 295

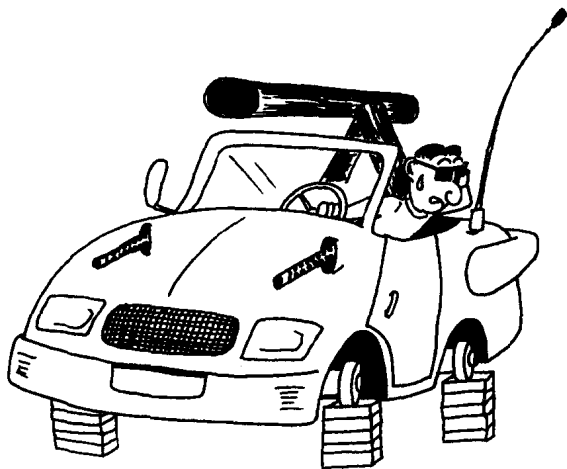
- 100. 制定进攻决策时，认为广告量占有率  
    决定市场占有率 ..... 298
- 101. 随意转让品牌使用权的经营决策 ..... 301

## 1 技术决策只追求 先进性不注重适用性

开发新产品时，一向注重以技术为重的你认为，只有追随高新技术的决策才能使产品别具一格，更接近顾客需要。因此，当企业的支柱产业走上正常的运行轨道后，丝毫不松懈的你，立即决定开发新产品。面对众多的待开发项目，你“冷眼”选了一段时间，发现就那个以技术量“精实”著称的项目最可人儿。而公司内却因此出现了强烈反对的声音，认为你应实际一点，将开发项目定位于低成本的，通过对现有生产线进行一定的技术改进即可实现的项目。而认为项目技术性含量越高越好的你，却果断拍板，制定精美的技术开发决策。伴随着你对高新技术的“深情热恋”，新产品终于诞生了。但其面世不久，新产品就因华而不实，功能博而不精、适用性差而楚歌四起。尽管你不甘心地厚着脸皮打了一段时间的市场“游击战”，最后仍无奈掩面退出。而那个曾让你骄傲一时的“精美”技术决策方案，则被你悄悄地弃于被人遗忘的角落。


## ❑ 错在哪里？

产品追求高科技含量无可厚非。但经营决策者在制定开发决策时，没有考虑周到。很多时候，灌满一肚子的“高”、“新”、“精”技术并不是让决策成功的“法宝”！它不能决定一切。这里的决策者在制定决策方向时，不仅过度迷信高新技术，将其理解为制定发展决策的绝对惟一的标准，并错误理解了高新技术自身价值和可利用价值，使决策的定位出现偏差，制造了脱离“适用原则”的新产品，从而奏响了决策失败的前奏。



### 走出误区:

经营决策者在制定开发决策时，要保持清醒理智，不要只沉醉于高新技术神秘的光环。事实证明，那是非常危险和愚蠢的。因此，决策者首先要注重的是高新技术的适用性，而不是先进性。在开发制定技术决策之前，决策者要认清它的可开发价值，让你所开发的技术对技术追随者有利，尽量减少它的风险。同时，要正确把握消费者需求方向，在满足消费者需求和产品技术含量之间寻求到最佳的平衡点，以让决策者的技术产品与消费者实现完美结合。让决策者的高技术想消费者之所想，为消费者之所需，这样的高新技术产品才能得到消费者的青睐，才能真正体现技术决策的价值。否则，如果产品不适用，再高新的科技，也不会被消费者所接受。到时，经营决策者的技术决策只能是“南柯一梦”。



高新技术不是让决策成功的“法宝”。



## 2

## 盲目转让技术

相信技术是获得竞争优势的一个重要来源的你，经过一番努力，成功组织起一个令你骄傲的科研开发小组。仅用了短短几个月的时间，这个科研开发小组就向你“奉”上两项市场潜力很大的技术项目，这让你不禁又喜又忧，因为以你现有的经济实力，只能开发其中一个项目。另一个怎么办？若搁置起来岂不白白地让“技术”流失掉，多可惜呀！你决定，将另一个技术专利进行拍卖，转让专利权。最后，为多挣点“外快”，以一笔不菲的转让费将这一技术专利贸然拍卖给一个业界同行。半年后，令你万万没想到的是，该同行无情地挥动着利刃将你击得一败涂地，成为你的市场竞争者。更具讽刺意味的是，该同行所挥舞的利刃就是你半年前拍卖转让的技术专利所开发出的产品。你为此所受的损失数目，早已远远超出了你曾获得的转让费。真是受利一时，反受其制。

### ❑ 错在哪里？

的确，技术转让常常是决策者增加短期利润的一种捷径，使经营决策者获得一定转让费。但是，技术转让决策更是一种风险决策。决策者在转让技术时因过于轻率，亲手为竞争者锻造了一把双刃剑，从而无形地为自己树立了不必要的竞争者，丧失了自己的竞争优势。如此一来，错误的技术转让决策反使决策者戕害其身，损失自己的长期利润。



### ❑ 走出误区：

决策者要确保自己在技术转让决策中降低风险，首先，在技术转让时应选择恰当的时间。另外，要有