

///
成功决策者必读书系



明智的决策是成功的一半

成功决策方略

决策者至关重要的锦囊

◎ 冯雪松 / 编著

Wisdom
of
Leaders

..... 海潮出版社

新经理人必读书系



成功决策方略

决策者至关重要的锦囊

◎冯雪松/编著

Wisdom
of
Leaders

海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功决策方略/冯雪松编著. - 北京:海潮出版社,2002

ISBN 7-80151-650-8

I. 成… II. 冯… 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 093658 号

成功决策方略

作 者:冯雪松

责任编辑:陈开仁

经 销:新华书店

开 本:880×1230 毫米 1/32 印张/10.75 字数/250 千字

印 刷:北京秋豪印刷有限责任公司

版 次:2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80151-650-8/C·59

印 数:8000 册

定 价:22.00 元

海潮出版社 北京西三环中路 19 号 邮编 100841

发行部:电话(010)66969738 传真:(010)66969749



作者的话

也许我们当中有很多人从电影电视里看过拍卖会，甚至还有人参加过拍卖会。但若非当事人，又有谁能体会拍槌落下之前那三声报数的漫长与紧张刺激呢？其实我们在作出每一个决策时也是如此，最难之处并不在于我们作出的是什么样的决策，而在于作出决策的过程。



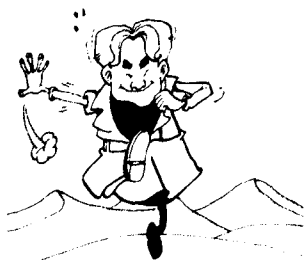
明天要做的事情很多，而我们的时间却总是不够用；

明天的目标总是很大，但能实现它的人却很有限。

还有比这些更让人感到矛盾与难办的吗？没有了。

尽管如此，我们还是必须作出决断——这就是决策。还有比这更容易理解的概念吗？也没有了。

因此，我们就要决定哪些必须先做，而哪些可以缓办。这些先后次序的决策，应该以什么为基础呢？是由我们自己来决定呢，还是由客观的压力所决定？无论如何，任务的大小需要调节到有足够时间去完成；也只有当我们有足够的人力去做时，我们的决策才可能是现实的。



我们参加竞拍并不是迫于谁的压力，而是因为我们知道拍品的价值值得我们那样去做，否则我们就会作出错误的决断。同样道理，如果是由压力而不是由我们自己来决定工作的优先顺序，那么，我可以预言，最重要的任务是最有可能被牺牲掉的。

将决策转化为行动的过程是最费时间的，在这种情况下，我们一般都没有足够的时间来实现这一过程。除非我们能够将一件任务转变成行为，否则任何任务都将无法完成。如果把它放在某一机构中去考量，那么就意味着，除非机构中人人都能将某一任务看成是自己的事情，人人都采用新的方法来处理旧的工作，人人都确认有必要承担新的任务，并将我们决定的任何一项新计划转变为我们的日常工作，否则任何任务都将完成不了。如果因为我们没有时间而忽视了上述情况，所有的工作和努力都会徒劳无功，而这正是由于我们不善于集中精神作出最佳决策所造成的必然结果。

如果是由压力来决定优先的工作，那么另一个可以预见得到的结果，就是我们无法作出任何决策。因为压力往往偏重于昨天的工作。有很多人认为决策工作都是为了创造明天，创造新局面，而不是为了解决昨天的困难，所以总是把决策工作一拖再拖。

如果高层领导让压力来决定次序，那么，他们就往往会忽略现有人力所不能做的工作，也就不会注意机构外的世界，也就失去了与真正产生成果的外部世界接触的机会。因为我们总是习惯屈从于压力，所以也就总是偏重机构的内部，总是偏重过去而忽视将来，总是偏重困难的克服而忽视机会的开拓，总



是偏重急功近利而忽视现实,总是偏重紧急的事务而忽视关键的工作。

我们的困难不在于确定哪件事情要优先考虑,因为那是比较容易做得到的,每个人都能这样做。真正的困难就在于将某件工作挪后,并坚持下去。

许多管理者都知道,决定缓办的工作,实际上就等于是将它放弃了。一个计划该办时不办,过了若干时候再提出来,恐怕已经错过时机了。一件在五年前就该做的工作,却推迟到五年后来做,这就是最大的失策。

英国维多利亚女王时代有一本小说,书中一对恋人,在21岁时应该结婚而没有结婚,直到他们38岁,男已鳏、女已寡,两人重逢时才结为夫妇。但那时他们已不再有年轻时的欢乐了。如果他们在21岁时结了婚,他们就能共同生活,共同成长。可是在17年以后,当他们各自都已经有了很大的改变,各有自己的一套生活方式时才结合在一起,当然会有很多的分歧了。

如果一个人在青年时代立志学医,但生活却迫使他从商,到50岁时已经是很有成就的商人了。如果他此时再回头学医,恐怕就很难完成学业,更不用说做一个名医了。当然,如果他有特别的动机,比如强烈的信仰,也可能会激励他学好医学。不然的话,学校的纪律和学习的艰苦肯定会让他忍受不了,而且医学又总是那么的单调和让人生厌。



再比如,某两家公司如果在六、七年前合并,现在应该已有相当的规模了。可是早先因为两家公司的总裁都不甘人下,致使合并被拖延到了六、七年之后,尽管这时两个总裁已经



退休,可这种“结合”也已时过境迁,恐怕对双方都不再是一件好事了。

一件工作因决定缓办而终于导致被抛弃,这对管理者来说也是一件不体面的事儿。

他们知道,某件工作并不致于非优先不可,而一旦决定将其缓办,则可能要冒很大风险。世事常常难以逆料,自己决定缓办的事,说不定就会被竞争者拔了头筹,谁也不愿冒此风险而落人口实。

同时,决定将某件工作挪后,也是一件不愉快的事情。因为我们决定缓办的某件工作,可能就是别人最优先决策的工作。列举一份最优先的项目单,同时每件事都做一点点,这样做自然是很容易的,也会使每个人都满意。但这样东一榔头西一拐杖的做法又极容易落得一事无成。

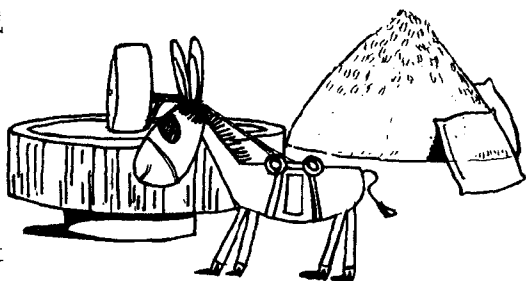
关于如何决策的问题,我们还会有一大堆话可说,但是决策何为优先和何为缓办的最重要因素,通常并不是来自明智的分析,而是来自于勇气。

下面是几条决策优先和缓办的原则:

1. 重将来而不重过去。
2. 重视机会而不重视问题。
3. 选择自己的方向而不追随别人的脚印。
4. 高目标,以求有非常的表现而不求安全和易做。

科学家们的许多研究情况表明,他们的成就较多地是依靠他们追求机会的勇气,而不是依靠他们的研究能力。当然,我们不能把自己的决策成就与爱因斯坦、玻尔、布朗克等天才科学家的非凡成就相提并论。科学家们在选择研究课题时,如果

着眼于选择容易成功的课题,而不着眼于选择富于挑战性的课题,那么,前者即使能够成功,其成就也是有限的。他们的名字



可能会在别人论文的注解中出现,但是却没有一条科学定律或新概念会用他们的名字命名。成就属于那些以机会作为决定因素优先选择课题的科学家,属于那些将其他因素作参考,而不作为决策因素的科学家。

同样,在企业经营管理过程当中,成功的公司并不是那些依赖原有的生产线来开发新产品的公司,而是那些以革新技术、革新管理、革新企业为目标的公司。

一般说来,小的创新和大的创举一样,同样是有风险的、艰辛的和不确定的。将机会转化为决策成果,要比解决旧问题更具有前瞻性,因为后者仅仅是恢复昨天的平衡。

在对问题的优先和缓办作出决策以后,还必须按照现实情况来检查和修正。比如说,各种变化着的事件绝不允许经营者对他原来决定优先的工作一成不变。事实上,在完成优先工作的过程中,应该优先的和应该缓办的工作之间,也总是变化着的。在这个世界上还没有什么一成不变的决策依据。

卓有成效的管理者总是集中精力在当前的某一决策上,而不轻易同时从事多项决策,这样的决策才有把握。



目 录

第一回合 拨开云雾见日头

- 马儿哎,拉着火车哎!/3
- 你今天上网了吗?/6
- 从纷繁中理出头绪/12
- 任尔东西南北风/14
- 信息时代的“淘金者”/19
- 你说吧,我听着呢/23
- 云深不知处,只在此山中/25
- 螺旋式上升/28
- 做下属的“教练”/32
- 水有水路,棋有棋路/34

第二回合 你的热情,我的泪

- 你要把握事实真相/39
- 你清楚什么是大事吗?/42
- 什么都想抓,什么也抓不着/51
- 饭还得一口口吃/54
- 先拣西瓜,后拣芝麻/56
- 小题目也能作出大文章/59
- 点住问题的穴道/62



起了个大早,赶了个晚集/64

杀鸡用不着牛刀/66

非此未必即彼/73

惟一正确并不一定正确/77

两好儿合一好/80

别没事儿找事儿/83

留神特例陷阱/86

第三回合 看我,再看我把你喝掉

瞪大眼睛看,伸长耳朵听/93

外面的世界真精彩/96

不能随心所欲/99

中看不中用/103

“千里眼”与“顺风耳”/106

小心“灯下黑”/110

第四回合 别戴着眼罩转磨磨

找个台阶也未必下得来/119

别在经验里转圈圈/121

别把脖子伸太长了/124

哎呀,怎么把这个漏掉了呢? /128

对目标模糊没好果子吃/130

把握“必要”和“需要”/132

哇,我看清楚啦/134

放手让下属去干/137

不要失去目标哟/139



第五回合 风光无限在险峰

- “学院派”的饭碗很不稳当/143
有时,也不能按常规办事/145
决策需要有个性/147
走自己的路,让别人说去吧! /151
一个“新”字在心头/154
另起炉灶新开张/156
重拳出击就是保护自己/158
异想天开/161
别让框框框死你/164
就当是松一松筋骨吧/167
没有风险哪来效益/170
千万不能碰运气/175

第六回合 过了这村儿就没那店

- 石头不搬,照例不会自己跑掉/179
机不可失,时不再来/182
手里没有市场/186
还有那么傻的兔子吗? /192
该出手时就出手/200
决策要靠自己出/207
谁来给我们带路? /209
两人之间什么最短/212
最快的速度就是适速/215
小心快鱼吃慢鱼/217



当断不断,反受其乱/219

防微杜渐 果断处理/222

不能头痛医头脚痛医脚/226

会面临绝顶 一览众山小/228

小心被鱼儿钓走罗/230

千万不要忽略潜在问题/234

吃不香睡不着,那太好了! /236

第七回合 狂欢过后,麻烦来了

太自信,一当机就真的断了/241

认识你自己/246

别让到手的鸭子飞了/249

拧胳膊拧腿拧不过事实/251

绿水长绕青山转/253

钉子往哪儿钉/255

吃着碗里的瞅着锅里的/256

要“翻船”,怎么办? /259

别硬往枪口上撞/262

不是孙猴子,别钻牛角尖/265

还是中间好/267

科学决策有方法/269

先想坏的,好的接踵就来/272

“板”并不好“拍”/274

防止牵强附会地决策/275

一次不行就多跳几次/278

第八回合 还得来点真格儿的



决策之前,先做准备/283
面包会有的,效益也会有的/286
先有想头,后有彩头/289
没有行动,决策就没有功效/291

第九回合 来一场“头脑风暴”

让哼哈二将离决策远点儿/295
道儿越走越宽,理儿越辩越明/297
换位思考,防止先入为主/301
把目光往下移/303
好就好在它是一本反面教材/308
当一回乐队指挥/310
集体决策的陷阱/315
有劲儿你就往一块儿使/319
圆桌骑士/321
化解冲突,追求卓越/327

目

录



5

第一回合

—— 拨开云雾见日头

许多问题云封雾罩的，让你看不清真相，尤其是在这个信息爆炸的年代，如果你没有一点扒光令你眼花缭乱的“阿拉伯式”的层层包裹的能力，还真无奈它何！



其实，等扒光所有附属件之后，事情并不像我们当初以为的那么下不了手。关键要看你的真手段能不能拿得出来：

一是电脑辅助决策技术，让你“轻松一点，胜人一筹”；

二是情报分析技术，有个比电脑还条理清楚的脑瓜儿。



马儿哎，拉着火车哎！

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了。

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、错误率少的电脑不用，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像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技能。这些工具能武装、开发和引导人的想像力。

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,它们能使所作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,经理才能对企业作出最大的贡献,才能对自己实行自我控制。在向股东、税务当局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