

决策力

管理就是决策。

赫伯特·西蒙
(Herbert Alexander Simon)
经济学家、决策管理大师
诺贝尔经济学奖获得者

林伟贤◎著

健力宝

因决策失误迅速衰落

德隆

因决策失误而衰败

柯达

因决策失误挥别昔日辉煌

阿迪达斯

因决策失误丧失多半市场

诺基亚

因决策失误导致诺基亚帝国的衰落

IBM

因决策失误曾造成两年内五度大批量裁员

.....

在企业所有的损失中，因决策失误造成的损害约占75%；
世界上每100家破产倒闭的大企业中，85%是因为领导者决策不慎。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

决策力

林伟贤◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

决策力 / 林伟贤著. —北京: 北京大学出版社, 2013.5

ISBN 978-7-301-21919-5

I. ①决… II. ①林… III. ①企业管理—经营决策—案例 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 004944 号

书 名: 决策力

著作责任者: 林伟贤 著

责任编辑: 宋智广 刘照地

标准书号: ISBN 978-7-301-21919-5/F · 3477

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: sgbooks@126.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 57421655 出版部 62754962

印 刷 者: 北京佳顺印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.25 印张 154 千字

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 **电子信箱:** fd@pup.pku.edu.cn

人人都需要决策，决策无处不在。

人们在做任何事情之前，都会有所考虑、有所分析，然后才会决定该如何做。从生活方面而言，这样的过程叫作选择，而从管理学的角度来讲，这个过程就叫决策。

关于决策，有很多需要讲述的问题，古今中外许多研究决策的管理学大师，诸如美国管理学家和社会科学家赫伯特·西蒙、有“现代管理学之父”之称的彼得·德鲁克、被誉为“竞争战略之父”的美国哈佛大学教授迈克尔·波特等，都用自己的智慧为决策力的产生和发展做出了巨大的贡献。

的确，决策涉及方方面面的问题，这包括决策者的风格特质、决策实施的对象、决策的执行人、个人决策与群体决策、决策中的差异化策略管理、决策的盲点和误区，等等，而要想将这些问题都处理好，那就要看管理者的决策力了。

决策力，顾名思义就是做决策的能力，是指管理者对某件事拿主意、做决断、定方向等的综合能力。有了这种综合能力，管理者在做任何决定之前，都会以相关的科学理论和方法为依据，做出的决策才会更加切实有效。

■ 决策力

近几年，随着时代的进步和经济的发展，社会上关于决策力的讨论越来越多。毕竟时代的变化、竞争的激烈，使得越来越多的领域不得不开始注意人员决策力的问题。而且因为工作需要，许多领域对人员的决策力还有了高标准、高要求。这无疑给了管理者们一个信号：为了更好地立足于社会，赢得发展的机遇，提高个人决策力已经刻不容缓！

具体而言，管理者应该采取怎样的方法来提高自身的决策力呢？

首先，了解与决策相关的一些基本理论知识。比如，弄清楚什么是决策、制定决策的方法有哪些、做决策时应该注意的盲点和误区，等等。其次，结合实例，对照自身，找出最适合自己的提升决策力的方法。最后，就是将所学运用到实际中来。

而这本书，正是应对了读者这种渴望提升决策力的心理。书中详细介绍了有关决策力的方方面面的内容，其中还引用了许多商界经典案例。通过对案例的分析，以及所给出的参考方法，读者可以很轻松地找到开启自身决策力的金钥匙。

《中国人的优势谈判》

更适合中国人的逻辑与谈判思维



有人通过谈判，用 14 万元的价格租下了开价 32 万元的办公室；通用汽车的采购部经理，上任半年，就通过谈判为公司节约 20 亿美元；……

但，你是谈判达人吗？

林老师完美打造了中国人的优势谈判理论体系。书中丰富的理论和大量真实的案例，揭露了谈判中的各种游戏规则和谈判中的各类技巧与机关，从而让读者在谈判中应付自如。

该书内容精炼，技巧实用，紧贴中国人的实际，是中国人学习谈判谋略的最佳读本。

作者：林伟贤 定价：38.00 元 ISBN：978-7-301-20821-2

《赢销有道》

首次披露林伟贤卓绝销售力背后的秘密



住邦房屋如何用 7 家店做出对手 50 家店的业绩？同样是便利店，为什么 7-11 这么成功？亚洲第一药房黎炳沛是如何服务客人的？……

林老师将营销理论融入到实战中，用大量的案例将读者带进有趣的营销世界，并阐述了很多实用的营销策略和技巧，如：让客户离不开你、增加潜在客户的 18 种方法、5 招让回头客青睐你，等等。

通过这本书，你可以轻松地掌握营销前的布局、营销中的策略。这是一本读了就能用的营销实战手册。

作者：林伟贤 定价：38.00 元 ISBN：978-7-301-20823-6

《生意从创意开始》

创意，让你的企业与众不同

告别竞争的惨烈无序

玩味经营的柳暗花明



这是一个创意的时代，是知识经济发展到一定阶段的必然结果。创意已经与企业的生存和发展密不可分。

书中分析了大量创意为企业带来商机和利润的成功案例，并归纳其中的规律，总结出一些可供参考的标准。书中详细阐述了创意方法、创意产品、创意营销等，让读者在愉快的阅读体验中掌握产生创意、运用创意的理论、方法和技巧，用创意赢得生意，实现企业的腾飞。

作者：林伟贤 杨屯山 定价：39.00 元 ISBN：978-7-301-20994-3

善读书使企业管理者如虎添翼，中国“管理教父”海尔张瑞敏说，是管理大师德鲁克的一本书启发和成就了海尔“日事日毕，日清日高”的“日清工作法”管理体系。

可书太多太滥和时间精力有限，让企业管理者望书却步，读书成了食之无味、弃之可惜的“鸡肋”。

现在问题解决了！

国内首创：



阅·幸福 学习文化解决方案

三大特色价值、三种特色用途、两大超值赠品

价值 1 只读对的书——阅读咨询报告

读错书是时间和精力的最大浪费，乱读 1000 册，不如读对 10 本书！

从企业战略、岗位职责和个人能力及兴趣出发，量身定制的“阅读咨询报告”打造整体阅读方案，从需求出发而读书！

价值 2 帮您读好书——视读本、精读本

“视读本”：专家 1 小时讲解好书精华要点，看视频、听声音，读书就这么简单！

“精读本”：20% 的文字足够讲明作者要点，利用 80/20 法则专家帮你读，省出 80% 的时间。

价值 3 养成好习惯——每月配送、定期评估

持续 21 天的行为养成一个习惯，罗马不是一天建成的，好习惯是逐渐养成的。

用途 1 员工用（企业版）——让福利更激励

企业阅读文化福利礼包：

员工岗 2500 元：咨询报告 1 套，定制岗位好书 24 种，视读本、精读本 12 套

干部岗 3000 元：咨询报告 1 套，定制岗位好书 30 种，视读本、精读本 12 套

高管岗 3500 元：咨询报告 1 套，定制岗位好书 36 种，视读本、精读本 12 套

用途 2 自己用（个人版）——好书不用读完，一段话有收获，这点投入就超值了

精英版 2980 元：咨询报告 1 套，不限主题好书 24 种，视读本、精读本 12 套

管理版 3980 元：咨询报告 1 套，管理主题好书 36 种，视读本、精读本 12 套

总裁版 4980 元：咨询报告 1 套，总裁主题好书 48 种，视读本、精读本 24 套

私人书房版 49800 元起：定制服务（咨询报告 2 套，商业、管理、文化、生活经典好书新书，视读精读工具包 48 套）

用途 3 客户用（礼品版）——最珍贵的是送礼人的用心

每月配送，1 年 12 次的文化关怀，根据客户需要定制，以送礼人的名义送出。

现在购买，还有两大超值赠品

赠品 1 全年阅读情报服务（价值 1000 元）

赠品 2 精致阅读文化礼盒（价值 680 元）

§ 第1章 人人需要决策 / 1

第1节 决策无处不在 / 3

第2节 管理就是决策 / 8

第3节 提高做决策的能力 / 13

第4节 决策错误甚于贪污 / 19

第5节 好决策的“生命”长于决策者的生命 / 25

§ 第2章 决策者的风格特质 / 31

第1节 决策者的三个角色和应具备四个基本条件 / 33

第2节 决策者的风格及决策特点 / 40

第3节 成功决策者的六个重要特质 / 48

第4节 做出最优决策的前提 / 55

第5节 怎样做优秀的决策者 / 61

§ 第3章 高效决策的关键 / 69

第1节 决策的成本及分析种类 / 71

第2节 正确决策的必然性和偶然性 / 77

第3节 完美的决策需要“灵活” / 81

第4节 决策前的思考 / 87

- 第 5 节 西蒙的决策三步骤 / 93
- 第 6 节 IBM 的最佳决策五步骤 / 99

§ 第 4 章 差异化策略管理 / 107

- 第 1 节 有关差异化策略的方方面面 / 109
- 第 2 节 迈克尔·波特谈有效决策的五大特点 / 117
- 第 3 节 对策略的三种误解 / 124
- 第 4 节 根据五个重要因素来制定差异化策略 / 129

§ 第 5 章 决策的盲点和误区 / 135

- 第 1 节 决策过程中的四大盲点 / 137
- 第 2 节 决策分析的三大误区 / 143
- 第 3 节 认清三大决策陷阱 / 148
- 第 4 节 如何“做好”决策 / 153

§ 第 6 章 群策群力新思维 / 159

- 第 1 节 人们支持自己参与的事情 / 161
- 第 2 节 不应该让所有问题都层层呈报 / 166
- 第 3 节 群体决策如何应对棘手问题 / 171
- 第 4 节 慎重应对群体决策的弊端 / 177

§ 第 7 章 决策创造新未来 / 183

- 第 1 节 影响现代商业发展的 19 个决定 / 185
- 第 2 节 伟创力的成功——做对的决策 / 197
- 第 3 节 Inditex 集团决策者的赢招——与众不同 / 200

第1章

人人需要决策

决策对我们每一个人来说都不陌生，人人都需要决策。现实生活中，当我们遇到事情的时候，总是要想解决办法，办法想出来之后我们还要进行分析、选择，这个过程事实上就是决策。决策不仅仅是商业中的事，生活中也处处有决策。

第1节 决策无处不在

● 人人需要决策

作为领导科学和管理科学中的一个极为重要的概念，“决策”一词最早出现在美国。后来，经过日本、德国、苏联等国学者的发展，它的内容逐步丰富和完善起来。

20世纪30年代，美国学者巴纳德最先把“决策”这个概念引进管理学中。他认为：决策对组织系统具有直接指导性；它是由组织中的管理者、领导者制定的。1947年，美国管理学家、决策科学的创始人之一西蒙，第一次系统地提出了行政管理学中的决策理论。西蒙指出：决策是一个系统的、完整的、动态的过程，有其独特的基本属性——自我规定性，这是决策者自己所界定的。

而就“决策”的基本含义而言，是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式进行选择或调整的过程。它有“动”和“静”两层意思：从“动”的方面来理解决策，就是“做出决定”；而从“静”的方面来理解，就是指已形成的“决定”“政策”。当然，除此之外，决策的概念还有更为丰富、具体的含义。事实上，对决策的正确定义，离不开对人们的决策活动的分析。因为，人类活动从始至终都离不开决策。任何

决策力

人做任何事情之前，都必先在头脑里做出决定。这种做决定的能力，是人的意志自由的表现。人们之所以可以相对自由地行动，就在于我们能根据对客观规律的必然性的认识来作出选择，这就是我们所说的决策。

可以说：决策无处不在，人人都需要决策。

或许，有的人会认为：“我又不是老板，也不是企业的管理者，根本就不需要去决策什么，只要按照上级的意图去做事就可以了。”事实上，这种观点是错误的。因为决策不仅仅是针对公司和国家的，更是针对每一个人的。每个人每天从早上起床开始就在做决策，要考虑早上穿什么衣服、吃什么饭，然后决定一天的行程安排等。哪怕是你仅仅执行上司安排的任务，也需要对某些具体问题做出决策。也就是说，每一个人随时随地都在做决策。

生活中的决策

有一个意大利人，他想要移居到加利福尼亚。他觉得那里有更好的商机在等着他，而且他对自己的未来充满信心，觉得自己能够成功。但是，这样他就得跟自己的妻子和两个女儿分开至少5年的时间。他该怎么办呢？之后，经过反复的思考，以及向他人请教，他觉得自己不能错失女儿5年的成长过程。于是，他决定带着自己的妻子和两个女儿一起搬到加利福尼亚去。

一位女士抱怨说：“我的丈夫准备到圣地亚哥工作，他可能会在那里待上一年，甚至更长时间。然后，公司会给他升职，把他调回旧金山海湾地区的总部工作。我不知道自己是应该卖掉在旧金山的房子，跟随丈夫一起搬到圣地亚哥，还是应该待在旧金山的家里等他回来。”

后来，她向国际知名的商业谈判大师罗杰·道森寻求帮助，得到的回答是：“如果你还想要这份婚姻，就应当立即搭乘下一班飞机飞往圣地亚哥。”因为，如果她贸然决定让丈夫一人离开，独身一年的话，那么他们的婚姻很可能就会走到尽头。

通过以上这两个小案例，我们更可以肯定这个理论：人人都需要决策。

的确，决策和每个人都息息相关，为此我们应该对决策多一些了解，看看它都具有哪些特征。通常，决策的特性包括：预见性、选择性、主观性、可行性、目标性和满意性等。下面讲一下前四种决策特征：

1. 预见性

做决策时，需要人们立足现实同时又面向未来，而未来又是一个未知的领域。可是，人们不甘心在未知领域面前无所作为，所以就希望自己的能力对未来作出判断，以现实作为通向未来的起点，从而把握自己行动的方向。这时，他们在做决策时就会根据现有的知识和经验进行预测了。

2. 选择性

对未来进行预测时，需要应对多种可能性，而人们能付诸实践并采取行动的，只是其中的一种。所以，人们在做决策的时候，就要根据现有的条件做多项选择题了。

3. 主观性

因为做决策的主角是人，所以就必然会受到人的主观因素影响。虽然，我们在对未来的多种可能性做选择时，主要是根据现实的客观条件来定，但是这决不能使我们否定决策中人的主观作用。作为决策者的人是一个复杂的

系统，一般具有自己的偏好、价值标准等特点，而这些特点都有可能成为影响决策结果的重要因素。

4. 可行性

现在的决策，是对现实和未来的一种设计、选择，是指导、控制实践活动的准绳。因此，在做决策时我们必须考虑实施的可行性，研究决策实施环境的变迁、组织系统内部的变化以及决策管理者与执行者的利益和积极性。而面对不同的决策对象、决策环境，决策也要有相应的变化。

● 领导者做决策的必要性

决策人人都需要，而领导者对于决策，则是更需要特别关注的。相对来说，一个不会决策的老板只能将公司发展到哪里算哪里，而会决策的老板则总是有思路、有方法、有步骤、有策略，即有好的决策，把公司做大做强。因而，企业的领导者要了解做决策的必要性，在日常生活中多学习一些科学决策的方法。

1. 决策可以造就人生

领导者之所以要重视决策，最大的因素就是决策可以造就人生，有时候一个小小的决策，就能使一个不名一文的穷小子摇身一变而成为商界大亨。

商界情景回顾

伊西德罗·费恩是La Caixa公司的董事长，一直被人们公认为是西班牙金融界最具影响力的人物之一。

伊西德罗·费恩生于加泰罗尼亚农村，小时候随家人迁往巴塞罗

那一个工人阶层聚居的郊区。从13岁起，他就在自行车修理铺打杂，之后靠自己的能力艰苦学习文化知识。

在一个傍晚，他来到 Banco Atlántico 在巴塞罗那的总部，闯进首席执行官吉勒莫·巴尼亚雷斯的办公室，说服对方聘用自己在银行工作。这次决定，可以说对他的一生产生了至关重要的作用。他于1982年加入总部在加泰罗尼亚的 La Caixa，担任副首席执行官一职，2007年升任董事长。就这样一个小小的决策，让他有机会把金融知识学到手，从而成了后来家喻户晓的金融界大亨。

从这个故事中，我们可以看出：决策确实能够造就人生。如果不懂得如何做决定，那么伊西德罗·费恩可能永远都只会是一个给别人打工的小职员。

不懂得做决策的人，不仅无法清晰地思考，而且还会妨碍他去理清自己的真实感受，更无法很好地理解自己。所以，我们就不会去造就成功的机会，即使机会主动来到我们面前，我们也无法通过理智的决策对其进行把握。人生不能没有决策，领导者要想使自己的人生往更好的方向发展，就更不能忽视决策的重要性。

2. 决策是生活的基石

生活中，每个人都需要一些事物来激发自己的能力，没有这些事物的激励，我们根本就不知道自己到底行不行。如上述案例中的伊西德罗·费恩，如果没有决策作为他生活的基石，那么他也不会突然萌发改变自我的想法。

当然，并非只有重大的决定才会影响我们的生活。我们每天都会作出上百次决定，每个小决策几乎都会对我们的生活产生一定的影响。我们迄今为

止所得到的一切——成功或失败，都可以追溯到我们之前所做的决定上。有时候一些决策是正确的、辉煌的；而有时候一些决策是错误的，甚至会带来灾难性的后果。所以说，有了决策，我们的生活才有了希望和动力。

据美国管理协会做的一项调查表明：美国的商业人士作出正确决定的概率只有 50%。这充分说明一个道理，那就是哪怕只有 50% 的正确决策率，美国人的经济仍然能够取得巨大的成功，这就是决策的力量！

所以，做决策对于领导者来说是十分必要的。而时时处处做决策，时时处处思考做出正确的决策，更是每一个领导者不容忽视的问题。

点石成金

不做决策比错误的行动更糟。

——美国第 38 任总统 杰拉尔德·福特 (Gerald R. Ford)

第 2 节 管理就是决策

管理就是决策，决策是管理的中心。

这是研究现代管理学并获得诺贝尔奖的赫伯特·西蒙教授提出的观点。的确，决策是贯穿于整个管理过程中的，它存在于一切管理领域。决策不仅能够确定管理的方向和目标，还能达到管理目标提供行动方案，同时还能优化方案，尤其是在企业面对挑战、遭遇复杂的生存环境时，管理者更应该审时度势、统观全局，及时做出反应和决断。