

【时代光华·实践家商学院】

# 决策力

林伟贤◎著

管理就是决策

——诺贝尔经济学奖得主 西蒙



VCD

随书附赠光盘

北京大学出版社





# 决策力

林伟贤 著

北京大学出版社



**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,2006.6

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10816-8

I. 决… II. 林… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 066804 号

**书 名: 决策力**

---

著作责任者: 林伟贤 著

责任编辑: 秦 雯

标准书号: ISBN 7-301-10816-8/F · 1411

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11 印张 130 千字

2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 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 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# J 前言

UECELI

---

人的一生，就是决策的一生！

我们无时无刻不在做决策：从个人决定要不要赴约，到国家要不要实施某种经济政策，我们今天所拥有的一切成就，都是之前无数个决策累积的结果！有偈语云：“欲知前世因，今生受者是；欲知来世果，今生做者是！”每一个起心动念之间，都会为我们带来无数难以预料的结局，决策的智慧与能力，也因此变得非常重要。

最近几年来，许多书都在讨论“执行力”，一时之间，执行力成为显学，这对企业界来说固然是件好事，但同时也有隐忧！因为执行力固然重要，执行之前的决策更为重要！很多团队拥有绝佳的执行力，但之前的决策是错误的。试想，错误的决策加上超级的执行，是否反而会让企业误入歧途更深、面临更大的危机呢？因此，我非常认真而专注地撰写本书，目的就是希望大家不要再为错误的决策而付出高昂代价，有时甚至是毫无机会弥补的代价！

管理大师彼得·德鲁克曾说：“管理就是预测。”而正确的预测则是来自于正确的决策！质量管理大师爱德华兹·戴明博士也曾说过：“每一个程序都有一个起点和一个终点。如果你将重点放在该



程序前面的15%，保证程序的正确，那么你至少能保证获得期望中的85%的产出，只要专注于任何事物的第一个15%的部分，剩下的85%就不费力气了。”而正确做决策就是这最重要的15%，15%的决策力对了，85%的执行力就没有问题了；相反，如果15%的决策力错了，那么就算85%的执行力都对，也是无法实现目标甚至会适得其反的！

决策错误比贪污可怕，而正确决策的关键是具有智慧的决策者！我经常提到：“聪明的人看别人做什么，有智慧的人看别人怎么做！”没有人是天生的决策高手，也没有人可以永远正确地做决策，但是每个人都可以通过系统的学习，循序渐进，成为一个能够真正掌握决策的关键因素，而非只看决策表象的高水平决策者！

任何决策都需要考虑到长期而非短期的效应。急功近利、见识短浅的人，往往容易陷入自以为是的循环，在决策上一错再错；相反，讲信求义、高瞻远瞩的人，则经常是最后真正的赢家！有很多今天看起来非常伟大的决策，在当时往往是绝大多数人所无法理解甚至强烈反对的，但也正因如此，才让决策力显得如此重要！

我自己也有一个令很多人无法理解的决策，但我深信这必将是一个影响深远的决策，那就是我在2005年时宣布了四年内完全离开商业演讲与培训讲台的决定！当我做出这项宣示后，海内外各家分公司的同仁、教育培训业同行以及我们广大的学员，没有一个人相信我，甚至还出现了各种谣言与负面的信息！但是到了2006年，怀疑的声音渐渐消失，肯定的声音逐渐出现了，我们公司内部发起的“解放林伟贤，成就实践家”运动，也正如火如荼地展开。

我为何会做出上述决策呢？首先，我积极面对“教育培训业过度个人英雄主义、偶像崇拜式的造星运动是无法系统化的”最大挑战！其次，预见到“实践家”如果无法建立系统化的运作平台，将会

在几年后遭遇淘汰的命运！然后，做出了 108 位讲师与 20 位总经理的全方位发展规划，也预见建立更大平台之后的“实践家”永续经营的巨大影响！最后，落实到我们每天的行动中，使海内外同仁一条心，为建立起华人世界最专业的教育培训集团而行动到底！

非常感谢博雅光华对我的信任，让我可以继《商道》、《创新中国》之后，继续出版《决策力》；感谢实践家知识管理集团遍布海内外的全体同仁，谢谢你们一路走来，包容了我无数错误的决策，让我有机会从中学习，从中总结，并能在今天出书把我的心得与大家分享！更感谢每一位读者朋友的支持，让我们可以教学相长！

最后，我们要恭喜您，就在您买下这本书时，您已经做出了一个最正确的选择，最具智慧的决策！

林偉賢

# J 目录

UECELI

---

## 前 言 1

## 第一章 人人需要决策 \ 1

- ◆ 人人需要决策 \ 3
  - ◆ 管理就是决策 \ 3
  - ◆ 做决策的能力最宝贵 \ 5
  - ◆ 决策错误比贪污更可怕 \ 6
  - ◆ 好决策的“生命”可以超过决策者的生命 \ 7
- 

## 第二章 高效决策的关键 \ 11

- ◆ 决策的三种成本 \ 13
- ◆ 决策分析的种类 \ 14
- ◆ 西蒙的决策三步骤 \ 16
- ◆ IBM 的最佳决策五步骤 \ 20
- ◆ 德鲁克的决策六步骤 \ 27
- ◆ 坚信决策是要“做对” \ 31
- ◆ 没有调查就没有发言权 \ 32

- ◆ 决策可能来自灵机一动的创意 \ 33
  - ◆ 尽量不做不必要的决策 \ 34
  - ◆ 不要优柔寡断 \ 36
  - ◆ 决策要避免朝令夕改 \ 37
  - ◆ 决策可以进行修正 \ 38
  - ◆ 决策也要与时俱进 \ 40
  - ◆ 决策要民主，执行要独裁 \ 40
  - ◆ 经典案例一：伟创力的成功决策 \ 41
  - ◆ 经典案例二：中国建设银行上市案 \ 44
- 

## 第三章 决策者的风格特质 \ 47

- ◆ 高层主管的角色 \ 49
  - ◆ 决策者需要具备的四个基本条件 \ 50
  - ◆ 做出最优决策的前提 \ 52
  - ◆ 决策者的四种风格 \ 57
  - ◆ 不同性格的决策者有不同的决策特点 \ 60
  - ◆ 决策风格的不同可能导致冲突 \ 65
  - ◆ 如何与不同风格的决策者相处 \ 66
  - ◆ 成功决策者的八个重要特质 \ 68
- 

## 第四章 差异化策略管理 \ 73

- ◆ 决策管理的四大方面 \ 75
- ◆ 迈克尔·波特谈有效策略的五大特点 \ 78

- ◆ 对策略的五种误解 \ 82
  - ◆ 策略差异化的重要性 \ 84
  - ◆ 策略差异化的六个途径 \ 85
  - ◆ 通用公司的策略三步骤 \ 88
  - ◆ 制定差异化策略需要考虑的五个重要因素 \ 90
  - ◆ 差异化策略需要四个方面的配合 \ 94
  - ◆ 经典案例：耐克公司 \ 96
- 

## 第五章 决策的盲点误区 \ 101

- ◆ 决策的三大陷阱 \ 103
  - ◆ 决策过程中的四大盲点 \ 104
  - ◆ 决策时容易受到的五大诱惑 \ 108
  - ◆ 决策分析的五大误区 \ 110
  - ◆ 通过情境模拟避免决策失误 \ 112
  - ◆ 错误决策十大案例 \ 115
- 

## 第六章 危机决策成转机 \ 121

- ◆ 应对危机的 CRISIS 决策六步骤 \ 123
  - ◆ 经典案例一：台塑集团 \ 125
  - ◆ 经典案例二：味全与顶新 \ 127
  - ◆ 经典案例三：宏碁电脑 \ 129
-

## 第七章 群策群力新思维 \ 133

- ◆ 人们支持自己参与的事情 \ 135
  - ◆ 不应该让所有问题都通过层层呈报解决 \ 137
  - ◆ 区域性问题应由离问题较近的人员来解决 \ 139
  - ◆ 权力越集中, 决策风险越大 \ 140
  - ◆ 分享权力、智慧和金钱 \ 141
  - ◆ 组建“决策市场” \ 142
  - ◆ 如何处理棘手的决策 \ 143
  - ◆ 经典案例: 麦肯锡的成功之道 \ 146
- 

## 第八章 决策创造新未来 \ 151

- ◆ 影响现代商业发展的二十个决定 \ 153
- ◆ 为领航世界做关键决策 \ 163

# 第一章

## 人人需要决策





## 人人需要决策

人人需要决策。

有的人可能会认为，自己不是老板，也不是企业的管理者，所以不需要决策什么，只要按照上级的意图去做事就可以了。

实际上，决策问题不只是一个公司的问题，也不只是一个国家的问题，而是每一个人都必须面对的问题。每个人每天从早上起床开始就在做决策，要考虑吃什么早餐，穿什么衣服，决定一天的行程安排……就算是执行上级安排的任务，也需要对某些问题做决策。也就是说，人随时随地都在做选择，都在做决策。

## 管理就是决策

在管理中，决策很重要，重要到什么程度呢？1978年诺贝尔经济学奖得主赫伯特·亚历山大·西蒙(Herbert Alexander Simon)曾经说过一句话：“管理就是决策。”

变化带来问题，问题需要管理，管理就是决策。真正的管理者

其实就是一个决策者，因为管理者每天都在做这样或那样的决定，管理的过程也就是决策的过程。

## ◎ 案例

曾经制造亚洲金融风暴的美国华尔街著名投资家乔治·索罗斯非常看好中国市场。1997年索罗斯曾狙击马来西亚、泰国、印尼等国的货币，掀起亚洲金融风暴。他在中国投资了海南航空，先是将2500万美元投给海航，后来又将2500万美元投给海航新组建的新华航空控股有限公司。海航董事长陈峰带领海航从1000万元起家，12年间就将海航发展成资产达423亿元人民币的企业航母。

海航成功的关键在于做出了几个重要的决策：第一，努力将经营服务做到最好，用服务来取胜；第二，高层干部平均年龄40岁左右；第三，突破传统思路，不仅把海航当做航空业经营，还很早进入资本市场，以获取更多的资本和土地。为了取得国际资本的支持，陈峰曾“十进华尔街”，最终使索罗斯的高级经理们坚定了投资海航的信心，使海航成为中国34家航空公司中首家中外合资公司。

对于企业的领导者来说，让自己正确、有效地做对决策，才能创造基业长青，领导者拥有良好的决策力是企业成功的关键因素之一。

### 点石成金

管理就是决策。

——诺贝尔经济学奖得主 西蒙

## 做决策的能力最宝贵

很多人都有这样的经历：早上闹钟响了，该起床准备去上班了，可是还没有睡够，于是躺在床上进行一番思想斗争——是立即起床呢还是再多躺5分钟？选择了多躺5分钟，结果出门的时候就遇上堵车，一堵堵了20分钟，然后上班就迟到了……就是因为决定多躺5分钟，就要付出迟到的代价。

拿破仑说：“做决策的能力最难获得，因此也最宝贵。”能够当机立断，做出一个正确而可行的决策，的确不是一件很容易的事情。

### 点石成金

做决策的能力最难获得，因此也最宝贵。

——拿破仑

## 决策错误比贪污更可怕

一个正确的决策可以让一个人取得辉煌的业绩，而一个错误的决策则可以让一个人遭受巨大损失甚至失去一切。

### ◎ 案例

在2000年“福布斯中国内地富豪榜”名列第26位的原深圳政华集团总裁吴志剑，刚到深圳时曾以废弃公厕为家，靠捡易拉罐为生，一年后淘得第一桶金，净赚600万元……但是最终他却因诈骗而沦为阶下囚，由“巨富”变为“巨骗”。

决策错误比贪污更可怕。为什么这样说？对于企业来说，假设一个公司的会计贪污，至多贪污几十万元；但是如果一个老板做错决策，比如买错一台机器，损失可能就有100万元，聘用了一个不合格的经理，结果就可能给公司带来200万元的损失；而如果投资方向错了的话，可能会损失1000万元。如果一个国家的决策出现了失误，那么后果就更严重了。

我们处于一个变革的时代，很多事物都在变化，而改变就会产生问题，出现问题就需要管理，要管理好就需要决策好，决策之后还需要有效的执行。现在很多人都在强调执行力的重要，但是同样

也要看到，执行力的前面还有一个重要的“力”，就是“决策力”。

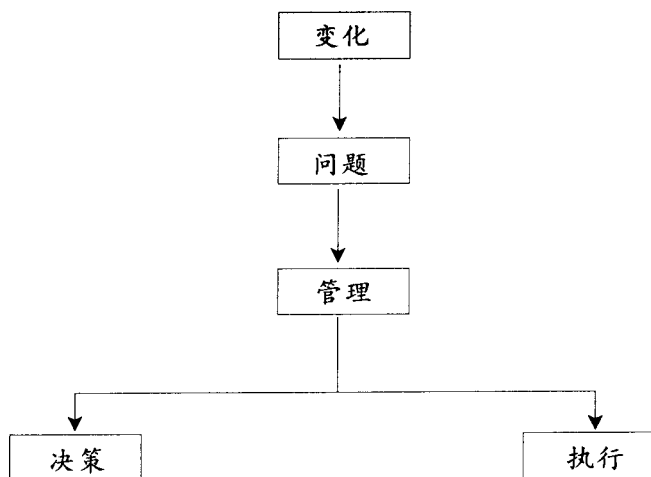


图 1-1 管理与决策

如果决策错误，那么执行力越强，企业就会更快地走向死亡。

## 好决策的“生命”可以超过决策者的生命

好决策的“生命”可以超过决策者的生命。如果一个决策是正确的，这个决策的效果和后续影响，可能比这个决策者存活的时间还要长。