

北京市哲学社会科学“十五”规划项目

有效决策

Effective Decision Making

说到底，领导过程是一个不断作出决策和实施决策的过程。一切领导活动都必须首先解决打算干什么，怎样干和怎样组织干的问题。而所有这些问题都需要通过决策来解决，从这个意义上来说，领导就是决策。

王鸿春 周 灿 / 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市哲学社会科学“十五”规划项目

有效决策

Effective Decision Making

王鸿春 周 灿 / 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

有效决策 / 王鸿春, 周灿著. - 北京: 企业管理出版社, 2006. 6

ISBN 7-80197-460-3

I. 有… II. ①王…②周… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 048489 号

书 名: 有效决策

作 者: 王鸿春 周灿

责任编辑: 丁 力

书 号: ISBN 7-80197-460-3/F·461

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/chs>

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: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm×1000mm 16 开本 20.75 印张 250 千字

版 次: 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

版权所有 侵权必究

决策的艺术

· 代序 ·

拿破仑说过“做决定的能力最难获得，因此也最宝贵”。在领导者的现实工作中，即使你掌握了各种信息，又拥有一屋子超级计算机，你仍然可能做出错误的决定。当我们研究了大量的决策案例后会发现，原来面对抉择时人们往往总是跟着感觉走，时常做出不符合实际的判断，与客观规律相悖。其实，一个好的领导者最重要的工作就是当他面对多种选择时能够系统地进行思考并作出一系列的准确判断，特别是重大的正确决定。我们通过对“有效决策”这一课题的深入研究，对“决策”的规律性形成了如下 18 条研究结果：

1、对害怕决策的人来说，领导者的工作不一定是他最适合的工作岗位。战略、策划、合作、投资、人事、财务、分配的好坏与最初的决策有紧密的联系。通常是，领导者的素质决定着他的决策素质。领导者的主要工作就是制定那些别人不能代劳的决策。

2、几乎没有哪种品质比决断力更容易使人联想到有效的领导力。尤其在面对危机或面临机遇时，人们总希望领导者能迅速、果断地采取行动，然后毫不动摇地坚持下去。其实，对一个领导者来说，最坏的决定是迟迟不作出决定。有一个所谓 70% 的解决办法，就是如果你只有 70% 的把握，你就要作出决定。尽管 70% 并不令人非常满意，但它有成功的希望，若你不作出决定就完全没有成功的希望。所以，最坏的决定就是当你该作出决定时却坐失良机没有作出决定。

3、决策是领导者行使权力的主要表现形式，决策权是所有权力的核心。那些有效的决策者们都有这样一种体会，一个好的决策思想，不是限期完成的，而是在反复思考不断推敲的过程中，在相关事物或其他活动中受启发顿悟而产生和迸发出来的。他们知道，领导者的价值在于“做正确的事”，同时应该帮助各管理层的主管“把事情做正确”，把决策落实。实际上，作出对整个组织具有重大积极影响的决策本来就是人们对优秀领导者的期望。

4、比较完美的领导者们并不会做很多的决策，他们往往只关注重要的方面，并尽力就全局性的、根本性的问题做出为数不多的重大决策。这些领导者力图透彻思考那些具有战略性和普遍性的事项，而不仅仅是单纯地“解决问题”。他们认为，不去分析事务中暗含的主要矛盾，则是一种治标不治本的工作方法。这些领导者所关心的是决策的根本目的，以及决策必须满足哪些客观条件。他们注重的是结果而不是技巧。对他们而言，决策的正确性比展示才智更重要。

5、一个善于决策的领导者十分清楚，何时必须根据原则进行决策，何时应从具体情况入手、根据事实进行决策。他们知道，最棘手的工作就是在正确的折中与错误的折中之间进行选择，而且懂得区分这两种折中。他们还知道，在整个决策过程中最耗时的步骤并非决策的制定，而是决策的执行。一项好的决策只有在付诸实施之后才能称得上是真正的决策；否则，不过是美好的愿望而已。也就是说，虽然有效的决策本身是在根本性概念的层面上作出的，但是在具体实施的层面上却必须尽可能与实施者的能力及客观情况相符合。

6、领导者通常所作的最重大决策不是解决“什么”，而是解决“谁”的问题。这些决策大部分都是关于“人事”的。因为这个世界是不确定的，决策都是关于未来以及你在未来中的地位，而未来又是不确定的。那么，为了应对这种不确定性，作为一个领导者所能做到的最关键一件事就是选择合适的人与你合作。实践证明，没有合适的人去落实，再好的决策也没有意义。我们的研究成果还显示，就一个企业而言，如果董事会选对了CEO，其他所有的决策都会变得容易些。

7、那些最终制定出能够产生优异结果的方案，并且在长时间里能够作出一系列正确决策的领导，通常在他们还不太了解实情的情况下，对说“我不知道”都感到非常坦然。事实上，他们已经养成了实话实说的习惯。他们决不会在不知道的情况下却假装知道而自欺欺人。

8、我们通过对企业的决策研究还得到这样一种证实，即企业最大的风险在投资。一个错误或不恰当的投资决策就可能使企业背上永远还不清的债务包袱，陷入困境，使企业走向衰退。

9、一个善于决策的领导者知道，他的职位不应该成为获取最佳信息的障碍，他的性格也不应成为这方面的障碍。这些领导者往往善于用富有启发性的问题向员工们发起提问或沟通。特别是对团队中那些能给他的想法挑出毛病的人，往往会对他们更加重视，这些“意见”能促使他们更多地去思考，从而使他们的想法更加完善。

10、我们研究过的所有决策案例没有一件是在完全一致的情况下作出的，在这当中总是有一些分歧。这些组织的领导人知道，在作出重大决策之前，需要进行认真的讨论。但是，在决策形成之后，团队成员们必须团结一致，摒弃分歧，使决策得到落实。

11、我们的研究表明，有一个变量对决策的质量和执行至关重要，这个变量就是“激励机制”。激励机制好比是一个组织的发动机。好的激励机制可以使这个组织的员工精神振奋，不断地走向辉煌；不好的激励机制则可以使组织走向衰败。这些领导人明白，决策出问题的时候，有时是因为大家对你的决策目的是为了你自己还是为了团队不是很清楚。如果一项决策最终是为了你自己，那么，你就很难具有影响力，这些团队的成员怎么可能还会去追随你呢？

12、在一个竞争的时代，成功的领导者会告别“拍脑袋”决策，他们会应用商业智能把数据变为知识，用知识帮助决策。在当今的社会环境中，每个组织都面临着大量的数据，如何在这些看似杂乱无章、错综复杂的信息中理出头绪，分析提炼出知识，从而帮助领导者作出及时、正确的决策，这将决定着一个组织在竞争中的胜负。简单地说，商业智能就是通过收集、存储、挖掘和分析数据，为决策者提供相应的决策依据。或者说，将存储于各种信息系统中的数

据转化成知识，向领导者提供决策支持，从而提高决策的效率和水平。

13、一个有远见，有价值的组织，跟一个普通的组织的区别到底在哪里？对于数据，几乎所有的组织都拥有，有的甚至非常庞大。实际上，对于这些数据的有效应用，不同的组织则差别很大。有的组织能够靠这些数据产生更大的价值，有些组织却让其躺在数据库里“睡大觉”。一个领导者可能会对具体的技术不太了解，但如何在信息系统上投入，并把其中的价值应用到最大化，是决策者的关键所在。

14、一个善于决策的领导者往往在碰到问题时首先会问：这是本质问题所表现出来的表面症状，还是一次偶发性事件？普遍性的问题需要依据某种政策或规则来解决。而属于异常事件的则只能视具体情况酌情处理。一个优秀的领导者往往会花时间分析发生的情况究竟属于哪一类，事实上对事件归类不当将会导致错误的决策。决策者最常犯的错误就是将带有普遍性的事件当作一系列独特的事件来处理——也就是说，不去了解事件的共性，也不制定和运用“政策”，而是采用实用主义的权宜之计来解决问题。其结果无疑会给领导者带来失败。

15、我们的研究表明，只有高效的领导者才会将决策的实施细则规定在决策之中。然而，每位领导者在决策时都应当进行系统地思考：这个决策的目的是什么，它需要什么样的实际投入，完成步骤有哪些，具体任务怎样进行分解，在执行中会遇到哪些问题，任务的完成时间，执行者是哪些人以及决策执行后的结果等等。

16、一个优秀的领导者在决策的落实过程中会建立信息跟踪和汇报机制，他们会不断地将决策的预期目标与实际情况进行对照。其实决策都是由人制定的，而人难免会犯错误；再好的决策在落实过程中也可能有走样的时候。有效的决策者们深知这一道理，因而在评估决策时会遵循一条古老的军事原则，即作为决策者，军事指挥官并不完全依靠报告来判断决策的执行情况。指挥官会四处巡查，这倒不是因为这些决策者们不信任他们的下属，而是由于他们不相信抽象的“信息”。决策者们确实需要信息反馈，需要报告和数据，

但是，他们更知道反馈信息若不以亲眼所见的实际情况为核心，若不遵守“走出去看看”这一原则，就很可能落入教条主义的桎梏中。

17、一个好的决策就是一次创新活动。有效的决策者们知道，要成功地实现组织变革，最艰难的事莫过于让员工们对当前问题的根源和变革的必要性达成一致。他们为了使决策能够得到落实，会在资源有限的情况下，把资源集中到变革最需要的地方和能带来最大回报的地方。这些领导人会把为他们工作的人的才能协调在一起，组建一支强大的团队，并把他们引导向某一个目标。这些优秀的领导者还深知变革中调动员工积极性的重要性，他们为解决激励问题往往是在团队中挑选出最具有影响力的关键人物进行激励。他们明白，只要调动了这些关键人物的积极性，就不用去调动组织里每一个人的积极性，最终，每一个人都将会被影响到，而且都会改变。

18、我们的研究显示，当一个优秀的领导者发现自己作出了错误的决策时往往能够果断地“出尔反尔”，因为他们知道这样做会把损失减少到最小的程度。其实，改变主意并不表明领导者缺乏领导能力；相反，依照实情而改变立场有时能够彻底扭转某个被动结局，这些领导人的行动表明他们更具有学习的能力，是一种说明自己今天比昨天更聪明的方式。

王鸿春 周 灿

| 目 录 |

第一章

认识决策的实质

1

美国著名决策大师赫伯特·西蒙认为：“决策是管理的核心”，也就是说决策决定着组织发展的盛衰，关系到组织的生死存亡，是“死生之地，存亡之道”。领导者培养决断力，如同武林高手的日常修炼，否则就会如金庸所言：“练武不练功，到老一场空”。

1、什么是决策	2
2、国外决策学研究的三种观点	5
3、科学决策有多重要	8
4、成功领导者最重要的品质	10
5、新经济时代的决策变革	12
6、怎样才算科学决策	15

第二章

按照流程决策

17

有很多问题，领导者不能通过直觉马上作出决策，并当即加以解决，同时也不能借助于一些特定的处理方法，比如找到帮助解决这种问题的行家，这就需要按照严格的决策程序，一步一步地来进行决策。

1、明确决策流程是科学决策的前提之一	18
2、第一步:找到问题,明确目标	20
3、第二步:尽可能多地收集有效信息	22
4、第三步:产生足够的备选方案	25
5、第四步:评估方案的有效性	27
6、第五步:选择合适的决策方案	30

第三章

39

充分获取有效信息

美国新奥尔良市遭受的灭顶之灾,正是由于决策者未能注意并重视“卡桑德拉信息”,从而没有及时作出决策。在决策活动中,领导者最难能可贵的优点就是,能在浩如烟海的信息里找到你真正需要的那一小部分。

1、全面掌握信息是决策的前提	40
2、防止决策信息在组织内部传递过程中失真	43
3、培养辨别信息真伪的能力	46
4、了解并使用专项调查	49
5、通过访谈获得决策信息的技巧	60
6、行政决策者要重视听证制度	66

第四章

71

熟练运用决策分析

决策者建立起自己的分析问题的路径和方法非常重要——很多人花了数天工夫还弄不清原因的问题,使用正确的分析方法,只需要几个钟头便能准确地找到答案。

1、采用四方五步法分析问题	72
2、把握创造思维科学定律	77
3、如何在决策中使用头脑风暴法	84
4、用水平思考法提高我们的决策思维	89
5、促进决策思考的其他方法	92

第五章

使用决策的常用方法

97

决策不能仅仅依靠数学化、模型化和计算机,还需要充分考虑决策的组织行为、组织者的创造性思维等因素。因此,既要肯定数学模型中对决策有用的东西,又要放弃那种用数学方法能解决一切问题的幻想,要强调人的因素在决策中的作用。

1、特尔斐法	98
2、机会成本法	104
3、挑选决策方案的“软”方法	107
4、挑选决策方案的“硬”方法	112
5、决策者不能盲目依赖数学决策的“硬方法”	115
6、能够全程帮助决策的其他方法	117
7、中国的企业决策者要向美国同行学习什么	121

第六章

把握决策的时机

125

决策时机并不等于决策速度,把握好时机的决策应该是张弛有道的。所以说,你是“乌龟型决策者”还是“兔子型决策者”并不重要,重要的是你能否完全按照问题本身的需要来选择决策时机。

1、兔子型决策者和乌龟型决策者	126
2、不要成为拖延的决策者	128
3、“直觉”是把握决策时机的利器	131
4、领导者要时刻保持决策警觉	136
5、把握决策时机的要诀	139
6、决策时机的超级捕手——爱立信公司	145

第七章

151

控制决策的风险

决策就是判断,是在各种可行方案之间进行选择。但它很少是在正确和错误之间进行选择,而主要是在“几乎正确”和“可能错误”之间进行选择。因此,任何决策都包含着成功和失败的可能性,领导者的决策就是一种在钢丝绳上的舞蹈。

1、正确认识风险及风险决策	152
2、风险决策既是经济决策又是心理决策	153
3、影响决策效果的主、客观因素	156
4、影响决策者判断风险的因素	158
5、风险性决策的分析方法	161
6、规避和利用风险的方法	164
7、开展不可行性研究	168

第八章

171

怎样进行个人决策

个人决策受领导者自身的性格、学识、能力、经验、魄力等的制约。但是,如果决策者有清晰的决策思路和程序,那么,其自身条件的不足就会在很大程度上得到弥补。

1、有清晰的决策思路	172
2、懂得决策中的心理学	174
3、客观地掌握和使用信息	179
4、克服影响决策的心理障碍	182
5、使用直觉决策能力	188

第九章

191

怎样进行群体决策

群体决策是一种团队型决策。“集体”与“团队”不只是概念上的一个区别,而是有本质的差别。“团队”的成员在业务与技能上是互补的,而“集体”的成员可能是互斥的;“团队”的每一个人都有自己的个性,而“集体”就是要消除这种个性。

1、群体决策的优点和缺点	192
2、团队决策的主要方式	197
3、要团队决策不要集体决策	199
4、影响决策优化的群体心理制约因素	203
5、提高群体决策的有效性	208
6、故意制造群体决策中的冲突	212

第十章

217

提升领导者的决断力

“有多大的人格,就有多大的企业”。要做好决策,领导者必须有全局掌控能力、历史洞察能力、抽象化思维能力、具体创新能力,这是你持续发展自己的事业的基础。

1、提升领导者决断力的五种能力	218
2、决策风格和决策模式	222
3、处理好决策的集权与分权的关系	228
4、处理好独裁决策和民主决策的关系	232
5、像领导者而不是管理者那样思考	235

第十一章

战略决策要有大思路

237

“造成一些政策未被采纳的原因,主要不在于既得利益,而在于决策者成为观念的奴隶,不知道还有其他更好的政策”。同样,在公司的日常经营当中,公司战略的失败大多起源于经营者错误的观念和想法,导致企业越做越难,离成功越来越远。

1、战略决策要有层次	238
2、战略决策与战术决策的异同	242
3、战略决策要遵守三条原则	244
4、跨越战略决策的陷阱	247
5、SWOT 战略分析方法	251

第十二章

随时进行危机决策

255

“微软离破产永远只有十八个月”,“华为的危机,以及萎缩、破产一定会到来”。无论多么知名的企业,都可能遇到危机。对企业而言,危机与破产、税收一样都是不可避免的;对领导者而言,危机决策是决策的重要组成部分,领导者必须时刻为危机做好准备。

1、危机决策是不可避免的	256
--------------------	-----

2、危机决策的困难何在	258
3、在危机来临之前决策	260
4、危机来临中的决策策略	264

第十三章 破解两难决策

269

“究竟要不要做决策?”德鲁克认为,任何决策都是有风险的,要避免不必要的决策。有时候,不做决策也是一种决策,甚至是更好的决策。无论对布里丹之驴,还是对我们人类而言,选择方案时的对错并不重要,因为选择本身并不是最终结果。

1、布里丹之驴需要勇气	270
2、明确决策的最终目的	272
3、不作决策也是一种决策	274
4、化“两难”决策为“双赢”决策	277
5、从史玉柱的两难决策理解沉没成本	278

第十四章 建立规范的决策框架

283

很多领导者在平时的决策中,总是过分追求具体决策过程的合理性、科学性,追求个别决策的完美性,而很少考虑,甚至不考虑企业中诸多决策对实现企业目标的综合效果,从而引起决策的困难与决策最终效果的欠佳。

1、决策框架规范了才能防止系统偏差	284
2、建立决策支持系统与制约系统	287
3、例行决策要遵循严格的程序	289
4、公共决策要做到程序正义	292

第十五章 充分利用外脑

297

有人在一盏路灯下找钥匙,过路人问,你能肯定钥匙就丢在路灯下面吗?找钥匙的人答:不能肯定,但这是唯一有亮光可供我寻找的地方。这则寓言告诉我们,认识的有限性决定了领导者作决策的局限性,而决策的局限性只能靠“外脑”来补充。

- 1、用“外脑”将“谋”、“断”分开 298
- 2、利用外脑不要成为“醉翁”决策 299
- 3、政府决策需要“思想库” 300

第十六章 重视决策的实施

303

人们通常会把企业的失败归咎于决策失误,但在一些情况下,战略本身并不是原因,策略也没有错。那么,究竟是什么原因导致企业失败?很多领导者都会被这种问题困扰。事实上,不管他们有没有认识到,决策执行都已经成为管理中的一个黑洞。

- 1、为“实施决策”决策 304
- 2、为决策的实施积蓄力量 306
- 3、推行民主决策,获得广泛支持 308
- 4、为什么要建立国有企业决策失误追究制度 310
- 后 记 313
- 参考书目 315

有效决策

· 第一章 ·

认识决策的实质

美国著名决策大师赫伯特·西蒙认为：“决策是管理的核心”，也就是说决策决定着组织发展的盛衰，关系到组织的生死存亡，是“死生之地，存亡之道”。领导者培养决断力，如同武林高手的日常修炼，否则就会如金庸所言：“练武不练功，到老一场空”。