

創業靈方叢書

如何 果斷下決策

——企業經理人必讀的決策藝術



精英、財鑫 主編

鷺江出版社

创业灵方丛书

如何果断下决策

——决策的心理因素与技巧

精英 财鑫 编译

鹭江出版社

1990年·厦门

创业灵方丛书
如何果断下决策
——决策的心理因素与技巧
精英 财鑫 编译

鹭江出版社出版
(厦门市莲花新村观远里19号)
福建省新华书店发行
福州7228工厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 9.75印张 71千字

1990年6月第1版

1990年6月第1次印刷

印数：1—10000

ISBN 7-80533-222-3
C·23 定价：1.70元

内 容 提 要

人生有许多十字路口，有许多场合须要你拿定主意，做出抉择。可以说，每日每时，甚至无时无刻，你都在决策。大大小小，有繁有简，有重要和不重要的……有人选择对了而“鲤鱼跳龙门”，有人选择错了而“一失足成千古恨，再回头已是百年身”。因此，果断下决策是人人必学的。

本书取材自日本松下公司社长——松下幸之助的言论，其中道出他一生种种际遇，在面临决策的状况，包括决策的心理因素、创办事业的决策、自信自决的技巧、判断的技巧、用人的技巧等，内涵深厚，富有启迪性。

编者的话

人人都要成家立业，唯有大小之分；人人都想创业，唯有成败之虑。在当今急速变化的社会里，物竞天择，竞争愈来愈激烈，每个人时时刻刻都面临着一切的冲击与挑战。鉴于此，只有那些具有深远的眼光、丰富的知识和创造精神及掌握了创业法则并付诸行动的人才能脱颖而出，出类拔萃，永远立于不败之地。

本套丛书归纳出一套有系统的创业意念和行之有效的方法，包括如何激发每个人潜在的才能，如何培养、训练自身的心理素质，如何发挥创造力，如何处理人际关系、知人用人，如何规划未来大业及具体行动，如何正确处理可能面对的创业中的种种问题等。内容丰富，资料充实、亲切，道理简化又深藏哲理，附有自我测试鉴定题。读后定能使你获益匪浅，成为创业的骄子，生活的强者。

目 录

绪章 经营决策的心理因素..... (1)

1 决心与机智..... (1)

2 祛除私心..... (3)

3 突破传统的决策..... (5)

4 自我的迷惘..... (6)

5 决定是说与做的总和..... (8)

第一章 如何创办事业 (10)

1 天下无难事，只怕有心人..... (10)

2 不入虎穴，焉得虎子..... (13)

3 掌握市场的潜在需要..... (15)

4 我不下地狱，谁下地狱..... (18)

5 企业和大众之间的默契..... (21)

6 对未来要有远大的理想..... (24)

第二章 自信自决技巧 (28)

1 置之死地而后生..... (28)

2 深思熟虑是成功的不二法门·····	(30)
3 择善固执·····	(33)
4 经营管理的价值·····	(36)
5 雇用人才借以推动企业·····	(39)
6 信心是力量的泉源·····	(42)
7 除去污泥现出金身·····	(44)
8 洞烛机先，当机立断·····	(47)

第三章 明察秋毫·····(50)

1 站在对方的立场想一想·····	(50)
2 社会公认的道理也可能是错的·····	(52)
3 走自己该走的路·····	(55)
4 抑制人类的劣根性·····	(58)
5 不可轻易地妥协·····	(60)
6 使不可能的成为可能·····	(63)
7 成败的关键在于自己·····	(66)
8 非常时期要采取非常行动·····	(70)

第四章 力争上游·····(73)

1 左右为难·····	(73)
2 凡事戒之在贪·····	(75)
3 勇于认错·····	(77)
4 讨价还价的衡量标准·····	(80)
5 顾客的需要是生产的指针·····	(82)

6 认清自己的责任	(85)
7 分层负责，效率倍增	(88)
8 单凭热诚不足以成事	(90)

第五章 用人之妙，存乎一心 (94)

1 面对不良的员工该怎么办?	(94)
2 养兵千日用在一时	(96)
3 追究责任，赏罚分明	(98)
4 推动公司的两个轮子	(101)
5 充分的休息与高度的效率	(103)
6 功成身退	(106)
7 迈向21世纪的成功	(109)

绪章 经营决策的心理因素

1 决心与机智

经营任何企业时最重要的一点，是在处理事情之前，必须先有一个正确的分析、判断，然后根据这个结论，再果敢地下决心。当然，下决心时根据的理由和重点，会因人的个性而不同，有的人是凭一时的灵感做决定，有的人则是根据自己过去的经验加上综合的观察，而做出技巧且智慧的决定。

在说到我自己做决定之前所做的各项分析、判断的准备工作时，我必须先声明的是：我下决定的方式，是根据我自己的生活体验。这是很重要的一点。

举个例来说明：当我经营的松下电器公司还是一所小规模工厂时，我的决定几乎都是独自下达而没有经过任何商议。即使有关工作方面的重要决定，我都是在和交涉对方的谈话当中，获得某些启示之后，就马上自行做了决定。

这个做法表面上固然是为了争取时效，但也有部分其他的因素。以现在的松下电器公司来说，下决心之前可以先听

取大家的意见，以获得集思广益的效果。而在平时的各方面观察，多搜集大家的看法，也确有这个必要。不过在往日松下仍属小工厂的时期，是没有办法做到这点的。当时公司的工作人员很少，年龄又轻，谈不上优秀人才。即使我愿意接受他们的意见，参考他们的想法，而实际上也不可能发生什么作用。所以我唯一凭借的还是自己，用粗浅的知识和经验来分析、判断，然后决定怎样解决当前的问题。

我从9岁就开始在外谋职，经过多年的揣摩和观察，我在生意的买卖和做人处世方面都有了相当的进步。透过社会上实际工作的接触，得到不少珍贵的生活体验，也因为这些体验，终能培养出自己观察事物的能力。我可能就是根据这些基本能力，而发展出下定决心的模式——以每一阶段的观察能力和机智做分析、判断的基础，进而得到下定决心的依据。不过判断和做决定也不能完全依赖“当时”的所有影响条件，通常做一个决定仍是有既定的准则可循。对于这些准则，我们仍然须要相当的重视，这样在决定以后，才不会产生太大的偏差。

我自己判断事物的准则，无法一言概括，但有一点可以提供给各位的，就是“是非的观念”。凡事皆有正与反，是非观念就是一共同的准则。为了避免因小利而带来的大损失，我的是非观念永远是放在第一位，事情明辨曲直，所获的利益也才是名正言顺。也因为如此，我在买卖上的损益，就居于次要的地位了。

另一个在观念上的准则是：我在判断后要做任何一个决定之前，必定同时考虑它未来的“成长和发展”。

所谓“成长和发展”，简单的意义就是“日益求新”。大自然的根本原理和宇宙万物的本质，都是使天下事一直在不断地变动，也就是不停地在“成长和发展”。经营一个公司也是如此，你必须在多变的环境中随时因应须要而做适当的改革，否则就难脱被自然淘汰的命运。

我一生都在经营事业，这个观念也一直是我所信奉的主臬。在成功的鼓舞下，我益发感到这“成长和发展”的进步观念，毫无疑问的是分析和判断每一件事物的准则和思考方向的依据。

不过“成长和发展”虽确实有它的价值，但完全依靠它来做决定还是不够的。通常我们仍然须要一些辅助基本常识，来考虑金钱上的损益问题。可是以一般常识来衡量损益，仍不能很正确。有人以“成功和失败完全是天意”的宿命论来安慰自己，这个做法的冒险性就太大了。我个人认为一定还有其他可信赖的因素存在。

我认为每一个人都不可缺少一种认识：我现在正在做的事情是正确的。这么做的目的是完成一个使命，所以必须勇敢的继续支持下去，如果失败了，也不必怨天尤人。有了这种认识，就可以使自己不致被私利所迷惑。提到这些问题，不由得让我想到一位人物——参与“山崎会战”的羽柴秀吉——的故事。

2 祛除私心

秀吉在知道自己的君主——织田信长在“本能”被明智

光秀击败之后，为了要替君主报仇，就立刻赶向京都，想和光秀较量长短。当时秀吉，是信长的众多武将之中，派在最远的地方作战的一个将军，而信长的儿子此时也在京都附近。不过他和那些勇猛的武将一样，都抱着观望的态度，而没有一个人愿意去找光秀。这时只有秀吉一人，他下定决心之后立刻和当时正在交战的毛利讲话，不分昼夜地专程赶到京都，在著名的“山崎会战”中打败了光秀，替自己的君主报了仇。

为什么当时秀吉会不顾一切地赶往京都？这一直是人们议论的焦点，甚至有人还说他的目的是乘机夺取天下。我的看法却不是如此，我认为出于利害关系的计算，不会造成他那份忠诚的意识。当时社会人士的良知型态，认为君主之仇和父母之仇一样，是与敌人不并存的。我觉得秀吉当时的心境就象失去父母一般，激励着他勇猛的斗志而奔向京都。

如果秀吉确实是为了实现夺取天下的野心，才日以继夜地奔回京都，事情可能就不会进行那么顺利。因为人的潜能只有在全心全力的奋斗下，有基本的思想目标，才能发挥出来。秀吉完全不考虑利益，一心一意为贯彻自己的使命，所以他能扫除各种障碍，终于获得辉煌的成果。

秀吉若把私利放在前面，在层层顾虑下，他一定没法完成份内之事，自然也绝不可能成功。所以，我要一再说明的一点，就是对于应尽的责任，一定要祛除私心，才有办法不顾一切去完成。也唯有抱着这种态度，才能下定一个合理而正确的决心。

3 突破传统的决策

关于秀吉的君主——织田信长，也有一件颇为有趣的故事，这就是在“桶狭间会战”时，信长所做的决定。

当时的形势，由今川义元率领4万大军，浩浩荡荡的指向信长的基地——清洲城，前进到桶狭间后就地扎营。信长征求幕僚的意见，在即时攻打今川军队和据守城池之间做个选择。包括他的重臣和部将在内，都认为以2000人的力量去应付今川的4万大军，无异是以卵击石，所以主张固守观变，也许一段时间后会有援军赶来，甚至今川军内部也可能发生变化而改变整个形势。

若在其他君主，可能会接受这个建议而决定固守，但信长却没有采纳。他明白的表示：“我尊重你们的意见，愿不愿意固守就看个人志向好了。不过我自己却不愿意坐以待毙。既然难逃一死，倒不如死得轰轰烈烈。我决定要死得象个大丈夫，所以我自己去迎战敌人，你们等着看罢！”说完后他随即穿上甲冑骑马出战。那些部将看到国君自己出战，都不好坐视，也忙着准备妥当，上场助阵。

一番激烈战斗之后，信长终于斩获敌将今川义元的首级，彻底击溃敌人的部队。信长当时的行动，确实是有违常轨，但也因为如此而出人意料，更因他坚定的信念和勇敢的行动，使他获得了最后的胜利。

虽然当时另外还有些有利的条件，诸如：会战的时候，雷雨交加，妨碍了敌军的视线；敌军自恃众多而轻敌，造成骄兵必败；能迅速发现敌军的主要阵地等等。但我们也可以说：因为有了超乎常轨的果决行动，才能际会这些有利的因素，所以他的幸运也并非偶然。

信长的行为，有人认定是属于历史上的特殊例子，但我个人却觉得：在面临危险的环境时，适当的突破常理的界限，或甚至挑开所有世俗的意见而贯彻自己正确的主张，常会产生意想不到的效果。

4 自我的迷惘

就一般的情况来说，我们面临问题时，很难立刻就能获得对配合当时状况适切的决定。虽然有时我们也能顺利应付过去，但大部分仍因犹豫不决而不知如何是好。

一直到今天，我仍时常遇上这种困难面彷徨失措。心理上的惊慌，往往让你长时间的思索之后还是无法找出答案，结果弄得寝食难安。

我曾经仔细的反省过：为什么会迷惘？为什么我没有办法做出迅速的決定？终于，我找出了真正的原因：如果思考的时候，你完全以自我为中心，常会因本身能力的不足而不敢遽下论断，就产生了心理不平衡。如果你选择的条件不够客观，譬如以自己的利害关系、立场以及声望等为衡量事物的

标准，你就无法摆脱以自我为中心的阴影而处处觉得不方便，甚至在这种矛盾下还会产生不利于自己的错误决定，以致什么都不能拿定主意而如坠五里雾中。

当你碰到这种情况时，不要惊慌，你必须先暂时离开自己的立场，而以顾全大局的客观条件做一个全盘的检讨，如此，你可慢慢找出可循的途径而自迷雾中突围。经过这样的历程而做出的决定，通常都能因应大局而不会有什么差错。

这个做法简单而重要，但一般人却不容易真正地把握它的要点而行之于日常生活中。因为人类的私欲作祟，在任何状况下都会不知不觉的以自我为重心，没有办法确定客观的立场。

另一方面，掺杂了私利的评判眼光，又会因各个人的利害关系不同而互相矛盾或冲突，因而造成许多不如意的细枝末节；原来的主要重点就变得更复杂，更不知如何处理了。

所以，我认为要能清楚而正确的下定决心，一定要在分析、判断之前，完全祛除个人的私心，这样才能保持明晰的眼光。具体的办法，是你不妨听听第三者的意见做为下定决心时的参考，这就是“当局者迷，旁观者清”的意思。

如果第一个人的意见你不同意，可以再征求第二人的意见，甚至你可一次收集许多人的意见，然后加以斟酌比较，再融入自己的看法，做最后的决定。在参考他人的意见时，因各人看法不同，见解也可能相异。由于见仁见智的原因，赞成的意见我们要重视，而反对的意见却也不可轻估它的价值。反对的意见往往能指出我们忽略了的小地方，就功用而言，它还是非常珍贵的。

只要能诚恳的接纳他人的意见，在集思广益之下所做的结论必然比较客观，根据这些中肯的条件来做决定，就可避免以自我为中心的思考方式，而不会陷于迷惘，顺利的做出正确的决定。

5 决定是说与做的总和

说到做决定，有一点是大家应该注意到的：决定并不表示最后的终点，即使说它为了一件事物的起点也未尝不可。你千万要记住：决定做得正确，也不是代表着最后的成功。“决定”往往还扮演了起点的角色，它的成功还是靠后来的不断努力。就我自己的亲身经历来说：在我17岁的时候，决定辞掉我家传五代之久的脚踏车店的工作，而把全力转投到电气方面。决定改变之后才发现：决定是一回事，决定之后所面临的许多问题又是一回事。当我尝试推销收音机时，又很快的决心要制造收音机，整个制造过程里耗费很大的心血和时间，终于克服了种种困难而实现了这个愿望。所以，我觉得在下定决心之后，如何排除各种障碍，去完成你决心要做的事情，才是更重要的一个步骤。

有时你会碰到比较复杂的问题，在做了第一个决定之后，因为事实的需要，你会不得不再继续做第二个决定，然后跟着是一连串的决定。所以，你千万不可以为做了一个正确的决定之后，就等于是上成功之路而沾沾自喜。

不过这并不是说第一次的决定不重要。如果没有第一个决定,你就会全然不知所措。唯有在确定方向之后,你才有一个轨道可循,才知道到底应该做些什么。因此,我们该有的认识是:不论是做第几个决定或做多少决定,任何一个决定都是百分之百的重要。

前面所提的,都是平时下定决心时的方式和应该具有的一般概念。下面各章将要叙述的,是我在许多不同状况下,如何做出决定的实例,以供读者参考。