

Decision Making 方全 编著

来自全球一流企业最成功的经验

决策



兵 临 城 下 胜 便 是 决 策

中国物资出版社



Making 方全 编著

来自全球一流企业最成功的经验

决策

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策: 来自全球一流企业最成功的经验 / 方全编著.
- 北京: 中国物资出版社, 2004.3
ISBN 7-5047-2089-5

I. 决… II. 方… III. 企业管理 - 经营决策 - 经验 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 013807 号

责任编辑 钱 瑛
封面设计 蒋宏工作室
责任印制 方鹏远
责任校对 钱 瑛

中国物资出版社出版发行
网址: <http://www.clph.cn>
社址: 北京市西城区月坛北街 25 号
电话: (010) 68392746 邮编: 100834
全国新华书店经销
利森达印务有限公司印刷

开本: 787 × 960mm 1/16 印张: 22.25 字数: 390 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2089-5/F · 0804

印数: 0001-2000 册

定价: 38.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

决策

决定经理绩效和企业命运的最大关键（代序）

对于现代企业中大大小小的经理人来说，要想做出一流的业绩，取得非凡的成就，无疑需要具备多方面的卓越能力。但相比于其他各项能力来说，决策能力则是最重要的。

为什么这么说呢？

其实道理很简单：决策，是企业经营管理的起始点，也是企业兴衰存亡的支撑点，更是决定经理业绩和企业命运的关键点。

美国著名管理学家西蒙曾经说过这样一句名言：“管理就是决策。”

无独有偶，号称“现代企业管理之父”的杜拉克也说：“不论管理者做什么，他都是通过决策进行的。”杜拉克甚至断言：“管理始终是一个决策的过程。”

由此可见，决策是企业最重要、最频繁、最常见的活动——企业中的其他一切活动，首先都必须始于决策。如果决策正确，企业就能不断发展壮大；一旦决策错误，企业则会蒙受各种损失，甚至因此步履维艰，一蹶不振。

可以肯定地说，要在瞬息万变、动荡不定的市场上求得生存，谋取发展，企业经理就必须做出精明、恰当、高效的决策。而若想做到这一点，则需要真正弄清楚一个至关重要的问题：

决策的准确内涵到底是什么？

在很多人的头脑中，对决策往往都存在着各种各样的误解。一种非常典型而又普遍的错误看法，就是认为“决策就是拍板”。于是，下述一些“怪现象”便在企业中纷纷出现了：

决策之前“拍脑门”；

决策之中“拍胸脯”；

决策之后“拍巴掌”；

写在前面的话

决策成功“拍大腿”；

决策失败“拍屁股”；

.....

凡此种种，都是不懂决策、不善决策的不良表现，其结果只能是给企业带来灾难性的恶果。

事实上，决策绝对不只是“拍板”或“确定方案”如此简单、快速的行为，而是一个连续不断的系统过程。在这一过程中，包含着既相互关联又彼此区别的若干阶段，如确定目标、收集信息、预测情况、拟定方案、比较并评价方案、选定方案、实施方案，以及对方案的执行予以跟踪、监督、反馈与控制等。

据此，我们可以给决策下一个简单的定义：

所谓**决策**，就是人们在对未来的行为确定出明确的目标和方向，同时为实现目标而选择最佳的行动方案与策略，并在实施方案的过程中加以卓有成效的监督与控制，以确保目标的有效实现。

再形象一点说，决策首先是人人在一个分岔路口上选择一条达到既定目标的最佳通路；随后清除可能存在于道路上的各种障碍与危险，为顺利行走创造条件，直至到达目标。

企业**最核心的竞争力**，就是**决策成功的营创力**。——一个高效率的成功决策，可以给企业带来想要获得的一切；

企业**最致命的失败点**，就是**决策失误的杀伤力**。——一次低水平的错误决策，可能摧毁企业已经赢得的一切。

正因如此，所以决策与企业的命运息息相关，也与经理人的前途紧紧相连。

有人说：**好的决策是企业成功的开路先锋；坏的决策是企业失败的罪魁祸首**。这句话，丝毫没有夸张的成分，更绝对不是危言耸听。尤其对众多中国企业来说，**决策失败几乎已经成为不可忽视的“头号杀手”**！

应该承认，相比于市场经济已经成熟的发达国家和地区，在中国这个高速发展的社会里，时代赋予中国经理人的成功机会最多；但同时也要看到，中国经理人失败的概率也最多。中国著名企业的寿命之短，更迭速度之快，都是世界企业史上少有的现象。如果再算上那些名不见经传的中小企业，则情形就更加令人触目惊心，诧异万分了。

然而，综观中国企业的失败，几乎都可以归结为决策的失误。正如有人说的

那样：经理人或企业家在决策层面上可能犯的各种错误，中国经理人或企业家几乎都已经犯遍了。

痛定思痛，我们有必要循着大多数中国经理人在决策层面上易犯错误的路径，作一次系统而又细致的梳理，从中提炼出并正确解答以下问题：

经理人的个人品格与决策的关系是什么；

影响经理人决策的环境因素有哪些；

如何培养、提高经理人的决策警觉；

如何降低决策的成本，化解决策风险；

如何正确处理好决策中的“独裁”与“民主”；

如何解决企业规模与决策效率之间的矛盾；

等等。

正如西蒙、杜拉克等诸多管理学家们所说的那样，决策的重要性也是企业经营管理的重要性。因此，决策失误，正是企业其他一切失误的总根源，也是企业最大的危机。

企业，无论是属于何种性质，达到何种规模，处于何种发展阶段，都无一例外地时刻处在危机之中。原因在于，在市场经济体制下，企业都置身于一个瞬息万变的竞争环境中；同时，企业内部的各种因素也在不断地发展变化。

此种状况，固然会使那些观念陈旧、远离市场、忽视顾客、缺乏竞争力而又毫无创新与改进的企业，被无情地推向破产的边缘；但即使是那些能够抓住时代机遇，迅速崛起，被喻为中国企业巨人的企业，也同样会在经历短短几年的发展之后，突然陷入破产危机的边缘。

其实，这些现象在现实中已是屡见不鲜；它们都时刻在提醒和暗示各位经理人：**请务必警惕危机！**

就现实而言，**企业存在危机是必然的**，因为市场、顾客、竞争对手等诸多外部因素以及企业的各种内部因素，始终在不断变化。但是，企业的危机并非是不可避免的。——如何识别危机，并能采取有效措施去避免危机，甚至将其转化为企业发展的动力，这是一个企业长久发展的根本保障。

实现这一点需要企业具有较高的决策水平，反映到企业运作上就是企业能够审时度势地采取最有效的战略和策略，缜密地研究市场，做出正确的决策，在竞争中不断发展壮大。

写在前面的话

所以说，企业最大的危机不在于外部环境与因素，而在于企业自身不能识别危机并采取行动，即在于决策失误。

但是，若要做出成功的决策，仅靠企业制度的功能和作用是远远不够的。如果说决策是企业的核心竞争力，那么，拥有善于决策的经理人，则是这一核心竞争力不可或缺的个人品格。

所谓“一将无能，累死千军”、“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，如果一位经理人不**懂决策、不善决策**，那就会给整个企业带来灾难性的后果，更会给自己的前途命运画上一个令人痛苦不堪的休止符。

不懂决策，就无法当好“领头羊”。决策能力，是经理人**最核心的能力**。每一位经理人都必须想方设法，以自己的决策能力使企业获得可持续的盈利——这是对经理人**最起码的要求**，但却也是**最高的要求**。

对于每一位经理人来说，决策都是其必须担负的**首要、核心职能**；作为企业决策者，经理人也必须把决策作为**头等大事和第一要务**来抓紧做好。

从实际来看，决策无疑是企业经营管理的神经元和**生命线**，其作用至关重要；经理人身为**决策者**，则是企业经营管理活动的**策划人和掌舵人**，其价值更是不容低估。

长期以来，研究、探讨实用、有效的决策方法和决策艺术，寻找通往决策零失误的有效路径，都是企业经理人的一个主要课题，本书正是以此为中心展开论述的。

在本书中，作者主要论述了有关企业决策的一系列关键环节，包括：

决策的特殊价值和极端重要性；

优秀决策者必知的决策知识和必须具备的决策素质；

成功决策必须具备的几大先决条件；

准确预测，吹响前奏，为正确决策奠定必要的基础；

确保决策万无一失的基本要件，即决策必须遵循的科学准则、程序、分析方法等；

现代企业决策的最主要类型及其操作方法；

企业财务决策、生产决策、产品开发决策、市场营销决策、销售决策、组织和人力资源决策、战略规划决策等的实用技能；

怎样才能有效避开决策误区、防范决策风险的方法；

如何克服完美决策的陷阱；
作为优秀决策者应当注意的关键问题；
给企业决策者的十大忠告；
等等。

总之，对于企业决策者所面临的**各种最具有挑战性的问题**，本书一一给出了**实用、有效的创新解答**——这是来自**全球一流企业的最成功的经验**。

此外，本书汇聚中国企业研究专家群的意见，着力使人们掌握决策的功用，决策的类型，决策成功的保障机制，品牌策略决策等，为切实提高各级管理者的决策水平、寻找到一条决策零失误的路径提供帮助。

不论你是大公司的总裁，还是**中、小企业的经理**，或者是企业**某个部门的主管**，读过本书后你都会发现：**这是一本有关企业决策的实用书籍**，其中所阐述的**内容极具实用价值**，能够帮助你**迅速做出决策而无需做繁琐研究或摆弄数字**。

当你在繁忙的工作中需要应付各种挑战性难题的时候，这本**经理人决策用书**将使你**顺利地进入决策地带**，实在是你手头必备的**有力助手和最佳指南**！

亚美信·特别提示

“人无头不走，鸟无头不飞。”但要想当好“头”，就必须善于决策，即能够为下属指明方向，廓清道路，提供行动的指南。

由此可见，决策是一切领导者都必须具备的重要素质之一，否则就不可能做好领导工作。身居企业领导层的经理人，当然也不例外。

请务必认清一点：

决策贯穿于企业整个经营管理过程的始终，是使企业保持正常运转、达到良性循环的重要保证。所以，每一位经理人都必须努力做好这一工作。

决策 ◀ 决定经理绩效和企业命运的最大关键（代序）

第一章 ◀ 优秀决策者必知必备 /1

1.1 决策的特殊价值与极端重要性 /3

1.1.1 决策是企业领导者的首要职能与核心职能 /4

1.1.2 决策是企业经营管理的神经元和生命线 /7

1.1.3 必须把决策作为头等大事和第一要务 /9

1.2 认识决策，把握决策 /12

1.2.1 认清决策的准确内涵与基本阶段 /13

1.2.2 全面理解决策的四层含义 /15

1.2.3 构成决策的五个要素 /17

1.2.4 现代型决策的八大特点 /18

1.2.5 分清决策中的事实要素和价值要素 /20

1.2.6 影响决策成效的关键因素 /24

1.3 决策无小事，成败一念间 /29

1.3.1 一着不慎，满盘皆输 /31

1.3.2 一着占先，全局皆活 /32

1.3.3 慎终如始，则无败绩 /37

1.3.4 成功决策的“三大法宝” /42

1.3.5 “亡羊”之后如何“补牢” /43

1.4 参透决策方法，研习决策艺术 /45

1.4.1 “运筹帷幄，决胜千里”的奥妙何在 /47

1.4.2 决策是科学性和艺术性的统一 /50

1.4.3 关于决策的科学性 /52

- 1.4.4 关于决策的艺术性 /54
- 1.4.5 好的开始是成功的一半 /56
- 1.4.6 想方设法踢好决策的“头三脚” /59

第二章 ◀ 成功决策的先决条件 /63

2.1 不懂决策，就无法当好“领头羊” /65

- 2.1.1 决策必须代表群体意志 /67
- 2.1.2 从组织利益出发而不是从个人利益出发 /69
- 2.1.3 站得高，才能看得远 /72
- 2.1.4 眼观六路，耳听八方 /75
- 2.1.5 机不可失，时不再来 /83

2.2 为决策成功建立必须的组织机构 /87

- 2.2.1 决策组织机构是等级机构 /89
- 2.2.2 决策组织机构的任务与目标 /90
- 2.2.3 组织的整体决策必须是集权的 /91
- 2.2.4 决策组织机构的开放性与保密性 /93

2.3 针对决策类型增强决策的有效性 /95

- 2.3.1 决策内容的丰富性和决策类型的多样性 /97
 - 2.3.2 总体决策与局部决策 /98
 - 2.3.3 战略决策与战术决策 /99
 - 2.3.4 群体决策与个体决策 /99
 - 2.3.5 定性决策与定量决策 /100
 - 2.3.6 程序性决策与非程序性决策 /100
 - 2.3.7 常规型决策与非常规型决策 /101
 - 2.3.8 突破型决策与追踪型决策 /102
- 

- 2.3.9 最佳决策与满意决策 /102
- 2.3.10 确定性决策、不确定性决策与风险型决策 /103
- 2.4 决策者必须把握的决策准则 /104
 - 2.4.1 决策的一般准则 /105
 - 2.4.2 决策的特殊准则 /106
- 2.5 择优是决策的核心 /112
 - 2.5.1 一切皆有可能 /114
 - 2.5.2 必须找出所有可能的方案 /115
 - 2.5.3 制约方案选择的主要因素 /117
 - 2.5.4 没有最好, 只有更好 /118

第三章 ◀ 准确预测是正确决策的前奏 /121

- 3.1 企业成败在于决策, 决策成败在于预测 /123
 - 3.1.1 预测的准确含义和基本特点 /124
 - 3.1.2 预测与决策的紧密关系 /128
 - 3.1.3 准确预测的主要好处 /133
- 3.2 预测的内容和种类 /136
 - 3.2.1 与企业发展息息相关的预测有哪些 /137
 - 3.2.2 企业预测的不同种类 /139
- 3.3 预测必须遵循的原则 /141
 - 3.3.1 客观性原则 /143
 - 3.3.2 整体性原则 /143
 - 3.3.3 准确性原则 /144

- 3.3.4 目的明确性原则 /144
- 3.3.5 人员知识性原则 /145
- 3.3.6 连续性原则 /146
- 3.3.7 反复核实原则 /146
- 3.3.8 定量与定性分析相结合原则 /147
- 3.3.9 经济效益原则 /147
- 3.4 预测的一般步骤 /149
 - 3.4.1 步骤一：确定预测目标与任务 /150
 - 3.4.2 步骤二：收集、分析预测所需资料 /150
 - 3.4.3 步骤三：选择最佳预测方案 /152
 - 3.4.4 步骤四：建立预测模型，进行预测计算 /152
 - 3.4.5 步骤五：分析判断预测结果，估计预测误差 /153
 - 3.4.6 步骤六：选择预测方案用于决策计划 /154
- 3.5 科学预测的方法与技巧 /155
 - 3.5.1 预测方法的两大类型及其特点 /156
 - 3.5.2 定性预测的方法和技巧 /158
 - 3.5.3 定量预测的方法和技巧 /167
 - 3.5.4 如何选择最适合的预测方法 /172
- 3.6 企业常用预测方法的运用 /175
 - 3.6.1 消费者购买行为的分析与预测 /176
 - 3.6.2 市场营销预测的要诀 /185



第四章 ◀ 如何确保决策万无一失 /195

4.1 科学决策应遵循的原则 /197

4.1.1 科学性原则 /199

4.1.2 系统性原则 /200

4.1.3 合理优化原则 /201

4.1.4 群体决策原则 /202

4.1.5 科学决策的其他原则 /203

4.2 决策程序必经的五个步骤 /205

4.2.1 摆明问题，确定目标 /207

4.2.2 调查预测，收集情况 /210

4.2.3 拟定多种备选方案 /212

4.2.4 比较评价和选定可行方案 /214

4.2.5 实施方案并跟踪控制 /216

4.3 不可忽视的决策分析 /219

4.3.1 决策分析的作用和方法 /220

4.3.2 如何分析影响决策的合理化因素 /220

4.3.3 如何分析决策目标 /221

4.3.4 如何分析决策方案 /223

4.4 没有计划，就没有决策 /224

4.4.1 计划与决策的关系 /225

4.4.2 计划的意义和作用 /225

4.4.3 务必了解企业经营管理计划的体系 /225

4.4.4 衡量计划优劣的五项标准 /227



4.5 提高决策水平的方法和技巧 /228

4.5.1 导致决策失误或失败的主要原因 /229

4.5.2 提高决策水平的有效途径 /229

4.5.3 善于运用超常规思维进行决策 /230

4.5.4 企业经理必知的实用决策技巧 /234

4.6 决策者必须注意的三大问题 /238

4.6.1 不要机械理解和应用决策程序 /239

4.6.2 关于决策应从何处开始的问题 /240

4.6.3 关于决策过程的终止阶段问题 /241

第五章 ◀ 现代三大决策类型的操作方法 /243

5.1 确定性决策的操作方法 /245

5.1.1 什么是确定性决策 /246

5.1.2 编制决策效益表分析方法 /248

5.1.3 运用线性规划法作最佳决策 /251

5.2 不确定性决策的操作方法 /253

5.2.1 两利相衡取其重 /254

——“好中求好”原则和最大最大决策法

5.2.2 两害相权从其轻 /256

——“坏中求好”原则和最大最小收益分析法

5.2.3 乐观但不能盲目乐观 /258

——赫威斯原则和乐观系数决策法

5.2.4 世上没有“后悔药” /259

——沙凡奇原则和最小最大后悔值分析决策法

- 5.3 风险型决策的操作方法 /262
 - 5.3.1 欲求最大利益, 必担最大风险 /263
 - 5.3.2 风险型决策的主要内容 /264
 - 5.3.3 面对风险进行决策的三种策略 /266
 - 5.3.4 如何使用损益值决策表分析法 /268
 - 5.3.5 如何使用机会损失期望值方法 /270
 - 5.3.6 如何使用矩阵分析法 /271
 - 5.3.7 如何使用决策树分析法 /272
- 5.4 现代企业决策的其它方法 /274
 - 5.4.1 克劳福德便笺法 /275
 - 5.4.2 哈佛谈判项目规则法 /276
 - 5.4.3 名义小组工作法 /277
 - 5.4.4 奥斯本的“头脑风暴法” /279
 - 5.4.5 戈登——利特尔小组工作法 /280

第六章 ◀ 企业决策的实用技能 /283

- 6.1 财务决策的实用技能 /285
 - 6.1.1 Z 值破产预测法 /286
 - 6.1.2 必须的事前审计工作 /288
 - 6.1.3 财务预测七原则 /289
 - 6.1.4 美洲银行的九种警告信号 /290
 - 6.1.5 如何进行可持续成长分析 /291
- 6.2 生产决策的实用技能 /293
 - 6.2.1 目前流行的质量保证分析法 /294

6.2.2 范围经济选择流程图 /294

6.2.3 丰田问题汇报程序 /296

6.3 产品开发决策的实用技能 /298

6.3.1 产品——市场规划矩阵 /299

6.3.2 杜拉克的七种革新来源 /300

6.3.3 NFO 产品分析和 OST 规划系统 /303

6.3.4 产品研究开发对照检查单 /306

6.3.5 壳牌公司的产品预测法 /308

6.3.6 七种必须克服的概念错误 /310

6.4 市场营销决策的实用技能 /312

6.4.1 企业扭亏增盈的要诀 /313

6.4.2 如何分析竞争对手 /314

6.4.3 必须明确的客户服务原则 /316

6.4.4 关于广告的十六点建议 /318

6.4.5 学会有效利用营销战略矩阵 /320

6.5 销售管理决策的实用技能 /322

6.5.1 必不可少的销售绩效分析 /323

6.5.2 一份有价值的销售网格图 /324

6.5.3 销售预测的有效方法 /326

6.6 组织和人力资源决策的实用技能 /328

6.6.1 人力资源规划的要点 /329

6.6.2 过程质量管理与工作绩效评估 /330

6.7 战略规划决策的实用技能 /332

6.7.1 企业战略规划指南 /333

6.7.2 企业战略误区一览表 /333

6.8 胸有成竹，百战百胜 /335

6.8.1 想方设法增强决策的针对性 /336

6.8.2 千方百计提高决策的应变力 /336

重要参考书目 ◀ /338