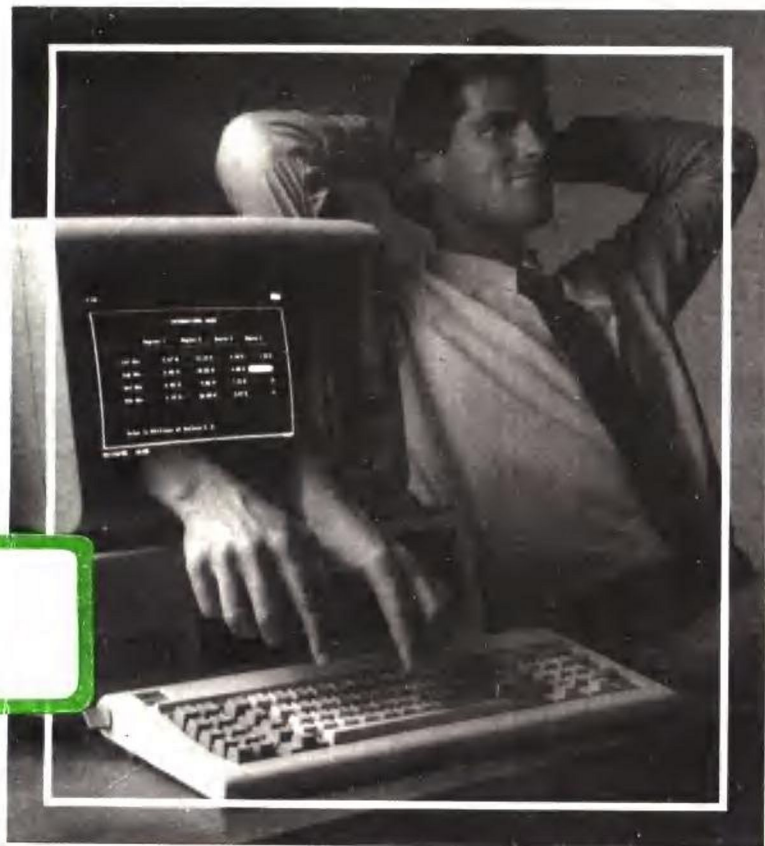


企业人最佳经营实务用书

拍板不误法则23

孔祥智 张 铭 韩彩珍 王云霞 著

中国经济出版社



(京)新登字079号

内 容 提 要

本书是论述现代企业经营者如何抓住时机、及时拍板决策的一部专著。作者在实地考察国内数十家企业的基础上,结合国外企业决策的理论及经验,从决策者、决策环境、决策过程、决策方法等方面,总结出了现代企业决策必须遵循的23条法则,具有全面性、可操作性等特点。书中还列举了一些政治、军事、经济等领域耐人寻味的小故事,是现代企业决策者的必备工具书。

责任编辑: 华连斌 (8319287)

封面设计: 侯 明

拍板不误法则23

孔祥智等 编著

中国经济出版社出版发行

(100037.北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京朝阳东华印刷厂印刷

787×960 毫米 1/32 8 印张 134 千字

1993年9月第1版 1993年9月第1次印刷

印数: 00,001—15,000

ISBN7—5017—1991—8/F·1347

定价: 3.50元

前 言

中共十四大，把企业最终推向了市场经济的汪洋大海之中。在中华人民共和国历史上，企业第一次正式地从行政机关的附属物变成了自主经营、自负盈亏的经济实体。但这种转变不是十四大报告或者中央随后颁布的若干关于扩大企业经营自主权的文件所能完成的，其关键在于企业经营机制的健全和完善，在于企业人思想观念和思维方式的更新。在宏观环境既定的条件下，这一“更新”显得更具有现实意义。

毋庸讳言，40年“条条”、“块块”双管齐下、共同管理企业的历史使绝大部分企业经手人在一边抱怨“没有自主权”的同时，一边又习惯于这种“棋子式”的现状，乍一放开，倒显得手足无措。无疑这种状况并不比放开前更使人乐观，在企业家阶层没有产生以前，完全放开可能更为有害。但历史的机遇既然决定了我们必须边干边学，那么目前当务之急就应该是通过各种各样的培训促进企业人思想观念、思维方式以及决策方法等等各方面

的转变和更新，从而造就出完备的、能够适应瞬息万变的政治、经济形势的企业家阶层。唯此，中国的经济腾飞才会指日可待。

这本小册子正是在这种形势下酝酿和产生的。我们的目的，仅在于为中国企业家阶层的造就和形成贡献出绵薄之力。如能是，则幸甚。

1993年7月

目 录

前 言.....	(1)
第一章 现代企业决策原理.....	(3)
1. 对于“决策”，凯式如是说.....	(3)
2. 决策问题的四要素.....	(5)
3. 决策是可以划分为不同类型的.....	(14)
4. 高瞻远瞩.....	(18)
5. 谁善用信息谁就最巧.....	(29)
6. 集思广义——征求意见和咨询.....	(38)
第二章 掌握必要的决策方法.....	(49)
1. 艾迪的蜂蜜公司为何垮了台.....	(53)
2. “雷诺笔”为何一本万利.....	(55)
3. 敢于制定风险决策.....	(56)
第三章 把握市场.....	(73)
1. 寻找买主，选择目标市场.....	(73)
2. 市场发展策略.....	(82)
第四章 生产技术决策.....	(107)
1. 一个典型的产品决策的例子.....	(107)
2. 市场调研与产品决策.....	(107)

3. 判断力与产品决策.....	(110)
4. 知识面与产品决策.....	(111)
5. 产品决策与生产能力.....	(113)
6. 产品决策与技术能力.....	(116)
7. 产品性能分析与产品决策.....	(118)
8. 产品可销性分析与产品决策.....	(121)
9. 防御性分析与产品决策.....	(125)
10. 准确分析商情	(128)
11. 如何认识产品创新	(131)
12. 新产品决策的一般策略	(132)
13. 新产品决策的成功与失败	(133)
14. 技术战略决策	(135)
15. 技术领先与技术追随决策	(137)
16. 技术转让决策	(146)

第五章 财务决策..... (153)

1. 一个不成功的财务决策.....	(153)
2. 证券评估与财务决策.....	(154)
3. 投资决策使用的方法.....	(158)
4. 如何进行投资决策.....	(163)
5. 如何融资.....	(168)
6. 最佳资本结构.....	(172)
7. 有关资本结构理论.....	(172)
8. 实务中的股利.....	(174)
9. 对三种股利的看法.....	(176)
10. 股利政策的选择.....	(177)

11. 股利与股票分割	(180)
12. 关于风险投资	(182)
13. 投资风险分析	(183)
14. 股东与管理者矛盾的协调	(187)
15. 股东与债权人矛盾的协调	(190)
第六章 企业的用人与管理	(195)
1. 企业与人	(195)
2. 管理者的几个层次	(195)
3. 管理者应掌握哪些技能	(196)
4. 管理者应履行什么职责	(198)
5. 管理者应具备的素质	(201)
6. 了解人的行为	(203)
7. 挖掘人的潜能	(207)
8. 知人善任	(210)
9. 合理组织, 优化结构	(217)
10. 激励是一种管理艺术	(223)
11. 人的需要的万花筒	(225)
12. 全方位激励	(228)
13. 有效地约束人	(234)
14. 有效约束的方式	(236)
15. 再谈用人决策	(240)

第一章 现代企业决策原理

1. 对于“决策”，凯氏如是说——

“拍板”就是决定，决定就是决策。

有行动，就有决策。决策是对行为的选择。

人类自诞生以来，就有了决策。例如，依据猎物所在的位置和状态，决定狩猎方式和攻击时机，就是一种决策。

最简单的决策，是“行为开关”，决定做某事或不做某事。例如，看见路上飞驰的汽车，是决定穿越马路，还是原地等候，就象一种“开关”。

“开关式”决策，只在两种行为中选择一种。

稍微复杂一点的有关个人行为的决策，是在多种可能的行为中进行选择。例如，路过一条小河，是淌水过河，绕道而行，还是掉头返回？在假日里，是探亲访友，结伴出游，还是闭门谢客，独享一份清闲？等等；就象收音机的选台旋钮一样，专家们把它称做“旋钮式”决策。

与“选择个人行为的决策”的历史一样源远流长，“选择集体行为的决策”也是自人类诞生以来，就存在了的。决定狩猎、耕种的集体行动，决定氏族之间开战与否等等，都是对集体行为的选择。这类选择，有“开关式”的，也有“旋钮式”的。随着人类活动的日益复杂，决策活动的内容也

日益丰富。我们除了要选择不同种类的行为，还要选择行为的方式，组织的方式，行为的强度，或者说是数量界限，还有借用工具的种类，行为的步骤，行动的时间等等。所有这些就构成了“策略”的内容。

决策，就是采取何种策略。为了达到目的，便对行为的方式做出种种规定，这便是策略。不同的选择，将导致不同的结果。重大的决策，甚至会影响历史的轨迹。

李自成当初若采用李岩提出的“在河南建立根据地”的策略，就可能有更长时间的大顺历史，甚至可能不会有大清帝国的建立。

如果二次大战中，德国提前几年研制原子弹，人类就会蒙受更大的灾难。

如果没有进行“文化大革命”等一系列决定，中国可能已经实现了“四个现代化”。

.....

在人类发展史上，成功决策的例子数不胜数，失败决策的例子也比比皆是。论述决策思想、记载决策故事的书册多如牛毛，《孙子兵法》、《战国策》、《史记》、《资治通鉴》、《三国演义》.....

但是，决策作为一门科学，却是在本世纪中叶以后才逐步形成的。在这一过程中，生产的发展使决策的作用日益显著，科学的发展，尤其是数理统计学的发展，又为决策科学奠定了技术基础。特别

是二次大战中，运筹学的发展，进一步在技术方法上为决策科学的形成创造了条件，于是在50年代后，决策科学便逐步发展起来了。

对于决策科学形成与发展的贡献，美国首当其冲，由西蒙（H·A·Simon）和马奇（J·G·March）等人提出，后来经过日本、西欧、东欧、前苏联等国学者的共同努力，不断吸收心理学、数学、社会学、系统科学，尤其是计算机科学的新成果，使它逐步丰富与完善起来，成为当今管理科学的一个重要组成部分。

2. 决策问题的四要素

决策包含了三个主要含义：决策机会的寻找，可行行为方案的发现，从几个方案中选择一个的活动。

——（美）西蒙

△ 必须有多个可供选择的策略

决策是对行动策略的选择。因此，构成一个决策问题的必要条件是：有多个可供选择的策略。如果只有一个策略，就不存在决策问题。

1631年英国剑桥有一个商人叫霍布森，在贩马时，把马放出来供顾客挑选，但是附上一个条件：只许挑选离门口最近的马。

这是一个历史故事，故事中霍布森所附的条件

实际上就是不让挑选。后来，人们就讽刺这种无选择余地的“选择”，为“霍布森选择”。

决策中的“霍布森选择”是指只有一个策略可供采用。它比历史故事里的“霍布森选择”还要苛刻。在历史故事里，顾客至少还有另一个策略可以选择，这就是“不购买”。如果在故事里限定：必须先交钱后“挑”马，并且规定概不退款的话，则这时对付款后的顾客而言，“挑离门边最近的马”，才是决策术语中的“霍布森选择”。

陷入“霍布森选择”的困境，则别无他路可走，这种情况下，问题也就极为简单了——“遵照这唯一的策略去做”就是，有时也能得出好的效果。我国秦汉时期著名的“背水一战”就是这样——

汉将韩信率兵攻赵，出井陉口，令万人背水列阵，与敌交战，兵士前临大战，后无退路，只能奋力拼杀，结果大败赵军。

《三国演义》中有这样一段故事：孔明派马谡率兵守街亭。马谡到街亭后，自作主张，在山上扎营。大将王平反对，提出司马懿大军团团围山怎么办？马谡说：居高临下，势如破竹。王平说：如水道被司马懿所断，若何？马谡答：置于死地而后生。结果被司马懿大败，只身逃走，被孔明从法处斩。

“霍布森选择”有时也会招致失败，马谡把兵

士“置于死地”，兵士并没有奋勇向前而求得“后生”。“霍布森选择”的情况应尽力避免出现，遇到这种困境，应尽力摆脱。

“一个目标可以由多种途径去实现”。

这样一个观念对于生存发展系统是十分重要的。

——（美）卡斯特

具有多个可供选择的策略是决策问题的前提，是构成一个决策问题的必要条件。

1962年，美苏之间发生了一场冲突——古巴事件，一时国际局势为之骤紧。1962年，赫鲁晓夫偷偷把导弹放到了美国的鼻子底下——古巴领土上，引起白宫一片骚动。总统的安全助理和顾问们，很快制定了六项可供选择的策略，供当时的总统肯尼迪挑选。这六项对策是：（1）无所作为，不做任何反应；（2）施加外交压力，使之撤出；（3）通过各种渠道，同卡斯特罗打交道，阻止导弹安装；（4）入侵古巴，拔除后患；（5）空袭，炸毁建设中的导弹基地；（6）封锁古巴。在给出这六种策略的同时，也给出了它们的可能后果。肯尼迪依据他对国际形势的理解，在这六种策略中权衡、选择，最后决定采用“封锁古巴”的策略，这样既保持了总体局势的平衡，又达到了让赫鲁晓夫撤出导弹的目的。

凯氏妙方之1：调动全部力量去找出新的道路。

无论在什么情况下，你总可以找到解决问题的办法，只要你竭尽全力。

人类至少有六种解决难题的办法：

(1) 诉诸上帝；(2) 诉诸权威；(3) 凭借直觉；(4) 依靠经验；(5) 进行逻辑推理；(6) 使用科学方法。

——(美) 卡斯特

△ 必须明了策略的条件效果

古巴事件中，肯尼迪的参谋班子在提出六条策略的同时，也给出了分别采用这六条策略时可能引出的结果。若不给出这六条策略的效果，那末肯尼迪就必须自己去判断其效果，否则就无法进入决策。

这种在一定客观条件下策略实施时所出现的结果，就是策略的条件效果。正确的决策，是以正确地认识策略的条件效果为前提的。从理性上说，对条件效果的误判，必然会导致决策的失误。

淝水之战是古代少有的以少胜多的著名战争实例。秦王苻坚以百万之师伐晋，却被晋王朝的几万军队所打败。苻坚决定伐晋，顽固地认为兵马多，就一定能取胜，却没有看到伐晋不是人心所向，连年征战，给兵民带来的畏敌之心，晋朝内部还相当稳固等等。对伐晋时形势的错误估计，也就是对实施“伐晋”这一决策时，条件效果的误判，使苻坚不但没有征服了晋王朝，连已经成就的局面

也因此动摇，以至前功尽弃。

第二次世界大战期间，希特勒为了实施在英伦三岛的登陆计划，对英实行狂轰滥炸。当时英国皇家空军的飞机仅为德国对英作战飞机的 $1/7$ 。为了减少空中飞机数量的差异，皇家空军提出了必须“尽可能保持飞机处于飞行状态”的策略。这样，虽然飞机总数相差悬殊，但当德军飞机来犯时，空中飞机力量差异就会大大减少了。在考虑到飞机起、落、加油等问题之后，皇家空军司令部命令必须保持70%的飞机巡航。从表面上看，这一策略的效果可能很明显，会大大减小皇家空军的空中劣势。但是，在实施这一策略之后，才发现它是错误的。因为处于飞行状态的飞机比例高了，被击落、击伤的比例也就增大了，结果是在空中的飞机反而越来越少。那末，究竟应当保持多大比例的飞机处于飞行状态，才能持久作战呢？当时皇家空军里由科学家所组成的一个小组，用计算生物平均寿命的方法，计算出一个惊人的结论，只有保持35%的飞机处于飞行状态，才能使全部飞机的飞行时间最长，并使每个飞行大队的战斗力的最强。皇家空军采用这一新的策略后，果然效果显著。

决策的实质就是选择效果。你应当不惜代价弄清每个方案实施时产生的效果，然后选择你认为满意的方案，科学决策不赞成盲目地追求绝对最优。

高明的决策者并非是万能的，或能够看清一切的，他无非是善于抓住重点罢了。

——（美）卡斯特

△ 必须清楚策略实施时的客观条件

在未来实施策略时，存在着许多影响策略效果的外部条件或客观状况。例如天气、地形、敌情、用户及竞争情况等。为了明了客观条件，就必须进行资料的收集和预测等工作。预测是决策的前提。没有对未来客观情况的判断，就不能进入决策。于是，人们在调查客观情况时，往往是不遗余力的。

知己知彼，百战不殆；知天知地，胜乃不穷。

——（中）孙 子

萧何曾对刘邦说：“诸将易得，国士无双，大王欲争天下，非用韩信不可。”刘邦听从萧何的意见，建起拜将台，亲自登坛举行仪式，拜起初是都尉小官的韩信为大将。仪式后，刘邦问韩信：“丞相屡次保举将军，将军有何妙策可以教我？”

韩信反问道：“大王要东向争天下，自料有无项王那样的勇武强悍？”

刘邦默然许久说：“我不如也。”

韩信说：“臣也以为不如。项王大喝一声，能吓退千百人，但是他不能任用良将，这不过是匹夫之勇。即使有人建立战功而当封爵位的，他也舍不