

对美国顶尖企业总裁的访问心得

哈佛综合决策研究所

哈佛决策

——《学习的革命》续集



综合个人能力的决策指南

内蒙古人民出版社

责任编辑:哈森

封面设计:松尔

哈佛决策

柏桦编著

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街20号)

内蒙古新华书店经销 成都市老年事业印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:19 字数:450千字

1998年4月第1版 1998年4月第1次印刷

印数:1—3000册

ISBN7-204-04113-5/F·170 定价:29.80元

(版权所有·翻印必究)

哈佛个案化精神的巅峰

前言

在全球商业的时代中,恶性与迟疑不决的竞争将成为过去时,取而代之的是建立在合作及团队精神的新时代管理哲学。这个哲学的根本就是决策。今天,我们完全可以这样说:我们就是生活在一连串的决策之中。成功或失败均取决于决策。

眼下,有关哈佛商学院教程之类的书可谓多多。但都偏重于理论与过时的案例,尤其不重决策实例。本书则以决策案例为主,使哈佛商学院的决策理念、管理精髓鲜活生动地呈现出来,并深入浅出地直抵每一位读者的心间。与此同时,还将使读者能够迅速把握做一名领导者的感觉,并在最短的时间内成为一位合格的甚至优秀的决策领袖人员。

此书主要围绕哈佛决策经典这个主题着手编撰的。笔者认为“决策”不仅是商业中至关重要的环节,也是一个人一生成败之关键。而哈佛商学院更是一贯把决策放在头等位置上予以考虑的。“决策决定一切。”早已成为哈佛商学院的教学口号,从学生到教授无不循此法前行。

全书共分上下两部。上部决策化生存分为人生就是一连串决策的组合、决策创造力、决策战场……决策诊断等十二章,主要介绍了美国哈佛大学综合决策研究所决策专家兼美国决策顾问协会主席道森对美国众多顶尖企业总裁在个人、经营、创造、团队合作等方面的决策、思想及科学操作方法;下部决策圣战家分为背景介绍、可行性方案、可能成功的方案、市场决策、未来管理模式的选择、掌握快速与时机的策略、学习的革命、即兴决策、未来指导原

则、扩张策略、选择产品差异化策略、组织策略联盟、突破性思考、技术本位、革新企业文化等十四章,主要介绍了毕业于哈佛商学院的一位总裁对市场、品质管理、竞争中的决策过程和方法,此中所介绍公司的案例,可以说是概括了哈佛商学院企管个案的精髓,在任何一个可能的决策情境中,不仅让读者亲身参与,更让其体会到一分不可多得的大心得。

说到底,人生就是连绵不绝的“决策”组合。决策只在一刹那之间,成功与失败都在其中了。而在许多情况下,大部分人都不清楚自己是如何决策的,所以常常会面临左右为难的情况。而这本书就是要告诉左右为难的人们,如何思考、判断并在最后关头如何做出最正确的决策,打开成功之门。

最后,编者特别感谢指导教师 Wolfgang Heyder 教授。由于他们惠寄的有关哈佛商学院的最新资料,才使此书得以顺利完成。

编者 一九九七年岁尾于蓉城

目 录

上部 决策化生存

第一章 人生就是一连串决策的组合 (3)

即使你是朝着正确的方向前进,但一路走走停停,还是很快就被别人抛在后面,错就错了,错误就是胜利者的通行证。

——美 马克·吐温

- 比空气重的东西不可能飞起来
- 人性专断的避免
- 决策平衡术
- 侵犯五个传统
- 适合大多数企业的五项决策方法
- 决策中的几种习惯作法
- 莫成拖延者
- 富兰克林决策法
- 列举计分决策法
- 加权积分决策法
- 重新评估决策
- 认清危险人物
- 重温“馊主意”
- 黄金测验
- 与不确定因素同舞

哈佛决策

- 从大处着眼
- 审视问题存在的环境
- 想象自己拥有完美的答案
- 成也在此,败也在此
- 80%的生意来自 20% 的顾客
- 没有什么办不到的事
- 保持好习惯
- 以假乱真

第二章 决策创造力..... (42)

决策的最高价值,是如何求取“大多数的对”,而非绝对的错。

《现实的决策》马克·波拉特

- 决策创造的问题
- 福特牌决策
- 七“S”决策
- “企业文化”决策
- 亚默尔的直觉决策案例一
- 亚默尔的直觉决策案例二
- 决策时要全面掌握信息
- 无钱不赚
- 自信与勇气的杠杆
- 随着时间的推移改变自己的决策
- 最可怕的事
- 假装老练
- 乐观动力

- 符合新时代的经营决策案例
- 顶尖决策高手
- 创意与分析缺一不可
- 完美的公分母
- 皮特的故事
- 请向我提出问题

第三章 决策战场 (74)

虽然我们不能说一定要怎样做决定才正确,但有信心的决策者的确拥有一个共同点,即他们能掌握时机,勇于授权,凡事从大处着眼,并勇于下决定。

EO 公司总裁 阿兰·罗斯营

- 决策失败的九个原因
- 决策家三宝
- 人与钱是问题的来源
- 夫妻关系与主管间的关系一样
- 在钢索上保持平衡
- “蛮勇”决策
- 探索愿望
- 决策中的幽默致胜
- 信息歧路
- 象家庭主妇的决策一样
- 性格决策
- 改变形象的决策
- 决策的时机

- 谋事在人 成事在天
- 提高品质的“五 S”运动

第四章 用人之道 (127)

如果你想了解雇用原理,还是从买卖的基础谈起吧。

时代—华纳公司总裁 D·帕特里克

- 人人都是纸上英雄
- 信任专家也可能出错
- 不用陌生人
- 照头脑给薪和照效率给薪

第五章 团队决策中的问题与解答 (136)

用一个很快的方法来记住以下决策,那就是把它用在做晚饭上。假如由先生或太太在单独决定晚餐吃什么,这就是独裁决策。假如先生和太太共同决定,就是少数统治。假如全家投票表决,就是多数决定。假如没有人被遗漏在外,就是由共识达成的决策。

美国白宫顾问 柯维

- 共同决策方式
- 有效决策过程的条件
- 共识决策理念
- 何时该采用共识决策
- 共识决策所需的态度和行为

目 录

- 达成共识的准则
- 决策问题 1 为什么想要有效的解决问题,竟是这么困难
- 决策问题 2 过去如何解决问题
- 决策问题 3 最好的决定是什么
- 决策问题 4 如何让别人改变决策
- 决策问题 5 最后一个办法
- 决策问题 6 脑力激荡的问题
- 决策问题 7 剩下的点子该怎么处理
- 决策问题 8 共识到底是什么
- 决策问题 9 即将做出错误的决策时
- 决策问题 10 不支持以共识做决策
- 决策问题 11 共识,需要很艰难的技巧
- 决策问题 12 决窍
- 决策问题 13 同意,还是不同意
- 决策问题 14 有些人说共识完全是在浪费时间,是这样吗

第六章 经验与核心 (146)

在告诉别人该如何做决定之前,应建立谅解的关系。影响他人的关键,在于了解他人。

美国白宫顾问 柯维

- 柯维影响三十法则
- 影响他人的三大常犯错误
- 赌注已下
- 资本运营家
- 婴儿酒店
- 背道而驰

○掌握问题的核心

第七章 决策之道 (163)

如果你从未想过自己有些什么原则,那么
请回顾你做过的决定,理出脉络。愈清楚自己的
原则,你做决定的过程就会更轻松,更有效
率。

狄斯耐 《现代企业》

○摆正决策的位置

○哈佛商学院的决策训练方法

○快速推理决策法

○快速推理的热身运动

○美梦成真

○颠覆思维决策法

○激发灵感妙方

○直觉行大运

第八章 决策之敌 (176)

当紧迫问题袭来,最好先采取‘拖’字诀,直
到觉得能自由自在做决定时才下决定,不要管
时间压力有多大。

美国房屋担保公司总裁 布莱森

○缓兵之计

○做个冷血决策人

○决策黄金点

- 智者知难言退
- 别太钟爱自己的构想

第九章 决策家的九大特质 (186)

学会做正确的决策可以让你致富,但别只
用它来赚钱。

美国佳能公司北美地区总裁 赫尔曼

- 气质一:对不明状况具有高度容忍力
- 气质二:清楚事情轻重缓急
- 气质三:善于倾听
- 气质四:做决定前必先建立共识
- 气质五:避免刻板印象
- 气质六:永远保持弹性
- 气质七:软硬信息兼收
- 气质八:正视成本与难度
- 气质九:避开决策地雷
- 好运决策
- 决定能力的影响
- 失策

第十章 决策风格 (210)

回顾你做过的决定,通常可以发现某一个
特定风格最后总取得优势。

《领导的艺术》艾科卡

- 公牛型

- 老鹰型
- 蜜蜂型
- 猎犬型
- 各有所长
- 不同的思路
- 决策多面人
- 异同间知己知彼

第十一章 决策的时间 (222)

通观一生,在你坐在汽车里的时候,你可以节约多少时间,可以获得多少利益,简直难以置信。

CNN 热线节目主持人 拉里·金

- 伟哉! 时间
- 善用时间的艺术
- 缩短工作时间
- 改变活动时间
- 一心数用
- 时间价值只涨不跌
- 运用时间的策略
- 使日历对自己有利
- 把要会见的人分成三类
- 一周活动的思索
- 成功的人没有例外
- 推迟约会时间
- 2 分钟打一个电话

目 录

- 零星时间的效益
- 怎样约会大忙人
- 工作档案的帮助
- 打电话时注入热情
- 早起的鸟有虫吃
- 安排早餐前、上班前的活动
- 从晚上偷取数小时
- 好吧！就赖在床上
- 男人省时之道
- 每天多一小时的时钟
- 指尖办公桌管理计划
- 如果你是秘书或助理的话
- 找到更多的阅读时间

第十二章 决策诊断 (257)

如果智囊团的建议 100% 都为领导所采用,那不是领导没有水平,就是该智囊团已超越它本身的职责范围,无论是哪一种情况,对整个决策都是危险的。

《决断力》—达梅尔

第十三章 “藏金屋”与“花花公子”的恶战 (271)

未来将有越来越多的创新。过去几年的情况表明,创新的速度在日益加快。

《读者文摘》特里·莱希

第十四章 可乐圣战 (317)

未来的成功者将是那些能够越来越全球化、越来越频繁地出现在世界市场上并拥有世界名牌产品的公司,这意味着它们要把精力集中在几种关键性的品牌。

《未来市场》—蒂里·雅基

下部 决策圣战家

第一章 背景介绍 (363)

决策是短暂的,过程和方法才是长久的

——美·波特

- 总裁的背景
- 贝莱公司背景报告
- 公司总裁与公司本身的契机分析
- 战备分析
- 启动关键按钮

第二章 可行性方案:..... (370)

总裁的根本工作就是扮演“解铃者”的角色

——美·波特

- 以研究建立优势
- 加强行销、突破困境
- 总裁的根本工作

第三章 可能成功的方案 (375)

降低成本,还是提高品质,这永远是个
二难性的问题

——美·戴明

- 全力发展新产品
- 思考
- 改进既有产品
- 成本决策与品质决策

第四章 市场决策 (380)

我们不可能满足所有人的所有需要

——美·彼德·杜拉克

- 针对性营销
- 波特竞争优势
- 换取生存条件——时间
- 割喉式竞争的压力与思索
- 大兼并
- 把研究发展能力放在首位
- 新的困境及解决
- 制造更精良的产品
- 安全之路是什么
- 降低生产成本
- 新的决策思考
- 按顺序执行的决策策略

- 短暂的机会
- 顺序执行策略后的思考
- 双线进行决策
- 针对性营销或是分权
- 回归产品导向的决策
- 提高服务的决策
- 服务项目核心
- 缩小核心服务项目
- 核心服务项目的思考
- 全新研究部门建立决策
- 成功后的思考
- 合并阳光道以后的竞争对手

第五章 未来管理模式的选择..... (404)

我们不要理论和哲学,我们要的是务实的
细节和落实在实处的贡献

——美·《财富》

- 全面品管和持续改进
- 申请国家品质奖

第六章 掌握快速与时机的策略 (408)

未来的潮流是以较小较有弹性的事业部去
执行策略,这样,往往可占领利润最佳的市场

——美·李立

- 使用的方法