



企业国际化管理新概念丛书
QIYEGUOJIHUGUANLIXINGAINIANCONGSHU

MANAGEMENT IS DECISION

管理就是决策

金观涛 / 著

决策失误是最大的失误，尤其是重大决策一旦失误，会给企业带来无可估量的损失，甚至是灭顶之灾。据统计，世界上破产企业失败的85%原因在于决策失误。

中国商业出版社

企业国际化管理新概念丛书

管理就是决策

金观涛 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理就是决策 / 金观涛著. —北京: 中国商业出版社,
2003.12

ISBN 7-5044-4982-2

I.管... II.金.... III.企业管理: 经营决策 IV.F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第122338号

责任编辑: 常勇

中国出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京蓝迪彩色印务有限公司印刷

2004年3月第1版 2004年3月第1次印刷

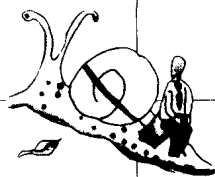
787 × 1092 毫米 16开本 9.5印张 12千字

定价: 29.80元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



前 言

一位学者在一次企业调查中，向管理者提出三个问题“你认为每天最重要的事情是什么？”“你每天做什么花的时间最多？”“你在履行职责时感到最困难的是什么？”结果他得到的答案中90%以上都是“决策”。

的确，决策对于企业的发展起着至关重要的作用。纵观企业管理的得失，我们基本上可以得出这样的结论：企业的生存与发展，决策是主要的，有时甚至是决定性因素。相同的企业，相同的环境条件，因为采取了不同的决策，企业的经营情况就会出现明显的差异。美国著名管理学家西蒙的一句名言就是“管理就是决策”。

决策的实质是选择对企业最有利的、最优秀的行动方案，但对于未来，任何人都不能找到现成的答案。因此，决策与风险相关联，决策与企业的命运相关联，企业面临决策之时，也是企业面临重大转折之时，也许是进一步地发展，也许是不可逆转地消退。所以，管理者要想取得决策的成功，必须在行动中依靠科学的决策方法和理论。

获得最高成就的决策，风险最大。当你企图达到一个明确的目标；当你拥有两个以上可供选择的方案；当你面对两种以上捉摸不定的自然状态；当你不能计算出来每种方案在不同的客观条件下的得失损益；当你无法估计出



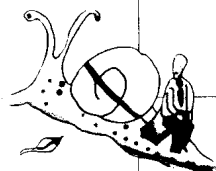
管理就是决策

未来状况的出现概率,那么你面对的就是一个风险型决策……你必须竭尽全力,让所有的信息为你服务,以期找到最佳结果。

当然,决策的最终抉择与决策者的素质息息相关。保守的人,宁可获利少些,也不愿冒损失过大的风险;爱冒险的人,宁肯损失大,也不愿放弃多获利的机会。于是,不同的人由于出发点不同,即使运用最先进、最科学的方法,也会做出不同的抉择。

本书结合世界上知名企业的决策经验,从决策者的素质、决策环境、决策过程、决策方法等方面阐述了决策理论的精华,具备全面性、可操作性的特点,能够帮助管理者统览全局、科学分析、抓住时机、及时决策。

书中同时列举了众多成功企业的决策故事,具有耐人寻味的启迪意义,是现代企业决策者的必备书。

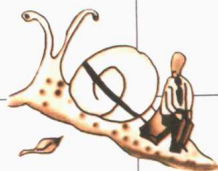


目 录

1. 在没有出现不同意见之前，不做任何决策 1
2. 一次良好的撤退，与一次伟大的胜利一样受到奖赏 4
3. 在人事决策问题上，只有反复思考，
 才能做出正确的决策 7
4. 用人不在于如何减少人的弱点，
 而在于如何充分发挥人的长处 10
5. 避免把所有的鸡蛋放入一个篮子里 17
6. 危机给决策者提供了千载难逢的机会 22
7. 当大家开始一窝蜂上的时候，就该急流勇退 26
8. 让争取成功的概率接近于1，
 失败的概率接近于0 29
9. 经验决策是一种最低级的决策 32
10. 信息就像阳光和氧气 37
11. 犹豫不决固然可以免去一些做错事的可能，
 但也失去了成功的机遇 45
12. 成功的决策其实就是发现机遇、抓住机遇 49



13. 设立一个正确的目标，
 就等于达到了目标的一部分 55
14. 做任何决策，都要从实际出发 59
15. 忽视了外部环境，决策就会偏离轨道 62
16. 不能满足边界条件的决策，
 是一项无效和不适当的决策 66
17. 正视风险，才能获取更大利润 69
18. 不能演化为行动的决策，
 最多是一个良好的愿望而已 75
19. 任何决策都是不可靠的 80
20. 做好预测和遇变时的对策 84
21. 决不能在无选择的情况下做出重大决策 90
22. 以“权”决策是制定决策的大忌 96
23. 盲目冒进，一步走上失败之路 103
24. 模仿不是人云亦云，而是超越和再创新 109
25. 决策就是要不失时机 116
26. 不能全凭直觉进行决策 121
27. 决策者不能拘泥于以往的形式 126
28. 价格决策建立在消费者认可的基础上才有效 130
29. 赔偿决策是一种高明的吃亏方法 136
30. 适宜的决策可以让你败中取胜 140



1

在没有出现不同意见 之前，不做任何决策



只得到掌声的决策，不是个好决策

一个管理者，如果不考虑可供选择的各种方案，他的思想就是闭塞的。卓有成效的决策者往往不求意见的一致，而是十分喜欢听取不同的意见。

因为有效的决策绝非是一片欢呼声中做出来的，只有通过对立观点的交锋，不同看法的对话，以及从各种不同的判断标准中做出一种选择以后，管理者才能做出有效的决策。因此，**决策的第一原则就是：在没有出现不同意见之前，不做出任何决策。**

艾尔弗雷德·斯隆，是长期担任美国通用汽车公司总裁的管理者，对这

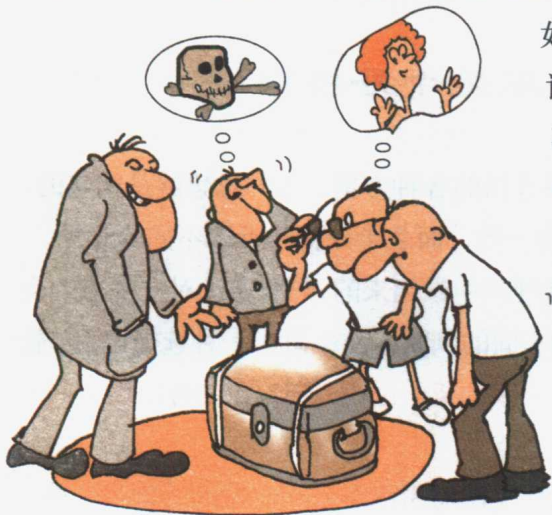


一点的理解非常透彻，他把提出不同意见作为决策中一个系统的方法来运用。斯隆主持的决策会议气氛一般都非常热烈，在一次的会议中，斯隆发现所有的人都对一个重要决策持认同态度。他强调说：“对于这个问题，所有的不同意见都可以提出。”大家都点了点头，表示知道有不同意见是可以提出来的。斯隆接着说：“先生们，我想我们大家对这项决定都一致同意，是吗？”在场的人都点头表示同意。于是斯隆接着说：“那么，我建议推迟到下次会议再对这项决定做进一步的讨论，以便我们有时间来提出不同意见，并对与这项决定有关的各个方面有所了解。”事实证明，斯隆避免了一个错误的决策。

斯隆做决策从来不靠“直觉”。他知道，**只得到掌声的决策不是好决策，意见一致是因为每一个人没有认真地做好自己的工作，没有完成自己的准备工作。**他想要的是不同的意见，他也积极地促进不同意见的产生。

不同意见产生良好的决策

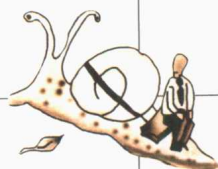
过快达成意见的一致会让一个好的管理者感到害怕，他们不相信这样的“和平”，他们知道，这后面必定隐藏着某个问题，只要深入分析，就会发现下属中其实存在着不同的观点，这些观点最迟在实现决策的阶段就会出现。



如果事先明了，谁同意这个决策，谁反对，人们到底是如何看待这件事的，反对的“老巢”在哪里，他们为什么反对等，那么管理者就会推动系统性的意见分歧，以便达成在决策的实现阶段也能站得住脚的一致看法。

做决策之所以需要不同的意见，有三点理由：

第一，保证决策者不受

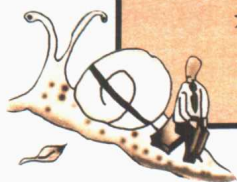


组织中某个利益体的束缚。每一个人都在某些方面对决策者有所要求。每一个人都是一个特殊的恳求者，而且往往是十分真诚的——试图使决策者有利于他，无论决策者是总统还是年轻的工程师，都是这样。

第二，只有有了不同意见才能为一项决策提供各种可供选择的方案。而一项没有其他备选方案的决策，无论它经过了怎样仔细的思考，都是赌徒式的孤注一掷。一项决策被证实为错误的可能性是高度存在的——这或者是由于它一开始就是错误的，或者是由于情况的变化使得它变成错误的。如果人们在决策过程中仔细考虑了各种备选方案，那么假如原来的决策行不通，就能拿出已经仔细考虑过、研究过的补救方案。如果没有这种的备选方案，当实际情况表明一种决策不通时，很可能使决策相关方遭到惨重失败。

最后，不同意见是激发想像力所必需的。当人们为问题寻找一种惟一正确的答案时，可能并不需要想像力。在经理人所处理的具有真正的非确定性的所有事情中——无论所处理的是政治的、经济的、社会的或军事的事务，人们都需要创造性的答案。而这就意味着需要想像力——领悟和理解新的、不同的方法。第一流的想像力并不是随处可见的，但也并不像普遍认为的那样稀少。但是，想像力需加以挑战和激发，否则将被表面看来正确的实际上却是虚假或不完整的意见所迷惑。

有效的决策绝非是一片欢呼声中
做出来的，只有通过对立观点的交锋，
不同看法的对话，以及从各种不同的
判断标准中做出一种选择以后，管理
者才能做出有效的决策。





2

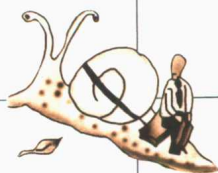
一次良好的撤退，与一次伟大的胜利一样应该受到奖赏



现实经济活动中，骑虎难下的投资项目比比皆是，到底是继续投资还是断然退出，这是决策者们不得不面对的难题。

中国航空工业第一集团公司于1992年与美国麦道公司签订了合作生产MD90干线飞机的合同。1997年项目全面展开，1999年双方合作制造的首架飞机成功试飞，2000年第二架飞机再次成功试飞，并且两架飞机很快取得了美国联邦航空局颁发的单机适航证。这显示了中国在干线飞机制造技术上已达到20世纪90年代国际水平，并具备了小批量生产能力。

就在此时，中国航空工业公司宣布MD90项目下马了。对于这项决策，



众人反应不一，既有支持者又有反对者。许多人反对干线飞机下马的理由就是，该项目已经投入数十亿元巨资，上万人倾力奉献，耗时六载，在初尝胜果之时下马造成的损失实在太大了。



事实上，干线项目下马完全是“前景堪忧”使然。从销路看，原打算生产150架飞机，到1992年首次签约时定为40架，后又于1994年降至20架，并约定由中方认购。民航仅同意购买5架，其余15架没有着落。可想而知，**在没有市场的情况下，继续进行该项目不会有乐观的未来收益。所以无论该项目过去投入多少资金，也应该果断下马，否则只能是越赔越多。**

同样，日本松下电器公司总裁松下在电脑投资计划上的突然撤退，表明了他对市场的敏感与白炽化竞争中头脑的冷静，不愧是为企业家决策的一个重要样板。

1964年10月，松下分析方方面面的情况，决定停止大型电子计算机的开发生产。这以前，松下电器公司的通信部已经为此项工作付出了巨大的人力、物力、财力，并且已经试制成功了该项产品。但是，大型计算机的市场前景却不容乐观，需求量极少。鉴于这种情况，松下决定及时放弃这个项目。拟议一经发布，顿时舆论哗然，来自内部、外部的不同意见此起彼伏，不绝于耳。大家的一致意见是：花费5年时间、耗资10多亿元的项目就如此放弃，得不偿失；要放弃，日本国内7家生产厂家中的另外6家也可以放弃，又何必是松下首先放弃呢？来自外部的舆论则更有许多猜测，认为松下公司



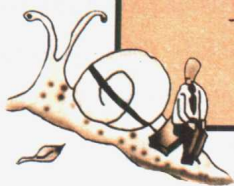
要么是技术跟不上,要么是财政赤字才放弃这个项目的。就连一些久经沙场的高级职员,对松下的拟议也持怀疑态度。当时,松下的困扰和烦恼是相当严峻的,但他顶住各种意见和舆论,毅然停止这个没有前途的项目,把人力、物力、财力用到其他方面。后来的事实证明,松下的这个决策是正确的。

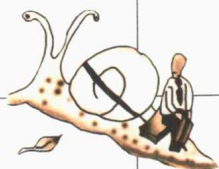
为什么松下公司已花掉5年时间,投入了十几亿资金进行开发,眼看就要收获了,偏偏要放弃不干呢?

原来松下发现,电脑市场的竞争日趋白炽化,仅在日本就有富士通、日立等公司在做最后的冲刺,如果此时松下再加入,也许会生存下来,但也有可能导致全军覆没,这就是等于拿整个公司下赌注。所以,面对这样的市场形势,他毅然做出退出大型计算机市场的决策,这实在是一次清醒冷静思考后的勇敢大撤退。

一次良好的撤退,应与一次伟大的胜利一样受到奖赏。一次良好的撤退,虽然是失败了,但同时也是一种胜利,因为他们在走向失败的路上能及时回过头来,重新调整自己,从而通过另一条途径走向胜利。正如有人所言:
“我们并非撤退,我们只是从另一个方向进攻。”

良好的撤退也是一种胜利,因为他们在走向失败的路上能及时回过头来,重新调整自己,从而通过另一条途径走向胜利。





3

在人事决策问题上，只有反复 思考，才能做出正确的决策



企业高层管理者花在人的管理与做人事决策上的时间，远大于花在其他事情上的时间。因为没有任何别的决策所造成的后果和影响如此之大和如此持久。

良好的人事决策所需要的完整时间却又往往多得惊人。虽然在一些卓有成效的管理者中，有些人决定事快而有些人却相当慢。但毫无例外地，他们对人事问题都决策得很慢，而且在他们真正负责决策之前，都要慎重地考虑好几次，才能最后定案。

世界上最大的美国通用汽车公司的前总裁艾尔弗雷德·斯隆，他从来不



会在人事问题上第一次提出来就匆忙作决定。他通常是先作一个试探性的判断, 就是这样的判断往往也要几个钟头, 然后搁置几天或者几星期之后再来处理, 就像对从未考虑过的新问题一样, 而且往往要这样一而再, 再而三地重新考虑好几次。



斯隆在他治理美国

通用汽车公司的40年的时间里, 亲自挑选公司的每一名负责人, 上至制造经理、审计员、工程经理、总机械师, 下至最小的附属部门的负责人。他为了一个最低职位的任命——一个很小的附属部门的销售经理, 在几个人选之间进行挑选, 而在挑选之前则要花很长的时间去考虑该项任命。

斯隆能知人用人, 有“胜利者”的美誉。但是当有人问到他的秘诀时, 他却说:“没什么秘诀, 我只是认为, 我第一次想到的名字, 多半不会是最合适的人选, 于是我将整个思想过程再检查一遍, 在我行动之前再分析几次, 才作最后的决定。”在用人方面, 斯隆如此谨慎, 但是在别的方面, 他却远非一个有耐心的人。

没有几个管理者作出的人事决策, 能像斯隆那样影响深远。所有有成效的管理者都知道, **在正确作出人事决策时, 都要连续地、不间断地考虑。**

有一个研究所所长, 他要解除一个高级行政主管的职务。那个高级行政主管已经五十多岁了, 他在这个研究所工作了一辈子。在许多年的良好工作之后, 他突然开始衰颓, 变得不称职了。虽然按照人事法令的规定可以将他辞退, 但研究所也不能那样做。自然也可以将他降级, 但是所长觉得, 这样一来就把他毁了。他多年来的努力和忠诚给研究所带来不少贡献, 总不能太亏待他。但他现在又不能保持主管的位置, 因为他的缺点太明显, 而且那样



下去确实会削弱整个研究所。

所长和副所长多次考虑过这个情况而仍然没找到一个可行的办法。但当他们在一个静静的晚上坐下来，花了整整三四个钟头专心致志地研究的时候，一个“显而易见”的解决办法突然冒出来了。这个办法是这样的简单，他们谁也解释不了为什么以前想了那么久都没有想到它。他们将这个人调离不适合他的职位而把他调到一个适合他的重要职位，这个新的职位不需要负行政主管责任，而他实在也不能够负起这个责任了。

事实上，许多类似的人事问题都需要有较长的、连续性的和不受任何干扰的时间才能决定。例如将什么人放在为研究特别问题专门设立的小组中？新成立一个单位，或者原来的单位要换人，应该指派谁来负责最合适？是否要提升某个人？这个人具有适合这个职务的市场推销知识但却没有受过技术训练，或者是提升另一个具有头等技术而缺乏市场推销背景知识的人？如此等等。

作人事决定是要花费时间的，因为人们刚开始的时候都不符合完成任务时所要求的标准，但又不能将人作机械加工或者重新铸模而使其适应任务的要求。即使在最好的情况下，所需要的人也只是“大致适合”而已。而我们又必须任用人来完成工作（也没有其他资源可以代替人）。因此在人事决策问题上，需要用大量的时间，反复的思考和正确的判断。

人事决策问题上，需要用大量的时间，反复的思考和正确的判断。





4

**用人不在于如何减少人的弱点，
而在于如何充分发挥人的长处**



对你有用的，是他的长处，而不是他的短处

美国著名管理学家杜拉克指出：“有效的管理者择人和升迁，都以一个人能做什么为基础。所以，我的用人决策，不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。”世界上没有不存在任何缺点的人，**领导者用人的要诀之一，就是如何发挥人的长处，而不是寻找十全十美的“完人”**。如果不能见人之长，用人之长，而是念念不忘其短，势必会产生歧视人、压制人的现象。

有成效的管理者往往能充分发挥人的长处，惟有用人之长处，才能带来