

最佳领导78法则系列丛书

世界大企业高层培训教程

最佳领导者修炼黄金法则

赵光忠 主编

领导决策力

18

法则



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

The Handbook of Leaders Decision-making

The Handbook of 领导决策力 18 法则

主 编：赵光忠

副 主 编：康晓刚 王霄涵

张保文 赵光涛



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：傅德华 胡小英

封面设计：周冰羽

图书在版编目 (CIP) 数据

领导决策力 18 法则/赵光忠等编著. —北京：中华工商
联合出版社，2006. 1

(最佳领导 78 法则系列丛书)

ISBN 7-80193-352-4

I. 领… II. 赵… III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 149950 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslcbs.com.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张：68 1200 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-352-4/F · 128

全套定价：119.20 元

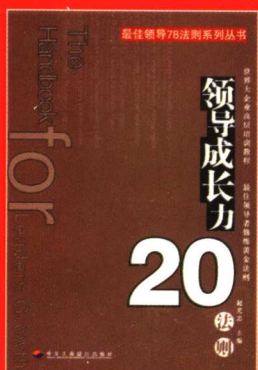
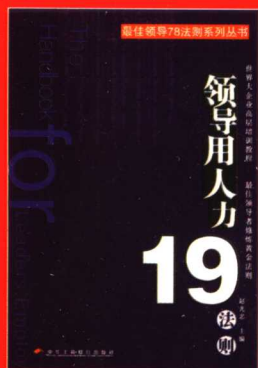
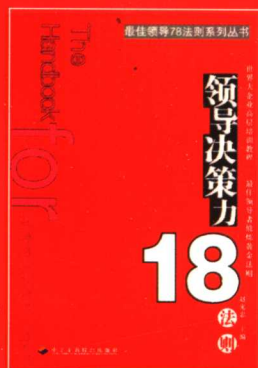
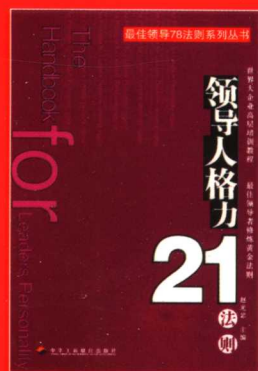
本册定价：29.80 元



领导者成功与否首先取决于他能否做出正确的、有前瞻指导性的决策。决策其实是一项流程性极强的领导工作：从引发决策动机到形成决策方案，再到评估决策效果，是一环扣一环的。但是，决策又是一项极为复杂的工作，从是否需要开始决策到如何评价决策，都会涉及各方面的问题与利益。幸好，我们有“福克兰定律”、“路径依赖”、“奥卡姆剃刀”、“利益权衡法则”这些法则定律可以参照，我们可以在这些法则定律中找到最好的决策依据和决策方案，得到最佳的决策效果。



L I N G D A O
J U E C E L I



责任编辑：傅德华 胡小英
 邮 箱：wanghy005@sina.com
 封面设计：周冰羽
 邮 箱：liucaiyuyi@sohu.com



前言

谁是最好的领导者，如何成为最好的领导者？这应该是每个领导者，乃至每个人都万分关注的问题。我们这里不是要给出一个确定无疑的答案，而是给出一些有助于一个普通领导，甚至一个普通人成长为优秀领导，并向最佳领导者迈进的可行途径。失败的领导者各有各的不同，成功的领导者总有共通之处。而被各领域专家权威总结出来的定律法则就是对成功领导者成功经验的总结。最佳领导者就是能够让领导法则在现实产生最大实效的人，是能够重新诠释、创造领导定律的人。

谁都知道，做一名领导是多么的不容易，领导的知识、能力要求都需要远超常人。比做领导者更难的就是做一名优秀的领导者，一名力图做到最佳的领导者。渊博的知识、高超的才干、强大的魅力、掌权有权谋、用人出高效，这些都是对一名优秀领导者的核心要求。

市面上领导类图书和著述各种各样、门类繁多，但纸上谈兵者居多，实用且权威的鲜有所见。

为什么会这样？原因很简单，因为大家往往都只会就领导谈领导，只局限于领导工作本身谈领导用权与用人。似乎每个人都忘了，领导本身也是人，领导工作的对象和服务的对象也是人，领导这个工作本身就是人类社会历史上最为悠久的工作之一。领导者的本质首先是对人的领导，是一个人对己所在人群的领导。因此，任何领导者成长为最佳领导的知识，只能够从人类社会和人类本身如何总结知识的方法中寻找。因此，我们认为，人类社会现在已经总结为规律、定理、法则的相关知识首先应该是领导者需要关注的知识。在此基础上，一名优秀的领导者还必须能够在实践中把这些权威性的知识合理应用于实际，把知识转化为效能。

身处激烈竞争的市场环境，每一名领导者都向往能够发现一个能让自己实现巨大价值，但又能够充分享受成功的地方。在这里，我们通过定律法则的深入阐释，为大家提供了这样一个地方，你只要遵守定律、善用定律，你就能够在最佳领导者的定律空间中享受成功的喜悦。

众所周知，领导者是企业的核心，他的一举一动都影响着企业的发展，他的形象和素质也决定了企业的形象与素质。而一名成功的领导者，只需要

知道企业的目标就是自己的目标，企业的利益就是自己的利益，自己的所有行为都必须以企业利益为重，这就行了。而要做到如此“简单”的工作，领导者就需要参考借鉴“生态位法则”、“权威效应”、“不值得定律”等一系列权威的定律法则，用之来规范自己的领导行为，提升自己的领导素质。（见《领导人格力21法则》）

领导者成功与否首先取决于他能否做出正确的、有前瞻性的决策。决策其实是一项流程性极强的领导工作：从引发决策动机到形成决策方案，再到评估决策效果，是一环扣一环的。同时，决策也是一项极为复杂的工作，从是否需要开始决策到如何评价决策，都会涉及各方面的问题与利益。幸好，我们有“福克兰定律”、“路径依赖”、“奥卡姆剃刀”、“利益权衡法则”等做为参照，我们可以在这些法则定律中找到最好的决策依据和决策方案，取得最佳的决策效果。（见《领导决策力18法则》）

企业里最有价值的是谁？企业领导。企业里最有能力的是谁？不是领导。最佳的领导者是让比自己更有能力的人为自己效力，在让他为企业创造最大价值的同时，还时刻记住自己是企业的一个成员，自己是领导的下属。最成功的领导者不需要在任何方面都比别人优秀，但是，他必须能够将比自己更有能力的人用好，为组织创造最大的价值。因此，我们需要从“激励反应原理”、“多用途法则”、“成本与收益法则”和“马太效应”等众多的法则定律中吸取力量，获得经验，由此帮助我们最好地运用人力资源。（见《领导用人力19法则》）

企业是一棵树，它的人员、它的办公场所、它的经营业绩就是它的枝叶果实，它的组织就是它的树根。枝叶果实只是树现在的外表，它不能真正反映树的发展趋势，只有树根才能够决定企业的根本。企业要想不断地生长，就必须不断地从根本做好，首先奠定企业的组织根基。为此，企业领导者就必须学习“功能法则”、“能量递减定律”、“纳特岛效应”等定律法则中的经验教训，用定律的要点来培育自己的根基。（见《领导成长力20法则》）



★别向鹦鹉问老鹰的事

高高的大雪山上的小屋里住着一个猎人。猎人养了一只老鹰，帮助他狩猎；还养了只鹦鹉，教鹦鹉说话。闲暇时，猎人也喜欢逗弄鹦鹉，消磨时间。

在春天到来的时候，猎人把腌好的猎物肉准备好，到山下小镇赶集，打算换一些生活必需品。猎人高高兴兴带着老鹰和鹦鹉出发。由于太过匆忙，走着走着，猎人脚下一滑，摔了一跤。这一跤将停在他肩上的老鹰惊得急忙飞起，利爪也不小心把猎人抓成了大花脸。

猎人难得下山，一年见不到几次朋友，在与朋友见面之前，居然被弄得破相，不由勃然大怒。猎人不由得和鹦鹉嘀咕，数落老鹰的不是。

鹦鹉说：“我平常看老鹰就一脸凶巴巴的样子，虽然他能帮你打猎，但主要还是你出力；我看啊，倒不如养几只鸡，鸡不但温驯，你打猎时，鸡还能生小鸡，一举两得。”

猎人听了，心里受到鼓动，在市集就用老鹰换了5只鸡。

回到山上，猎人照鹦鹉的方式打猎、养鸡。阿尔卑斯山区实在太大了，没有老鹰的帮忙，猎人无法掌握猎物的行踪，以至于整个夏季秋季都没什么收获。

冬天到了，不习惯山区气候的鸡不但未如期繁殖，反而在严冬中一只只倒下。没有收获的猎人自己要过冬已经很难了，没办法管鹦鹉，结果鹦鹉也撑不过严冬。

在这里，猎人是决策者，鹦鹉是决策的意见参与人，是否卖老鹰买鸡是决策的内容，决策目标是长远利益，决策结果是：卖了老鹰买来鸡，决策的影响是猎人的生计和鹦鹉、鸡的生命都没有了保障。

为什么会出现这样的状况呢？这可以从决策原理说起。

人们遇到问题时，首先考虑的是眼前的问题，其目的也只是解决眼前问题，甚或只是发泄自己的情绪，他参考的也只是与自己比较亲近的人的意见。这时候，决策往往没有理性的利益衡量，没有充分的信息收集和分析，缺乏长远的目标规划。

而作为决策的参与人，作为信息的提供者和意见的提出者，或许无意进谏言，但总是从自己的角度出发，去解释别人的心态、能力、经验。他们不能够完全站在决策者的角色上考虑问题，在以为决策者好的名义下，给出一个看似很好，但偏离了事实的建议。故事中的鹦鹉，从鹦鹉的角度出发，用鹦鹉的心态、能力、经验，甚至作用来衡量老鹰。这样，老鹰自然是没有价值的。

但是，在这里，从组织或团队的眼光来看，猎人是团队的领导者，他作

为决策者，才是决策失误的主要责任人。只有猎人才知道老鹰对于自己的作用，自己能不能完全离开老鹰就能完成自己的工作。

无论如何，鹦鹉就是鹦鹉，永远不可能成为老鹰。所以当询问对老鹰的意见时，应该询问另一只老鹰，而不是问一只鹦鹉。或许鹦鹉是你信任的人，但你得到的，不过是鹦鹉的看法，除非你只想得到一只鸡，而不是一只鹰。

作为企业决策者，企业领导者必须知道，自己随时可能就是一个身处雪山的猎人，自己只有保证决策的准确、高效，才能够让企业团队在“雪山”生存下去，并尽可能地发展。





目 录

★别向鹦鹉问老鹰的事

/ 福克兰定律

——决策，还是不决策，都是一个问题

决策第一问：决策是非做不可的吗 / 3

为什么必须决策 / 6

你手里的果子熟了吗 / 10

怎样把握决策时机 / 12

决策，需要勇气 / 16

2 路径依赖

——谁决定企业命运

路径决定结果，思维决定命运 / 21

循自己老路，终将走投无路 / 22

逃脱习惯——领导者避免思维定势的方法 / 24

没有饱和的市场，只有饱和的思想 / 28

3 弗洛斯特法则

——在哪里建起决策的围墙

决策的围墙 / 37

目标与范围匹配 / 39

范围限定价值 / 42

寻找最佳范围 / 43

4 列文定理

——有决断者有自信

做一个优秀的决策者 / 49

- 勇于承担责任 / 51
高瞻远瞩，企业方向的指引者 / 52
正确引导企业 / 58
不胜任者的危害 / 63

5 华盛顿合作定律

——集体决策还是集体不决策

- 谁是真正的决策者 / 71
三个臭皮匠，顶个诸葛亮！ / 72
三个诸葛亮，还不顶个臭皮匠！ / 74
如何构建完美的集体决策 / 77

6 波克定理

——有争辩，自然有效果

- 决策是观点的妥协——决策的本质 / 83
由争辩到一致——争辩决策的效用 / 84
把握决策讨论的限度 / 89
重视不同意见的价值 / 90

7 奥卡姆剃刀

——挥动剃刀，简单的决策才是真决策

- 只有一根指挥棒 / 95
决策必须围绕核心目标展开 / 98
确认核心目标的方法 / 101
挥动剃刀，为决策瘦身 / 103

8 特伯论断

——仅在数字中找不到安全

- 财富是靠“挖”出来的——信息与决策的关系 / 111
为“赢得瞬间”而奔走——重视市场调查 / 116





关注目标，打有准备之战 / 119

信息化——沉醉还是沉没 / 121

9 过桥问题

——如何到达方案的彼岸

从构思到方案——决策的执行 / 129

注意决策条件——成本是硬指标 / 130

找到最佳方案 / 133

10 格瑞斯特定理

——能执行的决策才是好决策

决策只有一个标准——执行 / 139

什么样的决策有利于执行 / 142

让 60 分走开——决策有效执行的条件 / 144

培养执行力文化 / 148

11 利益权衡法则

——决策以利益为导向

决策的利益权衡 / 153

决策收益与决策风险 / 154

确认决策利益原则 / 157

降低决策风险的方法 / 160

向更有利益的地方配置资源 / 162

12 80/20 定律

——从最有价值的部分做起

决策的重点是抓关键 / 167

怎样确定决策重点 / 171

13 默菲定律

——注意最小的可能

决策的各种可能 / 181

为任何可能做好准备 / 182

始终把握决策核心 / 185

14 史密斯原则

——确定谁是对手

竞争的决断 / 191

找准竞争对手 / 194

利益是竞争决策的根本 / 196

竞争中的双赢——除了对抗，合作也是竞争策略 / 198

向前看：做大蛋糕 / 200

15 鲁尼恩定律

——策略决定成败

竞争是策略性的 / 205

做一条商场“变价龙” / 208

做有个性的“人” / 212

16 鸵鸟效应

——埋头还是出击

认知风险 / 221

未雨绸缪，善养天机 / 223

逃避或是出击 / 226

17 抢先效益

——先到者全得

只有快，才能活——你必须游得再快一点 / 235





速度的背面 / 237

慢鱼如何变成快鱼 / 242

创新——企业的生命之源 / 245

18 比较优势法则

——用什么立足市场

竞争优势 / 251

成本领先 / 254

羊群里跑骆驼——差异化 / 257

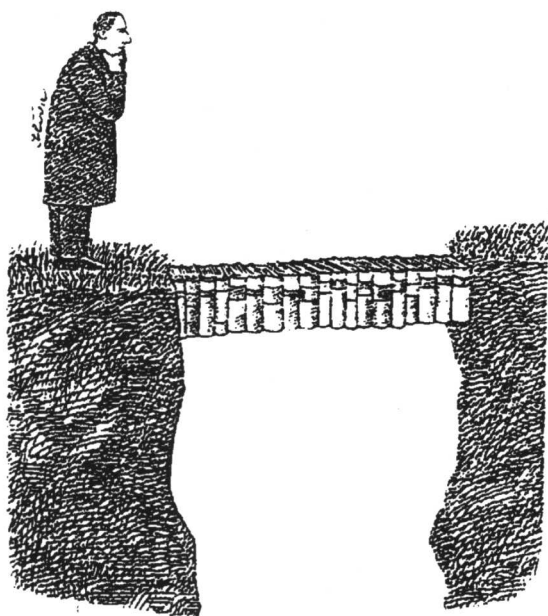
集中化战略 / 260

凭质量跑赢大市 / 261



福克兰定律

——决策，还是不决策，都是一个问题



决策第一问：决策是非做不可的吗

为什么必须决策

你手里的果子熟了吗

怎样把握决策时机

决策，需要勇气



法国管理学家 D·L·福克兰说过：“没有必要做出决定时，就有必要不做决定。”人们把这句话总结为福克兰定律。

现代社会是一个信息化、知识化的社会，在激烈的市场竞争中，企业领导者经常碰到一些需要其最终拍板的事情，这些问题往往比较急迫也比较棘手，不容回避也不能回避。在这样关键的时刻，领导者只有审时度势，果断正确地决策，才能率领企业一步步走向成功。



决策第一问：决策是非做不可的吗

有人说：决策失误是当今中国最大的失误。据世界银行估算，过去 20 年间，中国每年的投资额大约在 4000 ~ 5000 亿元，而投资决策失误率在 30% 左右。常常是一个错误的决策，就能造成几亿、甚至几十亿元的损失，令人触目惊心。

扼腕叹息的同时，人们不禁会问：这些决策，都是非做不可的吗？

没有好的降落伞就不要跳离飞机

任何企业今天的活动都是执行着昨天的决策。当我们要在今天做出新的决策，首先应该反复论证做出新决策的必要性。当继续保持常规将使情况趋于变化时，则必须做出决策；如果遇有新的情况来临，机不可失，时不再来，这时也必须有所决策；但有的时候，不做出任何新的决策，可能正是最好的决策。

这正是跳伞者的座右铭：没有好的降落伞就不要跳离飞机。

1973 年，金利来公司刚成立三年，由于世界经济的不景气，香港消费市场疲软。各大百货公司纷纷减少进货，逼迫领带行情跌落，许多厂家采用大降价的手法急于将领带出手，导致了香港市场上领带价格的雪崩。

面对这种困难局面，金利来有两种选择：

第一，积极响应市场，迅速决策——跟随潮流，降低售价，通过出让一部分利润来保住市场占有率，但这样做容易给人一种“金利来产品也不可靠”的印象。

第二，先稳住阵脚，暂不决策——保持原价不变，先静观情况再候机而动。这样做势必丢掉部分市场，但长远来看或许能保住“金利来”高品位的牌子。

曾宪梓权衡利弊，果断地决定走后一步棋。

面临困境，采用这一决策无疑需要果断的决策胆量和极大的勇气。事实证明，这个“不跟风而动”的决策使金利来身价倍增，经济危机过后，金利来更是成为名牌产品的象征。