

运筹帷幄 决胜千里

决策制胜
实用宝典

赢在决策

决策制胜不可不用的18个黄金定律

解析决策六大环节

规避决策细节盲点

○刘雪芹 编著

地震出版社

运筹帷幄 决胜千里

赢在决策

决策制胜不可不用的18个黄金定律

解析决策六大环节

规避决策细节盲点

○刘雪芹 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在决策：决策制胜不可不用的 18 个黄金定律/刘雪芹编著.

—北京：地震出版社，2005.8

ISBN 7-5028-2478-2

I. 赢… II. 刘… III. 决策学—研究 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 073957 号

地震版 XT200500010

赢在决策：决策制胜不可不用的 18 个黄金定律

刘雪芹 编著

责任编辑：马 兰

责任校对：庞娅萍

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467991

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市顺义向阳胶印厂

版 (印) 次：2005 年 8 月第一版 2005 年 8 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：200 千字

印张：14

印数：00001—15000

书号：ISBN 7-5028-2478-2/F·191 (3086)

定价：28.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本书核心观点

诺贝尔经济学奖获得者、著名经济学家西蒙的一句名言是：“管理就是决策”。决策是管理的核心内容，它贯穿于管理过程的始终。职业经理人的重要职能就是做决策。任何工作开始之前都要先做决策，制定计划是决策，组织、领导和控制也都离不开决策。

企业的决策大多是很复杂的，往往需要经过深思熟虑和科学的调查分析才能找到正确的决策方法。本书系统阐述了决策全过程，总结出了18个决策黄金定律，分别应用于决策的六大环节，让决策过程环环相扣，步步为营。

相信有本书在手，定会让您运筹帷幄之中，决胜千里之外！

地震出版社精品图书推荐



《赢在团队》

如何快速提升团队执行力的学问

本书主要阐述了如何发挥团队的集体能量，具体分析了如何开展团队会议、团队学习、激发团队智慧、运用情景规划等内容。并且侧重于实用技术的研究，而非概念的陈述，还总结出了提升团队集体能量的四大工具，旨在从最实用的角度为企业团队培训提供有益的指导。



《赢在管理》

成就卓越管理的20个必备工具

本书针对企业管理的多个疑难点，对症下药，精选出20个具代表性并行之有效的必备工具，彻底解读经典管理的核心本质，帮助您在做决策前、决策过程中、后期执行以及市场战略规划等管理环节上赢得“先手”，从而成就卓越管理。



《赢在领导》

每个领导都要亲力亲为的10项重要工作

本书从领导者的各项具体工作中，提炼出了每个领导者都必须面对的十大问题：战略选择和制定、锻造强有力的管理团队等等，并给出了有效的解决方案，从而让领导者避重就轻，在繁杂的工作中抓住真正值得做的事情。



《赢在激励》

实现有效激励的17个黄金法则

本书总结了世界著名企业成功激励员工的17个黄金法则，包括魅力激励、沟通激励、随时激励、目标激励、授权激励、文化激励等。法则解析明了实用，并附以成功的实施方案，确为企业激励员工提供了很好的范例。

前言

PREFACE



“管理就是决策”，这是美国著名管理学家西蒙的一句名言，这句话指出了决策在管理工作中的重要位置。相信每一个领导者对此话都会深有体会，因为，大到企业未来战略，小到企业日常问题，每个领导每天都有各种问题需要解决，需要表态，需要拍板，可以说，决策就是领导的最主要的工作内容。

决策不单单是领导的工作，更是事关企业命运的关键。市场上有关这方面的书籍很多，现实中也有很多鲜活的例子，都让我们深切地体会到了决策就是一锤定音，或者嘹亮动听，或者震耳欲聋，或者山崩地裂……因此，在这里我们就不想过多地强调决策的重要性了，我们只想解决大家关心的问题——如何敲好这一锤，让决策发出我们所希望的美妙声音呢？这就是本书的核心理念——找出决策的规律，发现决策的窍门。

面对大大小小的决策，每一次决策都会让决策者经历一次心理的煎熬：不知道这样的决定是对还是错？万一错了，该怎么办？有人甚至产生了畏惧心理。但是，大家不要忘记：任何事情都是有规律可循的，决策也不例外。虽然，我们确实不能百分之百预测未来，也不可能真正做出百分之百正确的决策，但是，我们却能找出方法，尽量将风险降至最低，让不确定性因素减至最少。

本书从决策的各个环节入手，针对每个环节的关键，分别提炼出相对应的决策规律，可以说，步步为营，环环相扣，让你在抓好每个环节的过程中，把握住整个决策。

决策不是无源之水，更不是凭空而来的，每个决策都有一定的决策背景和环境基础——问题是决策的缘由，信息是决策的依据，市场是决策导向。因此，及时发现问题，成为信息大王，具

备战略眼光，就是正确把握这些环境因素的关键所在，这也是决策的第一个环节必须把握的规律和窍门。

制定决策目标是决策的第二个环节，也往往是最难以把握的一个环节，因为，很多因素在决策时是不明朗的，也是不确定的，所以，目标高了，形同虚设；目标低了，失去了指导意义。因此，把握住企业方向，围绕发展目标，大胆提出独特的决策目标，往往能让企业先拔头筹。

根据目标，拟定决策方案是决策的第三个环节，也是制定决策的实质性环节，因为决策的最终方案就是从中产生的。如何把握这个环节，将直接关系到决策的质量高低，必须掌握基本的拟定方法和规律，多准备几套方案，还要发挥群体智慧，注重方案的每一个细小环节，才能制定出非同一般的决策方案来，也为分析评估方案打下了良好的基础。

分析评价决策方案是决策的四个阶段，也是衡量备选方案的关键步骤，分析得是否透彻，是否科学，关系到能否筛选出真正有效的决策方案的大局。

进入了筛选方案阶段，就进入了决策的关键阶段了，选定的方案是否是最为满意的方案呢？针对复杂决策，必须掌握那些技巧呢？

确定了决策，千万不要以为可以高枕无忧了，因为，没有执行的决策，就是镜中花，水中月，看着美而已。因此，把实施作为决策的第六个阶段是再合适不过了。在这个环节，制定周密的执行计划是保证决策有效执行的先决条件；落实到人，适时监控可以确保决策不发生大的偏差；碰到困难，不轻言放弃，才能获得最终的成功。

根据环节，提炼规律，切实为决策过程服务，这是本书内容的鲜明特色。另外，不讲高深理论，只讲适用规律；不空洞论述，而是结合实际；不面面俱到，而是抓住问题关键，这三点则是本书的论述特点。也许本书不是最权威的决策书籍，也不是最完善的专业巨著，但是，凭借它简单易懂的道理，方便快捷的操作方法，肯定会成为您的决策帮手的，让您在每一次的实际应用中，切实掌握最适用的决策窍门，相信，它最终也必将赢得您的喜爱。

编 者

目录

CONTENTS



第一环节 正确分析决策环境

决策不是无源之水，每一个决策都是在一定的环境下产生的，决策出台以后也必须适应企业的内外环境，这样才能真正达到决策目标。可以说正确分析环境是科学决策的必要条件，也是决策制定的基础和依据。



定律 1 超凡的结论需要立足在充分的信息之上 / 3

聪明的决策者首先是信息大王 / 3

如何获取正确的信息 / 5

防范信息采集及运用的陷阱 / 7

定律 2 及时发现问题是决策由盲目走向自觉的关键一步 / 13

问题是决策的前提 / 13

主动寻找问题 / 14

认真界定问题 / 17

分析筛选问题 / 18

定律 3 抓住每一个稍纵即逝的市场机会 / 23

善用市场调查 / 23

抓住每一个细小的机会 / 29

莫忽视市场的“友好”信号 / 33

定律 4 分析环境要有战略眼光 / 35

看得远，走得快 / 35

- 登高才能望远 / 36
审视潜在问题 / 41
杜绝“决策短视” / 43

第二环节 制定正确的目标

决策目标是决策的出发点和归宿，没有目标，决策就没有方向；目标不明确，则会导致决策的失误。因此，决策目标的确定既是决策后续工作的前提条件，也是最终评价决策成败的标准。



定律 5 目标是决策的先导 / 47

- 确定目标是决策本身的目标 / 47
没有明确的目标，就没有明显的效益 / 48
如何明确决策目标 / 49
要坚定自己的目标 / 53

定律 6 善于和敢于提出别人看不到和不敢尝试的目标 / 55

- 创新不及，后悔不已 / 55
决策独特，占尽先机 / 56
敢于冒险 / 58
创新并非异想天开 / 61

第三环节 拟订方案

明确了决策目标之后，就要从多方面寻找和发现实现目标的途径和措施，通过创造性的活动，拟订出各种可行性方案以供进一步选择。方案拟订的数量和质量往往决定了最终的决策方案的优劣，这是整个决策的中心环节。



定律 7 好方案的产生是需要时间和技巧的 / 65

- 重视决策方案的拟订 / 65

如何才能产生好的方案 / 66
方案多多益善 / 68
适时停止寻找方案 / 69
要把握“重新决策”的时机 / 70

定律 8 你可以计划，但你不可能计划每件事情 / 72

问题要一步一步地解决 / 72
先抓住大的，才能不丢掉小的 / 73
“主次有别”的决策战术 / 75
点住问题的穴位 / 77

定律 9 在没出现不同意见之前，不做出任何决策 / 79

谨慎比自信更重要 / 79
没有人能够知道所有的事情 / 80
把握“适度”原则 / 81
“不辨不明”的决策艺术 / 83

定律 10 决策方案的规划与拟订要有一条路径 / 87

决策规划方案的一般方法 / 87
集思广益，突破难点 / 89
粗略设想 / 90
细致加工 / 92
方案论证 / 95

定律 11 完善的决策必须注重细节 / 97

细节决策是微利时代的发展趋势 / 97
细节决定成败 / 99
小细节，成就大事业 / 103

第四环节 分析评价决策方案

分析评价方案，其实就是运用大量的科学原理、客观事实、有力论据和严密论证，对各种备选方案进行科学性和可行性分析与证明。这是决策过程的第四个环节，也是保证决策科学正常运行的关键一环。



定律 12 决策分析要透彻 / 111

防止“先入为主”的观念 / 111

不能忽视的隐患 / 113

防患于未然 / 114

不必畏惧决策 / 116

定律 13: 决策方案的评估要有一套科学的评价体系 / 118

决策方案的可行性评估 / 118

决策方案的可接受性评估 / 121

决策方案的可靠性评估 / 125

切忌主观盲断 / 128

第五环节 优选方案

前面我们所讲的决策方案的拟订和分析都是为了选择确定方案而服务的，确定方案是决策的最后一个拍板阶段，也就是在多种方案评估的基础上权衡利弊，做出选择，确定能满足决策目标要求的方案。



定律 14 决策方案要有科学的选择方法和论证标准 / 133

决策方案选优的原则 / 133

决策方案优选的标准 / 134

决策方案的优选模式 / 136

定律 15 多种选择技巧，应对复杂决策 / 139

学会走“中间路线” / 139

不要把自己局限在有限的方案中 / 141

正确对待集体决策 / 141

巧用模糊思维决策 / 144

重要的决策是需要自己作出的 / 146

第六环节 决策实施和监控

任何没有执行的决策方案，都只是写在纸上的空架子，对企业目标的实现没有丝毫的意义；同样，缺少监控的执行也难免发生偏差，以至于出现南辕北辙的结局。为此，真正的决策者必须关注决策的实施和监控。



定律 16 有效的执行必须有周密的行动计划 / 153

拟定行动计划是决策执行的首要步骤 / 153

行动计划是决策的后续程序 / 154

拟订计划的注意事项 / 157

行动计划的执行 / 160

行动计划执行中常见的失误 / 165

定律 17 落实到人，适时监控 / 167

把握决策实施的要点 / 167

实施关键——落实到个人 / 168

选择任命合适的人选 / 169

适时监控是实施成功的有力保障 / 173

有效监控的一般程序和方法 / 175

定律 18 不轻言放弃，才能赢得最后的成功 / 179

领导艺术有助决策实施 / 179

将决策进行到底 / 182

成功躲在挫折的背后 / 186

附录 经典决策案例分析

前面我们掌握了大量的决策规律，从决策的各个环节为决策者提供了有力的参考依据，为了让大家更清楚地理解这些黄金定律，这里我们就结合真实的案例，分析一下如何应用这些规律。



案例 1 壳牌集团投资决策案例分析 / 191

经营环境分析 / 191

内部因素分析 / 192

投资规划与计划 / 193

案例 2 维珍公司成功突破市场的决策分析 / 195

大胆尝试，敢于提出别人不敢尝试的目标 / 195

以细节打开市场的缺口 / 196

案例 3 TCL 集团公司战略决策之路 / 197

发掘新的增长点——及时抓住市场机遇，进军 IT 产业 / 198

围绕变化，拟定实施计划 / 198

案例 4 福特“埃德塞尔汽车”黯然退出市场 / 200

缺乏战略眼光，前功尽弃 / 200

决策不是孤立的判断 / 201

案例 5 桂格公司收购斯奈普公司 / 203

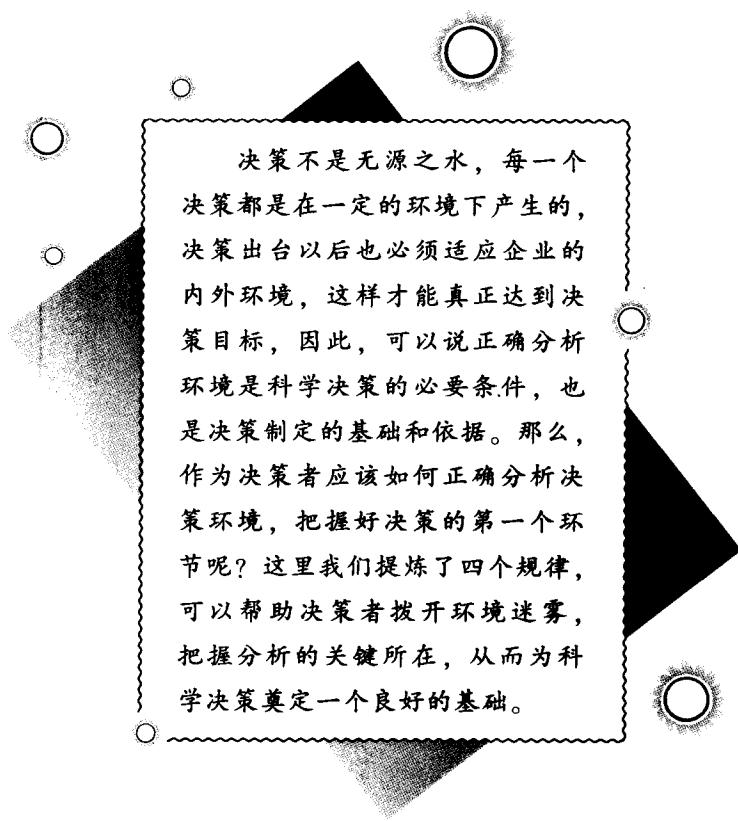
运气带来了成功 / 203

盲目自信带来了灭顶之灾 / 204

第一环节

正确分析决策环境

言
凡

The background features several dark, solid geometric shapes, including triangles and a large irregular polygon, arranged around a central text box. There are also several circles of varying sizes, some with a textured, sun-like appearance, scattered throughout the design.

决策不是无源之水，每一个决策都是在一定的环境下产生的，决策出台以后也必须适应企业的内外环境，这样才能真正达到决策目标，因此，可以说正确分析环境是科学决策的必要条件，也是决策制定的基础和依据。那么，作为决策者应该如何正确分析决策环境，把握好决策的第一个环节呢？这里我们提炼了四个规律，可以帮助决策者拨开环境迷雾，把握分析的关键所在，从而为科学决策奠定一个良好的基础。

定律 1

超凡的结论需要立足在充分的信息之上

信息是预测和决策的“原材料”。无论是问题的提出、分析、预测和方案的拟订、评价和选择，都是以有关信息为依据，可以说，决策中的任何一个阶段都离不开信息。我们常常很奇怪一些人有关先见之明，他们往往能够在事情发生之前，就提前预料到了。那么，他们真的是先知先觉吗？其实不然，那些超凡的结论，都是建立在充分的信息基础之上的，他们不过是善于观察和善于利用相关的信息罢了。



聪明的决策者首先是信息大王

我们通常把思维敏捷、智见多识广的人称作“聪明人”。他们头脑灵活，反应快，主意多，能够迅速而准确地判断出问题的症结所在，并能够快速地对事情作出正确的反应。我们民族智慧的化身——诸葛亮，一直以来都备受人们的推崇。特别是他的隆中对，未出茅庐已知天下三分，尤为后世千百万人崇拜不已。然而，我们并不知道他为何有如此先知先觉的本领，《三国演义》里也没有明确告诉我们，他是凭借什么作出这一战略性的预见和决策的，只有其兄诸葛瑾的话才稍稍透露了一点线索。原来，这位“卧龙”并非高卧隆中，闭门苦读，两耳不闻窗外事，而是“或驾小舟



于江湖之上，或访友寻师于洞府之间”，四处访游，密切注意天下形势的变化。所以才能明了诸侯纷争的强弱虚实，确定联吴抗曹，夺取荆州，后收巴蜀的大计。

可见，聪明的根源在于识多见广，即耳朵听到的信息多，眼睛见到的信息多。闭目塞听的人，永远不可能成为一个聪明人，也不可能对事情做出正确的预测和决策。

在社会发展到如此复杂且多变的今天，信息量已经爆炸性地剧增，信息对于预测和决策的意义就显得尤为重要。今天企业的管理者、决策者所面临的问题往往十分复杂，牵涉的因素很多，需要大量的信息才能作出正确的分析与判断，因此，信息的重要性就显得更加突出了。日本实业界特别推崇中国的《孙子兵法》中的一句名言“知己知彼，百战不殆”。何以知己？何以知彼？靠什么来了解竞争双方的特点和条件？靠的就是信息，也就是我方的情况和对手的情报。因此，日本的企业都非常重视信息的搜集与加工，为此而不惜耗费重金。著名的三菱公司就不惜支付巨资在世界各地建立情报网，该公司每天从世界各地收到的电讯稿，一个人要读 6 个月才能读完，其信息量收集之大由此可知。

相反，由于缺乏信息而作出错误决策的教训也很多。上海有一家保温瓶厂，花了 10 年时间，耗费大量人力物力，试验成功了以镁代银的镀膜工艺，事后才知道该项发明专利早在 1929 年就由英国一家公司申请了。信息不足，尤其是主要关键性信息的缺乏，使企业吃了大亏。可见，把信息比作企业的生命，是一点都不过分的。

现今是一个信息的时代，信息量呈爆炸性地增长，因此，如何在纷纷繁繁的各种喧嚣声中找到你所需要的信息，是每个企业、每位管理者必须解决的问题。对于实力雄厚的大公司，可以不惜巨资建立自己的情报网和信息处理中心，一般的公司也可以向信息咨询公司和信息开发公司等专门机构求助，一些财力人力都不够的小公司又该怎么办呢？其实不必担忧。今天所缺的不是信息，而是缺少慧眼识真金的人才。只要做个有心人，时刻注意听、看、读、问，电视、电台、书报和旁人那里就有信息的金矿等待你去发掘，在必要的时候再做有重点、有目标的搜索就行。

被称为香港“假发之父”的华裔富商刘文汉，就是在餐桌上