

丛书主编 吴冬梅 周德生

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Crucial Decisions

How to Become a Better
Decision Maker

关键决策

如何成为更好的决策者

戴苏斌 马昕 吴凡◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Crucial Decisions

How to Become a Better
Decision Maker

关键决策

如何成为更好的决策者

戴苏斌 马昕 吴凡◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从科学决策理论出发,说明了决策不是凭灵感、拍脑袋而是有章可循、有法可依的一套方法论。同时决策又与情商、德商和胆商做出的决定密切相关。对此,本书还建立了一个决策的闭环模型,讲述了在决策中为了实现“心中有梦”的决策目标如何通过现状分析做到心中有数,通过拟订与评估决策方案做到“心中有谱”,最后通过执行监控修筑起决策持续改进的道路。

图书在版编目(CIP)数据

关键决策 / 戴苏斌, 马昕, 吴凡编著. — 北京: 机械工业出版社, 2013.12

(关键能力: 企业管理者软技能提升丛书 吴冬梅, 周德生主编)

ISBN 978-7-111-45518-9

I. ①关… II. ①戴… ②马… ③吴… III. ①企业管理—经营决策
IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014151 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 坚喜斌 孙晶晶

责任印制: 乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·11.75 印张·1 插页·200 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45518-9

定价: 43.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

编委会

丛书主编 吴冬梅 周德生

丛书编委(排名不分先后)

吴冬梅	周德生	刘柳辰	边文霞	赵丽红
冯苏京	王秋宇	邓艳芳	樊蓓姣	白玉苓
魏秀丽	史春祥	沈敏荣	姚继东	戴苏斌
马 昕	吴 凡	郭爱军	贾建强	王一任
刘亚林				



管理就是决策。

——美国著名管理学家赫伯特·西蒙

“决策”包含两部分内容，“决”是指判断、作决定的意思，“策”是指计谋、办法的意思，所以决策就是在各种办法中作出选择判断的意思。从实践意义上讲，应该是先有了计谋和方法才能作出选择和判断，所以“策”是“决”的基础，没有“策”只有“决”是空中楼阁，而没有“决”只有“策”则是一盘散沙。

关于“策”的研究有很多，孙子兵法的三十六计就是三十六种策略，其实各个学科中的学派和分支所持的不同的观点和理论也是不同的策略，比如，管理学中的行为科学学派、经验主义学派、系统管理学派、决策理论学派和权变理论学派等。

关于“决”的研究主要是围绕着人类感性和理性之间的关系。弗洛伊德试图将人类的认知活动都归因于情感的支配。经济人假设认为，人类具有无所不知的理性，在经济人的视角下，人类拥有完整、一致的偏好体系，可以在各种备选方案中进行选择。边沁的最大幸福原理认为，人类行为的唯一目的就是追求幸福或是减少痛苦，什么是幸福什么是痛苦是每个人自己最清楚的事情，个人幸福组成了社会总幸福，但如何计算最大的幸福却无计可施。西蒙认为，决策者都是“管理人”，因为受到诸多方面的限制而无法做到完全理性，如信息限制、生理限制、认知限制以及这些限制间的相互影响，并且常处于变动和矛盾的状态，所以作为“管理人”的决策者只能以追求满意解来取代追求最优解。

其实西蒙是从现实的角度来讲决策是感性和理性的结合，正如管理一样，决策也是技术和艺术的结合，决策的技术就是“策”，就是策略和方法，决策的艺术在于“决”字，在于审时度势地从各种策略中选择最合适的一个，或

是收益最多的一个。例如，笔者做过一个咨询项目，客户是某汽车制造商，项目的目的是通过在经销商层面采取统一的措施来增加客户满意度从而增加持续盈利的能力，当时的方案有三种，方案一是“进店有礼”，即客户每次进店都有一个小红包相送；方案二是“服务1+1”，即在规定的服务基础上免费赠送一项额外的服务；方案三是“VIP尊享服务”，即客户通过缴纳一笔费用可以成为VIP会员，然后在规定的期限内享受VIP一对一的尊享服务，因为同时在三家店分别实施了三种方案，所以有条件进行对比分析，从短期财务回报来看最优的是方案三，因为方案一和方案二都是事先投入型业务，而只有方案三是需要事先缴纳费用的，并且对于高端品牌的汽车厂商来讲，有这种需求的客户是多数的。但实施了半年之后却发现效果最好的是方案二，方案三虽然在开始阶段有充足的现金流，但是却低估了实施尊享服务的成本和麻烦，比如，人员的培训和增加的工作量的消化，结果却是得不偿失；方案一是费力不讨好的，由于赠送的礼品都是可有可无的，并没有多大的价值，所以客户拿走了就忘记了，并没有为经销商带来相关的收益；方案二倒是开展得别具风格，经销商经常给客户做些免费的检查和车辆保养技巧介绍，并且从客户的角度出发给出了很多建议，所以很多客户感觉像是朋友一样，有什么需求也会第一时间主动找上门来。

掌握决策中技术和艺术并非难事，本书从决策的目标出发，设计出从“心中有梦”到“心中有道”的决策模型可以帮助读者从过程上对决策进行把握和调整。

完整的决策除了通过收集策略做判断之外，还需要有实施和持续改进的过程。有一个小故事讲：一群老鼠害怕屋子里面的猫，不敢出洞，已经饿了很久了。这时候有只聪明的小老鼠想到个办法，就是在猫脖子上系上一串铃铛，这样，猫一出来，铃铛就会响。老鼠们都非常赞同这个主意，可是怎样才能给猫脖子上系铃铛呢？老鼠们又陷入了深思。再完美的决策也要靠实施来实现，本书将决策看做一个闭环，除了明确目标，分析现状外还应该强化执行和持续的改进。

本书在编写过程中，参考和阅读了大量国内外学者的相关文献，因篇幅所限，未能一一注明，在此表示由衷的歉意和感谢！同时，本书也邀请到同仁阮伯昭和赵赫参与到写作。此外，由于编者学术水平有限，其中缺憾与不当之处在所难免，恳请学界同仁与广大读者不吝赐教。

前 言

第 1 章 决策是拼灵感、拍脑袋，还是有章可循、有法可依 / 1

- 1.1 决策是什么，不是什么 / 1
- 1.2 决策中的情、德、胆——决策与三商 / 16

第 2 章 建立决策模型——从心中有梦到心中有道 / 20

- 2.1 心中有梦：确定决策目标 / 20
- 2.2 心中有底：现状分析 / 21
- 2.3 心中有谱：决策方案拟订与评估 / 22
- 2.4 心中有道：监控实施与持续改进 / 23

第 3 章 首要的和最重要的——确定决策目标 / 24

- 3.1 目标的重要性和首要性 / 24
- 3.2 决策目标的三维判定原则 / 28
- 3.3 目标也不是拍出来的——决策目标确定的步骤 / 43

第 4 章 决策的基础——全方位的现状分析 / 55

- 4.1 了解自身状况——SWOT 分析 / 55
- 4.2 把脉行业动态——五力模型 / 63
- 4.3 紧跟时代潮流——PEST 分析 / 76

第 5 章 决策的关键——决策方案拟订与评估 / 86

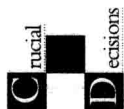
- 5.1 决策方案的拟订 / 86

第6章 决策的保证——执行与持续改进 / 131

6.2 缺乏执行力的原因与改进措施 / 153

6.3 持续改进，让执行力保鲜——对戴明环的运用 / 170

参考文献 / 178



第 1 章

决策是拼灵感、拍脑袋，还是有章可循、有法可依

1.1 决策是什么，不是什么

1.1.1 科学的决策是什么——决策不等于拍板

20 世纪 60 年代，美国著名的经济与管理学家西蒙（H. A. Simon）在他提出的现代决策理论中指出“管理就是决策”，突出了决策在现代管理中占有的核心地位。

在现代管理科学中，对决策常有两种理解：一种是狭义的理解，认为决策就是作出决定，仅限于人们从不同的可行方案中作出最佳选择，即通常意义上我们所说的“拍板”；另一种是广义的理解，相当于决策分析，它把决策看做一个过程，即人们为了实现某一特定目标，在占有一定信息和经验的基础上，根据主客观条件的可能性，提出各种可行方案，采用一定的科学方法和手段，进行比较、分析和评价，按照决策准则，从中筛选出最满意的方案。

西蒙指出，“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”

美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分。从狭义而言，决策是在几种行为方针中作出选择；从广义而言，决策还包括在作出选择之前必须进行的一切活动。”

管理学教授里基·格里芬在《管理学》中指出：“决策是从两个以上的备选的方案中选择一个的过程。”

周三多教授的定义是：“所谓决策，是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整的过程。”

有关决策的定义，还有很多不同的描述。但是，随着科学技术的发展，人们对现代决策越来越趋于这样的共识：决策是管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。

对于决策的含义需把握三个要点：

(1) 决策主体：管理者。决策者，即企业当中的管理者在整个决策过程中起着至关重要的作用。对应群体决策和个人决策，决策者可以是一个人或者一群人。在当今社会的决策活动中，大多数以群体为决策者。决策者决策水平的高低对决策结果起着举足轻重的作用。所以决策者都应该具备较高的素质，同时具备一定的决策技能，即不仅应具有决策学的知识，更重要的是，应该具备应用知识创造性地解决问题的能力。在整个决策过程中，决策者要善于激发全体成员的积极性，使其发挥各自的特长，进而使决策结果达到最优。在处理突发事件时，决策者能够认清现状，预测各种情况可能产生的结果，处理问题的过程中要有一定的技巧。所谓的技巧主要包括组织才能、联络才能和社交才能等。组织才能是指决策者应能很好地统合与协调内部成员的关系；联络才能是指决策者必须具有将决策团体与外界环境融合的才能；社交才能是指决策者解决问题过程中能够很好地处理个人、组织与社会之间的关系。

(2) 决策环境和决策目标：识别问题及利用机会。决策目标是在一定外部环境和内部条件下，在市场调研的基础上，预计将要达到的结果。决策目标的明确与否直接影响决策的优劣。只有目标明确了，才能根据目标制订各种可行方案，进而从方案中择优。只有目标明确，选择才会有所根据，行动才有针对性。在后续的第3章中，会详细讲述确定决策目标的方法和策略。

决策环境是指决策及各种备选方案可能面临的自然状态或背景，及不以决策者意志为转移的客观条件，如行业结构、市场需求、政策影响等。决策环境在决策活动中所起作用的大小，要看决策活动对环境的依赖程度。在决策过程中，需要对决策环境的各种要素、变化规律及决策目标与环境之间的关系作出系统地分析评价。本书第4章将讲述如何有效分析决策环境，并提供可参考的方法、技巧。

(3) 决策过程。在本质上决策是一个循环过程，贯穿整个管理活动的始终。它不是简单的“拍板”，科学的决策应遵循一套理性的决策步骤。它是人们长期进行决策实践的理论和经验的科学总结。正确的决策不仅取决于决策者个人的知识、才能、经验、素质，而且与决策的科学步骤有着密不可分的关系。掌握和遵循科学的决策步骤是提高决策技能的核心。

1.1.2 未来的决策是什么——决策理论研究现状及未来的发展趋势

1. 现代决策理论研究概况

现代的决策理论是随着科学技术的进步和社会生产规模的扩大而逐渐发展的。科学技术的进步和生产规模的扩大使得企业在市场竞争中越来越重视决策的正确与否，因为决策的正确与否与企业的生命息息相关。

决策的重要性促使决策活动不应该表现为少数人的领导艺术，而应该逐渐走向科学化、规范化和程序化。简单地讲，就是要使得决策理论成为能被一般人所掌握、接受，从而进一步应用的科学方法。现如今，各种决策方法的发展，如运筹学、博弈论、系统分析、系统工程学和网络技术使得管理者能够把握瞬息万变的动态过程，迅速、准确、及时地作出选择。总的来说，决策理论是研究决策活动共同规律的一门学科。在今天，它已经形成了自己的学科体系，可分为以下3个层次：

1) 决策方法学。决策方法学是决策理论的基础，它研究单项决策，不考虑各项决策之间的联系。它是科学研究中常用的抽象方法和分解方法，把每项决策都孤立起来是十分必要的。一个一个的单项决策的有机结合，构成了决策者要处理的决策。因为决策者要处理的是很多决策，只有把单项决策研究透彻，才能为总体决策提供可靠的依据。在整个决策理论体系中，决策方法学发展最快，也是现在最成熟的部门。它研究决策分析的基本概念、标准、原理、原则、步骤、条件、方法等，也是决策理论中比较实用的部分。在我国，现如今决策理论的诸多著作中，关于决策方法学的内容要占到很大一部分，这使得部分人产生了一种错觉，似乎决策理论就是决策方法学。其实决策理论还有其他层次。

2) 决策行为学。决策行为学是决策理论的中间层次，它把一个决策者的全部决策行为作为研究对象，目的是使决策者的全部决策行为达到总体的合理，也称总体科学化。决策者要求对众多问题进行决策，而他的时间、精力、知识和信息都是有限的，很难使他所作的每项决策都按照决策方法所要求的那样实现方法科学化。由于他的决策行为是由单项决策构成的，单项决策方法的科学化同决策者行为的总体科学化密切相关。但方法科学化只是决策行为科学化所要求的一个方面，所以，为了实现决策者行为的总体科学化还需进一步关注其他方面，并且要合理处理这些要求之间错综复杂的关系。这就是决策行为学所要研究的课题。另外，决策者行为的研究对决策者的心理素质也有一定要求。

3) 决策组织学。虽然决策方法学把一项一项的决策孤立起来研究,但我们知道现实之中的决策并非彼此之间绝对孤立,有效地利用单项决策之间彼此有力的因素,妥善地融合单项决策,从而使得全局决策最优化,即把一个组织的全部决策作为一个统一的研究对象,这就是决策组织学所研究的内容,也是决策理论的最高研究层次。

2. 决策理论发展在当今社会所面临的困难

当今的社会已经是信息和知识的时代,人们已达成共识,信息和知识已经成为经济社会发展必不可少的因素。知识和信息的产生、传播、应用、管理与传统的经济要素资本、劳动、物质有着很大的区别,这导致现在的社会活动及其管理、决策与以前有着显著不同。

知识经济的特征使得今天的经济状况呈现出了新的发展趋势和潮流:知识化、虚拟化、模块化、网络化、集中化、创新化、产销一体化、全球化、协调化。这些潮流促使决策理论向世界性、区域性转化,经营决策、组织结构、财务、人力、生产作业、品质、技术管理都要在更加广阔的角度进行重新定位和调整;企业的生产方式、组织管理方式和经营方式也要作适应潮流的变革和创新;知识、信息的交往使得文化的往来更加频繁,很多具有不同价值观念和信仰的人群将在全球范围进行激烈的竞争与合作,各种不同的文化传统将互利共生,共同走向繁荣。许多新出现的管理现象和问题需要更新的理论去解释和处理。所以,现如今的决策科学应当适应信息时代知识经济的特点。

知识经济的特点和趋势使得今天的决策面临着与以往不同的决策环境,决策过程中也会遇到以往不同的难题:

决策环境复杂多变,非常不稳定。面对同一个决策,也许明天的信息和今天的信息会有所不同,甚至截然相反,这就要求在明确决策目的的基础上,对决策环境,包括宏观环境、行业环境及企业自身状况有全面的把握。

当今,企业对人力资源的要求越来越高,相应的决策也变得越来越难。企业如何挑选其有更新、更多知识的员工,以及如何激励、留住员工,减少人才流失,也是决策发展的一个难题。

知识的生产需要创新,其过程往往缺乏规律性,所以有关知识生产的管理、决策非常困难。

在知识经济社会,人类活动的信息不对称性越来越明显,人力资源的开发更依赖激励而非惩罚,信息的不对称性会加大对员工评价的难度,进而使得激励措施的难度加大。

评价行为的难度，加上从知识到结果的转化过程复杂，使得报酬的公平分配难度加大，也增加了激励和人力资源决策的难度。

周围环境的剧烈变化，迫使企业的组织灵活多变，又要求企业具有很强的抗风险能力。而提高抗风险能力的一个措施就是扩大规模。规模扩大，决策所需考虑的因素也就相应地变多，决策的难度也就随之加大。

随着计算机网络的发展，虚拟企业越来越多。虚拟组织是区别于传统组织的一种以信息技术为支撑的人机一体化组织。它的最大特点就是组织的网络状态和运行的合作化趋势，这一特点使得企业之间相互协调合作，不能自己想怎么做就怎么做。所以，这类企业的决策要改变传统的“管”的观念，而要在决策过程中加强合作、协调的观念，这种观念的改变也是一个过程，有一定的困难。

合作、协调观念的转化，不仅是对员工的要求，更主要的是对各层领导者决策的更高要求，决策者需要转换自己的角色与观念，从过去的主人变成现在组织和员工事业成功的服务人员。

3. 决策理论的发展原则

鉴于目前决策理论面临的新环境，未来决策理论的发展将遵循以下几个原则：

首先，开放性原则。在决策理论发展的方向上，开放性是主要原则。众多研究表明，决策系统的开放性扩大，会有信息范围与活动范围的加宽、加深。它要求决策者对尽可能多的外部环境考虑周全，避免作出错误或不合理的决策。同时，对可能发生的风险、不确定性和收益有全面的把控，这样才能作出近乎合理的决策方案。

其次，系统性原则。决策理论发展应落脚在建立中国决策科学学科体系上。决策理论科学具有边缘性特色，学科体系应该是自然科学与社会科学全面交叉的、高度综合的知识体系。因此，它涉及的知识领域非常广泛，有经济学、社会学、心理学、哲学、政治学、现代数学、技术科学、行为科学、系统科学和思维科学等。决策理论体系应是一个多层次理论结构系统，它包括基础理论性学科领域、技术方法性学科领域以及实际应用性学科领域。所以，决策理论的未来发展应把握住系统性原则。

再次，实践性原则。决策活动是实践性很强的科学。决策的根本点在于决策主体目标的实现，面临问题的解决。在决策的计划、组织、指挥、协调和控制的各个环节和阶段中，重点是管好人力资源系统，以此来平衡投入和产出，这就决定了决策科学必须常常扎根于人类的实践活动中。作

为学科发展战略方案的制订，必须体现出实践性要求，将其落实到各个层次和领域。

4. 决策理论的发展方向

(1) 决策理论的发展方向之一是科学化。决策问题的日益复杂化使得管理者仅凭自己的经验、直觉和智慧，作决策变得越来越困难。这就要求决策理论为管理者提供一套科学的决策方法和先进的决策手段，以最大限度地降低决策风险和成本，提高决策的准确性。通过科学的决策理论，管理者可以掌握各种决策的一般原理、方法及基本规律，以达到提高决策质量的目的。提高决策的科学性，一方面，可以通过运用各学科的知识，尤其是运用运筹学计算技术概率统计等方面的知识作出定量决策，并采用来自数学与自然科学的技术与方法选择方案，如模拟、最优化、博弈论等，以提高决策的准确性；另一方面，可以提供一套科学的决策程序，在目标分析、环境分析、决策方案预测分析、决策后期执行监控等方面为管理者提供有据可循的定性分析方法，以保证决策结果的合理性。

(2) 近些年，决策理论的发展体现出了定性和定量相结合的发展趋势。定性决策又称软方法，是一种直接利用决策者本人或有关专家的智慧来进行决策的方法，即决策者根据所掌握的信息，通过对事物运动规律的分析，在把握事物内在本质联系的基础上进行决策的方法。定性决策是依据专家的智慧和经验等进行决策的方法。这种方法适用于受社会经济因素影响较大的、因素错综复杂以及涉及社会心理因素较多的综合性战略问题，是企业界决策采用的主要方法。定性决策方法主要有德尔菲法、头脑风暴法、哥顿法、电子会议等，在后续章节中这些方法也都有介绍。其中以德尔菲法和头脑风暴法最为常用。所谓定量决策又称硬方法，是一种应用数学模型和公式来解决一些决策分析问题，即运用数学工具、建立反映各种因素及其关系的数学模型，并通过对这种数学模型计算求解，选择出最佳的决策方案的方法。对决策问题进行定量分析，以提高常规决策的时效性和决策的准确性。运用定量决策方法进行决策也是决策理论科学化的重要标志。从定量决策的角度划分，决策主要包括风险型决策、确定型决策和不确定型决策。

定性决策与定量决策相结合，是当今决策理论发展的一个趋势。科学技术的突飞猛进、生产规模的不断扩大，为决策理论的发展提供了前提。电子计算机与现代数学的发展为决策理论提供了推动作用。科学技术与数学的有机结合，大大地提高了人们处理问题的能力。首先表现在人们可以将大量不确定型决策经过严密的推理与系统分析，辅以仿真技术与模拟理论，转化为

确定型决策问题。这是定性决策与定量决策相结合的一大成果。随着科学技术的发展，当代数学的革新，人们能力的加强，这种结合已经越来越有效地为决策作出贡献。它有助于在不确定型决策中捕捉确定性的规律，在非模式活动中发现某种相对稳定的模式。决策技能的提高遵循着定性、定量、定性

与定量相结合的道路向前发展。

(3) 个人决策向群体决策发展。个人决策是指由主要决策成员通过个人决定的方式，按照个人的判断力、知识和经验、意志所作出的决策。个人决策一般用于日常工作中的程序化问题。个人决策具有合理性，因为它具有简洁、迅速、责任明确等特点。但在当今社会中也表现出了很大的局限性。由于决策者受个人经验、知识和能力的限制，很难对企业发生的很多问题作出最优决策。群体决议是指由若干成员组成的一个群体，群体汇总的每个成员都具有表决权，最后的决策以群体决议的形式表现出来。它能够通过发挥群体成员的力量来弥补个人决策的不足，主要适用于某些战略的、全局的、长远的决策。面对现今社会的决策问题，个人决策表现出了很大的局限性，因为任何个人都无法对动态信息进行全面收集、分析整理、归纳、综合、判断等一系列处理过程，并作出最优决策。这就是群体决策产生并发展的原因。面对瞬息万变的复杂系统，自动化的信息收集、处理、分析、归纳与综合，都需要有密切合作、组织有序的专家成员集体发挥特长，作出科学决策。

(4) 单目标决策向多目标决策综合发展。单目标决策，顾名思义，系统方案的选择取决于单个目标。而多目标决策恰恰相反，系统方案的选择取决于多个目标的满足程度。目前多目标决策方法已广泛地应用于经济管理的各个领域。单目标决策向多目标综合决策的发展也是决策理论由个人决策向团体决策发展的必然结果。在传统的决策中，决策一般是与决策者利益直接相关的。但在今天，情况正在发生变化，企业面对决策问题往往不仅要考虑自身利益的最大化，而且还要考虑对环境造成的压力。不仅要考虑为社会创造财富，为顾客创造价值，为员工创造机会，还要考虑竞争对手、政治机构、公认的压力，以及社会公共准则、道德、心理影响、法律规范、资源的有效利用等。这些都表现出现代企业的决策分析已经向多目标转化。总之，随着科学技术和生产的发展、生产效率的提高、社会物质财富的增加、人们对社会和自然规律认识的深化，单目标向多目标综合决策发展是决策理论发展的必然趋势。

(5) 单赢决策向双赢决策发展甚至发展至多赢决策。单赢是指“赢一亏”，其结果往往导致不仅是有赢有亏，而且获利的企业只是“小赢”或短期

和暂时的盈利，甚至会造成“双输”或“双损”，导致“大输”或长期亏损。“双赢”源自英文，是“win—win”的中文翻译，是指企业在考虑自己获利和发展的同时，也考虑其他企业的盈利和发展，也不排斥甚至直接和间接地帮助其他企业增加市场份额和盈利规模，造成总体和长期的双赢结果。营销学总这样解释，双赢是成双的，对客户和企业来说，应是客户先赢企业后赢；对于员工与企业来说，应是员工先赢企业后赢。后赢强调的是双方利益的兼顾，即所谓的“赢者不全赢，输者不全输”。在科学技术飞速发展的今天，企业所生存的环境发生了巨大的变化。经济的自由化、一体化为企业提供了新的发展空间，竞争由有界走向无界。竞争力是企业赖以生存的方式，竞争环境的改变对企业造成的影响是非常大的，而且为竞争本身增加了新的内涵，两个企业之间可以同时存在竞争与合作两种关系。所以，决策者必须时刻保持清醒的头脑，及时掌握环境的变化，准确判断何时该与对手合作，何时该与对手竞争，这样才能够及时地把握稍纵即逝的商机。近些年出现了一种新的竞争决策理论，该理论认为，企业竞争决策不是要彻底击垮对手，而是要建立与发展商业生态系统。企业不论是要扩大市场占有率，还是要开辟新的市场，都必须要与其他公司联合，培育以发展为导向的战略联盟。其共同目标是集中有效资源，创造出顾客可以实际使用的新价值。组织战略联盟包括主要厂商、供应商、顾客，还要吸纳银行、投资者、行业协会、政府职能机构参加，最终形成一个相互完善、相互补充、相互利用、联合竞争、共担风险、利益循环、共同发展的市场竞争管理体系。

随着社会的进步，双赢决策还可能被多赢决策进一步替代。多赢，顾名思义，是指参与的各方共同获利。在未来，企业间的合作很可能是多方共同的作用，各方都能获利也是一个共同的目标。

1.1.3 决策的分类

1. 按决策的影响范围和重要程度不同，分为战略决策、战术决策和业务决策

(1) 战略决策是指对企业发展方向和发展愿景作出的决策，是关系到企业发展的全局性、长远性、方向性的重大决策。如对企业的经营方向、经营方针、新产品开发等的决策。战略谋求在组织与环境之间达成动态平衡、直接关系到组织长远利益的重大决策。它在所有决策中是最重要的，主要涉及组织大政方针、战略目标等重大事项的决策活动，是有关组织全局性的、长期性的、关系组织生存和发展的根本性决策。战略决策所需解决的问题复杂，决策过程所需考虑的环境变化性较大，对决策者的洞察力、判断力有很高的

要求。

(2) 战术决策是指在组织内部对有关战略决策的贯彻和执行的决策，旨在提高组织内部活动的高度协调、资源合理配置和组织的管理效能。如企业原材料和机器设备的采购，生产、销售计划，商品的进货渠道，人员的调配等均属于此类决策。它是组织在内部范围贯彻执行的决策，属于执行战略决策过程中的具体决策。决策旨在实现组织内部各环节活动的高度协调和资源的合理利用，以提高经济效益和管理效能。

(3) 业务决策（执行性）是指为了解决日常工作和具体作业任务中的问题所作的决策，大部分业务决策具有局部性、常规性和技术性的特点。业务决策又称执行性决策，主要涉及组织中的一般管理和工作的具体决策活动，直接影响日常工作效率。

2. 按决策的主体不同，分为个人决策和群体决策

(1) 个人决策是由企业领导者凭借个人的智慧、经验及所掌握的信息进行的决策。决策速度快、效率高是 its 特点，适用于常规事务及紧迫性问题的决策。个人决策的最大缺点是带有主观性和片面性，因此，对全局性重大问题不宜采用。

(2) 群体决策是指会议机构决策上下相结合的决策。会议机构决策是通过董事会、经理扩大会、职工代表大会等权力机构集体成员共同作出的决策。上下相结合决策则是领导机构与下属部门结合，领导与群众相结合形成的决策。集体决策的优点是能充分发挥集体智慧，集思广益，决策慎重，从而保证决策的正确性、有效性；其缺点是决策过程较复杂，耗费时间较长。它适宜于制订长远规划和全局性的决策。

3. 按决策问题是否重复，分为程序化决策与非程序化决策

组织中的问题可分为两类：一类是例行问题，另一类是例外问题。例行问题是指那些重复出现的日常的管理问题，如管理者日常遇到的产品质量、设备故障、现金短缺、供货单位未按时履约等问题；例外问题则是指那些偶然发生的、新颖的、性质和结构不明的、具有重大影响的问题，如组织结构变化、重大投资、开发新产品、重大政策的制订等问题。

(1) 程序化决策是针对例行的、重复出现的活动而言的。由于问题是重复出现的，因此有决策的先例。管理者仅需按他人在相同情况下所做的那样去做，从而形成一定的程序、处理方法和标准等。“决策可以程序化到呈现出重复和例行状态，可以程序化到制订出一套处理这些决策的固定程序，以致每当它出现时，不需要重复处理它们。”确定型决策、业务决策和大部分管理