





## 第 1 节

# 正确的决策 必须遵循其科学原则

### 1. 正确的战略决策是公司得以发展壮大的根本

公司该怎么办？能不能有了主意就开始干？当然不能！有了主意，就行动，这叫莽汉，不叫经理。经理应该知道该怎么干，要知道该怎么干，就必须懂决策，因为决策是公司的“命根子”！

决策是公司生存的命根子，容不得糊里糊涂。美国著名决策大师赫伯·西蒙认为：“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。”因此，缺少决策，就缺少了管理的核心。公司决策者在没有弄清问题之前，切忌匆忙决策，否则会带来不堪设想的后果。例如，厂长不但要抓生产、销售、财务，还要抓人事、生活、公共关系等，还要开会研究，忙得团团转，这样一把抓的干部绝不是一个好的私营公司经理。经理应该把最主要的精力放在抓好大事上，要抓到工作中的

要害问题。

那么，对于管理工作或经理工作来说，什么事情是**大事**，是要紧事呢？对于私营公司经理来说，决定重大的方针政策就是大事；战略决策和重要的人事决策就是大事；关于工作的方向、制度以及办法、措施等的决定，也是大事。总之，决策都是大事。

费尔在 20 世纪初期担任贝尔公司（AT&T 公司）总裁，前后将近 20 年。在这段时期内，他创造了一个世界上最大规模的民营公司。贝尔电话公司之所以有这样的成绩，主要的原因在于费尔担任该公司总裁将近 20 年之中，非常清楚地做出了 4 个大决策。

第一个大决策：贝尔电话公司必须预测、满足社会大众的服务要求，于是便提出了“本公司以服务为目的”的口号。

费尔认为，应该把服务的成果视作管理人员的业绩和责任，从而，公司高阶层的职责，即在于组织及调整资源，提供最佳服务，并获得适当的收益。

第二个大决策：费尔认为一个全国性的电讯事业，绝不是传统公司。费尔把有效的“公众管制”视作贝尔公司的目标。这样，一方面确保了公众利益，同时又使贝尔公司顺利经营，兴旺发达。

第三个大决策：费尔替公司建立了贝尔研究所，成为公司界最成功的科研机构之一。他这一项决策是以一个独立性民营公司必须自强不息才能保持活力的观念为出发点。一个公司如果没有竞争力，便不能成长。电讯工业的技术最为重要，技术能否日新月异决定了公司的成长壮大。贝尔研究所即起源于这一观念。

第四个大决策：费尔在 20 世纪 20 年代萌生了融资观念，他认为许多公司之所以被政府接管，多数是由于无法取得所急需的资金。为了确保贝尔公司民营形态的生存，必须筹集大量资金。费尔发行了一种 AT&T 公司普通股份，直到今天，这个普通股份仍然是美国、加拿大广大中产阶级的投资对象，贝尔公司获得了大量资金。

费尔的四大决策都与当时一般人的想法不同，但正是这四大决策使贝尔公司获得了巨大的成功。

大公司如此，中小公司也是如此。在关键时刻，一个成功的决策就能使公司起死回生，而一个失败的决策会使公司濒于破产。某公司经理见到市场上果酒畅销，而本县果源丰富，于是未作科学的分析研究，便仓促上马建果酒厂。厂还未建完，果酒的畅销势头已过，因为顾客“尝鲜”的好奇心已经淡化，同时，邻近几县也冒出了好多果酒厂。经理出于侥幸心理，同时也为了维持“面子”，仍然顽固坚持生产果酒。结果，投资 1000 多万元的果酒厂头年便亏损 100 多万，只好廉价破产转让，真可谓“劳民伤财”。

因此，公司决策不是“尝鲜”，而是在弄清许多问题的本质之后，确定的战略目标。

要作好决策，必须懂战略。私营公司发展战略的特点是由私营公司自身的特点所决定的。但是每一个具体的公司又各自具有自己不同的特点。因此，私营公司需要根据公司的具体特点来正确地选择公司发展战略，才能在复杂的市场竞争中站稳脚跟，实现公司的生存与发展。特别是由于私营公司承受风险的能力较低，发展战

略的正确与否对私营公司生死存亡极为关键。

## 2. “兼听”是好决策出台的有力保障

决策时，要善于兼听别人的意见。现代社会的竞争越来越激烈，决策活动越来越复杂，涉及的因素非常多，任何一个高明的经理，要想避免失误，惟一的妙方就是发动人人献计献策，充分利用集体的智慧。

然而，“兼听则明”并不是事到临头随便征求几个人的意见就算数。在群体决策时，应掌握以下几点。

### (1) 建立制度

日本丰田汽车公司以好产品好主意为目标，车间到处设有建议箱，各部门分别设立建议委员会、事务局，把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落，并对提出好主意的人实行奖励。美国的坦登公司，则实行“5分钟会议”，在这5分钟内，“任何人都可以提建议”，参与决策会上不允许对别人的意见进行批评，主持人也不发表意见，以免妨碍会议的自由气氛。这些制度的建立，对寻找“高见”非常有效。上海政府设立群众建议征集处，自2000年起两年之内共收到4300多条建议，600多种被重点采纳，真正起到了“听八方意见耳不失聪，集百姓智慧共谋良策”的作用。

### (2) 提倡“唱对台戏”

经理在决策时应大力鼓励有关人员各抒己见，大胆发表各种不同意见。“头脑风暴法”即是一种。这种方

法的具体操作为：召集 5 ~ 10 名人员参加讨论会，会议成员既要求有各方代表，又要求各方代表的身份、地位基本相同，而且要有一定的独立思考能力，切忌人云亦云。会议时间一般以 1 ~ 2 小时为宜。会议先由主持人提出题目，然后由到会人员充分发表自己的意见。为了使到会人员的大脑皮层处于高度的兴奋状态，会场要有一定的舒适感，使人无拘无束。会上对任何成员提出的方案或设想，一般不允许提出肯定或否定意见，以免阻碍个人的思考。也不允许成员之间私下交换意见。每当某一代表发言时，其他人应该认真听取意见，以便从中受到启发。会议结束后，再由主持人对各种方案进行比较，好中选优。

美国总统罗斯福在执政期间，每当出现大事件时，总是把助手叫来，让他研究一下这个问题并要求他保密。然后对另外的几个助手也提出同样的任务，也要求他们严守机密。结果，他就有足够理由肯定问题的每个方面都被充分考虑过，并提出了不同意见。这样，他肯定就不会被任何人的先人为主的意见所左右。

### (3) 设立“智慧团”“思想库”

现代社会化大生产条件下，经营管理的任务更加艰巨繁杂，不仅家长制的中小公司经理管理方式已不适应，就是精通一两门专业技术的“硬专家”，也越来越不适应了。因此，必须依靠“多种专家”、专家集团来管理公司。经济发达国家在 20 世纪 50 年代就开始出现大批的“智囊团”“思想库”。久负盛名的美国兰德公司，30 年间出版了约 1.3 万篇研究报告，在期刊上发表

2500 多篇论文，出版大约 180 本书，对美国国内外政策均产生过强有力的影响，在国际上也颇引人注目。对于很多公司来说，委托专门的咨询机构进行调查研究并提供可供选择的决策方案，确实是一条非常有效的途径。

#### (4) 鼓励全员参与

经理在决策中，要采取多种方式，让职工最大限度的参与。山东省新泰市毛纺厂尊重职工的主人翁地位，让职工参与重大决策，真正实现了厂长当家，充分听取群众意见，职工参政，支持厂长勇闯难关。

群体决策，发挥的是集体的智慧。经理在进行群体决策时，无论采取何种具体方法，都应该注意以下几点：

第一，接受别人的意见一定要诚恳。特别要接受逆耳忠言，与自己看法相悖的有识之言。即使听到一些颇为自负的“大话”、“狂话”，听到一些明显不切实际的空话错话，也不要反感、轻蔑。如果那样，今后别人即使有非凡的高明意见，也将闭口不谈。

第二，要善于对各种意见进行比较选择。人们所提意见的出发点不同，站的角度也不同，看法也肯定不一样。更何况，任何人都是现实生活中的人，必然是良莠不齐。有敢于直言的，也有喜欢迎合中小公司经理意图的；就是敢于直言的，其意见有正确的，也有错误的。因此，经理在决策时要虚心听取别人的意见，但决不可完全依赖别人。对于众多的意见，应该不考虑建议人的亲疏和资历威望，唯正确是纳。

对于一位优秀的经理，练就发现良策的能力是非常

重要的。有些专家总结出了“发现良策的能力”及方法。

发现良策的秘诀首先是把“没办法”、“太难了”等话列为“禁忌”。

认清“没办法”的症结在于中了省略法的迷惑；用过去的办法不行，那么就放弃过去的办法与习惯，用不同于过去的办法解决。

不能现在马上办到的话，舍去“0 或 100”的想法，从现在立即可办到的——即使是从极小的范围着手，此后一点一点的积累起来。

我自己一个人的力量没办法，那么考虑用谁的力量来解决。

良策的启示。在于日常生活当中，把眼光放宽，从毫无头绪中理出头绪，供连锁反应能力逐步解决。

⑥中小公司经理，是能利用他人智慧的人，原始构想不一定要自己独创，可以借助他人智慧。

⑦最值得羡慕的人，是能够自然地搜集他人智慧的人。想达到这种地步，自己要积极请教他人，同时倾听他人的意见，采用别人的意见，事后一定要告诉他结果，这 3 项非常重要。

⑧良策不能呼之即来，要经过一番苦思，绞尽脑汁而后可得。未解决的问题要粘在脑底，时时苦思，不能这样坚持到底的人，算不上一个好中小公司经理。

⑨想要增长你的“良策发现能力”，就要多谋善断。没有问题的干部，才是最有问题的人。

⑩怎样才能增加自己的能力，不外是让自己担负感到困难、但经过努力可以解决的任务。如果缺乏目标指

向力，自然也会缺乏发现良策的能力。

### 3. 善于运用反面意见

为什么应该有反面意见，主要有 3 个理由。

第一，谁有反面意见，才能保护决策人不致陷身为组织的俘虏。在一个组织中，任何人都必有求于决策人；任何人都各有所求，都希望主管的决策能对自己有利。上至美国总统，下至企业机构中一位初级工程师在修改某一工程设计时也是如此。

惟一能突破这一陷阱的，就是使决策人不致成为某方面的俘虏的办法，就在于引起争辩、有实据以及经过慎思熟虑后的反面意见。

第二，反面意见的本身，正是决策所需的“另一方案”。如果决策时只有一种方案，别无其他选择，那么这与赌博有什么区别？只有一种方案，失败的机会必高：也许是这决策从一开始就错了；也许是在往后因为情况变化而使决策错了。如果在决策过程中原有若干方案可供选择，则决策人进可攻、退可守，有多方思考和比较的余地。反之，除此以外别无他途，决策人在遇到该决策行不通的时候，就只有背水一战了。

最后，第三个理由，是反面意见足以激发想象力。当然，如果是单纯为了某一问题去找答案，并不一定非有想象力不可，只有解决数学问题才最需要想象力。但是一位决策者处理问题时，不管是政治、经济、社会还是军事问题，通常总是“不确定性”极高的，这就需要“创新”的解决方案，来开创新的局面。这就是说，

我们需要想象力，想象力才是了解问题的一种全新的方式。

第一流的想象力不会说有就有，但也决不至于像一般人认为的那样稀有。我们应当知道的是，想象力往往是潜在的，有赖启发和刺激才能出现。最有效的启发和刺激，当莫过于“不同意”，尤其是在“逼迫”之下的辩驳和思考。

有这样一个老故事说，维多利亚时代南海某一小岛的一位岛民，在前往西方旅行后，对岛上亲友畅谈他在西方所看到的“奇迹”。他说西方人的家中，竟没有水喝。而在他们的小岛上，用水都是用半截竹筒引进来的，所以家中可以“看见”流水。可是西方人家中是否真的没有水呢？那只是因为西方人家里用的是水管，用水时需要打开水龙头。但这位岛民在西方旅行时，谁也没有告诉他扭开水龙头即可有水。

人的想象力就像水一样，必须扭开“水龙头”才会流出。而激发争辩的“反面意见”，正是想象力水管的水龙头。

所以，决策者会运用反面意见。只有如此，他才能避免为“看来有理但却行不通”的看法所征服；他才能得到“另一方案”，以供他选择和决定。他也才能在万一决策行不通时不至于迷惘。同时，鼓励反面意见，正是启发他本人的想象力，启发他的共事者的想象力的一条途径。反面意见能把“持之有故、言之成理”者，转化为“正确”；再把“正确”转化为“良好的决策”。

管理者绝不认为某一行动方向为“是”，那么其他行动方向就都是“非”了。他也绝不坚持己见，以自己

为“是”以他人为“非”。管理者第一步会先找出为什么各人都有各自不同的意见。

当然，管理者知道世上有蠢才，也有恶作剧的人。但是，他却绝不会将持不同意见者轻易地视为蠢才或捣蛋者；他总是假定任何人提出不同的意见，必是出于至诚。所以，他人的意见纵然错了，也自有其道理，也许是由于此人所看到的现实不同，也许是他所关切的是另一个不同的问题等等。因此，管理者会问：“如果此人的立场是正当、合理并且有见地的话，他的看法又将如何呢？”管理者关注的是“了解”。只有在确切的了解之后，他才开始判断谁是谁非。

纽约某一律师事务所，对于刚从法学院毕业的新手报到后分配的第一件工作，总是一件最棘手的案子。这办法对新手虽然太严厉，可是却使他不能不静下心来，替当事人解决问题（当然，他在研究这案子时，自然不能忽视对方的律师也在研究）。同时，这也是对新手的一种很好的职业训练。这样的训练，能使新手一开始就知道办案时不能“只求自己了解本案”，而必须考虑对方律师如何了解本案。这样，新手就能从两方面来看一个案子，从而就将会一案当成两案来思考了，在这个基础上作出的判断显然要合理得多。唯有这样，他才能对他处理的案件获得真正的了解。也唯有这样，他才能学会准备各种不同的对策。

我们绝大多数人，不论是否身为决策者，大概都没有像上面所提到的那些律师那样去做。我们大多是仅从问题的一面着手，而且还以为问题仅此一面。

美国钢铁工业界的巨头们，谁都不曾问过：“为什

么每次我们一提到‘鸭绒被’（featherbedding，意指工会限制工人工作量，以避免劳工失业）这个名词的时候，工会人员就会那样吵闹？”同样地，工会人员也从来没有反躬自问过：“为什么我们本没有什么行动，而管理当局会庸人自扰地提到‘鸭绒被’？”——劳资双方都互相指责对方的错误。如果双方都能努力去了解对方的立场，双方自然都能更为企业强大而理性思考，相应的，钢铁业界的劳资关系也自然会好得多。

身为决策者，不论他本身刻意追求成功心切，也不论他如何自信看出了别人的错误，只要他打算作一项正确的决策，他就会将了解“对方”作为他探求“另一方案”的方法。见解的冲突，正是他的“工具”；运用这一“工具”，他才能保证自己看清问题的每一面。

最后，管理者还应该再问一个问题：“我们是不是真需要一项决策？”为什么要问这个问题呢？因为有时候不作任何新决策，可能正是最好的决策。

作一项决策，像动一次外科手术。任何新的决策，都不免影响既有的制度，因此多少得冒点风险。外科医生不到非动手术不可的时候，绝不轻言开刀；同样地，不到非另作决策的时候，也不宜轻易另作决策。每一位决策人，也正像外科医生一样，各有不同的性格。有的倾向于激进，有的则偏于保守。但是，性格尽管有所不同，他们所信守的原则应该一致。

什么时候需要决策？如果保守成规，情况即将恶化之时，则必须有所决策。遇有新的机会来临，而且这新的机会非常重要，稍纵即逝的时候，也必须有所决策。

在费尔担任贝尔公司总裁期间，许多人都看到了该

公司有被政府接管的可能。大家都在力图挽救；但是大家挽救的方法，是针对“病症”来奋斗。所以，有的反对这一项或那一项政府法案；有的反对这一位国会议员和拉拢那一位国会议员。但是只有费尔，了解到这类办法显然仍然不能挽救公司的颓败。即使是打赢了每一仗，也不能打赢整个战争。所以，他认定了必须采用根本性的办法，来创造一个新局面。只有他看清楚了应该建立一种“公众管制”，才是避免贝尔公司被政府接管的有效对策。

决策的反面，是不作任何决策了，有时候不作任何改变，我们仍能自己维护自己。我们会问：“保持现状会有什么后果？”如果答案是“不会有变化。”那我们又何必横生枝节？即使问题有点棘手，但问题并不很重要，也不致有什么严重后果，我们也就没有改变的必要。

了解到这层道理的决策者恐怕不多。一位财务主管感到财务危机重重，大声疾呼要求降低成本，于是对细微末节也不放过。然而从小处来降低成本，即使有成果，其成果也微不足道。举例来说，他也许发现公司里最难控制成本的地方，是在推销和运输部门。于是他用了种种办法，来掌握这两个部门。他发现某一部门“多”用了两三位老职员，于是大声叫嚷裁员，不顾别人对他的印象。别人说那两三位老职员已届退休之年，予以解雇未免不近情理，但他不听。他还说：“为什么要留用这两位老职员，而让整个工厂受到影响？”这次事件过去之后，公司同仁谁也不记得他当初“挽救”了公司。大家只服他“公报私仇”，说他跟两三位与他合

不来的老职员作对。——而事实正是如此。

其实，2000年前罗马法律中就曾说过：“行政长官不宜过问细节。”直到今天，我们的决策人仍然需要对这句话多多学习，细加揣摩。

我们通常所作的决策，大部分都介乎上述两例的两个极端之间。我们碰到的问题，大多数并不是“随他去吧，船到桥头自然直”的；但也不至于严重到不作新决策便将无可救药的程度。我们的问题，通常多是如何“改进”，而不是如何作彻底的变更。当然，这类问题还是颇值得我们重视的。这就是说，对这类问题，虽然不作新决策我们同样能够生存，但有了新决策后，我们将更能转入佳境。

在这种情形下，管理者会作一番比较：作了新决策，可能有什么收获和风险；不作可能有什么损失。至于如何比较，通常没有一定的公式。但是，实际上只要遵循下面的两条原则就够了：

其一，如果利益大于成本及风险，就该行动。

其二，行动，或不行动，切忌只作一半或折衷。

以外科医生为例，作一次切除扁桃腺或切除阑尾（俗称割盲肠）的手术，固然是冒险；但是如果只切除一半，同样是一大冒险。手术不成功，不但治不了病，反而会引起更严重的后果。所以，开刀或不开刀，不能只开一半。同样地，有效的决策人，采取行动或不采取行动，两者择其一。而不会只采取一半行动。只采取一半行动，才是不折不扣的错误——绝不能符合最低规范，绝不能符合边界条件的错误。

一切条件具备，现在就只等着决策了。规范已经清

楚了，不同方案已经想到了，得失也衡量过了。一切都已经一目了然。应采取什么行动，已经清清楚楚。所谓决策者，已经是不言而喻的了。

然而，不幸的是，许多人到了这一步反而会犹豫起来。决策人这才“恍然大悟”，原来决策那么难受，那么不受欢迎，那么不容易。到了这一步，不但需要判断，更需要勇气。俗话说：“良药苦口”这句话虽不见得是真理，但实际上良药的确是苦口的。同样地，决策需要熬受痛苦，虽然也不见得是真理，但实际上有效的决策也多是苦口的。

到了这一步，管理者绝不会说：“让我们再研究研究！”那只能证明这位决策者缺乏胆识。没有胆识的人，可能失败一千次；有胆识的人则只失败一次。不过，如果问题真是有待“再行研究”的话，管理者一定会问：“再行研究是不是能产生新的方案？能产生新的方案，是不是一定比摆在眼前的方案好？”如果答案是否定的，管理者就会勇往直前，义无反顾，绝不“再行研究”了。他不会以浪费别人的时间，来掩饰自己的懦弱。

不过，如果他的确尚未了解清楚，他也不会冒冒失失地决策。管理者都懂得希腊哲人苏格拉底所说的“守护神”——那是潜藏在人体内的“神灵”，不断提醒我们小心呀，小心呀！”但是，只要决策是正确的，就没有理由因其执行困难、因其可怕或因其麻烦而退却。略事犹豫有时是难免的；但也仅仅是“略事”犹豫而已。在我认识的许多最佳的决策人中，就有这样的一位，他常说：“通常总得停下来，多想一下。”

决策如果真有困难，十中有九是出在不必要的细节

上。至于那第十次，也许是决策前的思考不周，忽略了问题中某一个最重要的事实；也许是有了某项失误，也许是研究判断错了。但是，通常在最后才能“豁然开朗”，半夜中想到了线索而突然起床，像福尔摩斯侦探小说中说的：“对了，为什么凶手进来时，他家的狼犬没有叫？”

但是有效的决策人不会等得太久，也许一两天，至多一两个星期。只要“守护神”不在他耳朵边，他便会尽快行动。

一位决策者之所以受聘为决策者，并不是要他做他“喜欢做”的事，而是要他做他“应该做”的事——尤其是要他作有效的决策。

#### 4. 轻重要得当，缓急要有序

和做任何事情一样，公司决策也要有轻重缓急。这是公司经理应当把握住的问题。

正如美国决策大师皮尔斯·卡特有一句名言：“决策的最佳时机并不仅仅是快速，而是适速。”

一个公司无论如何简单，无论管理如何有序，公司中有待完成的工作总是远远多于用现有的资源所能做的事情。。因此，公司必须要有轻重缓急的决策，否则就将一事无成。而公司对自己之所知，对自己的经济特点、长处与短处、机会与需要的决策分析，恰恰也就反映在这些决定之中。

懂得轻重缓急的决策将良好的想法转化为有效的承诺，将远见卓识转化成实际行动。轻重缓急的决策体现