

【管理人译丛】
MANAGEMENT

如何制定 成功的决策

用系统的方法决策复杂的问题

〔瑞士〕鲁道夫·格里宁 (Rudolf Grünig) 理查德·库恩 (Richard Kühn) / 著
李向红 / 译

企业的生存和长久的成功依赖于正确的决策

SUCCESSFUL
DECISION-MAKING

A Systematic Approach to Complex Problems



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

【管理人译丛】
MANAGEMENT

如何制定 成功的决策

用系统的方法决策复杂的问题

〔瑞士〕鲁道夫·格里宁 (Rudolf Grüning) 理查德·库恩 (Richard Kühn) / 著
李向红 / 译

SU L
DECISION-MAKING

A Systematic Approach to Complex Problems



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

如何制定成功的决策：用系统的方法决策复杂的问题 / (瑞士) 格里宁, (瑞士) 库恩著. 李向红译. —北京：中央编译出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5117 - 1575 - 3

I. ①如…

II. ①格…②库…③李…

III. ①决策学

IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 005650 号

如何制定成功的决策

出版人 刘明清

出版统筹 薛晓源

责任编辑 郑 锦

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 邮编：100044

电 话 (010) 52612345 (总编室) (010) 52612335 (编辑室)

(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售)

(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址 www.cctpbook.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京中兴印刷有限公司

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

字 数 190 千字

印 张 17

版 次 2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 49.00 元

本社常年法律顾问：北京市吴栾赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题，本社负责调换，电话：(010) 66509618

中文版序

中国有着悠久的制定决策的历史。从孙子时代起就对解决复杂的政治问题和军事问题进行了大量的分析和研究。随着中国的改革开放和经济的快速发展，企业的决策任务变得越加重要，本书就是针对企业的决策制定程序而写的。

本书的目的是帮助公司、非盈利组织和政府部门的管理者成功地解决复杂的决策问题，书的中间部分专门阐述了解决复杂决策问题的程序，其中包含了各个不同的步骤，并对这些步骤进行了详细的解释，而且用实例和图表做了说明。

鲁道夫·格里宁 (Rudolf Grünig)

理查德·库恩 (Richard Kühn)

2012年7月

译者序

决策是任何行动的基础。对于一个国家来说，决策关系到国家的发展大计；对于一个组织来说，决策关系到组织的生死存亡。古今中外，不论在哪个领域，不论公共部门还是私营机构，因决策失误造成巨大损失的惨痛教训不胜枚举。在当今这个瞬息万变的时代，决策无时不在、无处不在。正确的决策更是我们建设和谐社会、实现可持续发展的根本保证。因此将本书介绍到中国更显得有特别重要的意义。

科学是西方文化的核心支柱，其表现之一就是讲规则。从某种意义上讲，所谓讲规则就是尊重定义、注重程序，不论做什么事情都一丝不苟地按照严格的、规范的、科学的程序进行。也正是因为这一点，西方很多大企业能够在全世界激烈的竞争中保持住自己的优势。

本书自始至终体现出一种精神，那就是求真务实、注重细节。我们从书中看到，即便是换一台车床这样一个看来很小的决策，操作者也会按照决策制定的要求和程序，认真分析，制定出各种方案进行比较，找出最理想、最可行的方案。可以说这些精神和做法是我们中国传统中所欠缺的，是真正值得我们认真学习和借鉴的。我

们在学习和掌握具体方法的同时，首先应该看重和学习的是这样的精神和态度。在翻译本书的过程中，译者感受最深的也正是这一点。

本书的第一作者鲁道夫·格里宁（Rudolf Grünig）是瑞士弗里堡大学（University of Fribourg）管理学院院长、终身教授、博士生导师，同时还是瑞士好几家著名企业的战略顾问。格里宁教授的第一本书、由本书译者担任主译的《如何制定公司战略》（*Process-based Strategic Planning*）中文版在2005年8月由中央编译出版社出版，受到读者好评。该书的英文版已在斯普林格（Springer）出版社再版了六次，足以说明其影响和受欢迎的程度。这本《如何制定成功的决策》可以说是在第一本书的基础上为战略决策的制定方法所做的补充和完善，从一个更为微观和细致的角度对如何制定成功的决策做了全面的阐述。除了强调理论上的依据和规范的操作程序，作者还提供了大量极富表现力的图表和内容鲜活的案例。一些复杂的理论通过完整的案例得到充分的阐释和细化，既有可读性，又易于理解和掌握。相信读者在仔细阅读之后将得到很大的收益，面对任何复杂的决策都会从容不迫，用科学和理性的方法找到最好的行动方案，从而将利益最大化，损失最小化。

本书的英文版同样由著名的斯普林格出版社出版，这个中文译本是根据英文第三版译出的。在与作者长期的交流与合作中，译者与作者之间除了相互信任之外，还形成了某种默契，对书中的观点和写作风格都已十分熟悉，因而译文的质量得到很好的保证。另外对书中的重要术语和概念都给出了原文，以便使有一定英文水平的读者更好地理解内容。

最后需要强调的是，本书不仅适合于各种规模的私营公司和企

译者序

业，同样也适合于任何形式的公共组织和政府部门。只要有决策需求的地方，它就能发挥作用。

中央编译出版社的郑锦编辑对本书的出版给予了大力支持，在此表示最诚挚的感谢。

李向红

2012年9月

目 录

引 言	1
-----------	---

第 I 部分 决策问题和决策制定的程序

第 1 章 决策问题	7
§ 1.1 决策问题定义	7
§ 1.2 决策问题的类型	8
§ 1.3 解决决策问题的方法	14
第 2 章 作为发现决策问题必备条件的目标和问题搜寻系统	18
§ 2.1 目标和问题搜寻系统在发现决策问题中的作用	18
§ 2.2 目标系统	19
§ 2.3 问题搜寻系统	24
第 3 章 理性的决策	29
§ 3.1 决策程序的事件排序	29
§ 3.2 理性决策程序的必要条件	37
§ 3.3 用管理科学支撑理性的决策制定	39

第 4 章 决策程序	43
§ 4.1 决策程序的定义	43
§ 4.2 决策程序的维度及其价值	44
§ 4.3 决策程序的类型	45
§ 4.4 启发式 (heuristic) 决策程序与分析式 (analytic) 决策程序的比较	46
§ 4.5 不同类型的决策程序的例子	50

第 II 部分 一般启发式决策程序

第 5 章 决策程序概要	63
§ 5.1 一般启发式决策程序的意义	63
§ 5.2 对于子任务排序的建议	65
§ 5.3 对各个步骤的简要解释	69
§ 5.4 决策程序的基础	72
第 6 章 确定并分析决策问题	77
§ 6.1 概述	77
§ 6.2 确认已发现的决策问题	77
§ 6.3 分析决策问题	81
第 7 章 制定并评估选择方案	100
§ 7.1 本章概述	100
§ 7.2 制定选择方案	100
§ 7.3 确定决策标准	108

§ 7.4	拟定环境假设	114
§ 7.5	作为第三、第四和第五个步骤结果的决策问题的 结构	119
§ 7.6	确定选择方案的结果	122
第 8 章	确定选择方案总体结果的决策原则	128
§ 8.1	介绍语	128
§ 8.2	克服多价问题的决策原则	130
§ 8.3	克服风险的决策原则	137
§ 8.4	克服不确定性的决策原则	146
§ 8.5	运用决策原则克服多价和风险问题或多价和不 确定性问题的	150
§ 8.6	对决策原则的评估	154
第 9 章	对决策选择的总体评估	156
§ 9.1	介绍语	156
§ 9.2	清除不相关的选择	158
§ 9.3	确定采用解析式方法还是概要式方法	160
§ 9.4	在解析式决策程序中确定总体结果	162
§ 9.5	在概要式决策程序中考虑选择方案的优势和 劣势	163
§ 9.6	协调所提出的选择方案	163
§ 9.7	确定选择方案的实施	164

第 10 章 一个说明运用程序的案例	165
§ 10.1 初始情况	165
§ 10.2 确定已发现的问题	167
§ 10.3 分析问题	169
§ 10.4 制定解决问题的选择方案	179
§ 10.5 评估选择方案	182
§ 10.6 做出决策	188

第Ⅲ部分 特殊的决策问题以及解决这些问题的方法

第 11 章 决策顺序	191
§ 11.1 决策顺序与有着几个子问题的决策问题之间的 区别	191
§ 11.2 使用决策树来展示决策顺序	192
§ 11.3 在决策顺序中选择最佳决策方案	194
§ 11.4 关于决策顺序的案例	197
第 12 章 信息获取决策	204
§ 12.1 决策中的信息获取决策	204
§ 12.2 关于制定信息获取决策的建议	205
第 13 章 集体决策	216
§ 13.1 集体决策及其在公司中的重要作用	216
§ 13.2 作为集体决策边界条件的集体目标系统和集体 决策行为	218

目 录

§ 13.3 制定集体决策的规则	224
结束语	241
词汇表	242
参考文献	249

引 言

“做决策只是管理者众多工作中的一项，它通常只会占据他或她的很少一部分时间。但是做出重要的决策却是管理者特有的工作。只有高层管理者才做决策。”（Drucker, 2001, p. 19）

的确，做决策并不是管理者的主要任务，却是一个非常重要的任务。企业的长期成功乃至企业的生存往往依赖于制定出正确的决策。

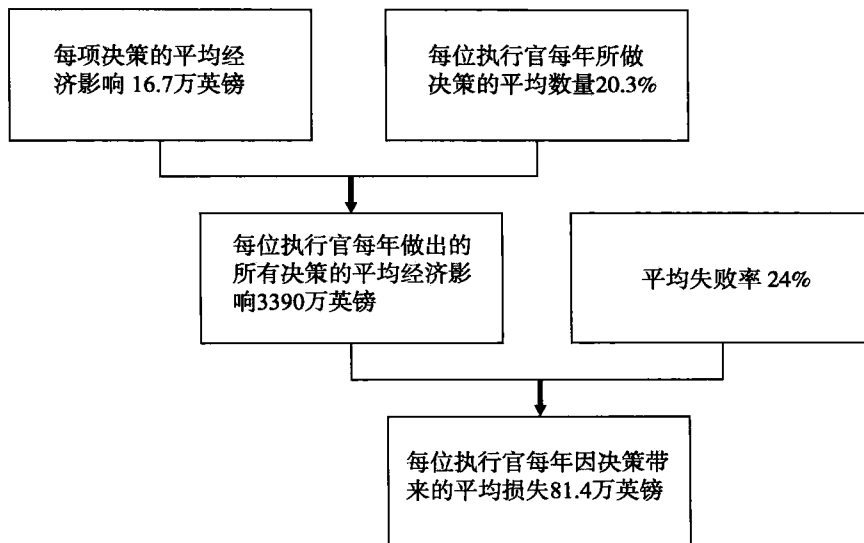
正确决策的重要性已经被英国开展的一项研究所证实。这项研究在下图中得到概括。该图显示高层管理者每年要做出 20 多个决策。如果每个决策带来的平均经济影响大约为 16.7 万英镑，而失败率为 24% 的话，每人每年则会损失 81.4 万英镑（Capgemini, 2004）。减少失败率当然会为每个企业带来非常可观的效益。

大多数涉及企业长期成功和生存的决策都是很复杂的。这就意味着除了决策制定带来的心理压力，决策的制定本身也有着很大的难度。

本书所要解决的便是这些重要而复杂的决策问题。

全书共分为三个部分：

图表 决策研究结果简述
(选自 Capgemini, 2004)



- 第 I 部分是关于决策方法的介绍。在这个部分我们首先界定出了与决策有关的问题，说明怎样发现这些问题，还讨论了怎样理性地解决问题。第一部分还解释了什么是决策程序并界定出了四种类型的决策程序。
- 在第 II 部分中我们引入了解决复杂决策问题的程序。在介绍了整个程序的概览之后，详细说明每个步骤的做法。第 II 部分以一个有着广泛借鉴作用的、能够说明怎样运用这些程序的案例作为结尾。
- 第 III 部分主要解决三个问题。第一是关于决策的顺序，第二是怎样判断在做一项具体的决策之前是否需要收集新的信息，或者该项决策是否可以依靠现有的信息资料来完成。最后要讲的

是集体决策，在这里我们仔细地讨论了集体决策的相关问题，并提出了相应的解决方法。

为了与本书的目的相吻合，本书全面论述了解决复杂的决策问题必须涉及的所有子问题。因此本书不仅像许多关于决策问题的教科书那样对不同的解决问题的方法进行了最终的评估，还强调了成功解决问题、分析问题、制定选择方案和确定选择结果所涉及的重要领域。因此，数学计算并不是最重要的因素。一个问题的复杂性在很大程度上来自于一开始就出现的结构不透明，而数学的方法则需要结构清晰的情况下才能使用。因此，这样的方法只能用于在有了明确的结构，也就是在克服了许多复杂的问题之后才能使用。

本书主要是为企业、非赢利组织和政府机构的决策者而写的，其目的是为他们提供实用可行的解决复杂问题的工具。本书以一种系统的和有效的方式为学习解决复杂的决策问题的学生提供了基础，所以本书还适合于用作大学和高级管理课程有关决策方法的教科书。

作为一部有效、实用的工具书，本书很看重如何解决复杂的问题，因而并没有将困难简单化，或用轻松的风格表现这些问题。因此要完全理解本书有时并不容易，为了使本书的学习变得容易些，我们采取了以下方式：

- 每个部分的开始都有一个简短的介绍，为读者说明主要内容和本部分的概要。
- 对首次出现的专业术语都做了解释，再次使用时基本上是同义的。另外，在提到其他作者的成果时，我们仍然使用本书的术

语，即使这些作者所用的是不同的术语。最重要的术语都列在了词汇表中。

- 采用了大量的图表来对文字进行辅助说明。
- 为了便于读者理解，书中使用了大量的例子。第 10 章说明了第 II 部分中所提出的解决问题的程序在实际中的运用，说明我们所采用方法的可取之处。
- 最后我们将那些有趣的，但对所推荐的方法体系的理解不是绝对必要的部分从正文中脱离开。这些内容作为插页，有兴趣的读者可以将它们作为资料阅读。

作者希望，尽管本书研究的对象具有挑战性，但是通过这样的处理将会有助于读者对本书的理解，并证明书中提出的措施是真正实用的。

第 I 部分 决策问题和决策 制定的程序