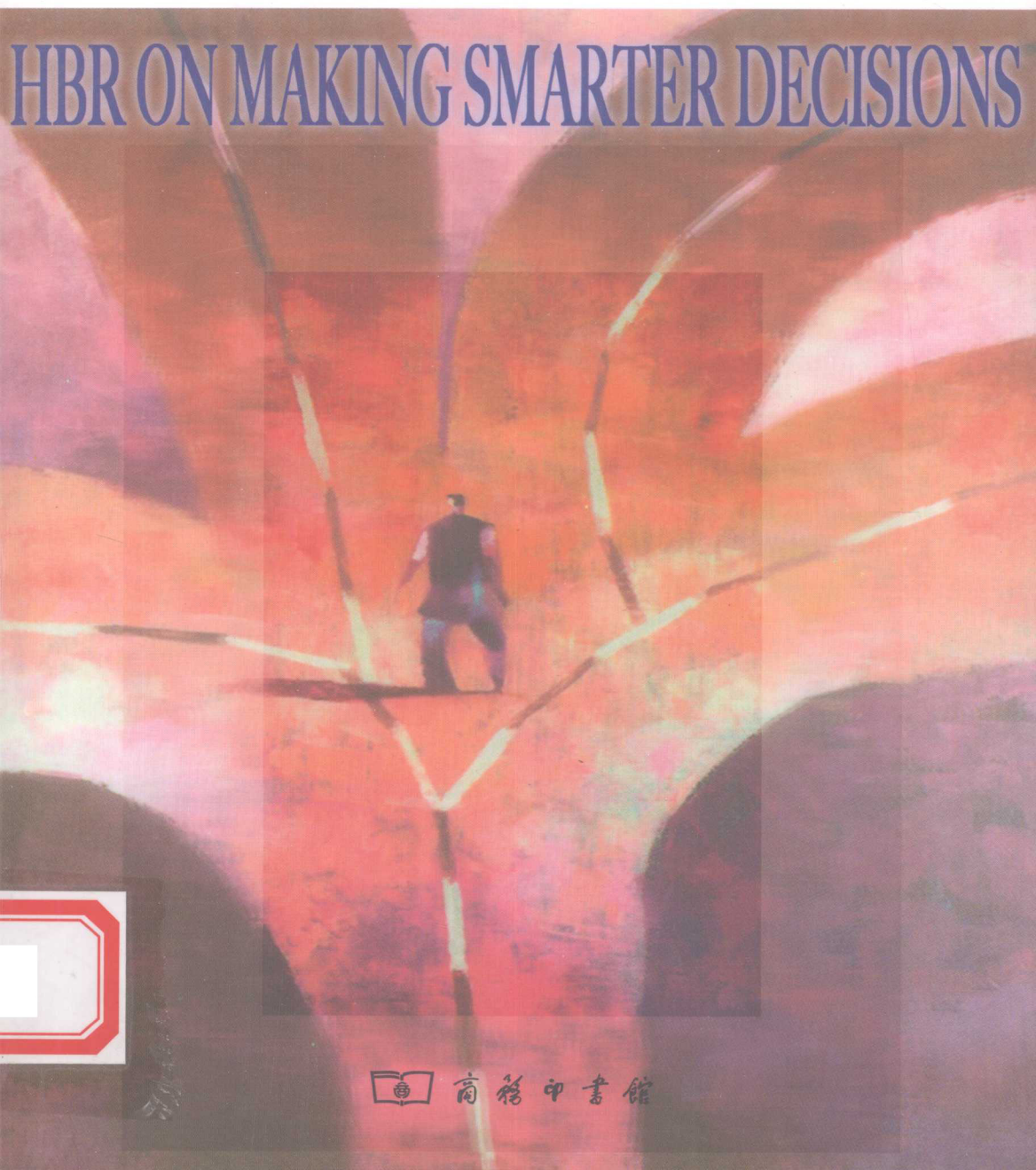


明智决策

《哈佛商业评论》编辑组 编

HBR ON MAKING SMARTER DECISIONS



明智决策

《哈佛商业评论》编辑部 编

高英东 译



2012年·北京

图书在版编目(CIP)数据

明智决策/《哈佛商业评论》编辑组编;高英东译.
—北京:商务印书馆,2012
ISBN 978-7-100-07573-2

I. ①明… II. ①哈… ②高… III. ①企业管理—经营决策—案例 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 244373 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

明智决策

《哈佛商业评论》编辑组 编
高英东译

商务印书馆出版
(北京王府井大街36号 邮政编码100710)
商务印书馆发行
北京市艺辉印刷厂印刷
ISBN 978-7-100-07573-2

2012年6月第1版 开本 650×1000 1/16
2012年6月北京第1次印刷 印张 10 1/4

定价:28.00元

目录

谁该拥有决策权? 1

概要 1

突破瓶颈 4

全球与区域决策 6

核心管理层与业务部门决策 8

跨职能决策 11

公司内部与外部合作伙伴决策 13

循证管理 21

概要 21

什么取代了智慧 23

拥有循证管理人员 30

要求证据 31

考察逻辑 32

将组织视作一个未完工的模型 34

拥抱智慧的态度 36

会有所不同吗? 37

停止规划 开始决策 47

概要 47

当规划出现问题时 50

时间效应 51

业务部门效应 53

以决策为重心的战略规划 54

去除眼障明智决策 65

概要 65

不能看到信息 68

不能找到信息 70

不能利用信息 73

不能共享信息 77

冲破藩篱 78

依靠分析法进行竞争 83

概要 83

对一个分析型公司的实例解析 87

他们的优势之源 91

前路漫漫 98

决策与意愿 103

概要 103

大脑深处探秘 105

理智与情绪 106

风险与奖赏 108

狩猎的刺激 109

让我看到钱 111

甜蜜的报复 112

恐惧和厌恶 113

直面恐惧 114

不幸之轮 115

认识大脑 117

克服优柔寡断的文化 121

概要 121

一切从对话开始 124

对话如何成为行动 127

后续工作和反馈 132

决策中的隐藏陷阱 139

概要 139

先入为主陷阱 142

安于现状陷阱 144

沉没成本陷阱 147

肯定证据陷阱 149

设定陷阱 150

估计和预测陷阱 154

有备无患 158

作者简介 159

谁该拥有决策权？

——明确决策角色，提高企业业绩

保罗·罗杰斯 (Paul Rogers)

玛西娅·布伦科 (Marcia Blenko)

概要

决策是商务领域的中心环节。但即使是在享有盛誉的公司，集团内的决策过程也会像钱包里的零钱一样被卡住。因此，整个决策过程常在四个“瓶颈”处被搁浅：全球与区域决策，核心管理层与业务部门决策，跨职能决策，公司内部与外部合作伙伴决策。

不论何时，只要谁该决定什么问题不明确或是有争议，便会遭遇决策瓶颈。例如，是市场营销者还是产品开发者决定新产品的特性？主要的项目投资决策是要由将拥有这项投资的

明智决策

业务部门批准，还是由总部做出最后决定？哪些决策可以授权给外包合作者，而哪些决策又必须在公司内部做出？

贝恩咨询公司（Bain）的咨询人员保罗·罗杰斯和玛西娅·布伦科用 RAPID（“建议、同意、执行、支持、决策”五个英文单词的首字母）的方法帮助公司清楚地定义角色与责任，突破决策瓶颈。例如，英美烟草公司（British American Tobacco）在全球与地域的决策中建立了一种平衡，既巧妙利用公司的规模又保持了在地方市场的灵活性。在惠氏制药（Wyeth Pharmaceuticals），发展的机遇揭示了把决策权下放到业务部门的必要性。在英国的约翰刘易斯百货连锁公司（John Lewis），采购人员和销售人员澄清了各自的决策角色，以实施销售盐和胡椒调味瓶组（Salt and pepper mills）的新战略。

在完善决策过程时，一个公司必须采取切实有效的步骤：决策角色须与最重要的价值来源相一致；确保组织中合适层次的合适人员做出决策，并让即将负责这个新过程的人员参与设计。

决策是商务领域的中心环节。所有成功与失败、抓住的与错失的机遇都与决策的成败息息相关。在许多公司中，组织内的决策也常常会像钱包里的零钱一样被卡住。当然，处于风险中的可不只是零钱，而是整个公司的绩效。无论你从事哪一行业、公司的规模有多大、知名度有多高、战略有多绝妙，如果不能迅速有效地做出正确的决策，并贯彻始终地执行这些决策，那么你的公司都将失去优势。

的确，做出正确决策并迅速执行决策是组织高效运营的标志。我们对350家跨国公司的行政管理人员就组织效率这一问题做了调查，其中只有15%的人认为他们公司的组织结构有助于他们在竞争中拔得头筹。业绩最优公司与其他公司的主要区别是其决策的质量、速度和

执行。最有效的组织在重大战略决策问题上——如：进入或退出哪些市场，买入或售出哪些业务，把资金和人才配置在什么地方——成绩颇佳。而当需要快速做出关键的经营决策，尤其是那些需要贯彻始终的经营决策时——如何推动产品创新，定位品牌的最佳途径，如何管理渠道合作伙伴——最有效的组织更能体现出卓越之处。

然而，即使在因决策果断而著称的公司里，也会存在对决策责任人认定不清的情况，结果整个决策过程就可能因为一些瓶颈而受到拖延。通常会出现四个决策瓶颈：全球与区域决策、核心管理层与业务部门决策、跨职能决策，以及公司内部与外部合作伙伴决策。

第一个瓶颈是全球与区域决策，可以出现在几乎任何一个主要业务过程和职能中。区域业务部门在为他们的市场订制产品方面究竟应该享有多大决策权？当各公司就此问题进行争斗时，关于品牌建设和产品开发方面的决策经常陷入僵局。市场营销是另一个典型的全球与区域决策的例子：区域市场是否应该有定价权并能进行广告宣传？

第二个瓶颈是核心管理层与业务部门决策，这让母公司和子公司都头痛不已。业务部门位于业务前线，距离客户很近；核心管理层则能着眼全局，设定宏观目标并让整个组织注重致胜之道。那么决策权应该属于哪一方呢？比如，一个重大资本投资项目是否成立，究竟应该由将拥有该项目的业务部门批准呢，还是应该由核心管理层做出最后决定呢？

跨职能决策也许是最常见的瓶颈了。举例来说，每个制造商在设计新产品时都会面临一个问题，如何让产品开发和市场营销两方面保持平衡。应该做什么样的决策？由谁来做？跨职能决策的结果常常是无效的妥协方案，往往需要不断调整决策，因为一开始就没有把正确人选纳入到决策过程中。

第四个瓶颈是公司内部与外部合作伙伴决策。随着外包业务、合资企业、战略联盟和特许经营的兴起，这一问题已逐渐为人们所熟悉。

明智决策

在上述情况下，各公司必须绝对明确：哪些决策可以由外部合作伙伴做出（通常是战略执行过程中的决策）；哪些问题应该继续由公司内部决策（关于战略本身的决策）。打个比方，在外包业务过程中，品牌服装鞋类产品的销售商们一度认为，海外供应商应该对有关工厂员工的薪酬和工作条件的决策负责。这真是大错特错！

突破瓶颈

要突破决策过程中的瓶颈，最重要的一步就是明确决策过程中的不同角色和相应责任。好的决策者知道哪些决定会影响公司业绩。他们会全盘考虑：谁该负责提出建议、谁必须同意、谁提供项目支持、谁承担决策的最后责任，以及谁能完成后续工作。他们会将这一过程纳入公司日常工作程序之中。结果是：公司的协调更加良好，反应更加迅速。

为了分清决策中的角色和责任，各个公司发明了许多不同的方法。我们采用的方法叫做 RAPID。在这几年的发展过程中，这一方法帮助数以百计的公司制定出了明确的决策方针。当然，它并不是万能药（比如，一个优柔寡断的决策者足以摧毁任何运作良好的系统），但它是一个重要的开端。RAPID 中的五个字母代表了在任何决策过程中会涉及五个主要角色——提出建议者、同意者、决策执行者、提供支持者和最后决策者。当然，他们并不总是严格按照这一顺序起作用的。我们将决策者叫作“D”（见本文后附录《决策入门》）。

提出建议者负责制订计划或提供替代方案。他们需要数据和分析来支持他们的提议，也需要合理性、实用性和有效性方面的常识。

同意者必须在该方案移至下一步前在方案上签字送出。如果同意者否决了一项提议，他们要么与提出建议者一道制订出一个替代方案，要么将这一问题直接提交决策者。为使决策顺利发挥作用，只能有几个人拥有否决权。他们可以是负责法律或遵章守制方面的行政主管，或者是那些会严重受到决策影响的部门的负责人。

提供支持者负责在建议制定过程中提出意见。他们的责任是提供相关事实，这些事实是做出良好决策的基础。比如：这项建议的实用性有多强？生产部门能否适应产品设计上的改变？当出现异议或相冲突的观点时，及时将提供支持者聚集到会议桌上进行讨论是很重要的。提出建议者没有义务根据他们能够获得的支持来制订计划，但也应该适当考虑这个问题，特别是当提供支持者往往也是决策执行者时。达成共识是一个远大的目标，但是如果将达成共识作为制定决策的标准，可能会阻碍行动，或造成最大限度的妥协。更为实际的目标是，让每个参与其中的人都支持决定。

最终会有一个人制定决策，作为决策唯一负责人，他必须做出最后决定，并带动整个公司贯彻这个决策。要做到有效并且强有力，决策者需要有良好的商业判断力，权衡利弊，懂得取舍，行动力强，并且对决策执行部门有清楚的了解。

决策过程的最后一环是执行决策。执行决策者确保决策迅速并有效地得到贯彻，是个很重要的角色。通常，哪怕是一个普通决策，只要迅速得到贯彻，也能胜过一个执行不力的良好决策。

RAPID 可以用来帮助重新设计公司的工作方式，也可以用来突破某个瓶颈。一些公司采用这一方法来处理最重要的10到20个决策，或者只在 CEO 和他的直接下属中使用这一方法。另一些公司则在整个组织中推广这一方法。比如，通过明确最前线的决策角色来提高客户服务质量。当人们认识到这是一个制定决策的有效过程时，便会将它一传十、十传百。举个例子，一家美国主要零售商的高级管理人员们运

明智决策

用 RAPID 方法理清了一系列棘手的决策问题。此后，他们迅速地将这一方法纳入到了各自的职能部门之中。

让我们通过四个公司采用这一方法突破决策瓶颈的案例，来认识一下这个方法的具体操作过程。

全球与区域决策

今天，每个大公司都是在全球市场上运作，在一个地方购买原材料，将它们运到另一个地方，并在世界范围内销售成品。大部分公司同时还在尝试发展区域业务和增加专业知识，实现规模经济。在这种环境下，决策远不是简单直接就能做出的。这些决策通常超越了全球或区域经理们的个人职责范围，有时还涉及相邻区域：怎样的投资可以简化我们的供应链？我们应该在多大程度上推广标准化产品，还是为本地市场订制产品？

制定决策的关键是既要避免无所顾忌地全球化，又要避免毫无希望地本土化。如果决策过多地依赖全球业务管理者，区域市场的客户偏好就可能被忽略，从而影响区域运作的高效性和灵活性。但如果区域部门决策权过大，公司将会错失关键的发展规模经济或全球客户的机会。

要取得平衡，公司就必须认识到其最重要的价值来源，并确保决策角色与之相结合。英美烟草集团（British American Tobacco）前首席执行官（CEO）兼董事长马丁·布劳顿（Martin Broughton）就曾遇到过这样的挑战。英美烟草集团是世界第二大烟草公司。1993年，当布劳顿被任命为 CEO 时，英美烟草集团正处在与对手的竞争中节

节败退的境况。布劳顿知道公司需要更加充分地利用全球优势，但当时的决策角色和责任却与这一目标相背离。四个区域业务部门各自为政，极少合作，有时甚至相互竞争。事实证明，要实现全球品牌一致性相当困难，各区域部门的成本协同效益也很不明朗。业内人士开玩笑说：“世界上有七大烟草公司，其中四个属于英美烟草集团。”布劳顿发誓要改变这一情况。

这位首席执行官勾勒出一幅理想的公司图景，充分利用公司全球业务所提供的机会：建立可以同美国奥驰亚集团（Altria Group）旗下的老牌赢家万宝路（Marlboro）相竞争的国际品牌；进行包括烟草在内的重要原材料的全球采购；在创新和客户管理方面拥有更高的一致性。决策权要向全球转移，但是布劳顿并不希望过多的转移使公司失去现有的在区域市场的灵活性和竞争力。

首要任务是明确做出最重要的决策所需要的角色。采购成了一个试验场。以前，每个区域部门指定各自的供应商，自主谈判合同内容。布劳顿着手在总部组建了一个全球采购团队，授权该团队选择供应商，并就物资价格和质量进行谈判，包括大宗烟草和几种特定的包装。区域采购团队可以对全球物资战略提出建议，但最终还是要听从全球采购团队的决定。当全球采购团队同供应商签订合同后，责任就转移至区域采购团队了，他们负责同该地区供应商一道处理运输和服务方面的细节问题。对于不形成全球规模效应的物资（比如北美市场上的薄荷过滤嘴香烟），区域团队保留其决策权。

改革采购决策过程的努力颇具成效，公司开始在所有重大决策中明确主要决策角色。这一过程并不容易，英美烟草集团这种大规模的公司拥有很多灵活部门，要发展实用性强的决策系统需要面对很多细节问题。另外，决策是一种权力，而人们通常不愿放弃权力。

让将要负责新系统的人参与系统设计，这点至关重要。在英美烟草集团，布劳顿成立了一些工作小组。不管有没有明确表示，这些小

明智决策

组的负责人将来有望领导整个公司。举个例子，保罗·亚当斯（Paul Adams）被指派领导一个工作小组，负责改革品牌和客户管理方面的决策过程。当时亚当斯只是一个经营部门的区域负责人，而最终他继布劳顿之后成了英美烟草集团的 CEO。布劳顿规定，包括他自己的一些直接下属在内的公司高级管理人员有责任向亚当斯提供支持，而不能否决其建议。布劳顿并没有犯寻求达成共识的常见错误，这种错误通常是行动的障碍。相反，布劳顿清楚地表示，改革决策过程的目标不是讨论是否要改变决策过程，而是怎样寻求各方支持，使决策过程的改革尽可能有效地发挥作用。

新的决策角色提供了基础，让公司可以在保持区域灵活性的同时，在全球层面上成功运作。公司决策的重点和效率在其业绩中得到充分体现：在决策过程得到改革之后，英美烟草集团连续十年保持高速发展，销售额、利润以及市场价值方面的增长都远远超过其竞争者。公司股票在英国股票市场上表现良好。英美烟草集团重新跃升为世界烟草行业巨头。

核心管理层与业务部门决策

做出好的决策，首要规则就是将公司合适层次的合适人选纳入决策过程中。对于英美烟草集团来说，要实现规模经济，就要将一些决策权从区域部门转移到全球业务管理者手中。在许多公司，同样也需要采取行动，在核心管理层同各个业务部门管理人员之间进行平衡。如果过多决策涌向核心管理层，他们将应接不暇。如果将不合适的决策提交给核心管理层，问题不同但性质同样严重。

公司往往因为发展而陷入这种困境中。中小规模的公司只需要一个管理团队，有时甚至是一个唯一的领导，就能够有效地做出所有重大决策。然而，当公司逐渐发展，其运作过程变得越来越复杂，高级管理人员就不可能再掌握针对每种业务做出决策所需要的细节了。

由于新 CEO 上任而引起管理风格上的变化，常常也会引起同样的麻烦。比如在一家英国大型零售公司，高级管理团队已习惯由公司创始人来做出所有重大决策。当公司创始人退位后，继任者开始在重大问题上寻求大家的共识，这让管理团队一下子不知所措，许多决策被搁置了。这种情况很常见，但是当公司发生变化时，决策权应该怎样改变，绝大多数管理团队和董事会都没有做出明确规定。

惠氏公司（Wyeth，当时叫作美国家庭用品公司 American Home Products）的这一问题在 2000 年年底的一次业务拓展机会中被凸显出来了。通过自身的发展、收购和伙伴合作，惠氏公司在医药领域形成了三方面的主要业务：生物制药、疫苗和传统药物。虽然每一个业务领域有不同的市场环境、运作要求和研究重点，但大部分重要决策还是由同一个高管团队做出的。“我们任用的是对所有事务都了解的通用型人才。”惠氏制药北美地区及全球业务总裁约瑟夫·M. 马哈迪（Joseph M. Mahady）表示：“这是个信号，表明我们并没有使用最好的决策方法。”

当生物制药部门的管理人员发现一个重要却稍纵即逝的商机时，惠氏公司存在的这一问题就更加明显化了。这次商机主要是可在恩博（Enbrel）的生产和销售上占据领先地位。恩博是治疗类风湿关节炎的一种很有前途的药品。竞争者们也在开发同类药品，所以惠氏公司必须快速行动。这意味着要在爱尔兰都柏林的格兰奇城堡工业园（Grange Castle Business Park）建造新工厂以提高产能。

不论以何种标准来看，这个决定都是很复杂的。一旦得到批准，这个工厂将会是世界上最大的生物制药工厂，也将会成为惠氏公司

明智决策

迄今为止的最大一笔投资。然而，该药品的最大需求量是不易确定的。另外，惠氏公司计划同现属安进公司（Amgen）的厄姆尼克斯（Immunex）合作营销恩博。因此，在建造工厂的酝酿过程中，惠氏公司就需要把提高技术水平的要求、技术转让相关问题以及不确定的竞争环境等因素都考虑在内。

由于机构重叠，对决策的支持进展缓慢，高级管理人员对决策状况缺乏详细了解。考虑到机会稍纵即逝，惠氏快速行动，在六个月内顺利完成了格兰其城堡工业园项目的考察及实施。然而，在此过程中，惠氏制药的管理者们看到了更大的问题：公司需要建立一个新系统，将更多的决策权下放到业务部门，因为业务部门操作经验最丰富，只有那些需要公司高级管理人员提供支持的决定，比如营销战略和产能等，才需提交给核心管理层。

惠氏制药迅速地将很多决定的决策权交给了业务部门的管理人员，核心管理层只对格兰奇城堡工业园项目里一些相对敏感问题拥有否决权。但是，在这一投资决定做出后，恩博业务许多后续问题的决策权已经交给了惠氏制药的生物制药部门执行副总裁兼总经理卡万·雷德蒙（Cavan Redmond）和他的新管理团队。雷德蒙从生产部门、营销部门、预测部门、财务部门和研发部门的管理人员那里获得支持，迅速制订出复杂的计划，同厄姆尼克斯展开合作。同往常一样，执行决策的责任总是由业务部门来承担的。但是现在雷德蒙拥有他的团队的支持，同样有权制定重要决策。

格兰奇城堡工业园项目现在回报良好。恩博是治疗类风湿关节炎最著名的药物品牌之一，销售额在2005年上半年达到17亿美元。惠氏制药在决策运作方面的效率也上升了。

最近，美国食品及药物管理局（the U.S. Food and Drug Administration，以下简称FDA）授予另一种新药老虎霉素（Tygacil）优先审核权，因为这种抗生素对具有抗药性的感染依然有效。惠氏展

现了它新的快速反应能力。为了使老虎霉素项目得以快速推进，公司必须采取一系列关键步骤——改进加工技术、整顿供应链、确保质量以及分派产能。核心领导层将重大决策下放了一到两个层级，交给专业技术部门。马哈迪表示：“我们的决策系统允许我们将决策权下放至部门或回收至核心管理层，并快速发展老虎霉素业务，而不是就要不要将产品放进我的店里进行辩论。”该药品于2005年6月获得FDA通过，三天之后就投入批量生产了。

跨职能决策

跨职能决策是公司所面临的一些最为重要的决策。事实上，跨职能合作已经成为经营发展的公理，是公司及其客户寻找正确答案的必要举措。但是，即使是公认在这方面做得很好的公司，比如丰田（Toyota）和戴尔（Dell），良好的跨职能决策依然是它们时常面临的挑战。举个例子，如果一个团队认为不咨询其他职能部门就做决定是更为有效的方式，它最终可能失去相关支持，或被另一个团队驳回，因为另一个团队，无论正确与否，相信它应该被纳入决策过程之中。许多最重要的跨职能决策，从本质上说，都是最难操作的，并且可能延长决策过程，引起不同职能部门之间的争论，导致代价高昂的优柔寡断。

这里的主要问题是，谁拥有决策权不明确。比如，一家全球汽车生产企业推出了新车型，却并没达到原定目标，并且由于销售额下降而付出了代价。原因是市场营销人员与产品开发人员不清楚应该由哪个职能部门来确定新车型的标准特征和颜色范围。当我们询问市场营销团队谁有权决定新车型的哪些特征是标准特征时，83%认为是市场