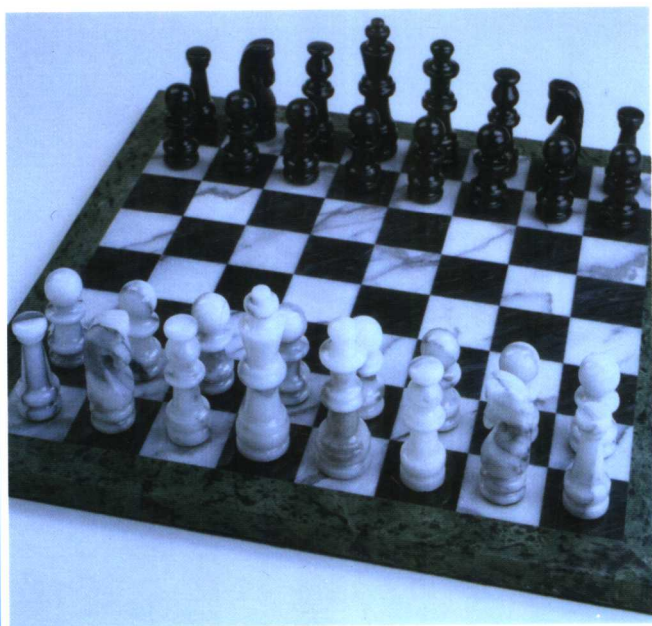


JUECE GUANLI GAINIAN MOSHI YU SHILI

决策管理：概念、模式与实例

宋锦洲 主编



 东华大学出版社

决策管理：概念、模式与实例

宋锦洲 主编
邓黎明 李 杨 副主编

 东华大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策管理：概念、模式与实例 / 宋锦洲主编. —上海：
东华大学出版社，2007.1

ISBN 978-7-81111-190-3

I. 决… II. 宋… III. 决策学-高等学校-教材 IV.
C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 008941 号

责任编辑 吴川灵

封面设计 可 人

决策管理：概念、模式与实例

宋锦洲 主编

东华大学出版社出版

(上海市延安西路 1882 号 邮政编码 200051)

新华书店上海发行所发行 上海宝山杨中印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：14.5 字数：363 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印数：0 001-3 000

ISBN 978-7-81111-190-3/C·001

定价：29.00 元

序

这本书的序，我想从一则故事说起。美国通用电气公司是一家集团公司，1981年杰克·韦尔奇接任总裁后，认为公司管理太多，而领导得太少，“工人们对自己的工作比老板清楚得多，经理们最好不要横加干涉”。为此，他实行了“全员决策”制度，使那些平时没有机会互相交流的职工、中层管理人员都能出席决策讨论会。“全员决策”的开展，克服了公司中官僚主义的弊端，减少了繁琐程序。实行了“全员决策”，使公司在经济不景气的情况下取得巨大进展，他本人被誉为全美最优秀的企业家之一。

这个事例告诉我们，决策管理对于一个组织的发展具有决定性的作用。对于领导者来说，决策是一门艺术和手段；对于一个组织来说，决策是其发展的推动力；对于组织中的个体来说，决策是一种导向，指引着组织个体为了共同的愿景奋斗。

决策管理是一种实践中急需的理论，建立这一门学科，加强这方面的理论建设，是非常必要的。因此，我为这本《决策管理：概念、模式与实例》的出版而感到高兴，也为青年作者这种潜心笔耕、努力探索和创新精神所鼓舞。

当读者手持这本《决策管理：概念、模式与实例》时，便会发现本书内容丰富，引人入胜，文字生动，深入浅出，贯通中西，令读者眼界大开。其最突出的一些特点是作者将决策管理理论与组织管理实践相结合，抓住时代脉搏，观点新颖，有很强的借鉴性。另外，本书行文风格活泼诙谐而不失严谨，即有易于欣赏的可读性，且兼有严谨教材的学术性，由此可见作者撰写本书的认真态度。

决策管理涉及的方面广泛，相关理论有待于继续深入的研究，在这篇短序中没有必要提及，也不可能对全书或某些章节的观点作出评价。

尽管书中很多观点存有不足，值得进一步完善。毋庸置疑，这本书的撰写及东华大学出版社独具慧眼地将其出版，将为繁荣我国决策管理的研究作出一点贡献。

陈爱平

2006年12月12日

于华师大丽娃河畔

目 录

第一章 决策管理概述	(1)
一、决策的概念	(1)
二、与决策有关的名词术语	(3)
三、决策与管理的关系	(4)
四、决策科学的形成与发展	(5)
五、决策要素	(18)
六、决策行为特征	(22)
七、决策原则	(25)
第二章 决策管理与理论模型	(49)
一、决策理论模式发展概述	(49)
二、现代决策模式分类	(52)
三、现代西方决策理论模式	(54)
第三章 决策管理与组织结构模式	(81)
一、传统组织结构模式与决策管理	(81)
二、新型组织结构与决策管理	(92)
三、组织模式发展趋势及其决策效率 ——以酒店组织结构创新为例	(104)
四、管理结构扁平化对决策管理方式的影响	(110)
五、决策管理的权变理论	(112)
第四章 决策管理与组织文化	(122)
一、组织文化	(122)

二、组织文化与决策管理·····	(131)
三、决策管理文化模式·····	(155)
第五章 决策管理与领导者 ·····	(160)
一、直觉与决策·····	(160)
二、决策个性与决策风格·····	(172)
三、决策管理与领导者·····	(178)
第六章 群体决策 ·····	(188)
一、群体决策概述·····	(189)
二、群体决策过程·····	(196)
三、群体决策 6 阶段·····	(196)
四、群体决策的优势与劣势·····	(198)
五、群体决策的方法·····	(207)
六、群体决策的技术支持·····	(213)
第七章 决策管理的思维方法 ·····	(218)
一、决策中的思维方式·····	(218)
二、决策者的思维模式·····	(233)
三、科学的决策思维定律·····	(240)
四、科学的决策思维技巧·····	(246)
第八章 决策管理的方法 ·····	(253)
一、决策管理的经验判断法·····	(253)
二、典型试验法·····	(267)
三、决策树方法·····	(268)
四、程序决策法·····	(269)
五、智力激励法·····	(271)
六、随机决策法·····	(272)
七、危机决策法·····	(274)
第九章 决策管理的战略 ·····	(280)
一、决策管理的竞争理念·····	(290)

二、决策管理竞争战略·····	(303)
三、营销竞争决策管理·····	(309)
第十章 决策管理的过程分析 ·····	(309)
一、决策管理的标准范式·····	(309)
二、公共决策的描述范式·····	(321)
三、公共决策过程中的技术分析·····	(335)
四、决策管理的过程分析·····	(345)
第十一章 决策管理的方案 ·····	(363)
一、问题的界定工具·····	(363)
二、决策管理的方案设计方法·····	(367)
三、决策方案择优分析方法·····	(382)
第十二章 兰德决策与麦肯锡决策 ·····	(392)
一、兰德决策·····	(392)
二、麦肯锡决策方法 ·····	(418)

第一章 决策管理概述

一、决策的概念

从广义上讲，决策（Decision Making）是人们为实现一定的目标所作的行为设计及其选择。从这个角度来看，决策存在于社会生活的各个领域，大到国家的社会管理，小到个人生活中的行为选择。从狭义上讲，决策就是决定政策和策略，是社会组织为实现某个目标，制定行动方案并加以优化选择的过程。

关于“决策”的概念，各种理论著作还没有形成统一的认识。《现代科学技术词典》认为，所谓决策，是指在几个可能的方案中做出选择。《哈佛管理丛书——企业管理百科全书》认为，决策是指思考的“对策”，以解决目前或未来问题之用脑行为。《美国现代经济词典》则认为，决策是指公司或政府在确定其政策或选择实施现行政策的有效方法时所进行的一套活动，其中包括搜集必要信息以对某一建议做出判断，以及分析可以达到预定目的的各种可供选择的方法等活动。由此可见，决策就是对未来实践的方向、目标以及实现这些方向、目标的原则和方法所作的分析和选择。

从古典政治理论来看，“决策”概念往往被视为国家和政府的职能之一。如亚里士多德在探讨政府形式及其政策的相互关系时，就阐述了这样的观点。但随着决策概念的发展演变，社会科学家尤其是行为学派倾向于政府组织的行为，终究还是个人的行为或少数人的行为。伊斯顿和拉斯维尔引入互动的、正式和非正式关系的决策概念；西蒙从理性和非理性的心理层面研究决策；林德布罗姆从渐进主义视角进行解释；阿利森则将决策置于官僚体系及其政治运作的模式进行探讨。此外，还有学者从组织理论、行

为科学、多元主义、结构功能主义等研究视角对决策概念进行阐释。依据上述观点，理查德·施乃德(Richard C. Snyder)将决策定义为：“决策是一个过程，它是指决策者为达到想象中未来事务的状态，从社会所限制的各种途径中，选择一个行动计划的过程。”

决策首先是一个动态的行为过程。“决策”是做出决定的意思，即为了达到一定的目标而采取某种行动方案（方法或手段）所做出的选择或决定。这样，决策可定义为“决定一种选择或行动方案”。进一步理解，决策过程实际上包含人的主观要求和对外观环境、情势的认识及其相互统一和协调的过程，也就是明确问题、确立目标，收集资料、制定备选方案、对方案进行可行性分析，做出决定、选择最优方案的全部过程。而管理决策则是理性管理者对未来活动的多个目标及途径做出合理选择，以寻求满意的行动方案。

决策活动是人类社会发展进程中的重要现象。国家要事和百姓生活，都涉及决策的问题。公共决策作为重要的决策活动深受人们的关注，已经成为公共管理研究中的热点。决策作为人类有意识的活动，早在我国先秦时期，就出现“决策”二字，如《韩非子·孤愤》中提及“智者决策于愚人，贤士程行于不肖”；楚汉相争之时，韩信提出过“决策东乡，争权天下”的战略思想。然而，现代意义上的“决策”一词及其理论，则是从西方管理学中引进的。

西蒙的现代决策理论的主要内容是：①决策是管理的核心职能。这样就从管理的意义上突出了决策的作用，同时也给决策提出了更高的要求；②以令人满意的原则代替了最大化的原则。选择决策方案时当然以能取得利益的最大化值为好，但是这是一种理想化的原则。一种不切实际的逻辑推理，因为只有把全部方案都明白无误地摆出来之后才能做到这一步，事实上不管我们如何努力，也只能摆出其中的一部分来供挑选，因此，决策不要形而

上学地去追求最大化，而应以相对满意为原则；③分别建立常规化决策程序和非常规化决策程序。对于经济性的、反复出现的管理活动应由常规化的决策程序来处理，通常可以借助于电子计算机；对于偶然性、多变化的管理活动则应专门进行处理。以这两种方式来协调整个决策；④分析和处理非常规化决策时要大胆地创新。利益、效率往往随着创新而增加，而创新又往往同满足目标和渴望水平相联系；⑤提出“管理人”的思想。过去的管理学家曾提出过“经济人”、“社会人”的概念，现在把人看作是“管理人”，则更强调了普通人参加管理的重要性，强调了决策管理是贯穿始终的过程。因此，处理矛盾时要突出彼此间的协调和共管。

二、与决策有关的名词术语

由于决策所具有的特殊重要性，当人们还没有对它进行系统而科学的研究以前，就已经十分重视并且经常讨论这方面的问题，因此，有关决策的名词术语很多，而且人们对其理解也各不相同。在讨论决策问题之前，我们认为有必要对几个经常使用的与决策有关的词语，作一些简单的解释。

（一）战略、策略

这两个词本来都是军事学名词，战略指对战争全局的规划和指导原则，后来引申为在一定历史时期中带全局性的规划与谋略。策略指为实现战略任务而在较短时间内或局部问题上所采取的手段。策略是战略的一部分，是为战略服务的。我们认为战略和策略是重要性或层次高低不同的两种决策：战略是总体规划，策略是在特定时期对局部问题的决策。

（二）路线、方针、政策

这是政治性文章中使用很多而含义很不确定的一组术语。大体来说，路线指政党和国家在较长时期所采取的基本原则或所要走的基本道路，依其范围大小，又可分为总路线和具体路线。方针指在某个具体时间和问题上的基本原则。方针也同样可以分为

总方针和具体方针。政策一般指政党和国家为实现一定任务所规定的行动目标和准则。以上几个词语在同时使用时，也体现出一种层次关系，即路线、方针、政策，我们可以把它们当作大小不同的决策看待。

（三）规划、计划、方案

这些也是含义比较广泛而且不太确定的词语。通常所说的规划，是指在作出详明的计划与决策之前，大致拟订的粗略估计或打算，有时也指决策既定之后，对实际行动所做的具体安排。至于计划与方案，往往是决策制定之后对具体工作的具体安排。因此，规划、计划与方案的差别主要表现在粗和细、抽象和具体上面。

三、决策与管理的关系

决策是管理的基础和起点，决策的优劣直接制约着管理的水平。管理是为实现一定目标而进行的活动。所谓目标，就是管理要达到的境界和标准。因此，目标的选择与确定决定了组织的生存与发展。制定目标首先面临选择目标的决策，在多个可选目标中确定适合组织实际情况、具有发展趋势的目标，这就是决策活动。人类的所有活动，都是先有决策后有行动。所以，决策是管理的主要内容，贯穿于管理的目标、计划、组织、协调和控制的全过程。

确定目标，只是管理的开始。为了达到这一目标，必须拟定具体的计划，确立实现目标的阶段和步骤，确定先做什么、如何做、谁去做的问题。

计划是对实现目标的未来行为过程做出抉择的活动。实现目标的方法多种多样，哪种方法最优越、最快捷，这是管理者需要做出抉择的决策过程。计划的实施，必须建立相应的组织机构，采取一定的措施以组织、协调人们的行动，包括协调人与工具等活动对象的关系以及人与人之间的关系。

组织机构如何设计，如何优化配置人员、资金和物资，才能有利于发挥资源的最大潜能；采取什么措施，才能有效调动人们的积极性，如何协调好各部门、各成员间的关系，如何最大程度上减少系统内部功能的损耗，同心协力为实现目标而努力，这些都需要决策。因为人具有主观思想，所以对人的管理最难，其决策过程十分复杂。

在计划实施过程中，由于外部环境不断变化发展，管理也必须适应和反应客观变化，人们既要消除各种因素对原定计划的负面影响，又要根据变化的情况和原计划实施的效果调整自己的行动，此为控制中的决策。对整个管理活动来说，这是一个“决策——执行——反馈——再决策——再执行——再反馈”的循环往复。在此过程中，目标、计划、组织、控制紧密相连。纵观管理过程的每一步的决策，如目标、计划、组织、控制，都要经历三个阶段：即收集情报、拟定方案和方案选优，这三个阶段本身就是一个复杂的决策过程。

四、决策科学的形成与发展

经验决策和科学决策，是现代决策理论产生后出现的两个专业术语。一般说来，20世纪40年代以前，人类的决策活动属于经验决策活动的范畴。在此以前的决策并没有经验决策和科学决策之分。科学决策是现代工业社会和科学技术高度发达的产物，它使人类的决策活动提升到一个新水平。经验决策是伴随着人类的出现而产生，伴随着人类的发展而完善的。现代科学决策是经验决策发展的结果，它并不否定经验决策的方法，而是建立在经验决策成果基础上的一种发展和创新。为了深入理解经验决策与科学决策之间的关系，可以从历史的视角考察两者之间内在逻辑联系。

（一）经验决策的产生

经验决策（Empirical Decision-making）是相对于现代科学

决策 (Scientific Decision-making) 提出的概念, 主要是指决策者凭借经验制定决策的活动与过程, 或者说凭经验进行决策。

决策活动与人类一样古老。马克思曾指出: “蜘蛛的活动与织工的活动相似, 蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是, 最蹩脚的建筑师从一开始显出比最灵巧的蜜蜂高明的地方, 是他在用蜂蜡建筑蜂房以前, 已经在自己的头脑中把它建成了。”人的活动与动物活动的最大区别就在于: 动物的活动是盲目的, 而人的活动是一种有目的、有计划的活动。“就必须先有人根据客观事实, 引出思想、道理、意见, 提出计划、方针、政策、战略、战术, 方能做得好”。这里所说的“提出计划、方针、政策、战略、战术”就是我们所说的决策。从这个意义上说, 人的活动必须首先经过决策, 这是人的活动的最大特征。

自从地球上有了人类以后, 就有了人的活动, 也就有了人的决策。一般说来, 对一些日常决策只要在行动之前想一想就可以了。而对于一些重要的行动, 其决策过程较为复杂, 有些决策需要慎重地考虑。在几千年社会发展中, 经过人类长期经验的积累和对自然、社会认识的增加, 思维能力进一步提高, 人们能够对以往的经验进行总结, 并运用已有的经验进行类比和推理, 以此为基础做出新的决策, 真正的经验决策得以产生。经验决策并不等同于主观任意决策, 不能说经验决策就不合理。

事实上, 经验决策之所以延续数千年, 重要的原因在于它的合理性。在没有更好的办法决策时, 经验决策便是合理的方式。在现代各国的管理实践中, 实际上还大量地使用经验决策。科学决策替代经验决策, 并不是完全排除经验决策, 而是对经验决策限定一个适当的范围。在这个范围内, 经验决策有其合理性; 而超出这个界限, 经验决策不足以解决问题。所以, 了解经验决策的发展及其与科学决策的关系, 对于我们选择正确的决策方式具有重要意义。

经验决策的发展大致经历了三个时期。按照美国决策学派代表赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)的观点,第一个时期称之为习惯时期;第二个时期称之为标准操作规程时期;第三个时期称之为决策组织专门化时期。

(1) 习惯时期

西蒙认为,在18世纪以前,人们在决策及其方式问题上没有多大根本性进展。长期以来,决策最普遍的方式是习惯和个人经验,这种习惯是一些内在化的、已经记录在人们的中枢神经系统中的固定模式。决策者只要遇到同样的或同类的问题,就直接套用原来的模式,或对原来的模式稍加改变或重新分解、排列、组合,从而形成一项具体的决策。这里需要指出,在大多数情形下人们在借助习惯决策时,并不像常规决策那样简单套用原有模式,而必须在头脑中结合现有问题对原有模式进行重新分解、排列或组合,从而形成一项新的决策。

(2) 标准操作规程时期

18世纪以后,随着工业革命的到来,生产管理必然影响公共部门的管理,管理决策的重要性也逐渐为政府及公共部门所重视。在这一种历史条件下,工厂里出现了标准的操作规程,这种规程以书面的形式记录着一定的程序,要求决策者按程序办事。这样,生产管理的决策就有了可循的章程,这就是按常规办事,不必事事重新决策,这种标准的操作规程是对习惯性决策的进一步发展。西蒙指出:“标准操作规程提供了一种教育新成员合于习惯性组织活动模式的手段,提供了一种提醒旧成员注意那些不常使用而至今仍未完全变成他们习惯的模式的手段,提供了一种将习惯模式公之于众、经受检验、修正和改进的手段。”

这种标准操作规程方式对公共部门决策的影响,体现在公共部门决策按规章制度决策时期。其基本精神是:公共部门决策的制度和常规化。对于常规决策,公共组织制定一些具体的规章

制度，要求决策者遵循这些规章制度，照此办理。但是，这种方式对于非常规决策仍然无能为力。因此，在当时的管理决策实践中，常常采用“例外原则”作为这种方式的补充，其中规定：凡有章可循或过去有处理经验的即按常规办事，如遇到例外的新情况，则需请示报告给领导，领导研究后决策。时至今日，这种形式仍不失为常规决策的一种重要方式。

（3）决策组织专门化时期

决策组织的专门化产生于 19 世纪末及 20 世纪初，是由科学管理创始人泰罗首次提出。在他的科学管理著作中，第一次提出把计划职能与执行职能分开，设立专门的计划部门，按照科学规律制定计划进行决策，这一思想很快被企业界应用。在公共部门决策中，政府组织及其他公共部门也相应地建立了各种专门的计划和决策机构，这种决策方式成为现代科学决策产生的前提。公共部门决策组织专门化，就是成立由一批富有决策经验的人组成的决策机构，由他们提供或研究决策方案。同时，这些人在实际的决策活动中不断积累决策经验。这样，通过提高决策者的素质来提高决策质量，这一时期决策的方式优于上一时期决策方式。决策组织专门化，还必须注意设计合理的组织结构，这里的关键在于权责统一，分工明确。就是说，给予某个决策者多大的决策权力，也必须要求他承担多大的责任。同时，每个决策者负责哪项具体决策工作，哪些决策需要集体研究决定，组织中必须有明确的规定。这是决策组织工作运转的根本保证。

以上所说的经验决策发展的三个阶段，在每一个阶段都有其特殊的方式。时期的区分是以方式的变革为标志的。但是，这三个阶段本质上都属于经验决策时期，就在于它们所采用的基本方法都是经验决策法。具体来讲，经验决策通常采用以下四种基本方法：直接判断法、淘汰法、排斥法和归纳法。这四种方法贯穿于以上三个阶段。

(1) 直接判断法

这种方法是经验决策法中一种最简单、最省力气的决策方法，它只适用于问题简单、目标明确、方案数量较少的决策。其特点是：根据经验对各个方案进行直接判断，马上就可以看出哪个方案最好，选择方案的过程十分简单。例如，决策者要决定从武汉去北京的交通工具，目标是尽快到达，现有两个方案：火车(A)和飞机(B)。这样一项决策对于有一定旅行经验或知识的决策者来说，只要对这两个方案在头脑中直接进行比较，很快就能做出方案(B)优于方案(A)的判断，从而做出乘飞机的决策。直接判断法被广泛地应用在实际的决策活动中，但由于这种方法过于简单，因而也常容易造成失误。所以，决策者在运用这种方法时，尤应谨慎。

(2) 淘汰法

这种方法的特点是：在决策问题比较复杂、目标多和方案多的情况下，先根据一些条件和标准，对全部备选方案筛选，淘汰一些达不到要求的方案，目的是缩小选择范围。通过筛选淘汰后，所剩下的方案应该达到起码的满意程度，一般称为临界水平。以人员精简决策为例，从理论上讲，决策者希望尽量减少管理人员，但实际上决策者总是把他的注意力放在某个临界水平上。如果该单位的管理人员超过了上级所规定的编制，则他首先所关心的是管理人员不多于应有的编制，这个应有的编制就是他的临界水平。在这种情况下，那些仍然超编的方案一般是不能被接受的，否则就达不到决策目标。把握这个临界水平，就可以淘汰掉一些不满意的方案，使选择过程大大简化。如果所有的方案都满足不了这个临界水平，则应该重新寻找新方案；或者是在时间、条件许可的情况下，应该从关键因素入手先淘汰掉一些次要目标的方案。在同一项决策的几个目标中，所有目标并不是同样重要的，其中总有一两个主要或关键目标，如果我们把它们抓住作为筛选的依