

决策管理的重要性比我们已经认识到的还要大。由于某些原因，多数管理者很少把公司的成功或失败归结为决策制定的原因，更不会归结为决策管理的原因。

[美] J·弗兰克·耶茨(J.Frank Yates)/著

全球在职经理人培训顶级院校密歇根大学商学院
带来的管理难题的创新解决方案

Decision Management

制定成功决策的
10个关键步骤

企业决策管理

本书的核心部分详细介绍了10个决策前需解决的重要决策问题。书中用现实生活中的具体例子对这10个重要决策问题进行了详细的解释。并且根据这些案例给出了管理者可以在自己的管理实践中使用的基本原则和决策管理技术。



科文工商管理经典文库
管 理 系 列

企业决策管理

Decision Management

制定成功决策的10个关键步骤

[美] J·弗兰克·耶茨(J. Frank Yates)/著
燕清联合 组织翻译 詹正茂 审订

中国劳动社会保障出版社

SA006/03

著作权合同登记号：图字 01-2004-0662 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业决策管理：制定成功决策的 10 个关键步骤/(美)耶茨著；燕清联合等译。—北京：中国劳动社会保障出版社，2004

(科文工商管理经典文库·管理系列)

书名原文：Decision Management

ISBN 7-5045-4428-0

I. 企... II. ①耶... ②燕... III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 003818 号

Decision Management: How to Assure Better Decisions in Your Company by
J. Frank Yates

Copyright ©2003 by John Wiley & Sons, Inc.

Original published by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

中文简体字版权©2004 科文(香港)出版有限公司

中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街 208 号三利大厦 邮政编码：100011)

购书热线：010 - 64203023

*

中国纺织出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.5 印张 155 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定价：24.00 元

读者服务部电话：010 - 64929211 发行部电话：010 - 64911190

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010 - 64911344

丛书 | 前言

欢迎阅读密歇根大学商学院管理学系列丛书。本系列丛书是针对当今商界面临的最紧迫的问题而编写的。它是密歇根大学商学院通过会议、调查研究、互动远程培训、出版发行以及新闻媒体建立与社会各界知识共享的积极行动中的一部分。

正是从这时候开始我喜欢上了密歇根大学商学院，我被这里的研究质量、MBA的教学质量以及执行教育中心的质量深深地迷住了。这是一个讲究新的研究理念、新的教学方法的学院，也是注重思想在实践中应用的学院。在这里，创新的思想最终会转化成切实的成果。

密歇根大学商学院管理学系列丛书是一个非常重要的成果，它有一段有意思的历史。在我们实行的一项程序中，每年都会有5 000名参与者填写一份市场调查，在这个调查中他们写下他们所面临的最重要的问题。一天，我们的一个主管露西·秦(Lucy Chin)递给我一份包括所有这些问题的文件。数据分析显示其中的45个问题最被人们关注。这些问题包括发展公司、管理人事的压力等等。这些问题范围广阔，从中我看到了一种必要性。组织中的人们总是受到许多传统问题的困扰，但是解决方案却在发展进化。我找到我在Jossey-Bass出版公司的朋友，和他商讨这个出版项目，讨论的结果就是密歇根大学商学院管理学系列丛书——商业所面临的问题的创新解决方案的出版。

这些书彼此独立，但是它们整体上覆盖了商业活动的所有功能领域——从战略到人力资源，再到财务、会计和运营。它们是建立在密歇根大学的老师们多学科研究的基础上的，每本书对认真的管理者来说都容易阅读和应用。我相信这些书会给你和你的组织带来显著的变化。

罗伯特·E·昆恩(Robert E. Quinn)顾问编辑

M·E·特雷西(M.E. Tracy)著名教授

密歇根大学商学院

前言

一些公司总是能够做出一些让我们目不暇接的优秀决策。我们感到惊奇：“他们真是天才！他们是如何一次又一次做到这一点的？”相比而言，另外一些公司却饱受不利决策之苦，我们也会感到惊奇：“哇！他们又失败了！”决策成功的公司与决策失败的公司之间的不同是什么？前一种公司中的人们确实更了解他们的业务吗？他们用了更好的方案？他们就是比别人聪明？还是他们根本就是幸运？

以上说法一个都不对。真正的关键在于“决策管理”——一个很少被人注意，但是对于每位经理的核心职责来说却又是十分重要的因素。决策管理包括公司管理者采取的许多行动，这些行动有的是明智的，但是更多的是不明智的，它们会影响管理者周围的其他人制定决策的方式。如果制定的决策合理，那么公司就会越来越繁荣；但是如果不合理，公司就会在困境中挣扎，甚至有倒闭的危险。

实际上，决策管理的重要性比我们已经认识到的还要大。由于一些原因，决策科学家现在意识到，普通的执行官们很少把公司的成功或者失败的原因归结为决策制定，因此更不会归结为决策管理。但是，如果公司在市场上的表现特别差，我们很可能会问：“他们为什么没有做出可以避免这些灾难的决策？”答案是公司的领导者没能很好地进行决策管理，或者他们甚至没有想到公司是如何决策的。

本书是一本创建和保持优秀决策管理实践的手册，这些决策管理思想可以帮助你处于行业中的领先地位。本书首先讨论了什么是决策管理的艺术（第1章）。指导本书的概念分析的核心是：基本上每一个实际决策问题都需要

解决10个基础的或者重要的决策问题。这些问题包括是否需要决策到保证一系列决策行动的实现的一系列重要因素。如果公司制定了一个极好的决策,这意味着公司的决策者极好地解决了所面临决策中的10个重要决策问题。相反,一个失败的决策说明公司决策者至少在一个决策问题上出现了问题,甚至是灾难性的问题。因此,一个优秀的决策管理者就是在公司面临任何决策的时候都可以有效地解决重要决策问题的人。

在介绍了一些重要的概念和工具(第2章)以后,本书的核心部分(第3章到第8章)详细介绍了10个重要决策问题。我们用现实生活中生动具体的例子对这10个问题进行了详细的解释,并且根据这些案例总结出了管理者可以在自己的管理实践中使用的基本原则和决策管理技术。

所有改革的努力,从个人的自我提高到改变公司文化的倡议都可能会悄无声息地消亡。本书结尾(第9章)讨论了这种现象发生的原因,以及你和你的公司应该采取什么措施以减少这种情况发生的机会。

序

在我开始写这本书的时候,我的家人、朋友、同事都反复地问我这样一些问题:“你为什么一定要写这本书?”“你希望这本书达到什么效果?”“它为什么那么重要?”“如果确实那么重要的话,为什么以前没有人做呢?”“为什么你要做?”那么,让我来告诉大家,作为读者,你也会找到你感兴趣的问题的答案。

那些造成人们财富迅速变化的事件总能深深地打动我。好运带来欣喜,而真正吸引我的却是不幸。这就让我们注意到一些不容忽视的问题:那件事为什么会发生?它必然会发生吗?要阻止它发生可以采取什么措施?我能做一些事情以阻止它再次发生吗?如果有,那是什么?这就是我提笔写本书的原因。

我们的社会逐渐转向通过商业活动以满足看上去能想像到的任何目的。当人们经历过的许多幸运与不幸都是由某公司里所发生的事件造成的时候,这就包含了越来越多的含义。公司的所有者也受到这种影响,因为他们的投资由于公司在市场上的表现而成倍地增加或者减少甚至完全消失。公司所有者的财富往往与公司的员工、他们的家庭以及他们的社区紧密地联系在一起。在许多他们无法控制的条件下,这些人发现自己变得富有或者贫穷。还有那些接受或者不接受公司产品服务的人。这些产品可能满足公众的真实需要,也可能被公众忽视。这些产品或者公司的行为可能实际上给公众带来了严重的伤害。总之,如果要想对人们的生活产生重要的影响,那么就应该从公司的行为开始。

是什么决定了公司内发生的以及有人针对公司所做的事情?这包括许多事情,比如:竞争者的行为、市场力量、气候以及我们经常遇到的其他事情。但是,尽管我们可以用公司以外的因素来解释,我们还是经常用公司自己采取或者没有采取的行动来解释问题。例如,如果竞争者的新产品抢走了一部分顾客,那么我们会问公司中的人们为什么没有制造出更有吸引力的产品以留住这些顾

客? 诸如此类的问题可以有多种答案,如:“他们不知道竞争者要做什么”;“他们不清楚如何制造更好的产品”或者“他们没有资源”。

当我们进一步思考这个问题时,我们发现在所有这些具体解释的背后蕴含有一个基本不变的固定因素:决策。公司可能从来就没有试图引进升级产品,因为公司内没有人想到要建议:“我们需要做一些有关更新产品的决策。”如果决策问题确实被考虑到了,制定决策的人也可能错误地认为应该引进一种新产品,而消费者认为这种新产品与其他已有产品相比没有一点吸引力。或者制定决策的人不能在开发产品的项目中是投入更多的研发人员还是引进资本以确保在项目的需要中做出选择。

为什么在有的公司中,人们制定决策的能力普遍比其他的公司要高呢? 最直接的答案就是在这些公司中,人们制定有效决策已经成为标准,他们可以在更好的资源、更好的工具以及更好的过程帮助下制定出更好的决策。这仅仅是因为幸运吗? 当然不是。在公司的管理者中,从高层开始,一层比一层对公司内发生的事情的影响大,包括对公司内人们如何决策的影响。尽管很少有管理者会意识到这一点,他们所采取或者没有采取的特定的行动都会影响周围人们所面临的决策。我把这些行动称为决策管理。

当公司里一切进展很顺利或者很不顺利的时候,经理们很少把决策管理作为解释的原因。比如,“我们做了一系列错误的选择”。或者,他们并不清楚什么是决策管理,他们承认:“我们没有训练我们的员工很好地解决这类决策问题。”这样的一个结果就是公司几乎没有为改善决策制定提供任何资源。一家公司享受着好的决策管理所带来的成功或者经历着不良决策管理所造成的失败,在很大程度上只是偶然的事件,我们不能期望未来有什么变化。

为什么管理者们会忽视了决策制定和决策管理,并因此造成公司失去许多有利的机会? 这其中有许多原因,都是优秀决策管理者所必须直接面对的。忽视决策制定和决策管理的一个重要的原因是当公司发生重要事件的时候,每个人都忙于理解和处理这一特定事件,没有人进行更加深层次的思考并提出疑问:“我们原来所做的哪个决策使我们处于这种境地”或者“我们的哪些行动导致

我们做出这些错误的决策”。

通过分析密歇根大学商学院的执行教育中心所做的调查研究结果,我们发现经理们所担心的问题包括:吸引、寻找并留住优秀人才。我们很容易就会发现这些不和谐的事件,如:一位重要的高级管理者决定离开公司(“对不起,但是我必须离开了。”她说)。这使得公司陷入一种很被动的境地,因为她是公司一些关键职能的核心人物。公司能做的就是马上替换她。这样全公司的注意力都集中在这项任务上,很快就找到了一个替代者(也许并不是最好的)。所有的这些事情完成以后,公司又面临着另外一场危机。没有人着手于调查是什么原因或者是哪些原来的决策导致公司失去了一名重要的员工,当然更不会有人做出决策进行弥补。在优秀的决策管理下,这些调查和以后的决策都将成为一种常规的活动。本书的目的就是在全公司范围内介绍创造和维持优秀决策管理的方法。

本书是建立在决策科学的基础上的,决策科学研究了人们通常如何决策以及改善这种自然决策倾向的方法。决策科学是折衷的,它依靠一系列的传统原则,包括心理学、经济学、统计学、社会学、数学、哲学等。在商业领域决策科学更是大有用途,如营销、组织行为、会计、财务、运营、战略等。本书思想的范围超出了决策科学本身,我引用了许多其他领域的研究成果,特别是依靠许多管理者和决策制定者的真实的实践经验。我力图把这些经验编写成生动活泼的案例,你可以从本书各章中找到它们。

本书把知识和来源于实践中的优秀决策管理的智慧集成,形成管理者每天都可以应用的规则、指导原则和管理技术。它可以帮助领导者更好地管理公司的决策。我可以保证被这家公司影响的人们的生活,包括领导者自己的生活,都会得到极大的改善。一些小的措施就会使世界变得更好。

许多人为本书做出了重要的贡献。感谢我在国际决策协会的导师和同仁们。感谢密歇根大学决策协会的同事们以及判断与决策实验室的同事们。本书思想的形成以及许多案例的获得也要感激与我讨论的管理学学生们,尤其感谢杰西卡·布林克曼(Jessica Brinkman)、马莎·费尔斯蒂诺(Martha

Fuerstenau)、保罗·格雷科维兹 (Paul Grekowitz)、马克·汉考克 (Mark Hancock)、珍妮弗·霍力迪·布坎南 (Jennifer Holliday-Buchanan)、马克·豪里 (Mark Howrey)、戴维·易卜拉欣 (David Ibrahim)、迈克尔·纳瓦罗 (Michael Navarro)、克里斯蒂娜·帕森斯 (Christina Parsons)、丹尼尔·庞皮 (Daniel Pompi)、萨达·桑卡尔 (Sada Sankar)、斯科特·斯宾塞 (Scott Spencer)、杰弗里·塔布斯 (Jeffrey Tubbs)、迈克尔·佐尔蒂科 (Michael Zoretic)。

没有霍华德·金路特 (Howard Kuenreuther)、帕特·古林 (Pat Gurin)、乔治·西德尔 (George Siedel)、鲍勃·奎因 (Bob Quinn)、卡特·斯威尼 (Kathe Sweeney) 的支持与鼓励以及密歇根大学的赞助与资源, 本书就无法完成。这些资源中有许多我的具有深刻洞察力的员工同事, 了不起的图书馆等。在此特别感谢约翰·卡罗尔 (John Carroll)、汉纳·蔡 (Hannah Chua)、肖恩·柯利 (Shawn Curley)、保罗·埃斯坦 (Paul Estin)、付小兰 (Xiaolan Fu)、约翰·戈德克 (John Godek)、里奇·冈萨雷斯 (Rich Gonzalez)、李格林 (Lee Green)、李诸伟 (Ju-Whei Lee)、高石冈 (Takashi Oka)、安德烈亚·帕塔拉诺 (Andrea Patalano)、保罗·普赖斯 (Paul Price)、贾森·里斯 (Jason Riis)、谭琿同 (Hun-Tong Tan)、迈克尔·奇尔哈特 (Michael Tschirhart)、贝恩·维诺特 (Beth Veinoot)、乔治·赖特 (George Wright)。另外还要感谢约翰·贝热 (John Bergez), 他保证了本书表达的准确性和清晰性。感谢大家!

2003 年 1 月

J·弗兰克·耶茨

安娜堡, 密歇根州

目 录

- 丛书前言 / 1
- 前言 / 1
- 序 / 1
- 第1章 决策管理的艺术 / 1
- 第2章 “什么是决策？”以及其他的基本原则 / 16
- 第3章 决定决策：需要问题 / 33
- 第4章 决定决策的方式：模式问题和投入问题 / 43
- 第5章 寻找解决方案：可选方案问题 / 65
- 第6章 估计结果：可能性问题和判断问题 / 78
- 第7章 说明喜好：价值问题和权衡问题 / 98
- 第8章 保证顺利实施：可接受性问题和实施问题 / 122
- 第9章 开始决策管理实践 / 136
- 注释 / 144
- 作者简介 / 149

第1章

决策管理的艺术

■ 有这样一个商业故事：

博德 (Borders) 公司是全美第二大图书经销公司。去年的第一季度,博德公司的股票价格直线下跌超过了30%,而且该时期公司来自于一千多家博德沃尔登书店 (Borders and Waldenbooks) 微薄的利润基本被一次性的400万美元的费用消耗殆尽。¹

这种情况对经理们来说是一场噩梦。如果经理们想避免类似于博德公司所遇到的灾难,首先就必须明白灾难为什么会发生以及是怎样发生的。

请你思考一下在这个案例中什么是导致博德公司困境的最重要的因素(迅速思考一下)。像大多数的经理人一样,你的脑海中会迅速出现一大堆的可能性,包括经济发展趋势、竞争对手采取的行动等等。令人惊讶的是,在经理们头脑中迅速出现的一系列可能的解释恰好是经理们在做决策时所缺乏的。无论运气是好是坏,我们中的大多数人很少自发地把自己或者他人的运气归因于决策。但是,当我们回过头来思考这件事情的时候,却发现,显而易见,公司现在的处境在很大程度上都是由公司经营者原来所做的决策决定的。即使是在有外在力量影响公司命运的情况下,这一点也是正确的。假设我们认为博德公司所处的困境是由它的竞争对手的行为造成的,但是我们仍然不禁要问:“为什么博德公司的经理们没有做出更好的决策以应对挑战?”然而,通常情况下,我们很少问这样的问题。

如上所述,博德公司的案例是公司现在的处境与原来的决策之间联系的表现。在先前的11月,博德公司聘请了菲尔·普费弗 (Phil Pfeffer) 为公司的首席执

行官。普费弗就任后不久,博德公司的情况迅速恶化。普费弗在4月份离任,带走了400万美元的终止合同补偿,这花掉了公司在第一季度的所有利润(这就是所谓的一次性费用)。我们没有理由认为普费弗的表现是公司困境的核心原因。但是在博德公司需要强有力的领导的时候,任命普费弗为总裁显然没有能起到这一作用。更重要的是,现在大家都认为任命普费弗的决策本身就是一个错误。

在这个案例中,在我们已经注意到决策的重要性的时候,我们仍然很有可能忽视另外一个重要的因素。商业决策,无论好坏,都不会凭空物化。在某人——无论是个人还是团队——做出决策以前,实际上大量的行为已经发生,这些行为决定了决策的实际效果。决策只是一个长长的决策过程链中的最后一环,从辨别出第一位的决策需求(“我们必须找一位新的首席执行官”),到汇集决策资源(“这里决定我们如何寻找候选人”),再到评估可选项(“什么是普费弗拥有的而特里没有的优势”),最后再到预测实施结果(“如果我们选择了普费弗而不是特里,我们将会遇到什么问题”)。总的来说,制定决策的过程越完善,决策也就越合理。因此,如果我们想做出合理的决策,**我们需要对制定决策的行为进行有效的控制。**

一家公司里各个层次的人每天都在做出会影响公司成败的决策。那么,谁是那个对公司内发生的每件事情的影响都比其他人大的人?经理们。因为,在某种程度上,经理们将制订推动或者损害公司利益的决策,众多的嘉奖和责备都要由经理们的双肩来承担。日复一日,经理们采取行动,有意或无意地决定了他们周围的人如何决策以及决策的有效性。这些行为综合起来组成了**决策管理**。

通常,经理们都意识到了他们有制定出好决策的责任。但是几乎没有人理解作为一名好的经理同时也必须是一名好的决策管理者。显而易见,在雇用一名新的首席执行官的时候,博德公司本可以做出一个更好的决策。人们通常都没有意识到如果一个优秀的决策管理者在场,那么制订一个好决策的机会将会极大地提高。

这并不是说决策管理仅仅是用于避免犯大错误。如果一家公司避免了犯大错误,那么它可以生存,但是它仍然会因为竞争对手强有力的竞争而衰落。有效

的决策管理不仅要减少灾难发生的可能性,而且要增加决策的有效性。

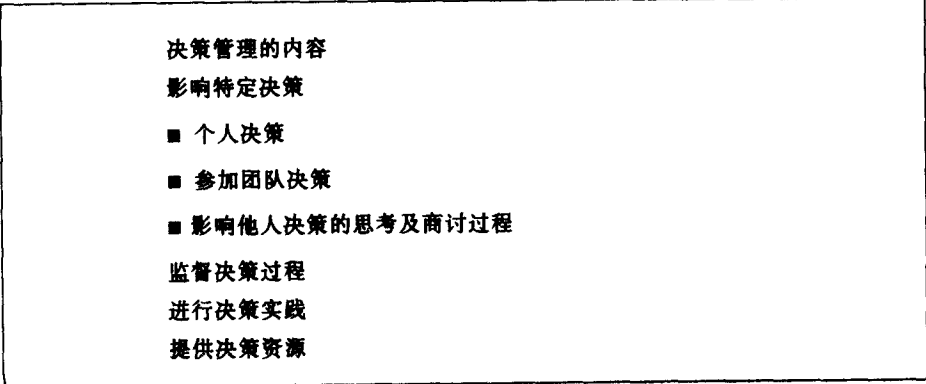
简而言之,本书的目的是帮助你成为一名伟大的决策管理者,成为一个能够帮助你所影响的人们制定增强公司实力决策的人。像许多管理一样,决策管理是一门艺术,但它是一门可以被科学的原则指导,并且融合了研究以及实践经验的艺术。

本章的其余部分将介绍决策管理的内容,并告诉你作为一名管理者如何更好地履行自己的责任以改善你所负责领域的决策制定过程。以下部分将简要介绍本书的策略,并帮助你形成自己的决策管理技术,为你开发改善本公司决策制定过程的战略提供建议。

决策管理的内容

决策管理的内容包括每位管理者所做的每件事情,这些事情有意无意地损害或者提高了公司决策的质量,因此影响到公司的利益。显而易见,经理们可以用各种各样的方式来影响他周围的人们制定决策的过程。我们可以把这些决策管理活动分为四类,如图 1.1 所示。你可以把这些类别视作决策管理的内容,或者作为一种机会,这些机会是帮助公司制定决策的关键。我们将在下一章详细讨论。

图 1.1 决策管理的内容



决策管理的内容

影响特定决策

- 个人决策
- 参加团队决策
- 影响他人决策的思考及商讨过程

监督决策过程

进行决策实践

提供决策资源

■ 影响特定决策

相对来说,决策管理者可以比较直接地影响某公司的决策。这需要通过三种途径实现。首先,像许多员工一样,经理们可以自己制定一些公司决策。经理们的决策的特殊之处在于经理的级别越高决策的效力就越大。

其次,通常情况下,经理们都是若干个具有不同决策权力的团队的成员。比如:一名会计经理可能是一个跨部门的新产品计划团队的成员,同时又是财务部门固定的赔偿委员会成员。尽管经理们个人在自己权限范围以外没有决策权,但是他们可以参与团队中的共同决策。

经理们影响特定决策的第三种方式是影响他人的思考或商讨过程。首先考虑一下你的公司内某部门所遇到的任何严重的决策问题,比如:一个首席执行官确定委员会。尽管委员会最终会正确地做出决策,但是在决策过程中团队内某些人总要比其他人对决策的影响大。例如,假设你是该团队的主席,那么你将以一种或者微妙或者并不微妙的方式对制定决策的过程产生影响,比如通过雇用或者监督员工、计划和草拟每次会议的日程、指导讨论流程等(如:打断冗长绕弯的讨论以及征求沉默者的意见等)。当然,决策团队的其他成员也可以以各种方式影响决策过程及结果。比如:任何成员只要愿意都可以协助指导讨论过程(“我们还没有听到杰克的意见,杰克你怎么认为”),建议其他可选方案(“你们大家有没有想过以布伦达代替苏珊”),或者提供与决策相关的信息(“大家为什么不看一看这篇报告呢”)。这些都是可以影响他人思考与商讨的行为,并且会因此而影响团队决策的质量。

■ 监督决策过程

每家公司都有制定不同决策的过程,特别是反复出现的常规决策过程,即使这些过程只是非正式的。有时这些过程由个人控制,有时又是协作完成。比如,任何连锁书店都有在雇用雇员时经理必须遵循的规则。作为经理,你必须设计过程的功能并时刻保证这种流程可以正常运转。你还必须决定何时修订这些

规则,并且保证这些修订确实落到实处。这一点也是决策管理。

就像公司文化各有不同一样,不同公司之间的决策习惯也有很大的不同。这些决策习惯之间的冲突是公司合并中失败案例总是大于成功案例的关键原因。例如,一些分析家认为这些冲突是造成戴姆勒·克莱斯勒(Daimler Chrysler)合并原来的戴姆勒·奔驰公司(Daimler Benz)和克莱斯勒(Chrysler)公司以建立新企业的过程中一波三折的主要原因。他们指出戴姆勒·奔驰的德国式的决策风格(极其正式的风格)与克莱斯勒的风格(一种更有柔性的、更加自由的风格)产生了极大的冲突。²这些案例进一步说明了为什么我们不应该仅仅关注做出了什么决策,而同时也应该关注决策的制定过程。

■ 进行决策实践

我们影响周围其他人的同时也被他人影响。因此,由于他们与你的互动,人们处理事务的方式与他们原来处理事务的方式不尽相同。通常,作为经理你总会对他人的行为产生强有力的影响,这些行为包括他们如何制定决策。

一些影响是短暂的,比如激励。一旦你停止对某一特定行为的持续激励,对动机的影响就开始减退。另外一些影响是持久的,它们可以使人们形成新的习惯。人们通过观察和模仿他们周围的人特别是那些对他们来说作为榜样的人(如经理)而形成持久的习惯。正如许多父母发现,让他们沮丧的是,他们无意中形成的榜样往往比他们经过仔细思考,然后试图去指导孩子更有效。无论我们怎么说“按我说的做”,结果其他人总是“按我做的做”。作为经理,无论好坏你将会去制定决策。同时,在一定程度上你影响了制定决策的方式,你已经影响了制定决策文化,这一文化将为你的公司带来优势或者弊端。

■ 提供决策资源

人们的决策过程限制了他们所做出的决策的质量。另外一个关键的限制因素是人们在制定决策时拥有的可用资源。这些资源包括人事配置以及人们在决策问题中应用的工具,比如,他们的电脑以及软件。另外一个关键的资源是时

间。正如一个主要医疗系统里的初级保健医生告诉我的：“时间是我最大的问题。实话告诉你，计划只容许我给每个病人14分钟，我甚至不能和病人谈一下所有的治疗和预防措施。”

作为经理，你的一个标准的职责就是分配资源。这也适用于你作为一个决策管理者的角色。好的决策管理意味着可以为人们提供他们做出有效决策所需的资源，同时避免浪费。

不良决策管理的成因

决策管理的4类活动能使你对影响公司决策的方式形成一个全局的看法。理解这一点是成为一名优秀的决策管理者的第一步。第二步就是要对不利于优秀决策管理的危险因素有一个清楚的认识，这样你才能避开它们。

首席厨师乔丹·林克斯成绩非凡，但是却经常在一道重要的菜——酒焖鸡仔上出问题。最后，由于无法忍受自己在这道菜上的失败，林克斯恳求好友——助理厨师特蕾西·摩尔帮忙，特蕾西的酒焖鸡仔曾经获过奖。摩尔告诉林克斯：“好的，乔丹，首先让我们看一看你平常是怎么做这道菜的吧！”试验以后，摩尔说：“这很容易，朋友。你的技术基础很好，但我还是看得出存在一些小问题，是这些小问题使结果变得大为不同了，让我们把这些小问题改正过来，好吗？”接着摩尔帮助林克斯改正了这些小毛病，很快林克斯成为酒焖鸡仔的获胜者。

本书的目标就是要帮助你成为一流的决策管理者，这就如同特蕾西·摩尔帮助林克斯做他的酒焖鸡仔一样。研究和经验都表明，在作为决策管理者时，经理们所显现出的不足往往是因为他们所做的或所没有做的很少的几个特殊事件。所以，我将给出造成决策管理困难的4个关键原因。

■ 原因一：没有意识到职责

许多经理都很清楚他们的行动（有时是没有行动）对他们周围的人的影响，这些行动包括所有4类刚才讨论过的决策管理活动。事实上，这些经理们都没有