

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

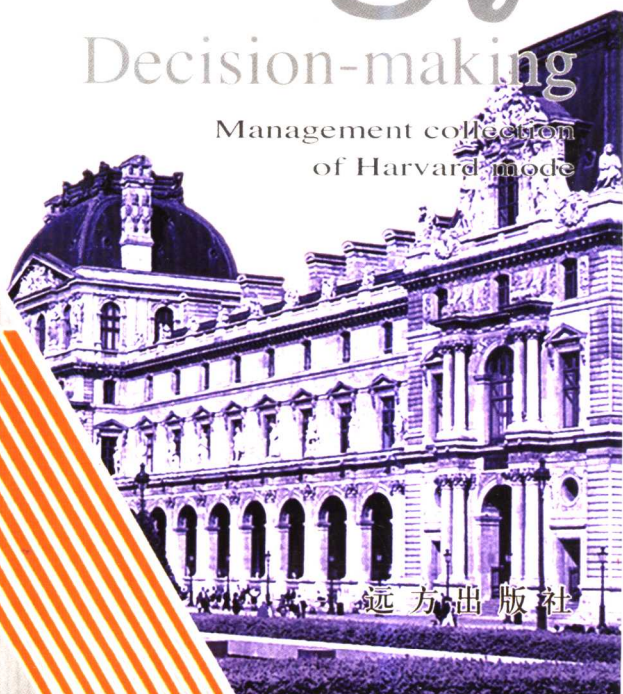
哈佛 MBA 战略决策 全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称, 哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今, 是目前世界上最为完善的 MBA 教育体系, 其最突出的特点是将案例教学法贯穿整个体系, 学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨, 将理论与案例完全融合, 全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Strategy

Decision-making

Management collection
of Harvard mode



江苏人民出版社

华北水利水电学院图书馆



207617550

F270

Z1704

哈佛 MBA 战略决策 全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称。

哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今,是目前世界上最为

完善的 MBA 教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系,

学校抱着以培养总经理为已任这一坚定不移的宗旨,

将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Stratagem



Decision-making

Management collection
of Harvard mode



7617

远方出版社

责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

哈佛模式管理全集

主 编 张石森 欧阳云
出 版 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编 010010
发 行 新华书店
印 刷 北京云浩印刷有限责任公司
版 次 2003 年 7 月第 1 版
印 次 2003 年 12 月第 2 次印刷
开 本 850 × 1168 1/32
印 张 180.75
字 数 3260 千
印 数 1001—2000 套
标准书号 ISBN 7-80595-889-0/G·284
定 价 400.00 元（全十六册）

远方版图书，版权所有，侵权必究。

远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建 300 多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·布什。已有 33 位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC 著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年的校庆时曾说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称 HBS）成立于 1908 年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达 2.5 亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为 3000 万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在 1955 年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，自哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能有绝对正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了我国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 战略决策全书》，在哈佛商学院，战略决策课程是必修课之一，战略决策是着眼与于长远、适应公司内外形式而作出的指导性发展规则，世界 500 强企业无一例外的都细致的制订了本公司十年甚至几十年内的战略方针。本书讲述了如何利用各种科学方法分析预测公司的生存态势、经营方针和发展方向，进而作出正确的工作内容和竞争方式的决策。

目 录

第一章 决策的准则	(1)
第一节 决策中的价值要素和事实要素.....	(1)
第二节 决策的制约因素.....	(7)
一、经营思想的影响.....	(7)
二、已往决策的影响.....	(9)
三、决策者对风险的态度.....	(10)
四、环境的影响.....	(10)
五、企业文化的影响.....	(11)
六、时间的影响.....	(12)
七、个人行为特性的影响.....	(13)
八、群体行为特性对决策的影响.....	(17)
第三节 决策的准则.....	(21)
第二章 决策的过程	(27)
第一节 决策的组织机构.....	(27)
一、组织的等级机构.....	(27)
二、集权和分权.....	(28)
第二节 决策和决策者.....	(31)
一、决策者的品质与条件.....	(32)
二、决策者的素质.....	(34)
第三节 决策的制定过程.....	(36)
一、识别问题.....	(37)

二、确定决策标准	(39)
三、给每个标准分配权重	(40)
四、拟定方案	(41)
五、分析方案	(42)
六、选择方案	(54)
七、实施方案	(56)
第四节 决策的方法	(73)
一、决策科学管理法	(73)
二、西蒙决策法	(75)
三、程序化决策法和非程序化决策法	(77)
第三章 信息与决策	(79)
第一节 信息技术对经济的影响	(79)
一、系统论	(79)
二、信息论	(81)
三、控制论	(82)
四、信息技术的经济影响	(84)
五、信息论与企业管理	(88)
第二节 决策信息系统	(98)
一、企业决策信息的来源和沟通	(98)
二、企业决策信息沟通的效率	(105)
三、管理者在决策信息系统中的作用	(109)
第三节 决策支持系统 (DSS)	(111)
一、决策支持系统的组成部分	(111)
二、决策支持系统的三个层次	(113)
三、利用信息系统获取竞争优势	(114)

四、组织设计：制定决策的人—机系统 …	(118)
五、预测信息系统对企业的影响 ……………	(122)
第四章 决策的方法	(127)
第一节 决策方法概述	(127)
一、完全不确定型决策方法	(127)
二、风险型决策方法	(131)
三、Bayes 决策法	(135)
四、决策树法	(137)
五、效用决策法	(138)
六、层次分析法 (AHP 法)	(142)
七、数据包络法 (DEA 法)	(146)
八、综合决策分析法	(148)
九、作用力场法	(157)
十、穆迪次序图分析法	(159)
十一、多级决策法	(163)
十二、复杂生产条件下的盈亏决策法	(166)
十三、多目标决策法	(169)
十四、图式决策法	(176)
十五、后悔值决策法	(179)
十六、乐观决策法	(180)
十七、乐观系数决策法	(183)
十八、确定型决策法	(185)
十九、悲观决策法	(187)
二十、竞争型决策法	(190)
第二节 经济活动决策常用的数学方法	(195)

一、非确定型决策的数学方法	(195)
二、风险型决策	(198)
三、边际利润法	(202)
四、决策树法	(204)
第五章 战略选择	(209)
第一节 战略战术	(209)
一、稳定增长战略	(217)
二、快速增长战略	(218)
三、公司合并战略	(219)
四、合资经营战略	(222)
五、游戏收场战略	(223)
六、收缩战略	(225)
七、多样化战略	(226)
八、全球性扩张	(236)
九、没有风险的扩张	(286)
第二节 竞争者选择	(288)
一、竞争对手分析	(288)
二、竞争者带来的利益	(302)
三、竞争者标准	(315)
第三节 战略联盟	(327)

第一章 决策的准则

第一节 决策中的价值要素和事实要素

人的行为总是有一定的目的性的。而组织的活动也是为了实现组织的目标。为了实现一定的目标，组织就要采取一定的手段。如果说实现组织的总体目标或者说最高目标是组织中最高层管理者的职责的话，那么为了实现这一目标所需要的手段就成了组织中下一层次的管理者的目标。为了实现下一层次管理者的目标，又需要采取一定的手段，而这个手段又成了更下一个层次的管理者的目标。这样往下不断进行分解，一直到组织的总体目标能通过现有的行动计划或其它具体的方法手段的实施而实现为止。这样，在组织中就形成一个不中断的目标—手段链，或者叫目标层级系统。这个目标层级系统与组织中形成的不中断的等级链是相吻合的。在这个系统中，每一个层次的目标（手段）既是目标又是手段。它既是上一层次目标的手段，又是下一层次手段（活动）的目标。在这个系统中，人们所从事的活动实际上都是一种决策活动，这种决策活动主要是要解决两个问题：即目标的确定和

目标的实现。这两个问题分成价值判断和事实判断的问题。就决策导向最终目标的选取而言，我们把决策称为“价值判断”；就决策包含最终目标的实现而言，我们把它称作“事实判断”。把组织中的每一项决策分成“事实”要素和“价值”要素，对于管理来说，是具有根本性意义的。通过这样的区分，第一可以使我们懂得正确的管理决策究竟指什么。其次，它澄清了管理学文献中频繁出现的政策问题与管理问题之间的区别。

事实要素是对环境及环境的作用方式的某种描述(信息)。这种描述是否准确，可以凭经验进行观察、判断，或通过实验加以验证。决策总是涉及到某种事实要素。从这个角度来说，决策是从事实要素引伸出来的。

价值要素是关于管理者对某种事物喜好的表示，表明重在对该事物的某种判断。即管理者对该事物的“态度”反映出的价值标准。价值要素不是以客观的事实证明其是或非的，即不是能以经验来证明其正确性的。价值要素既具有事实的内容，同时又具有价值判断的内容。价值要素反映的是管理者根据事实要素表现的情况，按自己的价值标准所做出判断、看法的表示，而这种看法是不能以事实来评价对错、优劣的。

在实际决策中，价值要素与事实要素是相互关联、交错在一起的。为了更清楚地区分二要素，弄清决策过程中关于价值的纷繁关系，以及它们在决策过程中的地位和相互变换关系，赫伯特·西蒙在《管理行为

——管理决策过程中的研究》一书中提出了两种模式，即“手段——目的”模式和“行为——选项”模式。

管理者决策时所依据的要素就是事实要素和价值要素。管理决策所考虑的事实要素涉及的范围很广，很难一一将其内容列出来。但事实要素可简单分为两大部分：

- ①有助于处理各种情况的决策技术和知识；
- ②环境所反映的有关信息。

一般来说，决策技术和知识可以通过参与实践取得经验和接受教育得到训练；情报信息则是由决策者对环境直接观察、分析和诊断或通过查询信息系统得到。在实际工作中，这两方面都对决策的合理性有极大的影响。

就企业经营决策来说，管理者是以组织身份作决策的，因而必须考虑组织的利益，必须对社会负责。西蒙列举了下述几个组织决策的价值要素：

①组织目标是一切组织的管理决策的首要价值要素。通常企业目标都是一个多元层次体系，决策时既要考虑各方面各层次的关系，又要以不损害组织的总目标为前提。另外，在进行管理决策的过程中，应始终以组织目标作为价值要素对方案权衡利弊，进行评价和决断。

②效率标准。效率标准是指在所用资源一定的情况下，选择能产生最大效益的备选方案。效率标准要求，在决策中遇到费用相同的两个备选方案时，选择目标实现程度较好的一个方案；而遇到目标实现程度相

同的两个方案时，选择费用较低的一个方案。在资源、目标和费用皆为可变因素的情况下，组织决策不能单纯建立在效率方面的考虑上。当资源数量和组织目标已经给定时，效率就成为管理决策的一个控制因素。

③公正标准。当组织决策涉及到人的活动和利益时，公正标准就是决策的价值要素。

④个人的价值观。是指在作决策时，决策者本人的价值观或多或少不可避免地也在考虑之列。从这一点来说，个人价值观对组织决策来说，也成为了价值要素。

除了要了解决策的事实要素和价值要素在决策过程中的作用之外，对影响决策要素的力量，也应给予足够的重视。作为组织一员的管理者来说，特别值得注意的是组织对个人的影响。由于组织对其成员具有强大的影响力，所以形成了各具特色的组织决策文化。

所谓的事实要素是指可以通过检验来确定其真伪的要素，而价值要素却是不能通过检验或实验来判断其真伪的。价值要素与决策制定者或者行为者本身的价值观念和伦理观念有关。组织中管理者的每项决策活动，实际上都包含着事实要素和价值要素。对于事实要素，人们可以通过科学的方法检验其正确与否或者合理与否。对于价值要素，人们不可能通过科学的方法确定其是否正确。在这种情况下，是否就意味着管理问题不是科学的问题呢？对此，西蒙给予了明确的否定的回答。他说：“断言任何决策均含伦理要素，并不是断言任何决策仅含伦理要素。”那么怎样判断管

理者的决策是否科学合理呢？西蒙认为：“笼统地讲，价值要素和事实要素的区分相当于目标和手段的区分。”也就是说，人们行动的目的是什么属于价值判断的问题，而为了实现这个目的要采取什么行动最恰当这一问题则属于事实要素的问题。人们不能对目标本身的正确与否进行评价，因为它属于价值判断的问题，而人们却可以对实现这个目标所采取的行动方案正确与否进行科学的评价，因为它属于事实要素的问题。所以西蒙指出：“我们总是能够在这种相对意义上，对决策做出评价：给定了决策意欲实现的目的，便可以确定其是否正确。不过，目标的变化也就意味着评价的变化。严格说来，被评价的并不是决策本身，而是这里所讲的决策同其目标之间的纯粹事实关系。”也就是说，判断一项决策是否正确，就看其所采取的手段是否能有效地实现目标，因为它是事实性的问题。

人们经常把价值要素成分比较多的“政策问题”与事实要素成分比较多的“管理问题”混淆起来，没有在这两者之间划出清楚的界限。而划分这两者之间界限的依据仍然是价值要素与事实要素之间的区分。由于对价值要素很难用“科学”的或“专门”的知识来进行衡量和判断，因此，就有一种验证价值判断的制度——民主制度，即可以把价值判断成分比较大的政策问题交给民主机构去处理，如国家中的国会或企业中的董事会。而把事实判断成分比较大的管理问题交给行政执行机构或管理机构去处理。当然，民主机构在进行价值判断时，也要做出许多必要的事实判断，

所以它也必须获得有关事实的信息情报资料。而行政机构或管理机构也要在一定程度上作出许多必要的价值判断，所以要求行政管理机构要对它作出价值判断，在出现意见分歧时负完全的责任。