

韩春立 张正伦 周晓华 著

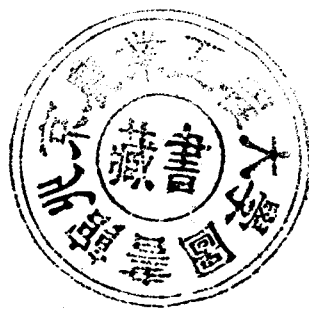
管理决策论

学术期刊出版社

59.7
90

管理决策论

韩春立 张正伦 周晓华 著



学术期刊出版社

内 容 简 介

正如本书的书名所指出的，这是一本指向一般意义上的管理决策理论的专著。本书回答了管理决策的方法、决策系统的分解与协调、管理决策的组织设计、管理决策的科学化及其限度等方面的一些问题，并提出了作者自己的见解。

2023/6/9

管理决策论

韩春立 张正伦 周晓华 著

责任编辑 夏平允

*

学术期刊出版社出版

北京海淀区学院南路86号

北京昌平兴华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1989年7月第1版 开本：787×1092毫米 1/32

1989年7月第1次印刷 印张：5.625

印数：1—4 000 字数：124 000

ISBN7-80045-364-2/C·2

定价：2.50元

目 录

第一章 导言：管理决策面面观	(1)
第一节 决策和决策过程	(1)
第二节 决策者	(5)
第三节 管理过程中的决策	(7)
第四节 决策科学	(9)
第二章 管理决策的方法	(24)
第一节 模型方法	(24)
第二节 系统工程方法	(32)
第三节 计算机对决策的影响	(63)
第三章 决策系统的分解和协调	(72)
第一节 决策的组织	(72)
第二节 决策系统的分解	(75)
第三节 决策系统的协调	(90)
第四节 若干结论	(104)
第四章 管理决策的组织设计	(106)
第一节 组织结构	(107)
第二节 组织效应	(110)
第三节 组织分析及模型	(116)
第五章 管理决策的科学化及其限度	(119)
第一节 手段与目的	(119)
第二节 决策中的价值与事实	(120)
第三节 管理决策的科学化及限度	(122)
第四节 决策艺术：直觉与情感	(130)
第六章 管理决策论的应用	(137)

第一节	生产决策.....	(137)
第二节	管理信息系统的建立.....	(143)
第三节	问题分析：纤维污染事故.....	(152)
第四节	政策分析.....	(157)

第一章 导言：管理决策面面观

第一节 决策和决策过程

在美国，当学生们迈入大学门槛的时候，他们往往要做住房方面的决策。这时，他们面临多种选择——如自己单住、与一个朋友合住一个房间或一套公寓，或者与两三个甚至更多的学生住一幢房子。很明显，无论哪一种安排都有人赞成和不赞成。所以，做这种决策并不是一件容易的事情。

最小的群体——二人组合——是由两个人组成的。两个人的群体比多人群体能提供建立密切关系的最大潜力，使两个人都能达到最大的满足。但是，因为二人组合依赖单一的关系，每个人都有特殊的责任，须时刻考虑对方的利益。而这，也会给彼此带来不便。

对同住一套房间的大学生来说，二人组合提供了建立不寻常的密切关系的机会，因此，能给两个人的生活都带来好处。但是，二人组合也能成为紧张的原因，会使这种关系难以维持下去。比方说，亲密程度会影响彼此的私事，在表明自己的行为和感情时，总会感到有压力。所以，那些想扩大社会生活并得到许多新鲜经验的学生们，很可能感到两人之间过多的接触是一种妨害。但是，想“认真工作”并取得好成绩的学生们也会从同寝室的室友，尤其是有同样兴趣的室

友的帮助中受益。

当第三者进入二人组合时，关系就会骤然变化。第三者可能成为中间人，增进群体的稳定性。当两个成员发生争执时，第三者可能会帮助他们消除误会，解决分歧。如果第三者受这两个人的尊重并且对解决二人之间的分歧有信心，事情更可能会这样发展。如果这第三者试图成为说了算的人时，他可能成为紧张关系的源泉。当其中两个成员总是保持意见一致时，三人群体中就会发生另一个问题：第三者会有一种受欺侮或受排斥的感觉。

很明显，没有任何一个群体对每个人都是最适合的，因为从来没有两个人有同样的需要。在过小的群体中，由于频繁的相互作用和缺乏平等关系，使人太紧张，而群体太大，成员只能扮演有限的角色。

但是，你不能因为没有使所有人都满意的方案而放弃决策。无妨，考虑一下五个人的群体。

五个人的群体似乎把三个稳定的令人满意的性质融为一体了：(1)成员的奇数使僵局成为不可能；(2)这个群体总是分裂为三个人的多数和二个人的少数，这样一来，没有人会被完全排斥在外；(3)这个群体足够大，它的成员可以轻易地从一种角色变为另一种角色，不必使另一个人处于尴尬地位。所以，如果你有条件在校外选择与他人同住一幢房子或是一套公寓，可以考虑这种安排：五个人住在一起。因为这似乎可以提供最好的机会，最少的紧张感。

人类的选择是一个由前提得出结论的过程。在选择之前需要确认问题的性质，收集有关的资料，提出解决问题的备选方案并对其进行论证。而在选择之后，还要设法付诸实施。因此，要想更深刻地理解决策的内涵，还必须考察与选

择活动有关的行为，即整个的决策过程。

对决策过程的理解，人们提出了许多不同的见解，其中，较有影响力的要数现代决策理论学派始建者西蒙教授提出的“决策四阶段”模型。西蒙认为，决策过程是由情报活动、设计活动、抉择活动和审查活动组成的。而且，这四个阶段本身也是决策过程。因此，可以说，决策就是针对某些问题收集信息，探讨其解决方案，选出最好方案并付诸实施的过程。这一过程对应着下述解决问题的步骤：问题是什么？备选方案是什么？哪个备选方案最佳？

为了更深入地理解决策过程，人们提出了一种决策过程模型（图1-1）^①。这种模型将组织的决策化分为四种活动：（1）冲突的准处理；（2）避免不确定性；（3）针对问题进行探索；（4）组织的学习。这一模型虽然也包括一系列连续的阶段，但这些阶段不是根据人类解决问题的程序划分的，而是源于控制论中的递阶调节器模型。这种递阶调节器模型的主要思想是：“最低层”活动是与环境交换信息，再高一级的活动就是实际的控制，这种控制是逐级实施的，直到“最高级”的活动——目标为止。

上述决策过程是一个动态的决策过程，当环境发生变化时，其反馈信息就会成为下次决策的信息，目标也会根据环境的变化而发生变化，这时，就要根据调整后的目标重新作出决策。

① R.M.Cyert and J.G.March, A Behaviour Theory of the Firm, Prentice-Hall, New Jersey, 1963.

冲突的 准处理	避免不 确定性	针对问题 进行探索	组织 的学 习
------------	------------	--------------	---------------

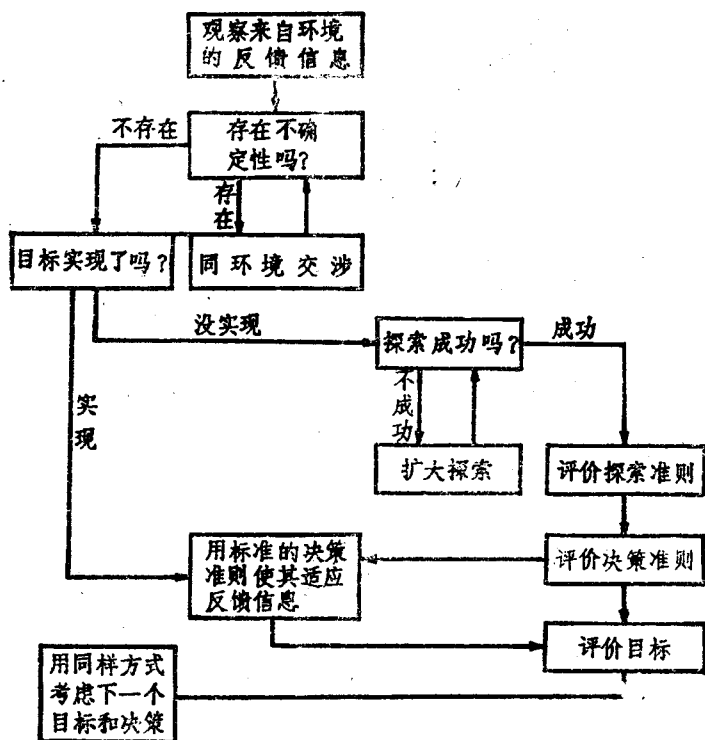


图 1-1

第二节 决 策 者

决策者就是进行选择或实施决策过程的个人或集体。其对决策过程的各个方面都有自己的影响。

一、决策者的思维方式

由于决策是一项有目的的思维活动，因此，考虑决策者的思维方式具有重要意义。

1. 经验思维

就是把实际感受的事物及其有关信息记忆和经验积累起来，形成一定的知识模式，当外界的事物信息进来时，与原有的知识模式相比较，从而作出判断和决策。由于决策需要不断地对各种设想、方案作选择性判断，因而应用经验思维（用旧的知识去设想未来）是一件容易实施的事情。

2. 公理思维

即按一定的规则思维。这些规则是从经验中归纳出来的，上升为理论的原理或原则，可认为是特定条件下的相对真理。公理思维就是从这些相对真理出发，通过形式逻辑上的推理、判断和演绎，从而得出结论。由此，可以看出，公理思维比经验思维前进了一步，但对于一些新生事物，因无现成的公理法则可循，决策者可能会陷入困境。

3. 辩证思维

是以辩证思想为指导进行判断和推理分析的思维。其本质在于揭露事物的基本矛盾，以便发现真理或实现某种目标。辩证思维主要不是根据经验，而是下意识地从发展和联系的观点，或者有意识地从整体、相互关系、矛盾运动等方面来研究事物并作出推断或推测。

严格地讲，每个决策者都采用着上述三种思维方式，差别仅仅在于这三种思维方式在他的思维活动中所占的比例不一样。

二、决策者对决策过程的影响

决策过程是人类在长期的实践中总结出来的，具有高度的科学性。运用这一程序来分析问题时，既能顾及问题与环境之间的完整联系，又能虑及问题的前因后果。但是，决策者在按照这一程序行事时，结果并不一定如意。因为，决策者毕竟是带有感情色彩的人。

1. 偏见

决策者往往有一些固执的、却又是错误的偏见，而他们自己并不知道。例如，人们过去有过这样一种看法：生产劣质产品的公司“生产效率”很高，而生产优质产品的公司则效率低下。其实，实际情况并非如此，这是一种偏见。为了不使偏见影响决策质量，决策者应主动与他人交换思想，以认识自己的偏颇之处。

2. 自以为是

“经验是无法取代的”这句格言仍被许多决策者津津乐道。的确，不熟悉教育就无法作出有关教育工作的决策。许多企业家的成功也都因为他们熟悉自己企业的内外环境。但所有的情况都如此吗？通常，一个人需要花很长时间才能占据要位，拥有作出重大决策的权力，在这期间，事物是不断发展变化的，这种变化不仅在技术方面是明显的，在其它方面也很为突出。例如，产品的成本近乎以指数的形式在上升。因此，过去的经验及教训就可能不再有效，决策者也就不能因经验丰富而自以为是。因此，决策者除了要更多地运用公理思维和辩证思维外，还必须求助于各个领域的专家，以期得出好的结论。

第三节 管理过程中的决策

管理是有目的的集体活动，这种活动是通过某些职能的发挥来有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源。^①而且，这种活动还是一个为完成集体任务而进行的有组织的活动过程，即管理过程。

对管理过程的各种职能的探讨，从早期的管理学家法约尔开始，经过古利克、穆尼—莱利和布雷克等人的继承和发展。今天又由集大成者孔茨等人荟萃成集，形成了比较完整

① D·A·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社，1986年，第2页。

的学说。孔茨在他与奥唐奈合著的《管理原理——管理职能的分析》一书中，提出了如下六大职能：

(1) 计划。为了实现未来的目标，制定出所要做的事情的纲要。计划被认为“是管理过程的出发点。”^①

(2) 组织。为了达到目标和保证计划的完成，建立适当的权力机构，以便对工作所需的人、财、物合理安排，使各个环节相互衔接。

(3) 人员部署。对人员的选择、任用、培训、考核、提拔及如何将人员安置在适当的岗位，发挥他最大的作用。

(4) 指挥。以各种特殊的和一般的命令和指示使他人围绕组织的目标采取有效的行动，并对其进行指导和监督。

(5) 控制。即检查所进行的一切活动是否符合于制定的计划、发出的指示和既定的原则。

(6) 协调。将所属各个单位及全体成员的行动纳入总目标的轨道，使其相互制约、相互配合和相互促进。

通过对上述六大职能的阐述，我们不难发现，不论是计划的制定，组织的建立，人员的部署，还是进行指挥、控制和协调都需要作出大大小小的决策。再者，这些职能并不是相互独立的，而是紧密联系在一起，以便实现某种目的。目的实现需要行动，而行动的选择就是决策。所以，无论是单一职能作用的发挥还是各个职能联系起来构成的总的行动都离不开决策，从这个意义上讲，“管理过程就是决策过程”，^②决策贯穿于整个管理过程。

① 占部都美：《现代管理理论》，新华出版社，1984年，第87页。

② H.A.Simon: Administrative Behaviour, Free Press, New York, 1976.

第四节 决策科学

一、决策科学与问题求解

今天，我们所处的时代，科学、技术、经济和社会都在高速发展，并且令人眼花缭乱、变幻莫测，所以，解决问题的难度越来越大。如何使决策失误减少到最低限度，已是人们急迫要求作出回答的问题。毫无疑问，“实践已经提出了建立决策科学的要求。”^①

要想使决策科学帮助人们解决现实中的实际问题，它必须包含下面两个内容：(1)描述、解释和预测实际的决策行为，即阐述人们是如何决策的；(2)怎样改善决策，即论述人们应该怎样进行决策。前者称为描述性决策科学，后者称为规范性决策科学。

描述性决策科学主要是形成“解释的理论”，以便对决策行为进行描述和估计，它的主要产物是得出若干结论，以启迪人们的行动，其方法论核心是观察、归纳、推理、实验和评论。规范性决策科学主要是为了解决实际问题提出行动的程序和方法，它对问题确定、诊断、规划、行动和评价这样一个问题求解过程进行全面研究，并围绕这个过程提出了许多方法和规范。例如，各种数学分析方法，可以用来指导人

① 张尚仁：《认识论与决策科学》，云南人民出版社，1987年，第4页。

们的行动。表1-1给出了这两者的区别。

不过，纯粹的规范性科学与纯粹的描述性科学是不存在的，两者既可能互相依赖又可能相互指导，从而共同营造科学的大厦。

表1-1

	描 述 性 科 学		规范性科学
	解 释	预 测	规范
状态	寻找	已知	已知
行动	寻找	已知	寻找
结果	已知	寻找	已知（期望）

二、决策科学的核心内容

人们对决策的研究发展到今天，无论是描述性研究还是规范性研究都已取得了众多令人瞩目的成果，决策科学的端倪已显示出来。作为未来决策科学的核心，下述几个方面将占有重要地位。

1. 巴纳德——西蒙的决策理论

要想了解巴纳德——西蒙决策论的核心，就必须回顾一下西方管理发展史。20世纪初，以泰罗的《科学管理原理》一书的出版为标志，西方资本主义的管理理论的发展开始了一个不断创新的时代。当时，为了解决工人凭自己的经验进行操作，没有统一的操作规程；管理人员凭个人的经验进行管理，没有统一的管理方法；工人的培养靠师傅带徒弟的方

式,没有统一的标准和要求。这一系列问题,客观上要求找出科学的管理方法来代替靠经验办事的传统,以适应企业规模不断扩大的趋势,并以此来达到提高生产效率和降低成本的目的。另一方面,在20世纪初,资本主义逐渐发展到垄断资本主义阶段,资本家通过延长工作时间、加大劳动强度、抬高物价等手段对劳动人民进行残酷剥削。并且,放任自流这种现象,不加管理,从而使劳资双方产生了激烈的对立。于是,工人进行消极怠工,使生产率反而下降。为了调解这种对立,也需要新的管理方式。于是,以泰罗为代表人物的“科学管理理论”应运而生。科学管理理论着重于具体生产操作的合理化,利用科学方法,如时间和动作研究,来分析工人在劳动中的动作,发现最有效的劳动方式,制定严格的操作规程,要求工人按照确定的生产操作规程和工时定额进行工作,对超额的工人给予物质鼓励。泰罗认为,科学管理理论通过科学调查来规定任务,不仅能解决在此之前管理粗糙、放任自流、因循守旧的不规范情形,而且也能调和劳资双方的对立。他认为,只要科学地规定任务,就能改变过去生产效率低下的状况,从而能增加工人的收入和企业家的利润,使双方都得到好处,避免利害冲突。泰罗在《科学管理原理》中写道:“在职工获得最大好处的同时,企业家也获得最大的好处,必须是科学管理理论的两大目的。”由此可见,泰罗的管理理论是建立在“经济人”假设的基础之上的,即把企业家和工人看成是追求最大限度利润和最大限度工资的“经济人”。这种假设暗含着一个看法:工人只知道拼命干活,而不能进行任何有意义的创造活动,因此,他们是完成工作任务的一架被动的机器。管理的任务就是研究如何有效的开动这架“机器”。这便是科学管理理论的实质。

当然，科学管理理论还研究了明确责任与权限，计划与实施分开，在职能部门和控制方面使用标准等问题，为管理的科学研究奠定了基础。其后，甘特、吉尔布雷恩夫妇、埃默森等人沿着科学管理理论所倡导的方向进行了深入的研究和实践。

泰罗的科学管理理论着重于解决基层生产单位劳动合理化问题，但这还不足以澄清实际的管理问题。于是，人们从其它方面对此进行了研究。

(1) 法约尔的管理理论 法约尔除了提出管理活动的几大职能外，还提出了具有普遍意义的一般管理原则。

(2) 德国社会学家马克斯·韦伯的行政主义 行政主义是一种有关组织方式的理论，它提出了所谓理想的官僚集权组织。韦伯认为：官僚集权组织是通过“公职”或职位而不是通过个人或“世袭”来进行管理的，它的最高层——管理机构由经理们组成，他们或者是组织的所有者，或者是确立目标和制订政策的人，最低层是生产工人，中间一级是职业的管理人员。所有层次都在它的上一级层次的控制和监督之下，根据组织规定的规则和纪律，来完成最高层所制定的目标。韦伯理论的基本思想就是要有合理的和合法的权力，这种权力根据地位决定。组织的每一个成员都要有明确规定的权限和职位，领取一定的工资报酬。组织内的各种地位构成权力的阶层体系，每个组织成员根据他的技术能力和成绩来决定他在阶层体系中的地位。组织人员之间的关系要以纪律和规则为准，不受个人情感的影响。韦伯认为，官僚集权组织是排除任人唯亲、提高效率的有效手段。

(3) 划分部门理论 美国的古利克和厄威克等人除了对泰罗、法约尔和韦伯的管理理论进行了系统总结，提出了著