

全国高等院校21世纪教学用书

职业经理 管理方法训练

李生校◎主编

ZHIYE JINGLI
GUANLI FANGFA XUNLIAN



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

全国高等院校 21 世纪教学用书

职业经理管理方法训练

李生校 主编

中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 北 京 ·
BEIJING

图书在版编目(CIP)数据

职业经理管理方法训练/李生校主编. —北京:中国科学技术出版社,2007.5

全国高等院校21世纪教学用书

ISBN 978-7-5046-4657-6

I. 职… II. 李… III. 企业管理-中国-高等学校-教学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第056534号

自2006年4月起本社图书封面均贴有防伪标志,未贴防伪标志的为盗版图书。

内 容 提 要

培养造就一批国际化、现代化、职业化的优秀职业经理人,建设一支高素质的职业经理人队伍,离不开现代管理理论与方法的培训和推广应用。本书在介绍经典管理理论与方法的基础上,注重理论和实践相结合,吸纳了大量的管理理论与实践的最新成果。全书共分9章,主要包括决策管理、目标管理、压力管理、绩效考核、薪酬设计、激励方法与技能、冲突管理、变革推动和危机管理技能等,较全面系统地反映了职业经理人在企业管理实践中必须具备的管理理论、方法与技能。

本书可作为相关专业教学用书,也可作为职业经理人培训教材或各类企业管理者的自学参考书。

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街16号 邮政编码:100081

策划编辑 林培 孙卫华 责任校对 林华
责任编辑 孙卫华 彭慧元 责任印制 安利平

电话:010-62103210 传真:010-62183872

<http://www.kjpbbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京蓝空印刷厂印刷

*

开本:787毫米×1092毫米 1/16 印张:15 字数:384千字
2007年5月第1版 2007年5月第1次印刷 定价:23.80元
书号 ISBN 978-7-5046-4657-6/C·131

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、
脱页者,本社发行部负责调换)

前 言

目前,随着我国工业化进程的推动,企业规模日益扩大,所面临的管理问题也变得愈加复杂,对管理科学化、规范化的要求日益增强,对掌握管理科学的职业经理人的需求十分强劲,而与此相对应的是掌握管理科学理论和实际管理能力的人才十分匮乏。现代管理方法的培训与推广应用,可以为管理者提供更好的能力基础,帮助企、事业单位有效地进行管理,提高运营绩效;有助于适应我国新形势的需要,适应当今和未来激烈的市场竞争,培养造就一批国际化、现代化、职业化的优秀职业经理人,建设一支高素质的职业经理人队伍。

从管理实践角度看,企业管理科学化是企业 在现代管理理论和先进管理理念指导下,适应企业运行环境和产业特性的动态变化,不断创新和应用合乎企业经营活动客观规律的组织结构、管理方式和管理手段,是企业提高管理效率和业绩的实践过程。现代企业管理方法不仅体现了企业在管理实践中不断实现管理能力的积累、管理水平的提高和管理效率的改善,而且集中反映了企业家、职业经理人以及其他组织成员在管理实践中锐意追求管理创新、业绩突破和组织卓越,乃至基业长青的不懈努力。

现代企业管理方法最突出的特征是科学性,一方面,企业管理方法要反映管理活动的客观规律,同时要能够帮助企业解决所遇到的问题,提出一套科学的方式、方法和手段。另一方面,现代企业管理方法要注重实践性,强调其本身具有极强的实践性,是有效利用资源、协调要素关系、最终实现企业目标的活动过程。

依照上述认识,本书在遵循管理方法科学化原则的基础上,体现了以下特点。

1. 内容编排新颖。本书在介绍经典管理理论与方法的基础上,吸收了大量的管理理论与方法的最新研究成果,力求观点新、思想活,以全新的视野奉献给广大读者。

2. 实践性强。本书注意将理论和实践相结合,在充分阐述基本概念和原理的基础上,增加了大量案例,使本书更加生动,具有较强的实用性和可操作性。

3. 针对性强。无论对中级管理人才还是对高级管理人才,都能提供一定的帮助。

4. 本书除了参考大量权威教材和相关文献外,还提供了部分精练的案例,希望能够为读者提供更多的启示。

本书由李生校担任主编,冯根尧(第一章)、畅铁民(第五、九章)、严家明(第四、八章)、王华锋(第六章)、雷宇(第二章)、宋良(第三章)、李生校(第七章)分别编写,由陈炜先生审定。

本书在编写过程中,参考了大量中外文参考书、文献资料、研究成果和案例,在此表示衷心感谢。

编者

2006年12月

目 录

第一章 决策	1
第一节 决策的意义与内涵	1
第二节 理性决策的过程	8
第三节 决策的方法	16
第四节 群体决策及其改善	27
第二章 目标管理	33
第一节 目标管理概述	33
第二节 目标的制定与展开	40
第三节 目标管理的执行与追踪	49
第三章 职业经理人的压力管理	60
第一节 识别压力	60
第二节 压力协调和应对	69
第三节 压力管理艺术	84
第四章 职业经理人的绩效考核	89
第一节 绩效考核的标准	89
第二节 绩效考核的方法	92
第三节 绩效反馈面谈	109
第五章 职业经理人的薪酬设计	116
第一节 薪酬与薪酬管理概述	116
第二节 企业薪酬体系设计	120
第三节 工资制度和工资形式	130
第四节 激励性薪酬	134
第五节 福利	141
第六章 职业经理人的激励方法与技能	149
第一节 员工激励基础	149
第二节 工作本身激励	153
第三节 工作报酬激励	160
第四节 教育培训激励	169
第七章 职业经理人的冲突管理	171
第一节 冲突的类型	171
第二节 企业内部冲突的成因及其演变过程	175
第三节 冲突管理的方法与技巧	178

第八章	职业经理人的变革推动	182
第一节	变革前期的准备和规划	182
第二节	变革阻力及其转化对策	188
第三节	变革成功实施的步骤	193
第九章	企业危机管理技能	203
第一节	企业危机管理过程	203
第二节	企业危机管理技能	207
第三节	企业危机管理实务	220
参考文献		233

每一位伟大的企业创始人都有一套关于本企业的明确理念，从而指引他的行动与决策。
……管理始终是一个决策的过程。不管管理者做什么，他都是通过决策进行的。

——彼得·德鲁克

第一章 决 策

第一节 决策的意义与内涵

人们在日常生活中经常会遇到大大小小需要决策的问题。因为对每一个需要解决的问题，通常都可能有几个可以采取的行动方案。根据当前和今后的环境条件和形势发展，经过思考研究、分析比较，从中选择一个对自己最为有利的方案，做出决定以便付诸实施，这就是决策。英特尔公司前总裁葛洛夫曾说，“我们并不特别聪明，只不过在激烈的竞争中，比对手做出更多正确的决策”。

本书所讨论的决策，主要是企业经营管理者在企业生产和经营管理活动中所进行的各种实施方案的分析、比较和选择。

一、中国的管理决策者：经验与教训

中国经济风口浪尖上的百万富翁们，分布在金融、信息技术、传媒、零售、快递、体育等各个行业，他们亲身创下的企业如今正开始成为世界性大公司，甚至对某些行业和领域的发展产生了至关重要的影响。从挖掘第一桶金的大胆决策到企业快速扩张过程中的经营战略，这些杰出的领袖式人物在创造财富过程中表现出非凡的决策能力。

——李嘉诚推崇“杠杆定律”：精算出的是支点的位置。他认为，在任何组织内优柔寡断者和盲目冲动者是一种传染病毒；前者的延误时机和后者的冲动盲目均会对企业在瞬间造成毁灭性的灾难。

——柳传志的“贸工技”路径决策也是对20世纪80年代诞生的中国民营企业成长路径的概括。

——张瑞敏带领海尔发生了翻天覆地的变化：从无到有，从小到大，从弱到强。他的主要经验是在任何时候、任何地点都注意决策，即处理好三个关系：无为和有为的关系、重点突破和闭环优化的关系、百米冲刺和跑马拉松的关系。

——黄光裕成就了“类金融”的“生存规则”：延期支付上游供应商货款，使之形成强大的良性现金流和超级的扩张速度。

……

同时，在中国，一些企业却从红红火火到负债累累。中国企业的生命周期为何如此之短？答案几乎是一致的，即企业失败几乎都源于决策失败。

——飞龙总裁姜伟在反思失败时认为，主要原因是“在错误的时机做出了错误的决策”。他总结出的二十大失误，头三条赫然是：“决策的浪漫化、决策的模糊性、决策的急躁化”。

——“巨人集团”的史玉柱认为，“巨人”的决策机制难以适应企业的发展，是自己四大失误之一。他说，“巨人集团也设立了董事会，但那是空的。我个人的股份占90%以上，

具体数字自己也说不清，财务部门也算不清。其他几位老总都没有股份……现在想起来，制约我决策的机制是不存在的”。

——段永基在总结四通集团每况愈下的原因时，认为教训很多，虽有客观原因，但主要是主观决策上出了问题，在决策中偏听偏信。

……

现代西方管理理论认为，一个企业资产超过 1000 万美元，如果它没有智囊团的话，其生命周期不会超过 5 年，只要有一个重大的决策失误，就会葬送这个企业。据统计，世界上破产企业失败的原因 85% 在于决策失误。如铱星公司破产^①，就是一个典型的决策失误案例。我国市场经济历程尚短，一些企业经营者以主观逻辑而不是以企业发展和市场竞争本身的内在逻辑为依据进行决策。因而，决策的失误可能导致满盘皆输。

二、决策的意义

在现实管理中，所有的管理者都曾面临过种种进退两难的境地：选择集权式组织还是分散式组织？全球化还是本地化？大而全还是小而精？寻求代理商还是自己培养业务员？缓慢蜕变还是迅速变革？在国内还是国外生产？竞争还是合作？联盟还是独立？在这种竞争环境中，管理者知道，他们不能放弃任何一个选择，必须每天寻找新的平衡，依据新的条件做出决策。美国学者 P·马文曾经做过这样一个调查，他向一些企业的高层管理者提出以下三个问题：“你认为你每天最重要的事情是什么？”“你每天在哪些方面花的时间最多？”“你在履行你的职责时感到最困难的是什么事？”结果 90% 以上的回答都是决策。

1. 管理的关键在于决策

美国著名管理大师赫伯特·西蒙（H. A. Simon）认为：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是一系列决策过程。”西蒙倡导的决策理论是以社会系统理论为基础，吸收古典管理理论、行为科学和计算机科学等的内容而发展起来的一门边缘学科。西蒙建立了系统的决策理论，并提出了有限理性行为的命题和“令人满意的决策”的准则。由于西蒙在决策理论研究方面的突出贡献，被授予 1978 年度诺贝尔经济学奖。瑞典皇家科学院宣布西蒙获得诺贝尔经济学奖时说，西蒙对“经济组织内的决策程序进行了开创性的研究”，“西蒙的思想大部分是现代企业的经济学与管理学研究的基础”。

在现代企业的经营和管理工作中，随着企业经营环境的变化，生产技术的进步，生产经营方式的改变，企业结构的变化，新产品的开发，市场预测和企业情报技术的发展，市场竞争的日益激烈，外向型经济的发展和更多地参与国际市场的角逐，现代管理技术（如电子计算机）日益广泛的应用等，企业科学决策的地位和作用越来越突出，企业能否应用科学决策已经成了企业成功与失败的关键。因此，对于决策的研究和运用，已经成为现代企业管理学中的一门中心课题。

^① 铱星公司成立于 1991 年，第一大股东是摩托罗拉公司，第二大股东是日本铱星公司，公司主要致力于全球卫星通信技术的研发。作为卫星移动通信业的开拓者，铱星公司曾耗资 50 亿美元，花费 12 年时间研发出了由 66 颗低地球轨道卫星组成的移动通信网络，从而使用户可以随时随地进行通信联络。虽然公司决策者将产品的消费者定位为普通大众，但是因为公众不能接受其昂贵的价格；自从 1998 年 11 月投放市场以来，该公司客户一直稀少，到 1999 年 8 月，只有 2 万家用户，而铱星的盈亏平衡点为 65 万用户。在苦苦经营无法偿还巨额债务的情况下，不得不于 1999 年 8 月 12 日向法院申请破产保护，终使铱星成为“流星”。

2. 科学的决策可以优化组织的经营战略

决策可以使企业家从复杂的、细枝末节的各种日常事务中摆脱出来，把主要的精力和注意力集中于研究、分析、解决企业最重要的重大问题上，以便更好地发挥各级领导的主动性和创造性。科学的决策可以使企业的各项经营管理工作，尤其是企业的经营战略保持最优或最佳状态，从而可以大大提高企业的管理效率和经济效益。特别是当社会经济系统和企业经济系统都处于日益激烈的变革和运动之时，只有不断提高企业的决策科学化水平，才能经常不断地适应变化着的新形势，使企业保持最佳状态。

对《财富》杂志在美国最大的500家制造业的48家企业高级主管所作的调查中，美国沃顿商学院^②的教授罗伯特·豪斯（Robert House）要求每家公司的两名主管就下列问题对其总裁的表现作一个评价：①是否具有远见？②是否表现出对他们自己与其他人充满信心？③是否传达出各种高度期望？④是否以身作则来证明该公司的各种价值观？⑤是否展现出决心与勇气？接着，豪斯将那些面临动荡及不确定环境的企业，与那些在环境上相对易于可预期的企业作一比较。他发现，那些面临快速改变与不确定环境的企业，其总裁对利润幅度的决策有着极大的差异，而那些不至于面对如此激烈挑战的企业在这方面则显得较为一致。斯沃琪^③（Swatch）前CEO弗里茨·阿曼（Fritz Amman）也曾说过：“管理阶层作决策的时间，通常和决策内容的规模与重要性成反比。”

3. 科学的决策可以提升组织的经营管理

决策理论作为一门科学，它不能替代企业具体经营管理工作。但是，可以运用决策科学来整顿企业经营管理工作，提高企业经营管理水平，并使之逐步纳入现代化管理轨道。企业逐步从执行性管理走上决策性管理；从生产型管理走上生产经营型管理；从战术性管理走上战略性管理；从定向性管理走向定量性管理；从手工业性的管理走上标准化、系统性、程序化、自动化管理。

由此可见，企业经营决策科学化问题，已经成为改变我国企业管理落后面貌，加快企业现代化建设，提高企业经营水平的亟待解决的重大课题。在这一点上容不得半点含糊，特别是在全球化的浪潮中，面对着更为不确定和动荡的环境，中国管理者的决策能力毋庸置疑地至关重要，因为它关系着企业的生死存亡。

三、决策的内涵

1. 决策的要素（Decision Elements）

“决策”（Decision Making），是决策者为了达到一定的目标，根据当前和今后的环境条件和形势发展，从两种或两种以上行动方案（方法或手段）中做出选择或决定的过程。决策是由决策者、决策目标、行动方案、客观（或自然）状态以及后果等五个基本因素构成。

企业管理的决策问题同样由决策者、决策目标、行动方案、客观（或自然）状态以及后

^② 英国《金融时报》2005年最新发布的MBA全球百强排行榜显示，在经过一年的角逐之后，宾夕法尼亚大学沃顿商学院作为世界最好商学院的地位仍然无人能够撼动，而哈佛商学院和哥伦比亚经济学院也稳坐亚军和季军的宝座岿然不动。自2002年以来，上述三家商学院就一直保持着这一排名。

^③ 斯沃琪是世界上最大的制表集团之一，旗下有20个品牌，是一个瑞士“名表集中营”（Swatch这个品牌本身就是由S和手表watch构成的，其中的S代表瑞士Swiss）。斯沃琪集团2004年的销售额为42亿瑞士法郎，大约折合人民币240亿元。雷达、浪琴和欧米茄等名表同属于斯沃琪集团。

果等五个基本因素构成（见图 1-1）。以设备更新决策为例，决策目标应是“设备更新后能为企业带来多少经济效益（包括减少工时、节约能耗、提高工效、增加盈利等）？”行动方案是“准备怎样获得更新设备或者选用哪些牌号的新设备？”；客观（或自然）状态是“选用新设备后，加工的产品或零件类型、规格、批量会有哪些变化？”；后果则是每一行动方案实施后，在各种可能出现的客观状态下，将各给企业带来多少具体的经济效益。

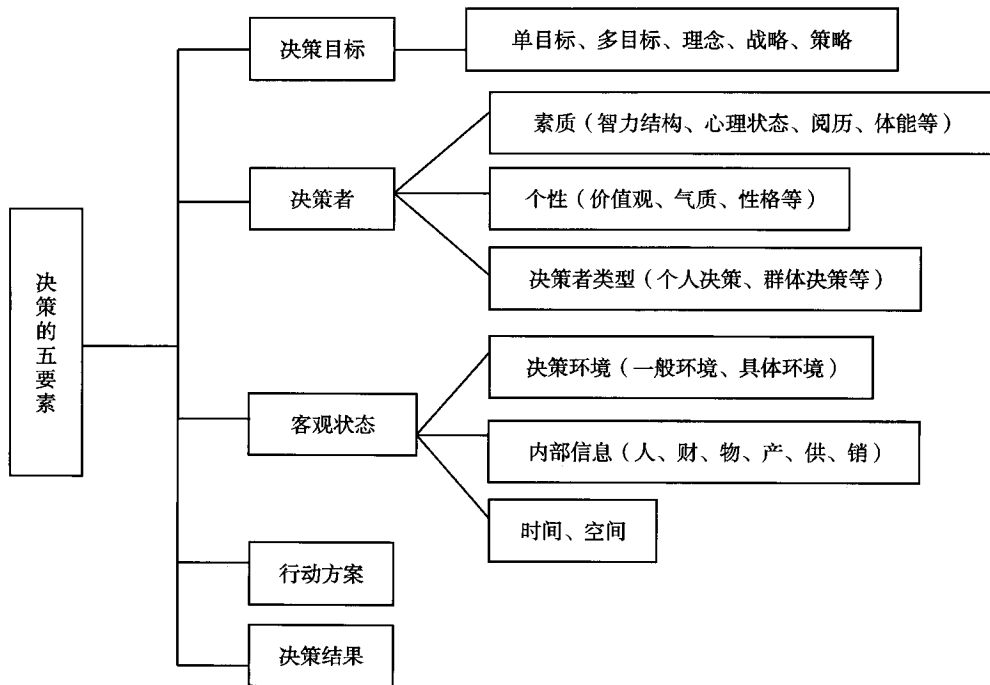


图 1-1 决策的要素

在这些基本因素中，决策者与决策目标具有重要的意义，因为他们将影响对决策后果的衡量及对决策方案的选择，进而影响到企业的发展。

决策者即决策主体，是决策系统中体现主观能动性的要素，在决策活动中占有特别重要的地位。在特定社会组织的决策活动中，决策者本身已经发展成为一个群体，不再是个人。即使是作为个体存在的决策者，也已不再是仅仅代表其自身的个体，而是代表群体意志的个体。在一项具体的决策过程中，可能会有某一负有责任的个人最后决断，但是个人作为组织中的一员，作为整个组织结构中的一个结点，无论他在组织的地位如何，他所作的决策都必须代表他所在的群体的整体意志，否则他将被这个组织淘汰。一个企业的总经理，在指挥企业的生产经营活动时，作出的各种决策，都必须以企业的发展和壮大为目标，否则他将无法使其决策被企业成员所接受，更无法贯彻执行下去。因此在现代社会的绝大多数组织中决策者往往不是一个人，而是按照一定规则组织起来的一个群体，即决策者之间的相互联系、相互作用所构成的决策系统。

同时，企业管理决策活动的目标往往不是单一的，而是以经济利益为核心的多目标的综合，这意味着目标本身也构成了一个难以确定的庞大系统。决策目标表现在企业的经济收益上，在决策管理人员中通常不会引起矛盾和分歧，因为经济收益总是越大越好；而表现在产品的技术发展方向上，往往会在决策管理人员中产生分歧，从而影响决策的后果。比如，20

世纪70年代初期，日本汽车工业敏感地从中东形势变化中预感到石油供应将趋紧张，油价必将上涨，因而决定大力发展和及早安排省油型汽车的设计和生，而美国汽车工业则继续以设计、生产宽敞、漂亮的豪华型汽车作为自己的发展目标。结果，70年代后期石油危机爆发后，日本的省油型小车受到消费者欢迎，大批打入美国汽车市场，夺取了世界汽车工业霸主的宝座，而美国生产的汽车则因少人问津而大量积压，产量骤减。以克莱斯勒（Chrysler）汽车公司为最，每天损失200万美元，在1979年的9个月中亏损达7亿美元，打破美国有史以来企业亏损的最高纪录，几乎濒临破产。由于美国政府给予贷款1.5亿美元，才免于倒闭。

2. 决策的类型

决策可以依照各种不同的角度进行分类（见图1-2）。

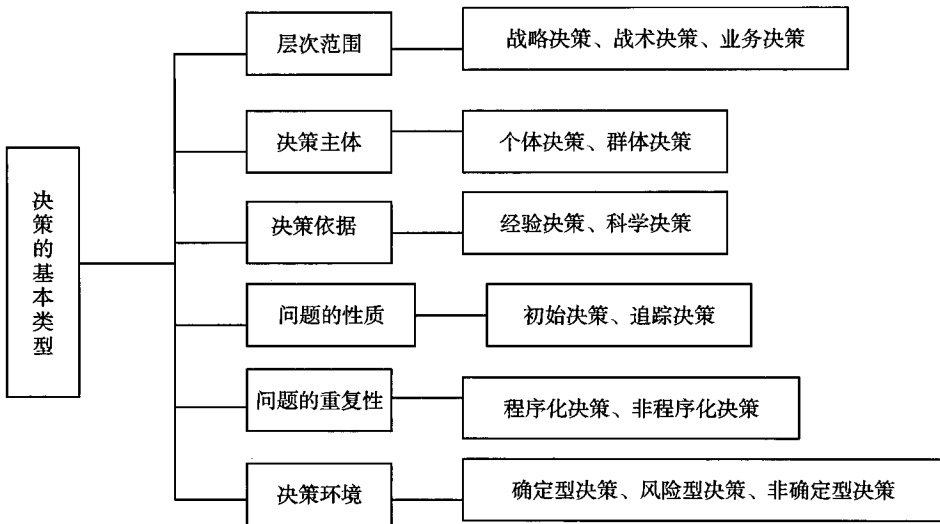


图1-2 决策的分类

(1) 从决策层次范围和涉及的时限来看，组织的决策可分为战略^④决策、战术决策和业务决策。

对企业来说，战略决策是指涉及企业命运和前途的、重大的、长远问题的决策。如企业的长远规划、企业的经营总目标、企业经营方针的确定等。战术决策同战略决策不同，战术决策是指企业在实现战略经营目标、经营方向、经营规划等战略决策过程中，对具体经营问题、管理问题、业务、技术问题的决策。业务决策又叫执行性决策，是日常工作中为提高生产效率和工作效率而作出的决策。

组织中不同层次的管理者所承担的决策任务是各不相同的（见图1-3）。基层管理者主要从事业务决策，中层管理者主要从事管理决策，高层管理者主要从事战略决策。但这并不意味着基层管理者对战略决策和管理决策不闻不问，实践表明，它们之间是相互联系的，高层管理者经常通过战略决策来引导管理决策和业务决策，中层管理者在作出管理决策时，经常要对战略决策有深入了解，同时他们也指导和帮助基层管理者进行业务决策。

^④ “战略”与“战术”是从军事学上借用过来的术语。前者涉及对整个战争的总体布局和战役安排，后者则与每一场具体战斗的进行有关，指战斗开始前的作战方案制订或者战斗进行之中采取的基本作战策略。

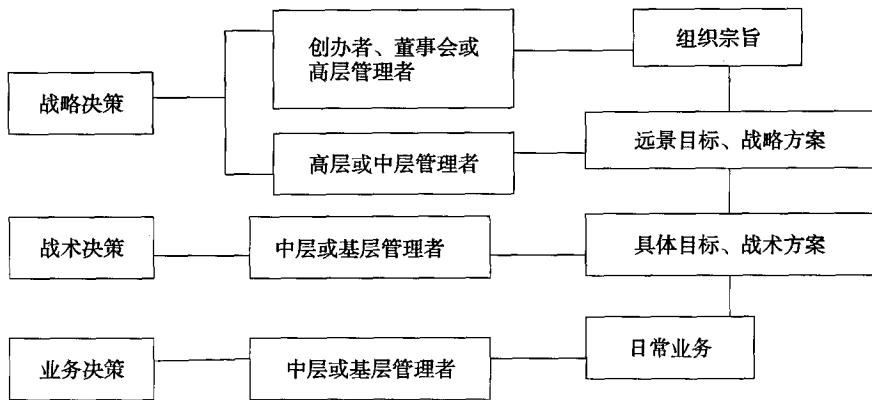


图 1-3 战略决策、战术决策和业务决策

(2) 从决策主体来看，决策可以区分为个体决策与群体决策。

个体决策的决策者是个人，所以也称为个人决策。群体决策的决策者可以是几个人、一群人，甚至扩大到整个组织的所有成员。从广义上说，当决策全过程的活动涉及两个或两个以上的人时，不论这人是一般性地参与决策，还是真正做出决策，这时的决策就是一种群体决策。但狭义上的群体决策仅局限于若干人参加“抉择”活动的情形。比如某项决策可能由一人负责收集信息并进行初步的加工整理，另一些人负责拟定备选方案，而最后由某一个主管人员选定一个方案，这时的决策过程尽管也需要多人参与工作，但主要活动（即抉择或决定）仍由单个人完成，所以在严格意义上仍是一种个体决策。“经理负责制”企业中的决策主要是由厂长个人做出方案抉择，尽管其决策过程中可能接受“工厂管理委员会”这类智囊机构的咨询意见。相比之下，“董事会制”下的决策则是一种群体决策，由集体做出决策方案的选择。

(3) 根据决策依据，可以将决策区分为经验决策和科学决策两大类。

所谓经验决策，是指决策者主要根据其个人或群体的阅历、知识、智慧、洞察力和直觉判断等因素而做出决策。古往今来，纵然有许多的成功事例是借助于一般经验决策取得的，但这种决策方法的主要缺陷表现为：决策优劣过于依赖决策者的个人因素，组织兴衰成败都与少数决策者紧密相连。

所谓科学决策，是指以科学预测、科学思考和科学计算为根据来做出决策。美国耗资 300 多亿美元的“阿波罗”登月计划的成功，就是运用科学决策的范例。值得注意的是，在决策问题存在不确定性的条件下，依靠“软”专家的直觉判断和定性分析，可以有助于形成正确的决策。

(4) 从决策解决问题的性质来看，可以将决策分为初始决策与追踪决策两种。

初始决策是指组织对从事某种活动或从事该种活动的方案所进行的初次选择；追踪决策则是在初始决策的基础上对组织活动方向、内容或方式的重新调整。如果说初始决策是在对组织内外环境的某种认识基础上作出的，追踪决策则是由于环境条件发生了变化，或者是由于组织对环境特点的认识发生了变化而引起的。显然，组织中的大部分决策都属于追踪决策。

(5) 按决策问题的重复程度和有无既定的程序可循，决策有程序性决策与非程序性决策两种。

程序性决策是按预先规定的程序、处理方法和标准来解决管理中经常重复出现的问题，

又称重复性决策、定型化决策或常规决策。例如，物资订货、日常生产技术管理等，这类决策总是可以通过规则 and 标准操作程序来简化决策工作。在一般组织中，约有 80% 的决策可以称为程序性决策。非程序性决策则是为解决不经常重复出现的、非例行的新问题所进行的决策。这类决策又称为一次性决策、非定型化决策或非常规决策，它通常是有关重大战略问题的决策，如新产品开发、组织结构调整、企业合并或分立等。由于非程序性决策无先例可循，因此更多地依赖于决策者个人的知识、经验、直觉判断能力和解决问题的创造力等。

(6) 按决策环境的可控制程度将决策划分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

确定型决策是指在稳定（可控）条件下进行的决策。在确定型决策中，各种可行方案所需条件是已知的，每个方案只有一个结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。确定型决策一般可以用数学模型来选择，如利用量本利分析法来确定企业的保本销售量等。

风险型决策也称随机决策，是指决策者不能预先确定环境条件，可供选择的方案可能有几种自然状态，只能根据自然状态发生的概率进行决策。这时决策具有一定的风险，故称风险型决策，如股票投资等。一般情况下，决策者总要设法获得关于状态发生的一些信息，因此，这种决策问题在实际中大量存在。

不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，决策者不知道有多少种自然状态，也不知道每种自然状态发生的概率，只能根据决策者的直觉、经验和判断能力来决策。

组织的业务决策通常属于确定型，而战略性决策一般属于风险型或非确定型，战术性决策则三者兼而有之。

3. 影响决策的因素

(1) 环境。环境对组织决策的影响是不言而喻的，这种影响是双重的。①环境的特点影响组织的活动选择。比如，就企业而言，则需对经营方向和内容经常进行调整；位于垄断市场上的企业，通常将经营重点致力于内部生产条件的改善、生产规模的扩大以及生产成本的降低；而处在竞争市场上的企业，则需密切注视竞争对手的动向，不断推出新产品，努力改善营销宣传，建立健全销售网络。②对环境的习惯反应模式也影响组织的行动方案选择。即使在相同的环境背景下，不同的组织也可能作出不同的反应。而这种调整组织与环境之间关系的模式一旦形成，就会趋向固定，限制人们对行动方案的选择。

(2) 过去的决策。今天是昨天的继续，明天是今天的延伸。历史总是以这种或那种方式影响未来。在大多数情况下，组织决策不是在一张白纸上进行初始决策，而是对初始决策的完善、调整或改革。组织过去的决策是目前决策过程的起点，过去选择的方案的实施，不仅伴随着人力、物力、财力等资源的消耗，而且伴随着内部状况的改变，带来了对外部环境的影响。“非零起点”的目前决策不能不受到过去决策的影响。过去的决策对目前决策的制约程度要受到它们与现任决策者的关系的影响。如果过去的决策是由现在的决策者制定的，而决策者通常要对自己的选择及其后果管理上的责任，因此会不愿对组织活动进行重大调整，而倾向于仍把大部分资源投入过去方案的执行中，以证明自己的一贯正确。相反，如果现在的主要决策者与组织过去的重要决策没有很深的渊源关系，则会易于接受重大改变。

(3) 决策者对风险的态度。风险是指失败的可能性。由于决策是人们确定未来活动的方向、内容和目标的行动，而人们对未来的认识能力有限，目前预测的未来状况与未来的实际状况不可能完全相符，因此在决策指导下进行的活动，既有成功的可能，也有失败的危险。

任何决策都必须冒一定程度的风险。组织及其决策者对待风险的不同态度会影响决策方案的选择。愿意承担风险的组织，通常会在被迫对环境作出反应以前就已采取进攻性的行动；而不愿承担风险的组织，通常只能对环境作出被动的反应。愿冒风险的组织经常进行新的探索，而不愿承担风险的组织，其活动则要受到过去决策的严重限制。

(4) 组织文化。组织文化制约着组织及其成员的行为以及行为方式。在决策层次上，组织文化通过影响人们对改变的态度而发生作用。任何决策的制定，都是对过去某种程度上的否定；任何决策的实施，都会给组织带来某种程度的变化。组织成员对这种可能产生的变化会怀有抵御或欢迎两种截然不同的态度。在偏向保守、怀旧、维持的组织中，人们总是根据过去的标准来判断现在的决策，总是担心会在变化中失去什么，从而对将要发生的变化产生怀疑、害怕和抗御的心理与行为；相反，在具有开拓、创新气氛的组织中，人们总是以发展的眼光来分析决策的合理性，总是希望在可能产生的变化中得到什么，因此渴望变化、欢迎变化、支持变化。显然，欢迎变化的组织文化有利于新决策的实施，而抵御变化的组织文化则可能给任何新决策的实施带来灾难性的影响。在后一种情况下，为了有效实施新的决策，必须首先通过大量工作改变组织成员的态度，建立一种有利于变化的组织文化。因此，决策方案的选择不能不考虑到改变现有组织文化而必须付出的时间和费用的代价。

(5) 时间。美国学者威廉·R·金和大卫·I·克里兰把决策类型划分为时间敏感决策和知识敏感决策。时间敏感决策是指那些必须迅速而尽量准确的决策。战争中军事指挥官的决策多属于此类，这种决策对速度的要求远甚于质量。例如，当一个人站在马路当中，一辆疾驶的汽车向他冲来时，关键是要迅速跑开，至于跑向马路的左边近些还是右边近些，相对于及时行动来说则显得比较次要。相反，知识敏感决策，对时间的要求不是非常严格。这类决策的执行效果主要取决于其质量，而非速度。制定这类决策时，要求人们充分利用知识，做出尽可能正确的选择。组织关于活动方向与内容的决策，即前面提到的战略决策，基本属于知识敏感决策。这类决策着重于运用机会，而不是避开威胁；着重于未来，而不是现在。所以，选择方案时，在时间上相对宽裕，并不一定要求必须在某一日期以前完成。但是，也可能出现这样的情况，外部环境突然发生了难以预料和控制的重大变化，对组织造成了重大威胁。这时，组织如不迅速作出反应，进行重要改变，则可能引起生存危机。这种时间压力可能限制人们能够考虑的方案数量，也可能使人们得不到足够的评价方案所需的信息，同时，还会诱使人们偏重消极因素，忽视积极因素，仓促决策。

第二节 理性决策的过程

广义地说，决策包括作出最终决定后必须进行的一切活动，如搜集资料、确定目标、拟订方案、评估选择方案、追踪反馈等。它既是一种实践活动，又是对客观规律及相应条件有所认识、掌握的前提下，在主观意志参与下进行的一种认识活动。狭义地说，决策是在几种方案中作出抉择，即通常所说的“拍板”。其实，这最后“拍板”只是决策全过程中的一个环节。

一、决策的过程 (Decision Process)

作为企业的领导者、管理者，每天要管的事情很多。例如，总经理不但要抓生产、销售、财务，还要抓人事、生活、公共关系等，还要开会研究分房子、发奖金、做家访，一到年底

做计划、提职、调薪等关键时刻，更是忙得团团转。怎样才能尽可能减少决策的失误呢？研究表明，按科学的程序进行决策并不能够保证决策结果是正确的，但决策失误一般都是因为没有按照这一过程进行决策。因此，掌握决策的基本过程是需要的（见图 1-4）。

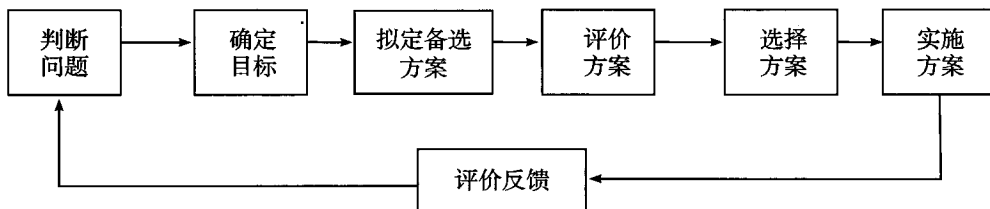


图 1-4 决策的过程

1. 判断问题

一切决策都是从问题开始的。所谓问题，就是现有状况与实际状况之间的差距。决策者要在全面调查研究的基础上发现差距，确认问题，并抓住问题的关键。这里的问题，可以是消极的，如解决一个麻烦或故障；也可以是积极的，如把握一次发展的机会。对决策问题的准确把握，有助于提高决策工作的效率，并确保决策方案的质量。

（1）发现问题。问题是决策的前提，没有问题也就谈不上决策。自觉发现问题是决策由盲目走向自觉的关键一步。因此，在发现问题时要做到以下几点：

1) 不要停留在问题的表面。事物的现象是多变的，问题也一样，要时时注意透过现象把握问题的本质，只有抓住问题的本质，才能更好地解决问题。

2) 要善于发现潜在问题。首先决策者要养成调查研究的习惯，从调查研究中发现存在的问题；同时又要倾听别人的意见，注意吸收各方面的建议，要敢于否定自己不正确的一面。

3) 要善于抓住主要问题。作为决策者，要善于发现和解决对全局有影响的问题，并把这些问题的首位。这就需要决策者平时在学习中不断提高自己，并在决策实践中学会抓主要问题的本领。

（2）定义问题。定义问题是一门有价值的学问，它可以使经理们的努力变得有价值，不至于在错误的问题上浪费时间和精力。这就需要做到以下几点：

1) 保持创造性。定义问题时，用最明显、最直观或者最通常的方式来陈述是很容易的，但却不见得是最好的。为了确保能得到正确的问题定义，需要打破常规，创造性地进行思考。办法一般是，从一个新的角度来看待一个常规问题，并用分散思维、求异思维等来诠释问题，不可过多考虑别人的看法和前人的经验。

2) 把问题变成机会。决策问题有理由称为“机会”，因为我们几乎从不为得到乐趣而作决定。我们作决定是因为必须对付困难和复杂的情况。实际上，正如爱因斯坦说的“机遇蕴于困难之中”，当我们能够创造性地阐述问题时，就能够把问题变成一种机遇，从而得到其他有益的选择。

3) 找出问题的关键因素。当把问题分解成为若干组成部分时，就能够确保问题陈述重点集中在正确的目标上。当然，根据问题的性质，也可以向家人、有见识的朋友或者相关领域的专业人员寻求建议。他们的意见能够促使决策者从新的角度来看待问题，可能会向决策者展现新的机遇，或者提示决策者哪些是不必要的、人为的限制条件。

4) 在过程中重新检查决策者问题定义。显然，任何人都想在开始时就得到可能的最佳定义，但是即使花了很多工夫来定义问题并寻找解决办法，人的理解也可能还会随着时间的

变化而发生变化。由于定义问题最终将会影响选择，因此在进行中还需要不时停下来重新检查选择的定义。重新定义问题的机会通常也是优化决定的机会。

2. 确定目标

决策是为了解决问题，在所要解决的问题明确以后，还要指出这个问题能不能解决。有时由于客观环境条件的限制，管理者尽管知道存在某些问题也无能为力，这时决策过程就到此结束。如果问题在管理人员的有效控制范围之内，问题是能够加以解决的，但要确定应当解决到什么程度，明确预期的结果是什么，也就是要明确决策目标。

决策目标是指在一定的环境和条件下，根据预测，所能希望得到的结果。同样的问题，由于目标不同，可采用的决策方案也会大不相同。目标是衡量可选方案的基础，只有充分考虑到所有目标之后，才可能避免做出不平衡的决定，比如不能只考虑了财务问题而忽视了营销问题等。所以，在决策中确定目标要做到以下两点：

(1) 在定义目标上多花费一些时间和精力。不仅要做到知道自己想要和需要什么，还要深思熟虑，防止做出看似解决问题实则未然的选择。

(2) 澄清每个目标的意义。现在，对于每个目标，问问自己，“这实际上意味着什么”，问“为什么”能够清晰地看到目标的组成部分。澄清事实将引出更好的理解，从而帮助您更加准确地陈述目标，看清如何实现目标。

除非环境变化显著，对同一个问题经过深思熟虑的基本目标应该保持相对稳定。

3. 拟定备选方案

拟定备选方案即提出两个或两个以上的可行方案供比较和选择。确定备选方案是决策中至关重要的一环，不管有多少种备选方案，选定的那个方案至多是这些可选方案里最好的。因此，决策过程中要尽量将各种可能实现预期目标的方案都设计出来，避免遗漏那些可能成为最好决策的方案。当然，备选方案的提出既要确保足够的数量，更要注意方案的质量；应当集思广益，拟定出可能多的富有创造性的解决问题方案，这样最终决策的质量才会有切实的保证。

方案拟定原则：要紧紧围绕所要解决的问题和决策目标；根据已经具备和经过努力可以具备的各种条件；充分发挥积极性、创造性和丰富的想象力。

(1) 不要把自己局限在有限的方案中。由于各种不同的原因，导致很多决策都是在过狭窄而且结构不佳的选择范围中做出的。要克服这种情况大致有以下三种方法：①破旧立新，有所创造。决策中会碰到很多以前碰到过的问题，因此做出与以前相同的选择也是最简单、最省事的方法。这就需要抛掉“预定方案”，尽量让自己在一片空白中思索新的方案。②在找到一个可能的方案时，再想想还有没有更好的方案。③有机会时要果断做出决定。迟疑不决同样不利于作出明智之选，因为等待时间太长，很多好的机会就会擦肩而过。这就好比迟下不了决心什么时候去旅游，等下定决心时，天气可能又不适合旅游了。

(2) 产生好的方案。形成一个好的方案并不很难，但需要花费一定的时间和精力，下面的这些技巧会有所帮助。

1) 利用目标，多问问“为什么”。既然目标驱使决策，那么也可以利用它们来指引自己寻找好的方案。问一问自己，“怎样才能实现我的目标？”

2) 冲破约束。在设计方案时，为确保不漏掉一个好的方案，应先忽略约束的存在（即在最终作决策时需要将其作为一个目标考虑在内的情况下也是如此）。

3) 设立高标准。设立似乎难以实现的目标可能会增加发现好的、不落俗套的方案的机会。高标准可能会迫使以一种全新的方式进行思考，而不只是对传统做法进行细枝末节的改动。

4) 征求意见前先进行独立思考。尽量创造一些最原始的想法，在得到其充分发展之后再去咨询别人的意见。

5) 征求别人的意见。在仔细考虑了自己的决策和可选方案以后，应该征求一下别人的意见。在征求别人的意见时，尽量不要让自己的想法影响到他人，应寻找一些与此项决策无关的人。

6) 从经验中学习。不应受经验的约束，但应从中吸取营养。看一看其他人在类似情况下是怎样做的，想一想以前是否也曾遇到过类似情况以及当时设计了什么样的方案。

7) 先提出可选方案，再进行评估。提前进行评估会使可选方案的范围变小，在方案设计阶段，应该尽可能鼓励产生各种各样的点子，并把它们列入可选方案中。

8) 永远不要停止寻找新的方案。作为一个决策者，应养成在决策过程中不停寻找新的方案的习惯。

(3) 适时停止寻找方案。十全十美的方案几乎是不存在的。选择方案须仔细、全面，但并不是说要无休止地寻找更好的方案。那什么时候停止呢？为保证结果的正确性，应该问自己以下的问题：

1) 您是否已使用前面提到的技巧，努力想出可选方案？

2) 用其中的一个可选方案作为最后的方案您是否会感到满意？

3) 您是否想出了不少方案，其中一些方案是否与另外的方案有较大不同？（如果所有的方案都是类似的，可能就需要再发挥一下创造力）

4) 是否决策的其他要素也会使您花掉一定的时间和精力？

5) 是否把时间花在其他决策或活动上会更有创造力？

如果对所有问题的回答都是“是”，就可以停止寻找更多的方案而把精力放在其他事情上了。总之，方案的拟定是非常重要的，但也决不能因为寻找最好的方案而迟迟不肯选择方案。

4. 评价方案

在选择方案前，还必须对方案的优缺点进行比较，评价每一个方案是否符合目标。

(1) 构建一张方案结果表。为了能做出明智之选，对方案结果的描述尽量精确是完全必要的，但又不能过度陷入到细节中。如何把握这个度呢？可以采取以下四个步骤。

1) 在大脑中想象未来的场景。由于现在的决策会对将来产生影响，在考虑其结果时，需要在大脑中把时间调到将来。在考虑每一个可选方案时，不要想可能会选它，而要想象已经选了它。

2) 对每一个可选方案进行一番自由描述。用最能表现其特征的词汇和数字来记录每一个结果。①收集有用的信息，并写下主观判断。②当有准确数字的时候用数字，否则就是用词汇来表达。如果图表（包括表格、图片、符号）更能说明问题并能保持连贯性就用图表。③将描述与目标清单进行对照。如果有的目标被遗漏了，需要对描述进行补充。是否有的描述能引出一个以前从未提到过的目标？如果有，需要看一看这个目标是否确实有必要。如果是，就需要把它也运用到别的方案中去。

3) 排除明显不利的方案。很多情况下，这一步可以节约大量时间，甚至可以在这一步