



哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

哈佛商务指南

— 8 —

做好生意的
良师和向导

您
手边的
权威
答案

决策

五步制胜法

Decision Making 5 Steps to Better Results



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛商务指南系列⑧

决 策

—— 五步制胜法

哈佛商学院出版公司 编

段秀伟 译

商 务 印 书 馆

2007年·北京

Decision Making

5 Steps to Better Results

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

决策——五步制胜法/哈佛商学院出版公司编;段秀伟译. —北京:商务印书馆,2007

(哈佛商务指南系列)

ISBN 978-7-100-05467-6

I. 决… II. ①哈…②段… III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 050088 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

决 策

——五步制胜法

哈佛商学院出版公司 编

段秀伟 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05467-6

2007年10月第1版 开本700×1000 1/16

2007年10月北京第1次印刷 印张13½

印数5000册

定价:29.00元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

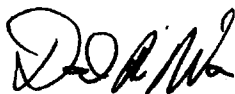
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



序 言

决策。从许多方面来看,一个企业就是通过执行过程以及其他相关活动联系起来的一系列决策。决策决定了企业发展的速度及方向,余下的工作就是决策的执行。

考虑到决策的重要性,一个公司只有不断地作出正确决策,或者至少要作出比竞争对手更高明的决策,才能在竞争中取得胜利。苹果电脑公司(Apple Computer)决定抢占先机,开发数码音乐文件存储装置——iPod,这就是一项英明的决策。这个决策以及后续的实施工作,使公司重又焕发了勃勃生机,公司股价一路飙升。

有好的决策,自然也有不好的决策,那些由公司高层作出的不好的决策,代价尤其惨重。请看一下沃尔特·迪斯尼公司(Walt Disney Company)的案例。1995年,迪斯尼公司聘请迈克尔·奥维茨(Michael Ovitz)出任公司总裁。不到一年,迪斯尼公司就后悔当初的选择,解聘了奥维茨,并且,支付给奥维茨1.4亿美元的解聘费。这个糟糕的决策代价不菲。但是,更多的痛苦还在后面。一些股东状告迪斯尼公司董事会,指责董事会把股东的钱支付给了一位董事局评定为不称职的员工。那场诉讼,在写作本书时,仍在进行之中,已经又花去了公司几百万美元的诉讼费,并使得公司的高层管理人员及公司主管被

策
言



免职,并接受法庭传讯。公司因此伤痕累累。

然而,1.4亿美元的损失,与决策者作出的错误的并购决策所造成的损失相比,不过是小巫见大巫。惠普(Hewlett-Packard)和康柏(Compaq)的合并,给惠普的股东带来了240亿美元的股票损失,约合公司总资产的37%。这场损失惨重的合并之后,惠普股价落后于标准普尔500指数(S&P 500)(而当时戴尔公司正在崛起),而且,公司也并未获得所承诺的电脑制造领域的利润增长。

公司决策者经常会作出错误的决策,因为他们缺少决策所需的全部信息,而且,未来也充满了风险。后见之明使得判断以往决策很容易,但是,决策者却无法从后见之明中受益。他们常常发现自己是在黑暗中飞行,为他们导航的是残缺的信息、由同事和“专家”组成的顾问委员会,以及自己的直觉。

贵公司的决策又如何呢?它们很可能很不完美。这完全在意料之中,因为完美无缺是不可能的。但是,如果你和你的同事拥有一套成熟的决策方法,并且,能够意识到常见的决策陷阱,那么,你们依然可以做到近乎完美。这本书的目的就是,为你提供决策方法,并提醒你注意决策陷阱。

《哈佛商务指南》(*Harvard Business Essentials*)之《决策》(*Decision*)一书为你阐释了一个理性的、经历时间检验的决策程序,一个几乎可以用于任何复杂局势的决策程序。要达到某个目标,可以有不同的方案。这个程序涵盖了用以评估不同方案的分析工具。这本书还将提醒你,如何防范那些个人和组织缺陷,以避免聪明人作出错误的决策。最后,这本书还将告诉你,如何在组织



中培养良好习惯,以作出正确的决策。

作为一本“指南”书,本书并没有涵盖多年来决策领域的学者专家的所有方法及理论。那得写上很多本书。本书旨在提供更为实用、更为及时的帮助,帮助你在面临重大决策时,有个良好的开端。无论你正在考虑购买一家公司、更换电脑系统、购买或租赁设备,还是招聘继任者,本书中介绍的流程及概念,都将告诉你如何解决这些问题,以及如何避免作出错误的选择。

本书内容

与其他任何旨在把投入变为产出的重大商业活动一样,决策也应该视为一个流程。这样,才有可能指导决策参与者的决策步骤,确保统一的决策质量,并通过学习和试验提高决策质量。本书第1章简要介绍了决策流程的五个步骤。第2章详细阐述了第一个步骤:营造成功决策的环境。在一个遭受派系纠纷以及游说习惯困扰的组织中,很难作出正确的决策。

决策流程的下一步是正确认识问题。第3章阐述了我们的假设、目标、经验以及期望如何影响我们对问题的认识,并就如何避免这些因素阻碍我们看清事情的本质提出了建议。

第4章的内容是关于寻求备选方案的。好的决策取决于备选方案。在本章中,你将了解优良方案的特征,以及制定优良方案的方法。下一步则是客观地对每一个方案进行评估。第5章描述了



评估所用的工具,包括净现值、优先矩阵、利弊权衡表和决策树。第5章还描述了几种在方案评估中可能用到的电脑软件类型。

在决策流程的这一阶段,你必须作出选择。即使对于手中所有的方案都进行了评估,也总是很难抉择,尤其是决策权掌握在一个决策小组的手中时,更是如此。第6章为你提供了三种推动决策小组就一项决策达成一致的技巧,并阐释了如何实施决策的第一步。

余下的章节讨论了影响决策质量的一些更宽泛的问题。第7章讨论的是棘手的不确定性问题。决策是对于未来的决策,未来不是事实;我们通常用来决策的信息,常常是不全面的。本章提出了一个三步走的方法,用以解决不确定因素的问题,并且还描述了把不确定因素的影响降至最低的几种方法。本章还讨论了如何利用直觉,在不确定因素的迷雾中作出决策。

决策者面临的不止是不确定性这一个问题。他们还必须与自身的缺陷——经常导致错误决策的行为和心理习惯作斗争。这些行为和习惯,包括思维定式、过度自信、错误类比以及求证偏差。第8章分析了这些缺陷,并提出了克服这些缺陷的方法。第9章讨论的是,同样对决策产生负面性影响的社会与组织习惯。

本书的最后一章阐述了增强组织中各个层面决策能力的方法。这些方法包括培训、实践以及如何在应用中不断改进。

附录A收录了一些实用的实施工具,其中有一张用来帮助你实现一个良好开端的检查表。附录B详细阐述了评估各种方案时使用的诸多财务分析工具,包括一个可以下载的进行盈亏平衡分



析的互动工具。这个工具以及“哈佛商务指南”使用的其他分析工具,都可以到 www.elearning.hbsp.org/businessstools 网站上查到。

这本书的结尾还附有一个易于查阅的决策术语表。

最后,我们还收录了一节“扩展阅读”。在这一节中,你可以很快找到一些书和文章的相关信息。这些书和文章会为你提供更多与本书内容相关的知识。

《决策》一书的内容大部分来源于哈佛商学院出版社出版的书籍、文章及其网上出版物,尤其是在线产品——哈佛管理导师® 中的商业决策模块。所有其他引文来源,都以标准的尾注形式加以说明。还有许多个人,也为这本书提供了信息或案例,尤其是戴维·马西森(David Matheson)、乔治·拉博维茨(George Labovitz)、金·华莱士(Kim Wallace),在此对他们表示衷心感谢。



目 录

序言 1

1 决策程序——五个关键步骤 1

 第一步:营造成功决策的环境 7

 第二步:正确认识问题 8

 第三步:制定备选方案 8

 第四步:评估备选方案 8

 第五步:选择最佳方案 9

 小结 10

2 成功决策的环境——构建成功决策的舞台 11

 选择适当的人选参与决策 16

 认真考虑决策环境 19

 就决策方式达成共识 19

 从游说到对话 21

 综合的方法 25

 小结 26

3 正确认识面临的挑战——真正的问题所在 ... 29

决
策
序
言



危险与希望	32
勿把自己的心理框架强加于人	35
进行创造性思维	37
小结	38
4 制定备选方案——优选解决之道的源泉	41
制定备选方案	43
集思广益	44
请创造型团队参与决策	47
优良的备选方案的特点	51
小结	53
5 评估备选方案——发现每个方案的价值所在	55
需要考虑的因素	58
财务分析	59
优先矩阵	62
权衡比较表	63
决策树	65
电脑辅助	68
不确定因素的问题	71
小结	72
6 作出决策——达成共识	75



三种决策方法	77
消除分歧、达成一致的其他方法	83
停止反复思考	83
决策之后	84
小结	89
7 不确定因素——如何处理未知的问题	91
步骤 1: 确定不确定因素的所在	94
步骤 2: 确定最能影响决策的不确定因素	98
步骤 3: 努力降低关键的不确定因素	100
何时要跟着直觉走	108
小结	112
8 人类的缺点——如何遏制阻碍决策的因素	113
定位及调整	115
过度自信	118
沉没成本	125
求证偏差	127
错误类比	128
小结	132
9 组织结构的陷阱——群体的疯狂与智慧	133
社会影响	135



团体盲思	138
回报乐观主义者,惩罚悲观主义者	140
团队决策何时更佳	142
小结	144
10 迈向更加成功的组织——增强决策能力	147
通用汽车公司的经验	150
组织改进的经验	152
领导的责任	154
小结	157
附录 A 两个实用工具	159
附录 B 评估方案的财务分析工具	163
注释	173
术语表	179
扩展阅读	185
顾问和作者简介	195