

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



经理人下午茶系列 12

- ◆ 选择正确的决策程序
- ◆ 增加备选方案
- ◆ 通过专业知识提高决策能力

英明决策

MAKING SMART DECISIONS

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 周禹 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

英明决策

2007 年 · 北京

Making Smart Decisions

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

英明决策/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组编;周禹译. —北京:商务印书馆,2007

(经理人下午茶系列)

ISBN 978-7-100-05360-0

I. 英… II. ①哈…②周… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 163995 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

英 明 决 策

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

周 禹 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 978-7-100-05360-0

2007年12月第1版

开本 650×1000 1/16

2007年12月北京第1次印刷

印张 12

印数 5 000 册

定价: 25.00 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 |
| 王建铷 | 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

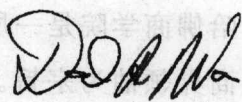
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

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

前言	001
第一部分 使用正确的决策过程	017
1. 决策者如何解决问题 洛伦·加里	018
2. 采用实际选择法提升项目规划 费边·德索扎	028
3. 涉及棘手的伦理问题时,如何作决策	038
杰弗里·L. 赛格林	
4. 让合适的人进行合适的决策 彼得·雅各布斯	046
第二部分 应用有效的决策策略	055
1. 增加正确决策的几率——保罗·纳特访谈录	
劳伦·凯勒·约翰逊	056
2. 你将面对哪些风险 亚德里安·斯莱沃斯基	066
3. 领导者应该知道什么 保罗·米歇尔曼	074
4. 沟通——考验你的决策 尼克·摩根	086
5. 克服防御型推理——克里斯·阿吉里斯的访谈录	098
劳伦·凯勒·约翰逊	
6. 更好地决策——控制好你的“蜥蜴脑”	
洛伦·加里	108

CONTENTS

目 录

第三部分 克服认知偏见

113

1. 认知偏见——决策过程中的系统性错误

洛伦·加里

114

2. 日常战略规划中的认知偏见

洛伦·加里

126

3. 我们为什么会作出错误的决策

约翰·金策

136

4. 好数据何以导致坏决定

戴维·斯托弗

146

第四部分 发挥直觉的作用

159

1. 管理直觉——应该在多大程度上相信它

戴维·斯托弗

160

2. 毫不犹豫地决策——与安迪·格鲁夫的对话

172

作者简介

182



前言

作为一名经理人，你面对的是接连不断需要决策的问题。例如，从那些优秀的应聘者中挑选谁做你的部下？应该如何解决错误履行订单(order-fulfillment)而带来的棘手问题呢？你是采取品牌扩张(brand extension)策略重振某种成熟的产品，还是采取其他完全不同的行动方案呢？你什么时候停止考察潜在供应商，并从中选择一家中意的供应商呢？

对于组织各个层面的经理和管理者来说，决策制定过程中面临的挑战越来越大，这引起了人们广泛的关注。当今世界快速的变革步伐和利润驱动下的巨大压力迫使经理们在搜集到全部所需信息之前，就必须采取行动。

同时，经理们现在作出错误决策所带来的危害远比以往任何时候都要高。采取错误的产品策略将导致公司的声誉下降以及收益下跌；聘用不合适的人员，会严重影响团队的士气及生产率。由错误的起点出发必将导致公司运营的低效，错误和挫折也会随之增加。

与此形成鲜明对比的是，当作出明智的决策时，你就可以为公司带来巨大的价值。一个完善的品牌推广

战略将帮助组织获得更大的市场份额,挑选精干人员加入你的项目团队将确保任务在预算范围内按期完成。恰当地选择供应商意味着你的采购策略会为公司带来可观的收益:更低的成本、更有效的方法和给经理人腾出更多时间来处理战略而非日常管理的事务。

明智的选择带来丰厚的收益

作出明智决策的益处是显而易见的,这样能帮助公司实现创新、提高效率并将竞争对手远远抛在身后。但是为了获得这些好处,你必须探索如何在当前经理都必须面对的约束条件下开展工作的方式。这意味着在你的决策制定过程中必须使用战略方法(strategic approach)。例如,现在有很多实践证明是可靠的(tried-and-true)决策程序,你必须从中选择一个最符合公司当前情况的。一个对编制项目计划有效的决策程序,如果在实施过程中采取强硬措施,其产生的结果可能会大相径庭。

此外,制定每项决策都会面临一定的风险:你组织了一个优秀的项目团队,在项目的关键时刻,团队的核心成员却因为健康原因而退出;你为公司采购选择了一名供货商,却发现这家公司提供的服务与你的预期相去甚远;你启动了一次规模空前的营销活动,结果却



发现顾客已经改变了对你们公司和行业的产品需求观念。因此,战略决策必须包含对你所考虑的各种选择内在风险的敏锐判断力和对各种风险应对措施的有效性的评价。

另外,你需要了解作决策时应该如何处理信息。信息的处理方式包括确认哪些信息跟你有关,哪些信息可以忽略不计。评估信息的关联性可以帮助你避免“信息超载”(Information Overload)。有效处理信息也意味着要从合适的人那里获得正确的信息输入——这样你就能最全面地了解你的选择范围并清楚地认识各种选择的潜在风险及回报。

在处理信息时;一定要注意避免“认知偏见”(cognitive biases),因为即便是经验丰富的经理也很容易犯这样的错误。认知偏见主要表现在:经理对决策的消极结果不予重视,过于相信自己搜集到的第一手数据,作决策时过于依赖以前的经验和对自己的判断过于自信。尽管我们很想相信决策制定是一个完全理性的过程,但是,实际上它并不是完全理性的——原因就在于这些经常发生的心理偏见。

在制定明智决策的过程中,沟通也发挥着重要作用。例如,向公司其他成员解释你作出这种选择的根本原因,这样做可以帮助你发现和纠正想法当中的错误。虚心听取反对意见,能够使你了解决策的利益相关者——那些能从你的决策中获益的人,或是那些因

为你的决策影响了他们自身利益的人之间的利害关系。通过了解利益相关者之间的利害关系,并在作决策时进行充分考虑,将会使你的想法获得大家更多的支持。

为了进一步加强制定战略决策的能力,你需要辅
以直觉——这是一种让你“了解某些事情但又不清楚
你为何知道这些事情”的神秘功能。尽管大多数人对此
不以为然,但是直觉还是在作出明智决策的过程中
发挥了重要作用。不过,如果你想有效运用直觉的话,
就必须清楚哪些类型的决策适宜运用直觉判断,确认
直觉的可靠性,并且在缺乏信息和信息难以理解的
情况下,先放大你的“直观感应”再作出最终决策。

由于社会变化步伐的加快以及经理们作出明智决
策的压力日益增加,决策制定也随之变得越来越有挑
战性。但是通过采用战略方法制定决策,你就能消除
决策选择中的不确定性,为你的公司、你的职业生涯和
你的同行及雇员创造更多的价值。

本书介绍了一些可以帮助你作出明智决策的有效
工具和技术——着重说明了如何选择和使用恰当的决
策制定程序,如何运用决策制定策略,如何克服认知偏
见,以及如何在决策制定过程中有效运用你的直觉。
以下是本书四个章节的内容简介。



使用正确的决策过程

决策制定程序有很多种,你该如何作出正确的选择呢?本章分析了经理们目前面临的各种情况——从最基本的商业决策和项目管理到比较复杂的道德选择和决定谁有权作哪些决策,并提出了如何选择相应决策程序的一些建议。

在文章“决策者如何解决问题”(Problem Solving for Decision Making)中,商业作家洛伦·加里(Loren Gary)总结了制定日常商业决策的六个基本步骤:1. 确定问题。全面分析你需要解决的问题的成因。例如,是什么因素使得一个成功产品的销量下滑?2. 确定标准。确定当前决策需要达到的目标。你是否想提升产品销量?提高市场份额?提高收益率?3. 权衡标准。确定哪个目标是最重要的?给这些目标分别赋值,以此显示出它们的相对重要程度。4. 制定备选方案。通过头脑风暴法(brainstorm),获得大量能够帮助你达到既定目标的备选方案。5. 使用各项标准评估每种备选方案。衡量各种备选方案能够在多大程度上符合你的每一项核心标准?并给每个方案打分以显示它们的相对效力。6. 确定最佳决策。将每个备选方案经各项标准测量的有效性的分值加总,你就可以得到该方案总

的效力分值,其中得分最高的方案就是最合理的选择。

在“采用实际选择法提升项目规划”一文中,管理咨询师费边·德索扎(Fabian D'Souza)将谈论重点由基本的商业决策转向了项目管理中的明智决策。在许多项目的执行过程中,经理们必须在项目的转折点上作出重要的决策选择。德索扎向我们说明了如何使用“决策树”(decision trees)的方法在这些关键时刻作出最明智的选择。例如,你的项目包含引进新技术这项内容,这一项目规划中的早期转折点将会引发以下问题:是以较低的成本花较长的时间自主开发这项新技术,还是以较高的成本现在购买这项新技术呢?通过“决策树”的方法,你可以分析每个备选方案可能产生的结果,然后估计每个结果能够实现目标的概率。你必须仔细斟酌这些可能的结果,然后根据你的商业目标从中进行合适的选择。

除了基本商业决策和项目管理选择之外,你还需要在决策过程中对伦理意蕴(ethical implication)保持审慎。例如,你应不应该接受供应商送的篮球比赛门票呢?你是否应该告诉一个正向你征求投资理财意见的雇员,他即将下岗?在提供参考时却不发布相关信息?在“涉及棘手的伦理问题时,如何作决策”一文中,艾默生学院(Emerson College)的杰弗里·赛格林(Jeffrey Seglin)教授建议经理们在作决策时,应该先问自己六个问题,以确定自己所作的是否是伦理决策(ethical



decision): 1. 为什么这项决策让你感到烦恼? 2. 还有没有其他人跟这项决策有关? 3. 作这项决策是不是你的职责? 4. 应该考虑哪些道德因素? 5. 其他人是怎么想的? 6. 这是真实的你吗?

有时候,决策的核心任务是确定让谁来制定该项决策。在“让合适的人进行合适的决策”(Put the Right Decisions in the Right Hands)这一节中,商业作家彼得·雅各布斯(Peter Jacobs)设计了一套分配决策权的方法:1. 查看近期组织的决策权是如何分配的。检查那些决策制定权的“掌管者”是否掌握了足以让他们作出明智决策的信息? 如果没有,考虑重新分配决策权。2. 在决策制定过程中,保持集权与分权的平衡状态。在制定决策时,应考虑到所有重要的利益相关者,但是也不要让太多的人参与决策制定,因为这样反而会使决策效率变得更低。3. 让每个人都知道谁有权作哪项决策。4. 如果一个好的决策程序导致了一个坏的结果,不要急于责备决策制定者,因为重新分配决策权需要深思熟虑。这时不应该谴责,而是应该查找到底哪个地方出错了——在下次作决策时注意防范。

应用有效的决策策略

这一章节中的文章主要聚焦于一些具体的决策策

略,这些策略有助于提高经理们的决策效果。其中,第一篇文章是商业作家劳伦·凯勒·约翰逊(Lauren Keller Johnson)的“增加正确决策的几率——保罗·纳特访谈录”(Debriefing Paul Nutt: Increase the Odds of Being Right)。纳特在他的《决策为什么会失败》(*Why Decisions Fail*)一书中提到了提高决策效果的一项有效措施:扩大每项决策中可供选择的备选方案的范围。通过扩大选择范围,你可以避免一种最普遍的错误:人们通常会抓住第一个出现的看上去比较令人满意的解决方案不放。为了鼓励产生更多的备选方案,还可以尝试创建一种“安全空间”,在这一空间中你和决策利益相关者可以自由地进行思想上的交流,而不必互相揣测对方的意图。同时要对过去的决策进行研究,分析它们成功或失败的原因,提醒自己:“在哪些方面我错失了创造额外备选方案的机会?在未来的决策中该如何避免这种错误?”

但是扩大备选方案的范围仅仅是提升决策的一种手段。另外,在评价各种选择方案时,你还必须对方案本身的风险性进行评估。管理顾问亚德里安·斯莱沃斯基(Adrian Slywotzky)在“你将面对哪些风险”(What Are the Risks You Should Be Taking)一文中提出了一些可以用于评估决策风险的策略。根据斯莱沃斯基的观点,许多经理在进行商业决策时忽略了“战略风险”(Strategic Risk)。战略风险的例子包括:顾客偏



好的改变导致公司所提供的产品与服务不再被市场接受；新技术的诞生，冲击了公司现有的产品；恶性事件的发生，导致了公司品牌与声誉的下降；一个新型竞争对手的出现，导致了公司目前的商业运作模式开始变得陈旧等。斯莱沃斯基就如何克服这些风险提出了一系列的建议。例如，利用公司现有的资产与客户关系开发新的业务；或者发挥专有信息的作用，将你的公司与其他竞争对手区别开来。

另一个有用的决策策略就是：当你考虑各种不同的行动方案时，对手头现有的资料进行有效的评价。商业编辑保罗·米歇尔曼(Paul Michelman)就“领导者应该知道什么”提出了三条指导原则：1. 确保从那些最合适并且能够提供有用观点的人那里获取信息——尽管有时候很难获取这样的信息，而且即使获得了，也可能与已有的信息相冲突。2. 理解你所在组织与部门的文化、价值观和历史——确保你作出相关决策以后，能够获得其他人的包容和支持。3. 对自己进行剖析，发现自己的长处与不足。那些缺乏自知之明的领导者通常会误解并滥用有关决策的现有数据。

商业作家尼克·摩根(Nick Morgon)在他的文章“沟通——考验你的决策”(Put Your Decision to the Test: Communicate)中就如何提高你的决策技能提供了一些额外的建议。例如，不要在其他人的压力下，迫使自己进行决策；而应该在自己作好充分准备的情况