

《现代企业经营管理》丛书之一

决策与有效的管理者



中国管理现代化研究会

现代经营管理丛书（一）

决策与有效的管理者

JUECEYUYOUXIAODEGUANLIZHE

《现代经营管理丛书》编辑组编

中国管理现代化研究会

一九八五年·北京

前 言

在现代社会中，一个企业要在激烈的竞争中自强不息地生存下去，就必须在经营管理上寻求突破口。现代企业的经营实践告诉我们，企业实力的削弱或在经济上遭受损失，在许多情况下并非技术水平不高或装备条件不良所致，而是由于管理上的种种失误酿成。可见，管理是一种无价资源。出色的经营管理是企业腾飞的起点，它将给企业带来活力、带来高经济效益、带来强大的竞争力。

中共中央《关于经济体制改革的决定》明确指出：“为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际状况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法”。现代的企业必须具备现代经营管理的能力。今天，那些雄居在经济体制改革前沿阵地的企业家和改革家们正在注意汲取国外企业经营管理的最新经验，并结合我国国情，摸索出具有中国特色的管理方法，使企业面貌焕然一新。为了使这方面的信息传送到千千万万个企业家的手中，我们谨将近年世界畅销的经营管理新书和有影响的译述文章精选荟萃成一套《现代经营管理丛书》，以使读者能通过这一窗口瞭望世界，了解国外现代经营管理的最新动向，借鉴其成功经验，用管理现代化的方法和手段搞活企业。

为了满足企业管理的实际需要，我们重点选编了配以生动实例的，通俗易懂、切实可行的管理经验，并从企业的战略决策、生产诊断、市场销售以至人事管理等方面尽量展示出企业经营管理的全貌。

编辑这样的丛书，我们还是初次尝试，定会存在不足之处，恳请读者给予指正。

《现代经营管理丛书》编辑组

一九八五年七月

目 录

前言	(I)
有效的经理与决策	[美]C·弗瓦林 (1)
现代决策分析
.....[美]J·W·尤尔维拉 R·V·布朗	(7)
作出有效决策	[美]巴兹 罗维 (15)
管理决策中的防范分析	陶新中 (23)
美国三类不同公司的不同决策	毕克鲁 (30)
美国企业的董事会	陈明钰 (32)
创新技术——	
开发创造性的科学方法	陈薇 (43)
固定资产投资决策	吴培夏 (52)
新产品开发	孔令济 (62)
厂址选择与生产能力测定
.....[美]理查德·M·荷盖特	(81)
管理人员的目标制定
.....[英]安德鲁·福雷斯特	(84)
管理者的思想基础	(91)
怎样才能作一名成功的企业家
.....[美]阿瑟·莱维特 杰克·艾伯丁	(95)
理想的经理人才
.....[美]尤金·劳登西普	(99)
怎样才算是一位好经理——介绍西方国家工业企业	
经理的作用	李玉臣 (108)

- 怎样当好企业经理……[苏]F·A库拉金 (113)
- 经理担任的十种角色……孙耀君 (119)
- 管理人员需要那些才干……[美]罗伯特·L·卡茨 (126)
- 识别最佳工程管理人才……[美]H·G·洛得 (133)
- 管理者为什么会失败……[美]M·K·巴达维 (136)
- 有效的总经理是如何工作的…[美]约翰·P·科特 (149)
- 提高管理能力的诀窍……[日]中山谕 (157)
- 日本企业领导人的类型……[日]奥村昭博 (161)
- 日本一代新型企业家的形成……余昌雕 (166)
- 日本企业中经理的职能……张楠 树光 (173)
- 现代日本企业经营者的能力……李廷顺 (183)
- 日本企业经营者是如何提高“先见能力”的……
 ……候庆轩 (188)
- 管理人员的自我培训和自我诊断……[日]田边升一 (192)
- 企业领导人员的管理幅度…[苏]И·N莱希齐耶尔 (195)
- 日本企业对提高经营管理人员素质的要求…吕中义 (201)
- 经理能够避免浪费时间…… (203)
- 让基层管理人员发挥应有的作用……
 ……[美]小W·埃尔·萨塞 弗兰克·S·伦纳德 (207)

有效的经理与决策

[美]C·弗瓦林

一、有效的经理

尽管存在着巨大的风险，有效的经理人员还是深信自己的抉择能够而且必然会成为有效的行动。即使尚不具备足够的实际资料或不能得到更确切的资料，他依然敢于估计各种可能的结果，并且敢于冒已预见的风险。因此，有效的决策者的基本特性是：他能从各种不同的、没有一个是完美无缺的备择方案中选定最佳行动方针。有效的经理能通过改变各种决策来引导目标朝着预定方向前进。当其他人缺乏信心或热情时，他能够鼓起他们的勇气；对于决策的弱点或不足之处，他也能提出补救的办法。一个有效的经理具有制定成功决策的经验，他深信自己的能力，因此从某种意义上说，他能以个人的意志去影响所面对的外部环境。

另一方面，优柔寡断的经理在权衡各种备择方案时，总是忧心忡忡。尽管他懂得制定一项决策不能光靠汇总事实（而事实总是嫌不够的），可是他又不相信自己的直觉预感。要知道直觉预感在许多决策中起着重要作用。决策中不存在必然性，只有可能性。有些经理非常害怕作出某项错误的决策，他们甚至感到最好什么决定也不做。他们放弃这种重要的职能就会有损于他们的事业，因为事实上没有一个主管人员的决策是永远正确的。一个有效的经理要考虑的是成功率，

要敢于修改错误的决策而不是掩盖它。

二、有关决策的几个看法

(1) 对于“第一个方案”的看法：很多主管人员倾向于抓住他们头脑里出现的第一个方案。但无数经验表明，第一个方案绝大多数并非最佳，应暂缓考虑，而要尽可能整理出若干可以解决问题的备选方案。诚然，适用于解决简单问题的方案很可能立即出现，而解决某项复杂问题则要增加系统处理的工作量。这是避免在不成熟之前作出决策所必需的，也是在制定一项明智决策之前所必需的。

(2) 对于定局的看法：有不少主管人员错误地认为，某项决策一经作出就不能改变。他们总感到撤销或改变某项决策（尤其是当该决策业已告诉公司所有成员时）就意味着自己规划有错、效率低或者缺乏分析能力。事实上并非如此。有时在他们刚作出决定时某项决策是对的，但情况的变化、信息的补充或者其他因素却往往要求他们修改或者撤销该决策。因此，尽管错误决策可以坚持一时，但最后结果会比那种初看似为下策的对决策进行修改的作法更坏得多。应该把修改或撤销某项决策看成是一项新决策。因为与其让原有的决策彻底失败，还不如让它改变方向。刚发现某项决策考虑不周时，提出下面这些问题可能是有益的：“是整个决策都错了，还是一些次要细节需要改变？”，“改变决策与坚持现有决策相比，结果将有什么不同？”，“目前还有什么别的方案可以考虑？”，“有关人员能否执行修改后的决策？”

(3) 对于委员会决策的看法：有一种看法认为，如每个人都参与决策过程，就能制定出一项良好的决策来，它

胜过一个人所制定的决策。但事实上这种做法已大大损害和削弱了主管人员传统的决断力。召开会议集体参与决策对于收集整理资料（如与某种问题有关的信息、情况、专业知识、人们的看法等）的确是极有好处的，但制定一项决策的主要职责仍应落在主管人员的身上。

（4）对于专家的看法：随着问题的日趋复杂化和专业化，一个主管人员已经不大可能只凭本人的知识和经验来进行决策。他经常不得不去征求专家的意见。但这些意见不应该等于决策。专家往往由于其专业限制而只能提出仅限于他们专业范围内的意见，主管人员则必须有“全局”观点。

（5）对于咨询的看法：征询同事的意见和见解有利于补充投入资料，有利于更加全面地考虑问题，但也存在弊端。例如，有人提出了一条似乎令人信服的论据来反对某项决策，主管人员便可能因此而不再继续贯彻这项决策。另一个极端是，有时一个过分热情的建议会使一个经理对方案中潜在的严重缺点不加注意，尽管他只要稍为分析一下就能发觉它们。总之，对来自别人的意见和评价需要细加考虑。

（6）对于备择方案的看法：虽然在决策中，熟练使用许多变量和掌握备择方案的取舍能力是重要的，但善于认清某种形势或问题的根本所在同样也是重要的。面临某种形势或问题，而且必须作出决策时，有效的主管人员还是能从某种形势或问题中选定根本性的因素，而把次要的因素搁在一边。他们始终能抓住事物的核心、问题的焦点。

（7）对于直觉的不可靠性的看法：有效的经理懂得，尽管具体事实是重要的，然而不能完全排除他的预感和直觉，也不可忽视他的实际“感受”和洞察力。已有相当多的

证据足以表明，企业中有有效的决策者都能够运用他们的直觉能力。决策的最大障碍在于缺乏有关问题或形势的信息。因此，决策的基本工作就是有条理地、系统地收集信息。只有完全做好了这项艰苦的准备工作，主管人员才能减少那些充满了未知风险的不确定性，而意识到他是采取了一个合理的方针。

三、评价信息的几个“准则”

在许多企业组织中，时间因素和成本因素对决策过程实际上起着限制作用。就许多重要问题而言，要收集到所有信息实际上是不可能的。因而主管人员就会碰到这两个问题：

①什么时候才能确定已有“足够”的信息？②什么是“正确”有用的信息？对这两个问题可参考以下一些“规则”或准则来解答。

(1) 正确规定问题：首先是规定问题要恰当。通常，明显的问题并非是造成困难的真正根源，而只是问题的假象。其真正根源还需要去挖掘。主管人员要多多重视其他情况而不要光注意那些表面现象，要确定他是否抓住了事物的核心。仅仅做到准确地认清问题还不够，为了进一步寻求某项解决方案有必要把问题表述正确。问题提得正确，这对于找出解决问题的有效办法非常重要。例如把提高效率这个目标用节约来表示，那便会把问题搞混，因为在“提高效率”过程中每件事都能得到“节约”，可是主要的课题却被无数的琐事所淹没。因此，这个问题应该从正面阐述，明确表达：提高效率只能通过提高利润来达到。每项决策应该考虑为了提高利润应作出什么贡献而不是应该降低多少成本。其结果就会使经理和雇员都能参考各种意见，采取更富有创造

力和想象力的办法以降低成本。

(2) 数量化问题：数字资料和其他各方面的大量的经营信息应该定量化。定量化有助于避免文字表述不清的缺陷，并可指明决策的途径。对主管人员来说，应从三个方面来检验用于决策的数据：①是否已经挖掘了能为我所用的全部资料；②所掌握的信息资料是否最新，能否使决策者据以对市场、产业或经营方面细微的变化进行调整；③决策者是否对已得到的数字进行了很好的组织和解释。当然收集信息是要支出一笔费用的，经理人员一定要在信息费用与预期货币收入两者之间权衡得失。

(3) 时间因素：有效的经理应该看到，一项不及时的决策与不作决策同样糟糕。经营形势多半是动态的，处在经常的变动之中，所以一个迟迟作出的决策往往不能抓住有利时机。此外，不及时的决策又经常是匆促制定的。可以说决策者根本没有周密地考虑所有有关的因素。正是由于错失了定策良机，经理人员在一般情况下便不能再作出有效的决策，这是十分危险的后果。

(4) 抓关键性资料：从理论上或者从纸面上看来，有些设想常常是不错的，但这些设想却很可能为备择方案设置严重的障碍。主管人员在考虑实际的执行情况时通常就要注意到由于成本、竞争对手反应的不确定性，某些材料的供应短缺等造成的复杂性。因此，主管人员不能只顾积累个人喜爱的资料，而这种错误比较容易在主管人员面临复杂形势的情况下发生。

(5) 考虑正确的经验：许多主管人员每天只顾忙于紧急电话、信件、接待、会议、备忘录、项目报告书以及诸如

此类的事务，却没有时间来妥善安排亟需制定的决策。既然决策的质量在很大程度上取决于主管人员每天所面临的“促进因素”，因此他应该从中挑选出对他有用的东西，作仔细的检验。如果某个主管人员能够审慎地剔除那些无法解决的问题，然后从余下问题中选出最主要的，那末，他就能节省很多时间。西勃逊公司董事长罗伯特·E·西伯森提出劝告说：“对遇到的问题进行估价的最好办法是，按照你所在公司的目标、组织、需要和全体人员把所有问题排队。如果不是这样估价，你就会以为所有这些问题对于你的公司在任何时候都是同等重要。这样你就可能为寻求错误问题的正确答案而花费宝贵的时间”。

(6) 人的因素：决定做什么这个问题不仅包括“做什么”，还包括“怎么做”、“何时做”，“为什么做”和“由谁做”。许多经理人员的决策都需要其他人员来贯彻执行，这就是说某项决策必须取得决策者的同事及其下属的通力合作，为他们所接受，但这种合作和接受是很少能自动或立即实现的。事实上，主管人员的新设想和决策，特别是那些激进的或者有创新精神的设想和决策，总是会招致很多抵制，有关程序、任务、职责、政策、工作方法或组织结构等改革的新设想通常会遇到最强烈的抵制。对此，很多经理还缺少激励其雇员接受改革的本领。雇员们需要新经验，需要新事物，需要得到作为改革结果的某些好处。这些需要正好抵消了他们对改革的抵制。因此，经理为改革而准备和筹划的对策与方法，较之改革本身更为关键。

(葛小远 摘译)

现代决策分析

[美] J·W·尤尔维拉 R·V·布明

决策分析不再是管理科学所专用的工具了，它正在成为一种公认的管理方法，用来解决日常的经营问题。十年前，决策分析的拥护者声称，这种管理技术对于经理人员来说最终会象微积分对于工程师那样不可缺少。七十年代初期，决策分析还是一种试验性的管理技术，它把统计决策理论完全直截了当地加以应用。决策者所面临的选择被表示为一种概率和效用的数学函数，用来测度人们所面临的不确定性和他们对价值的判断（最优选择就是具有最大预期效用的方案）。尽管决策分析刚刚推广到管理学科方面并进入了企业界的实际应用领域，但它却形成了一种很好的方法，能把诸方案中进行任何选择所考虑的因素加以合乎逻辑的定量化。但那时只有少数公司具有内部决策的专门知识，并且以决策分析见长的专家也很少有人去请教。

一、决策分析的现状

十年之后的现在（七十年代决策分析有时在企业界还遭到冷遇），分析人员已经懂得在制定对经理人员有用的基本决策理论公式方面应该怎样灵活些和恰当些。值得注意的是，由于通过多性能效用分析以及使用者加以提高而产生的影响，决策分析方法已大有改进，能使合理的决策掌握住更

多有关的因素。对已有较长历史的决策制定方法（诸如系统模型化、运筹学）来说，决策分析已作为一种补充而出现了。除统计决策理论之外，这种新技术还吸收了心理学、经济学和社会科学的内容。它所保持的与众不同之处就是把数量模型和个人评价结合起来。为了把它同广泛使用的其他决策分析方法（它们只取决于“客观的”输入资料）加以区别，我们称它为个人化的决策分析。分析人员已学会使用决策者直接可用的数据和专门知识，并能及时作出结论向经理人员汇报。在1970年，一项分析工作很少能够在三个月之内做好。现在有关某个问题的有价值的分析只要一个下午就可完成，而一项连续性分析隔一两天便可完成。

虽然这种决策分析还未如某些人所预料的那样已成为一门举足轻重的分析学科，但自1970年以来，它的用途更广了。个人化决策分析被公认为办公室工作的一部分，因此，那些大公司已把它正式列为日常业务，对它犹如对待工业心理学、成本分析、市场调研和经济分析那样高度重视。实际上，政府的所有重要部门也都采用了不同形式的决策分析。假如过去十年（七十年代）的趋势以目前的速度继续发展下去的话，那末再过十年之后，我们肯定可以看到个人化决策分析将被扩大使用，并将成为整个工业部门企业管理的一种必要工具。不过，最大的问题在于决策分析是否会成为管理决策整体的一个部分。两者的结合需要沟通管理科学家和经理人员文化上的隔阂。假如没有这种沟通，个人化决策分析如同运筹学以及其他技术一样，虽令人感兴趣，但不可能成为进行抉择的工具。

要把两者结合好，经理人员需要更为熟练地应用决策分

析,在实际使用中也要较目前更有效。易言之,在把决策分析同现行组织与个人决策过程相结合的方面,分析人员和经理人员必须接受广泛的训练(这种训练远远超出目前大多数管理学院各种具体方法的教学内容)。这种结合也要改变企业组织的控制和奖励制度。必须学习的课程要结合逻辑学、心理学和应用主观决策分析在组织方面的内容。进行这类训练有必要克服机构设置上的刻板化,这种刻板化又同大学按传统系科(如工程学系、心理学系、企业管理系和统计系)的界线被分割有关。因为就是在单一的企业管理体系中,一些进修学科如组织行为学、应用数学、财务、企业政策和营销学通常也都被分隔开来而互有戒心。如果能把这些学科进行适当的综合,那末,总的说来,管理科学尤其是个人化决策分析至少能兼收并蓄,用于解决企业管理部门的日常问题。

二、多种性能的效用分析

多性能效用分析是通过正确测定对选择有影响的诸因素,并在诸因素中作出取舍,选定能实现最佳平衡的方案,从而建立起可能实现的模型的。这种分析方法是从政府所使用的决策分析发展起来的,因为很明显,政府需要用它来平衡多种目标。它被广泛地用于政府决策,诸如选择军事装备、确立供水政策、为核设施选址、拟定消防演习方案甚至用于国际谈判的准备工作。它对企业的任何决策也都是有用的。即使在多种因素都重要、所有因素都缺乏明显的最佳备择方案、并且有些因素又难于量化的情况下,它还是有用的。以选择厂址的决策为例,通常因不确定性因素而作不同的考虑,例如当地劳动力的技艺水平、当地管理部门的管理能力以及工厂在选定的地区经营时所发生的各种管理问题。多性

能效用分析能使分歧的根源明朗化，并帮助经理人员在财务方面与不确定性因素之间作出数量的取舍。

三、多性能效用分析的实例

美国联邦航空管理局（FAA）选定爆炸物探测装置的例子，将具体表明多性能效用分析是怎样把各种因素量化并从中作出取舍的。

过去几年内，FAA一直在支持飞机行李爆炸物探测装置的研制工作。1980年初，负责该项目计划的经理必须在几家承包商中决定给哪一家继续提供资金。这几家承包商完成合同的潜在能力和技术特长是大不相同的。由于它们在各个方面并不都明显地占有优势，所以经理设法找到一种度量各种技术特长的方法，作为度量总分的尺度。外界的分析专家小组与计划经理以及FAA的其他人员密切合作，以便建立各家承包商爆炸物探测装置的综合价值模型。为了能有效地分配预算资金，他们把关于成功的概率和研制成本的评价与各种装置的价值结合起来考虑。分析人员的首要目标就是建立评价和比较各家承包商探测装置的综合模型。此项研究工作包括四个方面：（一）规定有关价值的各项性能；

（二）评价各家承包商探测装置每一项性能的表现；（三）在各项性能中作出取舍；（四）计算各承包商所得到的总分。

（一）规定各种优先选择的性能。这些性能要有四个特征：（1）具有充分的综合性，这在评价承包商时是最重要的；（2）能突出各承包商之间的差别；（3）能反映各自的而不是重叠的价值，以免重复计算；（4）各项性能可以单独存在，互不相干。经分析人员鉴定，各种性能如已具有这四个特征，就按照它们之间的逻辑关系分等排列（见表I）。

第一个主要性能是关于爆炸物探测装置的有效程度，这可再细分为“爆炸方式”、“炸弹体积”以及“探测与假警报的比率”。第二个主要性能是研制因素，可细分为四种：

“研制出样机的时间”，“生产周期”，“操作规模”（这将决定机场中一架探测装置的位置）和“输送能力”。第三个主要性能是机场探测装置所耗用之成本，可细分为“期初成本”和“续生成本”两类。前者反映了以技术因素为基础的基本成本估计值和竞争能力的估计值。后者则包括维修费、操作人员费用和运转期间所消耗的原材料。第四个主要性能是指旅客对探测装置的满意程度。

（二）评价各家承包商探测装置各种性能的表现。为了评价优先选择次序，分析人员必须对所有性能确定等级。他们采用两种度量方法，一是按自然的标准单位（包括以美元计算成本，以日、小时计算时间和以百分比表示探测率）来度量，二是采用相对的度量方法。只要有可能，对一家承包商装置性能的表现首先用自然单位来评价，再把这些评价换算成“0—100”点的标准化等级。表现最佳的（假如成本最低）被评为“100”，而表现最差的（假如成本最高）被评为“0”，其他则被评为各个中间等级。对无法使用自然单位度量的性能（如“公众的满意程度”）则可按表现直接评为0—100各点的等级，最佳的为100，最差的为0，等等。表 I 所示的是六家承包商在研制因素方面的得分。承包商A在“研制时间”方面最佳，因为分析时，认为A的研制工作完善，故被评为100，而承包商C的研制工作耗时最长，需要4年，故被评为0。

（三）在各项性能间确定取舍。通过一组权数进行评