

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

决策管理

[美] 肯·兰登著

管新潮 汪开虎 李宏伟译

Decision Making



CEIBS

中欧国际工商学院

强力推荐

上海远东出版社

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

决策管理

[美] 肯·兰登著

管新潮 汪开虎 李宏伟译

F272.3
2L163
Decision Making

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策管理/(美)兰登著;管新潮,汪开虎,李宏伟译.

—上海:上海远东出版社,2002

(Smart 经理人丛书)

ISBN 7-80661-616-0

I. 决... II. ①兰...②管...③江...④李...

III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 075792 号

Smart Things to Know About Decision Making

Copyright © Ken Langdon 2001

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

本书由英国 Capstone Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。

本书中文版权通过 The Susie Adams Rights Agency 帮助获得。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

Smart 经理人丛书

决策管理

著 者/[美]肯·兰登

译 者/管新潮 汪开虎 李宏伟

特约编辑/孙 巍

责任编辑/马 赛

装帧设计/张晶灵

版式设计/李如琬

责任制作/晏恒全

责任校对/周国信

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

网 址/www.ydbook.com

推 广/上海卓越经理人资讯有限公司

(200030)上海市斜土路 2669 号英雄大厦 2703 室

电子信箱:zymanager@online.sh.cn

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版/南京展望照排印刷有限公司

刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

装 订/上海虎林装订厂

版 次/2002 年 11 月第 1 版

印 次/2002 年 11 月第 1 次印刷

开 本/850×1168 1/24

字 数/137 千字

印 张/10

图字: 09-2002-250 号

ISBN 7-80661-616-0

F·125 定价: 25.00 元

何为 SMART 经理人

SMART 经理人系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题,譬如,有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候,SMART 经理人系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

SMART 经理人系列一方面总结长期积累下来的智慧,另一方面又独家提供一针见血的观点和工具,使你不再仅仅纸上谈兵,而投入真枪实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)指出,在企业中,就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么?因为我们如此忙碌,以致忘了聆听我们自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔,而没有意识到在不断向我们逼近的未来中,这一套老把式已经不再管用。



SMART 经理人系列将通过三种方法避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心中的梦想，也可以就在今天，开创属于你自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 SMART 经理人系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结束……

正如埃里克·霍弗(Eric Hoffer)所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思(David Firth)

SMART 经理人系列主编

中文版总序

“职业经理人”是西方的概念和词汇，用中国的通常话语就是企业家和高级管理人员。

Smart 是一个内容十分丰富的英语词汇。在这里很难译，也许可以勉强地作为“卓越”解。

怎样成为一名卓越的企业家和高级管理人员？已经出版的著作可谓车载斗量，在书店里、在书摊上达到令人眼花缭乱的地步。那么，为什么现在还要出版这套 SMART 经理人系列？

这套书逾 20 册，什么《公司战略》、《市场营销》、《公司财务》、《团队建设》、《领导艺术》，等等，都是老题目，就是《知识管理》、《创新管理》、《电子商务》等，也不是什么新鲜命题了，那么，还值得再出、再买这套书吗？

没有这样问题的读者不是，也不可能成为一名 Smart 经理人。轻信不是一个好品质。聪明人是不上第二次当的。

然而，管理是一门与时俱进的学问。因此，虽然题目依旧，

但内容常新。管理又是一门通变实用的学问,所以,著者仁者见仁,智者见智;读者各用其妙,存乎一心。

SMART 经理人系列,是一群国际知名学者最新的力作,就今日商业人士公认的最重要的主题,提供当今最全面、最前沿的管理观念和一线经验技巧。因此,跻身世界百强、亚洲三甲的中欧国际工商学院的专家们向中国企业推荐这套书。

当然,我始终认为书是人读的。同样的书不同读法,会有不同的收获。一本《红楼梦》,有的人当作淫书看,有的人当作男女爱情悲剧看,有的人当作一部封建家族兴衰史读,而毛主席独具慧眼从中看出了激烈的阶级斗争。

当然,这套书是西方学者写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,希望从中照搬一个现代化管理来是不可能的。马克思主义虽是放之四海而皆准的普遍真理,教条主义地照搬,也给中国带来无穷的损害,何况企业管理呢?我们的任务应该是努力发现和研究西方先进管理背后所包含的基本原理,把它与中国企业管理的具体实践相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。

SMART 经理人系列献给 Smart 经理人。

愿中国有越来越多的 Smart 经理人。

刘吉

中欧国际工商管理学院执行院长

致 谢

我非常幸运，能拥有像艾伦·博纳姆 (Alan Bonham) 和安德鲁·布鲁斯 (Andrew Bruce) 这样的朋友和同事。艾伦是一位非常细致而又积极严谨的读者，我感谢他为本书所耗费的宝贵时间以及为此所做出的努力。

安德鲁是 SofTools 公司创始人，他非常友好地同意我使用该公司为客户编制的软件工具，以作为本书 Smart 工具的基础。

专家语录

没有东西比决策
更困难，也更珍贵。

——拿破仑

前 言

“纵使头破血流,但也绝不屈服”,这是当菲尔(Phil)离开他老板的办公室的时候,人们对他的举止最乐观的描述。在 20 分钟时间里,菲尔和他的老板谈得并不愉快。他的老板鲁迪·伦科夫(Rudi Lenkov)是坎普塞尔公司(Compusell)的 IT 主管,他对整个销售团队的情况了解得颇为详细,他显然是听取了销售主管的详细汇报,而销售主管则是听取了她的详细报告。

事情的起因很简单。市场营销部的一名员工找到销售部门的 IT 代表菲尔,请求菲尔找到一种标准格式或“公式化”的系统,以便销售人员能更快更好地写出销售建议。

菲尔找到的解决方案正合需要,这原本应该是一次胜利的行动。一家名为马蒂夫(Matiffe)的公司提供了一款正合目的的软件,其中的一种模板类型系统能指导销售人员熟悉各类实施概要的标题,销售人员需要做的事情就是根据提示回答各种问题,并将模板输出的结果转换为行文流畅的书面英语。



马蒂夫公司的解决方案显得如此完美——市场营销部的那个人很喜欢它——以至于菲尔无法轻易找到替代方案。虽然还有其他一些可选方案，但它们采用的方法很不一样，无法与之进行合理的比较。于是，菲尔便与马蒂夫公司的代表进行商谈，并购买了 20 份这种软件。这在销售部门完全是合理的预算。然而销售管理部门认为从成本上无法证明这样的工具是否合理，因为这涉及销售队伍的素质和职业特性，无法量化由此带来的收益。

问题就此开始了。

问题首先出在技术方面：为什么技术经理们对任何事都这样小题大作？他们坚持认为既然马蒂夫公司正试图提议使用一种新的平台，他们的软件应该通过整个 IT 测试程序的测试，以确保它与其他正在使用的软件的兼容性。事实上它通过了测试，但这一测试却花费了许多时间。

接着，销售人员也反对使用它。他们中的一位解释说这类新倡议在任何销售队伍中经常如同昙花一现，菲尔这才理解他们的消极反应。新倡议转眼即逝，总是牵涉管理控制，而不是在帮助销售人员进行销售。有一位销售员吐露说：“我们给它取了个名字。我们叫它 BOHICA 管理，意思是‘低头一瞧它又来了 (Bend Over Here It Comes Again)’。”

销售人员抵制的后果是灾难性的。他们根本不理睬该系统，如果经理催促他们使用时，他们便给菲尔的网络支持服务

系统打上数以百计的电话，提些非常初级的问题。网络支持服务人员已经没有退路，他们无法及时接听电话，只能承诺回电。没有人抱怨，即使他们不回电话，情况就是这样——一种“甘地式”的被动抵制方式。由于抵制迅速而又全面的成功，“圣雄”甘地也会羡慕。

与此同时，马蒂夫公司前来催款。尽管不是所有的销售人员都安装了这种软件，根据协议，菲尔不得不支付。导致项目最终破产并产生大笔坏账的最大因素是他们发现欧洲总部正打算引进适合于全欧洲的销售系统。该系统涵盖马蒂夫公司解决方案的每一环节，而且容纳更多的功能。

“好吧！”菲尔对给了很大帮助的网络支持服务系统经理露西（Lucy）说，“如果你能帮我弄清楚我们到底要从马蒂夫灾难中吸取什么教训，6点钟我就请你喝一杯。鲁迪刚刚一步步指出在以往6个月的时间里我们会做出错误的决策原因，而且这每一步都切中要害。我也的确不希望再发生这样的事情了。”

在酒吧里，菲尔和露西使用手提电脑工作一个小时后列出了下列清单：

- 如何事先确定在作出某一决策前应当向谁咨询？
- 为什么我们没有发现最后的、也就是最佳的替代解决方案呢？
- 如果某一决策证明是难以实施的，那么如何减少决策成本？

- 即使决策是在质量改进方面的,而不是数量方面的,那么如何确保财务支持呢?
- 如何比较性质完全不同的各种方法?
- 为什么我们的决策似乎都是在压力下做出的?
- 如何才能确保不会重蹈覆辙? 如果某人在类似的情况下作出了一项决策,我们又如何知晓其过程呢?

“唔,”菲尔若有所思地说,“决策这东西就发生在任何时刻,而不管我们是否意识到。我们必须有一种既简单又实用的决策过程,用它我们每一次都能作出正确率较高的结论;不管我们有 6 个月的时间或者是 6 分钟的时间来做出决策,这一方法都能奏效。我想知道是否有人已经写了这方面的书。”

引言

艾迪生的这句话显得多么的正确，决策就是在那样的情况下去做出判断。

决策难在何处？

如果人们认真思考这个问题，那么多数人都将为他们在职业生涯中所做的决策数目感到惊讶。除了日常别无选择的决策，经理们还要在大量的可选择范围中作出决策。这也是他们被聘请来做的事情——在两种或更多供抉择的进行办法中做出选择。

有些决策是很容易做出的，而我们也往往做得很快。其他的决策则很难，我们会拖延尽可能多的时间，或者直到没有决策可做为止，因为已经有人或有事把它从我们这里接手过去。

专家语录

罗杰爵士显出一种他不愿意轻率地做出决断的神情并对他们说道，任何事情都会引致两种截然不同的看法。

——《旁观者》周刊 (The Spectator) 创始人约瑟夫·艾迪 (Joseph Addison)



智者案例

容易的决策容易出错

有人弄坏了办公室的传真机。很简单,拿起电话从同一家供应商那儿再订购一台相同类型的就可以了——问题解决了。实际上,这是一次进行再思考的绝佳机会,即这里是否还需要一台打印文本的传真机呢?

在决策完全失败方面有两个误区,即将决策转化为更难的或者是更容易的。这恰好是因为容易做出的决策并不意味着所做的决策就是正确的。

与此相似,如果我们在进行困难的决策时裹足不前,情况就有可能变糟。我们将会置身于更大的压力之下,不管对公司有何影响,其最终结果不可能对我们个人有利。

(顺便提一句,本书所论及的方法和技巧以及如何做出正确的经营决策,也同样适用于个人决策,之后我会谈及这一点。但是现在还是让我们着眼于经营决策吧。)

为什么有些决策会如此之难? 我们之所以拖延做出决策,或者做出无意义的或是错误的决策,这里有其原因:

- 以传真机一事为例,我们并不确定我们努力要达到的目标。

- 你并不具备真正需要用以做出正确选择的所有信息。
(如果一直等待的话,恐怕你永远不会拥有一套完整的可供决策的数据。)
- 你并不理解做出决策的所有含义。就这一点而言,多数人都会有特别的困难来理解决策的财务含义。对每一次选择机会的财务价值都做出实际的评估,有这种可能吗?经验丰富者会说“有”,但是他们心里明白这是棘手的事情,人们可能不得不借用一定的手段来实现它。
- 这里包含着妨碍你做出决策的风险要素。毕竟,如果确实出了问题,而且情况到了不可收拾的地步,那也许你当初不如什么也不做。
- 最后,也是最重要的,由于人们的敏感性,我们通常不会在恰当的时刻做出决策。内部背景——如果我们把某人带入决策中,比起该举动所能解决的问题而言,只会引起更多的麻烦;部门利益问题——“可我总是会对此负责的”;决策的正确性得到认同,任何相关人员都会帮助实施,而不是故意拖延或不加理睬。

导致决策瘫痪的这些因素,组合成英国公务员用以在政治上阻碍上司做出决定的方法。因为公务员们认为这些决

专家语录

在任何一家成功的企业,都曾经有人做出过勇敢的决策。

——彼得·德鲁克
(Peter Drucker)

策是错误的,或者认为至少它们不能代表公务员的最佳利益。他们只是把大臣建议的决策描述为“勇敢的决策”,这促使政府官员进行再思考。不管怎么说,如果“勇敢的”决策产生了错误,将给决策者带来巨大的困扰——其结果就是常见的更换大臣。

本书如何帮助做出高明的决策?

高明的决策者有勇气来判断环境,考虑多种方案,并做出决断。不错,在多数情况下,他们都以某一方法实现最佳决策来减少风险。最好是在确定了成功的概率之后再去冒险;就是说,在你运用了一系列的逻辑分析工具分析问题以及运用了你的创造力和“直觉”之后。

因此,本书确定了决策过程的五个步骤:

1. 决策准备
2. 创造多种选择
3. 评估各种选择
4. 做出决策
5. 实施决策

所有这一切需要多长时间?

显然,这个过程是可慢可快的。有些必须快速做出的决策,

仅仅允许你快速重复整个决策捷径过程。另一些则能够有或应当需要更长的时间。然而，你往往看到人们使用相反的逻辑来决策。我曾看见过一个销售员一连几个星期每天几个小时在苦思冥想，到底应该选择公司允许他购买的三款汽车中的哪一种。他向别人征求意见，买了许多技术杂志以做出比较，而且反复试开这三款汽车。然而就是这个销售员，只花上近 3 分钟的时间，来更新他的月销售预测。他的办法是通过将本月的订单拖到下月，从而建立了一份毫无价值的销售预测。实际上，那份预测报告也与其他的内容一起转变成下一季度的生产计划。

如果你的汽车是在交通灯处抛锚，那么想法子确定汽车抛锚的原因是毫无意义的——你只需上车重新启动汽车。当在 10 分钟内发生第四次抛锚时，那你需要用其他方法决定需要做什么——如中断旅行和做简单检查之类的事情。如果是连续 3 天发生抛锚，你也许可以决定求助于机械师的帮助。如果公司车队的 40 辆汽车都有相同的问题，你就需要另一种方法，即彻底检查所有的汽车，并重新评估车队究竟需要什么样的汽车。高明的决策者在上述四个案例中都会采用相同的决策方法——只是所花时间多少不同而已。



智者案例