

现代管理技能译丛

# 核心管理 决策

高层决策者的决策工具和方法

德斯·迪拉夫 / 著 原毅军 / 译

大连理工大学出版社

现代管理  
技能译丛

# 核心管理决策

高层决策者的决策工具和方法

德斯·迪拉夫 著  
原毅军 译

大连理工大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

核心管理决策/(英)德斯·迪拉夫著;原毅军译. —大连:大连理工大学出版社,1999.6

ISBN 7-5611-1573-3

I. 核… II. ①德… ②原… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 40080 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:06-1999-11

Des Dearlove: Key Management Decisions

**FINANCIAL TIMES  
MANAGEMENT**

A Division of Pearson Professional Limited

First published in Great Britain in 1998

© Pearson Professional Limited 1998

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dalian University of Technology Press  
All Rights Reserved.

本书简体中文版由大连理工大学出版社独家出版、发行,未经出版者书面许可,任何人不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究!

本书中文版权通过上海市版权代理公司获得。

大连理工大学出版社出版发行  
大连市凌水河 邮政编码 116024  
电话:0411-4708842 传真:0411-4708898  
E-mail: pdut@pub.dl.lnpta.net.cn  
沈阳新华印刷厂印刷

---

开本:880×1230毫米 1/32 字数:203千字 印张:8.375

印数:1—6000册

1999年6月第1版

1999年6月第1次印刷

---

责任编辑:解红

责任校对:刘杰

封面设计:孙宝福

---

定价:16.00元

## 译者序

在瞬息万变、竞争激烈的现代市场经济中,企业的管理者面临着愈来愈严峻的挑战。外部经营环境变化产生的巨大压力,迫使他们不断改革内部经营机制,增强企业的适应能力;不断开展创新活动,为企业注入活力;不断探索新的激励机制,提高企业员工的工作积极性;不断收集、分析各种市场信息,以便快速作出正确决策,抓住稍纵即逝的商机;……。这些管理工作能否做好,关键是企业管理人员的能力。人们常说:企业竞争的核心是对人才的竞争。而现代企业急需的人才恰恰是那些拥有各种现代管理技能,有能力应付各种挑战,推动企业不断发展的管理人员。

近些年,我国有关管理理论和管理实践方面的书出了不少,其中不乏经典之作。大连理工大学出版社出版的这套《现代管理技能译丛》,为企业高层管理人员提供了系统、全面地增强其管理技能的核心决策方法、分析手段、管理模式和理念,可谓锦上添花。

这套译丛共有四本,即《核心管理比率》,《核心管理模式》,《核心管理决策》,《核心管理理念》。虽然这四本书的内容各有侧重,但它们的共同特点是针对企业高层管理人员必须解决各类重大管理问题阐述核心管理方法、模式和理念。原书作者的目的是提供一个百宝箱,内装得到实践验证的各种管理工具,在管理者遇到困难时可以帮助他们摆脱困境。书中运用生动形象的符号和图表等形式突出重点,有助于工作繁忙的企业高层管理者在尽可能短的时间内掌握所需的管理技能。

管理世界是一个不断变化的世界,这种变化不仅体现在管理实践中,也体现在管理理论中。每天都有新的管理问题出现,这在客观上要求管理界的学者们不断思考和研究解决这些管理问题的方法,更新理论知识。这套丛书都是近两年出版的新书,其中包含了许多新的管理思想和观点,因此也具有一定理论价值。丛书的作者们既非纯粹的研究,也不是典型的企业管理人员。他们是具备专门管理知识和技能、提供管理服务的职业专家。例如,《核心管理比率》的作者西伦·沃尔什是

任职于爱尔兰管理协会的高级财务专家,《核心管理决策》的作者德斯·戴拉夫是一名专门从事企业管理和经营方面新闻报道的记者,《核心管理模式》的作者汤姆·兰伯特则是一位职业管理咨询专家。他们的工作性质使得他们思想活跃、视野开阔、能够广泛接触不同行业、不同企业中的管理问题和管理创新,并在此基础上提出自己独到的理论见解。通读这套译丛,读者会不时感受到他们的思想亮点。

这四本书提供的管理理论和方法,可以从不同角度增强企业高层管理者的技能。《核心管理比率》一书从财务管理角度阐述了企业价值的各种决定因素,提供了一套系统分析、比较和控制这些决定因素的管理比率。《核心管理模式》一书较深入分析了企业高层管理者在战略管理、人力资源管理、营销管理,以及经营环境和文化变迁中面临的主要挑战,论述了应付这些挑战的前沿管理模式。《核心管理决策》一书的重点是企业的决策问题,为企业高层决策者提供了较全面的决策方法。《核心管理理念》一书则较系统论述了具有代表性的管理思想和理念。

在这套丛书的翻译过程中,我们遇到了一些新的英文术语和词汇。个别术语和词汇所描述的现象对中国读者来说可能是陌生的。我们在尊重原书的前提下,尽量把它们译得通俗易懂。译文中不妥之处,望读者给予指正。

在《核心管理决策》一书的翻译过程中,陈艳莹、杨戈和王忠厅参加了初稿翻译工作。其中,陈艳莹负责第一至四章,王忠厅负责第五至第七章,杨戈负责第八至十章。

此外,陈艳莹还参与了全书的校对。本书的出版与他们的努力工作是分不开的。

原毅军

1999年6月于大连理工大学管理学院

# 符号的含义

本书中所用的符号分别代表如下含义：



行动或应注意的方面



核心观点



案例分析



要点归纳清单

# 目 录

译者序

符号的含义

绪论..... 1

<b>① 决策、决策、还是决策</b> .....	13
什么是决策? .....	15
不归点 .....	17
决策的不同类型 .....	18
决策是怎样做出的(理论上)? .....	20
人的因素 .....	22
实际的决策是怎样制定的? .....	23
是艺术,而不是科学 .....	24
为什么制定不出决策? .....	31
幸运的统帅 .....	36
<b>② 垃圾筒及其他模型</b> .....	39
垃圾筒模型 .....	41
理性演绎模型 .....	42
离散渐进模型 .....	43
简化论 .....	44
科学管理:泰勒制 .....	44
普遍可预测论 .....	46
全面质量管理(TQM) .....	47
混沌理论 .....	49
博弈论 .....	51
<b>③ 决策制定者的工具箱</b> .....	57
决策树 .....	60

鱼刺图 .....	60
流程图 .....	62
牛皮纸法 .....	63
想法图 .....	64
排序工具 .....	65
分析工具 .....	66
情景规划 .....	73
抛硬币法 .....	79
<b>④ 兔子与乌龟 .....</b>	<b>83</b>
管理者制定决策的两种不同方式 .....	85
第一印象法 .....	88
决策的鸽笼归类法 .....	88
决策时间尺度的考评 .....	91
时间管理 .....	92
80/20 原理 .....	97
危机? 什么是危机? .....	99
更快, 更强 .....	103
灵捷组织 .....	105
即时决策 .....	108
<b>⑤ 信息的世界 .....</b>	<b>109</b>
信息和知识 .....	111
你掌握了决策所需的正确信息吗? .....	112
信息的可靠性如何? .....	116
中国式谣传 .....	117
倾向性测试 .....	119
卡桑德拉信息 .....	120
信息流 .....	121
基准测试 .....	123
对付信息过剩 .....	123
培养良好的信息处理习惯 .....	127



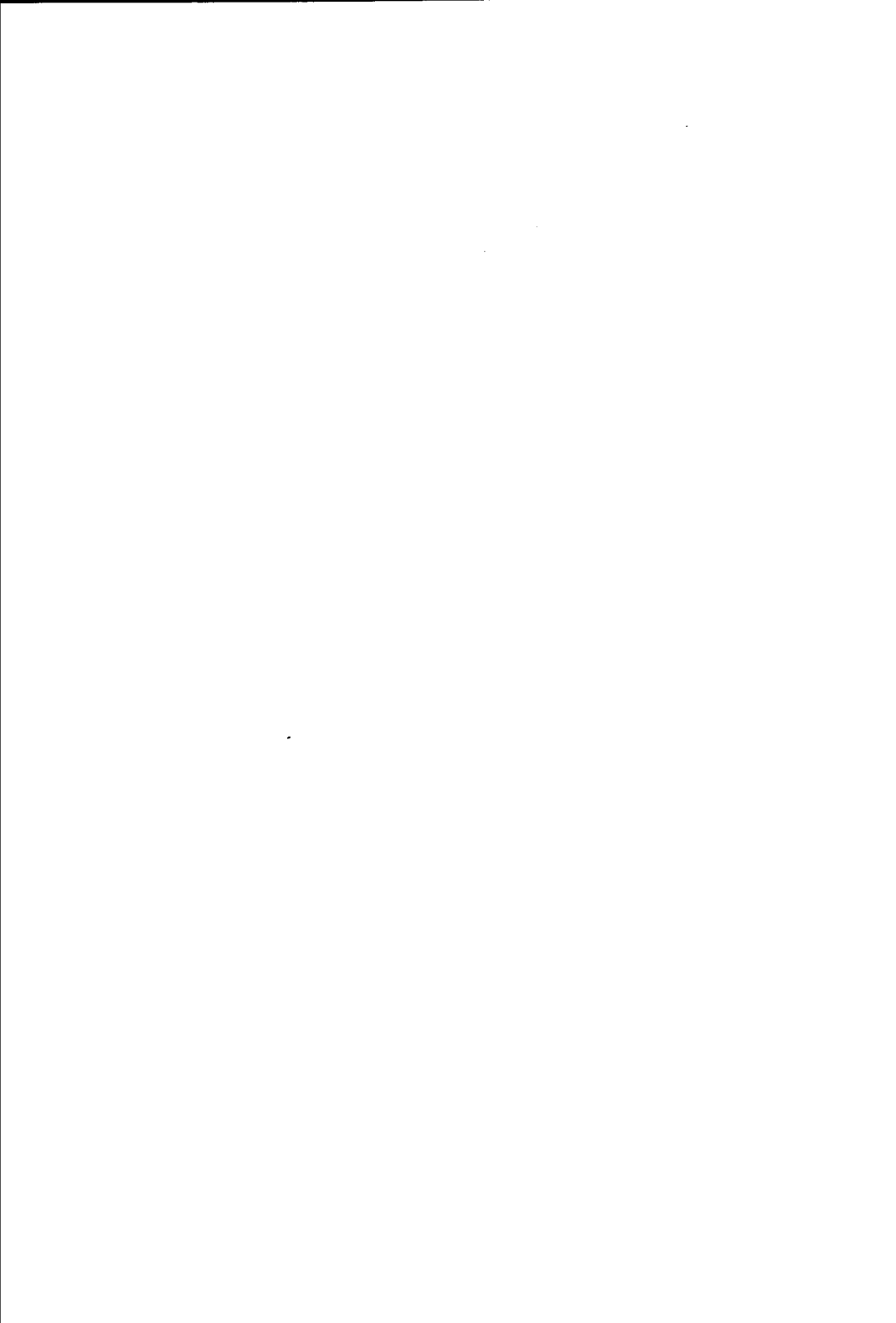
桌面电脑大众化·····	128
分析的瘫痪·····	132
<b>⑥ 决策制定的结构</b> ·····	<b>135</b>
军事化模式·····	138
职能烟囱·····	139
事业部结构·····	140
矩阵式管理·····	142
三叶草组织·····	143
会员团体·····	144
星型组织·····	145
无界线组织·····	146
变形虫组织·····	146
化学药液组织·····	147
虚拟组织·····	147
管理结构扁平化·····	150
结构缩编·····	150
经营过程重构(BPR)·····	151
拉长汇报跨度·····	153
委派艺术的变化·····	154
责任·····	158
<b>⑦ 决策制定的文化</b> ·····	<b>161</b>
内部文化·····	164
民族文化·····	178
<b>⑧ 直觉与其他“软技能”</b> ·····	<b>189</b>
直觉·····	192
洞察力与判断力·····	194
左右半脑的决策·····	196
培养灵感·····	197
意会型知识·····	198

捕获他人没有发现的机遇	199
领导者的英雄神话	202
逆向思维	203
决策者的个性	204
决策中神圣的三位一体	206
理智与情感	207
<b>⑨ 困难的决策</b>	<b>209</b>
商业道德	212
道德类决策的范围	213
灰色区域	214
为决策构建一个道德的框架	216
道德准则	218
监控道德表现	220
道德培训	220
从错误中获取真知	222
企业价值观	223
相关利益群体	223
裁员	224
检举揭发	227
<b>⑩ 实践中的真实决策</b>	<b>233</b>
综合所有方法制定并实施决策	235
人事决策	236
外购涉及的问题	237
外购 IT 的需求	239
决策者的决策路线图	245
职业决策	249
生活方式的决策：“急流勇退”	252
健康决策	254

# 绪 论

管理者除了制定决策外还有许多事情要做。但是,只有管理者才有权制定决策。因此,制定有效决策是他们首先需要具备的管理技能。

彼得·德鲁克,管理学家  
(常被称做现代管理之父)



**制**定有效决策是管理的首要职能和存在基础,这是本书提出的第一个观点。虽然这一观点今天仍然正确,但人们对决策的理解方式却在近些年发生了重大变化。

正如彼得·德鲁克所论述的那样,传统的管理理论认为“只有管理者才有权制定决策”。而现在,越来越多的企业认识到,将决策的制定局限于企业内少数几个高层人员的做法既降低效率,又削弱了企业对新的机遇和危险的应变能力。这种认识也是过去十年来管理实践领域内所发生的革命的核心。

## 管理革命

过去几年中,管理实践的变革以涌现出大量全新或不那么新的管理方法和理念为特征。这些管理方法和理念对企业经营方式产生了深远影响。它们当中的很多,包括经营过程再造(BPR)、全面质量管理(TQM)和授权等,都以发挥企业内基层员工的聪明才智作为目标,让员工独立解决问题,并在很多场合自主进行决策。

---

本书的出发点是:制定有效的决策是管理的首要职能和存在基础。

---

这些管理方法的运用大大提高了某些企业的经营绩效。而没有取得成功的企业,主要原因恰恰是在组织结构中没能做到充分向下分权。

例如,授权常被理解成员工可以不经上级批准而处理其职责范围内的事务。简而言之,由于没能将制定决策的权力依次下放给那些知道应当如何做的人,很多管理者在决策变革中充当着绊脚石的角色,使得预期收效无法实现。

从某种意义上说,这种现象是旧管理模式的遗留物。在信息和决策制定被视为权力来源的时代,管理者通过控制决策权来巩固他们的地位。而目前,此种管理风格显然是行不

通的。

在引发了经营过程再造运动的《企业再造》一书中，米歇尔·汉默和詹姆斯·钱彼指出：

“现在的企业已经无法负担等级式决策制定的昂贵代价。对瞬息万变的市场而言，采用事事向上请示的方式制定决策实在是太慢了。”

实际上，当前管理领域取得的多数进展都与分流信息和直接控制权有关，这是授权的实质。但到目前为止，授权的很多内涵却仍没有得到全面的理解。尤其是在转变决策制定过程中管理者的角色上，很多企业一直没有认识到，要想制定出有效的决策，管理者应从发号施令转向利用他人的才智。

本书旨在为决策制定提供实践指南，帮助管理者更有效地完成工作。

## 决策制定中的集权与分权

管理者和其他员工分享决策制定权力的做法具有一定的局限性。支持这一观点的传统论据是，企业需要控制和保持一致。如果规则和经营程序变来变去，左手不知道右手正在做什么，企业又如何能够保持统一的标准，贯彻统一的理念？要想解决这一问题，管理者需在自由制定决策和控制机制间保持某一平衡，确保企业内一个部门发生的事情不会殃及其他部门的利益。

集权与分权或控制与自主权之间的关系，是长期困扰企业的问题。战后，很多企业都在管理模式上经历了多次反复，随着流行趋势或领导人偏好的变化，从侧重集权转向侧重分权，又从侧重分权转向侧重集权，等等。

在处理集权与分权的关系方面，管理较好的企业虽然很少有大的变动，但也在不断进行着小修小补，今年给予管理者决策制定较大自由度，明年又对他们加以限制。

正如大卫·克拉特伯格和沃特·哥尔斯密在他们的专著

《赢家的标记Ⅱ》一书中所指出的那样,成功企业对集权与分权间的牵制关系有着清醒认识,并且懂得,要想达到正确的平衡,需要不时地进行小的调整。经济萧条时,它们加强集权,例如,要求更多的决定由上级批准。但当经济形势好转时,如果决策制定上的这些控制措施不加以调整,就会压抑企业家精神,使得企业错过发展的大好时机。

## 领导的新风格

决策制定者应当扮演什么样的角色,其他方面的变化也影响着我们对这一问题的理解。例如,绝大多数学者都认为:制定有效决策的能力是领导者应当具备的一项核心素质。

今天,“领导者”指的不仅仅是公司总裁或高级管理人员。在现代企业中,任何一个人都在其工作的某个时刻扮演着领导者的角色。无论是作为董事长、部门主管、小组负责人,或者只是作为自己的领导,我们中的每个人都有责任为自己及身边他人的工作做出我们自己的决策。

例如,装配线上的一名女工发现了一件别人忽略的次等品。在拒绝接受劣质产品方面,她表现出领导意识,即为别人做表率。她的决策就是领导者的决策。

与此同时,我们对管理职能的理解方式也在发生转变。

## 管理职能的改变

如何在未来保持竞争优势,是目前企业制定战略的核心。促使企业发生这种转变的因素有很多,包括:

- 信息技术革命
- 知识工人的出现
- 变革步伐的加速

企业内管理者角色的重新定位是造成许多变化的基础。他们曾一度被视为所有知识的源泉,不仅具有指挥他人的能

力,而且能照顾到工作的每个细节。然而,时过境迁。今天,管理者更多地被看做是“服务员”、“教练员”和“技能传授者”。

重点的转移具有重要意义。公司运作方式的变化以及知识工人的出现,尤其说明典型的管理者有可能根本不知道他们手下一个员工的所作所为。在将来,他们也更不可能掌握做那位员工的工作所需的专门技能。在实践中,这意味着他们不再具备无所不知、事必躬亲的能力。他们的作用更多地体现在创造条件,为他人施展才华提供一个优良的环境。我们有充足的理由说明这一点。

## 信息技术革命

信息技术使得员工能够跨越组织的界限自由地交流。它具有了打破传统等级制度的威力,使得处在任何阶层和任何地理位置的人们能够相互交谈。

在较传统的公司中,信息技术(IT)的使用方式通常只是传统等级制度的简单复制,信息按照等级依次送达给管理者,他们或者将其继续上传给自己的上司,或者再反馈给真正执行这一任务的员工。如此这般,在许多企业,IT的真正潜力并没有得到发挥。但更为先进的一些企业已经在用IT来改变决策过程的整体状况和结构。

## 知识工人的出现

随同信息技术革命一同到来的是所谓的“知识工人”。他们是拥有专业技能,以至于管理层无法直接控制和指挥的群体。评论家们认为,在较发达的国家,从体力劳动向脑力劳动(如果你愿意的话,可以称之为从“肌肉型”到“大脑型”)的转变已经是大势所趋。

然而,许多公司完全领悟到的是企业的管理方式将发生变化。托马斯·A·斯特沃德在他的《知识资本:企业的新财



富》一书中指出,知识工人的出现改变了管理者的角色,因为知识工人的决策由自己作出。

他说,如此一来,新的“知识经济”意味着“我们所熟悉的管理已走到了尽头”。

“知识工人的出现从根本上改变了工作的性质和管理的日程表。管理者是企业的保管员;他们保护和照顾企业的资产;当资产知识化了时,管理者的职业就发生了变化。”

在本质上,斯特沃德的观点是:知识工人的出现意味着老板们不再比工人们知道得多(如果他们确实曾知道得多的话)。结果,管理学的金字塔逻辑——大多数人的工作是在一小部分人的指导下进行的——就变得过时了。

换句话说,今天的知识工人在大脑中携带着用以谋生的工具。他们才是专家,必须由他们自己而不是管理者来决定如何最好地发挥他们的技能。结果,他们的工作与律

---

……管理学的金字塔逻辑……变得过时了。

---

师之类的专门职业者有更多的相同之处,对他们评价要以所取得的成果为标准,而不是以工作量来衡量。斯特沃德说:

“评价一个律师不是根据他辩护词的长短,而是根据他话语的精辟和打动人心的程度;不是根据他辩护状中注解的数目,而是根据他是否打赢了官司。”

律师没有老板吩咐他如何干活。“他有一个客户,希望他能计划并组织好自己的工作。”但是,也许要加上一句,客户完全不具备能力去指导他如何做事,或作出影响他行为方式的决策。

信息技术的变革加速了这种变化。比尔·盖茨最近在接受《财经时报》的保罗·泰勒采访时说:“公司应通过提供决策信息使知识工人更加有效地工作。这是一个公司的生命线。”

## 变革的步伐

要指出的另一点是,如果一家公司希望取得成功,除了改