

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON DECISION MAKING

决策

王敏 译



有效决策

彼得·F·德鲁克

平等互换：一种理性的取舍方法

约翰·S·哈蒙德 拉尔夫·L·基尼 霍华德·莱法

适应性决策

阿米塔伊·爱兹奥尼

决策的人际壁垒

克里斯·阿吉里斯

·你能分析问题吗？

佩林·斯特赖克

怎样分析问题：管理练习之二

佩林·斯特赖克

决策中的隐蔽陷阱

约翰·S·哈蒙德

拉尔夫·L·基尼 霍华德·莱法

什么时候相信直觉

奥尔登·M·林

决策

王敏 译

图书在版编目 (CIP) 数据

决策/王敏译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05761-6/F · 1824

I. 决…

II. 王…

III. 企业管理-经营决策-研究

IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069415 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

决策

王敏 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 8 月第 1 版

印 张 5.75 插页 7

印 次 2004 年 8 月第 1 次印刷

字 数 123 000

定 价 20.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导科学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内惟一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

1978年诺贝尔经济学奖获得者、决策理论学派奠基人赫伯特·西蒙有句名言“管理就是决策”。虽然这个解释过于宽泛，但也可以显示出决策的重要性。

对于一个组织而言，决策的质量是成败的关键。决策的实施就是运用组织资源的过程。对于决策者个人而言，决策的高质量也是有效管理者的标志之一（德鲁克语）。可以说，无论是对组织还是对个人，决策都是管理的灵魂。在当前对有效管理的讨论热潮中，决策是不能被忽视的一个热点。因此，作为《哈佛商业评论》精粹译丛之一，《决策》的出版可谓是恰逢其时。

《决策》收录了《哈佛商业评论》数十年间决策方面的八篇经典文章，最早的一篇发表于1965年。



这些文章之所以能经久不衰，是因为文中的观点或方法已被决策者在实践中反复验证，显示了它们强大的生命力，以及作者非凡的洞察力和归纳能力。因此，《决策》中文版的出版，必定能给我国广大的研究人员和管理人员以启迪和教益。

《决策》的作者或者为管理、决策领域的顶级大师，如彼得·F·德鲁克、约翰·S·哈蒙德，或者为该领域的资深编辑，如佩林·斯特赖克。本书中的观点是他们多年心得的结晶。

本书所选的文章不但内容精辟，编排上也颇具匠心。八篇文章的出发点不尽相同，然而却能前后呼应，紧紧围绕决策这个主题。本书可以分为三个层次。第一个层次的重点是理性决策，这对于中国的某些决策者来说尤为重要。由于时代和民族特性的关系，中国某些决策者往往缺少一种清楚、理性的决策框架或者说是系统的方法，在很大程度上依赖常识和猜测。《有效决策》的作者是大家都很熟悉的大师德鲁克，他总结了作决策的六个步骤，从给问题分类到决策反馈，按照这几个步骤循序渐进，就可以避免做很多无用功，保证决策的质量。《平等互换：一种理性的取舍方法》由约翰·S·哈蒙德、拉尔夫·L·基尼和霍华德·莱法合著，这几位都是决策、谈判等方面的大师级人物。这篇文章介绍了作者开发的一个称之为平等互换的系统，在多目标、多选择的情况下，该系统可以简化机械的因素，集中到决策最重要的环节，即决定各种行动方案给组



织带来的真正价值。《适应性决策》主张使用适应性（或谦逊）决策模式，这种模式只要求处理部分信息。当新的信息出现时，决策者能够迅速地适应新信息，提高决策的灵活性和适应性。无疑，这种决策模式更适合当今这个信息爆炸和快节奏的社会。《你能分析问题吗？》和《怎样分析问题：管理练习之二》是姊妹篇，通过一个真实的案例介绍了一种工具，即由凯普纳和特拉格开发的一套解决问题和决策的系统化方法，读后，读者会惊讶地发现，在处理问题和决策上自己的推理方法是不完善的。这个层次上的文章有助于决策者用理性的思维来取代散漫零乱的思想。

第二个层次是第一个层次的演进和深化，侧重理性决策的障碍，包括人际关系障碍和心理陷阱。《决策的人际壁垒》提出了一个发人深省的问题，即几乎所有的管理者在某种程度上都会有意无意地妨碍组织应有的公开、信任、创新等，作者介绍了改变这种状态的可行办法。《决策中的隐蔽陷阱》也是由哈蒙德、基尼与莱法合著，他们研究了八种最有可能影响商业决策的心理陷阱，认为有时候决策的错误不在于过程，而在于决策者的思考方式。本文介绍了针对这些陷阱的预防措施。

第三个层次则笔锋一转，提出理性决策固然重要，但也不是绝对的。在《什么时候相信直觉》中，作者对美国在线和强生公司的高层管理人员进行了访谈，研究了他们的决策方式。许多高层管理人员



说他们平时作重大决策时并不依赖任何逻辑分析。相反，他们利用“直觉”、“本能”、“预感”或“内心的声音”。作者认为，直觉就是一种洞察模式的能力，而自我反省可以增强这种能力。

以上三个层次各有侧重，但层层递进，浑然一体，给读者带来对决策的完整认识。

最后，我要感谢这套丛书的策划人——和君创业·闻洁工作室的闻洁老师——将这本精粹之作交给我翻译。2002年夏天，我从北京大学光华管理学院毕业，准备攻读博士学位，假日绵长，正适合潜心翻译。翻译的过程有苦有乐，一方面，苦于如何让行文更顺畅、更忠实地表达原意，这期间还要查阅大量的专业词汇、新生词汇；另一方面，书中篇篇都是妙文，看到精彩之处我不禁击节叹赏，并庆幸可以与大家一起来分享这本书。

我要感谢我尊敬的老师、北京大学光华管理学院张志学副教授。他充分肯定了引进这本书的重大意义，并在百忙之中抽出时间审阅全文，纠正了译文中很多不确切之处。

翻译中的不当之处，敬请读者不吝指正。

我的联系方法是：wangmin@gsm.pku.edu.cn。



目 录

1 有效决策

彼得·F·德鲁克

/ 1

2 平等互换：一种理性的取舍方法

约翰·S·哈蒙德 拉尔夫·L·基尼

霍华德·莱法

/ 19

3 适应性决策

阿米塔伊·爱兹奥尼

/ 41

4 决策的人际壁垒

克里斯·阿吉里斯

/ 54

5 你能分析问题吗？

佩林·斯特赖克

/ 86

6 怎样分析问题：管理练习之二

佩林·斯特赖克

/ 102

7 决策中的隐蔽陷阱

约翰·S·哈蒙德 拉尔夫·L·基尼

霍华德·莱法

/ 131

8 什么时候相信直觉

奥尔登·M·林

/ 154

Decision Making

决 策

1

有效决策^①

彼得·F·德鲁克

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1967年1/2月号。重印号67105。



作者简介

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker)

作家、教师和咨询顾问。他的 32 本书已经以 20 多种语言出版。他是彼得·F·德鲁克非营利管理基金会的创办人之一。他为大量政府、商业和公共服务机构做过咨询。

内容提要

管理者需要作出的风险决策并不频繁但是非常关键；如果将决策过程分解为六个连续的步骤，可以让我们更好地理解这一过程。

有效的管理者并不作大量的决策。他们将精力集中于重要的决策，努力解决少数处于概念理解最高水平的重要决定问题。有效的管理者致力于找出一种情况下的常量，深入思考策略性的和普遍性的东西，而不是“解决问题”。因此，他们并不总是以决策的速度取胜；相反，他们认为使用太多的变量只能说明思路太散。有效的管理者试图了解决策的实质，以及决策必须满足的潜在的现实条件。他们想要的是效果而不是技巧，希望自己是合理的而不是聪明的。

根据每个案例的具体条件，有效的管理者知道作决策什么时候要依据已有的规律，什么时候要随机应变。他们知道最精明的决策是正确和错误之间的妥协，并且明了这两者的区别。管理者知道决策过程中最花时间的步骤不是作出决策，而是将决定付诸实施，除非决策已经落实到工作中，否则它还3不是一项决策，顶多算是一个好的意向。这意味着，虽然最有效的决策本身是基于概念理解的最高层，但是行动应当尽量与执行任务人员的能力相匹配。总之，有效的管理人员知道，决策有其自身的系统化过程，以及明确界定的要素。

步骤

要素本身并不能作出决策。实际上，每个决策都是一个有风险的判断。但是除非以这些要素作为决策过程的阶梯，否则管理人员不会得到一个正确的，并且肯定是有效的决策。本文将描述决策应该分哪几个步骤。

1. 将问题分类。这个问题是具有普遍性的吗？是特殊的、独一无二的吗？或者是一个第一次出现的新种类，其规则还有待发展？

2. 定义问题。我们要处理的是什么？

3. 详细说明问题的答案。边际条件是什么？

4. 为了满足边际条件，要决定什么是正确的，而非什么是可以接受的。在使决策令人满意而作出妥协、适应和让步之前，怎样才能完全满足具体要求？

5. 整合决策的实施工动。行动应当承担什么责任？谁必须了解它？

6. 用实际的事件检验决策的可行性和有效性。这一决策的实施情况如何？决策基于的假设是否合理？是否已过时？

下面逐一论述这些要素。

分类

——有效决策的制定者会问：这是一个根本上混乱或者偶然事件的表征吗？普遍的事情总是要用一个标准或原则作为依据。但是真正特殊事件发生的时候，只能随机应变。

有效决策的制定者会问：这是一个根本上混乱或者偶然事件的表征吗？普遍的事情总是要用一个标准或原则作为依据。但是真正特殊事件发生的时候，只能随机应变。

严格来说，管理人员可能要分辨四类，而不是两类不同的事件。

第一类是真正的普遍事件，而单独发生的事件只是其表征。出现在管理人员工作中的大多数“问题”具有这一特征。例如，商业中的库存决策并不是“决策”，它们只是某