

MBA 经典教材

制定管理决策教程

(第二版)

【英】 Steve Cooke
Nigel Slack

Making Management Decisions

华夏出版社

Prentice Hall

制定管理决策教程

(第二版)

[英] 斯蒂文·库克 著
尼葛尔·斯莱克

邸东辉 王海洲 黄子瓊 译

华夏出版社
PRENTICE HALL

图书在版编目(CIP)数据

制定管理决策教程/(英)库克(Cooke, S.), (英)斯莱克(Slack, N.)著;邸东辉等译. —2版, —北京:华夏出版社, 2000.1

MBA 经典教材

ISBN 7-5080-2089-8

I. 制… II. ①库… ②斯… ③邸… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 74621 号

版权登记号 01-1999-3735

制定管理决策教程

[英] 斯蒂文·库克 著
尼葛尔·斯莱克
邸乐辉等 译

策 划:刘 力 陆 瑜 陈希米
责任编辑:张 会

出版者:华夏出版社(北京市东直门外香河园北里4号,邮编:100028,电话:64663331 转)

印刷者:北京建筑工业印刷厂

经销者:新华书店

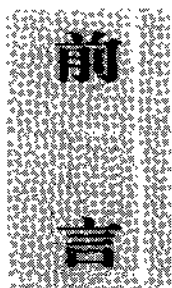
开 本:787×1092 毫米 16 开

字 数:471 千字

版 次:2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5080-2089-8

定 价:29.80 元



■ 从前言到第一版

制定决策并承担相应的责任是管理人员工作的基石之一。显而易见,若管理者不进行决策,那他们就不成其为管理者!决策的这一根本重要性在几门学科对其表现出的关注中有所反映。哲学、经济学、数学和社会科学都对更好地理解如何制定决策以及应该怎样制定决策这些问题做出了很大贡献。

在所有相关学科中,有两门学科对如何在实际业务中谋求更好的决策具有特别重要的意义,它们就是行为科学和应用数学中的运筹学。前者有助于我们理解在面临决策时人们是如何行动的,后者则为复杂决策的建模和分析提供了强有力的工具。但是,这两门学科的贡献只有在将它们应用到管理活动的实践中才能够充分认识到。因为,决策毕竟是一种实践性很强的活动——制定决策就意味着要采取实际的行动。

要想理解决策的制定并希望做出更好的决策,人们必须能够识别决策的不同类型、了解行为科学和定量科学所做的贡献,并对制定决策所采取的实际步骤有一定的认识。

□ 第二版

第一版所需的材料来源于我们主持的一个管理学研究项目的经历,此后又有机会验证了我们的模型并且进一步思考和发展了我们的一些想法。

以上这些都导致了第二版的大量改动,考虑到决策步骤的繁琐,基本的决策模型都简化了,反复处理(cyclinal process)的观点却大大加强。我们还在本版中引入了这种观点:将决策视为一个扩张和收缩过程,在需要仔细探讨的领域加以扩张,而在只需要了解有关事件和行为时则进行收缩。

第二部分和第三部分还包含了为建立高质量决策所需的(在我们看来)必要的支持过程而提出的一些建议。最后一部分则集中讨论了设定目标、了解问题、产生备选项和进行评价选择的主要步骤。

最后,应当指出的是,在适当的情况下,我们对关于好的实践的观点采取了更具规范性的做法。这种做法的结果就是:每章结尾的陈述由第一部分中传统的“总结”变成了其他部分中的“实践指南。”

致 谢

长期以来我们得到了大量的帮助和建议。我们要向过去几年向我们提出批评、建议和反馈信息的同事和学生表示感谢。任何错误、疏漏或对他们真知灼见的不当陈述应由我们承担全部责任。

在如今的文字处理时代,本版的很多准备工作都落在了家人的身上,在此,谨向我们的家人表示感谢。

目 录

前言	1
致谢	1

第一篇 决策与管理

第1章 管理中的决策	3
导言	3
好的决策与坏的决策	3
决策过程	4
制定决策抑或解决问题	4
制定决策/解决问题过程的步骤	5
制定决策过程中的循环	7
决策的要素	9
要素1:决策主体	9
要素2:决策备选方案	10
要素3:不可控因素	11
要素4:结果	11
管理者与决策	12

☐	何为管理者	13
	管理活动的范围	14
☐	管理层次	16
☐	管理活动与选择自由	16
☐	决策在管理中的地位	17
	管理决策的类型	18
☐	战略性与经营性决策	18
☐	非结构化与结构化决策	19
☐	独立决策与非独立决策	20
☐	决策类型与决策要素	21
	决策环境	22
☐	“环境”的定义	23
☐	复杂性、变革与可认知的不确定性	24
☐	可用信息的范围	25
☐	可用的时间	25
☐	决策动力	26
☐	管理的决定权	26
	小结	27
	案例练习:罗彻姆有限公司	28
	参考书目	30
	注 释	31

第二篇 决 策 者

第2章	个人决策行为	35
	导 言	35
☐	理性行为与非理性行为	35
☐	认知与决策过程	37
☐	选择性认知	37
☐	认知的组织	38
☐	封闭机制	38
	价值观与价值体系	39
☐	价值体系的构成	39
☐	管理者的价值观	41
☐	价值观与决策过程	42
	不确定条件下的决策行为	44
☐	对概率的估计	45

☐	有效性	45
☐	风险承受	47
☐	风险偏好	48
	实践指南	48
	案例练习:罗彻姆有限公司	49
	参考书目	49
	注 释	50
第 3 章	社会背景	51
	导 言	51
☐	作为动力的社会需求	51
☐	其他重要人士	52
☐	在团体内工作	53
☐	工作团体与决策	53
	团体对个人行为的影响	54
☐	普遍性刺激	54
☐	选择性刺激	55
☐	普遍性刺激和选择性刺激的重要性	57
☐	团体压力造成的功能紊乱后果	57
☐	行为规范的创造	58
	团体过程与决策	58
☐	团体决策的结果	58
☐	走向团体可接受的决策	60
	团体制定的决策	61
☐	团体方式与决策成功	61
	团体决策与风险承担	62
	创建有效的团体和团队	64
☐	灵活的角色结构	66
☐	组织有效的团队	66
☐	有效率团队的特征	68
☐	为决策团体招聘新成员	69
	实践指南	71
	案例练习	71
	参考书目	72
	注 释	72
第 4 章	组织内的决策	74
	导 言	74
	气候的概念	74

☐	气候的分类	75
☐	不同方面的相互作用	78
☐	管理组织内部的气候	79
	组织结构与决策	79
☐	信息流与结构	80
☐	变化中的出工模式	80
☐	地位差异	81
☐	沟通网络	82
☐	网络间的差异	82
☐	与决策相关的其他发现	83
☐	开放式渠道网络的发展	84
	组织成长与职能专业化	84
☐	团体内的冲突	85
☐	团体内冲突的后果	85
	为决策而组织	86
☐	决心做出决定	87
☐	过程	87
	信息的搜集和利用	87
☐	建立信息源	88
☐	稳定条件下的信息需求	89
☐	不确定条件下的信息需求	89
☐	确立决策点	90
	有效管理方式的发展	92
☐	管理方式与决策效率	92
☐	管理方式的选择	93
☐	灵活性要求	95
	实践指南	97
	案例练习:航空工业用品公司	98
	参考书目	98
	注 释	99

第三篇 决策模型化

第 5 章	模型化决策	103
	导 言	103
☐	字句叙述模型	103
☐	类比模型	104

	关系模型	105
	模型化过程	105
	决策模型中的变量	106
	因-果关系图	107
	数学模型	109
	模型化作用	110
	加深理解	110
	激发创造性	110
	评估可选方案	110
	普通的决策模型	111
	线性规划模型	112
	排队模型	113
	竞争模型	114
	启发模型	114
	模拟模型	116
	决策模型的分类	123
	决策模型的运用	124
	决策模型何时有用	124
	什么有助于模型化的成功	126
	实践指南	129
	案例练习:北方家用商店有限公司	130
	参考书目	131
	注 释	131
第 6 章	不确定性的模型化——决策树	133
	导 言	133
	确定性、不确定性和风险	133
	结合不确定性	134
	不确定性的量化	135
	离散概率和连续概率	135
	累积概率分布	137
	概率运算	137
	决策矩阵	140
	乐观决策规则	142
	悲观决策规则	142
	遗憾决策规则	142
	期望值决策规则	144
	决策树	145

☐	产出平衡	149
☐	决策树里的额外信息	150
☐	信息的价值	154
☐	完全信息价值	155
	实践指南	156
	案例练习 1: 东方贸易公司	157
	案例练习 2: 德福瑞有限公司	157
	参考书目	158
	注 释	159
第 7 章	模型化偏好	160
	单属性偏好的模型化	160
☐	货币的效用	160
☐	效用函数曲线	162
☐	几种效用函数	165
☐	期望效用与期望货币价值	166
	多属性偏好的模型化	169
☐	模型化的三个条件	169
☐	全面偏好方法	170
☐	分离偏好的模型化	174
	实践指南	176
	案例练习: 杰尔森办公设备有限公司	177
	参考书目	178
	注 释	178

第四篇 决策实践

第 8 章	认识目标	181
	导 言	181
☐	目标的层次	181
☐	贡献和竞争力	182
☐	联系目标	183
	设置决策目标	184
☐	目标应该明确	184
☐	目标应该一致	186
☐	目标应该关联	186
☐	目标应该平衡长期与短期	187
☐	目标应该包含内在价值	188

	目标应该全面	190
	实践指南	191
	案例练习:伯明翰娱乐机器公司	191
	参考书目	192
	注 释	192
第 9 章	理解问题	194
	导 言	194
	筛选问题	194
	两阶段过程	195
	收集资料的技术	195
	输入-输出分析	195
	流程图	198
	系统地发现事实	199
	分析和解释技术	201
	散布图	201
	因-果关系图	203
	帕累托图	205
	为什么-为什么分析	207
	实践指南	208
	参考书目	209
	注 释	209
第 10 章	产生备选方案	210
	导 言	210
	决策中的创造力	211
	作为一种普遍活动的创造力	211
	创造力和决策制定	211
	创造力在组织决策中的障碍	212
	个人和组织的创造力	214
	有创造力的个人	214
	具有创造力的组织	215
	个人和组织的联系	216
	招聘还是发展	217
	创造性的管理策略	218
	控制和奖励制度	219
	支持性的个人风格	220
	作为一种创造性活动的管理	221
	创造性地解决问题的技术	222

☐	创造力技术的基本规则	222
☐	支持创造力的条件	222
☐	分析技术	223
	案例练习 1	224
☐	支持创造性思维的技术	224
☐	团队技术	225
	案例练习 2	225
	案例练习 3	227
☐	对技术的依赖	227
	实践指南	228
	参考书目	228
	注 释	228
第 11 章	评估备选方案	230
	导 言	230
☐	存在哪些因素	230
	评估可行性	231
☐	评估技能要求	231
☐	评估能力要求	232
☐	评估财务要求	233
☐	资源要求的变化程度	233
☐	评估“配合的程度”	234
	评估可接受性	235
☐	评估方案的运营影响	235
☐	评估财务影响	236
	评估可靠性	242
☐	底限风险	242
☐	风险—回报图	242
☐	评估未来的灵活性	244
	实践指南	246
	案例练习:伯克斯顿运输公司	246
	参考书目	247
	注 释	248
第 12 章	选择决策方案	249
	导 言	249
☐	评估与选择结合	249
☐	决策恐惧症	250
	比什么更好	250

☐	历史标准	251
☐	外部标准	251
☐	绝对标准	252
☐	无为标准	252
☐	选用哪个标准	252
	可行性的程度如何? 可接受性的程度如何?	254
	信心与一致性	255
☐	评估中的信心	255
☐	目标的一致性	256
	选择过程	256
☐	通过计算来选择	257
☐	通过判断来选择	258
☐	通过谈判来选择	260
☐	通过创造性“激励”来选择	261
	实践指南	262
	参考书目	262
	注 释	262
附 录		264

第一篇 决策与管理

就像我们的日常活动一样,管理活动也包含着一系列的决策。这些决策可能是微不足道的,也可能是非常重要的;可能是千篇一律的,也可能是花样百出的;可能是预料之中的,也可能是不可预见的,无论怎样它们都要消耗管理人员的时间。鉴于决策对管理者的重要性,我们在本书的开始首先应该对管理决策的含义有个准确的理解。毋庸置疑,在理解管理决策时,有两个概念是非常关键的,它们就是“管理者与管理活动”以及“决策与制定决策”。本书的第一部分将对这些概念进行介绍,并对管理者必须面对的不同类型的决策进行考察。

第1章:管理中的决策 将决策视为一个重复性的过程——决策者通过一系列的步骤和活动进行决策,然后将所有决策中存在或可以被认识到的要素集合起来,在此基础上对相关的概念进行介绍。引入了扩张和收缩的观念,通过对管理活动本质的分析和其中心作用的辨识,将决策置于管理的背景下。

然后,我们将管理决策按照战略性的还是经营性的,非结构化的还是结构化的,独立的还是相互依赖的进行分类,并说明了决策类型对于决策要素的影响。接下来我们考察了组织所处的环境对决策的影响,特别是它对一项决策的不确定性与其所需时间的影响方法,最后则讨论了管理者的判断力。