

管理决策新论

李学栋 编著

河北科学技术出版社

管理决策新论

李海林 主编

清华大学出版社

管理决策新论

李学栋 编著

河北科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理决策新论/李学栋编著. —石家庄:河北科学技术出版社,2000

ISBN 7-5375-2216-2

I. 管… II. 李… III. 决策学-研究 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 11837 号

管理决策新论

李学栋 编著

河北科学技术出版社出版发行(石家庄市和平西路新文里 8 号)

石家庄北方印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 9.125 印张 229000 字 2000 年 2 月第 1 版

2000 年 2 月第 1 次印刷 印数:1—2000 定价:15.00 元

(如发现印装质量问题,请寄回我厂调换)

序

决策是管理的基础职能,几乎任何一项管理活动中都包含着决策,而且往往是相互关联的一系列决策。决策又是决定管理成效的核心环节,是管理活动中最具挑战性、最具创造性的环节。因此,从古至今,也不分中外,决策一直是社会、特别是管理者关注的焦点,是学者们进行管理研究的焦点,尽管它是以不同形式、不同的名称出现的,大至国家领导人和政府的治国之策,小到企事业单位的经营、家政管理和个人修身处世的道理。然而,将管理决策作为一个明确界定的科学命题来研究,还不过几十年的时间,其中美国学者H·西蒙做出了奠基性工作。H·西蒙关于决策过程的理论,至今仍是许多决策研究的基础。

管理问题的复杂性常常超越决策者的知识和能力。为了做出更好的决策,决策者就需要寻求“外脑”的帮助——辅助决策,这一客观需求促进了管理决策理论的研究。当管理决策理论研究的广度、深度、影响和社会需求

(市场)扩展到一定程度,出现了一批以决策研究和决策咨询为职业、专门为决策者提供决策支持的专家队伍之后,在实践中人们发现了一个突出问题,即许多从事决策研究和咨询的专家(包括决策者自身)总喜欢用自己所熟悉、所擅长的方法处理问题,而问题本身有时未必适合于他们所掌握的方法。一旦这种情况出现,问题解决的效果必然背离其初衷。失败和教训启示人们,遇到问题时不应急于运用具体方法着手解决,而应首先判明问题及其环境的性质,然后选择(甚至开发)适当的方法,之后才能着手问题的分析和处理。显然,这是两种解决问题的思路。前者人们称为“方法导向”,而将后者称为“问题导向”。这表明,关于决策的研究,人们已经逾越单纯方法层次的研究,进入到方法论层次,决策理论研究跨入了一个新阶段。

管理问题是极端复杂的,往往与组织内外众多因素相关。要想明晰地判明一个管理问题的性质并达成一致的见解决非易事,而在众多的方法中选择一种或一组恰当的方法更是说起来容易做起来难。因此,管理决策解决的问题导向思路是正确和清晰的,但如何在实践中实现则是一个难题。李学栋的这本专著,即《管理决策新论》的最可贵之处就在于他对管理决策理论中“问题导向”这一极为重要的研究领域进行了很有价值的探索。问题导向决不是从分析问题着手然后直接进入方法的选择和运用这么简单,其中有许多重要环节和因素需要思考和恰当处理。比如,不只是问题解决,而且问题分析本身就不仅需要选择恰当的方法,还需要合理地确定参与人员,因为对管理问题的认识,往往由于观察的角度、阅历、观点和价值观的不同而众说纷纭,而管理问题的解决又由于往往涉及到权力和利益的重新分配而导致人们意见相左。这说明,许多管理问题的解决,不仅仅是一个适宜方法选择的技术性问题,还常常有一个不同立场、价值观的人们的认识和利益的沟通和协调问题。再如,管理决策的实际解决往往是一个过程,不管是

各类决策参与人员何时介入及如何介入,还是所选择的各种各类方法何时运用及如何配合使用,也都需要通过程序设计来实现。《管理决策新论》对与决策相关的认识方面的因素和实践方面的因素做了较为全面的探讨和论述,因而为将“问题导向”的研究引向深入,乃至针对某一类或某一领域管理决策问题开发具有一定操作性的方法论,奠定了初步基础。

《管理决策新论》不仅立意新颖,而且内容翔实,结构合理,理论联系实际,针对性强,可读性好,是一部理论性和应用性兼备的论著,适于作为高等院校管理类专业师生的教学与研究参考书,亦可供有一定实践经验的管理人员自学或培训使用。

李习彬

1999年11月21日

于国家行政学院

前 言

决策是管理中最基本、最普遍的活动,同时又是最核心、最重要的活动。美国学者西蒙说:管理就是决策。因此,管理者无不把决策作为其工作的重要内容,大中专院校的管理类专业也无不把决策科学作为其教学与研究的重要内容。广义地说,管理科学的原理与方法绝大多数最终都面对决策问题,即面对管理中决策的制定与实施控制。这些知识对管理决策来说是必要的,但是仅有这些是不够的。这是因为,其一,这些方法大多面向专门化的问题,而大多数直接从事管理决策工作的人,所要解决的问题大多是综合性的、复杂的;其二,从实际效果来讲,许多人在学习了这些专门的决策方法与技术后,面临决策问题时,面对诸多决策手段往往仍然束手无策。这是由于这些知识中缺乏使知识体系化从而面向问题解决的知识。

从问题解决的过程看,长期以来管理决策问题的解决过程许多情况下是方法导向

的,即用所学的或所掌握的方法寻找“适合”的问题,然后再用所掌握的方法解决问题。所“找”到的问题取决于什么问题适合所掌握的方法,而问题的解决也取决于研究者掌握的方法。管理决策是极其复杂的问题,无论是决策问题本身,还是问题的发现、研究与解决过程,都涉及大量的、复杂的因素与关系,这些因素许多具有非结构性和不可重复性,特别是涉及到大量的社会政治、经济、人文因素的影响。因此,在实际管理工作中,用所掌握的有限的、应用范围受到严格限制的、并且大多数又产生于西方社会文化背景下的方法去寻找与之相适应的问题,或在问题解决过程中,方法的选择不是以问题本身的特征为出发点,而是以研究者所掌握的方法为出发点,是当前管理理论与实践脱节,理论不能正确指导实践的重要原因。

正确的问题研究过程与解决过程应当是,根据管理对象的具体状态与环境,选择与组织用以研究、发现与明确问题的方法或方法体系,再根据问题的特征选择解决问题的方法体系与过程,这就是问题导向的过程。显然,问题导向必须有一定的方法作为基础,关键是这里的方法不是个别的方法,也不是方法的堆集,而是方法的体系,而这个体系的运用必须面向决策问题,而不是方法本身。因此,问题的研究与解决是问题导向与方法导向的结合。

问题导向的运用,必须开发一种建立在众多管理方法(往往被称为“丛林”)基础上的面向问题选择方法的方法体系。本书的内容体系,就是要建立一个在对管理与决策的基本知识已有所掌握的前提下,面对管理对象能够合理组织已有知识与方法,或者寻求必要的尚未掌握的知识与方法,以形成发现问题与解决问题的思路并解决问题的知识体系,使之成为运用管理与决策的理论与方法解决决策问题的指南。

管理决策的根本问题,是使具有正确决策思想方法的决策主体组织,运用有效的决策方法群,经过科学的决策过程,做出相对

正确的决策。基于上述分析,本书的内容不是具体的决策方法与技术,而是对这些方法与技术的合理组织,即面向管理对象系统,研究决策问题的发现与形成,进而研究如何形成解决决策问题的思路,如何组织决策者主体与决策方法、决策过程解决决策问题的知识体系。因此,本书的体系包含两个方面的基本内容,即管理决策的认识论方法论基础与管理决策的组织方法。前者是对管理决策中若干重大问题的看法,它决定了管理决策中认识问题的基本观点与方法,决定了决策主体的正确的思想方法;后者主要解决实际操作问题,包括决策主体组织、过程组织与方法组织等。这样,整个体系分为五个部分:第一部分为管理决策基础;第二部分为管理决策过程;第三部分为管理决策主体;第四部分为管理决策方法;第五部分为管理决策理论与实践进展。

本书面向有一定管理知识的读者,可作为管理类专业学生及在职培训学员的学习参考书、管理类大专院校教师与研究人员的参考书。

本书内容体系的研究得到了河北省教委的立项支持,河北经贸大学叶金国副教授、石家庄邮政高等专科学校孙艾青同志进行了课题的合作研究。本书编写过程中,参考了国内许多学者的研究成果;得到石家庄邮政高等专科学校、河北经贸大学、河北工业大学的支持;得到了国家行政学院李习彬教授、河北经贸大学崔援民教授、河北工业大学李浩志教授、西安邮电学院张远定教授的指导。对给予支持和帮助的单位和个人,在此一并致谢。

本书明确地选择“面向问题解决”的方向,力图做到目的明确、理论联系实际、针对性准、实用性强。但由于作者理论水平有限,书中难免存在错误与不足,恳请批评指正。

作者

1999年9月

目 录

第一篇 现代管理决策基础	(1)
第一章 管理决策概述	(1)
第一节 决策与管理	(1)
第二节 管理决策的基本范畴	(6)
第三节 决策的分类	(9)
第四节 决策科学与科学决策	(17)
思考题	(21)
第二章 现代管理决策的认识论方法论基础	(23)
第一节 决策系统方法	(23)
第二节 决策思维方法	(36)
第三节 决策前提	(44)
第四节 决策信息	(53)
第五节 决策量化	(60)
第六节 决策预测	(66)
第七节 决策程序	(71)
第八节 现代决策支持技术	(77)
第九节 决策可靠性	(82)
第十节 决策艺术	(87)
思考题	(92)
第二篇 现代管理决策过程	(94)
第三章 决策问题与目标	(94)
第一节 决策问题	(94)

第二节 决策目标的确定.....	(104)
第三节 目标的结构.....	(111)
思考题.....	(117)
第四章 决策方案.....	(118)
第一节 决策方案.....	(118)
第二节 决策方案的拟定.....	(119)
第三节 决策创新方法.....	(128)
第四节 决策论证.....	(138)
思考题.....	(141)
第五章 决策决断.....	(142)
第一节 方案评价.....	(142)
第二节 方案评价的方法.....	(143)
第三节 防范分析.....	(156)
第四节 方案确定.....	(160)
第五节 方案审定.....	(163)
思考题.....	(167)
第六章 决策实施.....	(168)
第一节 决策实施准备.....	(168)
第二节 实施过程控制.....	(170)
第三节 追踪决策.....	(172)
第四节 决策评价.....	(177)
思考题.....	(179)
第三篇 现代管理决策主体.....	(180)
第七章 决策主体组织.....	(180)
第一节 决策主体系统.....	(180)
第二节 决策组织成员的构成与选择.....	(184)
第三节 群体决策的组织行为.....	(189)
第四节 决策权力分配的规范化.....	(193)

思考题.....	(201)
第八章 决策咨询组织.....	(203)
第一节 现代决策中的咨询组织.....	(203)
第二节 现代咨询组织的类别.....	(209)
第三节 现代咨询组织的构成.....	(213)
思考题.....	(214)
第四篇 管理决策现代方法.....	(215)
第九章 决策与预测.....	(215)
第一节 决策预测的原理.....	(215)
第二节 决策预测的分类.....	(218)
第三节 决策预测的程序.....	(222)
第四节 决策的预测方法.....	(224)
思考题.....	(228)
第十章 决策与软科学.....	(230)
第一节 软科学概论.....	(230)
第二节 软科学与决策.....	(234)
第三节 软科学在中国.....	(236)
思考题.....	(239)
第十一章 多目标决策.....	(240)
第一节 多目标决策问题.....	(240)
第二节 多目标决策方法.....	(242)
第三节 多目标决策应用.....	(247)
思考题.....	(248)
第十二章 决策模拟.....	(249)
第一节 决策模拟概述.....	(249)
第二节 决策模拟的程序.....	(253)
第三节 决策模拟的应用与发展.....	(256)
思考题.....	(259)

第十三章 现代决策辅助手段.....	(260)
第一节 决策的计算机支持.....	(260)
第二节 决策支持系统.....	(264)
第三节 决策专家系统.....	(267)
思考题.....	(271)
结语 现代管理决策理论与实践进展.....	(272)
参考文献.....	(275)

第一篇 现代管理决策基础

第一章 管理决策概述

第一节 决策与管理

一、决策的含义

决策活动自古有之，然而决策作为管理学的特定概念，被引入管理科学，并没有很长的历史。本世纪 30 年代美国管理学者巴纳德 (C. L. Barnard) 等人首先把决策的概念引入管理理论，当时决策的概念只是被用来说明分权问题。决策的概念真正受到管理学界的重视，还是在 60 年代美国学者西蒙 (H. A. Simon) 等人创立了现代决策理论以后的事，从此决策成了管理科学体系的重要内容。

科学意义上的决策概念来自国外，其原意是 Decision-making 或 Decision，有做出决定的“过程”与“结果”两种含义，即我们通常理解的“做决定”或“做出的决定”。从过程的意义来讲，人们对决策历来有狭义与广义两种不同的理解，对决策的狭义理解

是指“拍板”，即对行动的最后选择与确定。管理学对决策的理解是广义的，它包含了解决问题的全过程，包括决策问题的提出与确立、确定决策目标、拟定决策方案、方案分析评价、最后选定方案等一系列环节所组成的整个过程，而且还包括方案实施与控制过程。因为管理者所关注的是如何通过决策的制定与实施的整个过程达到决策目的，解决决策问题。因此，决策是由一系列活动所组成的过程，是决策者根据其行动目的与条件对行动目标及其实现途径进行选择与确定并付诸实施的全过程。从结果的意义来讲，决策就是已经做出的决定，即已确定的行动目标与实现途径。管理决策既重视“结果”，又重视“过程”。因为决策的制定过程是以做出能够满意地解决决策问题的“决定”为目标的，而决策的实施过程又是“决定”实现的过程，所以“结果”既是“过程”的目标，又是解决决策问题达到决策目的的手段，而过程则是得到满意“结果”及“结果”得以实现的保证。“结果”是决策制定过程的结果，而其实现又依赖于实施过程，“结果”与“过程”是同一事物的两个方面。

二、决策与管理

决策是管理中最基本、最普遍的活动，同时又是最重要、最核心的活动。西蒙说：管理就是决策。这主要体现在以下几个方面：

(1) 管理中决策无处不在，无时不有。美国学者马文曾做过一项调查，他向一些单位的高层管理者提出如下三个问题：“你认为你每天最重要的事情是什么？”、“你每天在哪些方面花的时间最多？”、“在你履行你的职责时感到最困难的是什么？”，结果百分之九十以上的回答都是“决策”，可见外国管理者对决策的重视。事实上组织的高层决策仅仅是管理决策的特例，任何部门、任何层次的管理工作都离不开决策。从整个社会系统来讲，大到诸如坚

持走社会主义道路、搞社会主义市场经济、三峡水利工程的规划实施、一国两制的宏伟构想与港澳平稳回归等国家宏观政治、经济、社会事务的管理，小到企事业单位的管理，都是与大大小小的决策紧密相联系的；就一个企业或其他组织来讲，上至组织发展战略，下至班组管理，也都离不开决策。管理中决策无处不在，无时不有。我们不能想像任何没有决策的管理将如何进行下去。

(2) 决策是执行各项管理职能的基础。管理是组织的一种有目的的活动，这种活动能通过其职能来有效地获取、分配和利用组织的人力和其他资源，以达到其目的。管理有计划、组织、指挥、监督、调节等主要职能，这些职能任何一项的执行都离不开决策。计划就是对做什么、怎么做、由谁来做、什么时间做等问题的决定，组织是对机构与人员的职能、数量与沟通协调关系的规定与安排，这是决策制定的内容。指挥、监督、调节等从管理职能的角度来讲，更侧重于决策的执行过程，而执行过程恰恰是决策过程的重要组成部分。因而决策是执行各项管理职能的基础。

(3) 决策的制定是决定管理成败的关键因素。决策的制定是对行为的决定，它是管理行为与结果的直接来源。正确的决策指导正确的管理行为，从而取得预期成果，而错误的决策指导错误的管理行为，从而导致失败，造成损失。现代企业制度的推行，企业经营的商业化更使决策问题在企业管理中占有前所未有的突出重要地位，因为决策的正误可能关系到企业的生死存亡。正反两个方面的经验充分证明了这一点。事实上决策的制定成了决定管理成败的关键因素。因此西蒙认为，企业的成败不在于生产率是否提高，而在于决策是否正确。

(4) 决策贯穿于管理工作的始终。从某种意义上讲，管理工作无非就是“决定——执行——再决定——再执行”，如此循环反复的过程，从广义的管理决策概念来讲，这个“决定”与“执