

决策之难

WHY DECISIONS FAIL

[美] 保罗·纳特 著

15_个

重大决策失误案例分析

新华出版社

决策之难

[美] 保罗·纳特 著
刘寅龙 刁勇 冯桂媚 译

15个

重大决策失误案例分析

新华出版社

WHY DECISIONS FAIL

图书在版编目 (CIP) 数据

决策之难: 15 个重大决策失误案例分析 / (美) 纳特著; 刘寅龙等译. —北京: 新华出版社, 2003.12

ISBN 7-5011-6438-X

I. 决… II. ①纳…②刘… III. 决策—案例分析 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 107339 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2003-3460

Why Decisions Fail

copyright © 2002 by PAUL C. NUTT

This edition arranged with BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Simplified Chinese edition copyright ©

2003 by XINHUA PUBLISHING HOUSE

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字专有出版权属新华出版社

决策之难: 15 个重大决策失误案例分析

[美] 保罗·纳特 著

刘寅龙 刁勇 冯桂嫒 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

北京振宏福利印刷厂印刷

*

787 毫米 × 1092 毫米 1/16 20.25 印张 320 千字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6438-X/F·930

定价: 39.80 元

15 个重大决策失误案例

主题	做出的决策
欧洲迪斯尼乐园	把主题乐园定在巴黎附近
福特公司平托汽车	不修理危险的油箱
BeechNut 的婴儿食品丑闻	销售伪劣苹果汁
雀巢公司的婴儿奶粉	对第三世界国家进行的市场营销活动
丹佛国际机场	修建新机场
壳牌公司的石油平台处理	深海处理布伦特·斯帕尔平台
围攻韦科营地	攻击营地
桂格公司收购斯奈普公司	收购斯奈普公司

15 个重大决策失误案例

主题	做出的决策
修建大联盟比赛体育馆	为体育馆寻求税收支持
望远镜协会(芝加哥, 俄亥俄州立大学)	建造天文望远镜
美利坚花卉展	举办花展
纽约市的停电	均衡供电
轻轨	用税收支持公共交通系统
挑战者号航天飞机	采用低温发射
巴林银行	进行未经批准的商品期货交易

序 言

决策失败不是人们愿意看到的，尤其是那些完全因缺乏经验而招致重大损失的决策更让人感到恐惧。本书揭示了导致决策失败的种种原因，对决策者应如何防止这种情况的出现做了详细地说明。

20多年来，我一直在研究决策者的决策过程，希望能够创作这样一本书：告诉人们在决策过程应该有所为、有所不为，以及为什么这样做的书。在研究中让我感到非常震惊的是——决策几乎占去了组织和决策者近一半的时间。在这个过程中，巨额资金被白白地浪费，但组织却未能从中受益。失误的原因可以归结为决策过程中经常出现的三种错误和七个诱因，正是由于它们的存在，才使决策者常常陷入无法自拔的陷阱。避免这些错误、避开这些陷阱无疑将有助于降低失败的几率。所有勤于思考的管理者、管理专业的学生，以及那些为管理者出谋划策的人都将发现，这20多年来的研究成果肯定会对他们有所帮助。本书有着非常广泛的读者群，无论对营利性组织，还是对非营利性组织；无论是初出茅庐的新手，还是已经在职的中、高层管理者；无论是渴望加入这一行列的人，还是那些已经身在其中的行家，都是本书指导的对象。对于那些从事管理学教育或是攻读管理硕士学位——诸如 MBA、MHA、MPA 的学生来说，本书也会使他们的研究受益匪浅。

本书与我们在目前市场上所见到的许多畅销书迥然不同。本书研究成果所涉及的范围极其广泛。为了证明所提出的结论，我先后搜集和分析了各种组织高层管理者制定的 400 多个决策。这些决策涉及的时间跨

度长达 20 多年，涵盖的对象包括来自美国、加拿大和欧洲的众多私人组织、公共组织以及非营利性组织。为进一步增强这些观点的真实性和说服力，我把本书的研究对象主要限制在高层管理者在决策过程中经常遇到的那些重大问题上。为了增加可信度，这些研究突出了这些决策涉及的是真实人物，以及他们的真实经历。这些决策包括许多高层管理者在决策过程中经常面对的选择——对产品、价格和市场、内部操作、人事政策、技术来源、并购后的组织再造以及控制系统等方面的抉择。在这些大量的实例中，我精心挑选了 15 起让组织惨重失败的著名案例来阐明本书的要点。这些案例生动翔实地剖析了一些原本错误以及一些完全有可能避免的失败决策。序言将简单列举一些决策失败的案例。

在决策制定过程中，我们必须根除那种认为决策制定过程充满奥妙的荒谬想法。我们绝不应该把决策的失败归咎于无法控制的外部环境，例如消费者经常变化的消费习惯，而应该理智地分析导致失败的根本原因，因为正是这些失误诱使那些毫无防范的决策者陷入困境。严重的错误往往是由于采用了一些很容易招致失败的决策手段，或者说决策策略。在我们分析的案例中，三分之二的决策使用了这些易于导致失败的策略。而另一些决策者则具有创新的思想，他们运用了一些与日常司空见惯的决策手段截然不同的策略，如问题解决法。本书向读者提供了最佳的实践策略，以及如何用这些策略取代那些经常让管理者后悔不已的方法。失败还有可能来源于这些策略的使用顺序和侧重点。大多数决策者总是习惯于他们采用的策略在经济上的合理性——也就是说，事物本身的成本，而其他一些决策者却有可能更注重社会效应的合理性。本书将向您展示如何在决策过程中把经济利益和伦理道德有机地融合在一起，如何把政治因素与逻辑、道德因素有机地结合起来，当市场经济误导你的时候，你应该如何利用其有利的一面。

本书将详细论述决策制定的各个阶段可能涉及到的每一种策略。在我们的分析中，每一个阶段将按照最优次序逐步展开。本书从一个失败的决策案例开始，继而讨论了什么是错误的决策，分析了错误的原因，

并以此为契机揭示了错误决策的根源，最后提供了可以纠正的措施。然后提出若干已经被实践检验的合理策略，讨论了它们的成功之处以及如何应用于决策制定过程中。

本书的第一章介绍了三种最容易招致失败的决策错误：仓促的判断、资源的滥用和采用易导致失败的策略。对于每一种错误，我们都会用五个决策失败的例子加以阐述，让读者更具体地认识和了解：欧洲迪斯尼公司的乐园选址、新的丹佛国际机场、雀巢婴儿食品的市场营销、福特“平托”型汽车的被迫召回和 BeechNut 苹果汁不合时宜的产品展示。

第二章提出了三种错误，并让我们看到它们所设下的陷阱是如何让不称职的决策者陷入泥潭，而成功者又是如何机警地避开。本章用欧洲迪斯尼、DIA、雀巢、平托和 BeechNut 公司的决策失败案例阐明了七种陷阱是如何诱使决策者束手就擒。接下来的各章将详细讨论每一种陷阱的形成过程。

第三章讲述了两类决策制定过程——一种走向成功，另一种遭致失败。“源于空想”的决策方法很容易导致失败。而“源于发现”的决策方法使成功的机会提高 50%。本章引用了五个决策失败的案例，说明这些陷阱如何迫使决策者从发现过程转向不自觉的空想过程，以及为什么决策者一旦身陷其中就很难自拔。

第四章重点探讨了由于对权利的误解而产生的陷阱。壳牌公司对布伦特·斯帕尔与韦科公司的围攻事件的处理表明，对权利的误解常常是造成决策失败的导火线或“行为动因”。每一个决策都有许多貌似合理的行为动因。精明的决策者总能为自己的行为找到一个合理的动因，从而使自己不必陷入政治和伦理道德陷阱。

第五章通过两个案例——桂格公司对斯奈普的仓促采购与为吸引大联盟职业棒球队而兴建的国家体育场——阐述了与这些陷阱相随相伴的社会和政治阻力是如何限制着人们的行为。在决策实施过程中，决策者完全有可能通过精心选择合理的策略，来驾驭因某一项决策所诱发的各

种社会和政治力量，从而最终避开这些陷阱。

第六章论述了一种常常令人感到难以琢磨、同时又无法理解的逻辑陷阱：缺乏明确的方向。本章通过一所重点大学制定加入天文协会的决策，说明了目标不明确有可能带来的威胁。我们将在本章向读者介绍如何在决策制定过程中进行目标定位的策略。

第七章借助美国花神公司的决策失败案例，阐述了因缺乏调查研究和创新意识而产生的陷阱。本章所提供的策略，有助于帮助读者在调查研究工作中处理不理智的决策，通过用自己的调查研究来摆脱不切实际的幼稚思维而趋于理性。

第八章讨论了由于对风险评价不当甚至忽视风险而形成的陷阱。纽约市的断电事故说明了在紧急情况下制定决策时出现的风险评价不当以及对风险的视而不见的情况。这个案例及本书中所提及的其他案例都阐明在选择过程中应该如何预测风险，并对风险进行合理的评价。

第九章讨论了由于忽视道德问题而造成的陷阱。本章通过一家大型轻轨运输公司的案例说明了道德伦理的窘境——一个由于投资权、受益权和决策权互不匹配所导致的窘境。提供了一些如何回避这些有可能造成道德困境的“对-错”“对-对”选择的策略。

第十章介绍了因缺乏学习能力而形成的陷阱以及如何回避这种陷阱的方法。巴林银行的丑闻向我们阐述了一些阻碍学习的障碍及其出现的原因，告诉我们应该如何处理这些问题。本章向读者提供了一种有效的策略，帮助读者在决策过程中克服这些由许多组织无意中造成的抑制学习的防御性文化。

第十一章对前几章提及的案例进行了全面的总结，指出了其中的教训，提出了八个可以增加未来决策过程成功概率的步骤。

附录1简要总结了作者已经进行的研究项目、所研究的要素以及研究中所采用的方法。为增加结论的说服力，各章均在不同程度上引用了这些研究成果，在引用的同时还提供了数据库中相应的决策案例目录。附录2为第八章中所提及的风险测定提供了更完整的处理方法和数据。

我希望能够通过本书帮助领导者及那些有志于成为领导者的人们提高自己的决策水平，提高他们在工作中的取得成功的几率。为了实现这个目标，我更希望这本书能成为决策者以及那些即将毕业或正在从事管理学教育的人们案边不可缺少的助手。

目 录

序 言	(1)
第一章 导致决策失败的错误	
错误	(4)
1. 易于导致失败的决策方法	(5)
2. 缺乏缜密考虑的投入	(6)
3. 执迷不悟的投资	(7)
学习失败的原因	(9)
欧洲迪斯尼乐园的选址决策	(13)
福特平托汽车的油箱爆炸事件	(17)
BeechNut 公司及其伪劣苹果汁	(19)
雀巢婴儿奶粉的市场营销	(21)
丹佛国际机场	(24)
第二章 捕获决策者的陷阱	
陷阱	(28)
1. 无法协调各种要求	(28)
2. 无法控制决策产生的压力	(35)
3. 目标模糊	(37)
4. 有限的研究和缺乏创新	(39)
5. 错误地运用评估	(40)

- 6. 忽视道德问题 (42)
- 7. 缺乏有效的学习 (44)

第三章 决策制定过程——走向成功或招致失败

- 决策阶段 (47)
 - 了解要求 (48)
 - 确立目标 (49)
 - 发现并揭示真正的想法 (49)
- 令人瞩目的过程类型 (51)
- 转向思维强迫接受的过程 (60)
 - 关注政治和社会问题 (63)
- 评估决策 (65)

第四章 实践偏离既定要求形成的陷阱

- 实施行动的动因 (69)
- 壳牌公司对布伦特·斯帕尔石油平台的处理 (71)
- 围攻韦科 (77)
- 被歪曲的要求 (83)
- 造成要求陷阱的错误 (85)
- 错误要求的由来 (87)
- 对要求实施控制 (91)
 - 参与者 (92)
 - 应该考虑哪些利害关系人的观点 (92)
 - 为什么需要关键性小组 (93)

第五章 失控的社会与政治阻力造成的陷阱

- 影响正确决策的障碍 (98)
- 桂格公司收购斯奈普公司 (100)

国家体育场的税款支持	(105)
导致决策失败的实施策略	(109)
说服	(110)
命令	(111)
这些错误如何形成决策中的陷阱	(113)
措施	(117)
干预	(117)
参与	(118)

第六章 方向误导形成的陷阱

天文望远镜协会	(124)
失败决策中所使用的目标设定策略	(128)
思维策略	(129)
问题策略	(131)
制造误导陷阱的错误	(131)
寻找目标	(136)
列出一个详细的目标清单	(136)
选择目标	(138)

第七章 限制研究和缺乏创新形成的陷阱

美利坚花卉展	(143)
现成的想法取代了研究	(149)
更好的研究方法	(156)
综合性基准	(157)
反复征求意见	(158)
创新	(159)
寻找创新方案	(160)
安全空间	(161)

WHY DECISIONS FAIL

新空间	(164)
团队管理	(165)
多重视角	(165)
对失败的研究	(167)
处于支配地位的组织角度	(167)
处于支配地位的个人角度	(169)
处于支配地位的技术角度	(170)
寻找创新的思想	(173)

第八章 误用评估的陷阱

评估方案的优点	(176)
最佳的实践措施	(177)
避免的策略	(178)
对决策产生的不确定风险加以控制	(184)
纽约市的灯火管制	(185)
估计风险	(191)

第九章 道德陷阱

道德问题是如何产生的	(211)
城市交通中再次出现轻轨	(211)
轻轨项目中的道德问题和其他错误	(217)
道德标准是如何被抛弃的	(218)
自我放纵	(219)
骄傲自满	(221)
自我保护	(222)
自欺欺人	(223)
从道德立场出发进行道德争论所设下的陷阱	(226)
道德的合理性	(228)

遏制那些忽视道德标准的动机	(229)
---------------------	-------

对成本、收益和特权的协调	(231)
--------------------	-------

第十章 学习陷阱

不良诱因	(241)
------------	-------

自卫行为	(243)
------------	-------

可讨论性	(244)
------------	-------

巴林银行的倒闭	(244)
---------------	-------

根除不良诱因	(249)
--------------	-------

推理的步骤	(253)
-------------	-------

后见之明的偏见	(259)
---------------	-------

航天飞机灾难	(260)
--------------	-------

第十一章 经验:避免错误和陷阱

保持以问题为中心	(266)
----------------	-------

评估调查	(267)
------------	-------

洞察力传统	(267)
-------------	-------

明智地使用资源	(269)
---------------	-------

遵循正确的方法	(270)
---------------	-------

评估备选方案	(273)
--------------	-------

抵制道德质疑	(274)
--------------	-------

了解失去的机会	(274)
---------------	-------

经验总结	(275)
------------	-------

附录 I 决策研究项目	(278)
-------------------	-------

附录 II 估算风险	(288)
------------------	-------

第一章

导致决策失败的错误

造价不菲而参观者却寥寥无几的伦敦千年穹顶，以及凡士通（Firestone）公司的劣质轮胎召回事件，使决策失败的话题成了人们讨论的焦点。为了迎接新千年的到来，穹顶于2000年1月1日正式对外开放，人们曾一度乐观地认为，为了获得超前的享受，亲身感受这个富丽堂皇的高科技工程，公众绝对不会吝惜口袋里的钞票。然而，纷争和矛盾马上就让这场天花乱坠的宣传销声匿迹了。前保守党政府首先提出了建造千年穹顶的想法，工党领袖布莱尔执政伊始欣然采纳了这个建议，他称这项工程为“信心战胜嘲讽，勇敢战胜平庸的胜利”。而其他人士对此却持有不同的看法。事实胜于雄辩，穹顶仅仅开放几周，就成了令整个国家感到头疼的一件事情。保守党和工党相互指责，为到底应该由谁来承担责任的问题互不相让。评论家们更是得势不饶人，他们极其尖锐地指责了此事，认为建造此项工程完全是一个愚蠢、无聊和不负责的决定，同时对25英镑的高价入场费也提出了强烈批评。穹顶包括16个分区，通过交互式的技术和现场展示创造了一个多元主题相互结合的混合展区，但是评论家们认为，这些技术和方法根本没有有机地结合在一起，缺乏应有的哄动效应。更糟糕的是，千年穹顶自开放以来，几乎无人问津。最初预计参观人数为1200万人，实际上却未超过450万，而且很多人还是持折价票入场参观。工党执政期间为这个项目投入了78500万英镑，为维持项目的正常运转又额外追加了17500万英镑。这种情况让政府高层大为震惊，也让布莱尔以及其他穹顶项目的支持者，包括英国航

空公司的前总裁，各主要银行和地方电视公司的高层官员名誉扫地。由于出现了巨额的财政赤字，穹顶在开放一年后被迫关闭，与此同时，人们又迎来了另一个狂热的庆典，而且是新千年的真正到来。破产后的穹顶项目出资人计划推平这个让他们痛心疾首的杰作，然后在这个泰晤士河边最醒目的位置上建造其他建筑。

在遭受了1100场事故、57次诉讼和119人死亡之后，凡士通公司不得不召回了650万只正在热销的辐板式轮胎。国会和其他机构的批评者一直在追问，“为什么用这么长的时间才决定召回这些轮胎？”在最初进行的几次庭审中，凡士通公司还没来得及提交测试结果报告和雇员证词，就承担了9000美元的罚款。实验报告表明，这些被大量用于福特公司的当家产品——越野跑车和四轮驱动越野车上的轮胎，其胎面在使用时常常会像香蕉皮一样脱落，致使汽车在快速行驶中发生转向或颠覆。高温、高速以及轮胎的自然膨胀进一步增加了驾驶危险。即使是这种轮胎最大的用户、凡士通公司长期的战略合作伙伴——福特汽车公司不久也开始抱怨不已。福特公司官员承认，公司已经了解到发生在南美洲的轮胎胎面脱落事故，但是，他们认为责任应该归咎于凡士通公司一直拖延召回。凡士通公司官员承认，轮胎中的附加尼龙带是不合适的，但是他们又声称，这种产品完全是按照福特公司提供的规格生产制作的。凡士通公司的官员还进一步指出，福特公司的“探索者”和“远征者”两款车型的使用手册建议轮胎压力低于凡士通公司推荐的压力，这应该是造成轮胎出现故障的主要原因。然而，局势还在继续恶化。不久，事故数量就超过了6000起，死亡人数上升到174人，受伤者也上升到700人，此时，福特公司与凡士通公司的争执也日趋白热化，而且双方也不再有所顾忌，开始进行公开的相互攻击。为了抢先于福特公司，凡士通公司断然中断了与福特公司近一个世纪的供应商关系。福特公司在第二天就迅速做出反应，宣布召回另外1300万辆装有凡士通轮胎的车辆，总成本达到30亿美元。评论家们对国家公路运输安全管理委员会（National Highway Transportation Safety Administration - NHTSA）对福特和凡士通