

# 决策文化学

——企业成功决策方略



李振福 编著  
吕 靖 主审



大连海事大学出版社

# 决策文化学

——企业成功决策方略

李振福 编著

吕靖 主审

大连海事大学出版社

© 李振福 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

决策文化学: 企业成功决策方略 / 李振福编著. — 大连: 大连海事大学出版社, 2009.2

ISBN 978-7-5632-2287-2

I. 决… II. 李… 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 (2009) 第 015355 号

大连海事大学出版社出版

地址: 大连市凌海路 1 号 邮编: 116026 电话: 0411-84728394 传真: 0411-84727996

<http://www.dmupress.com>

E-mail: cbs@dmupress.com

大连华伟印刷有限公司印装

大连海事大学出版社发行

2009 年 2 月第 1 版

2009 年 2 月第 1 次印刷

幅面尺寸: 140 mm × 203 mm

印张: 5.25

字数: 139 千

印数: 1~1000 册

责任编辑: 姜建军

版式设计: 晓江

封面设计: 王艳

责任校对: 沈荣欣

ISBN 978-7-5632-2287-2

定价: 10.00 元

## 内容提要

决策无处不在。决策不但需要从科学的角度不断探求正确的方法，而且需要从文化的角度研究如何正确决策。

本书在提出决策文化学的基础上，依次介绍了影响决策的文化因素、决策思维文化、定性决策技术文化、定量决策技术文化、决策行为文化等内容；阐述了决策文化的概念、定性和定量决策的主要方法等内容；讨论了决策行为文化中的理性决策与决策行为的相悖效应和群体决策极化现象等。

本书着力引导企业管理者建立科学的决策思维，使其在工作实践中能够很好地遵循决策文化理念，成功决策，科学实践，和谐发展。

# 前 言

科学决策问题日益受到人们的重视。任何一个国家、一个地区、一个企业要前进、要发展，时时刻刻都会遇到各种各样的问题，需要作出相应的决策。而决策的正确与否往往关系着事业的兴衰存亡。正确进行决策对家庭或个人来说，同样具有重要意义。

科学决策需要决策者对客观条件的变化进行正确分析，也需要决策者具有正确的决策习惯。就决策本身来说，在很大程度上它是决策者文化模式和决策习惯的产物。鉴于这一理解，本书对决策文化进行了深入研究。

本书共分六章。第一章主要阐述决策文化的概念、决策文化研究的内容和意义等；第二章主要介绍影响决策的文化因素；第三章主要介绍决策思维文化的主要模式，包括创新思维、逆向思维、系统思维等；第四章和第五章主要是对决策技术文化内容的阐述，分别对定性决策技术文化和定量决策技术文化进行了介绍和研究；第六章主要讨论了决策行为文化的相关现象。

成功地制定和实施企业决策是企业卓越管理最可靠的保证。本书的目的在于通过决策文化的介绍和研究，使企业管理者学会制定各种决策的方法并成功地实施已经制定的决策；同时，培养

企业管理者决策思维能力。

本书的出版得到了大连海事大学的大力资助。本书在撰写过程中，参考了许多国内外相关资料，部分章节还直接引用了参考资料的案例，本书的完成离不开他们的研究成果。在此，由衷地向他们表示谢意。另外，编者的博士后合作导师杨忠振教授及大连海事大学交通运输管理学院其他老师也给予了无私的帮助和指导，大连海事大学交通运输管理学院院长、著名管理学家、博士生导师吕靖教授对本书进行了严格审阅，在此深表感谢。

决策文化涉及的知识面广泛，发展迅速。由于编者水平有限，加上查阅论文、资料、调查研究不够，书中错漏之处在所难免，恳请广大同行、企业管理者和读者批评指正，也欢迎您对本书中的论述、观点和写作方法提出宝贵意见。

编者的电子邮箱：[lizhenfuwangzhuo@yahoo.com.cn](mailto:lizhenfuwangzhuo@yahoo.com.cn)

**编 者**

2008年11月

# 目 录

<b>第一章 绪 论</b> .....	1
第一节 决策与决策程序.....	1
第二节 决策文化.....	10
第三节 决策文化的研究意义.....	12
第四节 决策文化的研究内容.....	12
思考题.....	13
<b>第二章 影响决策的文化因素</b> .....	14
第一节 决策者的个性.....	14
第二节 心理因素.....	16
第三节 信息因素.....	17
第四节 文化模式.....	20
第五节 道德框架.....	27
第六节 组织结构.....	29
思考题.....	38
<b>第三章 决策思维文化</b> .....	39
第一节 创新思维.....	39
第二节 逆向思维.....	42
第三节 箍桶思维.....	45
第四节 想象思维.....	48
第五节 发散思维.....	51
第六节 超越思维.....	55
第七节 系统思维.....	57
思考题.....	64

<b>第四章 定性决策技术文化</b> .....	65
第一节 鱼刺图.....	65
第二节 流程图.....	66
第三节 想法图.....	68
第四节 PEST分析.....	69
第五节 SWOT分析.....	72
第六节 情景规划.....	77
第七节 德尔菲法.....	79
第八节 头脑风暴法.....	83
第九节 哥顿法.....	85
思考题.....	86
<b>第五章 定量决策技术文化</b> .....	87
第一节 确定型决策的定量方法.....	87
第二节 非确定型决策的定量方法.....	89
第三节 风险型决策的定量方法.....	96
第四节 马尔科夫决策.....	112
第五节 多目标决策.....	121
思考题.....	125
<b>第六章 决策行为文化</b> .....	126
第一节 确定性效应.....	127
第二节 相似效应.....	130
第三节 参照点效应.....	133
第四节 因果效应.....	135
第五节 背景效应.....	140
第六节 不确定性效应.....	143
第七节 群体决策极化.....	148
思考题.....	158
<b>参考文献</b> .....	159



## 第一章 绪论

决策是一种技艺，既有科学性也有艺术性。决策也是一种文化，它是人们在生产生活中养成的分析问题和解决问题的习惯。

一个人、一个组织乃至一个国家都离不开决策。个人的决策关系到个人的成败得失，组织的决策关系到组织的生死存亡，国家的决策关系到国家的兴衰荣辱。然而，一个人或一个群体决策产生的后果，完全符合预期要求的情况是很少的，总是或多或少地偏离原来的设想，甚至有截然相反的情况。高明的决策者也只能是在重大决策问题上不出现大的偏离，缩小这种偏离正是决策研究的目的和动力所在。

### 第一节 决策与决策程序

#### 一、决策的含义

什么是决策？美国著名的经济学家赫伯特·A·西蒙指出：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”

美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分。狭义的决策是在几种行为方针中作出选择；广义的决策还包括在作出选择之前必须进行的一切活动。”

管理学教授里基·格里芬在《管理学》中指出：“决策是从两个以上的备选的方案中选择一个的过程。”

周三多教授的定义是：“所谓决策，是指组织或个人为了实现某种目标而对未来的一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整的过程。”

有关决策的定义，还有很多不同的描述。但是，随着科学技术的发展，人们对现代决策越来越趋于这样的共识：决策是组织为了达到某一目标、目的或企图，在众多方案中选择一个最优的方案或途径，并加以实施的过程。

理解决策的含义必须把握以下几个要点：

- (1) 决策总是为解决某一问题作出的。
- (2) 决策是为达到确定的目标，没有目标就没有方向，也无从决策。
- (3) 决策是为了正确行动，不准备实践，用不着决策。
- (4) 决策是从多种方案中作出的选择，没有比较，就没有选择，也就没有决策。
- (5) 决策是面向未来的，要作出正确的决策，就要进行科学的预测。

## 二、决策的类型

### 1. 按决策重要程度分类

按决策的重要程度划分，可以把决策分为战略决策、管理决策和业务决策。

战略决策是所有决策中最重要，主要涉及组织的大政方针、战略目标等重大事项的决策活动，是有关组织的全局性的、长期性的、关系组织生存和发展的根本性决策。

战略决策一般需要经过较长时间才能看出决策后果，所需解决的问题复杂，决策过程所需考虑的环境变化性较大，往往并不过分依赖复杂的数学模型及技术，定量分析和定性分析并重，对决策者的洞察力、判断力有很高的要求。

在战略决策中，找出关键问题并利用复杂计算更为有效。因此，必要时，可以借助组织外部人员（如咨询顾问等）对战略性决策方案进行设定和分析。

管理决策是组织在内部范围贯彻执行的决策，属于执行战略决策过程

中的具体决策。管理决策旨在实现组织内部各环节活动的高度协调和资源的合理利用以提高经济效益和管理效能。

业务决策, 又称执行性决策。主要涉及组织中的一般管理和工作的具体决策活动, 直接影响日常工作效率。

## 2. 按决策的性质分类

### (1) 确定型决策

这类决策问题只可能出现一种确定的自然状态。每个行动方案在这唯一自然状态下的结局是可以计算出来的。确定型决策问题是一种逻辑上的比较简单的决策, 只需从所有备选方案中, 根据每个方案的结局, 选择一个最好的即可。

确定型决策问题必须具备如下 4 个条件:

- ◇ 存在着决策者期望达到的目标;
- ◇ 只存在一个确定的自然状态;
- ◇ 具有两个或两个以上可供选择的行动方案;
- ◇ 不同行动方案在确定的自然状态下的损益值可以定量地估算出来。

在实际问题中, 确定型决策问题并非像上述那样简单。尤其当行动方案为数较多时, 就很难直观地找出最优方案, 因此必须借助于优化技术求解。

### (2) 风险决策

风险决策亦称统计型决策。这类决策问题在决策过程中可以出现多种自然状态  $\theta_i (i = 1, 2, \dots, m)$ , 每一个行动方案在不同自然状态下有不同的结局, 且能预先估计出各个自然状态出现的概率  $P(\theta_i) (i = 1, 2, \dots, m)$ 。决策分析的重要讨论对象是风险型决策, 构成风险型决策问题应具备如下 5 个条件:

- ◇ 存在决策者期望达到的决策目标;
- ◇ 存在两个或两个以上不以决策者的意志为转移的自然状态;

- ◇ 存在两个或两个以上可供决策者选择的行动方案；
- ◇ 不同行动方案在不同自然状态下的损益值均可定量地估算出来；
- ◇ 在各种自然状态中，未来究竟出现哪一种自然状态，决策者无法肯定，但可在事先通过一定的方法或手段得到必要的信息。

### (3) 非确定型决策

这类决策与风险型决策一样，在决策过程中可以出现多种自然状态。但这类决策问题中不能预先估计出各自然状态出现的概率，它是一种没有先例的、没有固定处理程序的决策。

### 3. 按决策的规范性分类

按决策的规范性分类，可把决策分为程序化决策与非程序化决策。

组织中的问题可被分为两类：一类是例行问题，另一类是例外问题。

例行问题是指那些重复出现的日常的管理问题，如管理者日常遇到的产品质量、设备故障、现金短缺、供货单位未按时履约等问题。

例外问题则是指那些偶然发生的，新奇的、性质和结构不明的、具有重大影响的问题，如组织结构变化、重大投资、新产品开发、重大政策的制定等问题。

#### (1) 程序化决策

程序化决策是针对例行的、重复出现的活动而言的。由于问题是重复出现的，因此有决策的先例。管理者仅需按别人在相同情况下所做的那样去做，从而形成一定的程序、处理方法和标准等。

决策可以程序化到呈现出重复和例行状态，可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序，以致每当它出现时，不需要重复处理他们。确定型决策、业务决策和大部分管理决策均属此类。

对于这类决策问题，只要获得所需的信息，就可按规定的程序进行决策。决策分析中主要讨论这类决策问题，它们大多数可用数量化方法解决。

## (2) 非程序化决策

非程序化决策是针对例外问题,这类问题是偶然发生的,或者第一次作出决策,无先例可循。非程序化决策需要考虑内外部条件变动及其他不可量化的因素,这类决策正确与否,决策效果如何,往往取决于决策者的首创精神、经营管理者的气魄和决策方法的科学性。

### 4. 按决策的主体划分

从决策的主体看,可把决策分为集体决策与个人决策。集体决策是指多个人一起作出的决策,个人决策是指单个人作出的决策。

个人决策的主要特征是管理者个人行使方案决断权,而不考虑在决策过程中是否有群体参与;集体决策的主要特征就是群体中的每个人都行使决断权,而不考虑个人在决策过程中的参与程度。

### 5. 按决策的起始点分类

从决策的起始点看,可把决策分为初始决策与追踪决策。

初始决策是零起点决策,它是在有关活动尚未进行,环境未受到影响的情况下进行的。

随着初始决策的实施,组织环境发生变化,这种情况下所进行的决策就是追踪决策。

## 三、决策要素

### 1. 决策的基本要素

#### (1) 决策主体

决策主体或决策者(Decision Body):作出决策的个体或个体的集合称为决策主体。实际上,很少有决策是单个主体在完全不考虑其他人观点的情况下作出的,即使一个组织的正式规程表明个人具有独立决策的权力,那他也通常要搜集利益相关群体的观点,而且也要得到其他个人和团体的同意或

默许。当需要考虑其他管理者的观点时，他们就成为决策主体的一部分。很明显，这隐含着决策主体的所有成员对某项决策的影响力是不一样的。

决策主体按能否独立作决策分为：独立决策结构（单个决策主体、理性决策主体、行为决策主体）；委员会决策（有主席或无主席）和主从递阶决策结构。

组织的目标通过决策主体的决策而转化为行动和行为准则。这说明决策主体内的个人不仅作出选择，而且在作出决策应达到什么目标方面也发挥着重要作用。

### （2）初始状态空间

决策者进行决策时必然处在一种客观的现实世界中，我们把它称为初始状态空间。这种由不以决策者的意志为转移的客观因素所构成的集合，称为初始状态空间ISS：用 $x=(x_1, x_2, \dots, x_n)$ 表示某个可能的初始状态。这些可能的初始状态的全体构成了一个初始状态空间 $X=\{x\}$ （Initial State Space—ISS）。

### （3）预期状态空间

决策者进行决策时必然要面对未来众多预期，这样就会形成预期状态空间，目标状态空间ESS：用 $y=(y_1, y_2, \dots, y_n)$ 表示某个可能的目标状态，这些可能的目标状态的全体构成了一个目标状态空间 $Y=\{y\}$ （Expected State Space—ESS）。

### （4）损失函数空间

一般，从初始状态空间的某初始状态到预期状态空间的某一预期状态会有许多路径，也称为决策各择方案（Decision Option），各种路径距离如何度量？从收益的角度还是从损失的角度？如果从损失的角度考虑，我们把所有的度量的函数组成的集合称为损失函数空间或机会成本函数空间，否则称为收益函数空间。

### （5）决策意境（Context）或决策环境、决策背景

## 2. Wald ( 华尔德 ) 统计决策系统的决策要素

一般情况下, 为了研究方便, 人们总是假设决策主体是独立进行决策的, 而且假设环境变化不大或不太复杂, 尤其是在程序化程度较强的理性决策中, 决策主体和决策意境等因素可暂不考虑。这样就成为 Wald 提出的统计决策系统, 其组成要素是如下三个:

### (1) 状态空间

记为:  $Q = \{\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_m\} = \{\theta_i\}$ ,  $Q$  的元素  $\theta_i (i = 1, 2, \dots, m)$ , 叫做状态变量。

### (2) 决策空间

决策方案是有待人们进行选择的主观因素, 其集合叫做决策 ( 或策略、或行为、或行动、或方案、或活动 ) 空间。记为:  $A = \{a_1, a_2, \dots, a_n\} = \{a_j\}$ ,  $j = 1, 2, \dots, n$ ,  $A$  的元素  $a_j$  叫做决策变量。

### (3) 决策函数

在外界环境某种状态发生时, 决策方案实施后的损益值, 即利润问题所获取的收益值, 或成本问题所消耗的费用值, 记为  $v_{ij} = v(\theta_i, a_j)$ , 当状态变量离散时, 可以写成

$$V = (v_{ij})_{m \times n} = \begin{bmatrix} v(\theta_1, a_1) & v(\theta_1, a_2) & \cdots & v(\theta_1, a_n) \\ v(\theta_2, a_1) & v(\theta_2, a_2) & \cdots & v(\theta_2, a_n) \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ v(\theta_m, a_1) & v(\theta_m, a_2) & \cdots & v(\theta_m, a_n) \end{bmatrix}$$

表现形式可以为收益函数、损失函数或效用函数, 统称为决策函数。可记作  $V = v(\theta_i, a_j)$ , 常用决策矩阵的形式来表示。

### (4) Wald 统计决策系统

基于以上三个要素, 由状态空间  $Q$ , 决策空间  $A$ , 以及定义在  $Q$ 、 $A$  上的决策函数  $V$  共同构成一个系统, 称为决策系统。记作:  $D = D(Q, A, V)$ ,

决策问题可以通过决策系统来抽象。管理决策的目的,就是通过收集信息和情报,建立决策信息准确的决策系统,在决策系统中寻求满意方案 $a$ ,使得决策函数 $V$ 达到最优值。

#### 四、决策的程序

为使决策科学化,必须按照一定的程序进行决策。决策过程应该包括哪些步骤,目前尚无统一的结论。一般认为有六个基本程序,并且是一个动态的连续过程。

##### 1. 确定目标

决策目标是根据所要解决的问题确定的,即根据问题的现状、要求和解决的可能性提出决策所希望达到的结果。目标必须明确、具体、协调和可行。因此目标应具备三个特点,即目标值可以计量,实施目标有明确的责任,实现目标有时间规划。

确定目标要围绕战略总目标进行,并通过目标分解或进一步展开,根据条件逐次筛选。在许多决策问题中,目标往往不止一个,利润、时间、质量等都可能是决策所要求的目标。因此确定决策目标,需要有科学分析过程,且要主次恰当,统筹兼顾。

##### 2. 收集资料

决策过程是资料的搜集、处理、传递的过程。资料是决策的基础,是控制决策实施的依据,是检验决策是否正确的尺度。没有一定的资料既不能为决策作出定性分析,也不能作出定量分析,因而必须占有必要的资料。

决策中需要收集的资料不但要有历史和现状的资料,而且更重要的是要有预测资料。因为决策总是在未来执行的,如果对未来的趋势不了解或推测错误,就难免会造成决策失误。



### 3. 制订方案

在确定目标后，在分析收集资料的基础上制订决策方案。制订决策方案就是寻找实现决策目标的手段。为了实现目标，人们总是去追求最佳的手段，所以要拟出多种方案供比较和选择。制订备选方案时应满足以下要求：

(1) 整体详尽性，即备选方案应包括全部可能的方案，否则就不能保证所选择的是最优的；

(2) 相互排斥性，即不同方案之间必须有原则性区别，不能使甲方案的行动措施包括在乙方案之中，或者两个方案是解决同一问题的两个因素；

(3) 方案的可比性，即每一个方案都应该根据评价准则定量反映方案的效果，以便比较选择。

### 4. 方案选择

根据已选定的决策目标，从所有可供选择的方案中选择一个最佳方案，或者选择一个最满意方案。

### 5. 执行决策

决策方案的实施是决策的延续和具体化，并且是检验决策是否正确的基本环节。有时为了验证方案的可行性和可靠性，在方案选定以后需要进行一些局部试验。验证可行时，即可进入实施阶段，如果不可行，则要修正决策。

### 6. 追踪检查

由于决策是个动态过程，是在动态中逼近目标的，因此就必须对实施过程中的情况和结果不断、及时地追踪检查。所谓追踪检查，是把实施方案与实际执行情况进行对比分析，及时研究未能达到预期效果的原因，并采取相应的对策。

追踪检查是决策动态过程的反映，即决策→执行→再决策→再执行。