

宋锦洲 主编

JUECE GUANLI GAINIAN MOSHI YU SHILI

决策管理：概念、模式与实例

(第三版)



东华大学出版社

决策管理：概念、模式与实例

（第三版）

宋锦洲 主编

东华大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策管理:概念、模式与实例/宋锦洲主编.-3版.-上海:
东华大学出版社,2014.1

ISBN 978-7-5669-0450-8

I. ①决… II. ①宋… III. ①决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第015624号

责任编辑 吴川灵

封面设计 雅 风

决策管理:概念、模式与实例 (第三版)

宋锦洲 主编

东华大学出版社出版

(上海市延安西路1882号 邮政编码:200051)

新华书店上海发行所发行 江苏省句容市排印厂印刷

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:18.75 字数:367千字

2014年1月第3版 2014年1月第1次印刷

印数:0 001-3 000

ISBN 978-7-5669-0450-8/C·012

定价:38.00元

序 言

这本书的序，我想从一则故事说起。美国通用电气公司是一家集团公司，1981年杰克·韦尔奇接任总裁后，认为公司管理太多，而领导得太少，“工人们对自己的工作比老板清楚得多，经理们最好不要横加干涉”。为此，他实行了“全员决策”制度，使那些平时没有机会互相交流的职工、中层管理人员都能出席决策讨论会。“全员决策”的开展，克服了公司中官僚主义的弊端，减少了繁琐程序。实行了“全员决策”，使公司在经济不景气的情况下取得巨大进展，他本人被誉为全美最优秀的企业家之一。

这个事例告诉我们，决策管理对于一个组织的发展具有决定性的作用。对于领导者来说，决策是一门艺术和手段；对于一个组织来说，决策是其发展的推动力；对于组织中的个体来说，决策是一种导向，指引着组织个体为了共同的愿景而奋斗。

决策管理是一种实践中急需的理论，建立这一门学科，加强这方面的理论建设，是非常必要的。因此，我为这本《决策管理：概念、模式与实例》的出版而感到高兴，也为青年作者这种潜心笔耕、努力探索和创新精神所鼓舞。

当读者手持这本《决策管理：概念、模式与实例》时，便会发现本书内容丰富，引人入胜，文字生动，深入浅出，贯通中西，令读者眼界大开。其最突出的一些特点是作者将决策管理理论与组织管理实践相结合，结合实例对决策管理的各种方法进行了介绍，紧跟时代趋势，观点新颖，有很强的借鉴性。本书还对兰德决策与麦肯锡决策进行了梳理与阐述，为读者了解世界顶尖级决策咨询公司的决策管理提供了一个很好的窗口。另外，本书行文风格活泼诙谐而不失严谨，即有易于欣赏的可读性，且兼有严谨教材的学术性，由此可见作者完成本书撰写的认真态度。

决策管理涉及的方面广泛，相关理论有待于继续深入的研究，在这篇短序中没有必要提及，也不可能对全书或某些章节的观点作出评价。

尽管部分内容有待继续完善，值得进一步研究。毋庸置疑，这本书的撰写及东华大学出版社独具慧眼地将其出版，将为对我国决策管理的研究作出一点贡献。

陈爱平

于华师大丽娃河畔

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 决策管理概述	(1)
第二节 决策的基本要素与分类	(7)
第三节 决策的原则与程序	(19)
第四节 决策管理的研究对象与方法	(31)
第二章 决策理论与模式	(35)
第一节 决策理论与模式概述	(35)
第二节 决策理论的基本模式	(39)
第三章 决策管理与组织结构	(60)
第一节 传统组织结构模式与决策管理	(60)
第二节 新型组织结构与决策管理	(67)
第三节 组织结构发展趋势及其决策效率 ——以酒店组织结构创新为例	(75)
第四节 组织结构扁平化对决策管理方式的影响	(79)
第五节 决策管理的权变理论	(80)
第四章 决策管理与组织文化	(86)
第一节 组织文化	(86)
第二节 组织文化与决策管理	(92)
第三节 决策管理东方文化模式	(105)
第五章 决策者的认知与心理	(111)
第一节 认知理论	(111)
第二节 判断失误及其心理机制	(115)
第三节 决策心理效应	(123)
第四节 决策的心理陷阱	(131)
第五节 决策中的心理压力	(135)
第六章 决策风格与决策思维	(141)
第一节 决策风格	(141)
第二节 决策思维	(156)

第七章 个体决策与群体决策 (173)

 第一节 个体决策与群体决策概述 (173)

 第二节 群体决策的影响因素与行为特征 (176)

 第三节 群体决策过程 (183)

 第四节 个体决策与群体决策优势与劣势比较 (184)

 第五节 群体决策的方法 (190)

 第六节 群体决策的技术支持 (195)

第八章 决策分析方法 (200)

 第一节 确定型决策方法 (200)

 第二节 不确定型决策方法 (204)

 第三节 风险型决策方法 (223)

第九章 兰德决策 (238)

 第一节 兰德及其管理经验 (238)

 第二节 兰德理性决策 (241)

 第三节 兰德问题分析 (246)

 第四节 兰德决策分析 (253)

第十章 麦肯锡决策方法 (265)

 第一节 麦肯锡决策概述 (265)

 第二节 麦肯锡决策过程 (274)

 第三节 80/20 法则 (284)

主要参考文献 (289)

第一章 绪 论

第一节 决策管理概述

一、决策的概念

从广义上讲，决策（decision making）是人们为实现一定目标所作的行为设计及其选择。从这个角度来看，决策存在于社会生活的各个领域，大到国家的社会管理，小到个人生活中的行为选择。

从狭义上讲，决策就是决定政策和策略，是社会组织为实现某个目标，制定行动方案并加以优化选择的过程。在我国古代就有人使用过决策的概念与方法，如《史记·高祖本纪》中就说：“夫运筹策帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房。”此处的“运筹策”就是决策。

最早对决策做出表述的是 C. I. 巴纳德和斯特恩（E. Stene）等人。切斯特·巴纳德从组织研究的视角提出决策这一概念，认为“个人的行为从原则上可以分为有意识的、经计算和思考的行为，以及无意识的、自动的、反应的、由现在或过去的内外情况产生的行为。一般来讲，前面一类行为的先导过程，不管是什么过程，最后都可以归结为‘决策’。同决策有关的显然有两点：要达到的目的和采用的方法。”¹但他们的研究，仅仅是为了说明分权问题。赫伯特·A.西蒙则对决策的特征做了描述，他指出“在任何时候，都存在着大量（实际）可能的备选行动方案；通过某种行动过程，这些大量的备选方案，被缩减为实际采用的一个方案了”。²随着研究的逐步深入，人们对决策的认识也有了提高，但目前国内外学界并未形成统一的认识，不同的学者从不同的研究视角或层次对其进行了界定。比较有代表性的见表 1-1。

有学者将决策的含义的理解概括为：（1）用于决策分析的各种方法，即所谓“决策论”；（2）决策领导者处理重大事件所下的决心和行为；（3）决策的全过程，决策不应该理解为仅仅是主管领导干部“拍板”那一瞬间，而是应该包括一连串

¹ C.I.巴纳德：《经理人员的职能》，中国社会科学出版社，1997 年，第 146 页。

² H.西蒙：《管理行为：管理组织决策过程的研究》，北京经济学院出版社，1988 年，第 5 页。

的准备工作和计划执行的行为。³

表 1-1 决策概念列表

《哈佛管理丛书—企业管理百科全书》 《现代科学技术词典》 赫伯特·A.西蒙 Pamela S. Lewis etc.	● 决策是指思考的“对策”，以解决目前或未来问题之用脑行为 ● 决策就是在几个可能的方案中作一选择 ● 决策贯彻管理的全过程，管理就是决策 ● 决策就是管理者识别并解决问题以及利用机会的过程
理查德·施乃德 (Richard C. Snyder)	● 决策是一个过程，它是指决策者为达到想象中未来事务的状态，从社会所限制的各种途径中，选择一个行动计划的过程
杨洪兰、王万华	● 从两个以上的备选方案中选择一个的过程就是决策
周三多、陈传明等	● 指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程
芮明杰	● 为了实现一定的目标，提出解决问题和实现目标的各种可行方案，依据评定准则和标准，在多种备选方案中，选择一个方案进行分析、判断并付诸实施的管理过程

综上所述，本书认为决策就是决策主体在洞察和分析问题的基础上，为达成某一或多项预期目标，依据一定准则所采取的一系列行动的过程。为了更好地把握决策的概念，下面从决策的一些特性对其进行阐述：

1. 目的性。任何决策都有一定目的，没有目的的决策等于无的放矢，也就是没有决策。很多决策失败的根本原因是因为问题和目的不明确造成的。因此，决策者在作出决策时必须首先明确问题之所在。对问题认识愈清楚，作出的决策也就愈有针对性。

2. 预测性。由于需要决策的问题一般都是即将发生或没有发生，这要求决策活动既立足于现实又面向未来，带有一定的前瞻性。

案例 1-1 西沃德斥资买下不毛之地的阿拉斯加

自 1856 年起，俄国为缓解与土耳其交战而造成的财政困难，就想把位于白令海峡对面的阿拉斯加卖掉。为此，曾在 1861 年与美国开始谈判，但因种种原因，未达成协议。1867 年双方重新开始谈判。3 月 29 日俄国驻美大使斯捷克尔迫不及待地夜访西沃德，决定低价卖出阿拉斯加。西沃德在未经总统和议会同意

³ 苏东水：《管理心理学》（第四版），复旦大学出版社，2002 年，第 237 页。

的情况下，就有远见地当机立断，以 750 万美元买下了一块相当于美国本土面积五分之一的领土，并于第二天一大早就签订了著名的阿拉斯加条约，从此使美国的边界线扩大到了北冰洋。

西沃德的这一决策行为，被一些不理解的人说成是干了件大傻事，认为这块像大冰箱一样的不毛之地，不会给美国带来什么利益。但是，当 1880 年以后，相继在阿拉斯加发现金矿、石油、铁矿、锡矿和煤等丰富资源，当人们认识到它对美国在太平洋和北冰洋的军事战略意义的时候，就无人不为西沃德的远见卓识而惊叹了。

3. 选择性。决策的核心就是作出选择或取舍，没有选择也就无所谓决策。决策过程实质上就是选择的过程，即决策的灵魂就是选择。

4. 主观性。决策者具有自己的价值标准、偏好，因而决策必然受人的主观因素的影响。决策的这一特点也说明了决策是一个主观思维活动的过程（图 1-1），强调了决策者的素质对决策的重要作用。

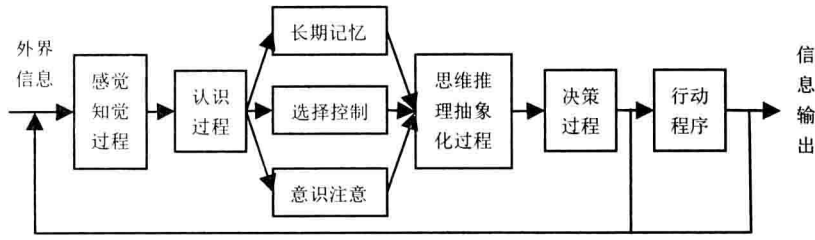


图 1-1 决策思维过程

资料来源：宁宣熙、刘思峰，《管理预测与决策方法》，科学出版社，2003 年，第 147 页。

5. 实践性。决策是为了指导行动，要付诸实践，不准备实践的决策，也就不必决策。同时，对决策科学规律从理论上掌握也要求用实践检验，要在实践中真正掌握决策的技术和本领。

6. 经济性。决策活动需要花费大量的时间、精力、财力去收集相关信息，收集的信息量愈大、质量愈高，愈有助于提高决策的正确性。但并非收集信息的时间无限延长，而是要求决策者把握决策的最佳时间（图 1-2），确保决策效益最大。

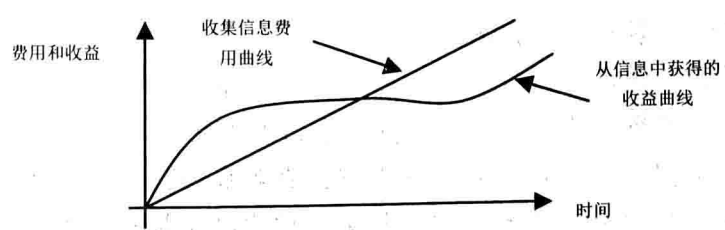


图 1-2 收集信息最佳决策点

资料来源：同图 1-1，第 149 页（稍有改动）。

7. 动态性。决策活动是一个动态过程，决策者要根据决策执行结果的反馈信息和环境的变化情况对原有方案进行调整、修正，或者作出新的决策，以期达到原定目标。

8. 风险性。决策的风险性包含两方面因素：一是决策本身具有风险性，主要是因为决策的未来环境是不确定的；二是决策活动具有一定的创造性，决策者因主观偏好和对风险的态度也给决策带来了一定的风险性。

二、决策科学的产生与发展

自从人类社会诞生以来，人们无时无刻都在作出决策，并不断探索怎样作决策及其方法论的问题。在原始社会，人们为捕猎求生存和抵御外敌入侵而组成部落，并由酋长指挥和发布命令，酋长集大权于一身。在我国历史上广为流传的典型决策事例颇多，例如：刘备因采纳诸葛亮的“隆中对”而三分天下；田忌因采用孙臧的赛马策略而战胜齐威王等。而现代社会，人们同样需做出各种各样的决策，譬如：

◆ 我们是否要念大学？在国内还是国外念？读什么学校与专业？读到什么级别？

◆ 是否需要考职业资格证？考哪类职业资格证？

◆ 是在内陆工作还是到沿海寻求更多发展机会？是考公务员还是进企业？

◆ 是租房还是买房？如果买房，买多大的房，买在什么地段？

◆ 买什么样的保险？是否买商业保险？

◆ 企业是否招聘员工？招聘什么样的员工？招聘多少？从内部还是外部招聘？

◆ 企业需要进行海外并购吗？

◆ 是否采取宏观调控政策调节经济发展？等等

可见，无论是个人、组织还是国家，都面临着做出各种各样的决策，可能是短期的也可能是长期的，可能是策略性的也可能是战略性的决策。正如美国决策科学家霍华德·莱福所说，“我们的生活是由我们的决定塑造的”。而把决策上升为理论进行研究则可追溯到丹尼尔·伯努利（Daniel Bernoulli）在1738提出的概率期望值悖论。该理论来自于一种掷币游戏，即“圣彼得堡游戏”。

链接 1-1 圣彼得堡游戏

设定掷出正面或反面为成功，游戏者如果第一次投掷成功，得奖金2元，游戏结束；第一次若不成功，继续投掷，第二次成功得奖金4元，游戏结束；这样，游戏者如果投掷不成功就反复继续投掷，直到成功，游戏结束。如果第 n 次投掷成功，得奖金 2 的 n 次方元，游戏结束。按照概率期望值的计算方法，将每一个可能结果的得奖值乘以该结果发生的概率即可得到该结果奖值的期望值。游戏的期望值即为所有可能结果的期望值之和。随着 n 的增大，以后的结果虽然概率很

小，但是其奖值越来越大，每一个结果的期望值均为 1，所有可能结果的得奖期望值之和，即游戏的期望值，将为“无穷大”。按照概率的理论，多次试验的结果将会接近于其数学期望。但是实际的投掷结果和计算都表明，多次投掷的结果，其平均值最多也就是几十元。正如哈金（Hacking, 1980）所说：“没有人愿意花 25 元去参加一次这样的游戏。”这就出现了计算的期望值与实际情况的“矛盾”，问题在哪里？在游戏过程中，游戏的收费应该是多少？决策理论的期望值准则在这里还成立吗？这是不是给“期望值准则”提出了严峻的挑战？正确认识和解决这一矛盾对于人们认识随机现象、发展决策理论和指导实际决策无疑具有重大意义。圣彼得堡问题对于决策工作者的启示在于：许多悖论问题可以归为数学问题，但它同时又是一个思维科学和哲学问题。

丹尼尔·伯努利为解答这一悖论问题，提出了效用的概念以挑战以金额期望值为决策标准，主要包括两条原理：一是边际效用递减原理，即一个人对于财富的占有多多益善，即效用函数一阶导数大于零；随着财富的增加，满足程度的增加速度不断下降，效用函数二阶导数小于零。二是最大效用原理，即在风险和不确定条件下，个人的决策行为准则是为了获得最大期望效用值而非最大期望金额值。伴随着 19 世纪新古典经济学的兴起，经济学家们通过对消费者需求理论研究的基础上逐渐形成传统意义上的效用理论。但一般来说，人们把 20 世纪 40 年代以前的决策活动归为经验决策的范畴，而将第二次世界大战之后的决策活动称为现代科学决策时期，这主要是基于二战后经济社会发生了急剧变化，现代科学技术得到了巨大发展，为科学决策产生提供了技术支持。

经验决策是相对现代科学决策而言的，指决策者根据已有的经验进行决策。按照赫伯特·A.西蒙的观点，可将经验决策分为三个时期，即：（1）习惯时期。主要指 18 世纪前，人们普遍采用习惯和经验指导决策活动；（2）标准操作规划时期。18 世纪以后，社会生产方式发生了变化，从以家庭为单位向以工厂为单位转变，因而在工厂里出现了标准操作规程。赫伯特·西蒙指出：“标准操作规程提供了一种教育新成员合于习惯性组织活动模式的手段，提供了一种提醒旧成员注意哪些不常使用而至今仍未完全变成他们习惯的模式的手段，提供了一种将习惯模式公之于众，经受检查、修正和改进的手段。”⁴（3）决策组织专门化时期。这是由科学管理之父弗雷德里克·W.泰勒提出的，他指出应该把计划职能和执行职能分开，设立专门的计划部门，按照科学规律制定计划、进行决策。经验决策时期通常采用直接判断法、淘汰法、排队法和归类法等基本方法指导决策活动。

现代科学决策是现代科学技术发展的必然结果。第二次世界大战前后，系统论、概率论、控制论开始出现，运筹学开始形成，电子计算机技术诞生并得到了

⁴ 赫伯特·A.西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社，1982 年，第 43 页。

发展，这些新技术的出现为决策进行定量分析创造了条件。而在社会科学，尤其是心理学、行为科学的研究为决策活动提供了新思路。

三、决策与管理的关系

赫伯特·A.西蒙认为，管理就是决策，决策是管理的核心。上至组织最高领导层，下至基层管理人员，他们最重要的职能就是进行准确的分析、判断和决策，甚至一线的操作员工也要在其职责范围内进行各种决策。作为决策者，常常需要做出各种类型的决策，有长期的、短期的、程序性、非程序性、常规的、例外的，等等。他们进行决策的时候，可能是清晰的标准，可能是模糊的标准，可能是潜意识的判断，也可能是直觉的思维反射。决策的质量高低，往往决定了效果的有效性程度，决定着管理工作的成败。管理是为实现一定目标而进行的活动。目标就是管理要达到的境界和标准，因此目标选择与确定决定了组织的生存与发展。制定目标首先面临选择目标的决策。决策是管理的主要内容，贯穿于管理的计划、组织、指挥、协调和控制等的全过程。

确定目标只是管理的开始。为了达到这一目标，必须拟定具体的计划，确立实现目标的阶段和步骤，确定先做什么、如何做、谁去做的问题。

计划是对实现目标的未来行为过程做出抉择的活动。实现目标的方法多种多样，哪种方法最优越、最快捷，这是管理者需要做出抉择的决策过程。计划的实施，必须建立相应的组织机构，采取一定的措施以组织协调人们的行动，包括协调人与工具等活动对象的关系以及人与人之间的关系。

组织机构如何设计，如何优化配置人员、资金和物资才能有利于发挥资源的最大潜能；采取什么措施才能有效调动人们的积极性，如何协调好各部门、各成员间的关系，如何最大程度上减少系统内部功能的损耗，同心协力为实现目标而努力，这些都需要决策。因为人具有主观思想，所以对人的管理最难，其决策过程十分复杂。

在计划实施过程中，由于外部环境不断变化发展，管理也必须适应和反映客观变化，人们既要消除各种因素对原定计划的负面影响，又要根据变化的情况和原计划实施的效果调整自己的行动，此为控制中的决策。对整个管理活动来说，这是一个决策—执行—反馈—再决策—再执行—再反馈的循环往复。在此过程中，目标、计划、组织、控制紧密相连。纵观管理过程的每一步的决策，如目标、计划、组织、控制都要经历三个阶段：即搜集情报、拟定方案和方案选优，这三个阶段本身就是一个复杂的决策过程。

第二节 决策的基本要素与分类

一、决策的基本要素

美国决策学家霍华德·莱福等指出决策包括八个方面要素（表 1-2），前五个要素的英文缩写 ProACT 能够提醒我们：最佳的决策方法是采取主动。反之，最糟的就是消极等待，错失良机。其他的三个因素，有助于在变化的环境中认清决定。不是所有的决定都涉及这些因素，但重要的往往会涉及。

表 1-2 霍华德·莱福的明智选择八因素

问题（Problem）
目标（Objectives）
可选方案（Alternatives）
结果（Consequences）
权衡（Tradeoffs）
不确定性（Uncertainty）
风险承受力（Risk Tolerance）
互为联系的决定（Linked Decisions）

资料来源：[美]霍华德·莱福等,孙涤译：《决策的艺术》，上海人民出版社，2003 年，第 7 页。

虽然这八个要素更强调在个人决策中的运用，但作为决策者为了达到预期目标就得重视对决策要素的分析，并明确对某些方面加以控制或施加影响。一般来说，决策主要应包括以下几个要素：

1. 决策主体，也称决策者，即决策活动中的个人或群体（表 1-3）。决策主体在决策活动中起着关键作用，是各要素中最核心的要素和最积极、最能动的因素，决策主体水平的高低事关决策的优劣。而决策主体在决策过程中，往往受其智力结构、逻辑思维、品质修养等方面影响，因而作为决策主体，需要在本着负责任的精神、集思广益的基础上不断提升自己的决策能力，尽量做到避免受自己偏好、价值观影响，并对决策后果负责。

表 1-3 决策主体内容和分类

决策主体	决策做出者	单人
	决策支持者（专家）	多决策主体 ⁵
	信息收集者	群体
	决策实施者	团队、委员会等
	其他决策主体	

资料来源：张彩江，《复杂系统决策理论》，广东人民出版社，2006 年，第 227 页。

2. 决策目标。决策目标是对决策者所期望达到结果的说明。决策目标往往存在多种情况，有些决策目标可以用数量表示，有的只能通过抽象的表述来说明，而无法做到具体明确。决策目标可以是单一的，也可能同时涉及多个目标。当面临多目标决策时，如何在目标间权衡利弊并做出取舍就成为决策中的难点。鉴于此，决策目标的制定应满足以下要求：首先，目标的确定要具体，不能含混不清。其次，目标的确定要力求恰当可行。再次，目标的确定应有可检验性。

3. 决策环境。决策环境是指各种备选方案可能面临的自然状态或背景，即不以个人的意志为转移的客观条件，如天气状况、市场需求、政策影响等。一个决策是否正确，能否顺利实施，它的影响和效果如何，这不仅取决于决策者本身，同时还直接取决于决策环境，受到一系列自然环境和社会环境的制约。决策行为实际上是决策者个人的主观因素和决策情势两方面共同作用的结果，因此必须重视决策情势在决策活动中的作用。中国有句俗语说：“谋事在人，成事在天”，这表明决策环境对决策的影响。

4. 决策备选方案。备选方案是达到目的的手段，是选择的对象，行动方案的制定是整个决策中极为重要的一个阶段。行动方案本身并不是行动，而是行动之前对行动的内容、程序、方式、方法等进行设计与规划。行动方案的内容是多方面的，可用“是什么、为什么、什么人、什么时候、什么地点”来概括。但在现实生活中，同样是正确的方案，也有优劣之分，即同样可以实现决策目标的方案，有的耗时少、耗费低、效率高，但有的代价高而效率低。因此，我们在决策过程中，不仅仅要辨别、区分哪些是正确的方案；同时还要进一步对比，确定优质、高效的方案，也就是说要确定在现有条件下最佳的行动方案。要真正做到这一点，就必须进行多方案选择，即每一个决策都要有多个备选方案。决策中的行动方案应该是一个由若干个可替代的可行方案的集合。管理学中有句名言说，“如果看来

⁵ 参见 Marakas, G.M., *Decision Support Systems in 21 century*. 1st Edition. Prentice Hall. 1999. (George M. Marakas 著，朱严、肖永波译：《21 世纪的决策支持系统》，清华大学出版社，2001 年，第 70 页。)

似乎只有一条路可走，那么这条路很可能是走不通的”，提醒人们不要做单方案选择的决策。

案例 1-2 古巴导弹危机

猪湾事件之后，美国对古巴实行全面禁运。卡斯特罗深知自己势单力薄，便于 1962 年 7 月派遣以自己的弟弟劳尔·卡斯特罗率领代表团前往苏联请求帮助。与此同时，苏联也一直在认真思索对待古巴的策略，按赫鲁晓夫的说法是美国人不会容忍卡斯特罗政权的存在。如果苏联不采取决定性步骤保卫古巴，那么将会引起其他拉美国家抛弃苏联，将大大降低苏联在全世界的地位。按照这个思路，苏联决心将古巴作为伸向西方的桥头堡。

赫鲁晓夫的打算是，在古巴秘密部署核导弹，并且力争在美国发现之前做完这项工作。这样，即使美国发现并采取措施摧毁它们也不怕，因为只要有 1/10 导弹留下来，就能给美国以致命打击。

苏联政府批准了赫鲁晓夫的计划，赫鲁晓夫在 7 月 3 日和 8 日参加了与劳尔·卡斯特的会谈，并达成秘密协议。苏联决定在古巴部署中程导弹，提供伊尔 28 喷气轰炸机，于 7 月开始实施。苏联把运往古巴的货物改由苏联船只运送，将几十枚导弹和几十架飞机拆开装到集装箱里运往古巴。同时，3500 名军事技术人员也陆续乘船前往。每一枚导弹都携带一个威力比在广岛的原子弹大 20 或 30 倍的核弹头。

美国获知这一情况后，立即制定了六种应对方案：

(1) 不做任何反应。对苏联在古巴建立导弹基地一事不予理睬。

(2) 通过外交途径施加压力使苏联撤出导弹。呼吁联合国或美洲国家组织进行干预或者与赫鲁晓夫进行秘密或公开的接触。

(3) 通过各种途径迫使卡斯特罗阻止苏联在古巴安置导弹。利用各种渠道，通过多种手段，许诺优厚条件，设法使卡斯特罗与苏联分裂，从而解决古巴导弹危机。

(4) 武装入侵古巴以消除后患。导弹危机正好为美国入侵古巴提供了一个借口，可以使美国实现其消灭卡斯特罗统治的多年愿望。

(5) 实施空中打击，炸毁苏联在古巴的导弹基地。轰炸苏联在古巴建立的导弹基地，可以显示美国的强硬态度。

(6) 实施海上封锁。通过这种常规形式来处理核冲突，把下一步棋的决策负担甩给赫鲁晓夫。

当时的肯尼迪政府在深入分析和权衡每一种方案可能带来的后果基础上，做出了实施“海上封锁古巴”的决策，顺利地解决了“古巴导弹危机”。

5. 决策后果。决策后果是指一项决策实施后所产生的效果和影响。在做出最终决策之前，对每一个备选方案的实施后果进行客观、公正的预先评估和评价，这既是保证决策科学性的重要前提，也是方案择优最根本依据之一。如果对某一方案的实施后果做出了错误的估计，那么往往会导致决策的整体性失误。一般说来，由于不同性质的决策在其后果上存在着极大的差异，因此决策者对于关系重大、紧急突发问题的决策尤为慎重，要充分估计各种后果发生的可能性。

二、决策的分类

按照不同的标准，可将决策划分为相应的决策类型（表 1-4）。如按照决策范围可分为对整个社会、经济、政治具有普遍重大影响的宏观决策和涉及企事业单位的微观决策；按照决策问题是否重复出现可分为重复性决策和一次性决策等。由于划分标准的多样性，使得决策类型的划分各不相同，而适当地对决策类型进行分类，有助于决策者与管理者对决策的掌握。

比较典型、常用的决策类型分别进行阐述如下：

（一）经验决策与科学决策

1. 经验决策。经验决策是指决策者对决策对象的认识与分析，以及对决策方案的选择基础上，凭借决策者在长期工作中所积累的经验 and 解决问题的惯性思维方式所进行的决策。这是决策者经常使用的决策类型，也是最传统、最常见的决策类型。经验决策是历史的产物，并且随着历史的发展和人类的进步而逐渐丰富完善，对现代科学决策有着重要的借鉴作用。

经验决策的程序和方法，一般分为决策制定前的准备工作和决策制定过程中的步骤两个方面。决策者制定决策前要完成一系列的准备工作：（1）明确制定决策的职权范围；（2）明确此项决策的价值；（3）明确制定这项决策的时机；（4）收集有关的信息材料；（5）选择制定决策的方法途径。

在做好决策前的准备工作后，决策者需要做的就是制定决策，制定决策的步骤分为五个阶段：（1）审阅各种资料，确定自己的见解；（2）检验材料和信息的准确性，防止片面性；（3）排除非理性思考，防止感情用事，防止成见等；（4）在小范围试验；（5）在试验基础上，进行总结，作出决策，普遍实施。

2. 科学决策。科学决策是指决策者凭借科学思维，利用科学手段和科学技术所进行的决策。也就是指决策者为了实现某种特定的目标，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件做出正确决策的过程。

科学决策具有这样一些特点：（1）程序性。指科学决策不是简单拍板，随意决策，更不是头脑发热，而是在正确的理论指导下，按照一定的程序，充分依靠领导班子、广大群众的集体智慧，正确运用决策技术和方法来选择行为方案。（2）创造性。指决策总是针对需要解决的问题和需要完成的新任务而作出选择，而是开动脑筋，运用逻辑思维、形象思维、直觉思维等多种思维进行创造性的劳动。

(3) 择优性。指在多个方案的对比中寻求能获取较大效益的行动方案，择优是决策的核心。(4) 指导性。指在管理活动中，决策一经作出，就必须付诸实施，对整个管理活动、系统内的每一个人都具有约束作用，指导每一个人的行为方向，不付诸实践，没有指导意义的决策就失去了决策的实际意义。

表 1-4 决策类型与划分依据

决策类型	划分依据
经验决策、科学决策	科学性
短期决策、中期决策、长期决策	时间/周期
操作性(业务)决策、管理(战术)决策、战略决策	目标层次
个人决策、群体决策	决策主体
程序化(常规型)决策、非程序化(非常规型)决策	重复性
确定型决策、不确定型决策、风险型决策、模糊决策	信息、环境可控程度
单目标决策、多目标决策	目标数
单项决策、序贯决策	问题多少及关联度
定性决策、定量决策	目标、变量的可量化性
微观决策、中观决策、宏观决策	范围
专业决策、管理决策、公共决策	决策者职能
人事决策、生产决策、经营决策、财务决策、技术决策	管理职能
计算型策略、判断型策略、折中型策略、灵敏型策略	选择所使用的策略
逻辑型(推理型)决策、推测型(直觉型)决策	思维方式
进攻型决策、竞争型决策、防守型决策	竞争性
有效性决策、备用决策、追踪决策	执行过程
企业型行为、适应型行为、计划型行为	与决策过程相关的行为
最优决策、满意决策	决策效果
政治决策、军事决策、经济决策、科技决策	处理问题的内容