

EMBA课堂随笔：艰难的决策 - 管理数量方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_E8_AF_BE_E5_A0_82_c71_109625.htm

决策的过程充满着不确定和风险。正是因为厌恶风险，我们会选择盲目地冒险。一次成功的经验可能源于错误的决策。如果只关注决策的结果，而不关注决策过程。这种偶然的幸运，带来的将是更大的灾难。每月四天的课程学习，对于绝大多数人来说是一次体力和精力的挑战。周五上课，提前一周就要开始安排工作，调整状态，准备接下来四天的学生生活。一旦习惯、适应了这样的生活节奏，突然间的改变会让人觉得有些无所适从。在网上曾经读过一篇文章，题目叫《第五日》，是一位已经毕业的学长写的：“每次四天的学习归来，我面临特殊的第五日，它应该属于EMBA综合症……第五天，出门时我想拎的是书包而不是公文包。”从某种意义上来说，四天的学生生活是一种解脱和暂时的逃避。离开现实工作中的种种困扰和烦恼，到另外一个环境中，换一种角度、换一种心情重新审视自己和自己正在努力做的事情。第五天，我们还要回到现实，回到熟悉的办公室和同事中间，尝试运用四天里学到的知识调整自己，改变一些原来以为无法改变的东西。决策之险，厌恶风险vs.喜欢冒险来源：考试大面对可能出现的巨额的损失，人们更愿意选择“冒险”。想想股市里经常发生的事情：当股票价格暴跌时，股票持有者已经损失了大量的金钱，但他们大多会选择继续持有股票，甚至买进更多，尽管股票再次上涨的概率也许连10%都不到。《管理数量方法》单从课程名称上来说，就让人觉得有些头痛。课程的描述是“

运用数据和数量方法做出正确的决策”，对于文科背景的人来说，数学和统计是大多数人的“软肋”。提前发下来的参考教材竟然有1000多页，拿在手里掂量一下，比一块砖头还要厚重。翻翻里面的图表、数据和陌生的数学公式，原本就不太充分的信心受到了更大的挫伤。教授Miguel Arino来自西班牙IESE商学院，据说他在管理数量方法的教学领域里，有着很高的声誉和地位，学校为了请Miguel教授到中欧讲课花了不少时间，而我们也有幸成了Miguel教授的第一批中国学生。刚一上课时，Miguel教授略显浓重的西班牙式英语让我们这些英语听力并不太过关的学生很是不适应，课堂上的同声翻译也不时皱一下眉头，好像也感到有些吃力。但是，随着课程的展开和案例分析的不断深入，Miguel教授用自己丰富的教学经验和深入浅出的讲课方式向我们证明，《管理数量方法》不只是枯燥的数理统计分析，更多的是对不确定性（uncertainties）的衡量和管理，以及如何做出正确决策的逻辑和方法。每个人几乎每天都要做出各式各样的决策，小到天气会不会下雨，出门时是否带上雨伞；企业中新项目的立项，几千万甚至上亿元的资金是否应该投入；大到有关国计民生、国际关系的国家政策是否应该实施。一位美国学者的研究发现，“各种商业性企业和其他组织所制定的决策中，有一半的决策是失败的。”做出正确的决策之所以如此艰难，是因为决策过程中有着太多的不确定性和风险，而人们不喜欢不确定性，但又很难控制不确定性，管理数量方法课程的开始，便是如何运用决策树（decision tree）来解决具有不确定性的决策问题。经典的决策分析案例是钻探油井。钻探油井的决策很像一场赌博，因为没有人确定知道钻探的位置下

面是否有石油。巨额的资金投入和诸多的不确定性因素，使整个决策过程充满了风险。但是，在众多不确定性因素中，有些事情的结果是我们可以控制、可以选择的，比如是否进行地震波检测，是否钻探油井；而另一些事情的结果我们无法确定，比如检测结果是否有利，地下是否有石油。按照决策树的逻辑，将所有的不确定性用分枝来表示，划出一张树状的图形，再根据每一种不确定可能出现的概率，计算出决策的可行性。决策树的原理并不复杂，计算的过程也只需要最简单的算术运算，但是真正掌握这样的决策工具，需要的则是常识、专业知识和理性的逻辑思维能力。然而有意思的是，在现实的决策中，人们并不愿意运用这样的工具和方法。在可能涉及巨额损失的情况下，决策者可能因为非常“厌恶风险”，而不愿意评估不确定事件。面对可能出现的巨额的损失，人们更愿意选择“冒险”。想想股市里经常发生的事情：当股票价格暴跌时，股票持有者已经损失了大量的金钱，但他们大多会选择继续持有股票，甚至买进更多，尽管股票再次上涨的概率也许连10%都不到。没有人会喜欢不确定性，但是在现实中又没有人能够掌控所有的不确定因素。

“能否以合理的方式直面不确定性。”是做出一个正确决策的前提。决策之难，错误的过程vs.正确的结果来源：考试大错误的决策过程如果“幸运”的带来了偶然的成功，它会鼓励你不断地做出错误的决策，这种偶然的幸运带来的可能是更大的灾难。决策树、概率分析、预测模型，四天的课程里Miguel教授为我们提供了不少辅助决策的工具和方法。但是，现实中做出决策的不是工具、模型，而是人每一个参与决策的人。做决策树的练习时，决策的推算过程很是完美；

做风险评估时，把几个关键数值输入EXCEL软件中运行的程序，十几秒钟后就能评估出某个项目的成败概率……但问题也随之而来：在现实中，谁来决定案例和练习题中各种不确定事件概率的分值？Miguel教授说：“概率的分值是主观判断的结果，是基于常识和专业知识的判断。”因为，做出决策的、管理公司的不是这些工具和模型，而是人。企业的成功不仅仅是依靠正确的决策和战略，还源自于公司内部的信任和吸引力。做出决策之前，我们希望收集更多的信息。信息越多，越有助于做出正确的决策。但是Miguel教授提醒说：“信息越多，成本和代价越高。有些信息并不值得花钱去购买。”得简单的例子是赌球，关于比赛胜负的信息是有价值的，值得花钱去购买，但比赛的具体比分并没有购买的价值。面对市场中众多的市场调查公司和咨询公司，决定购买信息之前，首先要确定哪些“信息”是有价值的，然后是值得花多少钱去购买？正确的决策方法一定能带来好的结果？好的决策方法可能会由于坏运气而得到不好的结果，而一个意外的成功也会掩盖错误的决策方法。迪斯尼乐园在欧洲的失败就是这样的一个案例。在日本，迪斯尼乐园在短时间内取得了巨大的成功，创造了新的参观人数记录。于是，当时的决策者们不加思索地把曾经成功的方法，应用到欧洲迪斯尼乐园的选址和建造过程中。在决策过程中，迪斯尼公司的官员们还竭力纠正以前他们在其他乐园中所犯的错误的。但是事实证明，法国巴黎并不是日本东京，东京迪斯尼乐园的成功只是一次意外的幸运，法国人并不像日本人那样渴望“美国文化的迪斯尼景观”。欧洲迪斯尼乐园开业后的实际营业收入远远低于预期水平，选址决策的失败也变成迪斯

尼公司“滑铁卢”，此后迪斯尼公司的收入和股票价格开始下滑。决策方法、过程与决策实现结果有着密切的关系，Miguel教授提醒说，不要仅仅以决策结果来判断决策的对错，而是要看决策的过程。错误的决策过程如果“幸运”的带来了偶然的成功，它会鼓励你不断地做出错误的决策，这种偶然的幸运带来的可能是更大的灾难。错误的决策过程导致失败的结果，这样的情况谁都不愿意看到，但与偶然的幸运相比，我们至少能够从这样的过程中，学到了如何做出正确决策的经验。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com