

### 38. 战略管理中的决策：多种影响因素

格鲁克和詹尼斯强调了战略管理过程中三种不同影响因素的交汇，即理性分析、直觉情感和政治行为。然而，经验表明，最好将它们视为五种不同的类型：理性、直觉、情感、政治和行为。在理性模型中，决策者会考虑所有可行的替代方案及其后果，并根据一套固定的绩效标准（源自目标）对这些后果（结果）进行排序，最终选择最能实现目标的方案。这通常是管理课程中教授的内容，也被认为是最理想的方法。

这种方法在某种程度上是理想化的，因为很难设想所有可能的替代方案，也很难获得所有信息（准确且精确地）来评估各种方案。此外，它还存在一个局限性，即用于评估偏好的目标是谁。然而，如果能够考虑/生成至少几个替代方案，并在时间、精力和成本限制范围内使用/搜索信息，那么这种方法仍然是可取的。

直觉决策基于直觉、过往经验和本能，运用多种心理过程。它并非猜测。如果说理性模型是极端，而猜测是极端，那么直觉则介于两者之间。直觉能够弥补信息上的不足和分析工具的局限性，这在战略管理过程中尤为常见，尤其是在考虑战略实施问题时。直觉或许并非战略决策过程的第一步，但它可以作为一种工具，补充理性决策。

情感因素对决策的影响更多地源于情感的作用，以及对事业、理想战略、政策或行动计划的依恋。情感因素能够激励整个团队投身于事业，寻找解决之道，甚至在必要时做出牺牲。在战略实施阶段，情感因素至关重要，因为战略实施需要释放大量的组织能量，以高效、及时、协调地完成各项任务。如果情绪围绕着使命展开（例如阿波罗医院企业有限公司的案例），那么大多数组织成员很可能会采取一致的行动。凯达尔纳特/北阿坎德邦的悲剧就很好地体现了这一点。

情绪对决策的影响也会带来相应的代价。它可能导致情绪激动的人更容易精疲力竭。此外，这些人也容易落入不择手段之人的情感勒索陷阱，这些人只相信与组织建立交易关系以实现其个人目标。

总而言之，对使命的情感投入有助于战略制定，谨慎的情感决策对于战略实施可能极为重要，因为缺乏情感的机械化战略可能难以应对激烈的竞争。

虽然建议对使命投入情感，但战略制定的其他部分应遵循关系和直觉模型来选择战略，然后在实施过程中运用情感模型。将肩负使命的人员安排到关键岗位对于战略实施的成功至关重要。

行为因素对战略决策的影响源于个人追求自身利益最大化的行为，例如金钱、地位、决策权等，他们不愿接受同僚或其他人理性地超越自己。这会破坏资源（金钱和其他）分配过程以及奖惩或绩效评估体系。这种影响无处不在，可能导致政策和程序的操纵，并通过错误的任命破坏组织结构。

所有这一切仅仅是为了少数人的蝇头小利，往往以牺牲他人和组织绩效为代价。最糟糕的情况下，它可能导致组织内部的（琐碎的）政治斗争，这种斗争对组织绩效的危害甚至超过竞争压力，使组织错失良机，并造成诸多战略上的不连贯，最终导致即便原本健全的企业战略也难以取得理想成果。更详细的讨论将在“变革与转型管理”章节中展开。

内部政治斗争所体现的行为影响，与外部利益相关者施加的压力所带来的政治影响截然不同，后者将在下文中阐述。

战略管理中的政治决策至关重要，而且往往并非出于自愿。鉴于组织中存在众多利益相关者（作为一个合作系统，将在后文详述），每个利益相关者都追求各自的目标，因此我们无法忽视政治决策的存在。所有者和发起人希望获得更高的投资回报率（更多利润），关键高管渴望通过业绩增长获得晋升，供应商希望获得更优惠、更及时的付款条件（这会增加成本并降低利润），客户则希望获得更好的产品和更低的价格（这也会降低利润）。在这种情况下，决策需要遵循公平原则，在微妙的平衡中寻求平衡（即每个人获得的回报与其贡献成正比）。

然而，问题在于，每个人的议价能力各不相同，这取决于其贡献与所获得的报酬或回报的比率（而这些回报可能并不像其他人所期望的那样多）。

对这一比率的准确判断能够帮助战略家在特定时期内，对某些人的贡献给予不成比例的回报，从而实现平衡。但是，如果其中任何一人或多人对公平的意图产生怀疑，他们可能会要求获得更多或与其他人相同的回报，从而造成混乱并威胁组织的生存。因此，战略家维护公平的关注比实际向各利益相关者支付/回报更为重要，因为有些利益相关者可能愿意接受较低的回报（甚至不给予回报以达到必要的平衡）。