

培养引领中国未来发展的健康力量  
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班



# 管理学

浙江大学管理学院

吴晓波 教授 / 吴东 副教授

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
ZHEJIANG UNIVERSITY



浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT  
ZHEJIANG UNIVERSITY

# 第六讲

## 环境与决策



# 何谓决策？

## ■决策

- 决策是为了达到一定的**目标**，从两个或者多个**可行方案**中选择一个**合理**方案的分析、判断**过程**。（西蒙，1958）
- 所谓决策，是指组织和个人为了实现某种**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**和调整**过程**。（周三多，1999）
- 一个目标，多个方案，科学选择，一个过程。

## ■意义与作用

- 管理者：“决策人”
- 决策准则：以“有限度的合理性”代替“最大限度的利润”为前提，应采用“符合要求”的原则。



# 赫伯特·西蒙



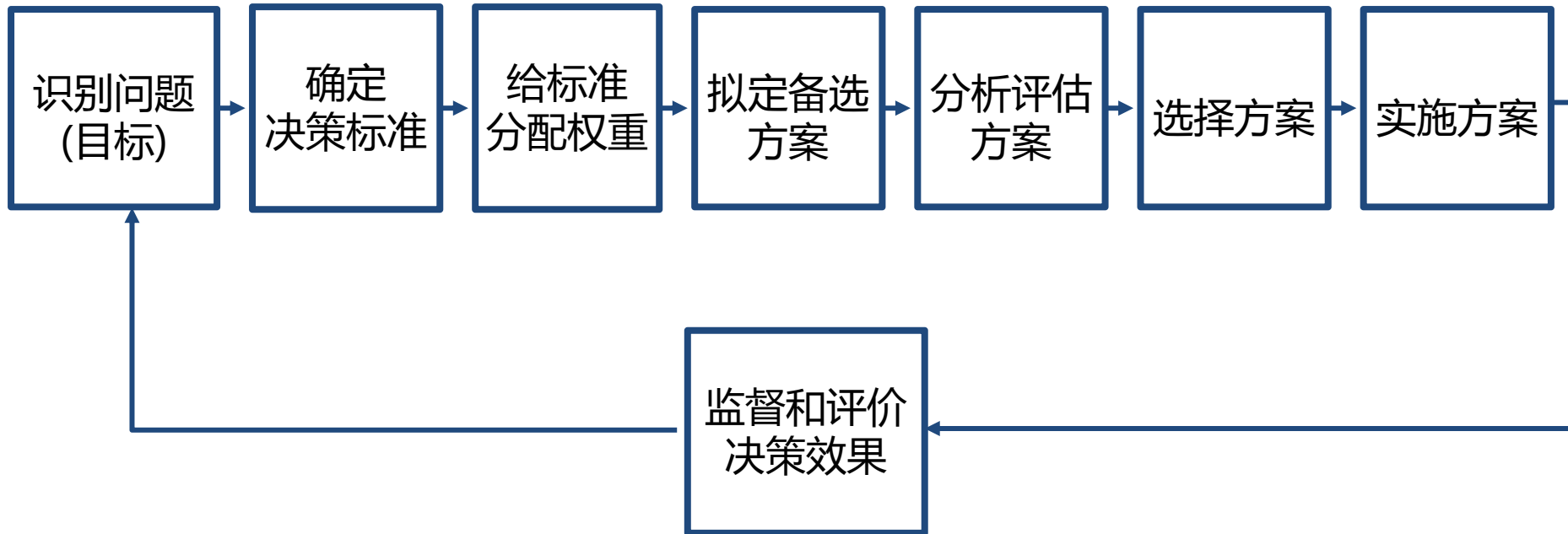
赫伯特·西蒙，美国心理学家  
卡内基梅隆大学教授

西蒙学识广博，**多个学科领域**的创始人之一，如人工智能、信息处理、决策制定、问题解决、注意力经济、组织行为学、复杂系统等。他创造了术语**“有限理性”**（Bounded rationality）和**“满意度”**（satisficing），也是第一个分析复杂性架构（architecture of complexity）的人。

西蒙因其贡献和影响在他晚年获得了很多顶级荣誉，如：1975年的**图灵奖**、1978年的**诺贝尔经济奖**、1986年的美国国家科学奖章和1993年美国心理协会的终身成就奖。



# 一、决策制定过程





# 决策的普遍性

计划：组织的长期目标是什么

组织：组织应当有多大程度的集权

领导：在给定的条件下什么是最有效的领导方式

控制：需要对组织中的哪些活动进行控制

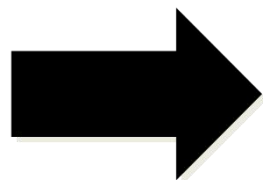
## 管理职能中的决策？



## 二、决策制定方式

### ■ 理性假设

- 管理者所制定的决策是前后一致的，是追求特定条件下价值最大化的
- 七大前提
  - 问题清晰、明确
  - 无目标冲突或单一目标
  - 所有方案结果已知
  - 有明确的偏好
  - 偏好一贯而且稳定
  - 无时间或成本约束
  - 经济报偿最大化



**理性决策**



# 理性假设的局限性

- 个人处理信息的能力有限
- 模糊观察性
  - 问题往往与方案相互联系和影响
- 感性偏见，先入之见 (stereotype)
- 重要信息往往不如易获得的信息有影响力
- 过早偏向某一方案
- 不认错导致承诺升级 (escalation)
- 旧例的深刻影响
- 不同利益群体的影响
- 决策者的时间和成本压力
- 组织文化的影响





# 决策制定方式

## ■ 有限理性

- 在有限理性的前提下，决策者追求的是“满意解”，而不是“最优解”。

## ■ 承诺升级 (escalation of commitment)

- 决策者进一步增加对先期行动的资源投入，以试图证明起初的决策是正确的。

## ■ 直觉决策

- 一种潜意识的决策过程
- 经验、素质、主观随意性



# 直觉是什么

根据过去的经验

**基于经验的  
决策**

根据感情或情绪

**影响发动的  
决策**

运用道德价值观或文化

**基于价值观或  
道德的决策**

**直觉**

1/3的决策

**潜意识的心理  
过程**

运用潜意识

**基于认知的  
决策**

根据技能、知识和训练



## 三、问题和决策的类型

### ■ 结构良好的问题和程序化决策

- 决策可以程序化到具有重复性和例行性的程度，以及程序化到可以采用确定性的方法来处理的程度。
- 程序化决策制定的三种方式
  - 程序
  - 规则
  - 政策

### ■ 结构不良问题以及非程序化决策

- 结构不良的问题：新颖的、不经常发生的、信息模糊的和不完整的问题
- 非程序化决策：具有唯一性的和不可重复性的决策



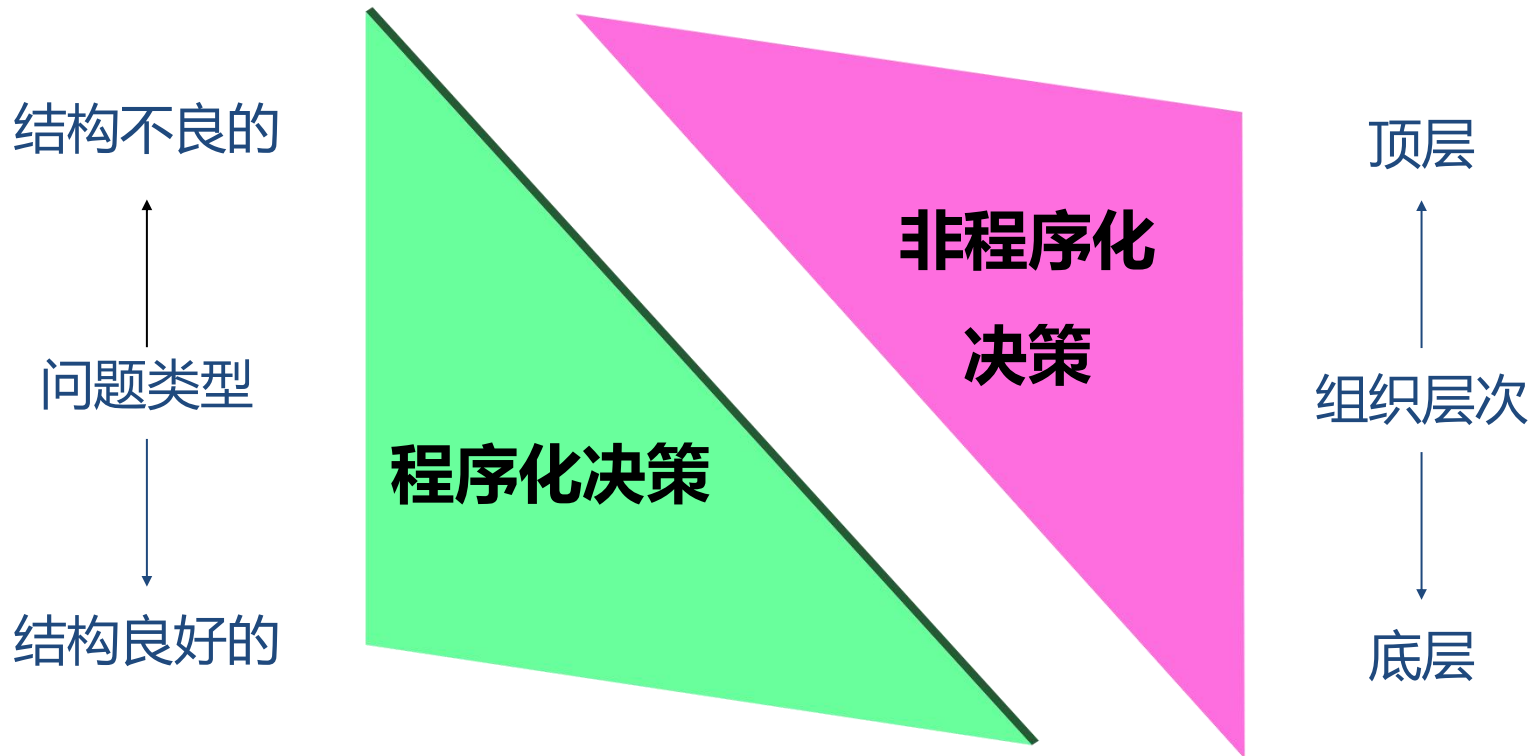
# 华为管理的三把刀

- 砍掉基层的脑袋
- 砍掉中层屁股
- 砍掉高层手脚
- 砍掉浑身的赘肉





# 程序化决策与非程序化决策



问题类型、决策类型与组织层次的关系



## 四、决策制定条件

- 确定型决策
- 风险型决策（期望值）
  - 决策树法
- 不确定型决策
  - 对手的反应
  - 决策者的心理导向
    - 乐观
    - 悲观





# 分解问题——决策树

## ➤ 为什么使用决策树?

### 1. 将问题分成几个部分

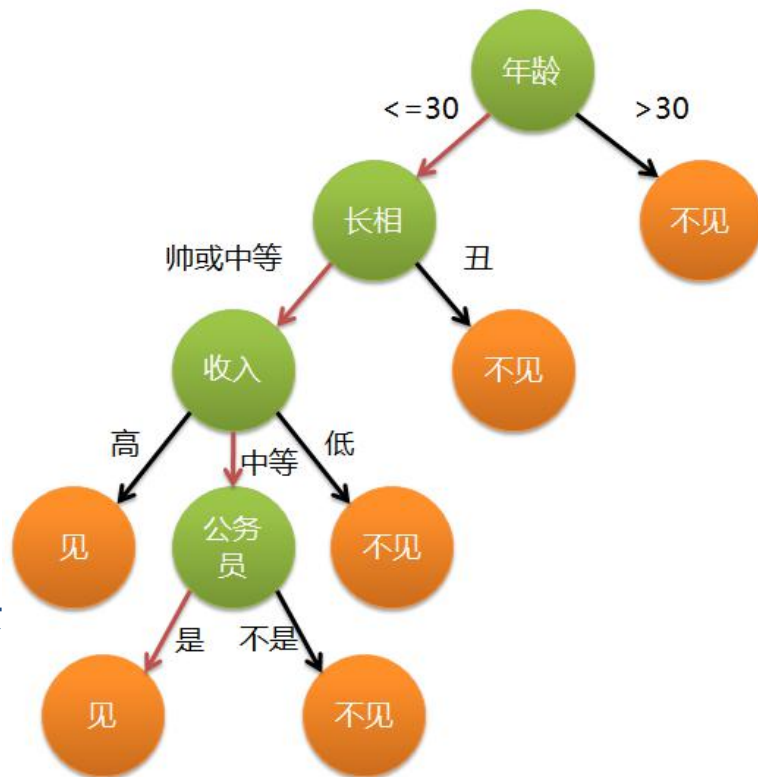
- 问题可以分成能够解决的几个部分
- 将不同部分按轻重缓急区分
- 将岗位责任制执行到各人

### 2. 保证完整地解决问题

- 将问题的各个部分解决好,即可解决整个问题

### 3. 使项目小组共同了解解决问题的框架

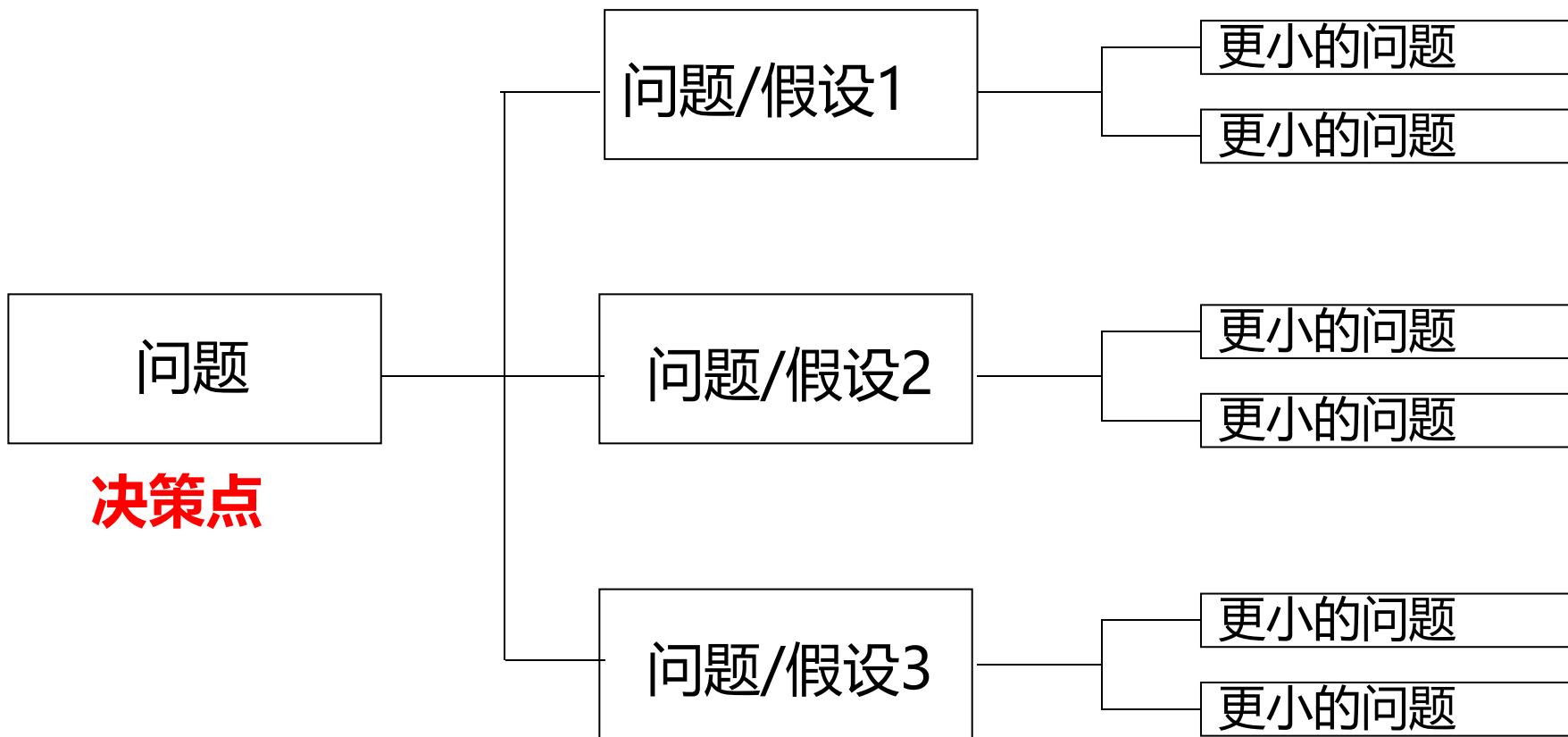
### 4. 协助重点使用组织框架及理论



生活中的决策树——相亲



# 备选方案

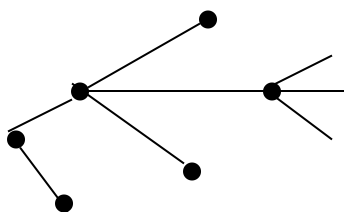




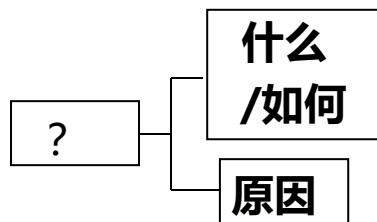


# 决策树的三种类型

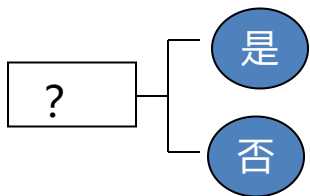
## 类型



推论



以假设为主



问题图

## 描述

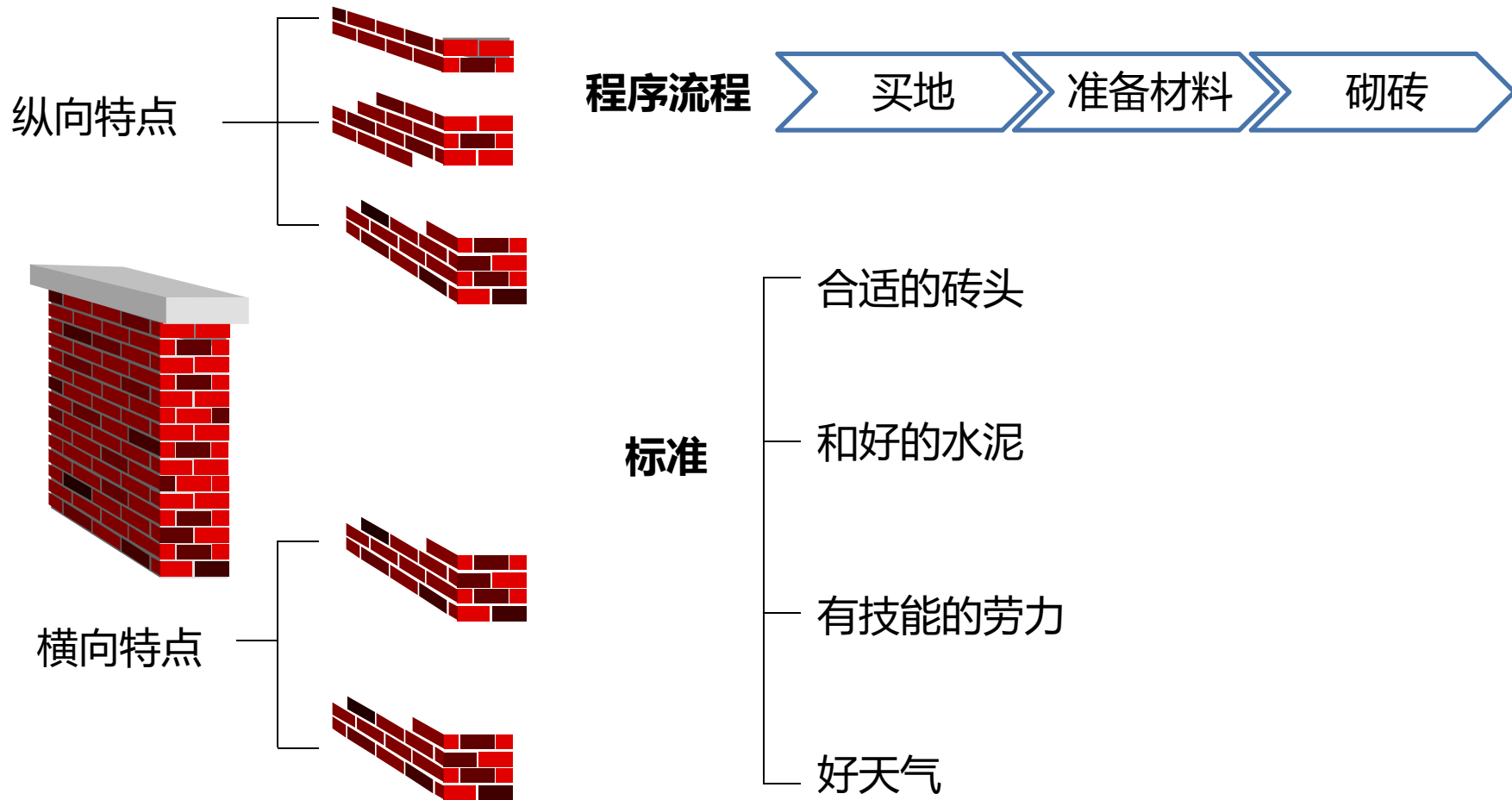
- 首先确定问题，然后将问题分成不同的部分
- 行动，标准问题话题
- 先给出解决问题的假设方案，然后举出所需的充足原因来验证或推翻这个假设
- 原因
- 列出关键问题，使之通过是或否来回答，然后按照采取相应行动的逻辑顺序排序

## 推论的因素

- 利用推论及假为的逻辑树来找出问题
- 按照问题阐述逻辑树的结论
- 通常在后面程序利用问题图来构成选择答案

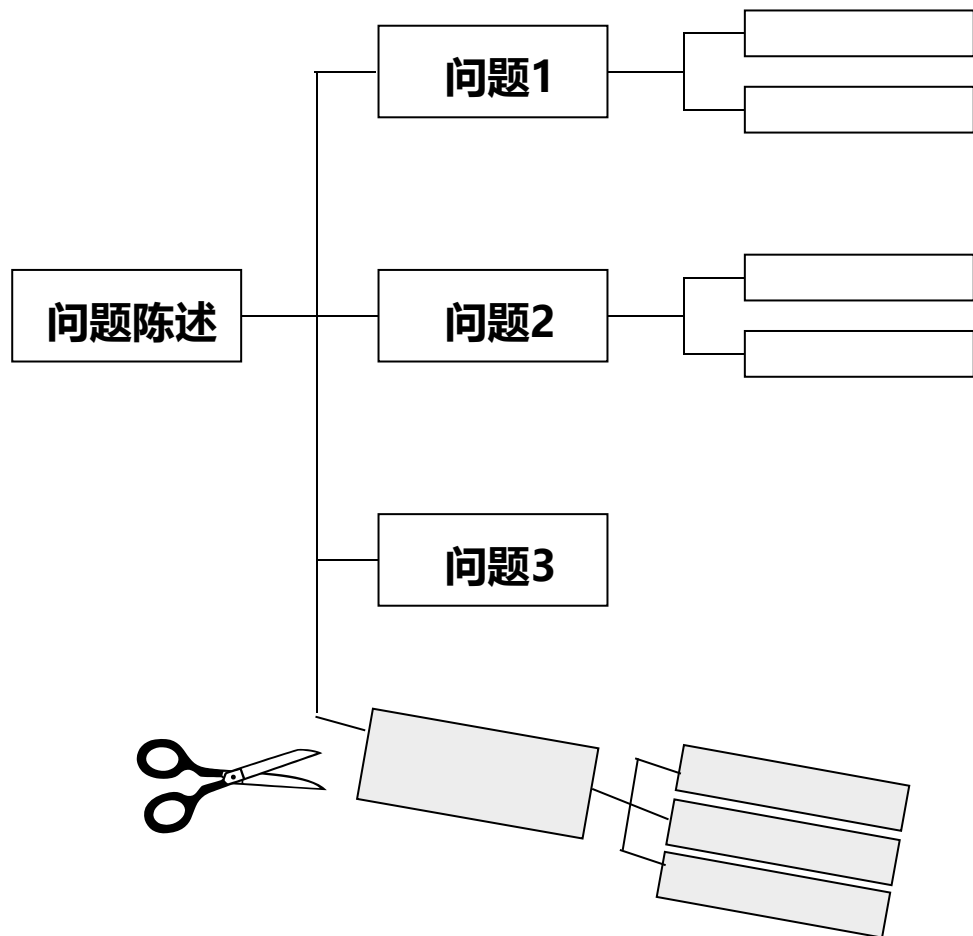


# 分解问题的许多方法





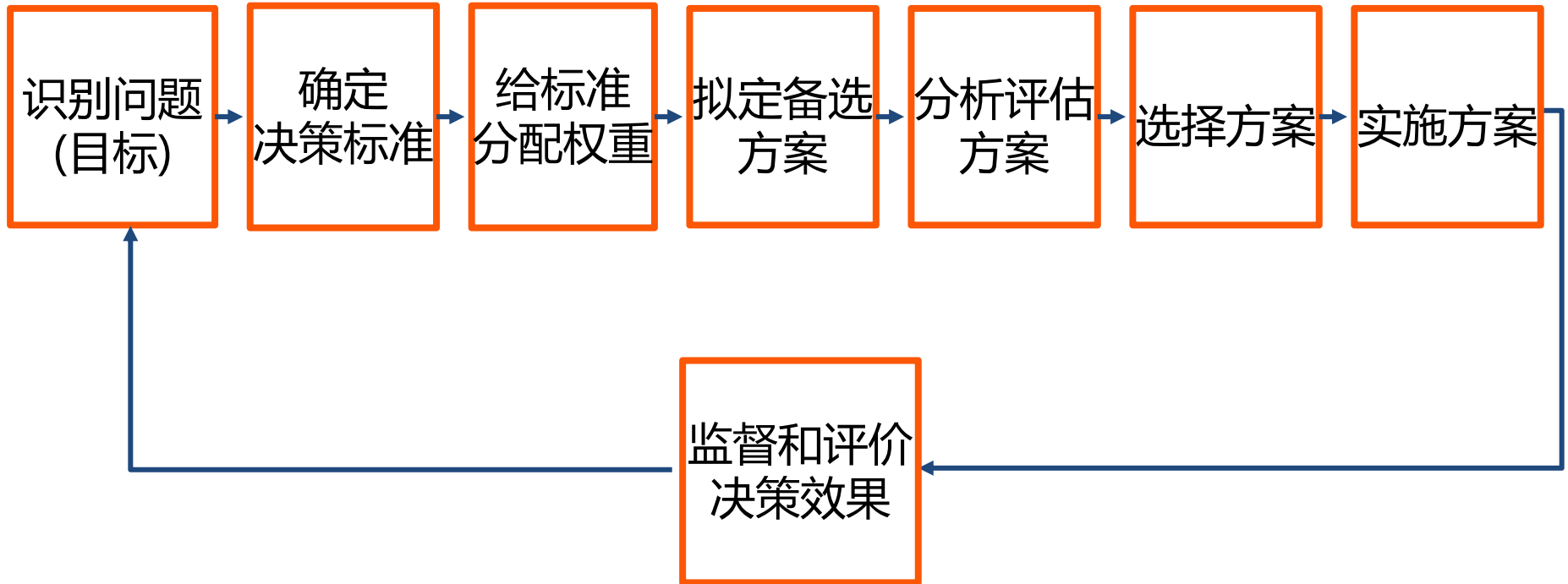
# 淘汰非关键的问题



- 经常反复推敲决策过程中的第一步，不仅要常问“那又会怎样”，而且还要问“你忘了什么”。
  - 假设/理论及数据之间的联
  - 使用80/20的思考方式
- 重点解决最重要的问题
- 进行一项较难的研究分析时淘汰不重要问题是掌握合理的工作方式的关键



# 决策制定过程



**请应用决策树和决策的管理思想，对你们在“企业行业环境分析-团队作业”中关注的企业，进行“三年期内某项或全面发展计划”的决策制定。**



## 五、决策者风格

### ■ 命令型风格

- 对模糊的低承受力以及理性的思维方式

### ■ 分析型风格

- 对模糊的高承受力以及理性的思维方式

### ■ 概念型风格

- 对模糊的高承受力以及直觉的思维方式

### ■ 行为型风格

- 对模糊的低承受力以及直觉的思维方式



# 决策者风格

- 喜欢对情境分析，倾向于过度分析事物
- 评估更多的信息和备选方案，使用更多的时间进行决策，适合于新的不确定性的情境
- 决策者倾向于独裁者领导风格

高

对模糊的  
承受力

- 解决问题一般是有效的，合乎逻辑的，程序化和系统化
- 喜欢关注事实，迅速完成任务
- 关注近期效果，行动取向
- 喜欢使用权力，有控制感的
- 决策者倾向于独裁者领导风格

低

理性

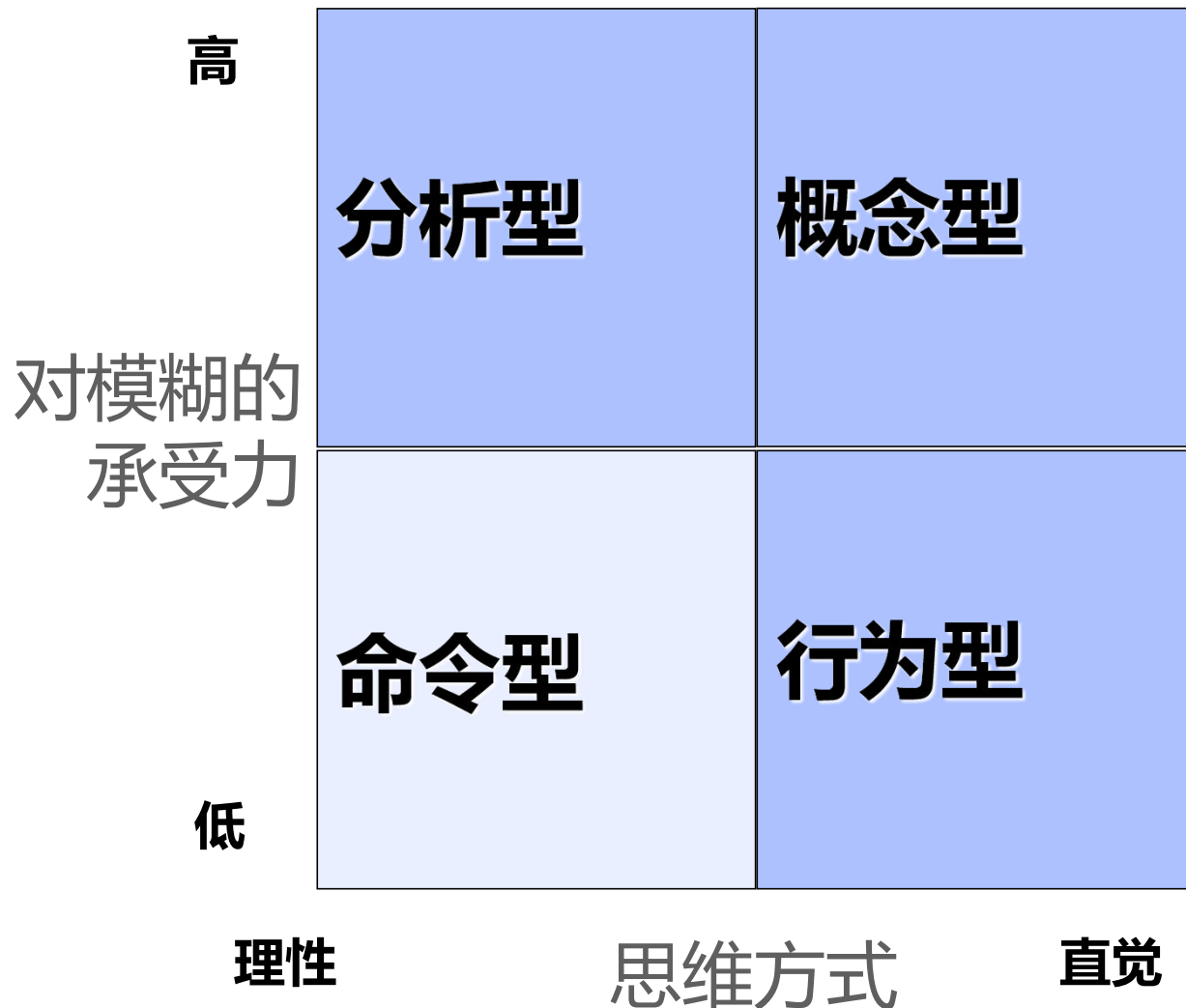


思维方式

直觉



# 决策者风格



- 解决问题视角宽阔，喜欢考虑不同的选择和未来可能性
- 与尽可能多的人讨论，以收集信息，然后根据自觉决策
- 喜欢冒险，擅长使用创新方法解决问题
- 有时会陷入空想和犹豫不决

**你属于哪种风格**

**AI属于哪种风格**

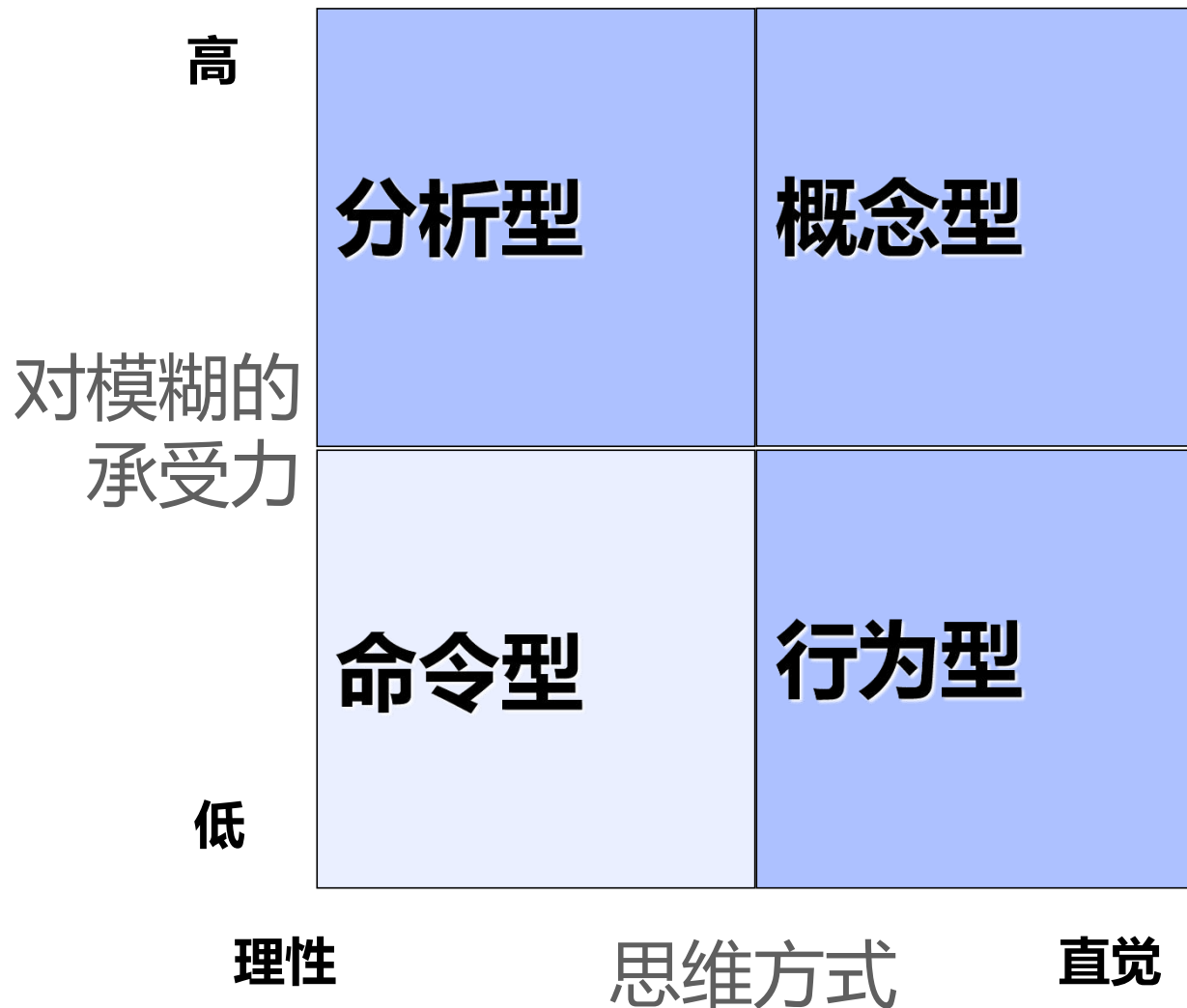
**哪种风格最好**

**强化班需要培养哪种风格**

- 可与他人进行很好的合作，喜欢公开交换意见的环境
- 乐于接受建议并提供支持帮助，更喜欢口头信息
- 倾向于避免冲突，力争每个人都感到快乐
- 不喜欢困难决策，尤其结果会带来不快乐



# 决策者风格



你属于哪种风格  
AI属于哪种风格  
哪种风格最好  
强化班需要培养哪种风格







# 决策能力的提高

## ■ 克服心理障碍

- 优柔寡断、急于求成、骄、躁

## ■ 学会处理错误的决策

- 正确的做法：承认——检查——调整——改正

## ■ 把握时机

- 审时度势

## ■ 正确处理信息

- 不轻信、相信而不迷信专家和数据、不求全责备、兼听则明、动态时效观念



# 群体决策

## 为什么管理者把相当一部分时间 (40%以上) 花在各种会议上?

### ■ 群体决策的优点

- “三个臭皮匠顶个诸葛亮”
- 增加方案的可接受性
- 提高方案的合法性

### ■ 群体决策的缺点

- 耗时
- 少数人统治
- 屈从压力
- 责任不清





# 群体决策 (续)

## ■ 群体决策的效果与效率

- 精确度
- 速度
- 创造性
- 效率

## ■ 恰当的群体规模

- 奇数, 5或7

## ■ 群体决策的改进

- 头脑风暴法
- 名义群体法
- 德尔菲法
- 电子会议



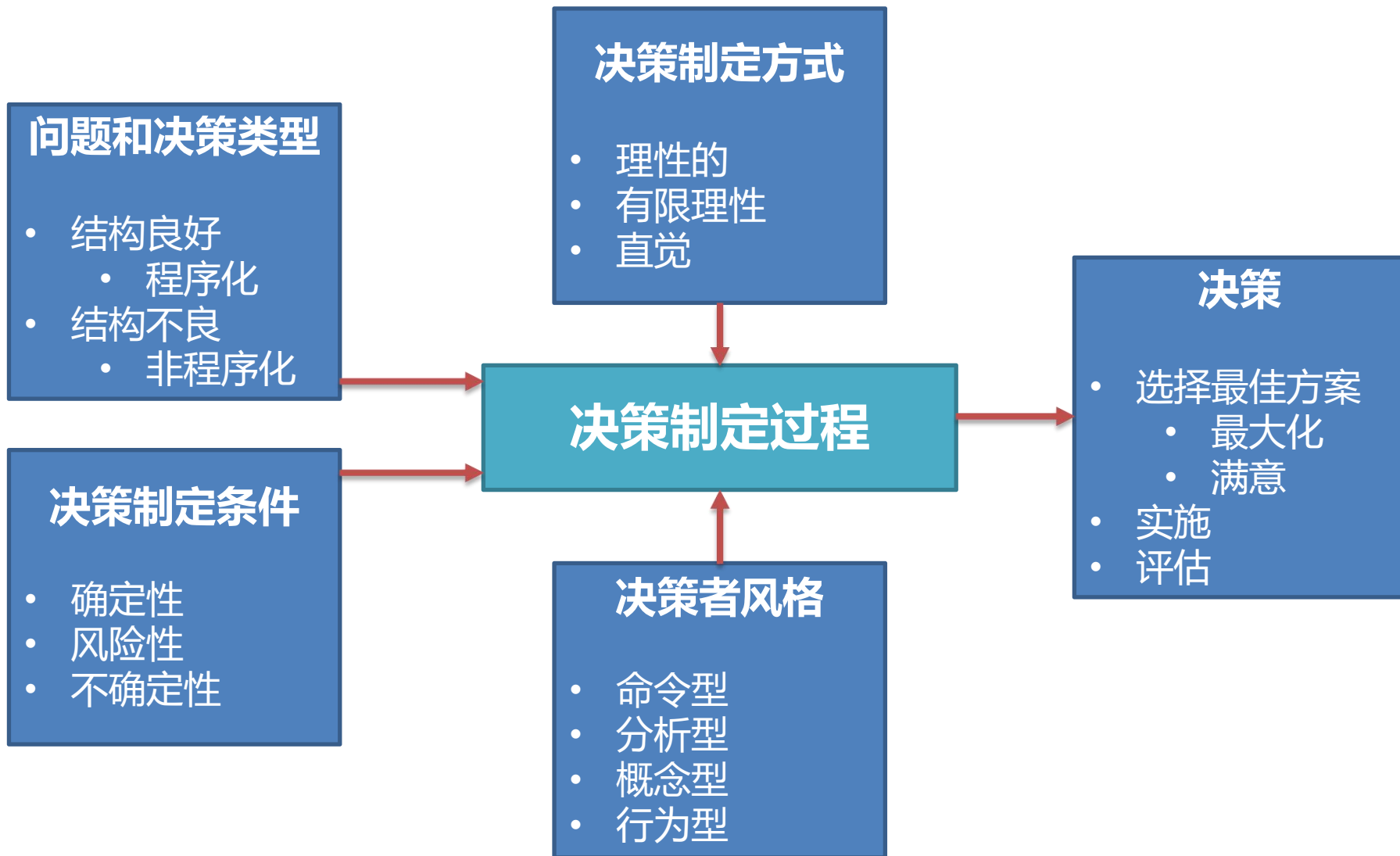


# 小组讨论？ 网上发帖？ PPT展示？ .....

效果标准/决策方法	头脑风暴法	名义群体法	德尔斐法	电子会议法
观点的数量	中等	高	高	高
观点的质量	中等	高	高	高
社会压力	低	中等	低	低
财务成本	低	低	低	高
决策速度	中等	中等	低	高
任务导向	高	高	高	高
潜在的人际冲突	低	中等	低	低
成就感	高	高	中等	高
对决策结果的承诺	不适用	中等	低	中
群体凝聚力	高	中等	低	低



# 管理决策总结



培养引领中国未来发展的健康力量  
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

# 谢 谢



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
ZHEJIANG UNIVERSITY



培养引领中国发展的健康力量  
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班

# 20级ITPer



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任

返回回顾页