

## 第四章 决策与决策方法习题

### 一、填空题

1. 决策被定义为管理者 识别并解决问题 的过程，或者管理者 利用机会 的过程。
2. 决策的主体是 管理者。
3. 管理者既可以单独做出决策，这样的决策被称为 个体决策；也可以和其他的管理者一道共同做出决策，这样的决策被称为 集体决策。
4. 决策的目的是 解决问题 或 利用机会。
5. 决策遵循的是 满意 原则，而不是 最优 原则。
6. 古典决策理论是基于“经济人”假设提出的。
7. 西蒙在《管理行为》一书中提出“有限理性”标准和“满意度”原则。
8. 行为决策理论认为人的理性介于 完全理性 和 非理性 之间。
9. 程序化决策涉及 例行问题，非程序化决策涉及 例外问题。
10. 从环境的可控制程度看，可把决策分为 ① 确定型决策、② 风险型决策、③ 不确定型决策。
11. 头脑风暴法的特点是倡导 创新思维。时间一般在 1~2 小时，参加者 5-6 人为宜。
12. 集体决策方法主要有 头脑风暴法、名义小组技术 和 德尔菲法 三种。
13. 定量决策方法主要有 确定型决策、风险型决策 和 不确定型决策 三种。
14. 线性规划 是最基本也是最常用的一种数学规划。
15. 线性规划的模型包含 目标函数 和 约束条件 两大部分。
16. 常用的解决不确定型决策问题的方法有 小中取大法、大中取大法 和 最小最大后悔值法。
17. 在面对多阶段的风险决策问题时，人们经常采用 决策树 方法。
18. 如果决策涉及的问题对组织来说非常紧迫，则这样的决策被称为 时间敏感型 决策。
19. 如果决策涉及的问题对组织来说不紧迫，组织有足够的时间从容应对，则这样的决策可被称为 知识敏感型 决策。

### 二、选择题

1. 决策过程的第一步是 B。  
A. 明确目标      B. 诊断问题      C. 拟定方案
2. 通常用来指导组织战略决策的目标是 A。  
A. 长期目标      B. 中期目标      C. 短期目标
3. 通常用来指导组织战术决策的目标是 B。  
A. 长期目标      B. 中期目标      C. 短期目标
4. 通常用来指导组织业务决策的目标是 C。  
A. 长期目标      B. 中期目标      C. 短期目标
5. 组织中的大多数决策均属于 B 决策。  
A. 时间敏感型      B. 知识敏感型
6. 下列 D 不属于决策者只寻求满意结果的原因是 D。  
A. 只能满足于在现有方案中寻找  
B. 决策者能力的缺乏

古典决策主义  
行为决策主义  
回溯决策主义

- C. 选择最佳方案需要花大量的时间和金钱  
D. 决策者只需要有满意的结果
7. 下列不属于企业短期决策的是\_\_ABC\_\_。
- A. 投资方向选择    B. 人力资源开发  
C. 组织规模确定    D. 企业日常营销
8. 集体决策的优点是\_\_ABCDE\_\_。
- A. 能够最大范围地汇总信息    B. 拟定更多的备选方案  
C. 能得到更多的认同    D. 更好地沟通  
E. 做出更好的决策
9. 决策的特点有\_\_ABD\_\_。
- A. 目标性    B. 可行性    C. 不可选择性    D. 满意性  
~~E. 最优性~~
10. 下列属于例外问题的有\_\_ABCD\_\_。
- A. 组织结构变化    B. 重大投资  
C. 重要人事任免    D. 重大政策制定
11. 喜好风险的人往往会选择风险程度\_\_A\_\_而收益\_\_A\_\_的行动方案。
- A. 较高, 较高    B. 较高, 较低  
C. 较低, 较低    D. 不确定
12. 知识敏感型决策是指那些对时间要求\_\_A\_\_, 而对质量要求\_\_\_\_\_的决策。
- A. 不高, 较高    B. 较高, 也较高  
C. 较高, 不高    D. 不高, 也不高
13. \_\_\_\_\_D\_\_\_\_\_是日常工作中为提高生产效率、工作效率而做出的决策, 牵涉范围较窄。
- A. 战略决策    B. 战术决策    C. 管理决策    D. 业务决策
14. 非程序化决策的决策者主要是\_\_A\_\_。
- A. 高层管理者    B. 中层管理者  
C. 基层管理者    D. 技术专家
15. 下列关于头脑风暴法的说法, 不正确的是\_\_B\_\_。
- A. 相关专家或人员各自发表自己的意见, 对别人的建议不作评论  
B. 所发表的建议必须要深思熟虑 ~~X~~  
C. 鼓励独立思考、奇思妙想  
D. 可以补充完善已有的建议
16. 在集体决策中, 如果大家对问题的性质了解程度有很大差异, 或意见有较大分歧, 直接开会讨论效果并不好时, 可以采取\_\_A\_\_。
- A. 名义小组技术    B. 头脑风暴法    C. 德尔菲技术
17. 关于经营单位组合分析法, 下列说法不正确的是\_\_C\_\_。
- A. 经营单位组合分析法是由波士顿咨询公司提出来的  
B. 业务增长率反映业务增长的速度, 影响投资的回收期限  
C. “明星”型经营单位需要较少的资金投资
18. 下列\_\_A\_\_是由波士顿咨询公司提出来的?
- A. 经营单位组合分析法    B. 头脑风暴法    C. 政策指导矩阵法
19. 针对解决的问题, 相关专家或人员聚在一起, 在宽松的氛~~围~~中, 敞开思路, 畅所欲言, 寻求多种决策思路, 这种方法是\_\_B\_\_。

- A. 名义小组技术    B. 头脑风暴法    C. 德尔菲技术
20. 经营单位组合分析法中所用的两个维度是 B 和 C 。
- A. 销售额    B. 相对竞争地位  
C. 业务增长率    D. 投资回收期
21. 下列哪种方法是用来解决不确定型决策问题的? A
- A. 大中取大法    B. 数学规划    C. 网络优化

### 三、简答题

1. 什么是决策?如何理解其含义?
2. 简述古典决策理论。
3. 简述头脑风暴法的特点及原则。
4. 简述运用德尔菲技术的步骤。

### 四、问答题

1. 决策遵循的原则是什么?为什么?

### 参考答案

#### 三、简答题

1. 决策定义为“管理者识别并解决问题的过程，或者管理者利用机会的过程”。对于这一定义，可作如下理解：  
(1)决策的主体是管理者，因为决策是管理的一项职能。管理者既可以单独做出决策，这样的决策被称为个体决策；也可以和其他的管理者一道共同做出决策，这样的决策被称为群体决策。  
(2)决策的本质是一个过程，这一过程由多个步骤组成。  
(3)决策的目的是解决问题或利用机会，这就是说，决策不仅仅是为了解决问题，有时也是为了利用机会。
2. 古典决策理论是基于“经济人”假设提出的。古典决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。  
古典决策理论的主要内容是：(1)决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报；(2)决策者要充分了解有关备选方案的情况；(3)决策者应建立一个合理的层级结构，以确保命令的有效执行；(4)决策者进行决策的目的始终都在于使本组织获取最大的经济利益。  
古典决策理论假设，决策者是完全理性的，在决策者充分了解有关信息情报的情况下，是完全可以做出完成组织目标的最佳决策的。古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用，这种理论不可能正确指导实际的决策活动。
3. 头脑风暴法的特点是：针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，在宽松的氛围中，敞开思路，畅所欲言，寻求多种决策思路，倡导创新思维。  
原则：(1)各白发表自己的意见，对别人的建议不作评论；(2)建议不必深思熟虑，越多越好；(3)鼓励独立思考、奇思妙想；(4)可以补充完善已有的建议。
4. (1)根据问题的特点，选择和邀请做过相关研究或有相关经验的专家。(2)将与问题有关的信息分别提供给专家，请他们独立发表自己的意见，并写成书面材料。(3)管理者收集并综合专家们的意见后，将综合意见反馈给各位专家，请他们再次发表意见。如果分歧很大，可以开会集中讨论；或者管理者分头与专家联络。(4)如此反复多次，最后形成代表专家组意见的方案。

#### 四、问答题

1. 答案要点：决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。

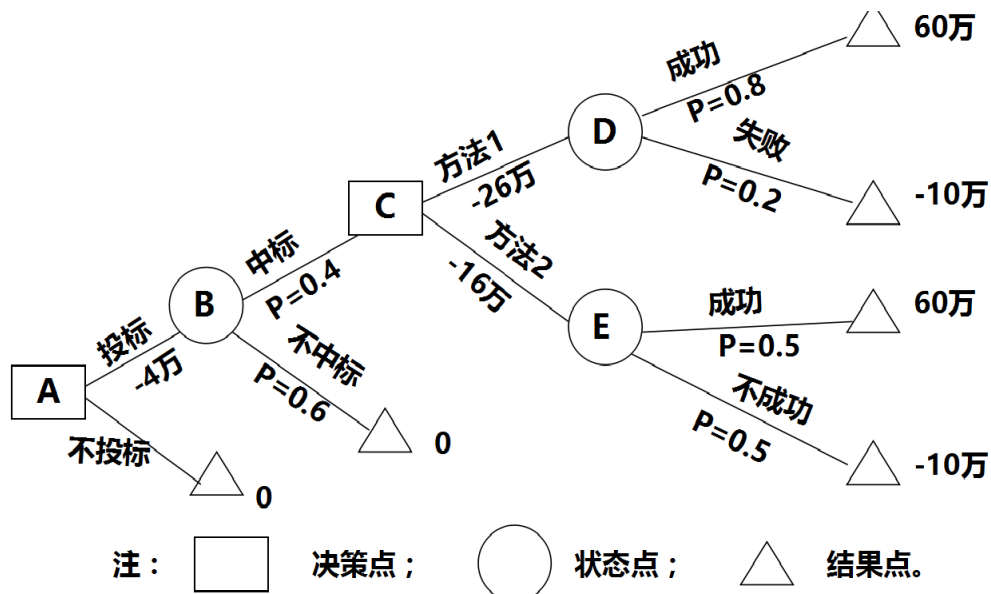
专家 → 独立思考书面汇报 → {开会 多次形成  
讨论 达成共识

信息量有限  
 决策者能力有限 → 方案有限  
 对未来认知有限 → 预测与实际不符

现实中, (1)组织内外的很多因素都会对组织的运行产生不同程度的影响, 但决策者很难收集到反映这些因素的一切信息; (2)对于收集到的有限信息, 决策者的利用能力也是有限的, 从而决策者只能拟定数量有限的方案; (3)任何方案都要在未来实施, 而未来是不确定的, 人们对未来的认识和影响十分有限, 从而决策时所预测的未来状况可能与实际的未来状况不一致。现实中的上述状况决定了决策者难以做出最优决策, 只能做出相对满意的决策。

##### 五、计算题:

- 1、某开发公司拟为一企业承包新产品的研制与开发任务, 但为得到合同必须参加投标。已知投标的准备费用 4 万元, 中标的可能性是 40%, 如果不中标, 准备费得不到补偿。如果中标, 可采用两种方法研制开发: 方法 1 成功的可能性为 80%, 费用为 26 万元; 方法 2 成功的可能性为 50%, 费用为 16 万元。如果研制开发成功, 该开发公司可得 60 万元。如果合同中标, 但未研制开发成功, 则开发公司须赔偿 10 万元。问题是要决策: ① 是否要参加投标? ② 若中标了, 采用哪一种方法研制开发?



参考答案:

(1)

对于决策节点 A, 投标的收益为:

$$0.4 \times 20 + 0.6 \times 0 - 4 = 4 \text{ (万)}$$

不投标的收益为 0。

所以应参加投标。

(2) 方法 1:  $0.8 \times 60 + (-0.2 \times 10) - 26 = 20 \text{ (万)}$

方法 2:  $0.5 \times 60 + (-0.5 \times 10) - 16 = 9 \text{ (万)}$

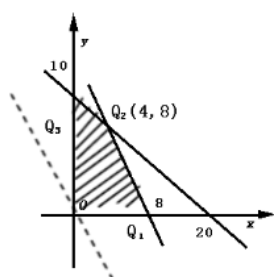
所以, 选择方法 1。决策节点 C 此时的取值为 20 万。

某家具公司生产甲、乙两种型号的组合柜，每种柜的制造白坯时间、油漆时间及有关数据如下：问该公司如何安排甲、乙二种柜的日产量可获最大利润，并且最大利润是多少？

工艺要求	产品甲	产品乙	生产能力/(台/天)
制白坯时间/天	6	12	120
油漆时间/天	8	4	64
单位利润/元	20	24	

[解析]：设  $x, y$  分别为甲、乙二种柜的日产量，可将此题归纳为求如下线性目标函数  $Z=20x+24y$  的最大值.其中

线性约束条件为 
$$\begin{cases} 6x+12y \leq 120 \\ 8x+4y \leq 64 \\ x \geq 0, y \geq 0 \end{cases}$$
 . 由图及下表



$(x, y)$	$Z=20x+24y$
$(0, 10)$	240
$(0, 0)$	0
$(8, 0)$	160
$(4, 8)$	272

$$\begin{aligned} & \begin{cases} 6x + 12y = 120 \\ 24x + 12y = 192 \end{cases} \\ & 18x = 72 \\ & x = 4 \\ & y = 8 \end{aligned}$$