

管理学



教学内容

序号	培训内容	培训课时
1	第一讲 管理概论	3
2	第二讲 管理者的职责与素质	3
3	第三讲 正确决策	2
4	第四讲 工程伦理	1



- 决策是管理者从事管理工作的**基础**，在管理过程中，管理者会面临各种各样的问题，它们都需要管理者予以解决。
- 在实际管理工作中，最大的失误来自于决策的失误。
- 因此，掌握科学决策的理论与方法是提高管理效率与效益的基础。



第三讲 正确决策



- ◆ 1 什么是决策？
- ◆ 2 理性决策的基本过程是什么？





1 什么是决策？



1 决策的内涵

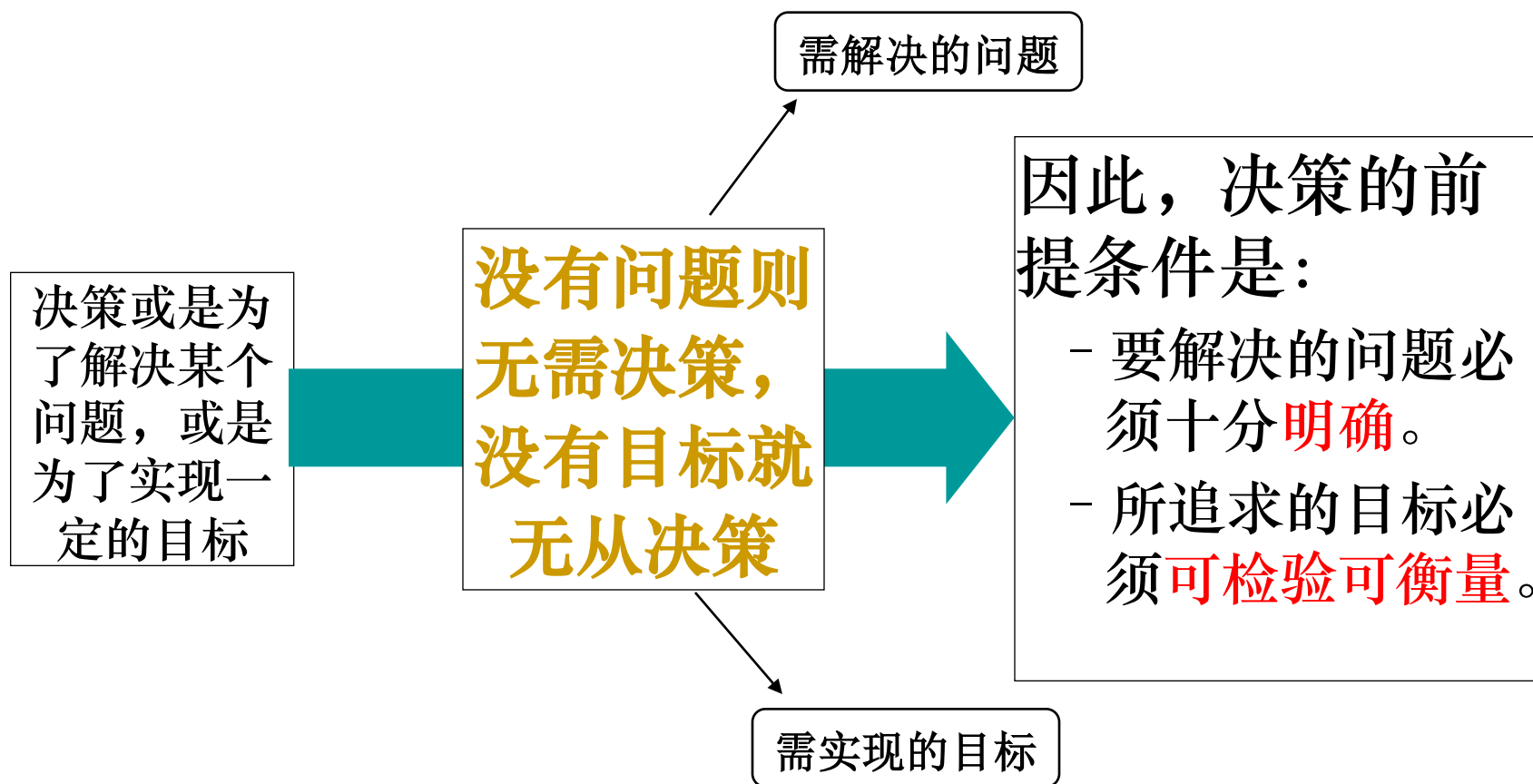
科学决策理论认为，决策是**为了**
实现某一目的而从**若干个可行方案**中
选择一个满意方案的分析判断过程。



思考：什么时候我
们需要进行决策？



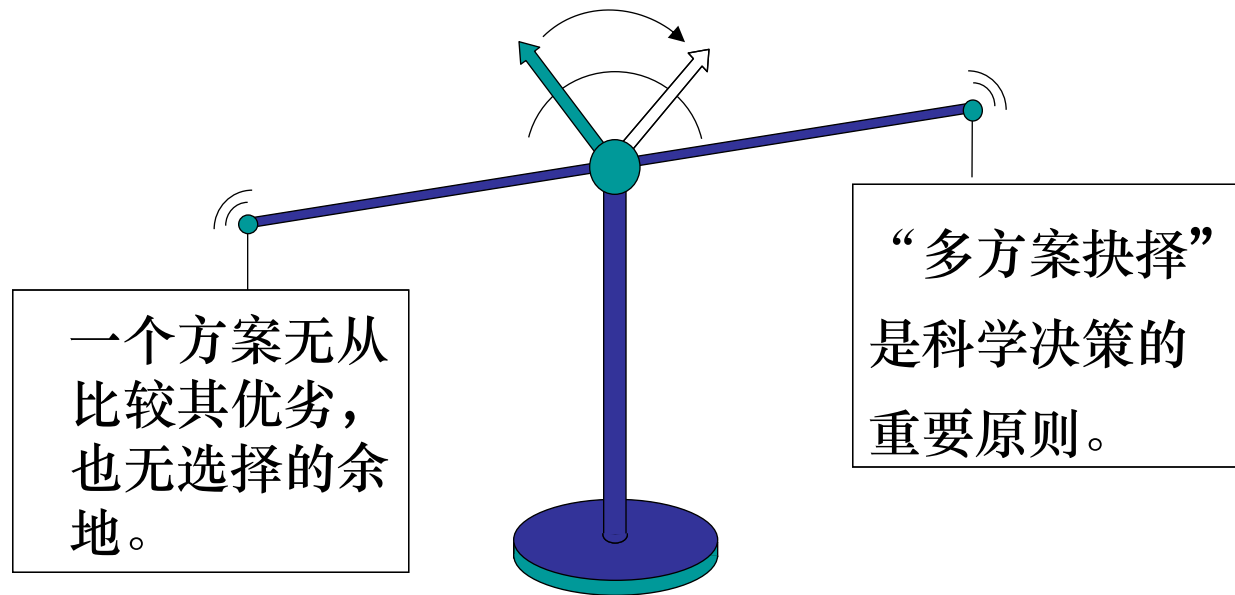
决策前提：要有明确的目的



思考：没有比较方案的决策与有比较方案的决策对决策结果有何不同？



决策条件：有若干可行的备择方案



- 多方案抉择，可增强决策者实施决策时的坚定性，从而有助于一个良好的决策效果的取得。

思考：现实中是否存在完美无缺的方案，只有有利方面，全然不存在不利方面？



决策重点：要进行方案分析比较

- 每个可行方案都有其可取之处，也有其不利的一面
- 必须对每个备择方案进行综合的分析与评价，以分析每一个方案的利弊，比较各方案的优劣。
- 通过分析比较，最终做到决策时“心中有数”。

与此相对应的是“心中有数”的决策



讨论：如何才能
找到今生的最爱？



决策达到最优的条件

- 容易获得与决策有关的**全部**信息；
- 真实了解全部信息的**价值**所在，并据此制定**所有**可能**方案**；
- **准确**预期每个方案的未来执行结果。



决策原则：满意原则

最优方案既不经济又不可行

- 最优方案是建立在完全信息基础之上的
- 最优方案条件苛刻，可遇而不可求。
- 人的理性是有限度的。

科学决策
遵循的是
满意原则

决策结果是满意方案

在诸多方案中，在现实条件下，能够使主要目标得以实现，其它次要目标也足够好的合理方案。



课堂讨论：该由谁骑
这头骡？



课堂讨论



该由谁骑这头骡？

一位农民和他年青的儿子到离村12里地的城镇去赶集。开始时老农骑着骡，儿子跟在骡后面走。没走多远，就碰到一位年青的母亲，她指责农夫虐待他的儿子。农夫不好意思地下了骡，让给儿子骑。走了一公里，他们遇到一位老和尚，老和尚见年青人骑着骡，而让老者走路，就骂年青人不孝顺。儿子马上跳下骡，看着父亲。两人决定谁也不骑。两人又走了四里地，碰到一学者，学者见两人放着骡不骑，走得气喘吁吁的，就笑话他们放着骡不骑，自找苦吃。农夫听学者这么说，就把儿子托上骡，自己也翻身上骡。两人一起骑着骡又走了三里地，碰到了一位外国人，这位外国人见他们两人合骑一头骡，就指责他们虐待牲口！

请问：你若是那位农夫，你会怎样做？该案例有什么启示？

决策实质：是在客观事实基础上的 主观判断过程

决策的**科学性**体现在：
决策有一定的**程序**和**规则**。

决策的**艺术性**体现在：
决策受诸多**价值观念**和决策者**经验**的影响。

决策是一个分析判断的过程

决策的过程也是价值观呈现的过程
对同一个问题不同的人有不同的决策结果，是正常的现象。

管理者要作出科学的决策，就必须不断提高自己的决策能力。



总结

1. 决策的**前提**：要有**明确的目的**
2. 决策的**条件**：有**若干可行方案**可供**选择**
3. 决策的**重点**：方案的**分析比较**
4. 决策的**原则**：**满意原则**
5. 决策的**实质**：基于客观事实的**主观判断**
过程



决策是管理者从事管理工作的基础

决策贯穿于管理过程始终

决策正确与否直接关系到组织生存与发展

决策是一项创造性的思维活动，体现了高度的科学性和艺术性

决策能衡量管理者水平的重要标志

决策是管理者从事管理工作的**基础**，在管理活动中具有重要的地位与作用

西蒙：管理就是决策





应该如何决策呢？

- 决策的科学性主要体现在决策过程的理性化和决策方法的科学化上。
- 决策失误在很大程度上与没有遵循科学的决策过程有关。



第三讲 正确决策

◆ 1 什么是决策？



◆ 2 理性决策过程？





理性的决策过程是怎样的？



思考：决策的起点是什么？

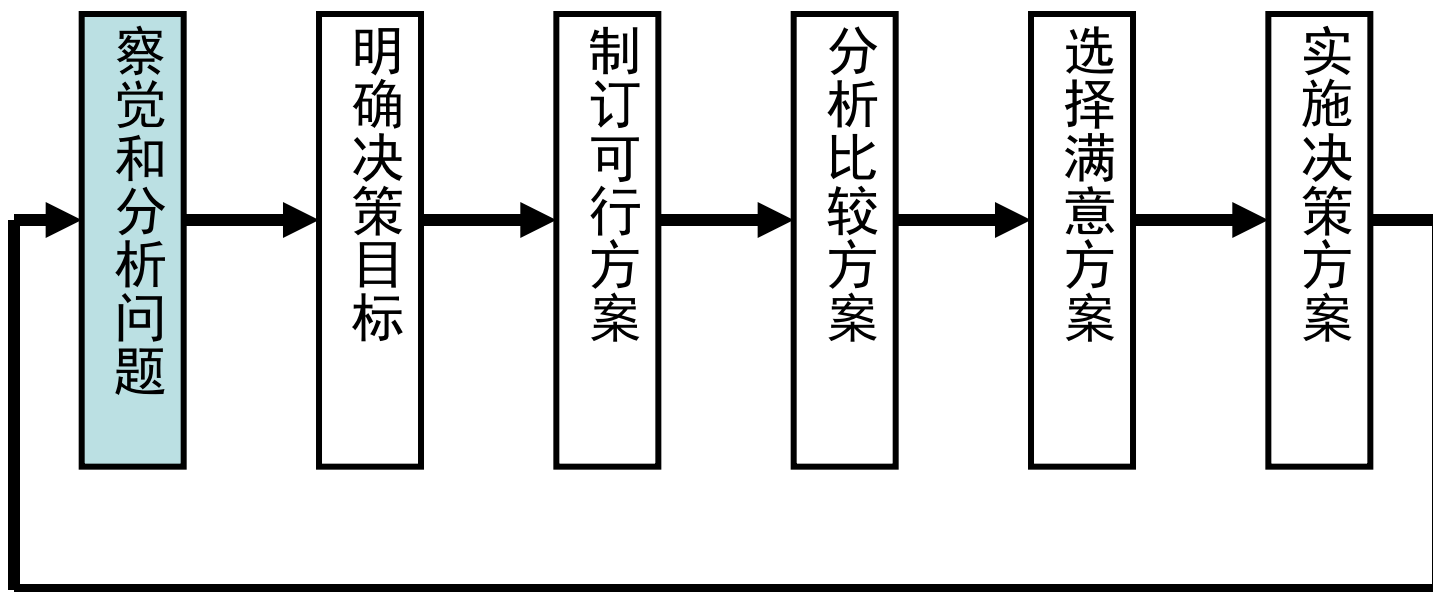


决策的起点

- 决策的目的或是为了解决某一问题，或是为了达到某一目标。
- 因此，决策的起点是存在某个需要解决的问题。

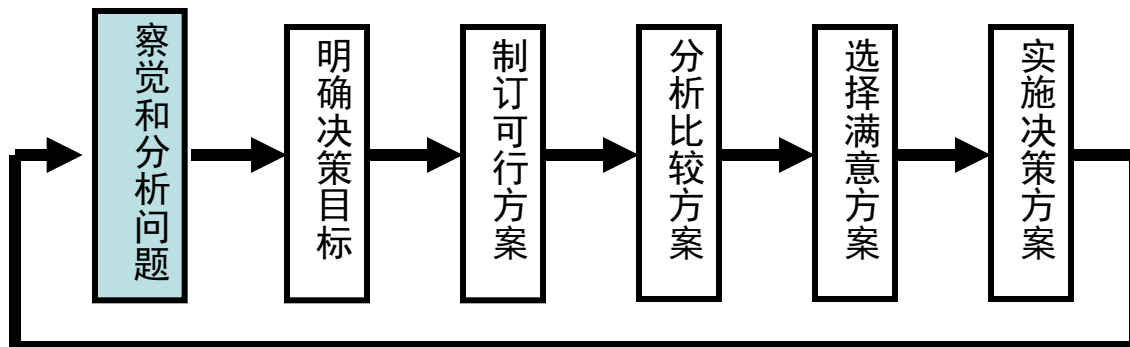


理性决策过程



2.1 察觉和分析问题





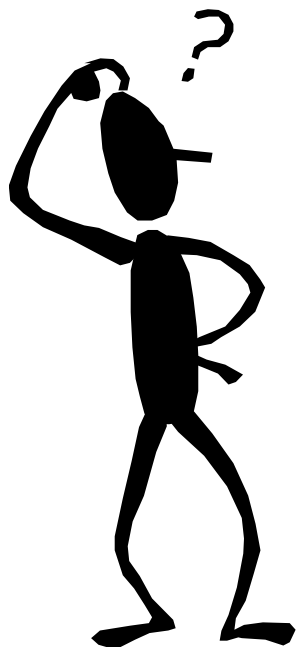
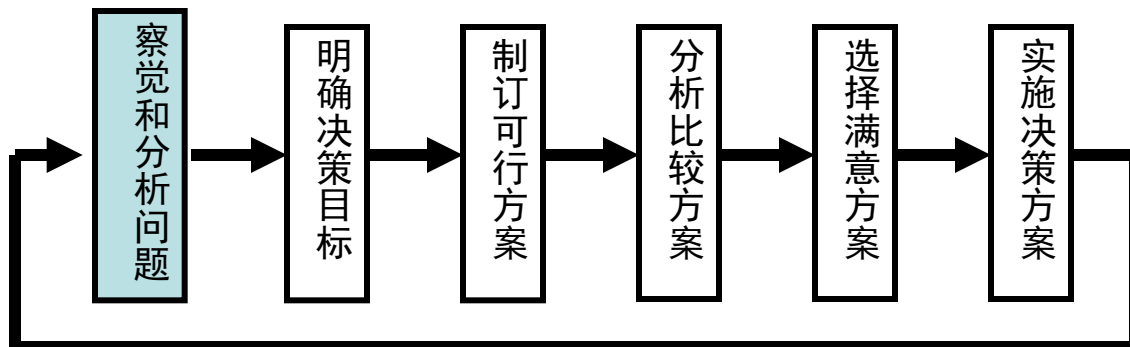
【思考】 1 什么是问题?
2 如何识别问题?

问题是指**实际状况**与**应有状况**之间的差异。



问题的识别很简单吗?





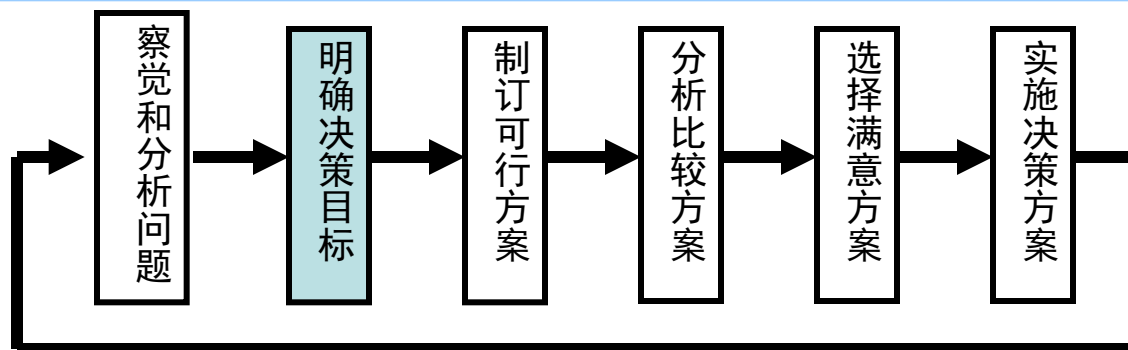
- 认识和分析问题是决策过程中**最为重要**也是**最为困难**的环节。
- **重要**是因为问题不清，难以决策，问题找错，一错百错。
- **困难**是因为真正的问题常常为众多的表象所掩盖，需要我们进行深入的分析，才能找到真正的问题。

2.2 明确决策目标



思考：

1. 什么是决策目标？
2. 如何确定决策目标？




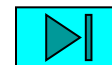
- **决策目标**是指在一定的环境和条件下，根据预测，所能希望得到的结果
- 同样的问题，由于目标不同，所采用的决策方案也会大不相同。



【思考】 如何确定决策目标？

注意

- 决策目标的确定涉及到**内容**和**程度**两方面：在哪些方面希望达到怎样的结果 
- 决策目标的确定，既与决策者的**价值取向**有关，也与决策者在解决问题时的“**条件**”有关，管理者只能在自己可控范围内开展工作



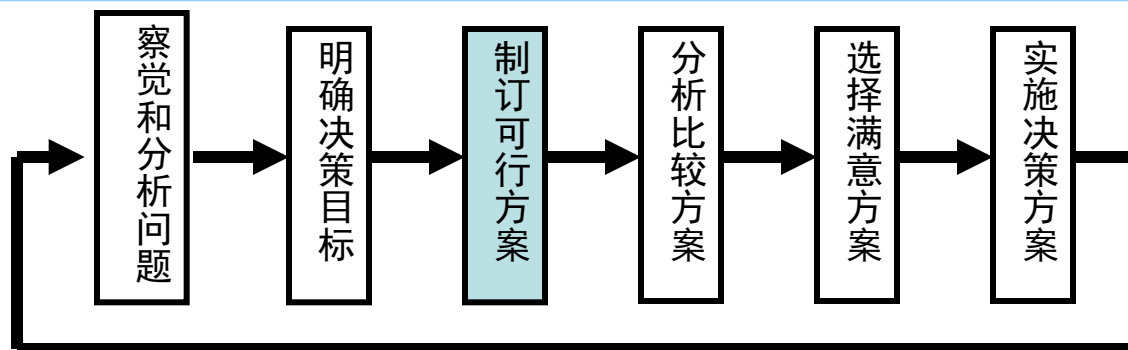
价值判断

- 看中哪几个方面（目标的内容）
- 对这些方面期望的结果（目标的程度）
- 如有多个目标，还要明确主要目标与次要目标（即要说明目标的重要程度和优先顺序）

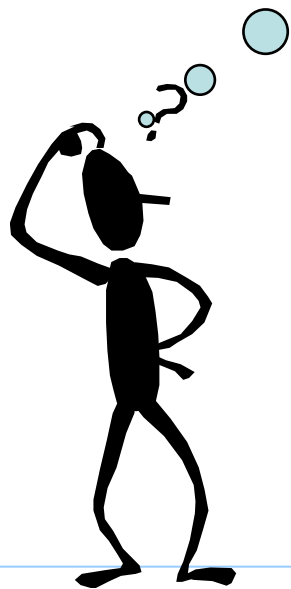
决策准则

2.3 制定可行方案





【思考】我们是否要找出所有的可行方案？



方案拟订原则

- 要紧紧围绕着所要解决的问题和所要达到的决策目标
- 根据已经具备和经过努力可以具备的各种条件
- 充分发挥参与决策者的积极性、创造性和丰富的想象力



【思考】现实中多少个
可选方案比较适合？

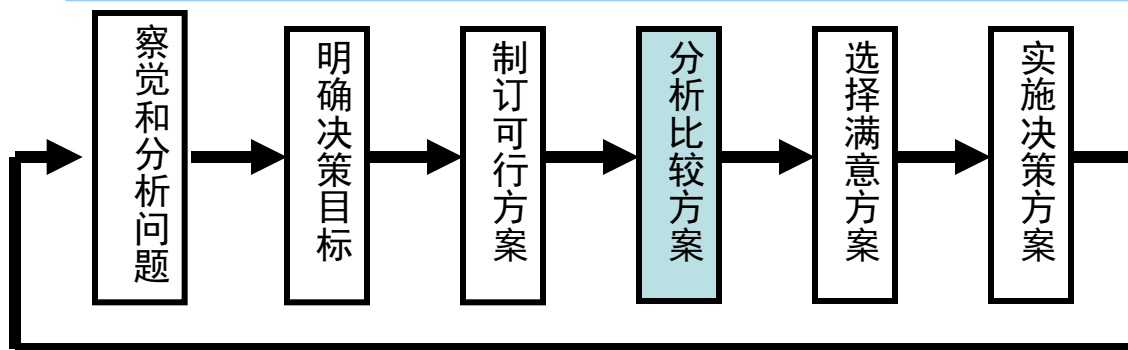
【经验说法】

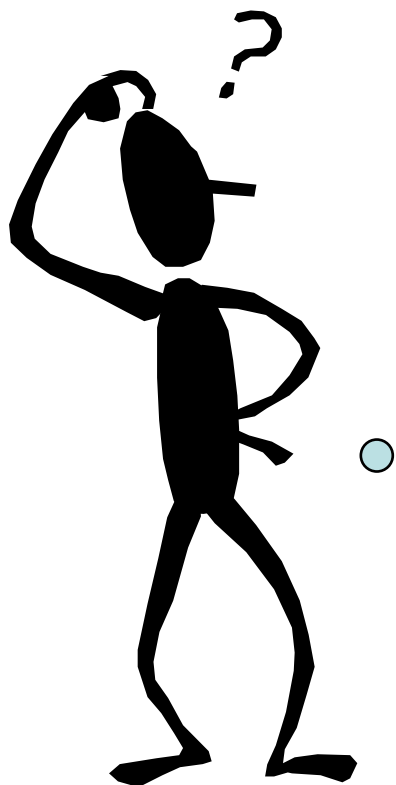
- 一般来说，**两个**候选方案有助于做出正确而自然的决定，**三个**候选方案可能是实际决策时的最大限量



2.4 分析比较方案





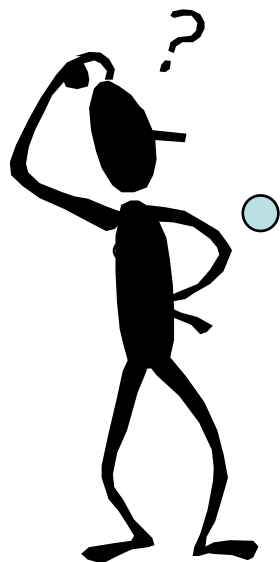
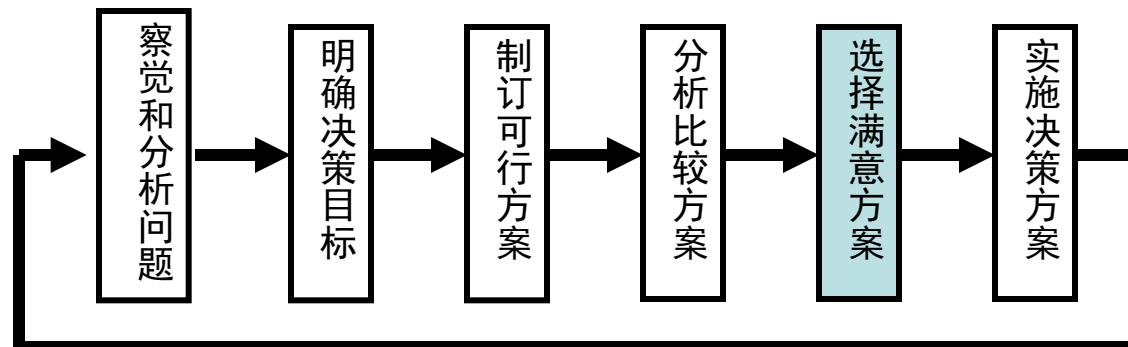


假设我们现在要招聘一个工程项目经理，现有三个备选方案，即应聘者：A、B、C，应如何进行方案的比较分析？

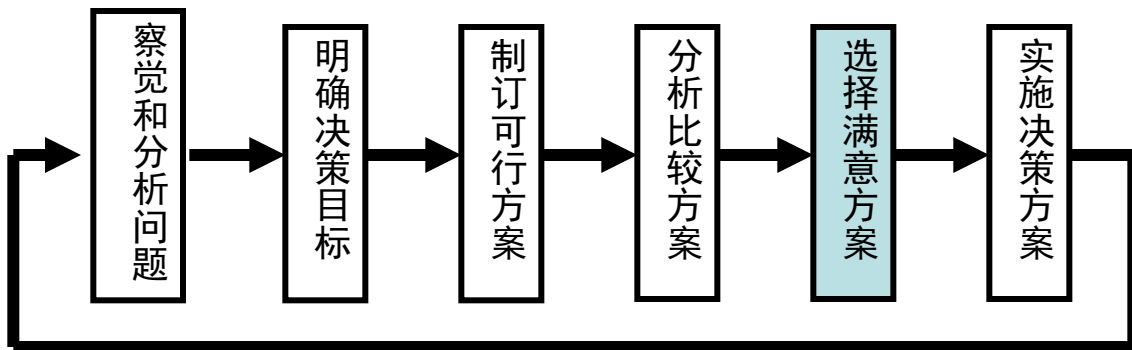


2.5 选择满意方案





**[思考] 这样时是不是就是这
经过比较最好的那个方案?**



抉择时注意事项

- 不要一味追求最佳方案
- 在最终选择时，应允许不作任何选择
- 任何方案均有风险

常见问题

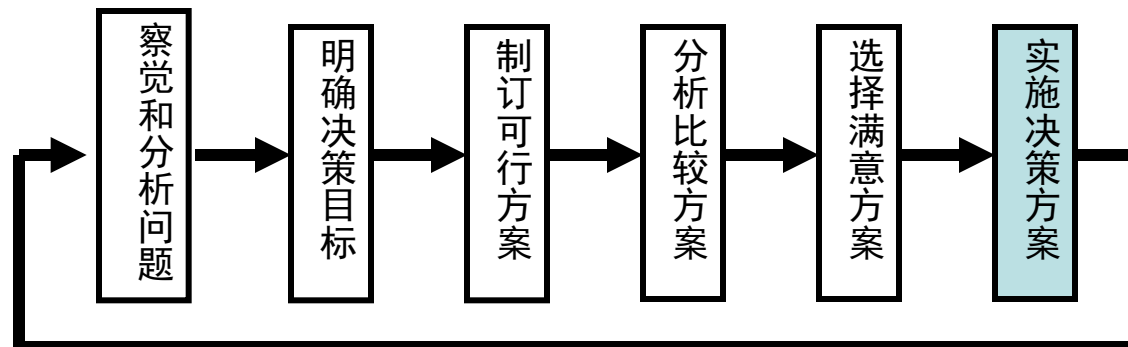
求全求美
急于求成
优柔寡断

在理性分析基础上根据直觉作出最终选择



2.6 实施决策方案





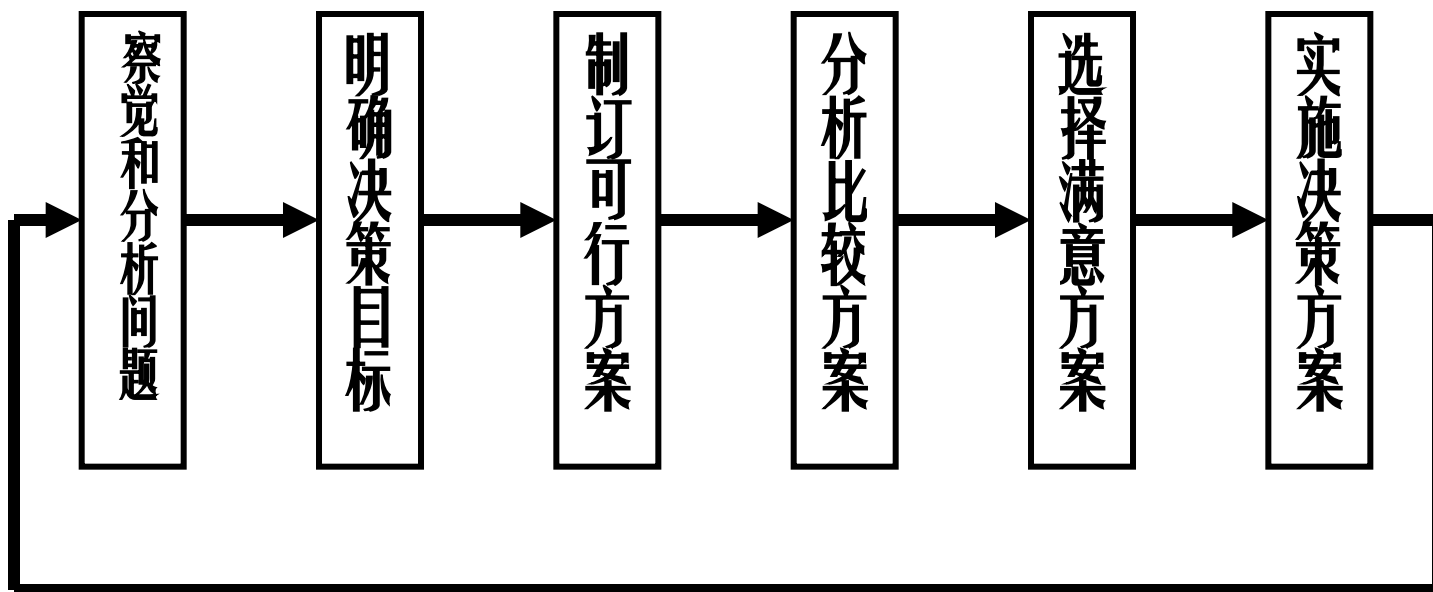
决策的正确与否要以实施的结果来判别

- 建立信息反馈渠道
- 及时**检查实施**情况
- 发现差异，查明原因
- 不断的修正和完善
- 直至解决问题、实现目标或作出新的决策

学会处理错误决策

- **承认**。要有勇气承认客观事实。
- **检查**。追溯决策的全过程，以找出在哪一步上犯了错误
- **调整或改正**。最终使决策趋于完善。

理性决策过程





本讲回顾



总结

- 决策是一项集高度科学性和艺术性于一体的活动
- 科学的决策必须依据一定的科学决策程序与方法
- 决策的正确性则不仅与科学的决策过程有关，而且与所基于的信息有关
- 要提高决策的正确性，就必须理性结合直觉，使决策基于信息和由合适的人来进行决策并为此承担责任



