

- 1. 决策
 - 1.1. 决策概论
 - 1.1.1. 概念和类型
 - 1.1.2. 关于理性的假设
 - 1.2. 群体决策
 - 1.3. 决策的过程
 - 1.3.1. 决策过程 (2019年真题)
 - 1.3.2. 影响决策过程的因素

1. 决策

1.1. 决策概论

1.1.1. 概念和类型

1. 决策的概念

- i. 定义：指为实现某一目标，从若干 可以相互替代的可行方案 中选择一个合理方案采取行动的分析判断过程。
- ii. 内涵：
 - (1)有明确的目的。
 - (2)有若干可行的备选方案。
 - (3)进行方案之间的 比较和分析 （技术、经济、价值、风险）。
 - (4) 选择 合理的方案（最低标准）。
 - (5)有一定的程序和规则（理论、方法、智慧、经验、判断力）。

2. 【决策的类型】

i. 分类一： 按决策的【重要性和作用】

- (1) 战略决策：指谋求在组织与 外部环境 之间达成动态平衡的决策，涉及到组织的发展方向和前景规划这类关系全局的重大问题。
- (2) 管理决策：指做出战略决策后在 组织内部范围 中贯彻执行的决策，旨在实现组织内部各环节活动的高度协调和资源的合理使用，以提高经济效益和管理效能。
- (3) 业务决策：指为 解决日常工作和作业任务中的问题 所作的决策，大部分属于影响范围较小的局部性、常规性、技术性的决策。

ii. 分类二： 按决策【问题所处的条件】

- (1) 确定型决策：指在 稳定或可控条件 下进行的决策，即决策方案 未来的自然状态只有一种，各方案之间的优劣比较和预期结果明确。
- (2) 风险型决策：指决策方案 未来的自然状态有两种及以上，哪一种发生不确定，但发生的 概率可以估计，具有风险性。
- (3) 不确定型决策：指决策方案 未来的自然状态有两种或两种以上，且发生 概率无法估计，是存在主观不确定性的一种决策。

iii. 分类三： 按决策【问题的重复程度】

- (1) 程序化决策：指针对组织中反复出现的、有一定结构、可通过一定程序、规则 and 标准予以解决的问题而进行的决策。可模式化或利用计算机来处理。
- (2) 非程序化决策：指针对没有结构化的、首次出现而又较为重要的问题而进行的决策。具有 偶然性和随机性，主要依靠决策者的经验和创造精神。

iv. 分类四：按决策主体分为个人决策和群体决策。

1.1.2. 关于理性的假设

1. 理性决策理论与 完全理性假设 （完全理性决策理论） （2022年真题）

- i. 一个完全理性的决策者是完全客观的和合乎逻辑的，能在 具体的约束条件 下做出 一致的、价值最大的选择 。理性假设是 基于“经济人”假设的古典决策理论（也称规范决策理论）的观点 、 主要从经济的角度来研究决策问题。
- ii. 理性决策的主要观点有：
 - (1)决策者拥有与决策环境有关的完整的信息情报。
 - (2)决策者有惟一而明确的决策目标。
 - (3)决策者在进行决策时没有时间和成本的限制。
 - (4)决策者能够找到所有的可行方案，并清楚每一个方案的所有可能的结果。
 - (5)决策者清楚地了解所有的评价标准，且这些标准及其重要性不随时间而改变。
 - (6)决策者完全具备分析和评估备选方案的能力。
 - (7)决策者进行决策的目的始终是为了获得组织的最佳经济利益。
- iii. 完全理性假设的局限：
 - (1)未来的 不确定因素 。
 - (2)很难识别全部备选方案。
 - (3)收集和处理信息的 能力有限 。
 - (4)决策中 代入感情、经验、偏好 。
 - (5)存在时间和成本的压力。
 - (6)组织内 利益群体的冲突 。

2. 行为决策理论与有限理性 （有限理性决策理论）

- i. 西蒙用 “管理人”取代“经济人”， 提出有限理性假设。认为 决策者受到自身理性限制的约束 ， 管理的任务是要形成抵消决策者理性限制的组织环境 。
- ii. 行为决策理论（有限决策理论）的主要观点：
 - ①人的理性是在 完全理性和非理性之间的有限理性 ， 人的知识、时间和能力是有限的，其价值取向和多元目标经常相互抵触，现实决策环境是不确定和极其复杂的。
 - ②决策者在识别和发现问题中 易受到知觉偏倚的影响 。且直觉判断容易出错。
 - ③ 时间和可利用资源的限制 ， 使决策者不能做到全部了解。
 - ④决策者一般都 厌恶风险 ， 会优先考虑风险而非方案的经济利益。
 - ⑤决策者往往 只求满意结果 ， 而不是费力寻找最佳方案。
 - ⑥决策是种文化现象，由于文化不同，决策者对决策的不确定性认识和判断不同。

1.2. 群体决策

群体决策是现代决策的主要方式之一，委员会、工作组。

1. 群体的行为因素：

- (1)群体的背景：群体的历史经验和成员个人的经验。
- (2)群体内的关系。
- (3)群体内的信息交流：效率。
- (4)群体对成员的吸引力：内聚力。
- (5)群体的气氛：畅所欲言，注意他人的意见。
- (6)群体的通用规则：纪律、习惯、保密规范。
- (7)群体的计划：目标、议程、安排、主持人，并事先使成员了解，有灵活性。
- (8)群体的领导人：把握解决问题的适当路径，对成员授权以共同分担决策责任。

2. 群体决策的特点：

- (1)成员的 价值观和判断准则 存在差异。
- (2)对 决策问题的认识 存在差异。

- (3)成员的 目标和信息基础 存在差异。
- (4)取决于群体的构成和群体的作用过程。

3. 群体决策的优点：（2014年真题）

【信息】更完整：不同的背景、经验和知识等会为决策带来更多和更完整的信息。

产生更多【方案】：拥有更多种类和数量的信息，能制定出更多备选方案。

提高积极性与方案的接受性：让受到决策影响或实施决策的人参与决策制定过程，可提高其对方案的接受性和积极性。

提高【合法性】：与民主的思想是一致的。

4. 群体决策的缺点：

消耗时间与金钱：成员反复交换意见和相互影响导致低效率，造成浪费。

在最小共同基础上的妥协：当群体较小、决策问题较为简单、各种观点比较一致时，容易做出决策；否则形成的决策往往是在最小共同点上的一致。

少数人的专制：会因职位、经验、知识、语言技巧、自信心等因素使少数成员有发挥优势、驾驭群体中其他人的机会。

屈从压力：会导致群体决策过程中 抑制不同观点，削弱群体中的批判精神，导致决策质量的下降。

责任不清：群体成员分担责任，但谁对最后结果负责不明确。

5. 群体决策相较于个体决策：

- (1)效率低。
- (2)接受性高。
- (3)备选方案多。
- (4)可能因群体思维抑制成员的创造力。
- (5)比个人做出更好的决策，但达不到群体成员中最好的决策者所作的决策。

6. 群体决策的扬长避短：

(1)【开放性】方面（不受偏见支配）：指 不受个人特定的偏见支配。由持有不同价值观而又思想开放的人组成的群体较为理想。

(2)【合理性】方面（程序）：指 采用合理的决策程序，做出合理的选择。群体一般比个人拥有更多的信息，可能更接近客观合理性；但过多信息的输入也有可能使问题的解决更加困难。

(3)【有效性】方面（正确决策）：指 迅速地做出【正确的决策】，和决策所期望的急迫程度、正确程度、创新程度有关。群体的信息和意见范围较广，在问题复杂而只有一个正确方案时，如果既注意到不同意见，又注意到专业化，则决策是有效的。

1.3. 决策的过程

1.3.1. 决策过程（2019年真题）

决策是一个不断发现并解决问题的过程，这一过程包括 四个阶段：情报、设计、选择、实施。

- 1. 情报活动：指 审时度势、发现和确定问题以及决策时机的活动。问题指现状与目标之间的差距，需要进行调查研究和分析预测。
- 2. 设计活动：指 寻求多种途径解决问题的过程，是行动方案的探求过程。必须充分挖掘和创造多种可行的替代方案。
- 3. 选择活动：指 在一定评价准则下，基于替代方案的预估和分析，对方案进行抉择的活动。现实中很难找到最优方案，且方案后果具有不确定性，对后果的评价准则因人而异。
- 4. 实施活动：指 执行、跟踪和学习的过程。决策方案确定后，必须制定详细的执行计划和资源预算计划，使组织成员深刻理解方案并努力实施，同时还要加强实施过程的监督和检查，及时发现偏差并予以纠正。

1.3.2. 影响决策过程的因素

1. 决策者：

起决定性作用，直觉、经验、个性、知识水平、认识和判断能力等直接影响决策的合理性。决策者要善于使用

思想库、进行信息处理、摆脱主观愿望的影响、及时调整和纠正错误。

2. 决策方法：对决策的正确性与精度有重要的影响。有定性方法和定量方法，决策者应根据决策问题的性质，选择适当方法。
3. 决策体制：决策的层次问题（不应超权）、智能机构（提供方案）与决策部门的关系问题。
 - i. 定义：指决策活动体系和工作方法、程序、权限和制度的职权范围。
 - ii. 需注意问题：
 - ①决策的层次问题：即决策者不应超越本身的职权范围。
 - ②智能机构与决策部门的关系问题：智能机构是为决策提供咨询服务的专业化部门，要严格遵守科学性和客观性的原则，提高工作水平，制定适用的方案，提高方案的被采纳率。
4. 决策环境：内部（指组织所拥有的资源和管理手段）/外部环境。
 - i. 内部环境：指组织拥有的资源和管理手段，了解内部环境是正确决策的前提。
 - ii. 外部环境：指与组织管理活动有关的各种外部因素。外部环境是复杂多变的、动态的，会产生不同的效应，影响决策和实施过程的合理性。