### 第三章 决策

#### ■学习重点

- 第一节 决策概述
- 一、决策概念
- (一) 决策概念的理解
- (二)决策模式(前3种)
- 二、决策类型
- (一)程序化决策与非程序化决策
- (二)战略决策与战术决策
- (五)初始决策与追踪决策
- (六)确定型决策、风险型决策和不确定型决策
- (八) 个人决策与群体决策

- 第二节 决策过程
- ■一、决策过程
- 二、决策的影响因素(理解)
- 第三节 决策方法
- 一、调整备选方案的决策方法
- 二、确定行动方向的决策方法
- (一)波士顿矩阵图法
- 三、选择行动方案的决策方法
- (三)风险型决策方法
- (四)不确定型决策方法



#### 第一节 决策概述

- 一、决策概念
  - (一) 什么是决策

对未来的行为确定目标,并据此从二个或者

二个以上的可行方案中选取一个满意的方案。

## 几层内涵

■ 1. 决策受一定外界因素影响。

■ 2. 目标性:决策是为了达成既定目标或解决问题,任何组织决策必须明确组织目标。



■ 3. 选择性决策的本质是择优:决策活动的实质是选择,选择的原则为满意原则。

满意

• 4. 过程性决策是一个活动过程。

## 澄清的几个概念

■ 1. 决策不等于管理

■ 2. 决策理论不等于决策论

■ 3. 决策理论不等于决策学派



计 划	组织
组织的长期目标?	招聘多少人员?
组织的短期目标是什么?	权力如何分配?
采取什么策略来实现组织目标?	采用何种组织形式?
领 导	控 制
如何对待积极性不高的员工?	组织中哪些活动需要控制?
如何解决出现的纷争?	偏差多大时才采取纠偏措施?
如何贯彻某项新措施	出现重大失误时怎么办?

## (二) 决策模式

- 1. 理性决策模式
- 2. 有限理性决策模式
- 3. 直觉决策模式
- 4. 其他模式
- 垃圾桶决策模式 渐进决策模式

## 有限理性决策

- 第一,人的知识具有不完备性,要受主观认知、理解能力和客观条件的限制。决策者对政策问题及其环境的理解总是零碎不全的,不可能具备完备的知识。
- 第二,预见的困难。决策是面向未来的,方案的选择是以对未来的预见为前提。由于对未来的预见是以现象、而非实际体验为基础,任何预见都不可能是完整的。
- 第三,选择范围的有限性。按照纯粹理性的要求,决策主体要在全部可能的备选方案中进行比较和选择,但实际上人们只能想到全部可能方案中的很少的几个。
- 第四,时效的局限。即使每种可能的行动方案以及每一种行动**决策的原则: 是满意原则而不是最优原则**
- 单独评估和联合评估、沉没成本谬误、框架效应



## 3.直觉决策模式

- 在具有很大不确定性或所做的事情没有先例的情况下,直觉对于进行决策尤为重要。
- 直觉决策并非完全依赖个人灵感这种 "非科学"的信息,而包含着决策人自 身的经验、知识和分析能力等"科学" 的信息。
- ■逻辑、直觉、经验



#### • 4. 其他模式

垃圾桶决策模式 渐进决策模式

## 二、决策类型

- (一)程序化决策与非程序化决策(二)战略 决策与战术决策
- (三)单项决策与序贯决策
- (四)单目标决策与多目标决策
- (五)初始决策与追踪决策
- (六)确定型决策、风险型决策和非确定型决策
- (七)经验型决策和科学决策
- (八) 个人决策与群体决策

## 决策的类型

#### 1. 程序化决策

程序化决策,也称常规性决策,是针对目常工作经常需要解决的、一般性问题的决策。这类决策问题一目了然,经常以相同或相似的形式重复出现,决策者的目标清楚,被称为结构良好的问题。在许多情况下,对这类问题的解决,决策者有先例可鉴,或可依以往的经验。

#### 2. 非程序化决策

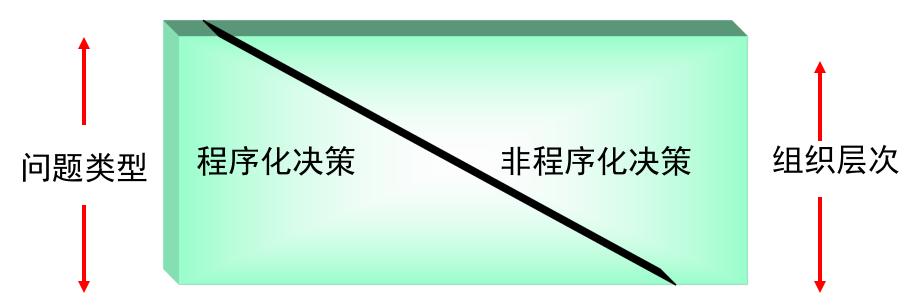
■ 非程序化程序决策是针对过去不曾发生的,具有惟一性的和不可重复性的问题的决策。例如,重大的投资、组织变革问题、开发新产品或打入新市场的问题等。这类决策问题是新颖的、独一无二的,信息模糊的和不完整的,被称为结构不良问题。做这类问题的决策,一般没有先例可循,无现成章法可依,工作难度较大,它更多地依赖决策者个人的经验、知识、判断力和解决问题的创造力等。



- 较低层次的管理者面对的通常是熟悉的和重复性的问题,也就是结构良好的问题,在大多数情况下是进行程序化决策。
- 随着管理者所处的组织层次的上升,他们面对的问题通常具有更多的结构不良的特征,多数情况下进行的是非程序化决策。

## 问题的类型、决策类型与组织层次

结构不良的



结构良好的

## (二)按照决策层次划分

战略决策和战术决策:

战略决策: 关乎组织发展方向和前景的决策;

战术决策: 关于组织局部问题的决策。

- 1. 从决策对象上看,战略性决策涉及的是组织活动的方向和内容,它对外部环境比较重视;战术性决策的重点则是考虑如何动员决策对象内部的资源来实现战略目标。战略性决策解决的是"干什么"的问题,战术性决策解决的是"怎样干"的问题。
- 2. 从涉及的时间范围来看,战略性决策面对的是组织整体在未来较长一段时期内的活动,对组织的影响深远。战术性决策要解决的是组织的某个或某些具体部门在未来较短时期内的行动方案,对组织具体活动的影响较为直接。因此,战略性决策是战术性决策的依据,战术性决策是对战略性决策的落实。
- 3. 从作用和影响上看,战略性决策的实施是组织活动能力的形成与创造过程,战术性决策的实施则是对已经形成的能力的应用,因此,战略性决策的实施效果影响组织的效益和发展,战术性决策的实施则主要影响组织的效率与生存。



#### (五) 按决策的起点划分

- 初始决策:组织对从事某种活动或从事该种活动的方案所进行的初次选择。
- 追踪决策:在初始决策的基础上对组织活动方向、内容或方式的重新调整。

## 追踪决策的特征

- 1. 回溯分析
- 2. 非零起点
- 3. 双重优化
- 4. 心理效应



■ (六)按自然状态:确定型决策、风险型决策和不确定型决策

## (八) 个人决策与群体决策

- 1. 个人决策与群体决策
- 2. 群体决策优点与弊病
- 3. 个人决策和群体决策的选择
- (1) 决策问题的性质: 时间的限制、复杂程度、任务的创造性。
- (2) 决策者的能力



#### 群体决策有下面一些优、缺点:

- 优点
- ①更完全的信息和知识。
- ②增加产生更多的比较方案,增加观点的多样性。
- ③增加对决策方案可实施性。
- ④提高合法性。
- 缺点
- ①用时较多。
- ②少数人控制。
- ③从众现象。
- ④责任不清。

#### 第二节: 理性决策程序

决策过程

(一) 确定决策目标

1. 提出问题:明确决策问题是决策过程的起点。所有决策都是针对决策者要解决的问

提出问题 实质明确化 问题的识别与分析

2. 确定目标:决策目标是决策的出发点,也是决策的归宿点。



- (二)拟定备选方案
- 1. 科学预测: 信息搜集非常重要
- 2. 确定原则

- 整体详尽性 相互排斥性
- 3. 拟定方案

- (三)评价和选择方案
- 方案评价和选择的标准 价值标准 满意标准√
- 2. 方案评价和选择的方法
- 3. 方案评价和选择 过程 防范分析

结论:用"满意标准"代替"最优标准"



#### (四)方案的实施及其控制

- 1. 检验决策
- 2. 实施及控制 追踪决策

#### 二、决策的影响因素



- (一) 环境
- (二)决策者的素质和风格
- (三)组织文化
- (四)过去的决策
- (五)时间
- 时间敏感决策 知识敏感决策

#### 1、环境的影响

■ 环境的特点影响组织的活动选择(如处于垄断市场上的企业,将经营重点放在内部生产条件的改善、生产规模的扩大及生产成本的降低上;处于竞争市场上的企业则需密切关注对手动向,不断推出新产品,建立健全销售网络)

## 2、决策者的素质和风格

- ■命令型
- 分析型
- ■概念型
- 行为型

#### 3、过去决策

过去决策是目前决策的起点,目前决策是过去决策的完善、调整或改革过去决策的完善、调整或改革过去决策对目前决策的影响程度取决于其与现任决策者的关系。

- 4、组织文化
- 5、时间
- 时间敏感型决策: 指必须迅速作出的决策。
- 知识敏感型决策:对时间要求不高,对质量要求较高的决策。组织中的战略决策大多属于此

# 三、思考

- (一) 决策始于看法, 而非真相
- (二) 决策要求不同意见
- (三) 避免不必要的决策
- (四)决策需要勇气

#### 第三节 决策方法

- 一、调整备选方案的决策方法
  - (一)头脑风暴法
- 1. 禁止批判
- 2. 自由奔放
- 3. 多多益善
- 4. 允许补充

反向头脑风暴、质疑头脑风暴



#### (二) 德尔菲法

- 特点
- 优点



## (三) 名义小组法

所谓名义小组法,是指群体成员在决策过程中要坐在一起,如参加传统委员会会议一样,群体成员必须出席,但他们是独立思考的。



# 二、确定行动方向的决策方法(一)波士顿矩阵图法

- 波士顿矩阵(BCG Matrix),又称市场增长率-相对市场份额矩阵,是一种用来分析和规划企业产品组合的方法。
- 这种方法的核心在于,要解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化,只有这样,企业的生产才有意义。

业务 决策

具体做法

明星 加强市场中的 地位

前向一体化、后向一体化、 横向一体化,市场渗透, 市场开发

金牛 维持或稳定, 保持优势地位 强势时:产品开发、多元化

问题 根据企业情况 慎重考虑

弱势时: 收缩或剥离

有前途: 投入

增长潜力有限: 压缩, 放

弃

瘦狗 退出

清算、剥离、放弃

- 三、选择行动方案的决策方法
  - (一)多目标决策方法
- 1. 排序法
- 2. 两两比较法
- 3. 加权评分法
  - (二)确定型决策方法
- 1. 直观比较法
- 2. 线性规划法
- 3. 边际分析法
- 4. 盈亏平衡分析

#### 盈亏平衡分析

销售收入=产量\*单价

生产成本=固定成本+变动成本=固定成本+产量\*单位产品变动成本 当销售收入=生产成本时,不亏不盈 所以盈亏平衡时,就有下式:

总成本: C=F+Cv×Q 总收入: S=P×Q 列出盈亏平衡方程: C=S P×Q=F+Cv×Q 盈亏平衡点: Q=F/(P-Cv)边际贡献 = F/(1-Cv/P)

#### (三) 风险型决策方法: 求期望值

- 1. 决策表法
- 2. 决策树法

树状图要素:

决策起点

方案枝

自然状态结点

概率枝

#### (四)不确定型决策方法

- 1.等可能性准侧
- 2.小中取大原则/悲观准则
- 3.大中取大原则/乐观准则
- 4.乐观系数准则
- 5.最小最大后悔值准则