

决策

Decision



# 【学习目标】

## 知识点

- 1、理解决策的内在含义，把握决策在管理中的重要地位；
- 2、了解决策的分类、原则与方案优先的标准；
- 3、掌握科学决策的程序及决策的影响因素。

## 技能点

学会常用的决策方法，并通过案例讨论分析，掌握理论和方法的应用

## 管理导入

- 世界闻名的克莱斯勒汽车公司，规模仅次于通用汽车公司和福特汽车公司，1979年9月亏损达到7亿美元之巨，企业面临倒闭的危险。原因是当世界性的石油危机到来时，克莱斯勒公司仍生产耗油量大的大型汽车，造成汽车大量积压。该公司聘任福特公司总经理艾科卡主持工作后，由于公司果断采取向政府申请贷款、解雇数万名工人和产品改型换代等重大决策，终于使克莱斯勒公司起死回生。
- 决策的正确与失误关系到组织和事业的兴衰存亡，因此，每一个管理者都必须认真研究决策科学，掌握决策理论、决策的科学方法和技巧，在千头万绪中找出关键之所在，权衡利弊，及时作出正确的可行的决策

# 主要内容

第一节 决策概述

第二节 决策的原则、标准与影响因素

第三节 决策的程序与方法

# 第一节 决策概述

- 决策的概念
- 决策的重要性
- 决策的分类

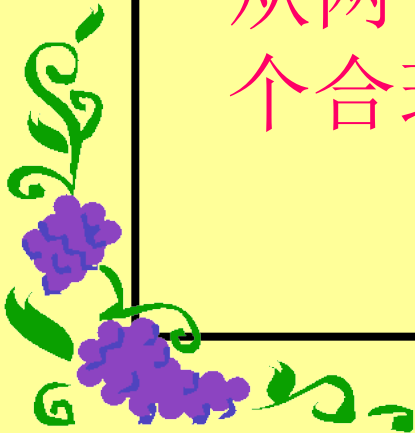


# 一、决策的含义



- 美国管理学家西蒙：

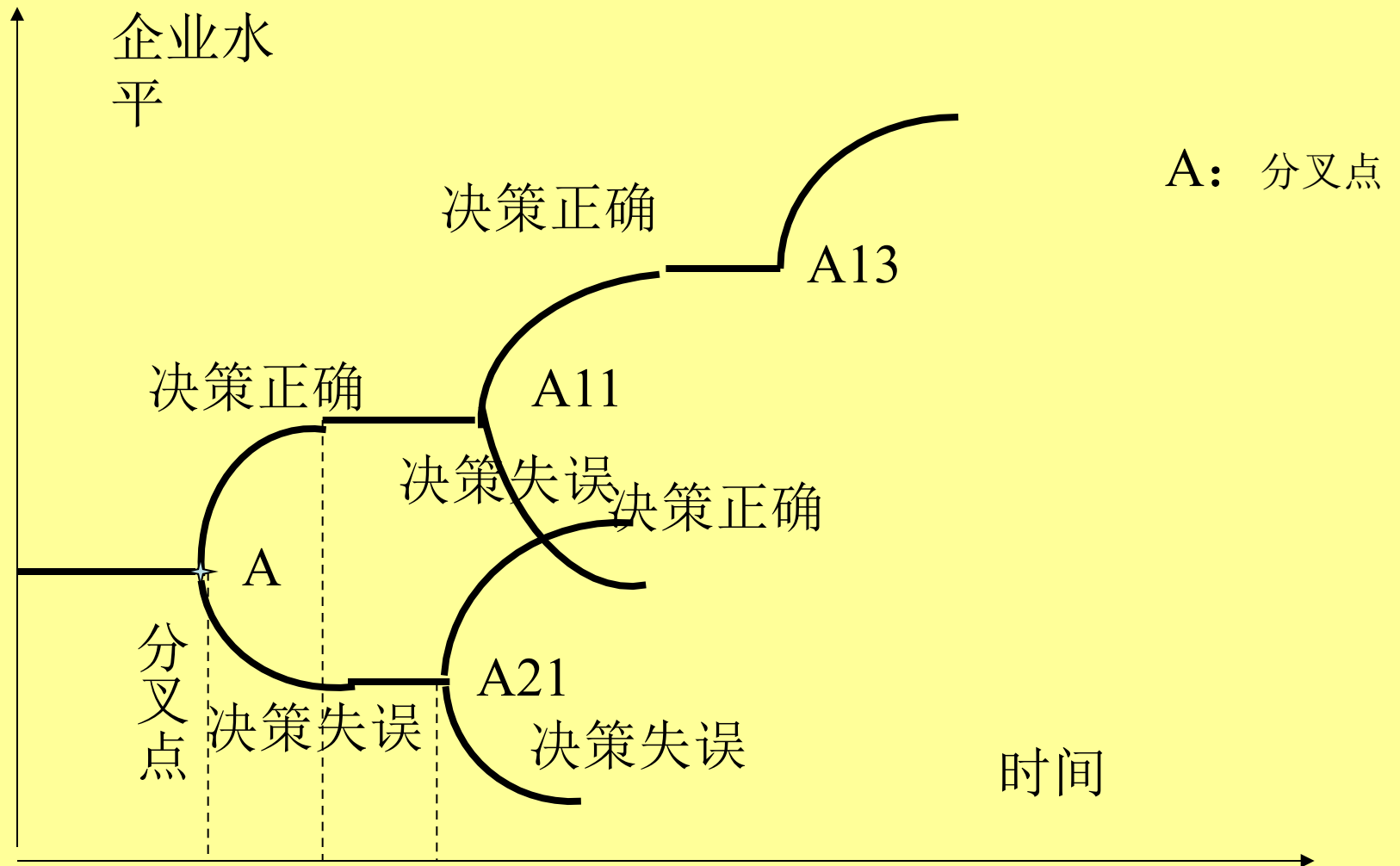
决策是为了达到一定的目标，  
从两个或多个可行方案中选择一个  
合理方案的分析 and 判断过程。



## 二、决策的重要性——决策与企业兴衰

- 美国卡内基—梅隆大学教授、1978年度诺贝尔经济学奖得主西蒙认为：“管理就是决策”。
- 美国管理学教授斯蒂芬·罗宾斯指出：“决策对管理者每一方面工作的重要性是怎么强调也不过分的，因为决策几乎渗透于所有主要的管理职能中”。
- 名言：一个错误的决策**100**个行动也无法挽救。

# 决策与分叉理论





# 结论：决策是管理的核心



## 三、决策的类型

### （一）按决策的性质划分——战略决策、战术决策和业务决策

- 1. 战略决策：**是指与企业发展方向和远景有关的重大问题的决策。谋求在组织与环境之间达成动态平衡、直接关系到组织长远利益的重大决策。
- 2. 战术决策：**是为实现战略目标所采取的决策，也称为管理决策。旨在提高组织内部活动的高度协调、资源合理配置和组织的管理效能。
- 3. 业务决策：**是为了解决日常工作和具体作业任务中的问题所作的决策，大部分业务决策具有局部性、常规性和技术性的特点。

## (二) 按决策活动表现形式划分—程序化决策与非程序化决策

**1. 程序化决策：**是指常规的、重复的、例行性的，当问题发生时，不必重新做出决策，可以按原来设立的方式进行工作的决策，所以，是属于定型化、程序化或常规化的决策。

**2. 非程序化决策：**通常是指那种独一无二的、不重复发生且无先例可循的非常规决策。

### **(三) 按决策的方法划分—确定型决策、风险型决策与不确定型决策**

- 1. 确定型决策：** 是指一个方案只有一种确定的结果。
- 2. 风险型决策：** 一个方案有可能出现几种不同的结果，每一种结果出现的概率可以预先做出估计。
- 3. 不确定型决策：** 该类型的决策对各种可能的结果无法确定一个概率，只能是靠决策者的经验和心理因素来确定。

#### (四) 从决策的主体——群体决策和个人决策

群体决策就是指多个人一起作出决策。

个人决策就是单独一个人作出决策。

相对于个人决策，群体决策有以下优点：

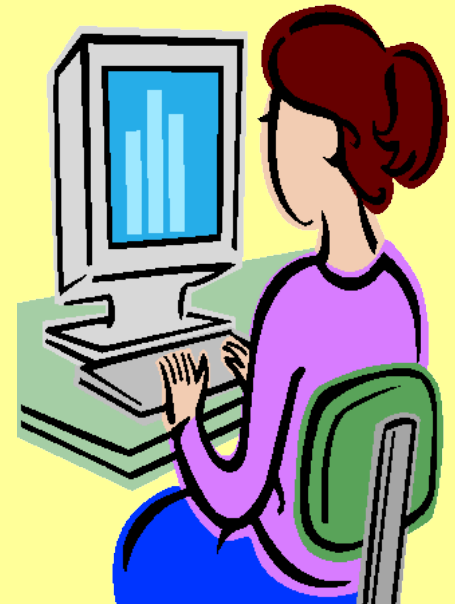
- ①能更大范围内汇总信息
- ②能撰写更多的备选方案；
- ③能得到更多的认同；
- ④能更好地沟通；
- ⑤能做出更好的决策。

群体决策缺点：如花费较多的时间与金钱，相互推诿、责任不清晰等。



## 第二节 决策的原则、标准 与影响概述

- 决策的原则
- 决策的标准
- 决策的影响因素



# 一、决策的原则

- 1、信息原则：信息充足是科学决策的必要条件
- 2、预测原则：决策的正确与否，取决于对未来后果所做判断的正确程度。
- 3、可行性原则：决策要建立在可靠、可行的基础上。
- 4、系统原则：决策要统筹兼顾、全面安排，达到系统平衡，
- 5、对比择优的原则：它要求经过系统的分析和综合，从各种不同的方案中选定满意的方案。
- 6、反馈原则：即用实践来检验决策，以便决策在经过反馈之后加以调整，以确保决策的科学性。

## 二、决策的标准

西蒙提出了决策遵循的是满意原则，而不是最优原则

原因：

- 组织内外的发展与变化会直接或间接产生某种影响，很难立即收集到相关信息
- 只能收集到有限信息
- 制订的方案数是有限的
- 对有限方案的认识是有局限性的



## 三、决策的影响因素

1. 环境因素：环境的特点影响着组织决策的频率、内容和组织的活动选择。在其他条件相同的情况下，环境的不同会导致不同的决策。
2. 组织文化：对决策的影响是通过影响人们对组织、对改革的态度而发挥作用。
3. 决策者的个人因素：决策者个人的能力、知识与经验、战略眼光、民主作风、偏好与价值观、对风险的态度、个性习惯、责任和权力等都会直接影响决策的过程和结果。
4. 时间：分为时间敏感决策和知识敏感决策
5. 过去的决策

## 第三节 决策的程序与方法

- 决策的程序
- 决策的方法



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/077016146046010005>