

管理决策

- 第一节 决策的定义、原则与依据
- 第二节 决策的类型与特点
- 第三节 决策的理论
- 第四节 决策的过程与影响因素
- 第五节 决策的方法

第一节 决策的定义、原则与依据

一、决策的定义

- 组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。
- 管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。
 - 主体：管理者
 - 本质：多步骤构成的过程
 - 目的：解决问题或利用机会

二、决策的原则

达到最优原则，必须：

- 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，并据此制订所有可能的方案
- 准确预期到每个方案在未来的执行结果

但在现实中，上述这些条件往往得不到满足：

- 决策者很难收集到反映这一切情况的信息
- 对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，从而决策者只能制订数量有限的方案
- 决策时所预测的未来状况可能与实际的未来状况有出入

决策遵循的是满意原则，而不是最优原则

三、决策的依据

- 管理者在决策之前以及决策过程中尽可能地通过多种渠道收集信息，作为决策的依据。
- 决策信息的类型
 - 政务信息
 - 经济信息
 - 科技信息
 - 大众传媒信息

决策信息的生成

- 信息收集
- 信息加工
- 信息传递
- 信息贮存
- 信息输出
- 信息反馈

第二节 决策的类型

- 一、长期决策与短期决策
- 二、战略决策、战术决策与业务决策
- 三、集体决策与个人决策
- 四、初始决策与追踪决策
- 五、程序化决策与非程序化决策
- 六、确定型决策、风险型决策与不确定型决策

一、长期决策与短期决策

- 从决策影响的时间看，可把决策分为长期决策与短期决策。
- 长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策，又称长期战略决策，如投资方向的选择、人力资源的开发和组织规模的确定等。
- 短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段，又称短期战术决策，如企业日常营销、物资储备以及生产中资源配置等问题的决策都属于短期

二、战略决策、战术决策 与业务决策

- 从决策的重要性看，可把决策分为战略决策、战术决策与业务决策。
- 战略决策对组织最重要，通常包括组织目标、方针的确定，组织机构的调整，企业产品的更新换代，技术改造等，这些决策牵涉组织的方方面面，具有长期性和方向性。

- 战术决策又称管理决策，是在组织内贯彻的决策，属于战略决策执行过程中的具体决策。战术决策旨在实现组织中各环节的高度协调和资源的合理使用，如企业生产计划和销售计划的制订、设备的更新、新产品的定价以及资金的筹措等都属于战术决策的范畴。

- 业务决策又称执行性决策，是日常工作中为提高生产效率、工作效率而作出的决策，牵涉范围较窄，只对组织产生局部影响。
- 属于业务决策范畴的主要有：工作任务的日常分配和检查、工作日程（生产进度）的安排和监督、岗位责任制的制订和执行、库存的控制以及材料的采购等。

三、集体决策与个人决策

- 从决策的主体看，可把决策分为集体决策与个人决策。
- 集体决策是指多个人一起作出的决策；
- 个人决策则是指单个人作出的决策。
- 相对于个人决策，集体决策有一些优点：
 - (1) 能更大范围地汇总信息；
 - (2) 能拟订更多的备选方案；
 - (3) 能得到更多的认同；
 - (4) 能更好地沟通；
 - (5) 能作出更好的决策等。
- 但集体决策也有一些缺点，如花费较多的时间、产生“从众现象” (groupthink) 以及责任不明等。

四、初始决策与追踪决策

- 从决策的起点看，可把决策分为初始决策与追踪决策。
- 初始决策是零起点决策，它是在有关活动尚未进行从而环境未受到影响的情况下进行的。
- 随着初始决策的实施，组织环境发生变化，这种情况下所进行的决策就是追踪决策。因此，追踪决策是非零起点决策。

五、程序化决策与非程序化决策

- 从决策所涉及的问题看，可把决策分为程序化决策与非程序化决策。
- 赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)根据问题的性质把决策分为程序化决策与非程序化决策。
- 程序化决策涉及的是例行问题，而非程序化决策涉及的是例外问题。

六、确定型决策、风险型决策与不确定型决策

- 从环境因素的可控程度看，可把决策分为确定型决策、风险型决策与不确定型决策。
- 确定型决策是指在稳定（可控）条件下进行的决策。在确定型决策中，决策者确切知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。

- 风险型决策也称随机决策，在这类决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。
- 不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，决策者可能不知道有多少种自然状态。即便知道，也不能知道每种自然状态发生的概率。

第三节 决策的理论

- 一、古典决策理论
- 二、行为决策理论
- 三、当代决策理论

一、古典决策理论

- 古典决策理论又称规范决策理论，是基于“经济人”假设提出来的，主要盛行于20世纪50年代以前。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

- (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自上而下的执行命令的组织体系；
- (4) 决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

- 古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用，这种理论不一定能指导实际的决策活动，从而逐渐被更为全面的行为决策理论代替。

二、行为决策理论

- 行为决策理论的发展始于20世纪50年代。
- 赫伯特·A. 西蒙在《管理行为》一书中指出，理性的和经济的标准都无法确切说明管理的决策过程，进而提出“有限理性”标准和“满意度”原则。
- 其他学者对决策者行为作了进一步的研究，他们在研究中也发现，影响决策者进行决策的不仅有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、经验和动机等。

行为决策理论的主要内容

- (1) 人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的。
- (2) 决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响，而在对未来的状况作出判断时，直觉的运用往往多于逻辑分析方法的运用。
- (3) 由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者即使充分了解和掌握有关决策环境的信息情报，也只能做到尽量了解各种备选方案的情况，而不可能做到全部了解，决策者选择的理性是相对的。
- (4) 在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度起着更为重要的作用。
- (5) 决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。

三、当代决策理论

- 当代决策理论的核心内容是：
- 决策贯穿于整个管理过程，决策程序就是整个管理过程。
- 组织是由作为决策者的个人及其下属、同事组成的系统。整个决策过程从研究组织的内外环境开始，继而确定组织目标、设计可达到该目标的各种可行方案、比较和评估这些方案进而进行方案选择（即作出择优决策），最后实施决策方案，并进行追踪检查和控制，以确保预定目标的实现。

- 当代决策理论把古典决策理论和行为决策理论有机地结合起来，它所概括的一套科学行为准则和工作程序，既重视科学的理论、方法和手段的应用，又重视人的积极作用。

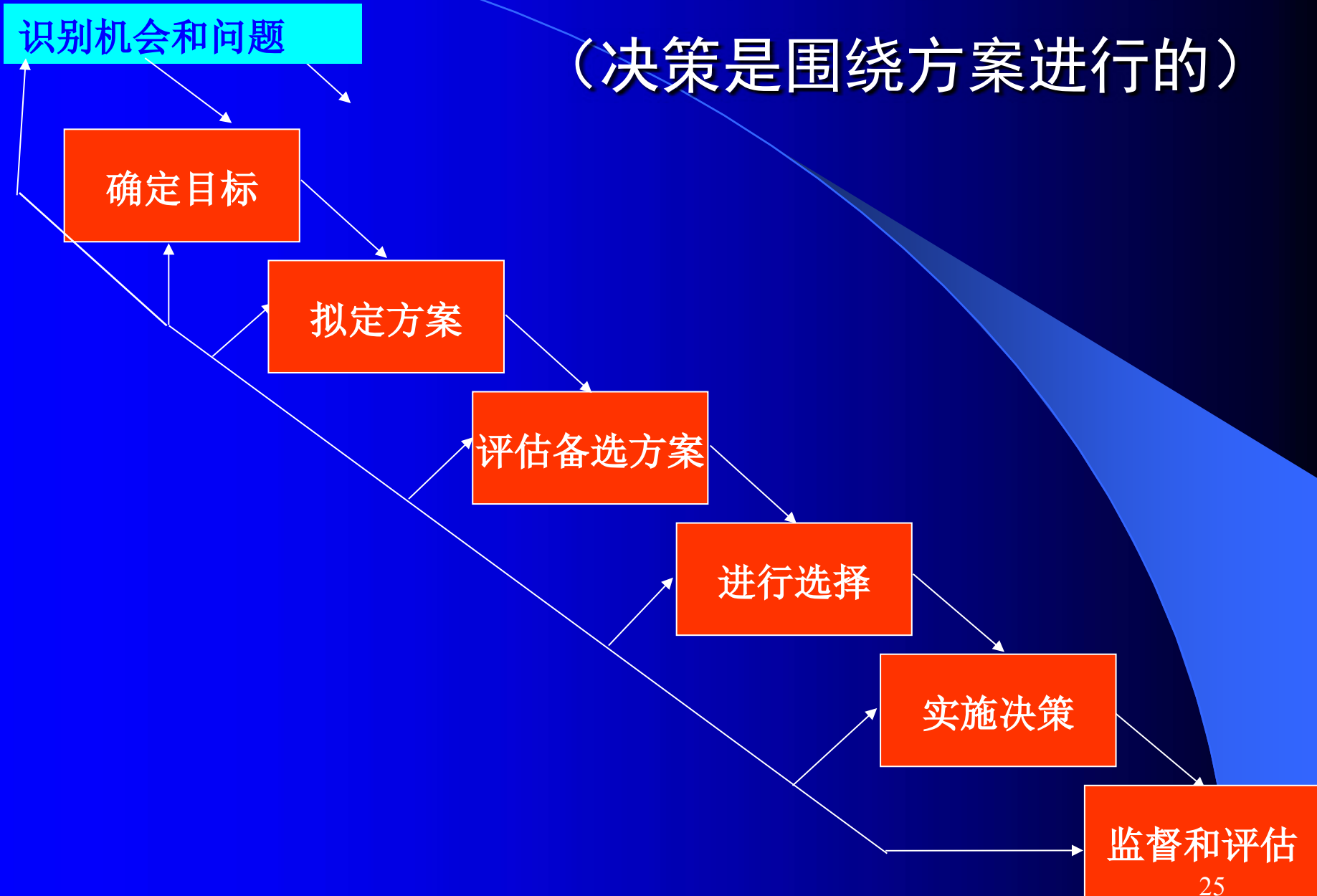
第四节

决策的过程和影响因素

- 一、决策的过程
- 二、决策的影响因素

一、企业经营决策的过程

(决策是围绕方案进行的)



1、识别机会或诊断问题

- 决策者必须知道哪里需要行动，从而决策过程的第一步是识别机会或诊断问题。管理者通常密切关注与其责任范围有关的数据，这些数据包括外部的信息和报告以及组织内的信息。
- 管理者要尽力获取精确的、可信赖的信息。

二、识别目标

- 根据时间的长短，可把目标分为长期目标、中期目标和短期目标。
- 长期目标通常用来指导组织的战略决策，中期目标通常用来指导组织的战术决策，短期目标通常用来指导组织的业务决策。无论时间的长短，目标总指导着随后的决策过程。

三、拟订备选方案

- 通过头脑风暴法、名义组织技术和德尔菲技术等，可以提出富有创造性的方案（见第五节）。

四、评估备选方案

- 管理者要具备评价每种方案的价值或相对优势 / 劣势的能力。
- 在评估过程中，要使用预定的决策标准（如所想要的质量）以及每种方案的预期成本、收益、不确定性和风险。最后对各种方案进行排序。

五、作出决定

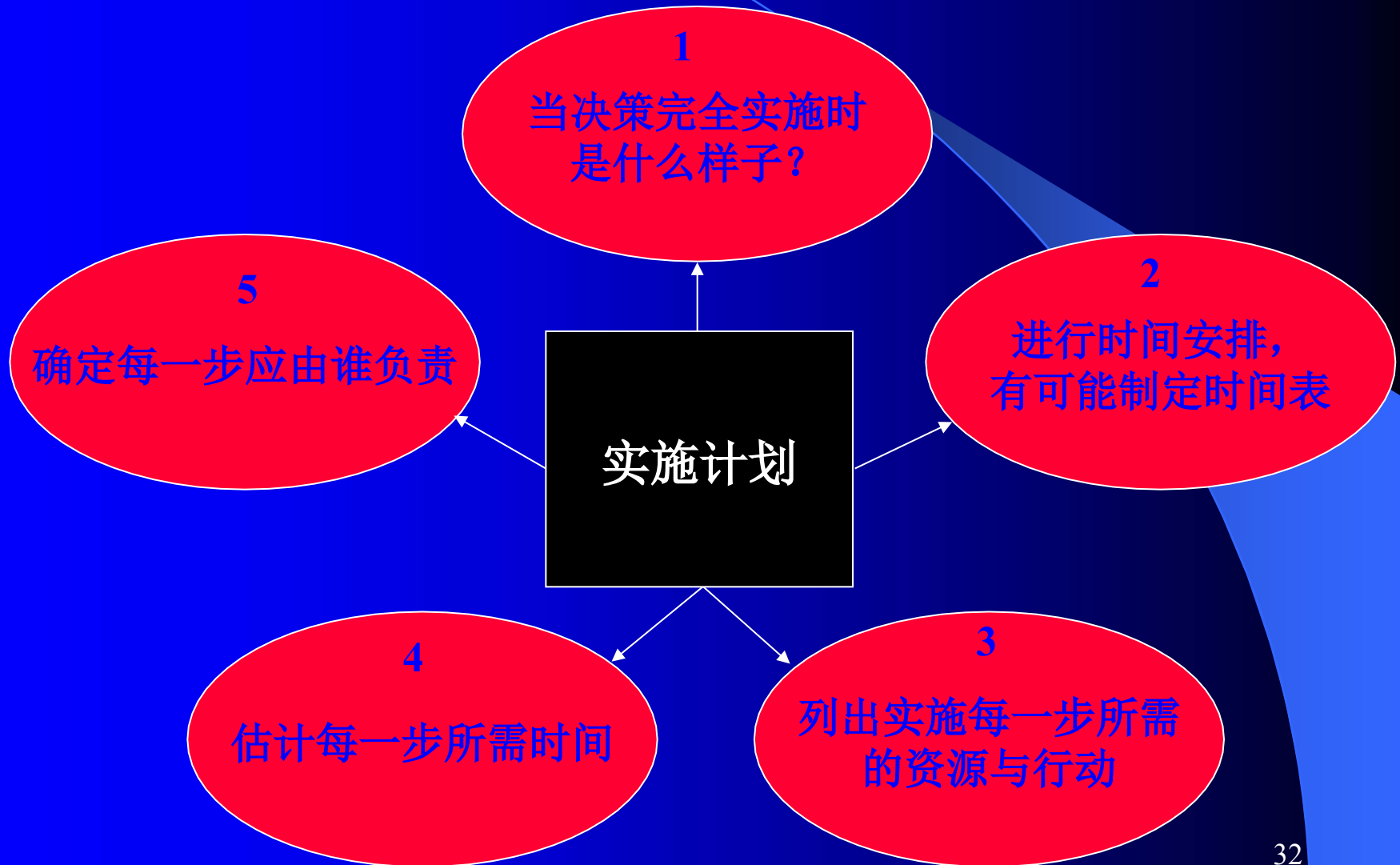
- 管理者必须仔细考察全部事实、确定是否可以获取足够的信息，并最终选择最好方案。

六、选择实施战略

方案的实施是决策过程中至关重要的一步。实施过程中通常要注意做好以下工作：

- （1）制订相应的具体措施，保证方案的正确实施；
- （2）确保与方案有关的各种指令能被所有有关人员充分接受和彻底了解；
- （3）应用目标管理方法把决策目标层层分解，落实到每一个执行单位和个人；
- （4）建立重要的工作报告制度，以便及时了解方案进展情况，及时进行调整。

实施一个计划的步骤



七、监督和评估

- 管理者要不断对方案进行修改和完善，以适应变化了的形势。

二、决策的影响因素

1. 环境

- 环境的特点影响着组织的活动选择
- 对环境的习惯反应模式影响着组织的活动选择

2. 过去决策

3. 决策者对风险的态度

4. 伦理

5. 组织文化

6. 时间

- 时间敏感型决策
- 知识敏感型决策

1. 环境

- 环境的特点影响着组织的活动选择。比如，就企业而言，市场稳定，今天的决策主要是昨天决策的延续，而市场急剧变化，则需对经营方向和内容经常进行调整。
- 对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。

2. 过去决策

- 过去的决策对目前决策的制约程度要受到它们与现任决策者的关系的影响。如果过去的决策是由现在的决策者制定的，决策者不愿对组织活动进行重大调整；反之，则会易于接受重大改变。

3. 决策者对风险的态度

- 愿意承担风险的组织，通常会在被迫对环境作出反应以前就已采取进攻性的行动，经常进行新的探索；
- 而不愿承担风险的组织，通常只对环境作出被动的反应，其活动则要受到过去决策的严重限制。

4. 组织文化

- 在决策层次上，组织文化通过影响人们对改变的态度而发生作用。
- 在具有开拓、创新气氛的组织中，成员渴望、欢迎和支持变化；而在偏向保守、怀旧、维持的组织中对将要发生的变化产生怀疑、害怕和抗御的心理与行为，可能给任何新决策的实施带来灾难性的影响。在后一种情况下，为了有效实施新的决策，必须首先通过大量工作改变组织成员的态度，建立一种有利于变化的组织文化。

5. 时间

- 美国学者威廉·R·金和大卫·I·克里兰把决策类型划分为时间敏感决策和知识敏感决策。
- 时间敏感决策是指那些必须迅速而尽量准确的决策。战争中军事指挥官的决策多属于此类。
- 知识敏感决策。行动效果主要取决于其质量，而非速度。制定这类决策时，要求人们充分利用知识，做出尽可能正确的选择。组织关于活动方向与内容的决策，即战略决策，基本属于此类。

第五节 决策的方法

- 一、集体决策方法
- 二、有关活动方向的决策方法
- 三、有关活动方案的决策方法

一、集体决策方法

- (一) 头脑风暴法
- (二) 名义小组技术
- (三) 德尔菲技术

（一）头脑风暴法（正向）

- 头脑风暴法：
（Brainstorming）
是为了克服阻碍产生
创造性方案的遵从压
力的一种相对简单的
方法。它利用一种思
想产生过程，鼓励提
出任何种类的方案设
计思想，同时禁止对
各种方案的任何批评



。

特点

- (1) 对别人的建议不作任何评价，将相互讨论限制在最低限度内；
- (2) 建议越多越好，在这个阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该说出来；
- (3) 鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖、奇异越好；
- (4) 可以补充和完善已有的建议以使它更具说服力。

（二）名义小组技术（名义群体法）

- 名义群体法 名义群体在决策制定过程中限制讨论，故称为名义群体法（Nominal group technique）。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。
- 在这种技术下，管理者先召集一些有知识的人，把要解决的问题的关键内容告诉他们，并请他们独立思考，要求每个人尽可能地把自已的备选方案和意见写下来。然后再按次序让他们一个接一个地陈述自己的方案和意见。在此基础上，由小组成员对提出的全部备选方案进行投票，根据投票结果，赞成人数最多的备选方案即为所要的方案，当然，管理者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。

（三）德尔菲技术（专家预测法）

- 德尔菲法（Delphi technique）是一种更复杂、更耗时的方法，除了并不需要群体成员列席外，它类似于名义群体法。这是因为德尔菲法从不允许群体成员面对面在一起开会。

- ①由工作小组确定问题的内容，并设计一系列征询解决问题的调查表；
- ②将调查表寄给专家，请他们提供解决问题的意见和思路，专家间不沟通；
- ③专家开始填写自己的意见和想法，并把它反馈回给工作小组；
- ④处理这一轮征询的意见，找出共同点和各种意见的统计分析情况；将统计结果再次返还专家，专家结合他人意见和想法，修改自己的意见并说明原因；
- ⑤将修改过的意见进行综合处理再寄给专家，这样反复几次，直到获得满意答案。

群体决策的优缺点

群体决策

- 优点：

- 提供更完整的信息
- 产生更多的方案
- 提高合法性

- 缺点：

- 消耗时间
- “把赛马聚拢在委员会里就成了骆驼”

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/978052033012006117>