

第四章 环境分析与理性决策

环境
分类

环境分类 ①②③④⑤

外部一般环境：PESTN

政治法律环境(P) 经济环境(E)

社会环境(S)：最重要的是**文化传统和教育** 技术环境(T)

自然资源(N)

外部具体环境：顾客、竞争者、供应商、管制机构、战略同盟伙伴
(指那些对组织影响**更频繁、更直接**的外部环境因素)

组织内部环境：物质环境① 人力资源环境② 物力资源环境③ 财力资源环境

文化环境：① 价值观念② 行为准则

(针对整个内外部环境来说，内部环境是那些对组织影响**最频繁，最直接**的环境因素)

环境各层次间的关系：

- 1.一般环境的改变对组织的影响往往是通过具体环境对组织产生作用力表现出来的
- 2.一般环境和具体环境是相对的
- 3.一般环境和具体环境还可以互相转化

学号：

姓名：

请标好页码，妥善保管

要求：字迹工整 排版美观

环境分析的常用方法

①②③④⑤

1.一般环境分析方法——PEST：

P：政治与法律环境：环境保护、社会保障、反不正当竞争法等

E：经济环境：政府收支、利率、通货膨胀等

S：社会与文化环境：人口地理分布、消费文化、就业观念等

T：技术环境：高新技术、工艺技术和基础研究的突破性进

2.具体环境分析方法——波特五力模型：提出五力模型，五种力量共同决定行业环境 ①②③④⑤

分析潜在进入者：即从进入障碍的角度来分析潜在竞争者(进入障碍：**规模经济，转移购买成本，资本需求，在位优势，政府政策等**)

分析替代产品：即识别替代威胁，判断哪些产品是替代品，判断哪些替代品可能对企业的经营造成威胁

分析买方和卖方议价实力：即分析买方和卖方掌控交易价格的能力

分析行业竞争者：分析主要竞争者的基本情况，对企业构成威胁的原因及发展动向

3.内外部环境综合分析方法——SWOT分析法：由哈佛大学的安德鲁斯等人提出，是最常用的内外部环境综合分析技术(内外环境结合、二维平面、辩证思考、多种方案)

通过企业**优势 劣势 机会 威胁**各个方面分析 将企业经营分为四种

优势(strengths)、劣势(weaknesses)→内部

机会(opportunities)、威胁(threats)→外部

SWOT分析法(笔记+画图)：

	优势(s)	劣势(w)
机会(o)	so 战略 增长型战略	wo 战略 扭转型战略
威胁(t)	st 战略 多种经营战略	wt 战略 防御型战略

环境
分析
的
常用
方法

环境分析的常用方法

SWOT 分析步骤:

①②③④⑤

so 战略: 即增长型战略, 依靠内部优势去抓住外部机会

wo 战略: 即扭转型战略, 利用外部机会来改进内部弱点的战略

st 战略: 即多种经营战略, 利用企业的优势去避免或减轻外部威胁的打击

wt 战略: 即防御型战略, 直接克服内部弱点和避免外部威胁

① 罗列出企业的优势机会威胁

② 将某两两组合形成四周战略 (见图)

③ 将其进行原则, 确定策略

4. 针对环境变化的分析方法——(脚本法) 情境分析法

①②③④⑤

脚本法: 原意是情景分析, 即可以用于环境预测, 也可以用于决策方案的形成

定量脚本法: 以定量分析法为基础建立模型, 选择和调整的参数而产生不同的脚本, 评估每个脚本的合理性和发生概率

定性脚本法: 通过人的思维, 判断, 识别重要的环境因素, 分析他们之间的关系可以关注和识别因素十分宽广

理性决策

理性决策

①②③④⑤

通常也被称为科学决策, 他假设管理者在决策时运用理性和逻辑, 决策的目标是组织利益最大化; 针对古典决策理论的缺陷, 西蒙等人提出以令人满意的准则代替最优化准则

理性决策模式的主要环节包括:

①②③④⑤

第一步: 明确和界定面临的问题

第二步: 分析所有的和目标及其轻重次序

第三步: 寻求所有可能的行动方案

第四步: 预测和评估每个方案的所有可能

第五步: 比较每个方案实现的目标的程度

第六步: 选择能够多最大限度的实现目的和目标的方案

行为决策

行为决策

①②③④⑤

从是否参与决策出发 (西蒙和马奇) 按照 (人的假设) 对管理理论进行了分类:

机械人模式 (经济人模式): 把组织成员看作机械, 只能被动地接受命令

①②③④⑤

动机人模式: 组织人员不是机械, 而是人, 是为了满足个人机动而劳动的 (社会人) 成员为实现组织目的而进行合作的动机是劳动生产率最重要的决定因素, 行为科学管理理论属于这种模式

①②③④⑤

决策人模式 (管理人模式): (管理人模式): 组织成员都是为实现一定目的而合理地选择手段的决策者, 巴纳德的社会系统理论和西蒙的决策理论属于这种模式

决策中的行为基础：

①②③④⑤

学习：根据过去的经验，采取实验的方法，通过知识的传递和理论的推断，对特定的选择将产生的结果做出估计

记忆：把为解决一个问题而收集的情报以及这些情报得出结论储存起来，以便在发生同类问题时用来做出新的决策

习惯：是帮助符合目的行动方式持续下去的重要途径，具有“从有意识进行选择范围内排除情况反复”的作用

行为决策理论的主要内容：

①②③④⑤

西蒙在《管理行为》中提出了“有限理性”标准和“满意度”原则

- 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偏差的影响
- 3.由于受到决策时间和可利用资源的限制，所以决策选择的理性是相对的
- 4.在风险决策中，决策者对待风险的态度对决策起着重要的作用
- 5.决策者在决策中往往只追求满意的结果，不愿费力寻求最佳方案

行为决策代表性模型：

1.DHS 模型：丹尼尔、赫什利弗尔和苏布拉马尼亚姆等提出，分析决策者对信息的反应程度时，更强调过度自信和有偏差的自我归因

2.HS 模型（统一理论模型）：宏和斯坦提出，研究重点在不同作用者的作用机制上

观察消息者：根据获得的关于未来价值的信息进行预测，其局限是完全不依赖于当前或过去的价格

动量交易者：完全依赖于过去的价格变化.其局限是他们的预测必须是过去价格历史的简单函数

3.BHS 模型：巴伯瑞斯、黄和桑托斯提出，将决策者出现的偏差归纳为一类，即**直觉偏差**

该模型识别出试错过程中形成的经验规则原理，以及它们联系的系统性错误，这此经验规则被称为直觉

非理性决策

①②③④⑤

渐进决策模型：指在以往的政策，惯例的基础上制定新政策，由**林德布洛姆**提出，是对理性决策的批判。**新政策：**是对过去政策的延伸和发展，只对过去的政策做局部的调整与修改

政治协调决策模型：实质上是把公共政策看成利益集团的产物

①②③④⑤

决策者制定政策时，广泛地通过对话、协商、讨论、协调利益关系，在达成妥协、谅解的基础上进行决策

领导集体决策模型：认为政策选择是建立在领导者优秀的素质和管理经验的基础上，依据应变能力和判断力进行决策

“精英决策模型”：忽略公众对社会发展的影响，而把公共政策看成反映精英们的价值和偏好认为是他们决定了政策

价值理性
VS
工具理性

价值理性与工具理性的对立

①②③④⑤

韦伯：在韦伯看来，价值理性与工具理性存在尖锐的对立

工具理性（目的理性）：为了实现特定的目的对成本和收益进行比较，关注手段对于达成特定目标的可能性

价值理性：关注权力本身是否符合绝对价值，诸如公平、正义等

决策背景研究方法

决策背景的性质分析（具有不稳定性）：

①②③④⑤

- 1.决策背景具有整体性和综合性
- 2.决策背景具有复杂性
- 3.决策背景具有动荡性

决策背景的不确定性模型：

①②③④⑤

在决策背景的各种性质和特点中，核心是环境中蕴含的高度不确定性。

复杂稳定=低-中程度的不确定性 1.外部因素较多，且差异较大 2.因素趋于稳定，如有变化也较缓慢	复杂不稳定=高不确定性 1.外部因素较高，且差异较大 2.因素常常变化，不可预测	复杂
简单稳定=低不确定性 1.外部因素较少，且比较接近 2.因素趋于稳定，如有变化也较缓慢	简单不稳定=高-中程度不确定性 1.外部因素较少，且比较接近 2.因素常常变化，不可预测	
<p style="text-align: center;">稳定（静态） 不稳定（动态）</p>		

美国学者邓肯根据环境的复杂程度和环境的动态程度将外部环境划分为四种情况

邓肯模型

决策背景研究方法

决策背景的分析步骤：

①②③④⑤

- ①明确决策主体
- ②提出假设
- ③收集资料
- ④整理资料
- ⑤趋势预测和评估

活动方案生成方法

活动方案生成方法

1.5W2H法

由美国陆军兵器修理部首创

①②③④⑤

what、when、where、why、who（执行者）

how、how much

2.头脑风暴法:

①②③④⑤

请一定数量的专家，对预测对象的未来发展趋势及状况作出判断，由美国人奥斯本提出

头脑风暴法的四项原则:

- ①各自发表自己的意见，对别人的建议不做评价（畅所欲言）
- ②建议不比深思熟虑，越多越好
- ③鼓励独立思考，奇思妙想
- ④可以补充完善已有的建议（免费搭车）

特点: 倡导**创新思维**，人数以 10-15 人为宜，时间通常 40-60 分钟为佳

3.德尔菲法:

①②③④⑤

由美国**兰德公司**提出，也叫**专家意见法/专家函调调查法**、依靠专家**背靠背**的发表意见，各抒己见。管理小组对专家们的意见进行统计处理和**信息反馈**，经过几轮循环，是分散的意见逐步统一，最后达到较高的预测精度

不足之处: 时间较长，费用较高

德尔菲法: 为避免集体讨论存在**屈从权威或盲目服从多数**的缺陷提出的一种有效的群体决策的方法，用于听取专家对某一问题的意见

德尔菲法的步骤:

- ①依据问题的特点，邀请相关的专家
- ②将于问题有关的信息分别提供给专家，请他们各自独立发表自己的意见，并形成书面材料
- ③收集并综合专家意见后，将综合意见反馈给各位专家，请他们再次发表意见
- ④如此反复多次，最后形成代表专家组意见的方案

4.强迫联系法:

①②③④⑤

将无关的观点和目标之间建立关系是这种方法的基础

一个目标是固定的，其他目标则可完全随机的选择，参与者要找出尽可能多的方法将固定目标和随机目标联系起来。联系的强迫性会导致许多新的方法产生

活动方案评价法

①②③④⑤

1.定量评价方法与定性评价方法

定量指标较为具体、直观，通常可用货币金额、产销数量等来表示。对无法衡量的因素则用定性指标予以反应

2.财务评价方法和非财务评价方法

传统的财务评价，多用货币单位计量的财务指标，在评价企业运营方案时，可用产品质量、技术进步、生产效率、市场占有率等非财务指标

3.动态评价方法和静态评价方法

决策评价指标体系的内涵、指标的数量、体系的构成等方面均应有相对的稳定性，为了适应环境变化，也应具备动态性