

管理学第12讲

决策方法+决策的实施与调整

主讲人：梦成老师



哎上课



上节回顾

哎上课升本科

决策方法

决策背景研究方法

决策背景的**性质**分析



决策背景的**不确定性模型**



决策背景的分析**步骤**

活动方案生成与**评价**的方法

方案**生成**

- 5W2H
- 头脑风暴
- 德尔菲
- 强迫联系

方案**评价**

- 定量定性
- 财务非财务
- 动态静态

选择活动方案的评价方法

确定型

量本利

风险型

决策树

不确定型

乐观法
悲观法
后悔值
等概率

机会评价

蒂蒙斯
创业机会
评价框架

【2005 河南】13.某企业生产一种产品，其总固定成本为10万元，单位产品变动成本为10元，产品销售单价为15元。则其盈亏平衡点的产量是（ ）

A.1万件

B.2万件

C.1.5万件

D.2.5万件

哎上课 升本科

【2005 河南】13.某企业生产一种产品，其总固定成本为10万元，单位产品变动成本为10元，产品销售单价为15元。则其盈亏平衡点的产量是（ ）

A.1万件

B.2万件

C.1.5万件

D.2.5万件

哎上课 升本科

【2007 河南】7.某企业生产某种产品，固定成本为16万元，单位变动成本为1万元，每台售价12000元，该产品的盈亏平衡点是（ ）

A.60台

B.70台

C.80台

D.90台

哎上课 升本科

【2007 河南】7.某企业生产某种产品，固定成本为16万元，单位变动成本为1万元，每台售价12000元，该产品的盈亏平衡点是（ ）

A.60台

B.70台

C.80台

D.90台

哎上课 升本科

【2014 河南】14.甲公司生产某种产品的固定成本是30万元，该产品单位变动成本为4元，市场售价为10元，若要达到6万元销售毛利的目标，该产品产销量应为（ ）

- A.30000件 B.45000件
C.60000件 D.75000件

哎上课 升本科

【2014 河南】14.甲公司生产某种产品的固定成本是30万元，该产品单位变动成本为4元，市场售价为10元，若要达到6万元销售毛利的目标，该产品产销量应为（ ）

- A.30000件 B.45000件
C.60000件 D.75000件

哎上课 升本科



环境分析与理性决策

哎上课升本科

第五章 环境分析与理性决策



由转动定律近似得：
 $mg \cdot \frac{l}{2} = I \cdot \frac{d\theta}{dt}$ 及初值 $\theta_0=0$
 $\omega_0=0$
解得 $\theta = \frac{3g}{4l} t^2$
令 $\theta = \frac{24^\circ}{180^\circ} \cdot \pi \Rightarrow t = 1.51s$

$l = 40m$
 $I = \frac{1}{3}ml^2$
 $\alpha = 24^\circ$

人的正常跑速约 $2.78m/s$

我允许你先跑 ~~39米~~
 $2.78m/s \times 1.51s = 4.1978$ **35.8022米**

一、组织的内外部环境要素

二、理性决策与非理性决策

三、决策方法

决策背景研究方法

活动方案生成与评价方法

选择活动方案的评价方法

定量决策法（计算类题型必考知识点）

结合多版本管理学知识点，对于计算题需掌握的内容包括：

- **量本利分析法（重点）**
- **线性规划法**
- **决策树法**
- **大中取大法**
- **小中取大法**
- **最小最大后悔值法**
- **等概率法**
- **库存控制 经济订购批量模型**



做题步骤：

- ①根据题目描述判断知识点
- ②使用公式将题目条件带入计算
- ③步骤完整，按要求准确计算出答案

确定了活动方向的目标以后，还应对可以朝着同一方向迈进的不同活动方案进行选择。由于任何方案都需在将来实施，而人们对将来的认识程度不尽相同，因此方案在将来实施的经济效果的确定程度、人们评价这些经济效果的方法也不相同。根据这个标准，可以把评价方法分为**确定型**、**风险型**、**不确定型**三类。



全班40多人，叫到我的概率只有1/40



迷茫



风险型决策-决策树方法

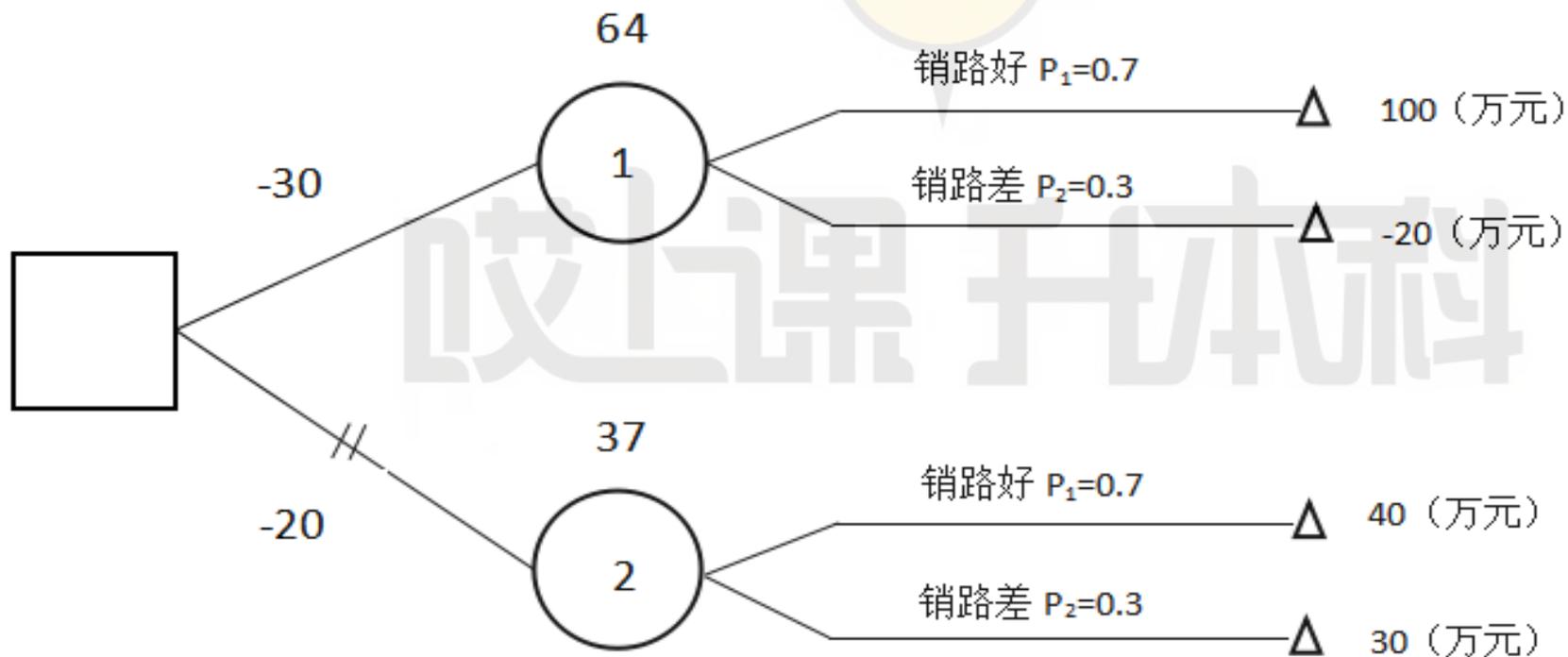
以树形图来辅助进行各方案期望收益的计算和比较。

例：某公司为满足市场对某种新产品的需求，拟规划建设新厂。预计市场对这种新产品的需求量比较大，但也存在销路差的可能性。公司有两种可行的扩大生产规模方案：一是新建一个大厂，预计需投资30万元，销路好时可获利100万元，销路不好时亏损20万元；二是新建一个小厂，需投资20万元，销路好时可获利40万元，销路不好仍可获利30万元。假设市场预测结果显示，此种新产品销路好的概率为0.7，销路不好的概率为0.3。根据这些情况，下面用决策树法说明如何选择最佳的方案。

风险型决策-决策树方法

用决策树的方法比较和评价不同方案的经济效果，需要进行以下几个步骤的工作：

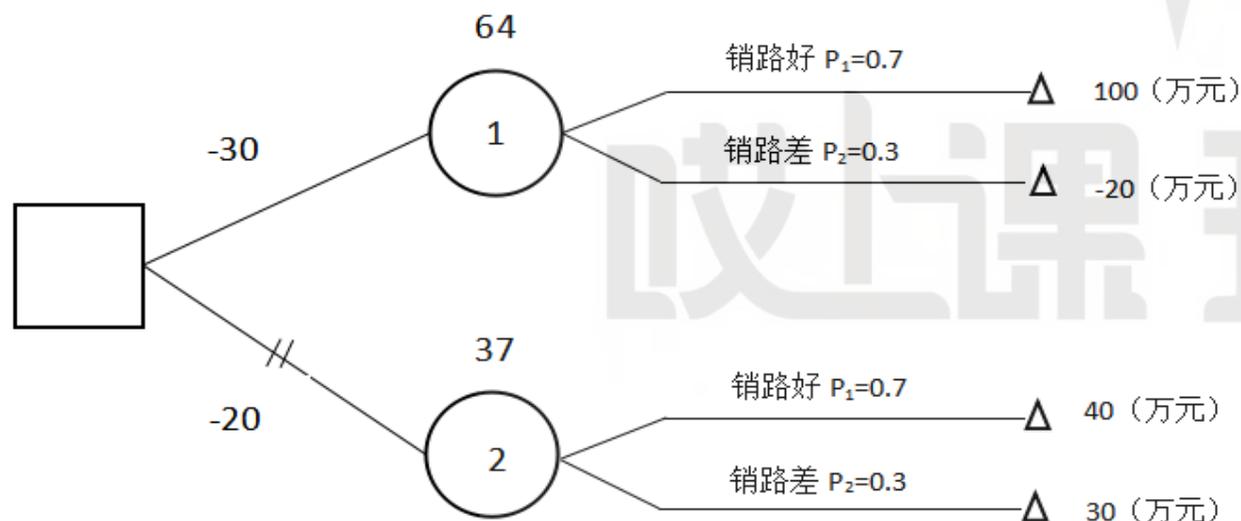
1) 根据决策备选方案的数目和对未来环境状态的了解，绘出决策树图形：



风险型决策-决策树方法

用决策树的方法比较和评价不同方案的经济效果，需要进行以下几个步骤的工作：

1) 根据决策备选方案的数目和对未来环境状态的了解，**绘出决策树图形**：



构成：概率枝、方案枝、状态点、状态节点

优点：**简化决策过程**

风险型决策-决策树方法

用决策树的方法比较和评价不同方案的经济效果，需要进行以下几个步骤的工作：

2) 计算各个方案的期望收益值：

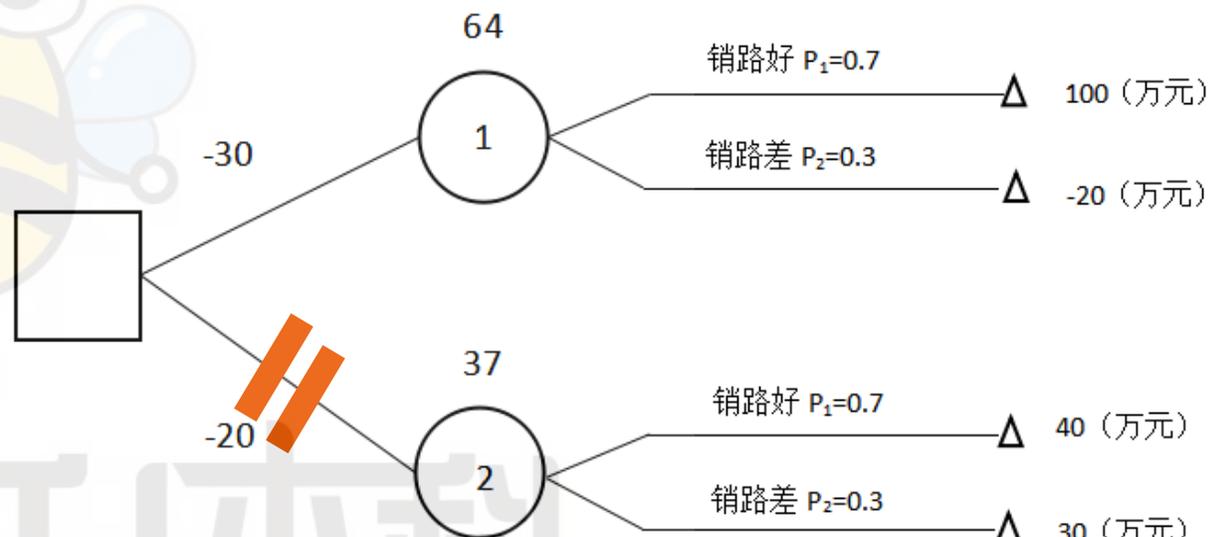
第一方案的期望收益 = $100 \times 0.7 + (-20) \times 0.3 = 64$ (万元)

第二方案的期望收益 = $40 \times 0.7 + 30 \times 0.3 = 37$ (万元)

风险型决策-决策树方法

3)将每个方案的期望收益值减去该方案实施所需要的投资额（该数额标记在相应的方案枝下方），比较余值后就可以选出经济效益最佳的方案：

在上例中，第一方案预期的净收益 = $64 - 30 = 34$ （万元）；第二方案预期的净收益 = $37 - 20 = 17$ （万元）。比较两者，可看出应选择第一方案（在决策树图中，未被选中的方案以被“剪断”的符号来表示）。



不确定型决策

根据决策者对待风险的态度，不确定型决策的方法可分为**大中取大法**、**小中取大法**、**最小最大后悔值法**和**等概率法**等。

例：某企业打算生产某产品，根据市场预测分析，产品销路有3种可能性：销路好、一般和差。生产该产品有三种方案，改进生产线，新建生产线，外包生产，各种方案的收益值表如下：

项目	销路好	销路一般	销路差
改进生产线	180	120	-40
新建生产线	240	100	-80
外包生产线	100	70	16

不确定型决策



①小中取大法（悲观准则）

决策者对未来持悲观态度，认为未来会出现最差的情况。决策时对各种方案都按它带来的最低收益考虑。本案例中，3种方案的最小收益依次是-40、-80、16，因此选择外包方案。

项目	销路好	销路一般	销路差
改进生产线	180	120	-40
新建生产线	240	100	-80
外包生产线	100	70	16

不确定型决策

②大中取大法（乐观准则）

决策者对未来持乐观态度，认为未来会出现最好的情况。决策时对各种方案都按它带来的最高收益考虑。本案例中，3种方案的最大收益分别为180/240/100，因此选择新建生产线。

项目	销路好	销路一般	销路差
改进生产线	180	120	-40
新建生产线	240	100	-80
外包生产线	100	70	16



不确定型决策

③最小最大后悔值法

计算每个方案在每种情况下的后悔值。(后悔值=最大收益 - 该方案在该情况下的收益) 再找出方案的最大后悔值。本题中方案1对应的最大后悔值最小，因此选方案一。

项目	销路好	销路一般	销路差
改进生产线	180 (60)	120 (0)	-40 (56)
新建生产线	240 (0)	100 (20)	-80 (96)
外包生产线	100 (140)	70 (50)	16 (0)



不确定型决策

④ 等概率法

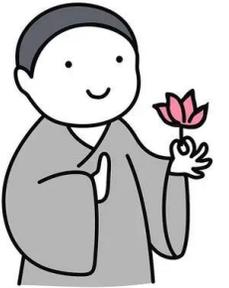
等概率法指决策认为每种自然状态发生的概率是相同的。本题中假设三种方案结果发生的概率都为1/3，则：

$$E1 = (180 + 120 - 40) / 3 = 86.3$$

$$E2 = (240 + 100 - 80) / 3 = 86.3$$

$$E3 = (100 + 70 + 16) / 3 = 63$$

因此选择方案一或二都可以。



项目	销路好	销路一般	销路差
改进生产线	180	120	-40
新建生产线	240	100	-80
外包生产线	100	70	16

4.机会评价框架

美国百森商学院的蒂蒙斯教授提出的创业机会评价基本框架是相对完善的创业机会评价指标体系。在创新和创业项目决策中常见的方法，评价的对象是具有创新性的机会。

评价要素	评价指标
行业和市场	1.市场容易识别,可以带来持续收入。
	2.顾客可以接受产品或服务,愿意为此付费。
	3.产品的附加价值高。
	4.产品对市场的影响力高。
	5.将要开发的产品生命长久。
	6.项目所在的行业是新兴行业,竞争不完善。
	7.市场规模大,销售潜力达到1千万到10亿。
	8.市场成长率在30%~50%甚至更高。
	9.现有厂商的生产能力几乎完全饱和。
	10.在五年内能占据市场的领导地位,达到20%以上。
	11.拥有低成本的供货商,具有成本优势。
经济因素	1.达到盈亏平衡点所需要的时间在1.5~2年以下。
	2.盈亏平衡点不会逐渐提高。
	3.投资回报率在25%以上。
	4.项目对资金的要求不是很大,能够获得融资。
	5.销售额的年增长率高于15%。

【2022 江苏】17.[多选]常用的不确定型决策方法有（ ）

- A.决策树法
- B.小中取大法
- C.大中取大法
- D.最小最大后悔值法



哎上课 升本科

【2022 江苏】17.[多选]常用的不确定型决策方法有（ ）

A.决策树法

B.小中取大法

C.大中取大法

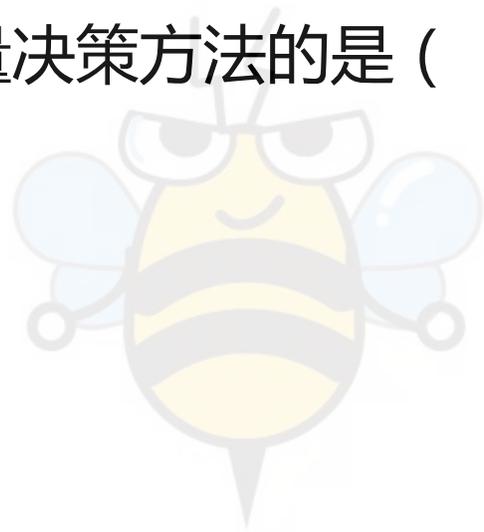
D.最小最大后悔值法



哎上课 升本科

【2022 广东】 26.[多选]属于定量决策方法的是（ ）

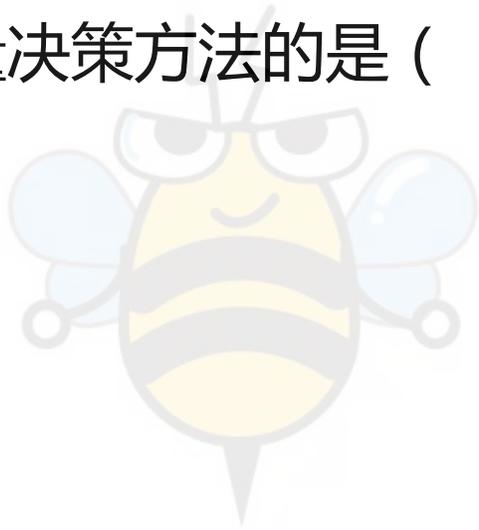
- A. 德尔菲法
- B. 量本利分析法
- C. 决策树法
- D. 大中取大法



哎上课 升本科

【2022 广东】 26.[多选]属于定量决策方法的是 ()

- A. 德尔菲法
- B. 量本利分析法
- C. 决策树法
- D. 大中取大法



哎上课 升本科

【2017 广东】10.求解确定型决策问题时，最基本也是最常用的一种数学规划是（ ）

A . 线性规划

B . 非线性规划

C . 动态规划

D . 整数规划

哎上课 升本科

【2017 广东】10.求解确定型决策问题时，最基本也是最常用的一种数学规划是（ ）

A . 线性规划 B . 非线性规划 C . 动态规划 D . 整数规划

【答案】A 【解析】确定型决策方法主要有线性规划和量本利分析法两种。

哎上课 升本科

【2020 河南】6.现有两个所需代价相同的投资，下面说法正确的是（ ）

	获利	可能性	损失	可能性
第一方案	100万元	60%	50万元	40%
第二方案	500万元	60%	650万元	40%

- A.第二方案的经营风险性要比第一方案大
- B.由于这两个方案都有40%的可能失败，所以均不可能获利
- C.这两个方案的获利期望值都是40万元，所以这两个方案没有什么差别
- D.第二方案成功时可获利500万元，由此可见，第二方案要比第一方案好

【2020 河南】6.现有两个所需代价相同的投资，下面说法正确的是（ ）

	获利	可能性	损失	可能性
第一方案	100万元	60%	50万元	40%
第二方案	500万元	60%	650万元	40%

- A.第二方案的经营风险性要比第一方案大
- B.由于这两个方案都有40%的可能失败，所以均不可能获利
- C.这两个方案的获利期望值都是40万元，所以这两个方案没有什么差别
- D.第二方案成功时可获利500万元，由此可见，第二方案要比第一方案好

【精炼】某零售店选定三个备选方案。其主要数据见下表所示，根据最小最大后悔值法，该商店最佳方案是（ ）

方案	销售高	销售一般	销售低
甲方案	1000	550	200
乙方案	900	500	300
丙方案	800	400	350

A.甲方案

B.乙方案

C.丙方案

D.都为最佳

【精炼】某零售店选定三个备选方案。其主要数据见下表所示，根据最小最大后悔值法，该商店最佳方案是（ ）

方案	销售高	销售一般	销售低	销售高	销售一般	销售低
甲方案	1000	550	200	0	0	150
乙方案	900	500	300	100	50	50
丙方案	800	400	350	200	150	0

【精析】B 从表中可以看出，甲方案的最大后悔值为150，乙方案的最大后悔值为100，丙方案的最大后悔值为200，所以选择B项乙方案。

【精炼】对未来持悲观态度、比较谨慎的决策者在进行不确定型决策时，一般采用（ ）

A.小中取大法

B.小中取小法

C.大中取大法

D.大中取小法

哎上课 升本科

【精炼】对未来持悲观态度、比较谨慎的决策者在进行不确定型决策时，一般采用（ ）

A.小中取大法

B.小中取小法

C.大中取大法

D.大中取小法

【精析】A 小中取大法又称悲观原则，是决策者对未来情况持比较悲观的态度、决策比较谨慎时采取的决策方法。

【精炼】下列不属于求解不确定型决策的方法是（ ）

A.小中取大法

B.大中取大法

C.量本利法

D.最小最大后悔值法

哎上课 升本科

【精炼】下列不属于求解不确定型决策的方法是（ ）

A.小中取大法

B.大中取大法

C.量本利法

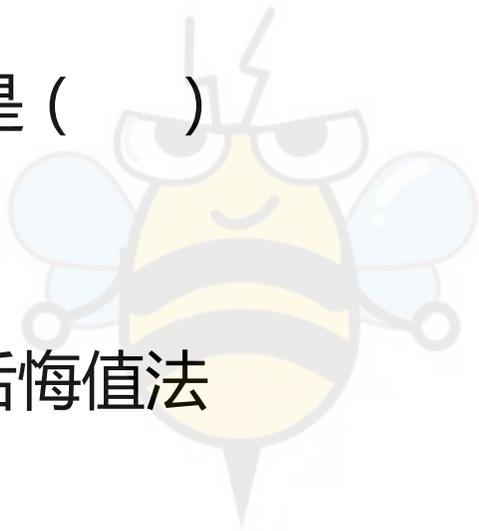
D.最小最大后悔值法

【精析】C 求解不确定型决策的方法，包括小中取大法、大中取大法，最小最大后悔值法。量本利分析法属于求解确定型决策的方法。

【精炼】 风险型决策常用的方法是 ()

- A.量本利分析法
- C.线性规划法

- B.决策树法
- D.最小最大后悔值法



哎上课 升本科

【精炼】 风险型决策常用的方法是 ()

A.量本利分析法

B.决策树法

C.线性规划法

D.最小最大后悔值法

【精析】 B 决策树法是风险型决策的常用方法。

哎上课升本科

【2023 广东】8.某产品可能面临销路好，销路一般和销路差三种市场情况，该产品有改建、新建、外包三种生产方案。在销路好的情况这三种方案最大利益依次为 180、240、100;如某选择新建方案，则采用确定型决策方法是（）

- A.小中取大法 B.大中取大法
C.最小最大后悔值法 D.决策树法

哎上课 升本科

【2023 广东】8.某产品可能面临销路好，销路一般和销路差三种市场情况，该产品有改建、新建、外包三种生产方案。在销路好的情况这三种方案最大利益依次为 180、240、100;如某选择新建方案，则采用确定型决策方法是（）

A.小中取大法

B.大中取大法

C.最小最大后悔值法

D.决策树法

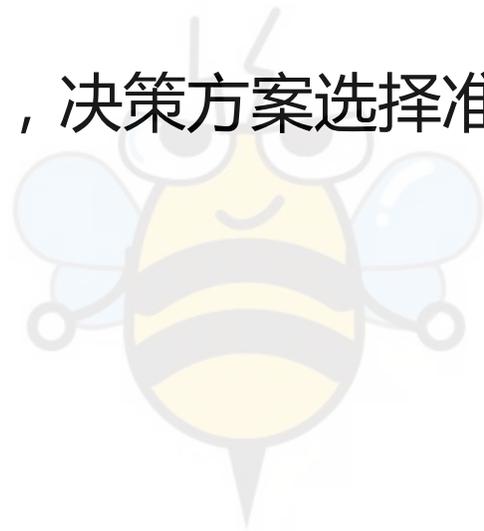
哎上课 升本科

【2023 黑龙江】50.某企业拟扩大生产规模，有三种方案可以选择：改进生产线，新建生产线，维持生产，经过测算，企业在不同市场状态下的年损益值如下表，市场好，市场一般和市场差的概率分别为：0.3、0.45、0.25，请用最大收益准则进行决策（）。

方案	市场好	市场一般	市场差
改进生产线	200	140	-60
新建生产线	260	120	-100
维持生产	120	90	36

【2023 河南】7.不确定性情境下，决策方案选择准则包括乐观准则、悲观准则以及（ ）。

- A.等概率准则和最优准则
- B.最小后悔准则和最优准则
- C.最小后悔准则和大概率准则
- D.最小后悔准则和等概率准则



哎上课升本科

【2023 河南】7.不确定性情境下，决策方案选择准则包括乐观准则、悲观准则以及（ ）。

- A.等概率准则和最优准则
- B.最小后悔准则和最优准则
- C.最小后悔准则和大概率准则
- D.最小后悔准则和等概率准则

哎上课升本科



决策的实施与调整

哎上课升本科

第六章 决策的实施与调整

一、实施决策的计划制定

二、战略计划及其选择

三、推进计划的流程和方法

四、决策追踪与调整



计划的本质与特征

计划的类型与作用

计划编制的过程与方法（必背重点）

1.计划的概念

计划是关于对组织在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。一般地，人们从动词和名词两种意义上使用着“计划”一词。

哎上课升本科

1.计划的概念

计划是关于对组织在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。——

般地，人们从动词和名词两种意义上使用着“计划”一词。

计划是指为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排。



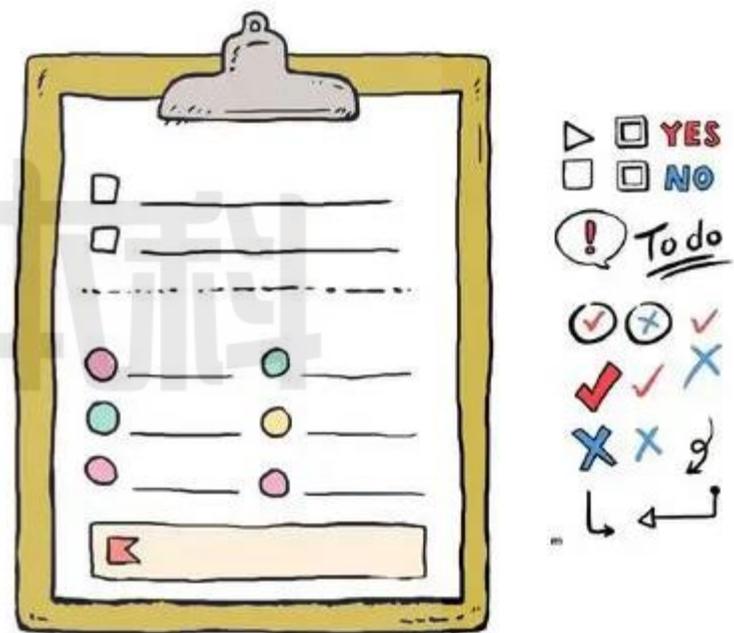
1.计划的概念

计划是关于对组织在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。

般地，人们从动词和**名词**两种意义上使用着“计划”一词。



计划是指用文字和指标等形式所表述的，组织以及组织内不同部门和不同成员，在未来一定时期内，关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。



1.计划的概念

无论在名词意义上还是在动词意义上，计划内容都包括“**5W1H**”，计划必须清楚地确定和描述这些内容：

- ① **What** 做什么
- ② **Why** 为什么做
- ③ **Who** 谁去做
- ④ **Where** 何地做
- ⑤ **When** 何时做
- ⑥ **How** 怎样做



2.决策与计划的区别与联系（必背）

- 决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择。
- 计划则是组织内部不同部门和不同成员在该时期活动的具体内容和要求。
- **决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。**
- 决策与计划往往相互渗透、紧密联系并交织到一起。



【2021 河南】管理职能中关于决定“做什么、为什么、何人做、何地做、何时做、如何做以及成本多少”等问题的职能是（ ）

- A.计划
- B.组织
- C.领导
- D.控制

哎上课升本科

【2021 河南】管理职能中关于决定“做什么、为什么、何人做、何地做、何时做、如何做以及成本多少”等问题的职能是（ ）

A.计划

B.组织

C.领导

D.控制

哎上课升本科

【精炼】法约尔认为管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制，关于决定“做什么、为什么、何人做、何地做、何时做以及如何做”等问题的管理职能是（ ）

A.计划

B.组织

C.领导

D.控制

哎上课升本科

【精炼】法约尔认为管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制，关于决定“做什么、为什么、何人做、何地做、何时做以及如何做”等问题的管理职能是（ ）

A.计划 B.组织 C.领导 D.控制

【精析】A. 考察计划的内容。计划的内容包括What—做什么？目标与内容。When—何时做？时间。Why—为什么做？原因。Where—何地做？地点。Who—谁去做？方式、方法等。

【精炼】（ ）是指为实现一定的目标，在多个备选方案中选择一个方案的分析判断过程。

A.计划

B.决策

C.领导

D.协调

哎上课 升本科

【精炼】（ ）是指为实现一定的目标，在多个备选方案中选择一个方案的分析判断过程。

A.计划

B.决策

C.领导

D.协调

【精析】B 题干表述为决策的概念。

【精炼】在管理的各项工作中，居于领先地位的工作是（ ）

A.计划工作

B.控制工作

C.组织工作

D.领导工作



哎上课 升本科

【精炼】在管理的各项工作中，居于领先地位的工作是（ ）

A.计划工作

B.控制工作

C.组织工作

D.领导工作

【精析】A 计划具有首位性，其相对于其他职能处于首要位置。

【精炼】下列关于计划与决策的关系，说法错误的是（ ）

- A.计划是决策的前提
- B.计划的编制过程是决策的组织落实过程
- C.计划将活动任务分解给组织的每个部门、环节和个人
- D.计划是决策的逻辑延续

哎上课 升本科

【精炼】下列关于计划与决策的关系，说法错误的是（ ）

A.计划是决策的前提

B.计划的编制过程是决策的组织落实过程

C.计划将活动任务分解给组织的每个部门、环节和个人

D.计划是决策的逻辑延续

【精析】A 计划过程是决策的组织落实过程。决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。

3.计划的本质

计划是关于**组织未来的蓝图**，是对组织在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。



哎上课 王体研

4.计划的特征

- ①首要性
- ②普遍性
- ③计划工作是管理人员的基础工作之一



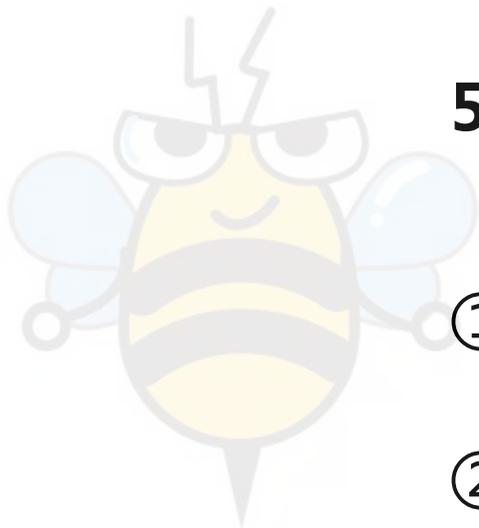
哎上课升本科

4.计划的特征

- ①首要性
- ②普遍性
- ③计划工作是管理人员的基础工作之一

5.计划的两大显著特征

- ①面向未来
- ②面向行动



哎上课升本科

6.计划的性质

- ①计划工作为实现组织目标服务
- ②计划工作与管理活动的桥梁，是组织、领导和控制等管理活动的基础。
- ③计划工作具有普遍性和秩序性。
- ④计划工作要追求效率。



哎上课升本科

7.计划工作的前提条件和种类（补充）

按范围划分	外部前提	一般前提：包括经济、技术、政治、社会和伦理条件
		产品市场：包括对产品和服务需求情况有影响作用的条件
		要素市场：包括人力、物力、财力等要素的供应
	内部前提	生产能力：组织现有生产技术条件和设备
		组织所需要执行的政策、规定

7.计划工作的前提条件和种类（补充）

按表现方式划分

定量	经营单位的定额、劳动时间、劳动量
定性	经营单位的信誉，职工对生产的情绪（士气），顾客对产品或提供服务的满意程度

哎上课 升本科

7.计划工作的前提条件和种类（补充）

按控制程度分

不可控的

包括政治环境、价格水平、税收、人口增长

部分可控的

包括职工流动率、组织内部的价格政策、组织对市场占有率的设想

可控的

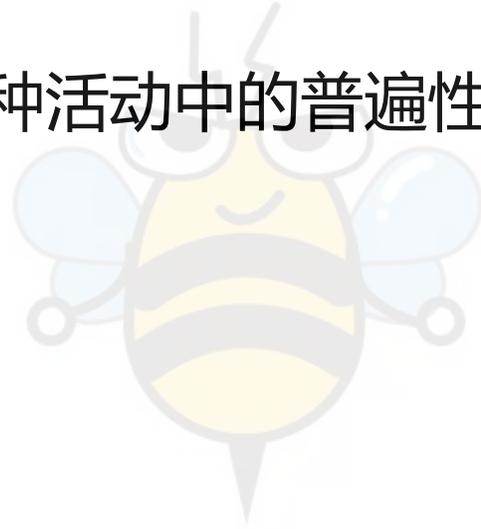
组织内部的政策和规划

哎上课

7.计划工作的前提条件和种类汇总（补充）

按范围划分	外部前提	一般前提：包括经济、技术、政治、社会和伦理条件
		产品市场：包括对产品和服务需求情况有影响作用的条件
		要素市场：包括人力、物力、财力等要素的供应
	内部前提	生产能力：组织现有生产技术条件和设备 组织所需要执行的政策、规定
按表现方式划分	定量	经营单位的定额、劳动时间、劳动量
	定性	经营单位的信誉，职工对生产的情绪（士气），顾客对产品或提供服务的满意程度
按控制程度分	不可控的	包括政治环境、价格水平、税收、人口增长
	部分可控	包括职工流动率、组织内部的价格政策、组织对市场占有率的设想
	可控的	组织内部的政策和规划

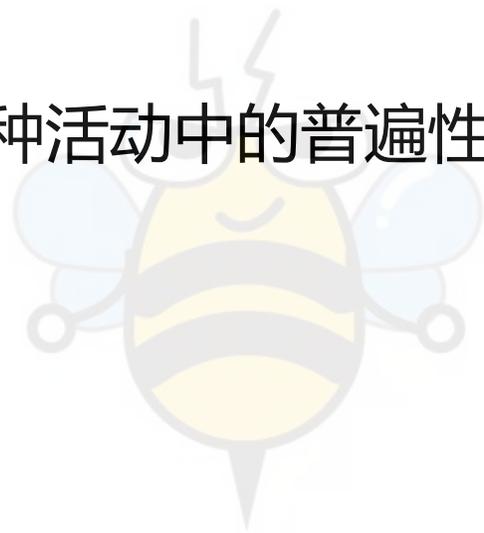
【精炼】计划工作是渗透到组织各种活动中的普遍性管理工作。（ ）



哎上课升本科

【精炼】计划工作是渗透到组织各种活动中的普遍性管理工作。（ √ ）

【精析】√ 本题考查计划的普遍性



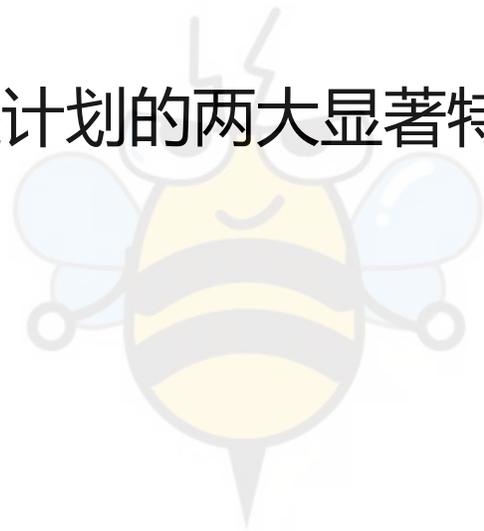
哎上课 升本科

【精炼】面向未来与_____是计划的两大显著特征。



哎上课 升本科

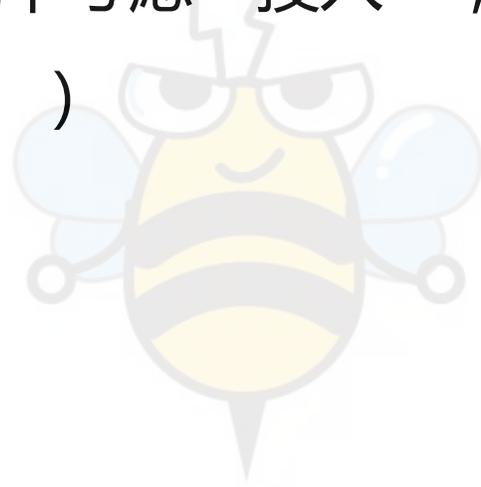
【精炼】面向未来与面向行动是计划的两大显著特征。



哎上课升本科

【精炼】在制定计划时，那种既不考虑“投入”，又不考虑“产出”的做法是完全错误的。这体现了计划的（ ）

- A.目的性
- B.普遍性
- C.适应性
- D.效率性



哎上课升本科

【精炼】在制定计划时，那种既不考虑“投入”，又不考虑“产出”的做法是完全错误的。这体现了计划的（ ）

- A.目的性
- B.普遍性
- C.适应性
- D.效率性

【精析】D 在制定计划的时候，要以最低的费用取得预期的效果，考虑“投入—产出比”（ROI），这体现了计划的效率性。

计划的类型

企业经营范围影响程度	战略规划	应用于整体组织结构
	战术性计划	总体目标如何实现的细节的计划
	作业计划	部门或个人具体行动计划



计划的类型

时间	长期计划	5年以上
	中期计划	1-5年
	短期计划	1年以内



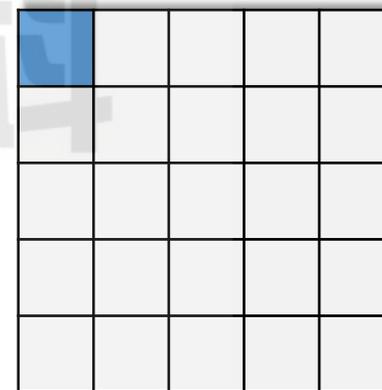
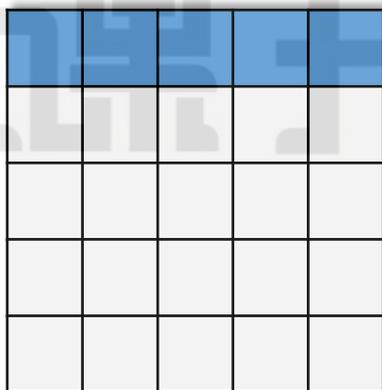
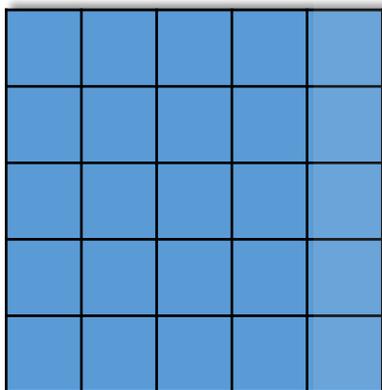
有一种动力
叫布加迪



赶紧学习 拉开差距

计划的类型

活动内容	综合计划	总体的计划
	专项计划（专业）	组织内部或某方面的活动计划
	项目计划	针对某个特定课题所制定



计划的类型

程序化程度

程序性计划

例行活动、常规计划

非程序性计划

非例行活动、专用计划



哎上课升本师

计划的类型

职能空间	业务计划	所涉及的范围	上层管理计划	明确性	指导性计划
	财务计划		中层管理计划		具体性计划
	人事计划		基层管理计划		

哎上课 升本科

【2021 广东】8.将计划分为生产计划，营销计划等业务计划的分类标准的是（
）

- A.综合性程度
- B.时间长短
- C.程序化程度
- D.职能空间



哎上课 升本科

【2021 广东】8.将计划分为生产计划，营销计划等业务计划的分类标准的是（
）

- A.综合性程度
- B.时间长短
- C.程序化程度
- D.职能空间

【答案】D 【解析】将计划分为生产计划，营销计划等业务计划的分类标准的是职

能空间

哎上课



哎上课 升本科

【2022 河南】34.某建筑企业为了进入建筑市场，计划邀请相关行业的尖端人才加盟，成立桥梁事业部开展市政桥梁工程项目，按照所涉及的活动内容划分，该计划是（ ）

- A.综合计划
- B.项目计划
- C.战术计划
- D.专业计划

哎上课 升本科

【2022 河南】34.某建筑企业为了进入建筑市场，计划邀请相关行业的尖端人才加盟，成立桥梁事业部开展市政桥梁工程项目，按照所涉及的活动内容划分，该计划是（ ）

- A.综合计划
- B.项目计划
- C.战术计划
- D.专业计划

哎上课 升本科

【2022 广东】[多选]29.不属于按照计划内容出现的重复程度计划的程序化程度分类的有（ ）

- A.长期计划和短期计划
- B.战略性计划和战术性计划
- C.具体性计划和指导性计划
- D.程序性计划和非程序化计



哎上课 升本科

【2022 广东】[多选]29.不属于按照计划内容出现的重复程度计划的程序化程度分类的有（ ）

- A.长期计划和短期计划
- B.战略性计划和战术性计划
- C.具体性计划和指导性计划
- D.程序性计划和非程序化计



哎上课 升本科

【精炼】按计划内容分类的计划是（ ）

A.长期计划

B.年度计划

C.专项计划

D.上层管理计划



哎上课 升本科

【精炼】按计划内容分类的计划是（ ）

A.长期计划

B.年度计划

C.专项计划

D.上层管理计划

【精析】C 本题考查计划的类型。



哎上课 升本科

【精炼】根据对企业经营范围影响程度和影响时间长短的不同，可以把计划分类为（ ）

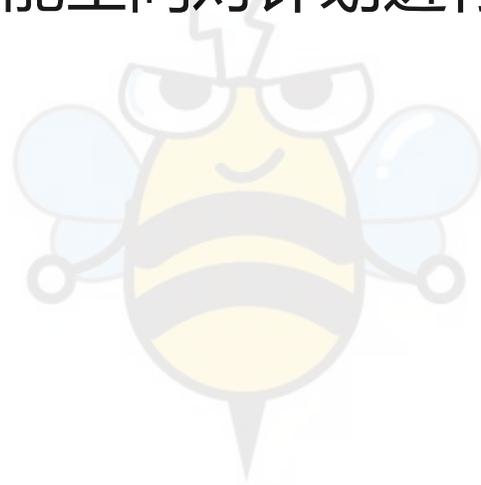
- A.长期计划、中期计划和短期计划
- B.程序性计划和非程序性计划
- C.正式计划和非正式计划
- D.战略计划、战术计划和作业计划



哎上课 升本科

【精炼】下列选项中，不是按职能空间对计划进行分类的是（ ）

- A.战术计划
- B.业务计划
- C.财务计划
- D.人事计划



哎上课升本科

【精炼】下列选项中，不是按职能空间对计划进行分类的是（ ）

A.战术计划

B.业务计划

C.财务计划

D.人事计划

【精析】A 按职能空间分类，可将划分为业务计划、财务计划和人事计划。



哎上课升本科

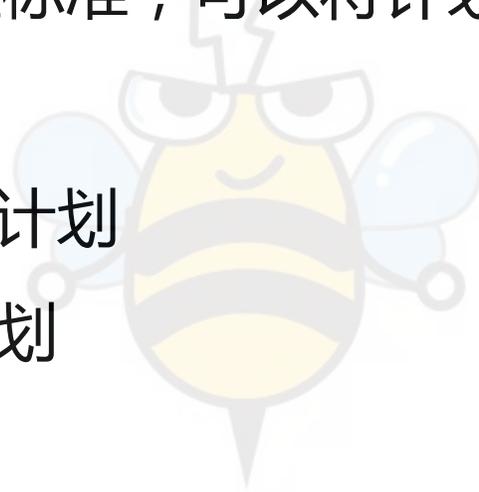
【精炼】根据计划内容的明确性标准，可以将计划分类为指导性计划和（ ）

A.程序性计划

B.非程序性计划

C.具体性计划

D.战术性计划



哎上课 升本科

【精炼】根据计划内容的明确性标准，可以将计划分类为指导性计划和（ ）

A.程序性计划

B.非程序性计划

C.具体性计划

D.战术性计划

【精析】C 依据计划内容的明确性标准，可以将计划分为指导性计划和具体性计划

哎上课 开本科

【精炼】下列关于战略计划与战术计划的说法中，正确的是（ ）

- A. 战术计划是战略计划的依据
- B. 战略计划的实施是对已经形成的能力的应用
- C. 战术计划是在战略计划指导下制定的，是战略计划的落实
- D. 战术计划的实施是组织活动能力的形成与创造的过程

【精炼】下列关于战略计划与战术计划的说法中，正确的是（ ）

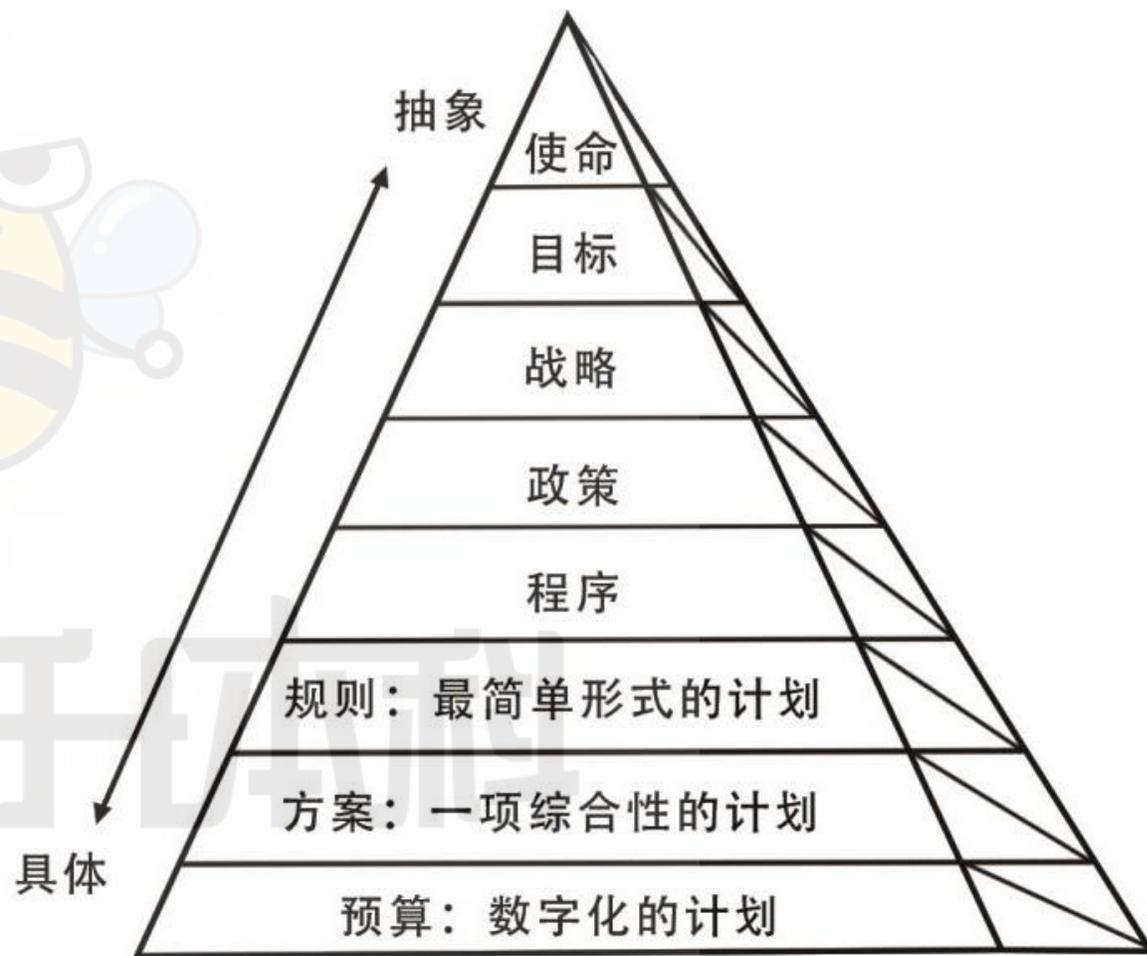
- A. 战术计划是战略计划的依据
- B. 战略计划的实施是对已经形成的能力的应用
- C. 战术计划是在战略计划指导下制定的，是战略计划的落实
- D. 战术计划的实施是组织活动能力的形成与创造的过程

【精析】C 战略、战术和作业计划强调的是组织纵向层次的指导和衔接。战术计划是在战略计划指导下制定的，是战略计划的落实

计划的表现形式

哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克从抽象到具体把计划分为一种层次体系：

- ①目的或使命，或称宗旨
- ②目标
- ③战略
- ④政策
- ⑤程序
- ⑥规则
- ⑦方案（或规划）
- ⑧预算



记忆tips：使目战政程规方预

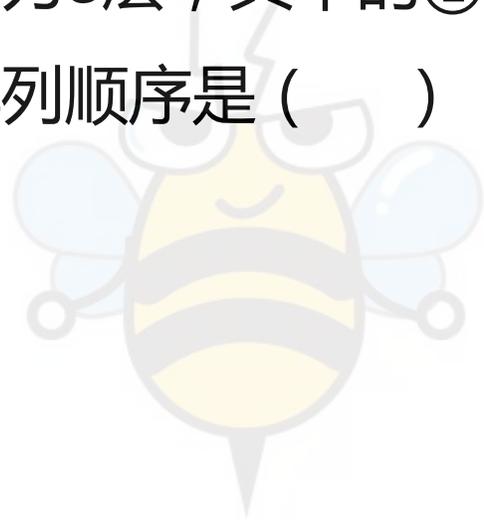
【精炼】孔茨和韦里克将计划分为8层，其中的①使命；②规则；③政策；④方案四层，按照从抽象到具体的排列顺序是（ ）

A.①②③④

B.①③②④

C.②③④①

D.②①④③



哎上课 升本科

【精炼】孔茨和韦里克将计划分为8层，其中的①使命；②规则；③政策；④方案四层，按照从抽象到具体的排列顺序是（ ）

A.①②③④

B.①③②④

C.②③④①

D.②①④③

【精析】B 哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体把计划划分为一种层次体系：

①目的或使命；②目标；③战略；④政策；⑤程序；⑥规则；⑦方案（或规划）；⑧预算。

计划的作用

- ① 管理者进行**指挥**的**抓手**
- ② 管理者实施**控制**的**标准**
- ③ **降低**未来**不确定性**的手段
- ④ **提高效率与效益**的工具
- ⑤ **激励**人员士气的依据



计划工作原理

- ① 限定因素原理
- ② 许诺原理
- ③ 灵活性原理
- ④ 改变航道原理



哎上课升本科

计划工作原理

① 限定因素原理

限定因素是指妨碍目标得以实现的因素，也就是说，在其他因素不变的情况下，抓住这些因素，就能实现目标。



哎上课升本资料

计划工作原理

② 许诺原理

指任何一项计划都是对完成某项工作所作出的许诺，许诺越大，所需的时间越长，因而实现目标的可能性就越小。



先定一个小目标
赚它1个亿



哎上课升本科

计划工作原理

③ 灵活性原理

计划工作中体现的灵活性越大，则由于未来意外事件引起的损失的危险性就越小。灵活性在一定程度上是可行的，但有限制条件：时间、金钱、有些情况根本无法使用灵活性。



计划工作原理

④ 改变航道原理

计划工作为将来承诺的越多，管理者定期检查以及重新制定就越重要，就像航海家一样，必须经常核对航线。



【精炼】在计划工作中，制定“弹性计划”是运用计划工作的（ ）

A.改变航道原理

B.许诺原理

C.限定因素原理

D.灵活性原理

哎上课 升本科

【精炼】在计划工作中，制定“弹性计划”是运用计划工作的（ ）

A.改变航道原理

B.许诺原理

C.限定因素原理

D.灵活性原理

【精析】D 制定“弹性计划”是运用计划工作的灵活性原理。注意区分灵活性原理和改变航道原理，灵活性原理是使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程中具有应变能力。



本节汇总

哎上课升本科

决策方法

决策背景研究方法

决策背景的**性质**分析



决策背景的**不确定性模型**



决策背景的分析**步骤**

活动方案生成与**评价**的方法

方案**生成**

- 5W2H
- 头脑风暴
- 德尔菲
- 强迫联系

方案**评价**

- 定量定性
- 财务非财务
- 动态静态

选择活动方案的评价方法

确定型

量本利

风险型

决策树

不确定型

乐观法
悲观法
后悔值
等概率

机会评价

蒂蒙斯
创业机会
评价框架

决策的实施与调整

实施决策的计划制定

推进计划的流程与方法

决策追踪与调整

计划的定义

计划编制的过程

目标管理

决策追踪与调整的内涵

计划的特征

计划编制的方法

PDCA循环

决策追踪与调整的原则

计划的类型

- 滚动计划法
- 项目计划技术
- 计划评审技术
- 甘特图

决策追踪与调整的程序

计划的作用

预算管理

决策追踪与调整的方法

课后作业：随堂练习册 & 工具书

完成至**实施决策的计划制定**全部内容

关注 **哎上课** 官方号
更多学习资料等你来拿



APP下载



公众号



官方微博



哎上课