

江西 管理学原理及其应用 精讲精炼-第七章

主讲人：刀刀



哎上课

第二篇 计划篇

第七章 决策及其过程

哎上课升本科

一、决策及其类型

★ 1. 定义

决策的前提：要有明确的目的

决策的条件：有若干个可行方案可供选择

决策的重点：方案的分析比较

决策的结果：选择一个满意方案

决策的实质：主观判断过程

★ 2. 决策类型

按照决策的重要程度分为，战略决策、管理决策和业务决策

按照决策的性质分为，确定型决策、风险型决策和不确定型决策

按照决策是否具有重复性，可分为常规决策和非常规决策

3. 决策的意义与作用

决策贯穿于管理过程始终

决策正确与否直接关系到组织的生存与发展

决策能力是衡量管理者水平高低的重要标志

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1950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。**（最优决策为标准）

行为决策理论是基于**“有限理性”标准**和**“满意度”原则**。



看看就好，不记

1. 定义【选，判】

科学决策理论认为，决策是**为了达到某一特定的目的**而从**若干个可行方案中**选择一个**满意方案**的分析判断过程

- (1) 决策的前提：要有**明确的目的**
- (2) 决策的条件：有若干个可行方案可供选择，**“多方案抉择”是科学决策的重要原则**
- (3) 决策的重点：方案的**分析比较**
- (4) 决策的结果：**选择一个满意方案，科学决策遵循“满意原则”**
- (5) 决策的实质：**主观判断过程**

1. 定义【选，判】

为什么我们要退一步选择“满意的决策”而不是“最优的决策”？



首先我们来思考思考

1. 定义【选，判】

赫伯特·西蒙认为，

- ① 现实世界中的管理者不可能获得进行决策所需要的全部信息（不完全信息）
- ② 缺乏吸收和正确评估这些信息的智能和心理能力（人的理性是有限的，知觉偏差）
- ③ 在有限理性的约束下，面对未来的不确定性、难以估量的风险以及相当程度上的模糊性
- ④ 时间的限制和昂贵的信息成本

你要认清自己



2. 决策类型【选，判】

★ 2. 决策类型

按照决策的重要程度分为，战略决策、管理决策和业务决策

按照决策的性质分为，确定型决策、风险型决策和不确定型决策

按照决策是否具有重复性，可分为常规决策和非常规决策

2. 决策类型【选，判】

划分标准	具体内容	概念	
按照决策的重要程度	战略决策	直接关系到组织生存发展 全局性、长远性 问题的决策	高层管理者
	管理决策	属于 执行 战略决策过程中的基本战术决策	中层管理者
	业务决策	指在日常业务活动中为了提高效率所作的决策	基层管理者

2. 决策类型【选，判】

划分标准	具体内容	概念	
按照决策是否具有重复性	常规决策	经常发生 的能按规定的程序和标准进行	/
	非常规决策	所要解决的是 不易确定、错综复杂且 前所未有的新问题	

2. 决策类型【选，判】

划分标准	具体内容	概念	
按照决策的重要程度	战略决策	直接关系到组织生存发展 全局性、长远性问题的决策	高层管理者
	管理决策	属于执行战略决策过程中的基本战术决策	由中层管理人员
	业务决策	指在日常业务活动中为了提高效率所作的决策	/
按照决策是否具有重复性	常规决策	经常发生的能按规定的程序和标准进行	
	非常规决策	所要解决的是不易确定、错综复杂且前所未有的新问题	

2. 决策类型

要计算

划分标准	具体内容	概念
按决策的性质	确定型决策	可供选择的方案 只有一种 自然状态时的决策，即各备选方案所需条件是 已知的 并能预先准确了解各方案的必然后果的决策
	<u>风险型决策</u>	可供选择的方案中 存在着两种以上 的自然状态，哪种状态可能发生是 不确定的 、 但可估计其发生的客观概率 的决策
	不确定型决策	指各备选方案可能出现的 后果是未知的 ，或只能靠 主观概率 判断的决策。

某公司准备生产一种新产品，有三个可行方案供选择：一是新建一个车间，二是扩建原有的一个车间，三是改造原有的一个车间。该新产品在市场上可能出现高需求、中需求、低需求三种情况，每个可行方案在三种需求下的相应收益如下表所示。

各方案在不同需求下的收益情况（单位：万元）			
方案	自然状态		
	高需求	中需求	低需求
新建	55	21	-25
扩建	42	23	-5
改建	33	20	10

某公司准备生产一种新产品，有三个可行方案供选择：一是新建一个车间，二是扩建原有的一个车间，三是改造原有的一个车间。该新产品在市场上可能出现高需求、中需求、低需求三种情况，每个可行方案在三种需求下的相应收益如下表所示。

试分别用以下方法进行决策，确定每种方法的最佳方案：

- (1)小中取大法。
- (2)大中取大法。
- (3)最小最大后悔值法。

后悔值=该自然状态下的各方案中的最大值-该方案在该自然状态下的收益

3. 决策的意义与作用【简】

(1) 决策贯穿于管理过程始终（西蒙：管理就是决策）

(2) 决策正确与否直接关系到组织的生存与发展

(3) 决策能力是衡量管理者水平高低的重要标志

- ①具有有关决策原理、概念和方法的坚实知识；
- ②具有收集、分析、评价信息和选择方案的娴熟技能；
- ③具备经受风险和承担决策中某些不确定因素的心理素质。



3. 决策的意义与作用【简】

决策贯穿于管理各职能

计划：什么是组织的长远目标？ 采取什么策略来实现组织目标？ 组织的短期目标应该是什么？ 组织资源如何配置？	组织：需要招聘多少人员？ 工作如何分配？ 权力如何分配？ 采用何种组织形式？
领导：如何对待积极性不高的员工？ 在一定环境中采用何种领导方式为好？ 如何解决所出现的纷争？如何贯彻某项新措施？	控制：组织中哪些活动需要控制？ 如何控制这些活动？ 偏差多大时才采取纠偏措施？ 出现重大失误时怎么办？

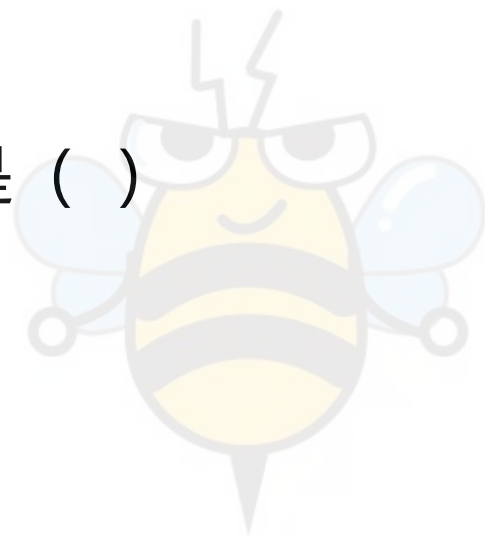
1.高层管理者所做的决策一般是（ ）

A.业务决策

B.管理决策

C.战略决策

D.风险型决策



哎上课升本科

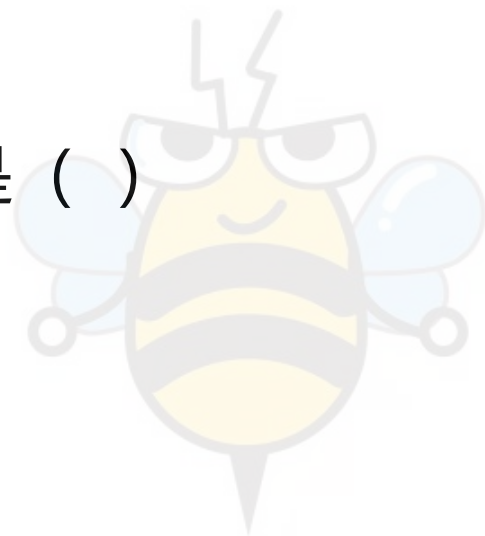
1.高层管理者所做的决策一般是（ ）

A.业务决策

B.管理决策

C.战略决策

D.风险型决策



哎上课 升本科

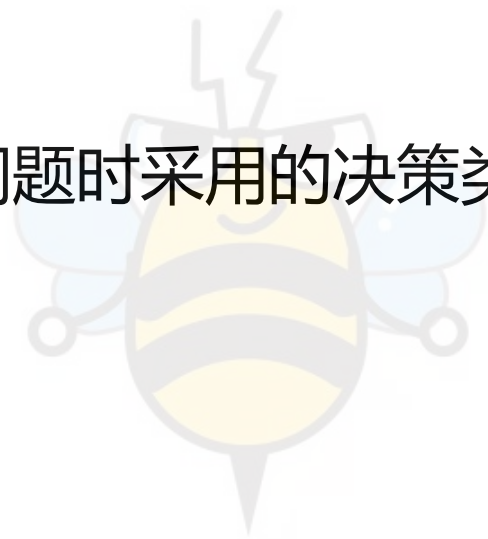
2.解决错综复杂，不易确定的问题时采用的决策类型是（ ）

A.常规决策

B.非常规决策

C.战略决策

D.风险型决策



哎上课升本科

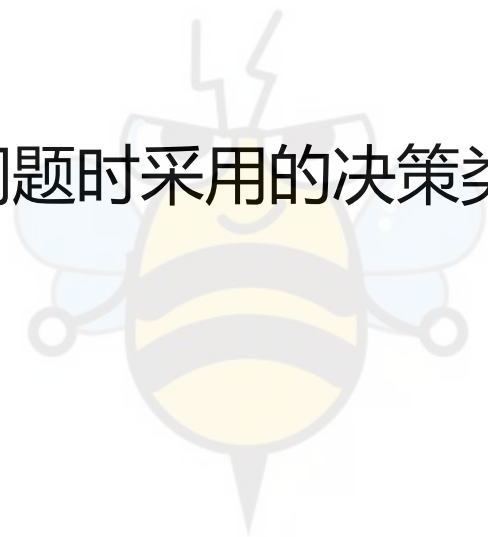
2.解决错综复杂，不易确定的问题时采用的决策类型是（ ）

A.常规决策

B.非常规决策

C.战略决策

D.风险型决策



哎上课升本科

3.超市对日用品和小食品采购数量及采购周期的决策属于（ ）

A.业务决策

B.管理决策

C.战略决策

D.风险型决策

哎上课 升本科

3.超市对日用品和小食品采购数量及采购周期的决策属于（ ）

A.业务决策

B.管理决策

C.战略决策

D.风险型决策

哎上课升本科

4.把决策分为战略决策、管理决策和业务决策，所依据的划分标准是决策的（ ）

A.重复性

B.性质

C.主体

D.重要程度

哎上课升本科

4.把决策分为战略决策、管理决策和业务决策，所依据的划分标准是决策的（ ）

A.重复性

B.性质

C.主体

D.重要程度

哎上课升本科

5.决策的前提是 ()

A.要有明确的目的

B.有可供选择的方案

C.有正确的领导

D.有敏锐的直觉



哎上课升本科

5.决策的前提是（ ）

A.要有明确的目的

B.有可供选择的方案

C.有正确的领导

D.有敏锐的直觉



哎上课升本科

6.科学决策的原则是（ ）

A.明确的目的

B.多方案抉择

C.满意原则

D.最优原则



哎上课 升本科

6.科学决策的原则是（ ）

A.明确的目的

B.多方案抉择

C.满意原则

D.最优原则



哎上课升本科



★ 二、理性决策过程（记笔记）

察觉和分析问题

明确决策目标

制订可行方案

分析比较方案

选择满意方案

实施决策方案

哎上课升本

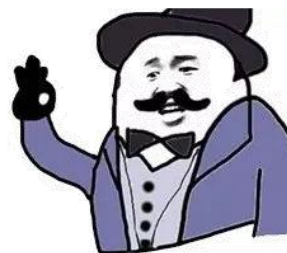
理性决策过程【简，论】



理性决策过程【简，论】

察觉和分析问题

- 是否存在需解决的问题
- 问题是否需要解决
- 问题出在何处
- 问题是否能够解决
- 应由谁来决策

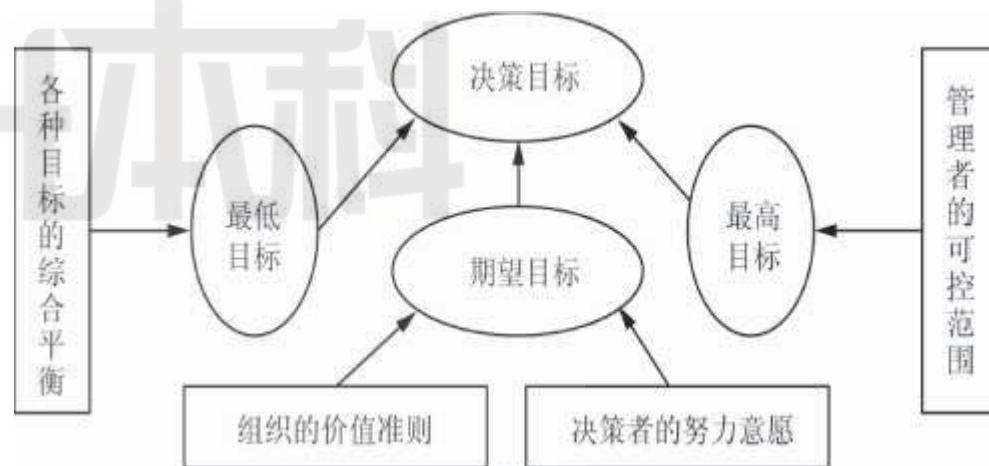


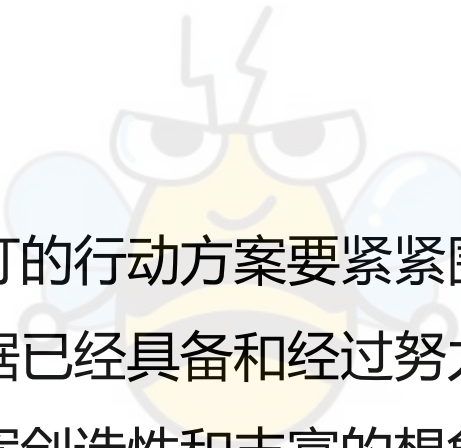
有问题

理性决策过程【简，论】

确定决策目标

- 经过**调查和研究**，掌握系统准确的统计数据 and 事实，由表及里、去伪存真的整理分析，根据对组织总目标及各种目标的综合平衡
- 结合组织的价值准则和决策者愿意为此付出的努力程度进行确定





制订可行方案

拟订的行动方案要紧紧围绕所要解决的问题和决策目标，根据已经具备和经过努力可以具备的各种条件，并充分发挥创造性和丰富的想象力。不要拘泥于经验和实际，也不要忘记不采取任何行动也是备择方案之一。

哎上课 升本科

分析比较方案

- 建立一套有助于指导和检验判断正确性的决策准则。

决策准则表明了决策者主要关心哪几个方面，一般包括目标达成度、成本(代价)、可行程度等。

- 根据决策准则衡量每一个方案，并据此列出各方案满足**决策准则的程度和限制因素**
- 分析每一个方案的利弊，比较**各方案之间的优劣**，对各方案做到“心中有数”。
- 根据决策者对各决策目标的**重视程度**和对各种代价的**可承受程度**进行综合评价，结合分析比较结果，提出推荐方案。



选择满意方案

我很满意满意



在抉择时要注意：

- (1) 任何方案均有风险。
- (2) 不要一味追求最佳方案。
- (3) 在最终选择时应允许不作任何选择。

哎上课升本科

实施决策方案



一旦做出决策，就要予以实施。实施决策，应当首先制订一个实施方案，包括宣布决策、解释决策，分配实施决策所涉及的资源和任务等。要特别注意争取他人对决策的理解和支持，这是任何决策得以顺利实施的关键。

通常的决策过程并不包括这一步骤，但由于决策的正确与否要以实施的结果来判别，而决策实施过程中的控制与评价又对决策的成败起着重要的甚至是决定性的作用，因此，我们就把监督、控制和评价决策结果也列入了决策过程。要求在决策实施过程中建立信息反馈渠道，及时检查决策实施情况，发现差异，查明原因，对已有的决策进行不断的修正和完善，直至解决问题、实现目标或做出新的决策为止。

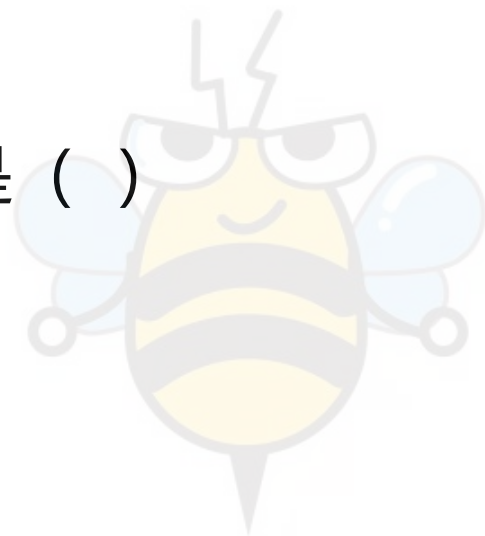
1.理性决策过程的第一个环节是（ ）

A.明确决策目标

B.察觉和分析问题

C.分析比较方案

D.实施决策方案



哎上课 升本科

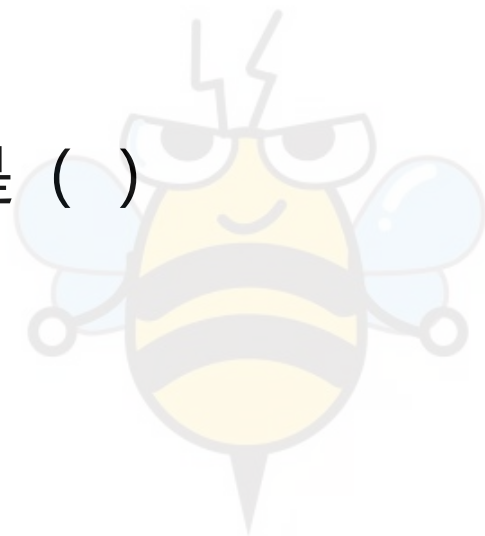
1.理性决策过程的第一个环节是（ ）

A.明确决策目标

B.察觉和分析问题

C.分析比较方案

D.实施决策方案



哎上课 升本科

【多选】2.选择满意方案时需要注意的问题有（ ）

- A.任何方案均有风险
- B.不要一味追求最佳方案
- C.在最终选择时应允许不做任何选择
- D.要解决组织中遇到的所有问题

【多选】2.选择满意方案时需要注意的问题有（ ）

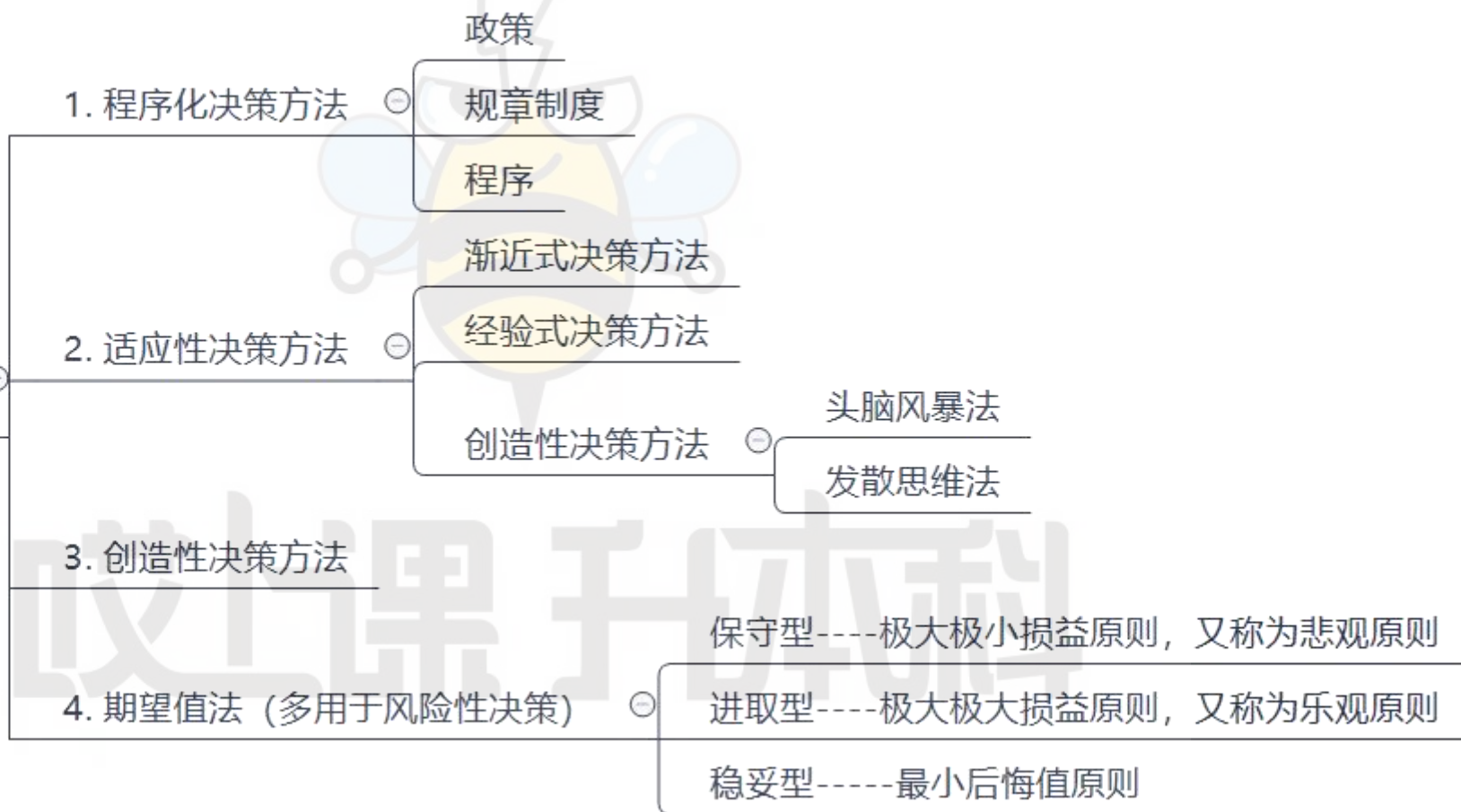
A.任何方案均有风险

B.不要一味追求最佳方案

C.在最终选择时应允许不做任何选择

D.要解决组织中遇到的所有问题

三、决策方法



1. 程序化决策方法【选，判】

程序化决策方法多用于处理反复出现的日常问题。对于这些问题，我们可依据**政策、规章、业务常规**进行决策。

(1) 政策（比如：财政经济政策、文化教育政策）

政策是处理各种组织活动（从项目投资到工作计划）的**普遍适用的原则**。政策为决策限定了范围。

(2) 规章制度

组织的规章制度规定了在某种情况下**必须遵守**的一系列**行为准则**。

(3) 程序（程序化决策方法可帮助管理者更快地处理日常事务，节省时间和精力以处理其他问题）

政策或规章制度规定必须干什么，程序则是指执行某项任务时**如何一步步做**

2. 适应性决策方法【选】

是指先朝着某一方向跨出一步，然后根据上一步行动的结果来决定下一步的行动，从而一步步地向目标逼近的方法。

(1) 渐近式决策方法（林德布洛姆）

当决策者面临复杂、不确定的问题时，可在众多的途径中先选择一条走一步，慢慢地向希望目标逼近。**是处理复杂多变环境中不确定性问题的有效方法。**

(2) 经验式决策方法

将一个复杂的问题变成为可管理的问题，且有助于管理者避免重大错误。但采用这种决策方法正确的前提条件是现在与过去一样，对于处理复杂问题有过于简单化的倾向

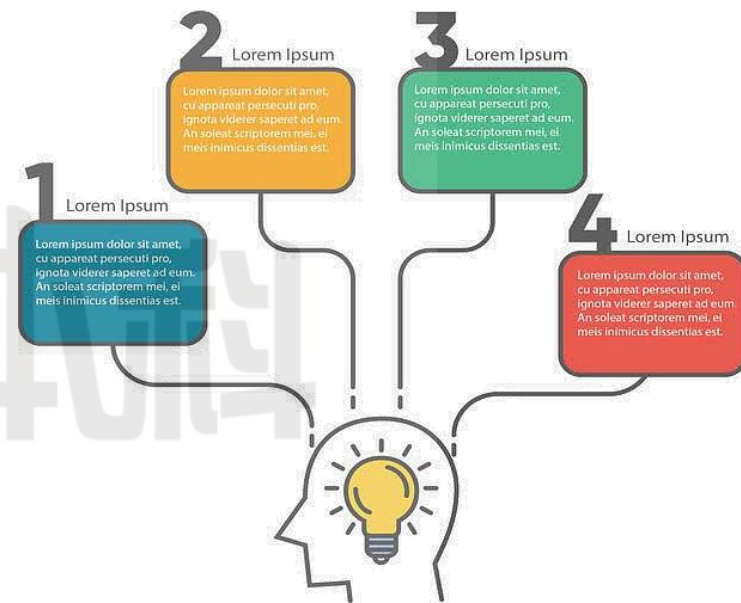


3. 创造性决策方法【选，判】

创造性决策方法是指**发现新的、富有想象力的解决问题的方案**的方法，主要用于战略设计、商业模式创新、流程再造等需要创造性解决方案的场合，其中包括**头脑风暴法、发散思维法**等

(1) **头脑风暴法**，是一群人通过相互启发以尽可能地形成多种方案的一种方法。小组一般由 **5-9** 人组成，在讨论过程中，鼓励参加者提出各种建议，并**禁止对他人想法进行批评**，以便各种**创新方案不断地被提出**

ps：创始人是美国心理学家奥斯本



3. 创造性决策方法【选，判】

(2) **发散思维法**。促使人们通过发散思维方式从全新的角度来提出解决问题的方案的方法。激发他人创造力的办法：

- ①提问题
- ②倾听答案
- ③推迟判断
- ④不纠缠于细节
- ⑤表现出热情



4. 期望值法【选，判】

期望值法多用于风险型决策。当管理者面临的各备选方案中存在着两种以上的可能结果，且管理者可估计每一种结果发生的客观概率时，就可用期望值法进行决策，即依据各方案的期望值大小来选择行动方案。

- (1) 保守型--极大极小损益原则（悲观原则）
- (2) 进取型--极大极大损益原则（乐观原则）
- (3) 稳妥型

各方案在不同需求下的收益情况（单位：万元）			
方案	自然状态		
	高需求	中需求	低需求
新建	55	21	-25
扩建	42	23	-5
改建	33	20	10

4. 期望值法【选，判】

(1) 保守型

这类决策者**对于利益的反应比较迟钝**，而**对损失的反应比较敏感**，**不求大利、惟求无险**，不求有功、但求无过。这类决策者在进行不确定型决策时，往往依据**极大极小损益原则（悲观原则）**

根据极大极小损益原则，新建方案的最小收益值为-25万元，扩建方案的最小收益值为-5万元，改建方案的最小收益值为10万元，根据小中取大悲观法的决策所以， $\text{Max}(-25, -5, 10)=10$ ，所以应该选择的方案为改建。

各方案在不同需求下的收益情况（单位：万元）			
方案	自然状态		
	高需求	中需求	低需求
新建	55	21	-25
扩建	42	23	-5
改建	33	20	10

4. 期望值法【选，判】

(2) 进取型

这类决策者**对于损失的反应比较迟钝，而对利益的反应比较敏感**，他们往往**谋求大利、不怕风险、敢于进取、以求突破**。在进行不确定型决策时，他们依据的常常是**极大极大损益原则（乐观原则）**，力求获得最大的收益。

根据极大极大损益原则，新建方案的最大收益值为55万元，扩建方案的最大收益值为42万元，改建方案的最大收益值为33万元，根据大中取大乐观法的决策规则，
 $\text{Max}(55, 42, 33) = 55$ ，
所以应该选择的方案为新建。

各方案在不同需求下的收益情况（单位：万元）			
方案	自然状态		
	高需求	中需求	低需求
新建	55	21	-25
扩建	42	23	-5
改建	33	20	10

4. 期望值法【选，判】

后悔值=该自然状态下的各方案中的最大值-该方案在该自然状态下的收益

(3) 稳妥型

这类决策者**既不愿冒大风险，也不愿循规蹈矩**，在决策时，往往依据**最小后悔值原则**。最小后悔值原则以各个方案的机会损失大小作为判别方案优劣的依据。而**机会损失又称后悔值**，是以由于没有采取与以后实际状态相符的决策方案所造成的收益差额来衡量的。

根据最小后悔值原则，

$$\text{Min}(35, 15, 22)=15$$

所以应该选择的方案为扩建。

各方案在不同需求下的收益情况（单位：万元）

方案	自然状态		
	高需求	中需求	低需求
新建	55	21	-25
扩建	42	23	-5
改建	33	20	10

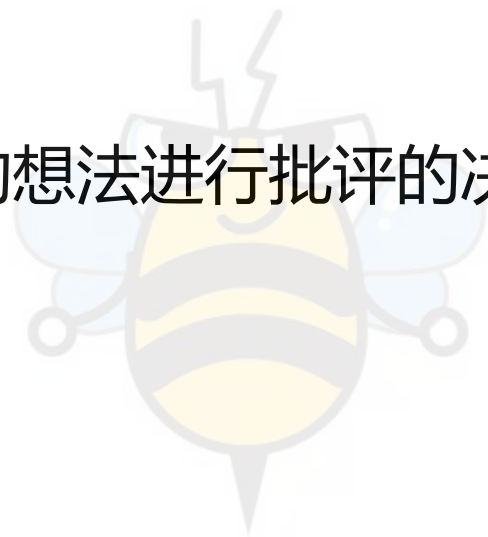
1.鼓励创新思想，禁止对他人的想法进行批评的决策方法是（ ）

A.发散思维法

B.期望值法

C.头脑风暴法

D.渐近式决策方法



哎上课升本科

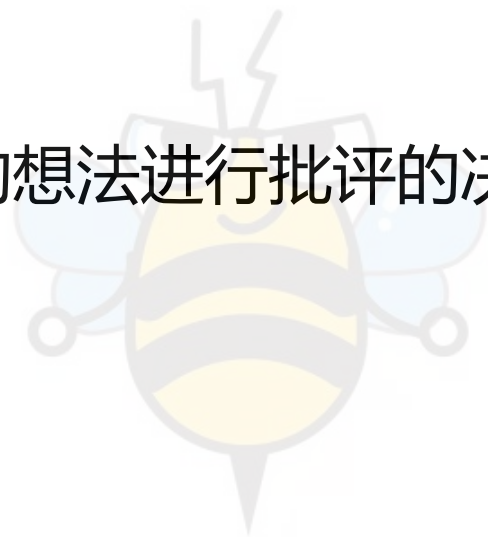
1.鼓励创新思想，禁止对他人的想法进行批评的决策方法是（ ）

A.发散思维法

B.期望值法

C.头脑风暴法

D.渐近式决策方法



哎上课升本科

2. () 鼓励人们摆脱传统的思维方式，从不同的角度看待问题，提出解决问题的方案。

A.发散思维法

B.程序化决策方法

C.头脑风暴法

D.渐近式决策方法

哎上课升本科

2. () 鼓励人们摆脱传统的思维方式，从不同的角度看待问题，提出解决问题的方案。

A.发散思维法

B.程序化决策方法

C.头脑风暴法

D.渐近式决策方法

哎上课升本科

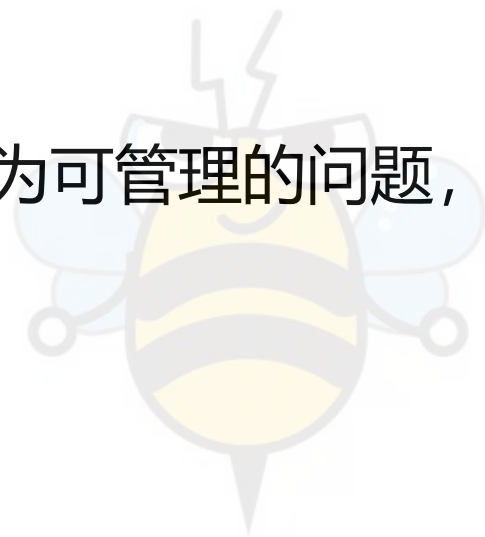
3. () 能将一个复杂的问题变为可管理的问题，且有助于管理者避免重大错误。

A.经验式决策方法

B.渐近式决策方法

C.程序化决策方法

D.创造性决策方法



哎上课升本科

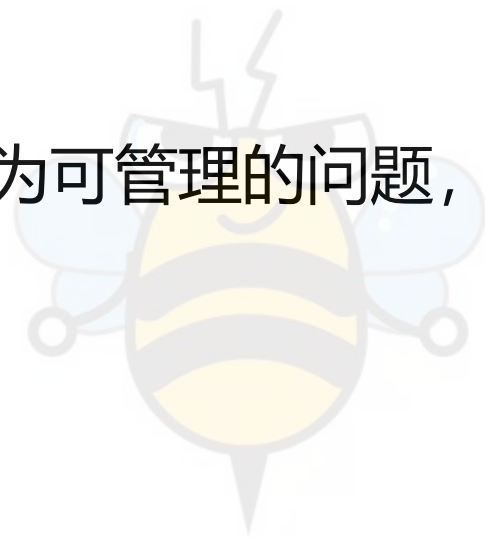
3. () 能将一个复杂的问题变为可管理的问题，且有助于管理者避免重大错误。

A.经验式决策方法

B.渐近式决策方法

C.程序化决策方法

D.创造性决策方法



哎上课升本科

【多选】4.适应性决策方法有两种基本形式，分别是（ ）

A.主观决策方法

B.渐近式决策方法

C.定性与定量相结合的决策方法

D.经验式决策方法

【多选】4.适应性决策方法有两种基本形式，分别是（ ）

A.主观决策方法

B.渐近式决策方法

C.定性与定量相结合的决策方法

D.经验式决策方法

【多选】5.面对不确定型决策时，决策者可分为三种类型，分别是（ ）

A.保守型

B.进取型

C.稳妥型

D.风险型

哎上课升本科

【多选】5.面对不确定型决策时，决策者可分为三种类型，分别是（ ）

A.保守型

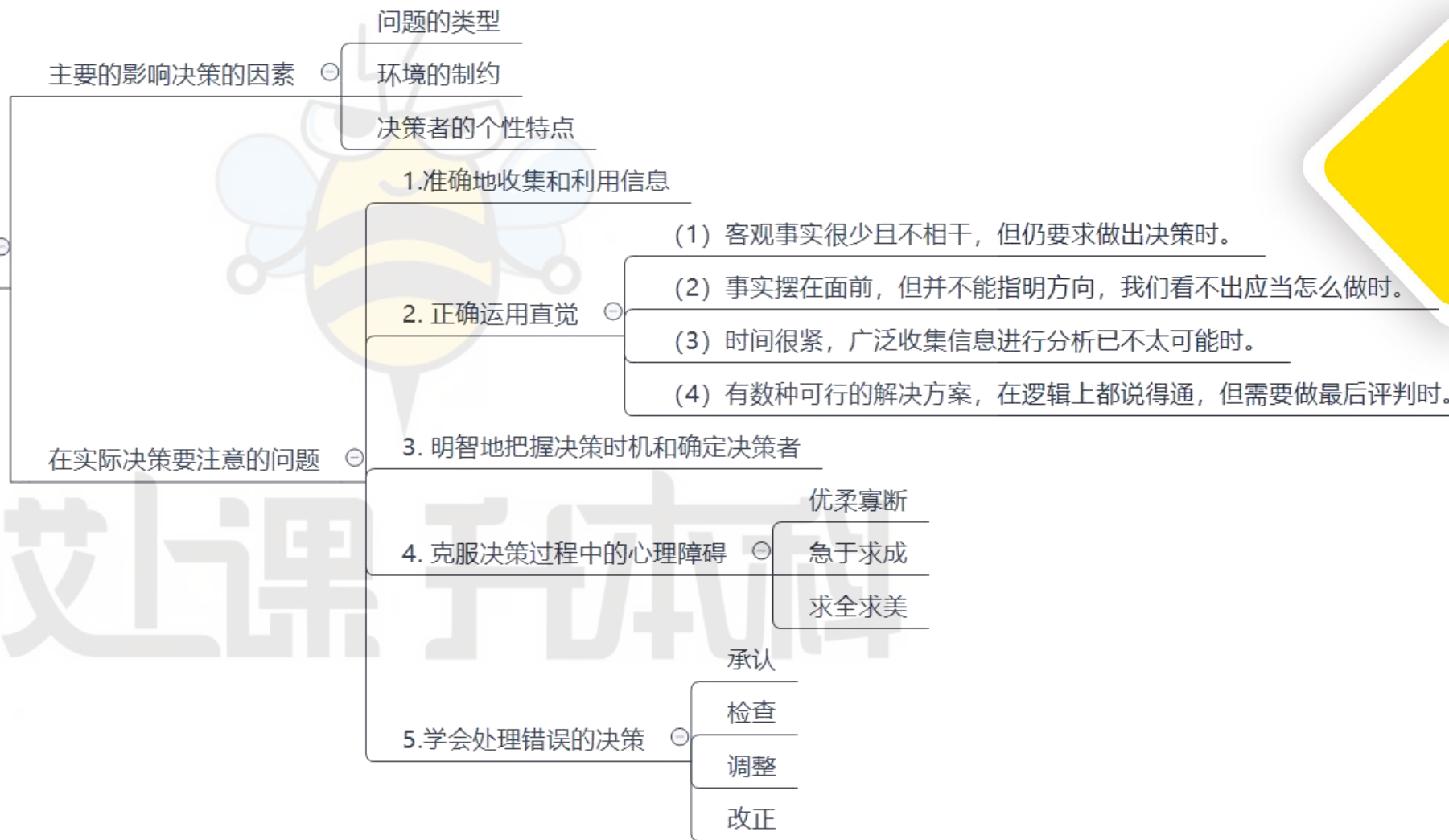
B.进取型

C.稳妥型

D.风险型

哎上课升本科

四、决策技巧：如何提高决策的正确性



1. 主要的影响决策的因素【选，判】

在精讲精练中记笔记！ p96



公主少爷请记笔记

(1) 问题的类型。

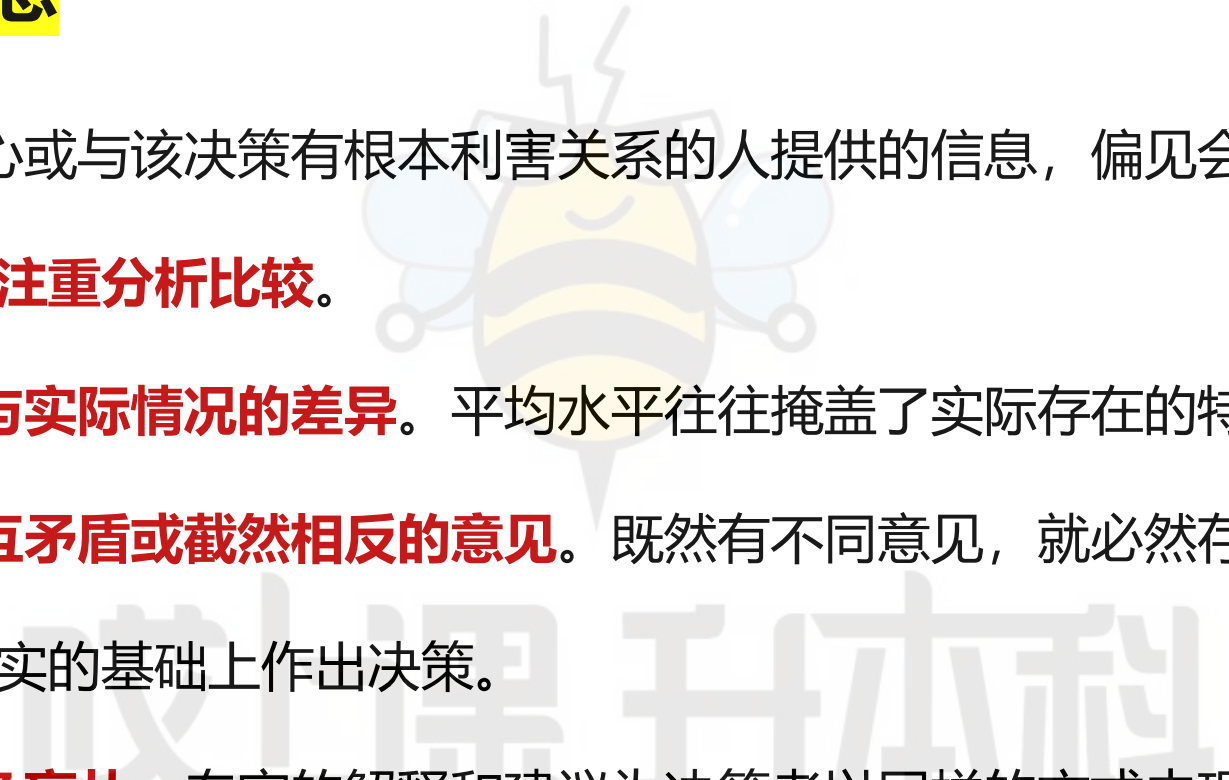
(2) 环境的制约。特别是信息的可得性和组织文化的影响，信息的数量和质量直接影响决策的正确性，而组织文化则会影响决策者对问题的认识、所采用的决策准则和所可能采取的决策方式。

(3) 决策者的个性特点。决策是决策者基于客观事实所做的主观判断，必然受到决策者的**价值观念、经验、能力**等的影响，其中，决策者的价值取向、风险倾向、决策风格是更为直接的决策影响因素。



1. 准确收集利用信息（信息是决策的基础）
2. 正确运用直觉
3. 明智地把握决策时机和确定决策者
4. 克服决策过程中的心理障碍
5. 学会处理错误的决策

准确收集利用信息

- 
- (1) 不要轻信别有用心或与该决策有根本利害关系的人提供的信息，偏见会导致信息的扭曲。要从各方面听取意见，并**注重分析比较**。
 - (2) 要注意**平均水平与实际情况的差异**。平均水平往往掩盖了实际存在的特殊情况。
 - (3) **不要轻易放弃相互矛盾或截然相反的意见**。既然有不同意见，就必然存在着一些问题，要注意深入调查，在搞清事实的基础上作出决策。
 - (4) **对专家意见要避免盲从**。专家的解释和建议为决策者以同样的方式去理解信息提供了便利，但不可盲从专家的意见。无论何时，只要有可能，就应当根据专家提供的有关信息得出自己的结论。
 - (5) 要注意**信息的时间性和获取信息的代价**，不要指望在收集到所有的信息后再作决策。

正确运用直觉

一个优秀的管理者应努力学会正确运用自己的直觉，**直觉不是理性的反义词**，更不是随意的猜测过程。相反，它建立在分析问题和解决问题的广泛的实践经验基础之上，只要这些实践经验是有根据的，是合乎逻辑的，那么 直觉也会是合乎逻辑的



正确运用直觉

在以下情况下，直觉在决策时常发挥着重要的作用：

- (1) **客观事实很少且不相干**，但仍要求作出决策时；
- (2) 事实摆在面前，但并不能指明方向，我们**看不出应当做什么时**；
- (3) **时间很紧**，广泛收集信息进行分析已不太可能时；
- (4) **有数种可行的解决方案**，在逻辑上都说得通，但需要作最后评判时。



明智地把握决策时机和确定决策者

(1) 正确的判断是决策的关键。

决策不仅仅表现为在适当的时机果断决策，还表现为在适当的情况下改变决策

(2) 管理者与其说是个问题解决者还不如说是问题发现者。

对于现实中发生的很多问题，并不需要管理者亲自去解决。在面对问题时，管理者更多的时候不是直接决策，而是确定谁最适合解决这个问题。在管理实践中，决定由谁来决策有多种选择。

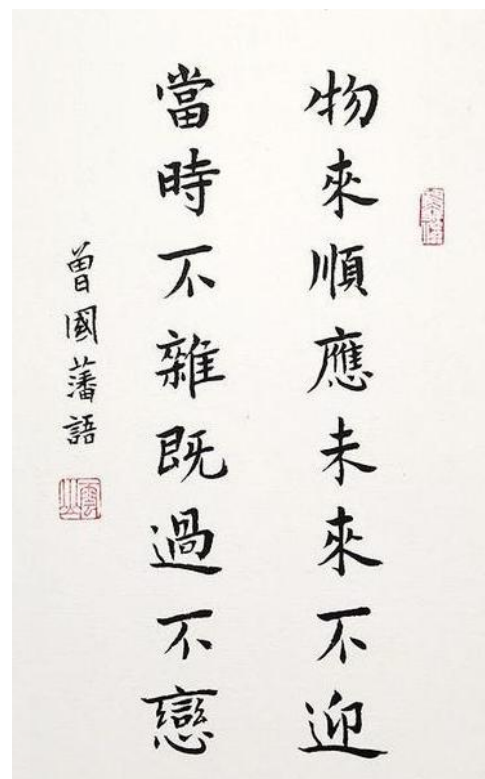
明智地把握决策时机和确定决策者

决策方式	特点	优点	缺点
个人决策	由 个人 评估向题，根据自己的判断作出决定	决策速度快	依赖于个人经验和知识
协商决策	在 与他人协商 和 听取他人意见 的基础上由决策者作出最终决定	基于群体信息	需要 较多时间 ，易受他人影响
集体决策	将问题交由团队分析。通过相互交流。最终由团队按 少数服从多数 的方式确定决策方案	群体信息和 智慧； 相互交流和启发， 可产生更具创造性的方案	效率低 ，不一致时需要 妥协 ，有被个别人操纵的可能

克服决策过程中的心理障碍

在面临决策问题时，有些管理者会表现出以下三种典型的心理：

- (1) 优柔寡断。
- (2) 急于求成。
- (3) 求全求美。



学会处理错误的决策

- (1) **承认**。要有勇气承认客观事实，错误已经发生，就应当承认过失，以集中精力分析原因，及时加以弥补，而不要忙于追究责任或推卸责任。
- (2) **检查**。由于决策过程中包含了很多步骤，因此要追溯决策的全过程，逐一检查，以找出在哪一步上犯了错误。
- (3) **调整**。若一个决策总的来看是可行的，而只是在贯彻执行上发生了问题，则可通过发现薄弱环节予以调整，使这一决策趋于完善。
- (4) **改正**。若一项决策经过检查和调整仍无法修正，则要针对原因拟定一个修正计划，以改正决策错误，减少由于决策失误而可能造成的损失。

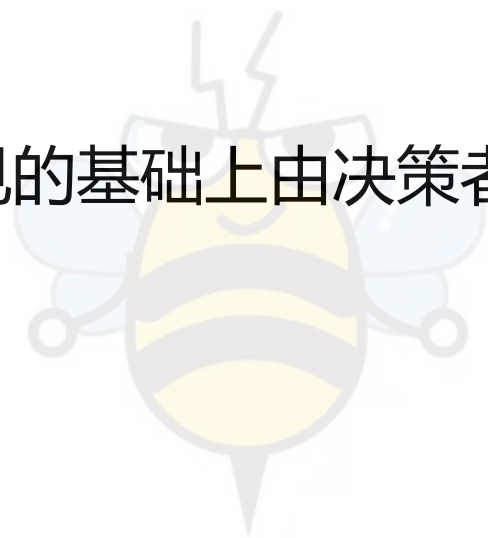
1.在与他人协商和听取他人意见的基础上由决策者做出最终决定的是（ ）

A.个人决策

B.协商决策

C.集体决策

D.管理决策



哎上课升本科

1.在与他人协商和听取他人意见的基础上由决策者做出最终决定的是（ ）

A.个人决策

B.协商决策

C.集体决策（少数服从多数原则）

D.管理决策

哎上课升本科

2.个人决策的优点是（ ）

A.需要较多时间

B.易受他人影响

C.决策速度快

D.效率低下



哎上课 升本科

2.个人决策的优点是（ ）

A.需要较多时间

B.易受他人影响

C.决策速度快

D.效率低下



哎上课 升本科

【多选】3.决策的影响因素主要包括（ ）

A.环境的制约

B.决策者的个性特点

C.问题的类型

D.方案的选择



哎上课升本科

【多选】3.决策的影响因素主要包括（ ）

A.环境的制约

B.决策者的个性特点

C.问题的类型

D.方案的选择



哎上课升本科

【多选】4.直觉在决策时发挥重要作用的情况包括（ ）

- A.客观事实很少且不相干，但仍要求做出决策时
- B.事实摆在面前，但并不能指明方向
- C.时间很紧，广泛收集信息进行分析已不太可能时
- D.有数种可行的解决方案，但需要做最后评判时

【多选】4.直觉在决策时发挥重要作用的情况包括（ ）

A.客观事实很少且不相干，但仍要求做出决策时

B.事实摆在面前，但并不能指明方向

C.时间很紧，广泛收集信息进行分析已不太可能时

D.有数种可行的解决方案，但需要做最后评判时



恭喜各位本科生成功攻破第二篇章

哎上课 升本科

