

管理学原理

主讲人：谢老师



哎上课

哎上课 升本科



- 一、决策的概念
- 二、决策的特征
- 三、决策的类型
- 四、决策的程序
- 五、决策的方法

哎上课 升本科

四、决策的程序



(一) 发现问题

(二) 确定目标

- 1.确定目标的要求
- 2.确定目标的步骤

(三) 拟定可行方案

(四) 选择方案

- 1.方案选择的基本要求
- 2.方案选择的基本标准
- 3.方案选择的具体方法

四、决策的程序

(一) 发现问题

问题是决策的起点。问题，是指应有状况和实际状况之间的差距。应有状况是指根据现有条件应当也能够做到的事情或达到的水平。决策就是发现问题、分析问题和解决问题的过程。



四、决策的程序

(二) 确定目标

- 目标是指管理者在特定的条件下所要达到的一定结果。目标是决策的开始，而实现目标是取得预期的管理效果决策的终点。
- 目标具有三个明显的**特征**：方向性、时间性和可分解性。

1.确定目标的要求

- (1) 目标应明确而具体。
- (2) 目标要分清主次。
- (3) 要规定目标的约束条件。
- (4) 决策目标要有时间要求。
- (5) 决策目标的数量化。

2.确定目标的步骤

- (1) 必须认清所要解决问题的性质、特点、范围，找到问题的症结所在及其产生的原因。
- (2) 全面研究所要解决问题的需要和可能。

四、决策的程序

(三) 拟定可行方案

对于复杂的决策问题，往往要分成以下两个阶段：设想阶段和精心设计阶段。

设想阶段的重点是保证备选方案的多样性，即从不同角度和多种途径设想出各种各样的可能方案来，以便为决策者提供尽可能广阔的思考与选择的余地。能否创新，取决于决策者的知识、能力和精神三个方面的条件。



四、决策的程序

(三) 拟定可行方案

心理学和社会学的研究表明，有两种主要的心理障碍会影响创新：

- (1) 社会障碍，指有些人会自觉地或不自觉地向社会上看齐，人云亦云；
- (2) 思想认识障碍，即思想上的因循守旧。



四、决策的程序

(三) 拟定可行方案

精心设计阶段主要包括两项工作：

(1) 确定方案的细节：方案细节包括制定政策、组织作业、安排日程、配备人员、落实经费等，通过细节设计将方案变成具体的行动规划，决策才能付诸实施。估计方案的执行结果是对方案的优劣进行评估，以便最后抉择。

(2) 预测方案的实施结果。

- ①必须预计到明显影响决策目标的全部后果；
- ②对决策方案执行后果的正反两个方面都应作出正确的评价，既要长处作充分估计，也要对短处作充分估计；
- ③在预测方案的执行结果时，不能仅仅作技术上的推论，应当充分估计人的因素在执行中所起的作用。

四、决策的程序



(一) 发现问题

(二) 确定目标

- 1.确定目标的要求
- 2.确定目标的步骤

(三) 拟定可行方案

(四) 选择方案

- 1.方案选择的基本要求
- 2.方案选择的基本标准
- 3.方案选择的具体方法

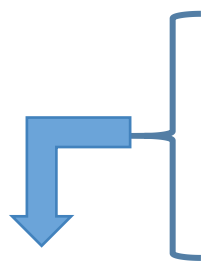
四、决策的程序

(四) 选择方案

拟定出各种备选方案后，就要根据目标的要求评估各种方案可能的执行后果，看其对决策目标的满足程度，然后从中选出一个优化方案来执行，这一工作又称决断。这是决策全过程的关键阶段。



- 1.方案选择的基本要求
- 2.方案选择的基本标准
- 3.方案选择的具体方法



四、决策的程序

(四) 选择方案

1.方案选择的基本要求

- (1) 谁决断，谁就要对决策后果负全责。
- (2) 选择方案要重新回到问题和目标上去，审视决策方案对解决问题、实现目标的解决程度，比较择优。
- (3) 选择方案要充分思考方案实施的后果。
- (4) 选择方案要考虑付诸实施的时机。
- (5) 决策者既要重视智囊、信息人员的工作成果，重视他们的工作在保证决策性方面的作用，又不能被智囊所左右，要充分利用自己的经验、智慧、胆量、魄力，作出优化决断。



四、决策的程序

(四) 选择方案

2.方案选择的基本标准

- (1) 价值标准问题。
- (2) “最优标准”问题。
- (3) 不确定条件下的决策标准。

3.方案选择的具体方法

- (1) 经验判断方法。
- (2) 数学分析方法。
- (3) 试验方法。

经验判断、数学分析和试验三种方法各有优缺点。决策者只有根据具体情况灵活运用，才能对决策方案作出尽量合理的评价和最后的选择。



四、决策的程序



(一) 发现问题

(二) 确定目标

- 1.确定目标的要求
- 2.确定目标的步骤

(三) 拟定可行方案

(四) 选择方案

- 1.方案选择的基本要求
- 2.方案选择的基本标准
- 3.方案选择的具体方法



- 一、决策的概念
- 二、决策的特征
- 三、决策的类型
- 四、决策的程序
- 五、决策的方法

哎上课 升本科



决策的方法

(一) 定性决策方法

1. 德尔菲法
2. 头脑风暴法
3. 方案前提分析法
4. 5W1H强制联想法

定性决策方法的优点

定性决策方法的缺点

(二) 定量决策方法

1. 线性规划
2. 不确定型决策方法
3. 风险型决策方法

定量决策方法的优势

定量决策方法的局限性

五、决策的方法

（一）定性决策方法

定性决策方法又称**软方法**，主要是指管理决策者运用社会科学的原理，并根据个人的经验和判断能力，充分发挥专家内行的集体智慧，从对决策对象的本质属性的研究入手，掌握事物的内在联系及其运用规律。

它较多地运用于抽象程度较大的问题、高层次战略问题、多因素错综复杂的问题以及涉及社会心理因素较多的问题。

- 1. 德尔菲法
- 2. 头脑风暴法
- 3. 方案前提分析法
- 4. 5W1H强制联想法

五、决策的方法

(一) 定性决策方法

2. 头脑风暴法

头脑风暴法是1993年美国人A.F.奥斯本首创的一种决策方法，其思想是邀请有关专家在敞开思路、不受约束的形式下，针对某些问题畅所欲言。

奥斯本为实施头脑风暴法提出了**四条原则**：

- (1) 对别人的意见不允许进行反驳，也不要作出结论。
- (2) 鼓励每个人独立思考，广开思路，既不进行反驳，也不要重复别人的意见
- (3) 意见或建议越多越好，允许相互之间的矛盾。
- (4) 可以补充和发表相同的意见，使某种意见更具说服力。

五、决策的方法

(一) 定性决策方法

2. 头脑风暴法

头脑风暴法的目的在于创造一种自由奔放的思考环境，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维。头脑风暴法的参与者以**5~6人**为佳，多则10余人；时间为**1~2小时**。头脑风暴法适用于明确、简单的问题的决策，这种方法的鉴别与评价意见的工作量比较大。





决策的方法

(一) 定性决策方法

1. 德尔菲法
2. 头脑风暴法
3. 方案前提分析法
4. 5W1H强制联想法

定性决策方法的优点

定性决策方法的缺点

(二) 定量决策方法

1. 线性规划
2. 不确定型决策方法
3. 风险型决策方法

定量决策方法的优势

定量决策方法的局限性

五、决策的方法

(一) 定性决策方法

3.方案前提分析法

- 方案前提分析法的出发点是每一个方案都有几个前提作为依据，方案正确与否**关键**在于前提假设是否成立。
- 方案前提分析法的**特点**是不直接讨论方案本身的内容，只分析方案的前提能否成立，因为如果前提假设是成立的，就说明这个方案所选定的目标和途径基本是正确的，否则，这个决策方案必定有问题。
- 方案前提分析法不仅对于方案的正确选择没有不良影响，还可以克服决策中常见的一些偏见。



五、决策的方法

(一) 定性决策方法

4.5W1H强制联想法

5W1H强制联想法由美国陆军部首创，其指导思想是任何问题的决策都要分析**六项因素**：

什么人 (who)

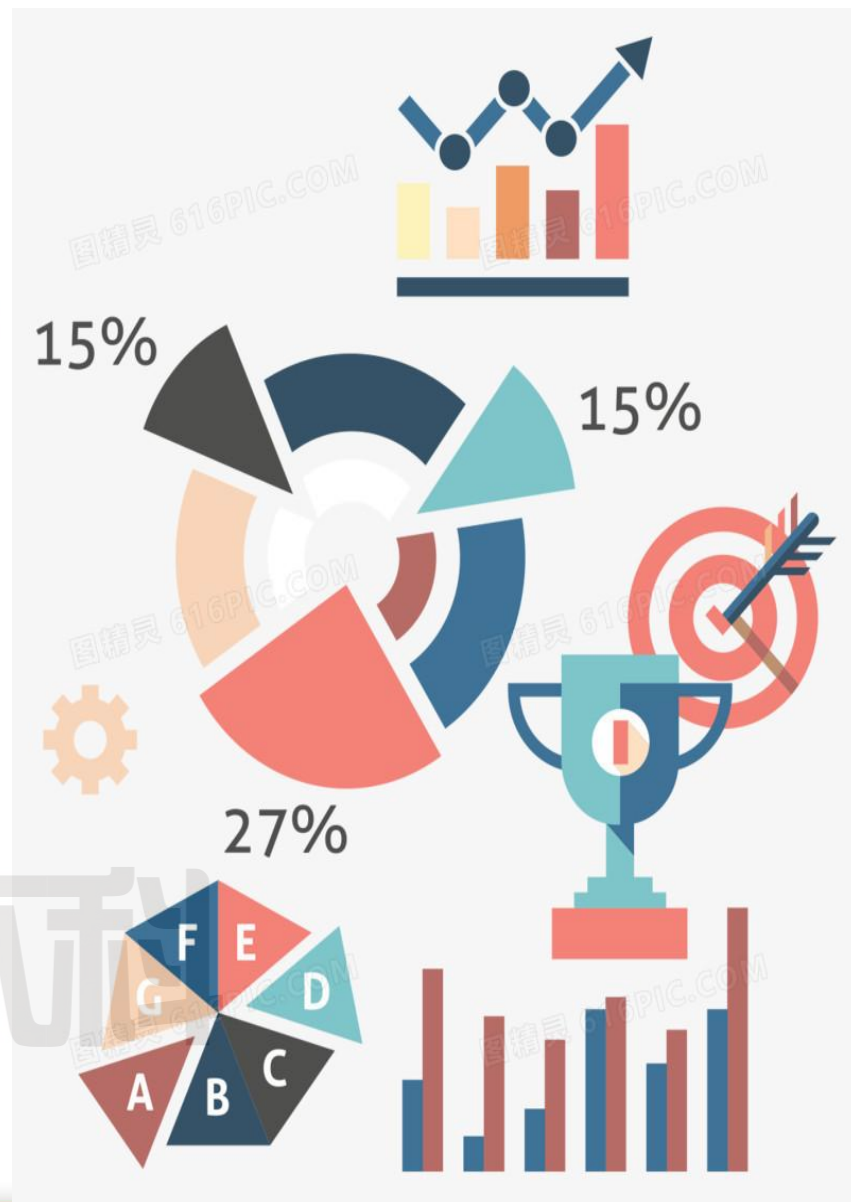
在什么时间 (when)

在什么地方 (where)

做什么事情 (what)

做的原因是什么 (why)

如何去做 (how)





决策的方法

(一) 定性决策方法

1. 德尔菲法
2. 头脑风暴法
3. 方案前提分析法
4. 5W1H强制联想法

定性决策方法的优点

定性决策方法的缺点

(二) 定量决策方法

1. 线性规划
2. 不确定型决策方法
3. 风险型决策方法

定量决策方法的优势

定量决策方法的局限性

五、决策的方法

(一) 定性决策方法

优点：灵活简便、通用性强，易于为一般管理者采用；有利于调动专家的积极性，激发人们的创造能力，更适用于非常规性决策。

缺点：

- (1) 定性决策方法多建立在专家个人主观意见的基础上，未经严格的论证。
- (2) 定性决策方法中，所选专家的知识类型对意见倾向性的影响很大，而决策组织者对专家选择的影响可能很大。
- (3) 采用定性决策方法分析问题，传统观念容易占优势，这是因为新思想往往是少数人最先提出的，而大多数人的思维是趋于保守的。



决策的方法

(一) 定性决策方法

1. 德尔菲法
2. 头脑风暴法
3. 方案前提分析法
4. 5W1H强制联想法

定性决策方法的优点

定性决策方法的缺点

(二) 定量决策方法

1. 线性规划
2. 不确定型决策方法
3. 风险型决策方法

定量决策方法的优势

定量决策方法的局限性

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