

# 章节内容

---

## 决策篇

---

1. 决策与决策过程

What 什么是决策?

---

2. 环境分析与理性决策

How 怎么做决策?

---

3. 决策的实施与调整

How 怎么把决策做好?

---



**决策篇之一：**

**决策与决策过程**

# 决策与决策过程

---

① 决策的概念

② 决策要素

③ 决策与计划

④ 决策的功能

⑤ 决策的分类

⑥ 决策的特征



⑦ 决策过程与影响因素

# 1. 决策的概念

狭义的**决策是一种行为**，是在几种行动方案中**做出选择**。如果只有一个方案，就没有选择的余地，也就无所谓决策。决策要求提供可以相互替代的两个以上的方案。



# 1. 决策的概念

**决策**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。

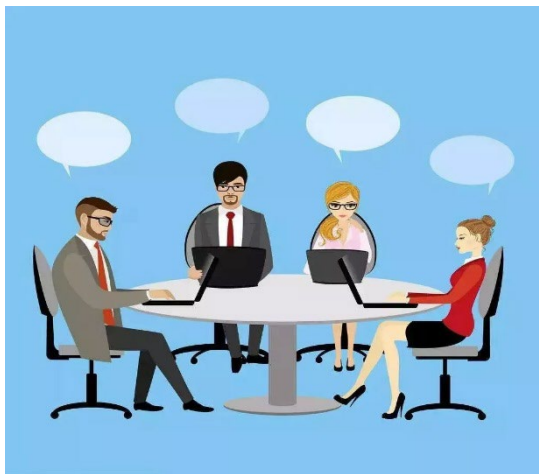
问题

方案

选择

结果

## 2. 决策的要素



### 1. 决策主体

这是决策构成的核心要素，可以是单个决策者，也可以是多个决策者组成的群体。



### 2. 决策制度

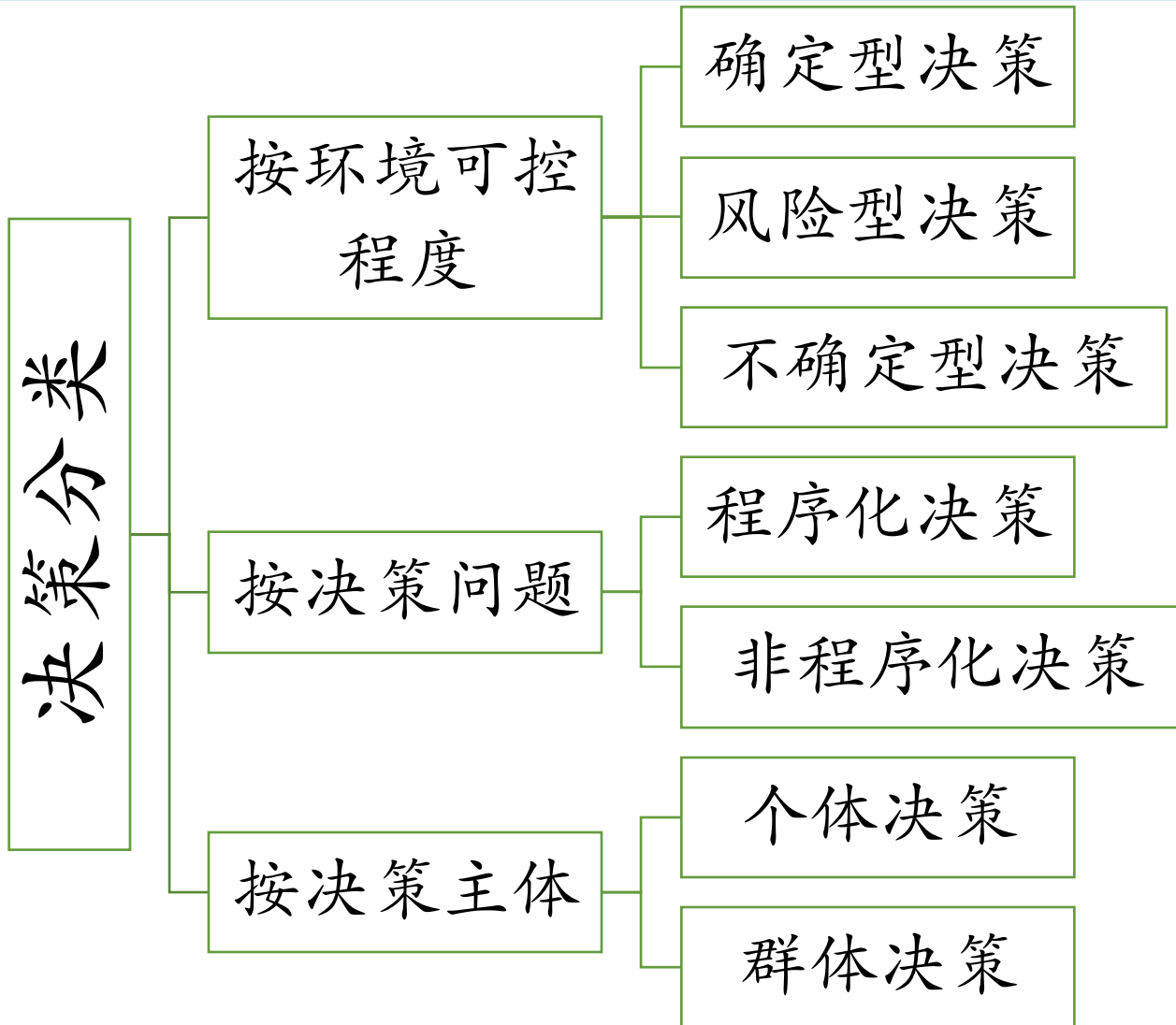
决策制度包括决策过程中人员的安排。



### 3. 决策方案

可供决策主体选择的行动方案。

# 5. 决策的分类



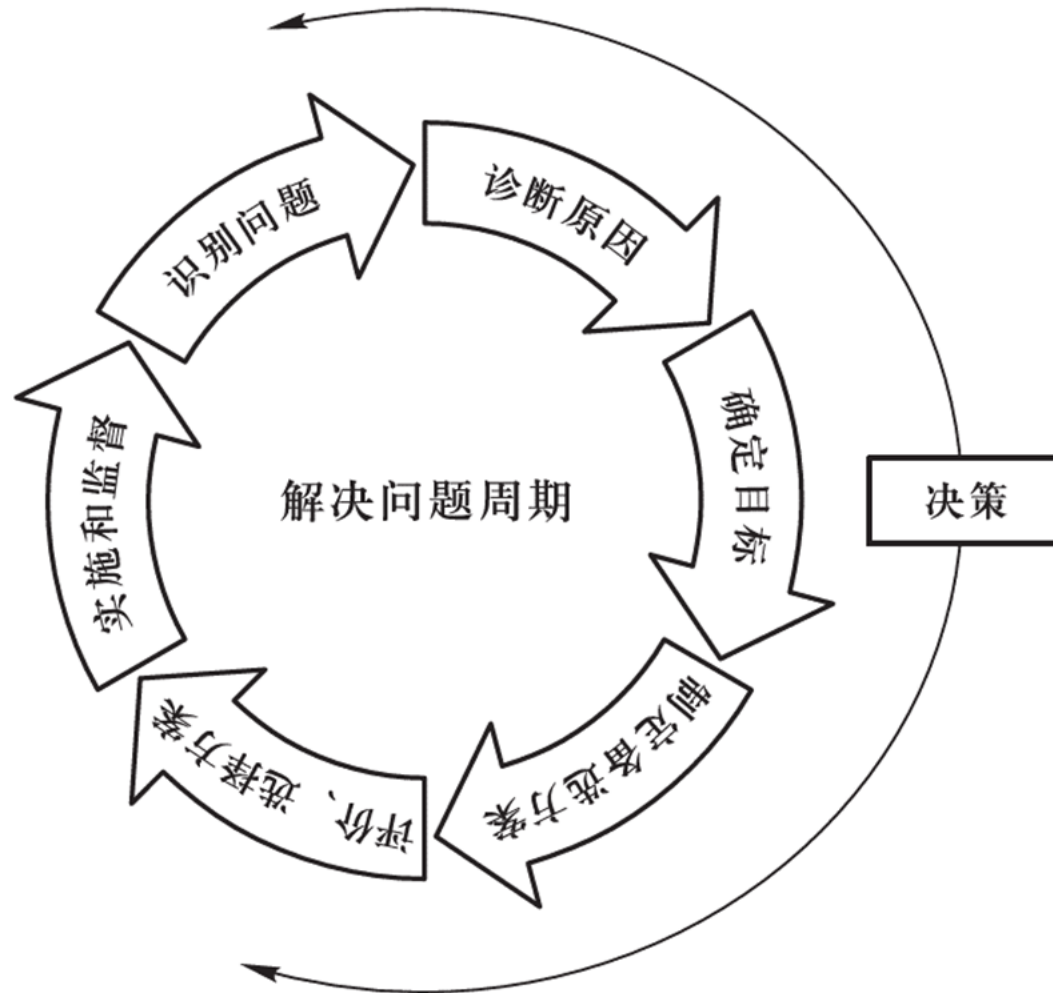
# 5. 决策的分类

特点	程序化决策	非程序化决策
问题类型	结构化	非结构化
管理层级	较低层级	较高层级
频率	重复的、日常的	新的、不常见的
信息	已有信息	模糊或不完整的信息
目标	清晰、明确	模糊
解决方法的时间框架	短期	相对较长
解决方法的依据	程序、规则和政策	判断或创造力



# 7. 决策的过程

决策是解决问题的**过程**。这个过程受到环境、组织历史、决策者特点以及组织文化等因素的影响。



# 7. 决策的过程

---

1. 识别问题



2. 诊断原因



3. 确定目标



4. 制定备选方案



5. 评价、选择方案



6. 实施和监督

# 7. 决策的过程

## 因素决策的影响

### 环境

- 环境变化往往是导致企业进行变革决策的一个最直接的原因

### 组织的历史

- 决策通常不是在一张白纸上描绘组织的未来蓝图，而是在一定程度上对组织先前的活动进行调整。

### 决策者的特点

- 决策者的个人特点对组织未来行动方案的选择有着至关重要的影响

### 组织文化

- 人们对待组织变化或变革的态度，在根本上取决于组织文化的特点，取决于组织文化所创造的价值观念和行为规范

# 8. 决策的准则

## 不确定性情境下决策方案选择准则



### 乐观准则

- 估计每个方案的**最好**结果
- 选择结果**最好**的行动方案



### 悲观准则

- 估计每个方案的**最坏**结果
- 在最坏结果中选**最优**



### 等概率准则

- 认为方案的可能结果发生的**概率相同**
- 选择**期望值最大**的方案



### 最小后悔准则

- 先构造出一个**机会损失矩阵**
- 从机会损失矩阵的每一行中选出**最大的机会损失**
- 从选出的机会损失中选择**最小的机会损失**

# 8. 决策的准则

## 例题：

某工厂以批发方式销售其生产的产品，每件产品的成本为0.03元，批发价格为0.05元/件。如果每天生产的产品当天销售不完，每天要损失0.01元。已知该工厂每天的产量可以是0件、1000件、2000件、3000件、4000件；根据市场需求，每天销售的数量可能为0件、1000件、2000件、3000件、4000件。

则该工厂的决策者应如何安排每天的生产量才能满意？

# 8. 决策的准则

## 示例:

根据条件，有五种备选方案，分别为每天生产0件、1000件、2000件、3000件、4000件，问题的关键在于计算出每种方案的收入。由于每一种方案又面对五种可能的市场需求，所以每种可行方案共有五种可能的收益。

设产量为 $Q$ ，销量为 $S$ ，收益为 $R$ ，则：

当 $Q > S$ 时， $R = S \times (0.05 - 0.03) - (Q - S) \times 0.01$ ；

当 $Q \leq S$ 时， $R = Q \times (0.05 - 0.03)$ 。

计算结果如下：

# 8. 决策的准则

示例:

R/元		销售量S/件				
		0	1000	2000	3000	4000
产量 Q/件	0	0	0	0	0	0
	1000	-10	20	20	20	20
	2000	-20	10	40	40	40
	3000	-30	0	30	60	60
	4000	-40	-10	20	50	80

按照乐观准则，决策者将找出每个可行方案的最大值，然后选出各个最大值中的最大值即80元，这个最大值对应的方案即产量为4000件的方案是最满意方案。

按照悲观准则，决策者选择产量为0件的方案。

按照等概率准则，方案2即产量为1000件的方案的期望值 =  $(-10+20+20+20+20) / 5 = 14$ 元，依次算出各方案的期望值分别为0元、14元、22元、24元、20元。所以，选择产量为3000件的方案。

# 8. 决策的准则

按照**最小后悔准则**，机会损失矩阵如下表所示。从中可以看出，**第四个方案**即产量为3000件时，决策者最满意。

最小后悔准则决策表

R/元		销售量S/件					最大机会损失
		0	1 000	2 000	3 000	4 000	
产量 Q/件	0	0	20	40	60	80	80
	1 000	10	0	20	40	60	60
	2 000	20	10	0	20	40	40
	3 000	30	20	10	0	20	30
	4 000	40	30	20	10	0	40





**决策篇之二：**

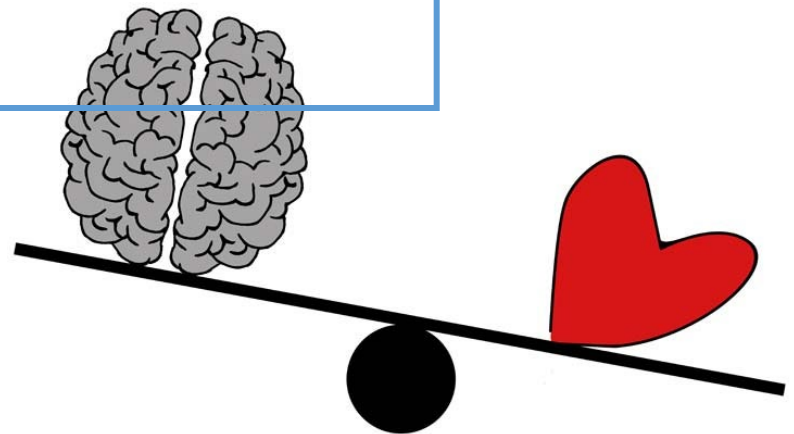
**环境分析与理性决策**

# 环境分析与理性决策

一、组织内外部环境要素

二、理性决策与非理性决策

三、决策方法



# 第一节 组织的内外部环境要素

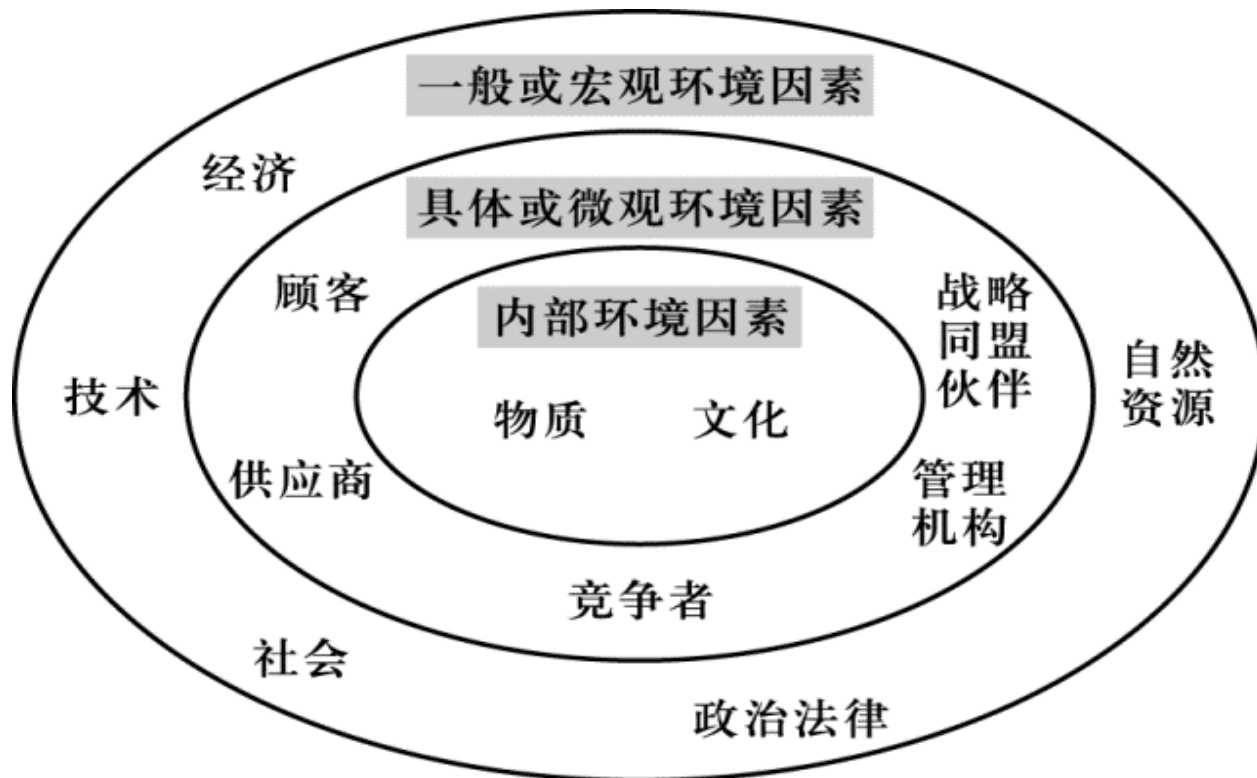
组织活动是在一定环境中进行的，组织活动方向的选择以及过程的展开都要充分考虑到既定环境的特点。



环境的复杂与动态特点以及人的认知与行动能力的局限性决定了组织决策的理性与正确程度会受到一定的限制。

# 一、环境分类

环境是由众多因素交错而成的整体。管理学研究中有许多不同的分类方法。这里把环境分成三大层次或三个大类，即一般或宏观环境、具体或微观环境以及组织内部环境。



## 二、环境分析的常用方法

---

- ◆ 一般环境分析方法——PEST
- ◆ 具体环境分析方法——波特五力模型
- ◆ 内外部环境综合分析方法——SWOT
- ◆ 针对环境变化的分析方法——情境分析

## 二、环境分析的常用方法

---

### (一) 一般环境分析方法——PEST

PEST分析，就是指从

- 政治与法律环境 (P)
- 经济环境 (E)
- 社会与文化环境 (S)
- 技术环境 (T)

四个方面来探察、认识影响组织发展的重要因素。

## 二、环境分析的常用方法

### （二）具体环境分析方法——波特五力模型

迈克尔·波特发现，在企业经营环境中，能够经常为企业提供机会或产生威胁的因素主要有五种。



## 二、环境分析的常用方法

### (三) 内外部环境综合分析方法——SWOT分析法

SWOT 分析是最常用的内外部环境综合分析技术，是由哈佛大学的安德鲁斯等人提出的一种分析方法。

#### SWOT ANALYSIS





## 二、环境分析的常用方法

### (四) 针对环境变化的分析方法——情境分析法

在环境分析中，一种或一组情况也可被称为一个脚本；在组织各项决策中，**一个脚本就是一个决策方案**。显然，方案脚本以环境脚本为基础，即先形成环境脚本，再根据环境脚本形成决策的方案脚本。

定量脚本

#### 定量建模

选择和调整不同的参数从而产生不同的脚本。

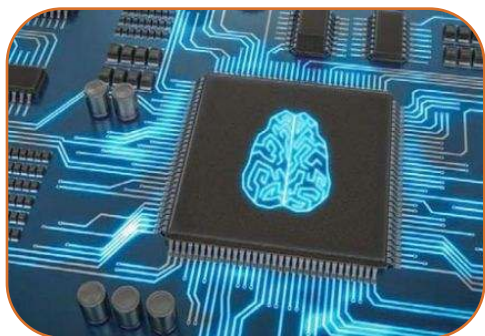
借助计算机进行模拟运算；对每一个脚本的合理性和发生概率做出评估。

通过**人的思维、判断**，识别重要的环境因素，分析它们之间的关系。

基于人的思考，可以关注和识别因素的范围十分宽广。

定性脚本

# 第二节 理性决策VS非理性决策



理性决策



行为决策

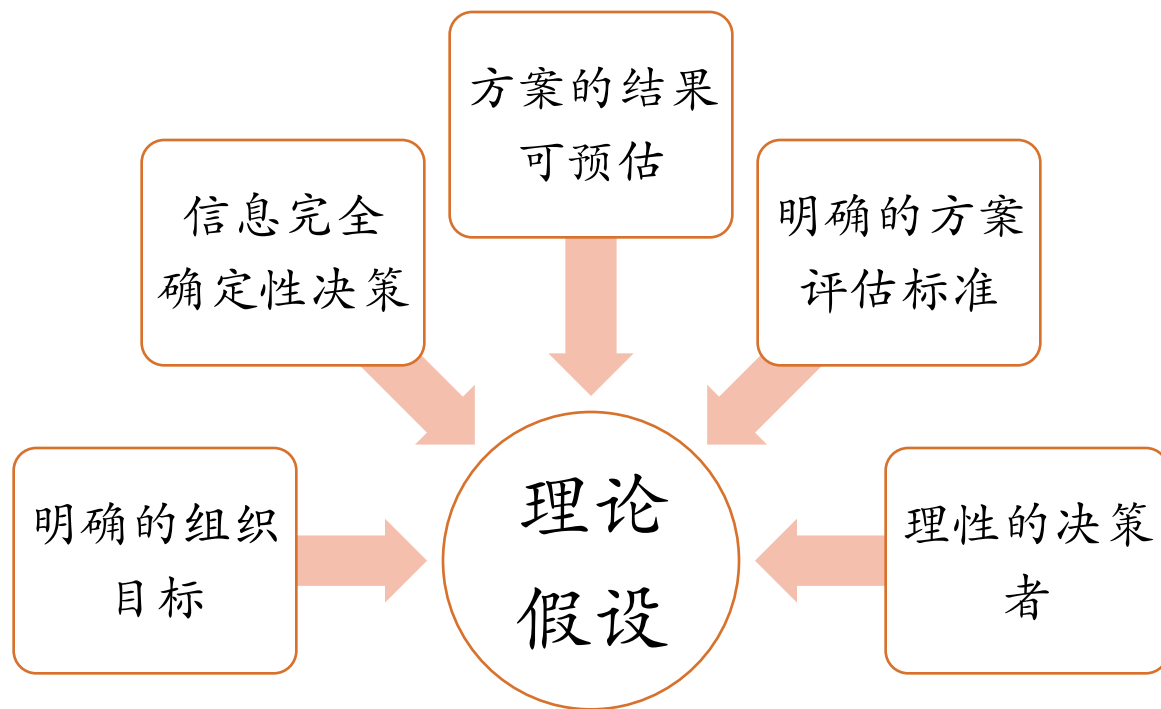


非理性决策

# 一、理性决策

## (一) 理性决策的理论基础

理性决策通常也被称为**科学决策**，它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。



# 一、理性决策

---

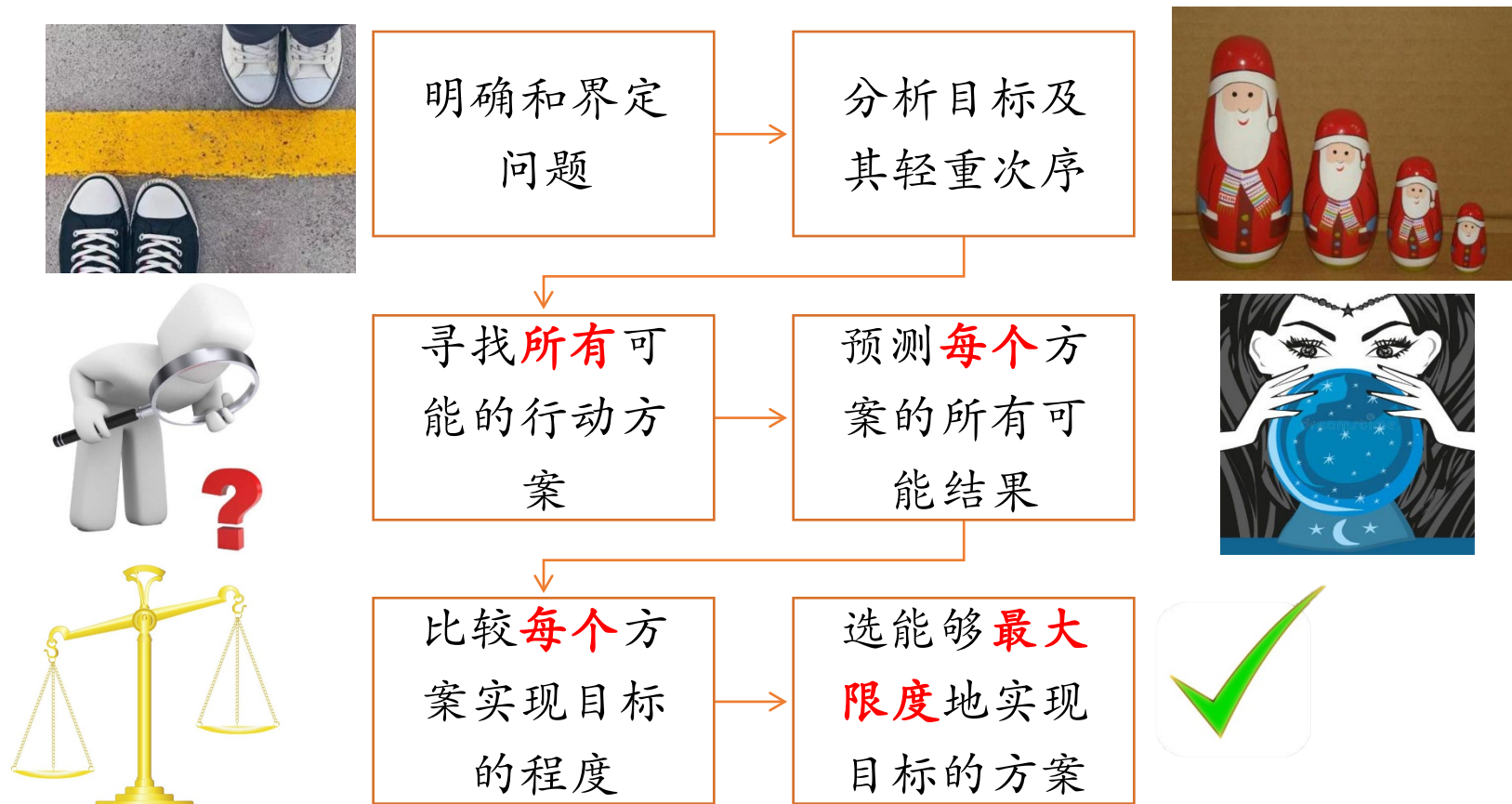
## (一) 理性决策的理论基础

在古典决策理论的基础上，西蒙等人提出以“令人满意的”准则代替“最优化”准则作为决策的准则。

在复杂的决策情境中，人们往往不会去寻找最优的解决方案，而是尽可能地寻找一个“足够好”的方案。

# 一、理性决策

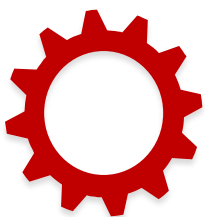
## (一) 理性决策的主要环节



# 二、行为决策

## （一）决策中的行为基础

从是否参与决策出发，西蒙和马奇两位学者按照人的假设对管理理论作了分类：

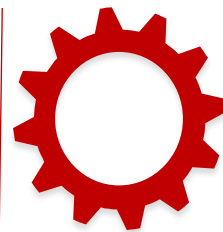


### 机械人模式（经济人模式）

把组织成员看作进行一定作业的生产工具——机械，他们只能被动地接受命令、进行作业，在解决问题时并不发挥什么作用。

### 动机人模式

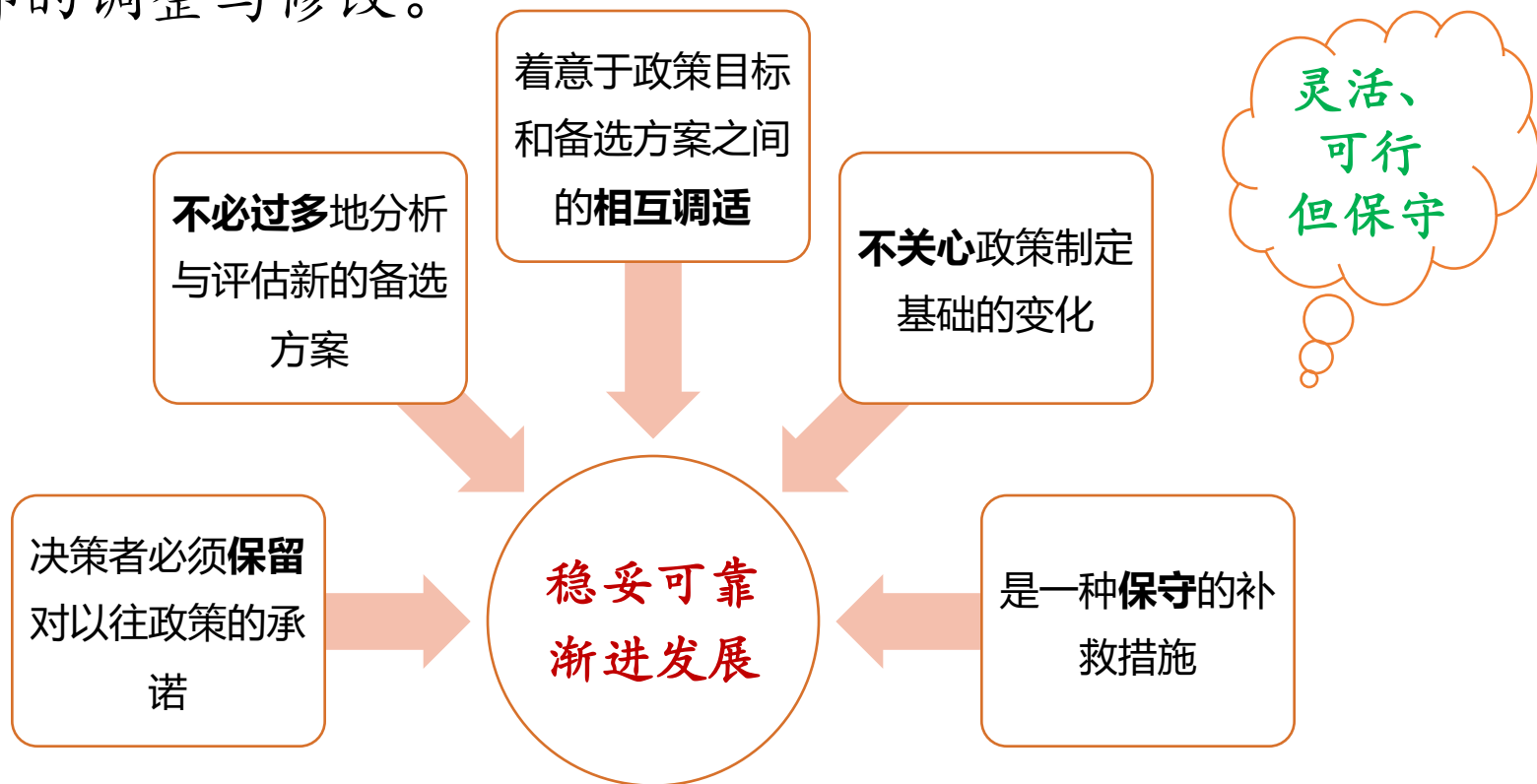
组织成员不是机械而是人，是为了满足个人的要求、动机和目的而劳动的。成员为实现组织目的而进行合作的动机是劳动生产率最重要的决定因素。行为科学管理理论属于这种模式。



# 三、非理性决策

## (一) 渐进决策模型——林德布洛姆

渐进决策，是说在以往的政策、惯例的基础上制定新政策，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。



# 三、非理性决策

## (二) 政治协调决策模型

政治协调决策模型实质是把公共政策看成**利益集团斗争的产物**。它是决策者制定政策时，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。

这一模型的缺点是**过分夸大了利益集团的重要性**，认为政府甚至立法和司法机关在政策制定过程中都完全处于被动的地位。





# 三、非理性决策

## (三) 领导集体决策模型

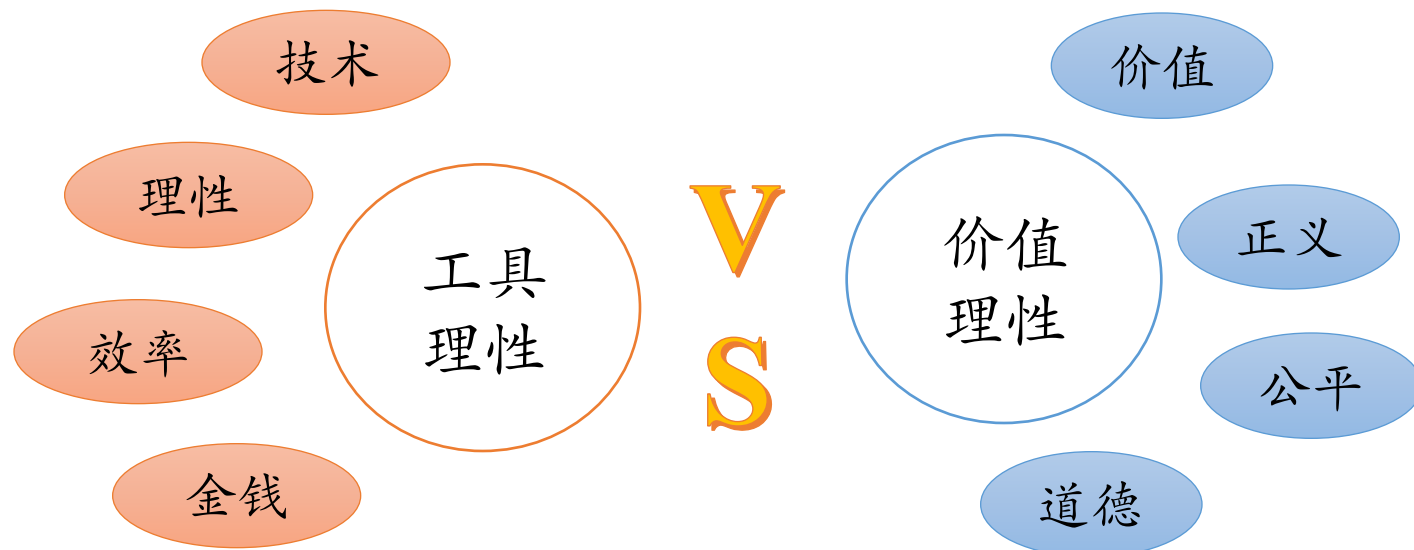
领导集体决策模型是认为政策选择是**建立在领导者优秀的素质和管理经验的基础上**，由领导者或领导集体依据自己的应变能力和判断力进行决策。

- 其优点是**决策迅速**，但决策的质量同领导者个人的素质、经验密切相关，是决策是否成功的决定性因素。
- “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。



# 三、非理性决策

韦伯：工具理性是以结果为导向的，强调效果的最大化。而价值理性以目的为导向，强调动机的纯正和选择正确的手段达到自己的目的，而不管结果如何。



# 第三节 决策方法

## 1. 决策背景研究方法

理解决策背景的复杂与不确定

决策背景分析步骤

## 2. 活动方案生成方法

5W2H

头脑风暴

德尔菲

强迫联系

## 3. 活动方案评价方法

定量VS定性

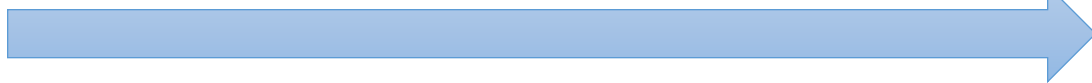
财务VS非财务

动态VS静态

## 4. 活动方案的选择方法

决策树

机会评价框架



# 二、活动方案生成方法

## 1. 5W2H法（七何法）



“一问三不知”的典故出处《左传·哀公二十七年》：君子之谋也，始、衷、终皆举之，而后入焉。

鲁德亚德·吉卜林在1902年的《如此故事》中的《跟鳄鱼拔河的小象》有以下诗句，提到了六何

I keep six honest serving-men:  
(They taught me all I knew);  
Their names are **What** and **Why** and  
**When** And **How** and **Where** and **Who**.

我养了六名忠实的仆人：

（我所知道的都是他们教的）  
他们名叫何事、何解与何时  
以及如何、何地与何人

## 二、活动方案生成方法

### 2. 头脑风暴法

邀请一定数量的专家，对预测对象的未来趋势及状况做出判断。通过面对面的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，进行创造。请一定数量的专家，对预测对象的未来发展性思维，在较短的时间内取得较明显的成果。



专家的人选和对会议的精心组织至关重要。一般地说，专家小组规模以10~15人为宜，会议时间以40~60分钟为佳。

## 二、活动方案生成方法

### 3. 德尔菲法

德尔菲法依靠专家背靠背地发表意见，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，使分散的意见逐步统一，最后达到较高的预测精度。该法的不足之处是时间较长，费用较高。



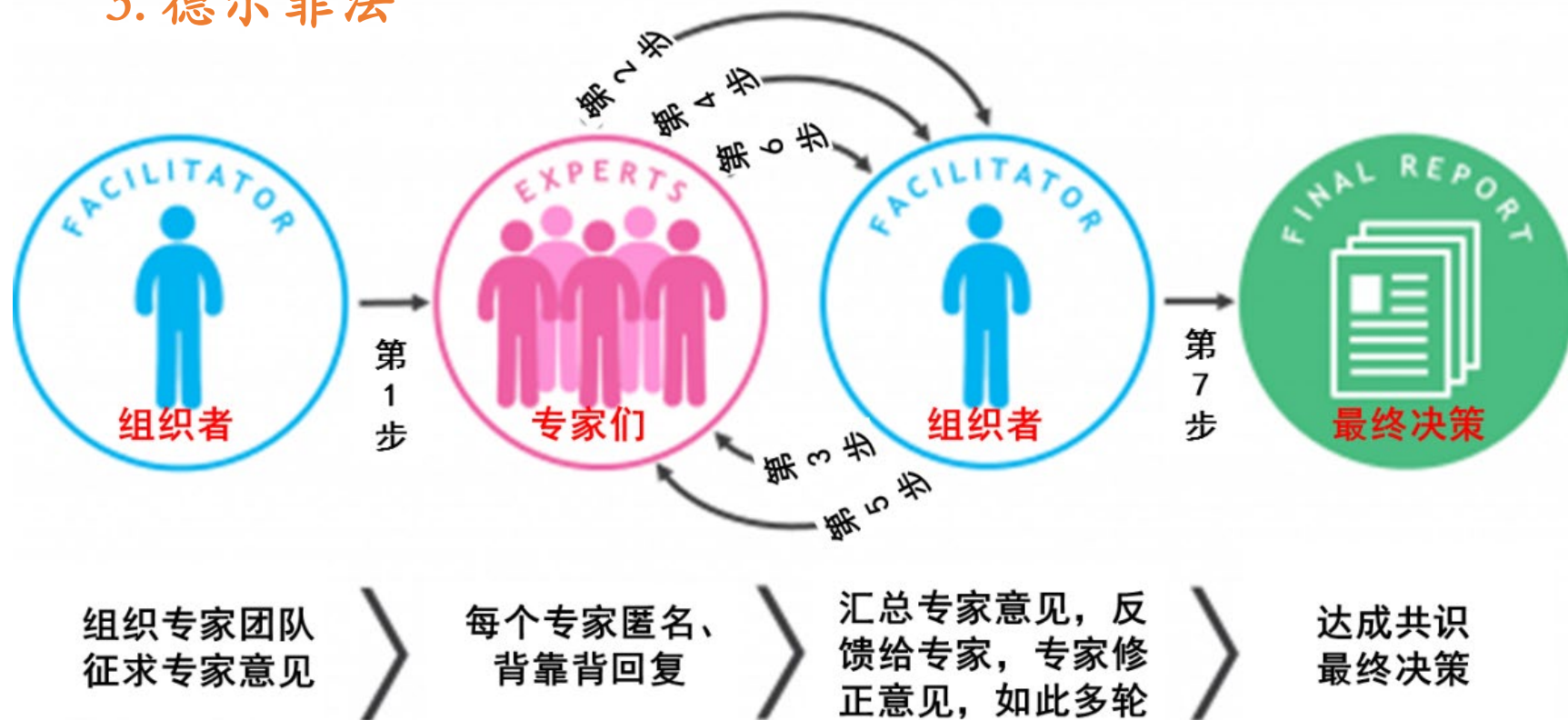
## 二、活动方案生成方法



- 早在二战后期，美国空军就用这种方法，召集相关领域的专家们，判断新技术的走向，指导新武器的研发。
- 在上世纪50年代，兰德公司进一步优化这套方法论，比如预测使用核武的可能后果。
- 这套方法论有多种变种，但关键都差不多：**专家，匿名，多轮反馈和修正**，直到最后达成共识，或者达到预先设定的门槛，比如重复了多少轮。
- 这种结构化、系统化的方法，对提高专家判断法的准确度至关重要。

## 二、活动方案生成方法

### 3. 德尔菲法





## 二、活动方案生成方法

### 3. 德尔菲法

(1) 运用德尔菲法时，由于专家们互不见面而且互不知道其他人的姓名情况，因此可以有效排除心理影响，进而使各位专家的作用都充分发挥了出来，并真正做到集思广益；相应地，预测的准确率也得到提高。

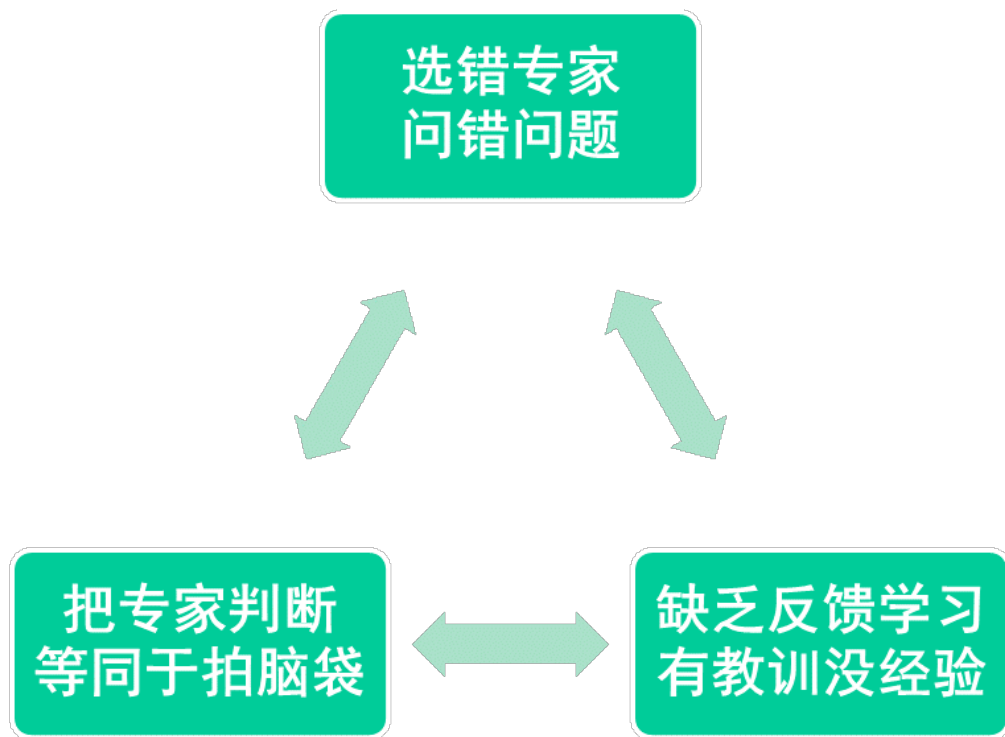
(2) 德尔菲法允许有合理的意见分歧，并不是非要有惟一的答案，目的只是尽量让大家的意见趋向集中。这样做的好处是，主持者有可能从中获取许多值得重视的信息。

(3) 组织者每次发下去的意见表中载明了若干典型意见，而不只是一种意见，这有利于专家通过参考别人的意见来修正自己的判断和意见，而不至于因碍于情面而固执己见。

德尔菲法一般应用于经营环境变化较大的情况下的预测，以及新产品、新市场开发等项目的预测。

## 二、活动方案生成方法

### 3. 德尔菲法



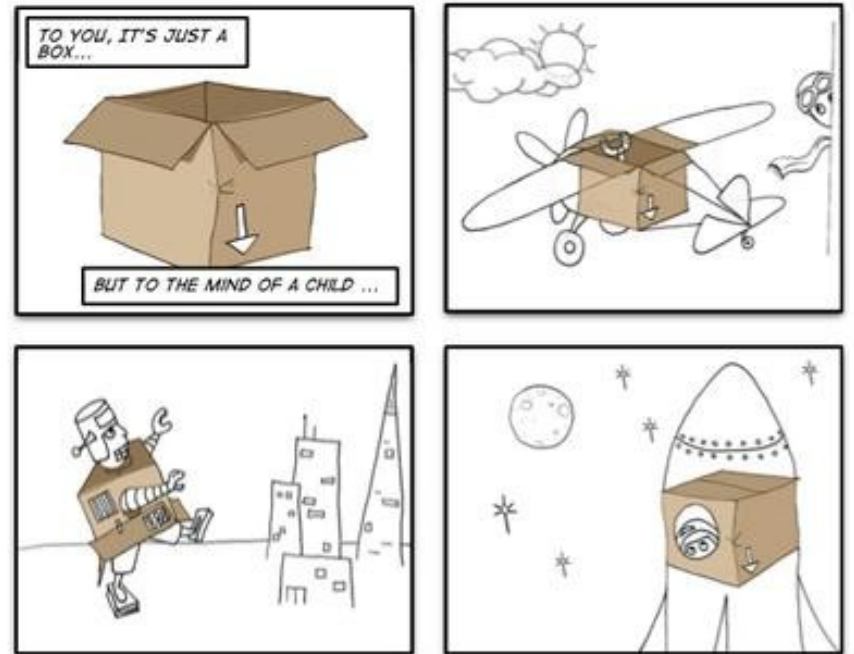
## 二、活动方案生成方法

### 4. 强迫联系法

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，其他的目标则可完全随机地或从名单上进行选择，参加者要找出尽可能多的方法将固定目标和随机选择的目标联系起来。

联系的强迫性会导致许多新的方法产生。



## 二、活动方案生成方法

---

### 4. 强迫联系法

- (1)把解决问题所能想到的方法都列成一张表
- (2)然后把这些构想逐一与其他构想发生联系
- (3)强制性进行新的组合
- (4)产生解决问题的新奇构想

# 四、选择活动方案的评价方法

## (一) 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。

决策树的结构

根节点

包含样本全体

叶节点

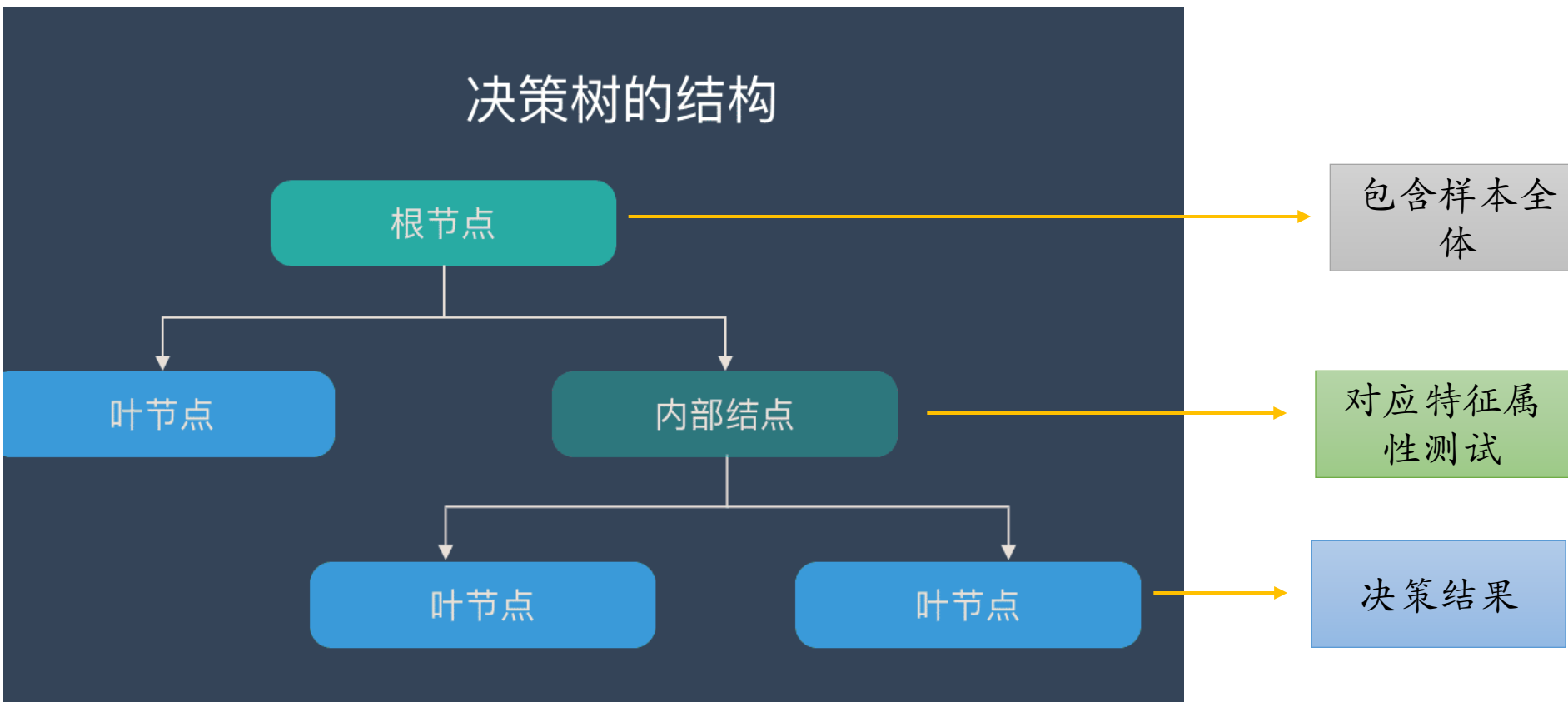
内部结点

对应特征属性测试

叶节点

叶节点

决策结果

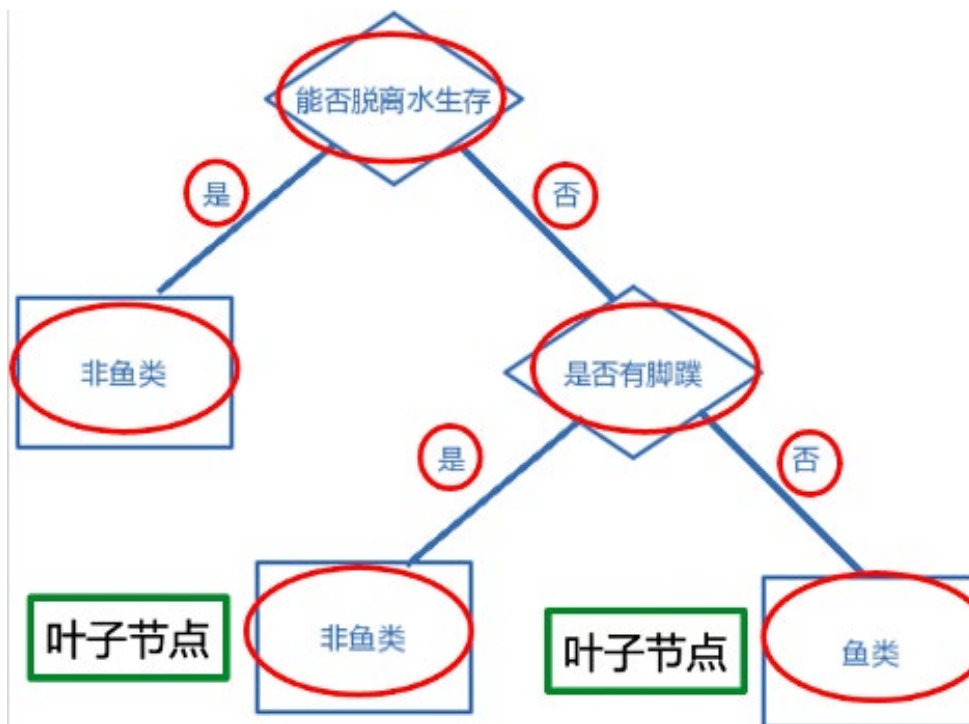
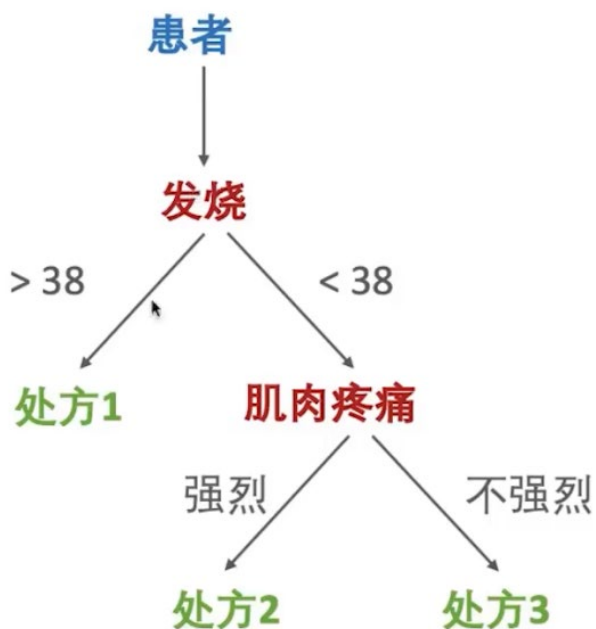


# 四、选择活动方案的评价方法

## (一) 决策树方法

由于树结构与销售、教育、医疗诊断场景决策过程相似，因此在该领域应用广泛

决策树就是降低信息不确定性的过程



# 四、选择活动方案的评价方法

## (一) 决策树方法

**例（这里不考虑货币的时间价值）：**

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；

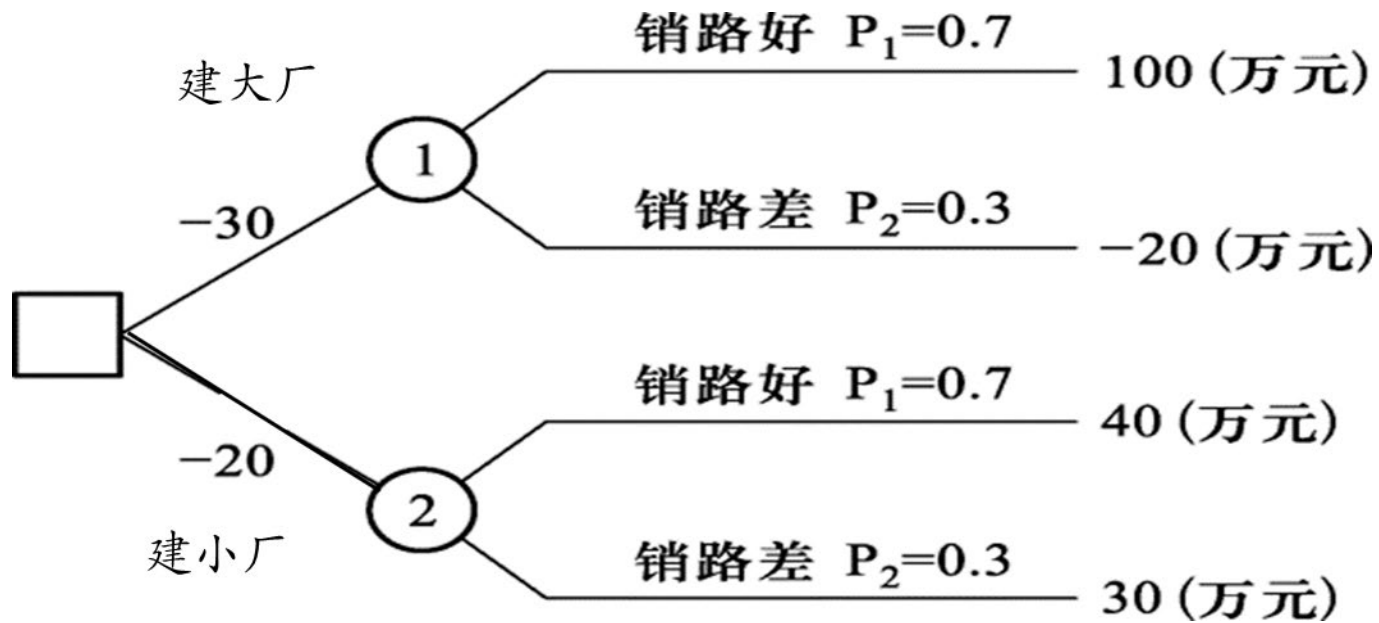
二是新建一个小厂，需投资**20万元**，销路好时可获利40万元，销路不好仍可获利30万元。

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。

# 四、选择活动方案的评价方法

## (一) 决策树方法

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：





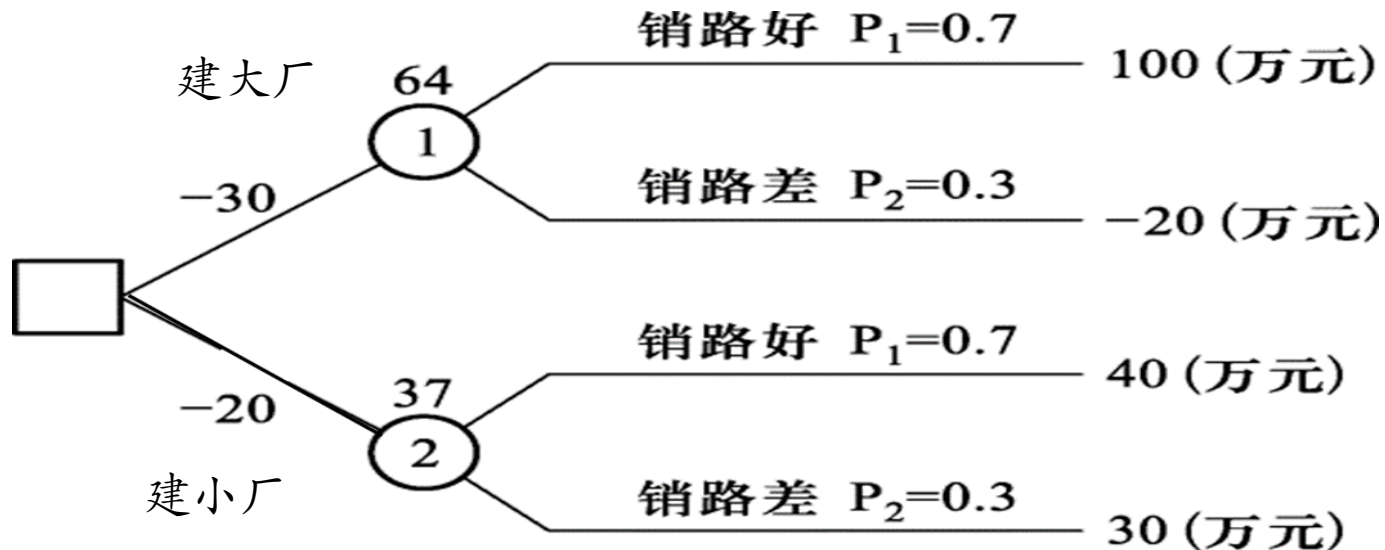
# 四、选择活动方案的评价方法

## (一) 决策树方法

### 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)

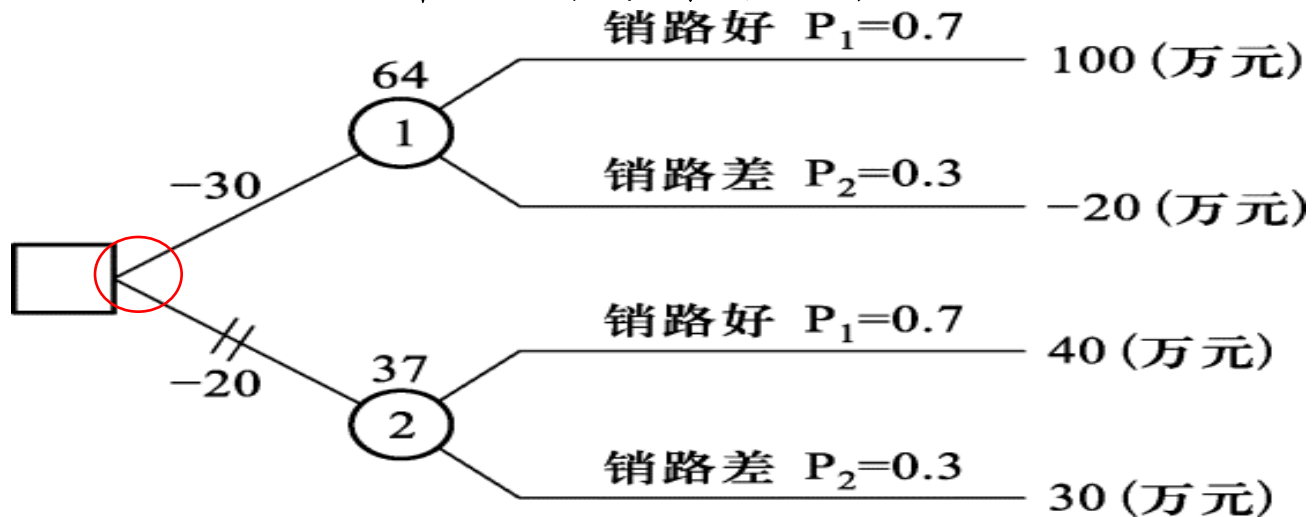


# 四、选择活动方案的评价方法

## (一) 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果最佳的方案：**

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）。





**决策篇之三：**

**决策的实施与调整**

# 一、计划的本质与特征

## 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前提基础

3

计划工作具有普遍性和秩序性

4

计划工作要追求效率

## 二、计划的类型

### 1. 根据计划对企业经营范围影响程度和影响时间



#### 战略计划

- 时间跨度长，范围广
- 内容抽象、概括
- 不要求直接可操作性

#### 战术计划

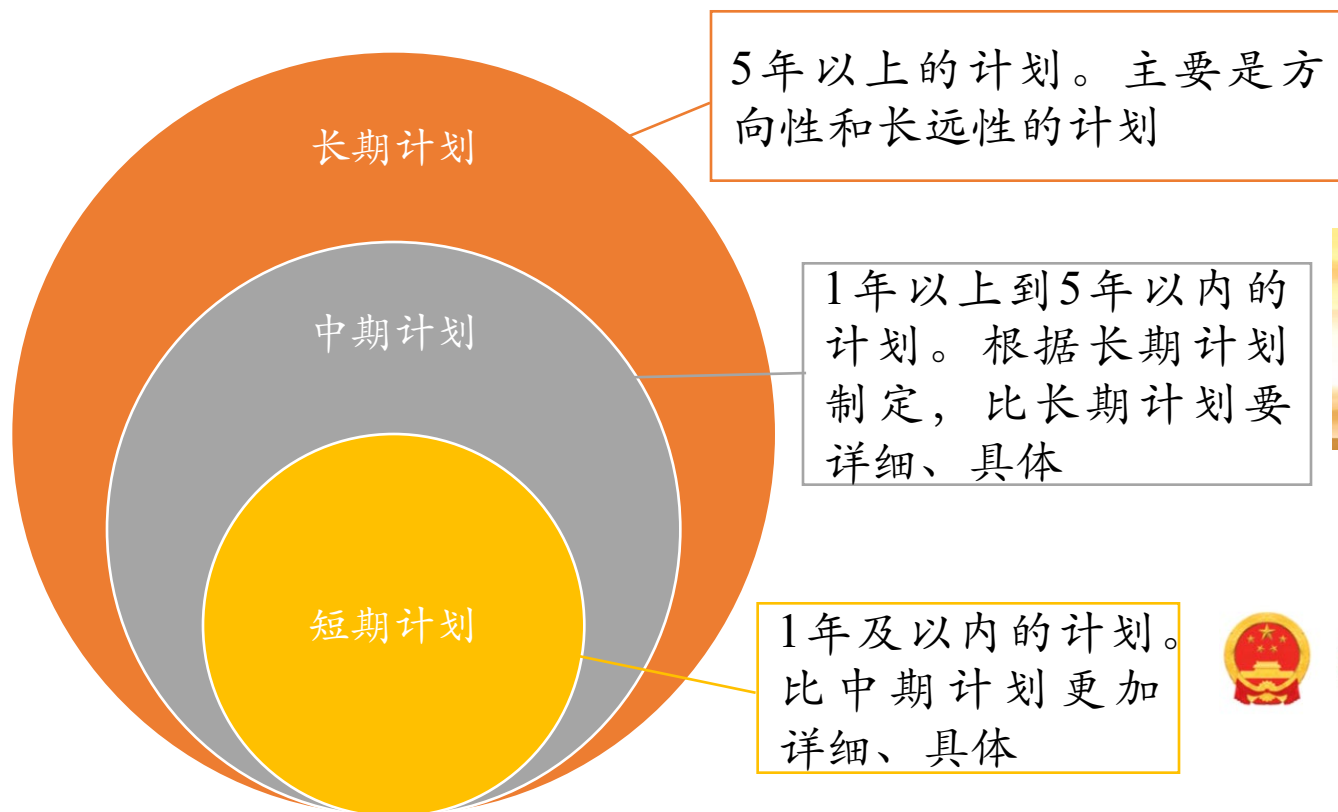
- 内容具体、明确
- 风险程度低

#### 作业计划

- 个体性
- 可重复性

## 二、计划的类型

### 2. 根据计划跨越的时间间隔长短

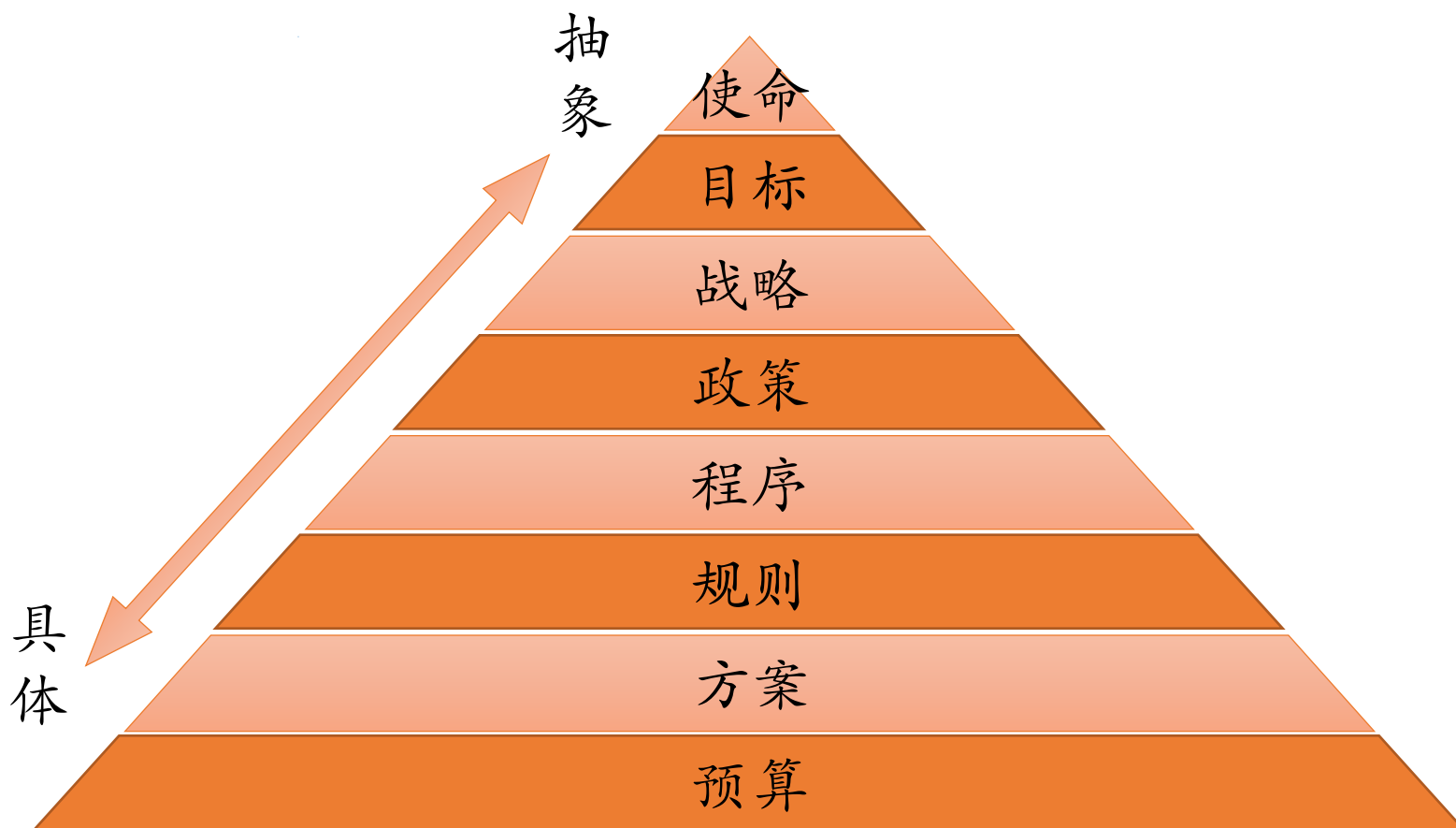


全国人民代表大会  
The National People's Congress of the People's Republic of China



## 二、计划的类型

哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体把计划分为一种层次体系



## 二、计划的类型

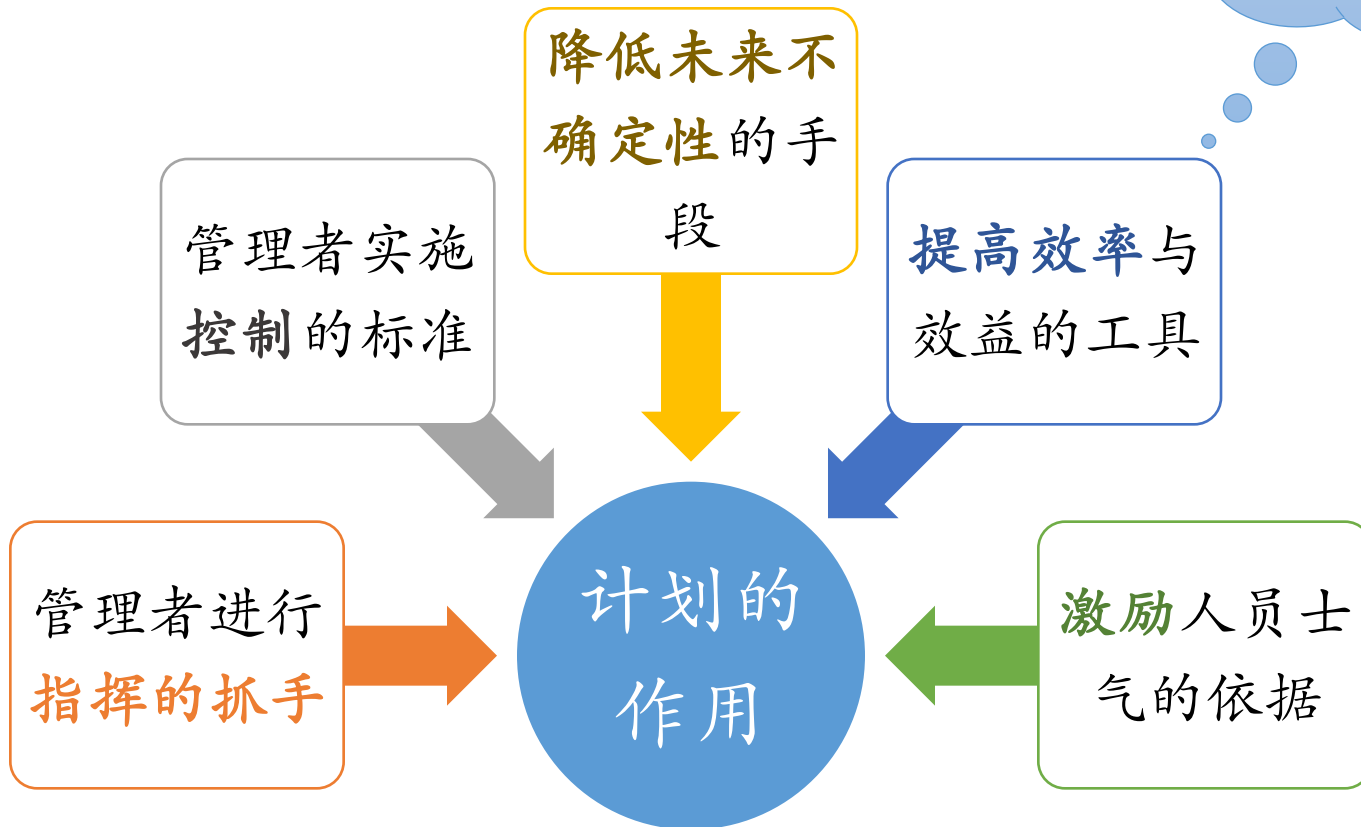
### 3. 按照所涉及活动的内容





# 三、计划的作用

为什么要计划？



计划工作是管理的首要职能，要做好对的事，必须首先从做好计划工作着手

# 四、计划编制过程

拟实现哪些目标?

如何实现所制定的目标?

1.确定计划目标

2.现状与目标间差距

3.预测未来情况

4.制定计划方案

5.实施和总结方案



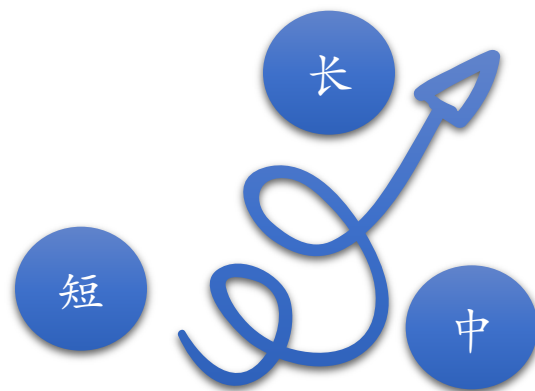
# 五、计划编制的方法

## 1. 滚动计划法

含义：努力保证长期、中期、短期计划相互衔接的一种方法。

基本思想：“近具体、远概略”。

根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来。



# 五、计划编制的方法

## 2. 项目计划技术

项目是在固定的预算以及固定的时间内，为了达到某一特定目的而临时组合在一起的一组资源的利用活动。项目具有具体的起始和结束时间，具有特殊性而且只发生一次，一般由具体的个人或团体承担责任，须广泛地使用各种资源和技能。

界定项目

分解行动

统筹行动



# 五、计划编制的方法

## 3. 计划评审技术

计划评审技术（PERT）产生于20世纪50年代末期。杜邦公司为了解决新产品从研究到投入生产所需的日益增长的时间和成本问题，发明了关键路线法（critical path method, CPM）。

计划评审技术的核心工具是网络图，即用图形的形式显示项目中各项工作之间的关系。

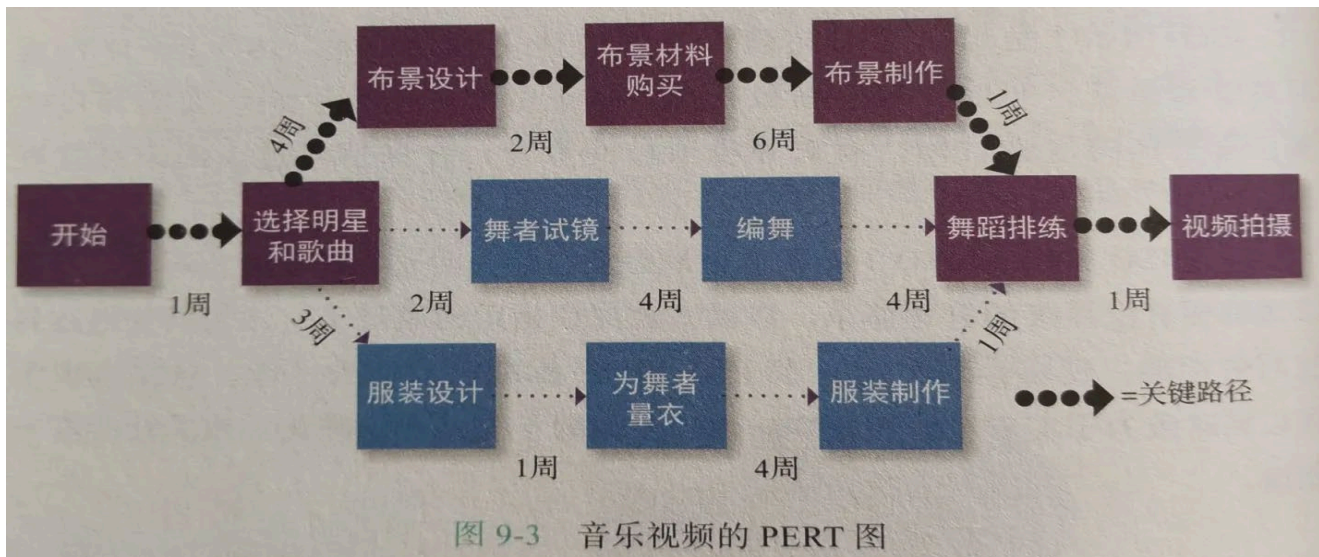


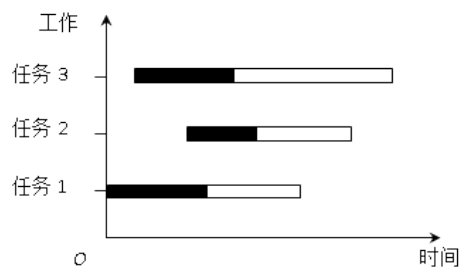
图 9-3 音乐视频的 PERT 图

<https://open.163.com/newview/movie/free?pid=WHINCKE9D&mid=SHIP18CNL>

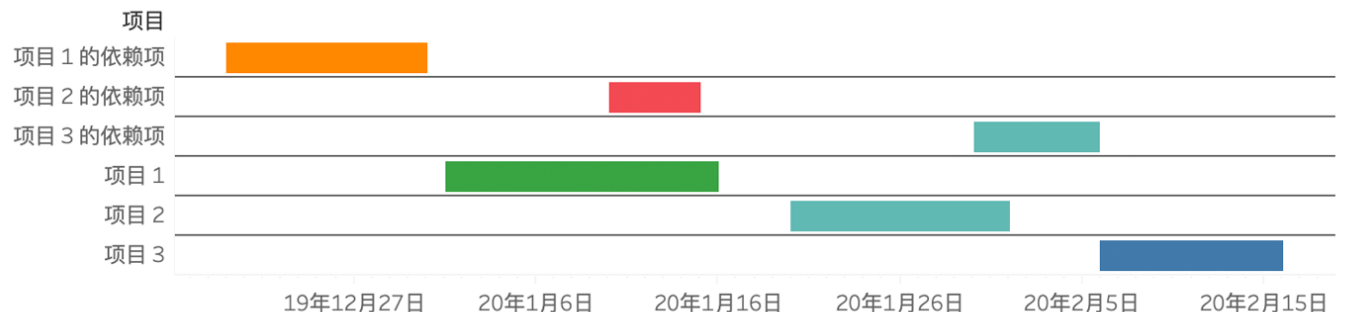
# 五、计划编制的方法

## 4. 甘特图

甘特图上与每项工作对应的横道表示该工作所需要的时间，横道上实体部分表示工作的实际完成情况，空白的部分表示没有进行的工作。这样，可以在任何时点上检查工作的实际进展情况。将项目工作层层分解，最终落实到甘特图上，项目的计划便具有了很强的可操作性。



项目进度



# 决策的实施与调整

# 计划

## 1. 计划 制定

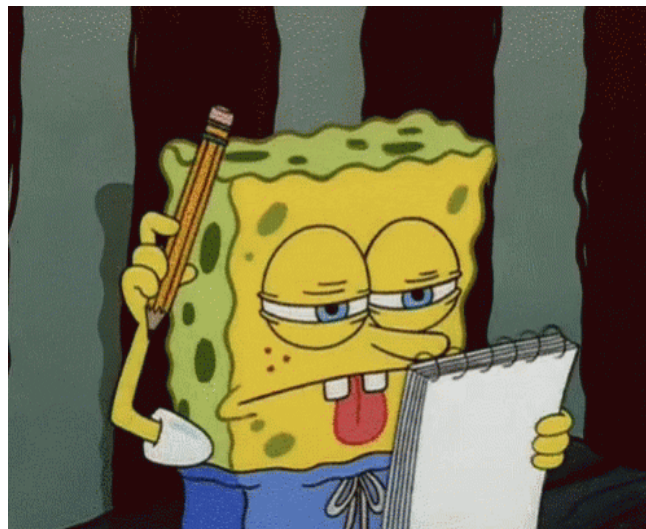
- 计划的本质与特征
- 计划的类型与作用
- 计划编制过程与方法

## 2. 计划 推进

- 目标管理
- PDCA
- 预算管理

## 3. 决策 追踪

- 内涵
- 原则
- 程序及方法



# 一、目标管理

## (一) 目标管理的含义

目标管理 (management by objective, MBO) 是一种鼓励组织成员积极参加工作目标的制定, 并在工作中实行自我控制、自觉完成工作任务的管理方法或管理制度。

也可以是设定管理者和员工双方认可的目标, 并使用这些目标来评估员工绩效的一个过程。

假设所有下属能够积极参加目标的制定, 在实施中能够进行自我控制。

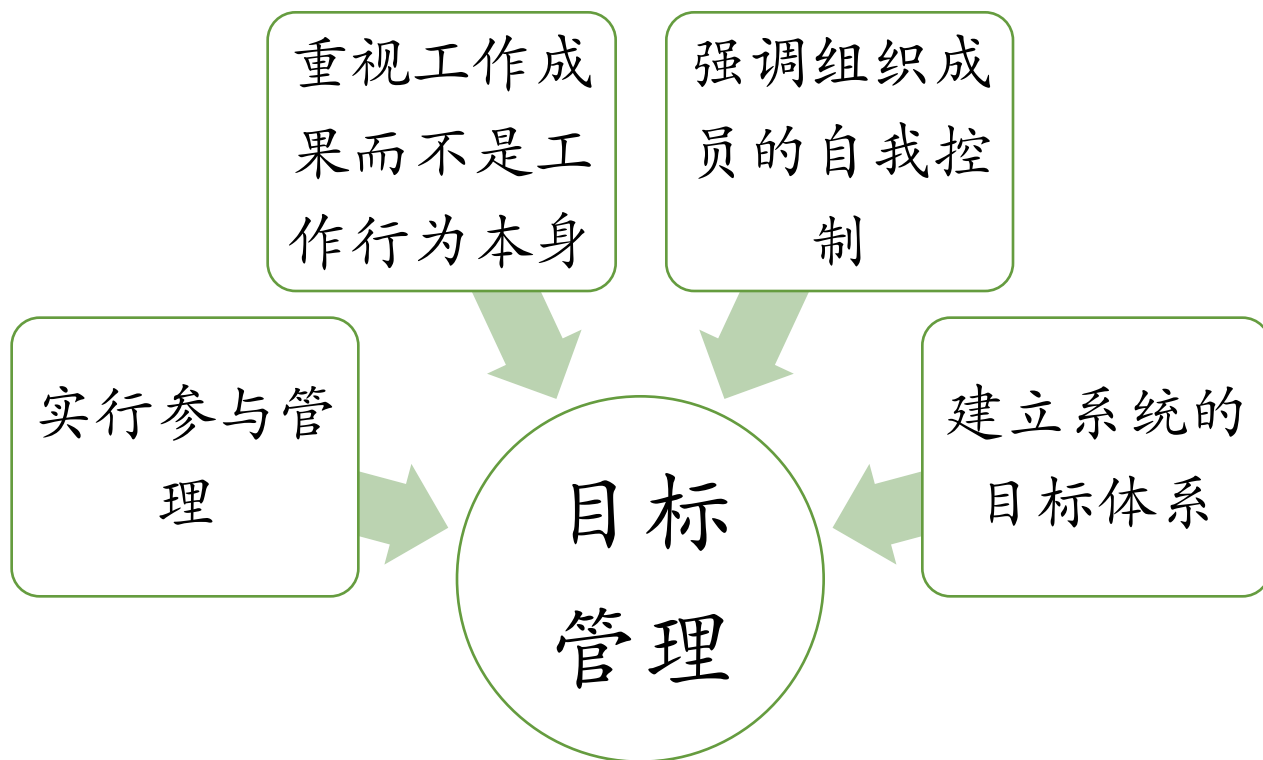
**明确目标是做好管理工作的基础,  
有效的计划是一切成功的秘诀**



# 一、目标管理

## (一) 目标管理的含义

目标管理 (management by objective, MBO) 是一种鼓励组织成员积极参加工作目标的制定，并在工作中实行自我控制、自觉完成工作任务的管理方法或管理制度。



# 一、目标管理

---

## (一) 目标管理的含义

### 目标管理的关键要素

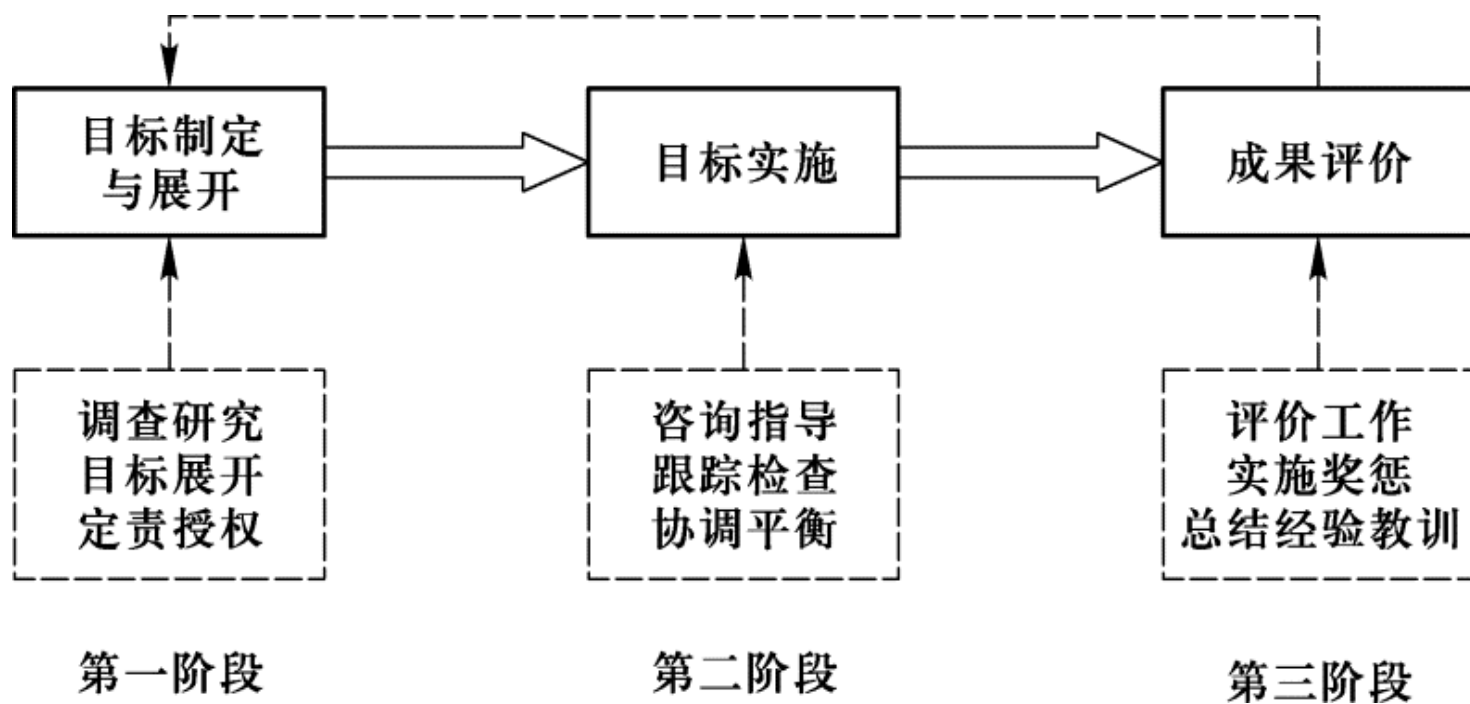
---

- 具体的目标
- 参与型决策
- 明确的绩效评估日期
- 绩效反馈

# 一、目标管理

## (二) 目标管理的过程

目标的制定与展开阶段、目标实施阶段和成果评价阶段三个阶段形成了一个**循环过程**



# 一、目标管理

## (三) 对目标管理的评价

目标管理的优点主要包括：

使员工知道他们所期望的结果。

通过使管理人员制定目标及其完成目标的时间帮助计划工作的开展。

改善了上下级的沟通。

使员工更加清楚地明白组织的目标。

通过注意对具体业绩的评价，使评价过程更为公正合理。

使员工了解到他们的工作完成状况，直接关系到组织目标的实现。

# 一、目标管理

## (三) 对目标管理的评价

目标管理的局限之处主要在于：

在实施过程中，具体环节的操作比较困难。

容易导致管理者强调短期目标，不利于长期目标的完成。

需要注意目标停滞的危险。

## 二、PDCA循环

PDCA循环又叫戴明环。

PDCA分别代表计划 (plan)、实施 (do)、检查 (check) 和改进 (action) 四个基本阶段。

- 1、**P (Plan)** --计划，确定方针和目标，确定活动计划；
- 2、**D (Do)** --实施，实地去做，实现计划中的内容；
- 3、**C (Check)** --检查，总结执行计划的结果，注意效果，找出问题；
- 4、**A (Action)** --改进，对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；失败的教训加以总结，以免重现，未解决的问题放到下一个PDCA循环。



# 三、预算管理

---

## (一) 预算管理的内涵

- ✓ 预算管理是一种计划思想的体现
- ✓ 预算管理是预测方法的运用
- ✓ 预算管理是一种控制手段

# 决策的实施与调整

# 计划

## 1. 计划 制定

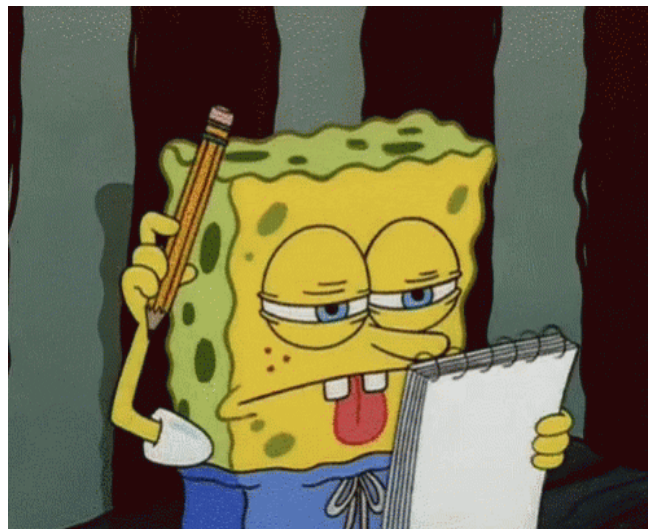
- 计划的本质与特征
- 计划的类型与作用
- 计划编制过程与方法

## 2. 计划 推进

- 目标管理
- PDCA
- 预算管理

## 3. 决策 追踪

- 内涵
- 原则
- 程序及方法





# 章节内容

---

## 决策篇

---

1. 决策与决策过程

What 什么是决策?

---

2. 环境分析与理性决策

How 怎么做决策?

---

3. 决策的实施与调整

How 怎么把决策做好?

---