

# 日照职业技术学院

## 管理学基础

商学院

# 任务 1 分析决策过程

## 1 决策

### 1.1 决策的含义

决策是管理者从事管理工作的基础。管理者在从事各项工作时，会遇到各种各样的问题，问题有的大，有的小；有的简单，有的复杂。但它们都需要解决，都需要管理者在若干个可行的解决方案中做出抉择。

#### 1. 决策

决策是为了实现某一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。

#### 2. 决策的进一步理解：

(1) 决策的前提：要有明确的目的。决策或是为了解决某个问题，或是为了实现一定的目标。没有目标就无从决策，没有问题则无需决策；

(2) 决策的条件：有若干可行方案可供选择。一个方案无从比较其优劣，也无选择的余地，“多方案抉择”是科学决策的重要原则；决策要以可行方案为依据，决策时不仅要有若干个方案来相互比较，而且各方案必须是可行的。

(3) 决策的重点：方案的分析比较。每个可行方案既有其可取之处，也有其不利的一面，因此必须对每个备选方案进行综合的分析与评价，确定每一个方案对目标的贡献程度和可能带来的潜在问题，以明确每一个方案的利弊。而通过对各个方案之间的相互比较，可明晰各方案之间的优劣，为方案选择奠定基础。

(4) 决策的结果：选择一个满意方案。科学决策理论认为，追求最优方案方案既不经济又不现实。因此，科学决策遵循“满意原则”，即追求的是诸多方案中，在现实条件下，能够使主要目标得以实现，其他次要目标也足够好的可行方案。

---

## 【管理聚焦】

日本尼西奇公司在战后初期，仅有30余名职工，生产雨衣、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品，订货不足，经营不稳，企业有朝不保夕之感。公司董事长多川博从人口普查中得知，日本每年大约出生250万婴儿，如果每个婴儿用两条尿布，一年就需要500万条，这是一个相当可观的尿布市场。多川博决心放弃尿布以外的产品，把尼西奇公司变成尿布专业公司，集中力量，创立名牌，成了“尿布大王”。资本仅1亿日元，年销售额却高达70亿日元。

在实际工作中，经常存在各种决策失误。究其原因，可以发现，可以发现很多决策者不遵循决策的原则和程序。如有的决策者惯于凭主观想象和“拍脑瓜”决策；有的决策者过分追求完美的决策方案而迟迟不能决定，延误决策良机；甚至在过去基本建设项目中还存在边审计、边设计、边施工的“三边工程”。

经营决策成功，还可以使企业避免倒闭的危险，转败为胜。如果企业长期只靠一种产品去打天下，势必潜藏着停产倒闭的危险，因为市场是多变的，人们的需要也是多变的，这就要求企业家经常为了适应市场的需要而决策新产品的开发。这种决策一旦成功，会使处于“山穷水尽”状况的企业顿感“柳暗花明”。

---

## 2 决策类型

### 2.1 按照决策的重要程度划分

1. 战略决策：指直接关系到组织的生存发展的全局性、长远性问题的决策。如企业中经营目标、方针、产品的更新、新技术的采用等。这些问题大多比较抽象、复杂、未遇到过，因此管理者常常还要借助于自己的经验、直觉和创造力进行判断。战略决策一般由高层管理者做出。

2. 管理决策：属于执行战略决策过程中的基本战术决策。如企业生产计划、销售计划的制定，新产品设计方案的选择，新产品的定价等。管理决策是为了保证战略决策的实现而做的决策，所面临的大多是实施方案的选择、资源的分配、实际业绩的评估方面的问题，比较具体，带有局部性且灵活性较大，有时也较多地依赖于管理者的经验判断。管理决策一般由

中层管理者做出。

3. 业务决策：指在日常业务活动中为了提高效率所做出的决策。如生产任务的日常安排，工作定额的制定等。业务决策一般由基层管理者做出。

## 2.2 按照决策是否具有重复性划分

1. 常规性决策：指经常发生的能按规定的程序 and 标准进行的决策，多指例行公事所做的决策，如请假的批准、退货的处理等。

2. 非常规性决策：它所解决的是不易确定、错综复杂且前所未有的新问题。如新产品的研究开发、多样化经营等。

## 2.3 按照决策的性质划分

1. 确定型决策：（条件可知，结果可知）指可供选择的方案是已知的并能预先准确了解各方案的必然结果的决策。如企业要进货，可从三家供应商获得，价格分别是 5 元，6 元，7 元，在其他条件相同的情况下，当然是从价格是 5 元的供应商处进货。

2. 风险型决策：（条件可知，结果在概率范围内）指可供选择的方案中存在着两种以上的自然状态，哪种状态可能发生的情况是不可知的，但可估计其发生的客观概率的决策。如股票投资

3. 不确定型决策：（结果不可知，概率也不可知）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时的决策。处理这类问题无规律可循，一般依靠决策者的经验和直觉来进行决策。

# 3 决策过程

决策制定过程常被描述为“在不同方案中进行选择”，但这种观点显然过于简单了，因为决策制定是一个过程而不是简单的选择方案的行为。也有人认为，作出决策是顷刻之间的事。可是，刹那间的决定有可能过于草率，容易造成大错。所以我们应视决策为一过程，其步骤如图所示。图中描述了决策的制定过程，从识别问题开始，到选择能解决问题的方案，

最后到评价决策效果结束。见图 1-1。

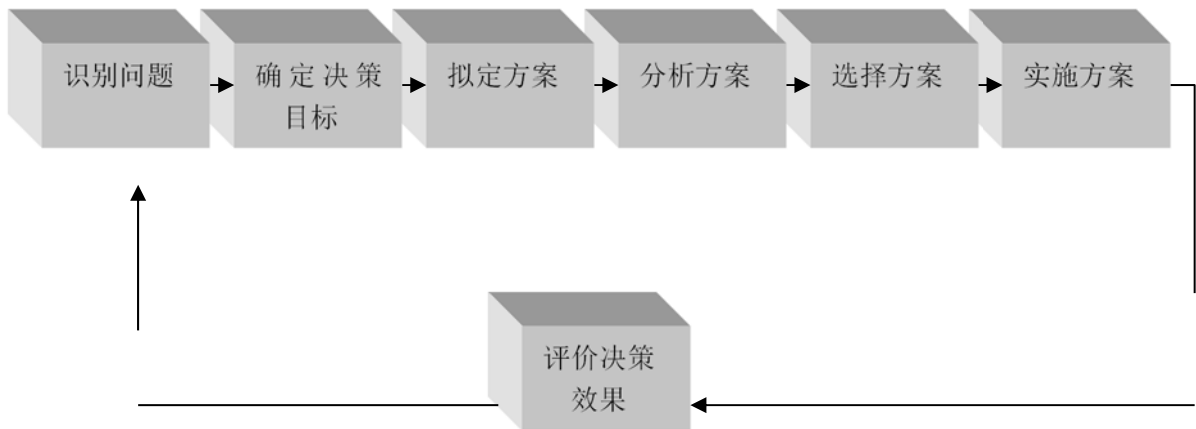


图 1-1 决策制定过程

### 1. 界定问题（或识别问题）

通常，管理人员要作出决策时，也就是他碰上难题或组织遇上发展机会的时候。所以，决策的过程是起始于一个存在的问题，或更具体一些，存在着现实与期望状态之间的差异。决策者必须知道哪里需要行动，从而决策过程的第一步是识别机会或诊断问题。管理者通常密切关注与其责任范围有关的数据，这些数据包括外部的信息和报告以及组织内的信息。实际状况和所想要的状况的偏差提醒管理者潜在机会或问题的存在。

评估机会和问题的精确程度有赖于信息的精确程度，所以管理者要尽力获取精确的、可信赖的信息。低质量的或不精确的信息使时间白白浪费掉，并使管理者无从发现导致某种情况出现的潜在原因。

### 2. 确定决策目标

决策目标一般分为三类，即必须达到的目标、希望达到的目标和不予重视的目标。必须完成的目标，对组织和决策来讲是绝对重要，完成它就意味着决策取得了成功；希望完成的目标，对组织和决策来讲是相对重要的，能够全面完成更

好，部分完成也算决策的收获，因此，它是一种弹性的要求；不予重视的目标，是对组织和决策重要性不大的，在决策方案中无需专门考虑的目标。

### 3. 拟定备选方案

一旦机会或问题被正确地识别出来，管理者就要提出达到目标或解决问题的各种方案。这一步骤需要创造力和想象力，在提出备选方案时，管理者必须把其试图达到的目标牢记在心，而且要提出尽可能多的方案。管理者常常借助其个人经验、经历和对有关情况的把握来提出方案。为了提出更多、更好的方案，需要从多种角度审视问题，这意味着管理者要善于征询他人的意见。备选方案可以是标准的和明显的，也可以是独特的和富有创造性的。标准方案通常是指组织以前采用过的方案。

### 4. 评估备选方案

决策过程的第四步是确定所拟定的各种方案的价值或恰当性，即确定最优的方案。评价的方法通常有三种，即经验判断法、数学分析法和试验法。经验判断法是一种依靠决策者的实践经验和判断能力来选择方案的一种方法。对于比较复杂的方案，可用起码的满意程度或关键评价标准淘汰一些方案。数学分析法是一种用数学模型进行科学计算以选择方案的一种方法。当选择重大方案时，既缺乏实践经验，又无法采用数学模型，可选择少数的几个典型环境为试点单位，以取得经验和数据，作为选择方案依据的方法，这就是试验法。要想确定最优方案，管理者起码要具备评价每种方案的价值或相对优势/劣势的能力。在评估过程中，要使用预定的决策标准以及每种方案的预期成本/收益/不确定性和风险。最后对各种方案进行排序。例如，管理者会提出以下的问题：该方案会有助于我们质量目标的实现吗？该方案的与其成本是多少？与该方案有关的不确定性和风险有多大？

### 5. 选择方案

在决策过程中，管理者通常要做出最后选择。但作出决定仅是决策过程中的一个步骤。尽管选择一个方案看起来很简单——只需要考虑全部可行方案并从中挑选一个最好解决问题的方案，但实际上，作出选择是很困难的。由于最好的决定通常建立在仔细判断的基础上，所以管理者要想作出一个好的决定，必须仔细考察全部事实、确定是否可以获取足够的信息并最终选择最好方案。

## 6. 实施方案

方案的实施是决策过程中至关重要的一步。在方案选定以后，管理者就要制订实施方案的具体措施和步骤。实施过程中通常要注意做好以下工作：

- (1) 制订相应的具体措施，保证方案的正确实施；
- (2) 确保与方案有关的各种指令能被所有有关人员充分接受和彻底了解；
- (3) 应用目标管理方法把决策目标层层分解，落实到每一个执行单位和个人；
- (4) 建立重要的工作报告制度，以便及时了解方案进展情况，及时进行调整。

### (七) 评估决策和反馈

一个方案可能涉及较长的时间，在这段时间，形势可能发生变化，而初步分析建立在对问题或机会的初步估计上，因此，管理者要不断对方案进行修改和完善，以适应变换了的形势。同时，连续性活动因涉及到多阶段控制而需要定期的分析。因此，在组织内部环境和外部环境不断变化时，原先目标确实无法实现的，则要重新寻找问题和机会，确定新的目标，重新拟订可行的方案，并进行评估、选择和实施。