

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务2 选择决策方法

1 决策方法及技巧

1.1 决策方法

1. 主观决策方法

（1）程序化决策方法：多用于处理反复出现的问题，对于这些问题，我们可依据政策、规章制度、业务常规等进行决策。将组织内大量的常规性管理工作实行程序化决策，可提高整个组织的运转效率。

（2）适应性决策方法：所谓适应性决策方法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。

分为两种：

①渐进式决策方法：当管理问题复杂切模糊、多变时，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。“摸着石头过河”。渐进式决策方法是处理复杂多变环境中不确定型问题的有效方法，它减少了犯大错误的风险，尽管缺乏力度和直接性，但它为组织最终解决问题指明了方向。

②经验式决策方法：它并不提供任何专门的解决途径，但它为管理者在复杂多变的环境中寻找解决问题的方案提供了有用的指导原则。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。例如，“形势危急时，将球踢出场”就是对足球运动员有用的一个决策指导原则。

（3）创造性决策方法：指发现新的、富有想象力的解决问题的方案的方法，主要用于广告设计、新产品开发等，包括头脑风暴法、发散思维法等。头脑风暴法——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，并禁止对他人想法的批评，以此使各种创新方案不断被提出。发散思维法——鼓励人们摆脱传统的思维方式，从不同的角度去看待问题、提出解决问题的方案。

2. 量化决策方法

(1) 风险型决策方法

①期望值法

例：某企业计划生产某新产品投放市场，其生产成本为 4 元，在定价时，人们提出了三种方案：每台 5 元、6 元、7 元。由于价格不同，其销售量将会有所不同，相应地其预期收益也不同。表 1-1 表明了在不同的价格水平下可能的销量，要求据此对定价方案做出抉择。

表 1-1 不同方案的销路及概率

销量 概率 方案		畅销 (0.25)	一般 (0.50)	差 (0.25)	期望值 (万元)
1、	高价	90	75	60	$90 \times 0.25 + 75 \times 0.5 + 60 \times 0.25 = 75$
2、	平价	96	72	56	$96 \times 0.25 + 72 \times 0.5 + 56 \times 0.25 = 74$
3、	低价	100	60	46	$100 \times 0.25 + 60 \times 0.5 + 46 \times 0.25 = 66.5$

所以应该选择高价方案。

②决策树法

由于在实际工作中，风险型决策问题大多比较复杂，为了避免遗漏与错误，可采用简明的图示形式进行辅助决策，这就是决策树法。

(2) 不确定型决策方法（悲观原则、乐观原则、最小后悔值法）

表 1-2 不同方案的销路及概率

销量 概率						
	畅销	一般	差	悲观原则	乐观原则	最大后悔值
方案						

1、	高价	90 (10)	75 (0)	60 (0)	60	90	10
2、	平价	96 (4)	72 (3)	56 (4)	56	96	4
3、	低价	100 (0)	60 (15)	46 (14)	46	100	15

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，只求小损。他们往往依据极大极小损益原则（悲观原则），即在计算出各方案的期望值后，先找出各方案的最小损益值，再从这些最小损益值中选择损益值最大的方案为决策方案。

在上例中，高价方案的最小损益值是 60 万元，平价和低价的最小损益值分别为 56 万元和 46 万元。根据极大极小损益原则，取这个三个最小损益值中最大的，即 60 万元所对应的方案——高价策略为决策方案。

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，敢于冒险。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）。它的决策过程是：先找出各方案在不同情况下的最大损益值，如本例中的 90 万元、96 万元、100 万元，再在这些损益值中选择损益值最大的方案为决策方案，在本例中即为低价方案（最大损益值为 100 万元）。

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。所谓机会损失也称后悔值，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。例如，我们原来认为销路会好，所以选取了低价方案，但后来发现销路不怎么样，只能获得 46 万元的收益，而如采用高价方案，在此情况本来是可获得 60 万元利润的，也就是说，由于决策失误，使本来可以获得的 14 万元利润失去了，其后悔值即为 14 万元。为了把出现的决策方案与实际之间的收益差距尽可能地减到最小，在决策时先计算各个方案的后悔值，找出各

个方案的最大后悔值，如本例中的 10 万元、4 万元、15 万元，再从中选取后悔值最小的方案为决策方案，即平价策略。采用平价策略，在销路好、差或一般时，机会损失都不大。

上述三类决策者由于各自的价值观不同，对同一个问题，在决策时依据不同的原则选取了不同的决策方案。

1.2 决策技巧

1. 准确地收集利用信息

(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。

(3) 不要轻易放弃相互矛盾或截然相反的意见。要注意深入调查，在搞清事实的基础上作出决策。

(4) 对专家的意见避免盲从。

(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信息后再作决策。

2. 正确运用直觉

(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。

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

(1) 优柔寡断 (2) 急于求成 (3) 求全求美。

5. 学会处理错误的决策

(1) 承认 (2) 检查 (3) 调整 (4) 改正。