

## 任务一 分析决策过程

### 一、单项选择题

1. 采用匿名方式，书面征询意见，多次循环反馈，最终获得满意的决策或预测方法，被称之为（ C ）。

- A. 经理人员决策法 B. 集思广益法 C. 德尔菲法  
D. 头脑风暴法

2. 决策是工作和日常生活中经常进行的活动，但人们对其含义的理解不尽相同，以下理解较为完整的是（ C ）。

- A. 出主意 B. 拿主意 C. 既出主意又拿主意  
D. 评价各种主意

3. 面对未来可能呈现的多种状态，决策者虽无法事先确定究竟呈现何种状态，但可判断各种状态出现的概率，并用概率来把握多种结果，这种决策属于（ B ）。

- A. 确定性决策 B. 风险性决策 C. 不确定性决策  
D. 非程序性决策

4. 面对未来可能呈现的多种状态，决策者由于无法把握其后果有多少种可能，只能主要依靠经验和态度来进行的决策属于（ C ）。

- A. 确定性决策 B. 风险性决策 C. 不确定性决策  
D. 非程序性决策

5. 针对欧美国家对我国纺织品的配额限制，某公司决定在北非投资设立全资子公司，这种决策属于（ B ）。

- A. 作业决策 B. 战略决策 C. 战术决策  
D. 确定性决策

6. 在进行不确定性决策的时候，乐观法的做法通常可描述为（ A ）。

- A. 大中取大 B. 小中取大 C. 小中取小  
D. 大中取小

7. 在进行不确定性决策的时候，悲观法的做法通常可描述为（ B ）。

- A. 大中取大 B. 小中取大 C. 小中取小  
D. 大中取小

8. 针对某一问题，将有关人员召集到一起，在一种无拘无束的氛围中收集意见并进行决策的方法是（ C ）。

- A. 因果分析法      B. 回归分析法      C. 头脑风暴法  
D. 德尔菲法

## 二、多项选择题

1. 决策具有以下哪些特点？（ ABCD ）  
A. 目标性      B. 选择性      C. 满意性  
D. 科学性
2. 按决策活动的层次划分，可将决策划分为（ ABC ）。  
A. 战略决策      B. 管理决策      C. 作业决策  
D. 风险决策

## 三、问答题

1. 什么是 SWOT 分析法？简述其基本步骤。

答：SWOT 四个英文字母分别代表：优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）、威胁（Threat）。所谓 SWOT 分析，即态势分析，就是对外部环境的机会、威胁和企业内部的优势、劣势进行综合分析，据此构思、评价和选择企业战略方案。

其基本步骤是分析环境因素，获取信息；整理信息，构造 SWOT 分析表；分析信息，制定行动计划。

2. 什么是决策？结合实际谈谈决策的基本程序。

答：决策是指为今后的行动确定目标，并从多种可以相互替代的方案中选择一个合理方案的分析判断过程。

决策的基本程序包括：（一）研究现状、发现问题。找出现状与期望状态之间的差距，追查问题的根源，正确界定要解决的主要问题。（二）确定决策目标。澄清解决问题的最终目的，明确应达成的目的。（三）寻求可行方案。发扬民主，集思广益，群策群力，尽可能多地提出各种可行方案。（四）方案的评价和选择。按照“操作上行、经济上合理”的原则评价和选择方案。（五）实施和反馈。建立信息反馈系统，及时地将实施结果与规划目标进行分析比较，如有差异，查明原因，采取必要的措施进行调整，从而保证决策目标的实现。

3. 简要回答预测和决策的区别与联系。

答：预测是人们对客观事物未来发展的预料、估计、分析、判断和推测。在预测的时候，都是借助于对过去和现在已知情况的探讨，推断未知和未来的情况。决策是指为今后的行动确定目标，并从多种可以相互替代的方案中选择一个合理方案的分析判断过程。

也就是说，预测是预计未来有多少种可能，决策则是从多种可能中选择一种。因此，预测是决策的前提和基础，预测的准确程度决定着决策的正确程度。

#### 四、计算题

1. 某城市拟利用公共汽车站、火车站和轮船码头进行某种宣传。在上述三种地点皆可以建宣传站，由于不能确定来往客人的准确流量，可把估计的客流量分为大、中、小、微，相应所达到的宣传效果也不一样。经过测算，三种方案在四种不同客流量的情况下分别获得的宣传效果如表 4.8 所示。

表 4.8 三种方案在四种不同客流量情况下的宣传效果

宣传效果 可行方案	自然状态			
	S <sub>1</sub> 流量 大	S <sub>2</sub> 流量 中	S <sub>3</sub> 流量 小	S <sub>4</sub> 流量 微
A <sub>1</sub> 建在轮船码头	30	15	10	5
A <sub>2</sub> 建在汽车站	50	35	25	20
A <sub>3</sub> 建在火车站	60	30	25	15

请分别用悲观法、乐观法、后悔值法进行决策。

答案略

2. 某厂生产 Y 型号电风扇，已知销售价格为 100 元/台，该厂固定成本为 46 万元，电风扇的单位变动成本为 70 元，假定该家用电器的税率为 10%。求保本产量及当工厂目标利润为 10 万元时应达到的产量。

答：

(1)  $100x=460000+70x+100x \times 10\%$ , 得  $x=23000$  台 (保本产量)

(2)  $100x-(460000+70x+100x \times 10\%)=100000$ , 得  $x=28000$  台 (目标利润为 10 万元时应达到的产量)

## 五、案例分析题

1. 根据表 4.9 给出的信息, 对该洗衣机厂的发展进行一个战略分析。

表 4.9 某洗衣机厂 SWOT 分析表

	威 胁	机 会
	1. 城市中洗衣机滞销 2. 钢材价格涨价 40% 3. 新增洗衣机厂家两家	4. 郊区农民购买洗衣机者渐多 5. 政府准备对进口洗衣机的数量加以限制 6. 本厂 X 型号洗衣机有出口可能
	优 势	劣 势
部 条 件	7. 技术力量雄厚 8. 产品质量稳步提高 9. 管理基础工作较好 10. 与协作企业和金融界有长期合作经验	11. 设备陈旧 12. 一线工人知识水平偏低 13. 生产场地紧张 14. 资金不足 15. 销售渠道不能适应出口产品的需要

答:

从表 4.9 提供的信息来看, 该厂面临着产品在城市中滞销的严峻形势, 有必要采用改变产品结构, 发展农村用和出口用洗衣机的战略 (也就是扭转型战略)。由于该厂具有技术力量雄厚、管理基础工作较好等优势, 经过一番努力是可以实现这种战略的。而且, 该厂的某些劣势也可以利用本厂的优势来加以克服或减轻, 如资金不足, 可加强与金融界的联系; 生产场地紧张, 可与别的企业发展横

向经济联合等。也可用优势减少威胁，比如钢材涨价，可利用技术力量雄厚的优势研发新技术，采用新的廉价的材料，等等。

## 2. 新厂长的产品决策。

某厂从1990年以来一直生产经营A产品，虽然产品品种单一，但是市场销路一直很好。后来由于经济政策的暂时调整及客观条件的变化，A产品完全滞销，企业职工连续半年只能拿50%的工资，更谈不上奖金了，企业职工怨声载道，生产积极性受到了极大的影响。

新厂长上任后，决心用一年时间改变工厂的面貌。他发现该厂与其他部门合作的环保产品B是成功的，于是决定下马A产品，改产B产品。一年过去，工作总算没有亏损，但日子仍然不十分好过。

后来市场形势发生了巨大的变化。原来的A产品在市场上脱销，用户纷纷来函来电希望该厂能尽快恢复A产品的生产。与此同时，B产品销路不好。在这种情况下，厂长又回过头来抓A产品，但一时又无法把生产搞上去，A产品无论数量和质量都不能恢复到原来的水平。为此，集团公司领导对该厂厂长很不满意，甚至认为改产是错误的决策。厂长感到很委屈，怎么也想不通。

请分析：

(1) 该厂长的决策是否有错误？为什么？

答：有错。决策的依据是信息，信息来自调查和预测。新厂长在没有调查、预测A、B两种产品未来市场需求的情况下，仅仅依据当前的市场形势作出决策——下马A产品、改产B产品。这种决策是不科学的。

(2) 如果你是该厂厂长，你在决策过程中将如何去做？

答：对A、B两种产品的市场需求进行调查、预测后再做决策。

## 3. 促销带来的难题。

有一家著名的消费品制造厂目前面临的主要问题是：经常出现延迟交货甚至缺货的现象，顾客的抱怨越来越多。就在几个月前，销售部主任判定：通过加强促销宣传，有可能从主要竞争对手手中夺到15%的市场份额。于是，决定给予能够赢得更多生意的促销员以额外奖金，对于能够争得新订货的批发商，则给予更多的鼓励。

在实行这种促销活动的3个月里，公司接到的订货增加了12.5%，这证明销售部主任的判断是正确的。可是，不幸的是，在促销活动开始以前，公司生产这些产品的能力就已经饱和了，再无潜力可挖。为了应付新的订单，公司将不得不增加550万元的投资来

提高生产能力。但是，公司目前既无资金，也无场地，无法进行扩大生产，怎么会这样呢？

请分析：

(1) 促销宣传的成功带来了什么难题？为什么会这样？

答：带来的难题是：公司内部生产能力跟不上；

原因：做出促销决定时只分析预测了外部市场需求，却没有论证公司内部生产条件是否能满足市场需求。

(2) 如果你是销售部主任，当初决定加强促销宣传时，你会怎么做？

答：任何目标的提出或决定都应当是建立在综合分析内外部环境基础之上的。因此，决定加强促销宣传时，既要是对促销可能增加的销量做出预判，还要加强公司内部的横向沟通，组织论证内部生产能力，根据内部生产能力合理开展促销活动。