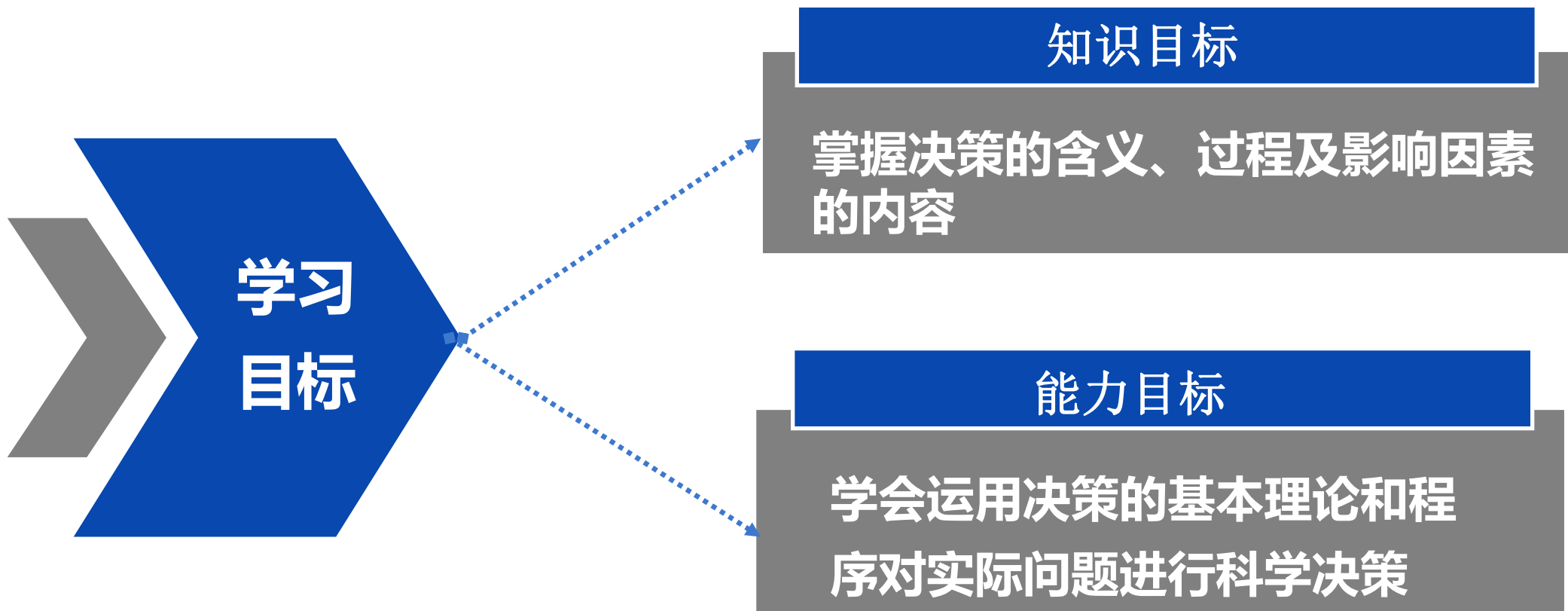




# 决策的过程

选自：模块2科学决策，任务1分析决策过程



# 管理学基础课程结构思维导图



## 管理学基础

### 领导艺术

- 管理者的领导职责
- 领导影响力的来源
- 领导者与管理者
- 领导品质理论
- 领导行为理论
- 领导权变理论
- 管理者的职权
- 授权及益处
- 授权的基本过程
- 授权技巧

#### 树立领导理念

#### 再现领导理论

#### 善用领导艺术

### 沟通技巧

- 沟通过程
- 沟通条件
- 沟通方式
- 人际沟通障碍
- 组织沟通障碍
- 有效沟通原则
- 有效沟通的基本步骤
- 有效沟通的基本技巧

#### 识别沟通条件

#### 克服沟通障碍

#### 实现有效沟通

### 有效激励

- 激励本质
- 激励过程
- 内容型激励理论
- 过程型激励理论
- 工作激励
- 成果激励
- 教育培养

#### 分析激励过程

#### 解读激励理论

#### 选择激励方法

### 检查纠偏

- 控制的含义
- 控制的原则
- 控制的过程
- 控制类型
- 控制方法

#### 分析控制过程

#### 选择控制方法

### 管理认知

#### 走进管理

- 管理的含义、特征
- 管理职能及性质
- 管理者概念、类型
- 管理者素质与技能
- 管理对象的构成要素
- 影响管理的环境因素及关系

#### 解析管理思想

- 科学管理理论
- 古典组织理论
- 行政组织理论
- 霍桑实验
- 梅奥人际关系学说

### 科学决策

#### 分析决策过程

- 决策及其含义
- 决策的基本过程
- 决策的作用

#### 选择决策方法

- 决策模式
- 决策方法
- 决策技巧

### 编制计划

#### 确定企业目标

- 目标及其类型
- 目标的制定
- 目标的制定和运用技巧

#### 制定企业计划

- 计划及其作用
- 计划制定和审定

### 明确分工

#### 设计组织结构

- 影响组织结构设计的因素
- 组织结构设计的原则
- 常见的组织结构形式
- 组织结构设计的

#### 分析组织结构形式

- 正确处理职权关系
- 分权的实施
- 组织制度规范

#### 配备岗位人员

- 岗位设计
- 人员配备

## 内容大纲

- 一：决策及其含义
- 二：决策的内涵
- 三：决策的基本过程

重点：

- 1个定义：什么是决策；
- 6个大步骤：决策的基本步骤；

## 导入案例：犹太人的选择

有三个人要被关进监狱三年，监狱长给他们三个一人一个要求。美国人爱抽雪茄，**要了三箱雪茄**。法国人最浪漫，**要一个美丽的女子相伴**。而犹太人说，他要一部**与外界沟通的电话**。三年过后，第一个冲出来的是美国人，嘴里鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要火了。接着出来的是法国人。只见他手里抱着一个小孩子，美丽女子手里牵着一个小孩子，肚子里还怀着第三个。最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了200%，为了表示感谢，我送你一辆劳施莱斯！”

**问题：请谈谈该故事案例对你的启示。**

## 犹太人的选择

这个故事告诉我们，什么样的选择决定什么样的生活。**今天的生活是由三年前我们的选择决定的，而今天我们的抉择将决定我们三年后的生活。**我们要选择接触最新的信息，了解最新的趋势，从而更好的创造自己的将来。

## 决策失误



很久以前，一个人偷了一袋洋葱，被人捉住后送到法官面前。法官提出了三个惩罚方案让这个人自行选择：

- 一、一次性吃掉所有的洋葱；
- 二、鞭打一百下；
- 三、交纳罚金。

## 分析案例

这个人成了全城人的笑柄，因为他本来只需要接受一种惩罚的，却将三种惩罚都尝遍了。  
其实，生活中我们许多人都有过这样的经历，由于**我们对自己的能力缺乏足够的了解，导致决策失误，而尝到了许多不必要的苦头。**



## 中外有关决策的名言

- 《孙子兵法》：用兵司法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则战之，少则逃亡，不敌则避之。知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

## 一、决策及其含义



何谓决策？  
争论很多，众说纷纭

## 一、决策及其含义

1、从两个以上的备选方案中选择一个的过程就是决策。

——杨洪兰，1996

2、组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。

——周三多，1999

3、人们为了达到一定目标，在掌握充分的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟订并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。

——张石森、欧阳云，2003

## 01 学习目标

## 02 内容讲授

## 03 总结

决策主体

决策目的

决策期限

### 决策的含义

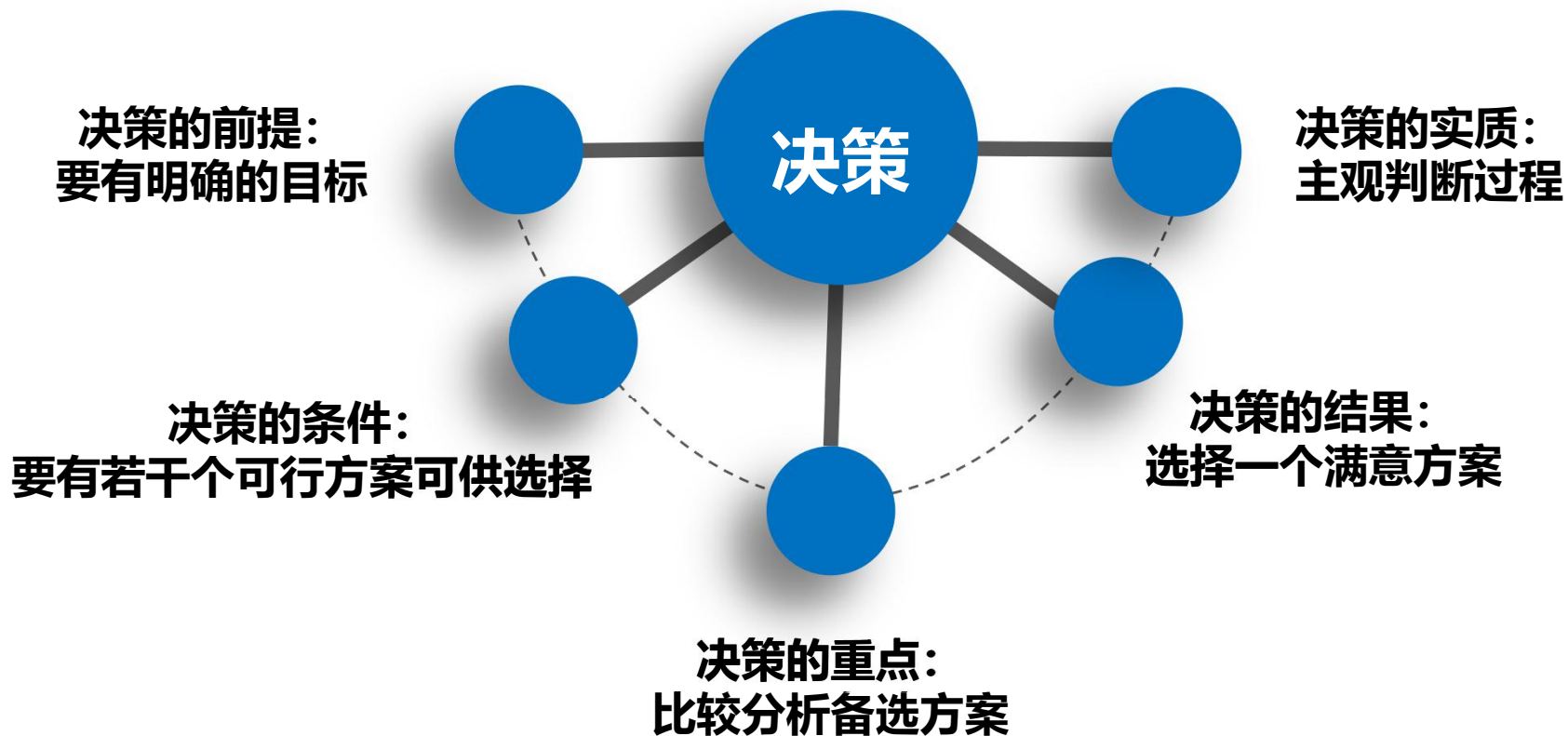
组织或个人为了解决某个问题或实现某种目标对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式进行选择或调整的一个分析判断的过程。

选择调整的对象

决策本质

决策核心

## 二、决策的内涵



## 餐饮集团简介

- **快乐蜂食品公司**（Jollibee Foods Corp）成立于1978年，是菲律宾最大的餐饮集团连锁企业之一，旗下7个高级品牌，于19余个国家拥有超过1500家餐厅，并不断继续在世界各地拓展集团的规模。快乐蜂集团于2004年开始拥有永和大王。在中国近20个城市开设120余家餐厅，员工总数超过5000名，是中国大陆第一家、且规模最大的24小时电话及网络外送服务的中式快餐连锁企业，成为立足发扬光大中华美食，并专业从事快餐连锁经营管理的大型餐饮集团。

## 背景分析——麦当劳入侵

- 1978年，由冰淇淋起家的陈觉中正式成立快乐蜂食品公司，设立七家分店，做**卖汉堡包**生意。
- 陈觉中创立快乐蜂快餐连锁店三年后，便面临一场严峻考验。国际著名的美国快餐巨无霸**麦当劳於1981年登陆菲律宾**，在马尼拉开设首家麦当劳快餐店，准备大开拳脚。当时许多人都看好麦当劳，**认为陈觉中当时经营的11家快餐连锁店迟早会陷入困境，难於支撑。**



PK





## 陈觉中的决策

—放弃快乐蜂？**或如何击败麦劳？**

### 1、环境分析

菲律宾是我家，是我熟悉的市场

- 市场分析菲律宾：一个民族有一个民族的饮食口味。身为菲律宾人，更能了解本国人的饮食口味。
- 美国人把他们的文化和价值观念传到菲律宾，我可以改穿西装，却无法改变饮食口味。快乐蜂集

1. 诊断问题（识别机会）  
决策者必须知道哪里需要行动  
尽力获取精确、可依赖的信息



## 2、诊断和原因分析（知己知彼）

- **麦当劳的优点？思考快乐蜂要以什么形式战胜麦当劳**
- **麦当劳的核心产品汉堡可乐薯条**
- **1：针对16岁以下的群体寻找答案，有90%是针对16岁以上人群，其喜爱率随着年龄增加**
- **2：成年人感觉到“卫生和方便”；**
- **3：“儿童乐园”牢牢抓住了低龄顾客，“卫生”很多临时顾客趋之若鹜，麦当劳其实不是买产品**环境和体验。****
- **麦当劳以自己独特的经营方式名列快餐业之前。**

2. 明确目标  
目标体现的是组织想要获得的结果  
明确所要获得结果的数量和质量

## 3、拟订方案

- 1: 菲律宾人喜欢甜味的食物，我**重开发适合当地消费者口味的快餐食品**
- 2: “快乐蜂”集团的所有品牌快餐都讲**清洁和实惠**”。要有一整套规章制度来使**到尽善尽美**。
- 3: **注重企业形象与影响**，比麦当劳更有吸引力。
- 4: **要员工提供良好的训练和待遇**，因为“在我们这个充满竞争的行业里，员工的精神状态能对企业造成很大影响。
- 5: **消费更快乐原则**

3. 拟定方案  
管理者要提出达到目标和解决问题的各种方案  
从多角度审视问题

## 4、方案比较和选择

- **选择和提供了专门的开发新产品**
- **面对多种制作口味，快乐蜂准确的产品口味。**
- **学习其他大企业的优点经营方式。**
- **掌握本土风味饮食与科学经营管理方法。**
- **以小蜜蜂做为吸引顾客的标志，更加激活它。**

### 4. 筛选方案

确定所拟定的各种方案的价值或恰当性，并确定最满意的方案，仔细考虑各种方案的预期成本、收益、不确定性和风险

## 5、方案的实施

1: 严格量化的食物制作规  
准等方面有明确的规定。

2: 每年都**花费巨资作广告**  
值和社会道德观念，鼓励孩子勤  
劳、关心他人和责任的。它还帮助政府进行  
扶贫，成为菲律宾人的骄傲。

3: 推出**“快乐蜂”独有的蜂蜜牛肉饭**，有本国风味的豆粒加果冻粒奶昔。加入了本国风味的调味品**“快乐蜂”汉堡包**。等一系列产品。

4: **“蜜蜂飞来飞去，为生活制造甜蜜，尽管忙碌却很快乐”**，选择快乐蜂作为店名和标志，就是看中了**它所象征的菲律宾人的快乐性格**。

5: 快乐蜂的员工会用各种表示快乐的手势向顾客打招呼，还时常会有打扮成滑稽人物的员工同顾客打招呼，**快乐蜂不仅要销售食物，更要提供快乐。**

5. 执行方案  
调动各种相关资源，以保证方案的  
顺利执行  
有效处理执行过程中遇到的阻力

务效率、清洁标

倡导传统家庭价

它还帮助政府进行

## 6、方案的评价

- 1: 成功的宣传使“快乐蜂”的**企业形象**。菲律宾人见到“快乐蜂”店门口的卡通塑像地抱住它，即使是没钱进餐厅的小流浪儿也游戏动作。有些自己从小就喜欢吃“快乐蜂”子起名为“快乐蜂”。
- 2: 菲律宾不少**孩子因为喜欢这只招人喜爱的小蜜蜂**而总往快乐蜂跑，而麦当劳门口的小丑则让一些小孩子感到害怕，所以快乐蜂在菲律宾比麦当劳更受欢迎。
- 3: 与洋快餐一样，“快乐蜂”集团的所有品牌快餐都讲究“食物、服务、清洁和实惠”。它有一整套规章制度来保证在这四个方面达到尽善尽美。

### 6. 评估效果

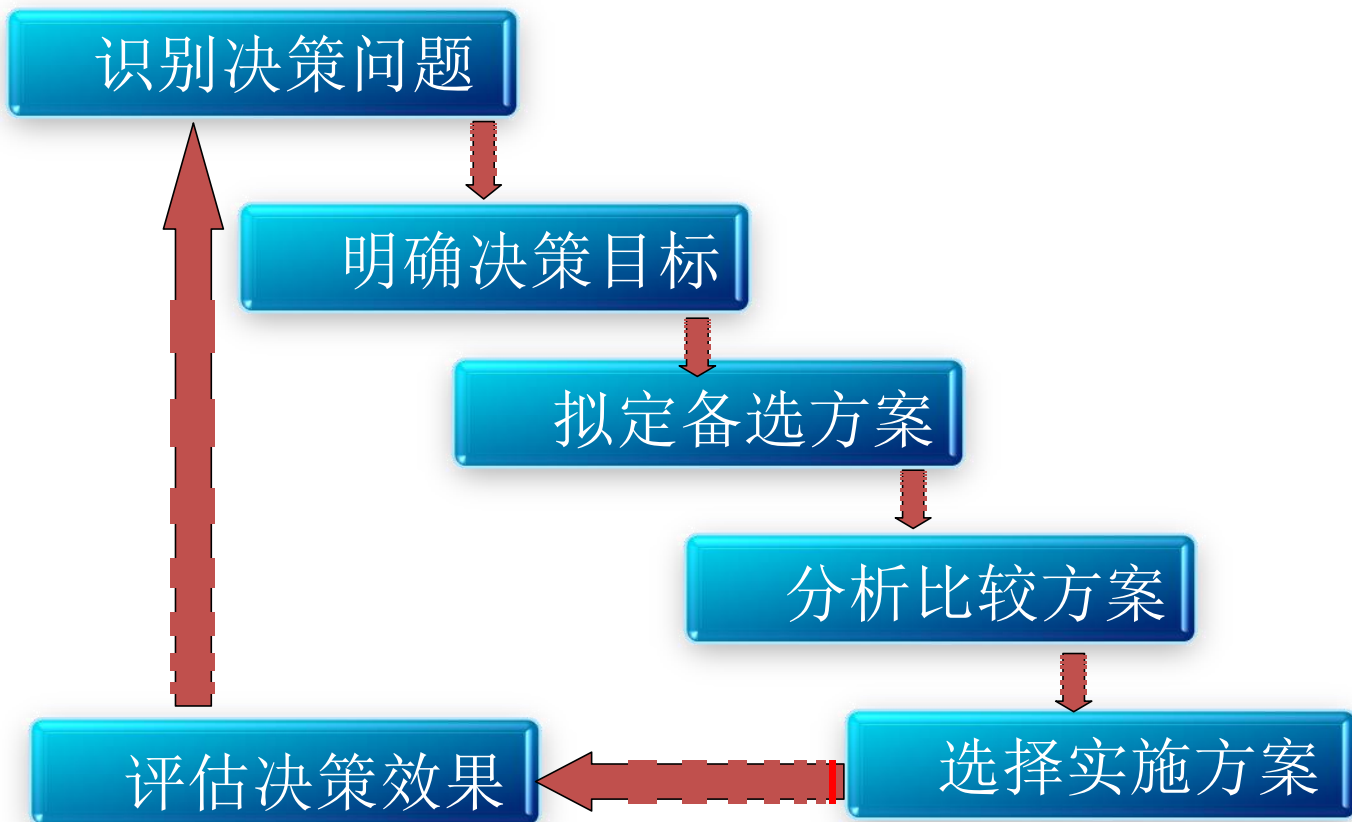
将方案实际的执行效果与管理者当初所设立的目标进行比较，看是否出现偏差  
决策是一个循环往复的过程

## 快乐蜂击败麦当劳

- 挡住西方快餐业巨无霸“麦当劳”的凌厉攻势，同时还把洋快餐企业集团远远抛在后头，**稳坐菲律宾最大快餐连锁企业地位**，令人刮目相看。
- 在菲律宾，“超群”中式快餐店几乎没有同类竞争对手，但它却是快乐蜂集团围剿麦当劳和肯德基等洋快餐的重要武器。在马尼拉街道上，常常可以见到快乐蜂集团汉堡炸鸡快餐厅与超群中式快餐厅一左一右地夹攻麦当劳餐厅。



### 三、决策的基本过程





## 决策的过程

### □ 1. 识别决策问题（识别机会）

- 决策者必须知道哪里需要行动
- 尽力获取精确、可依赖的信息

### □ 2. 明确目标

#### □ 目标体现的是组织想要获得的结果

- 明确所要获得结果的数量和质量

### □ 3. 拟定方案

- 管理者要提出达到目标和解决问题的各种方案
- 从多角度审视问题





## 决策的过程

### □4. 比较方案

- 确定所拟定的各种方案的价值或恰当性，并确定最满意的方案
- 仔细考虑各种方案的预期成本、收益、不确定性和风险

### □5. 实施方案

- 调动各种相关资源，以保证方案的顺利执行
- 有效处理执行过程中遇到的阻力

### □6. 评估效果

- 将方案实际的执行效果与管理者当初所设立的目标进行比较，看是否出现偏差
- 决策是一个循环往复的过程



## 决策过程

诊断问题

明确目标

拟定方案

筛选方案

执行方案

评估效果



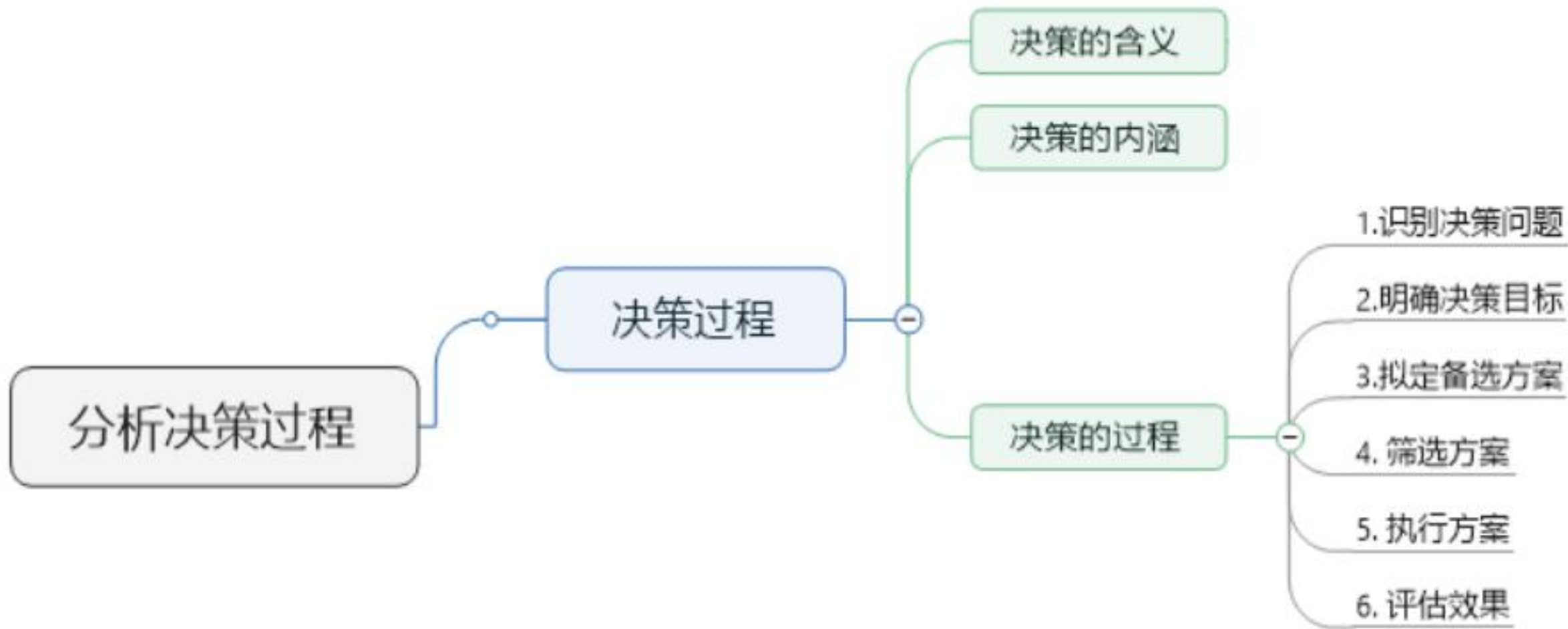
# 内容

01 学习目标

02 内容讲授

03 总结





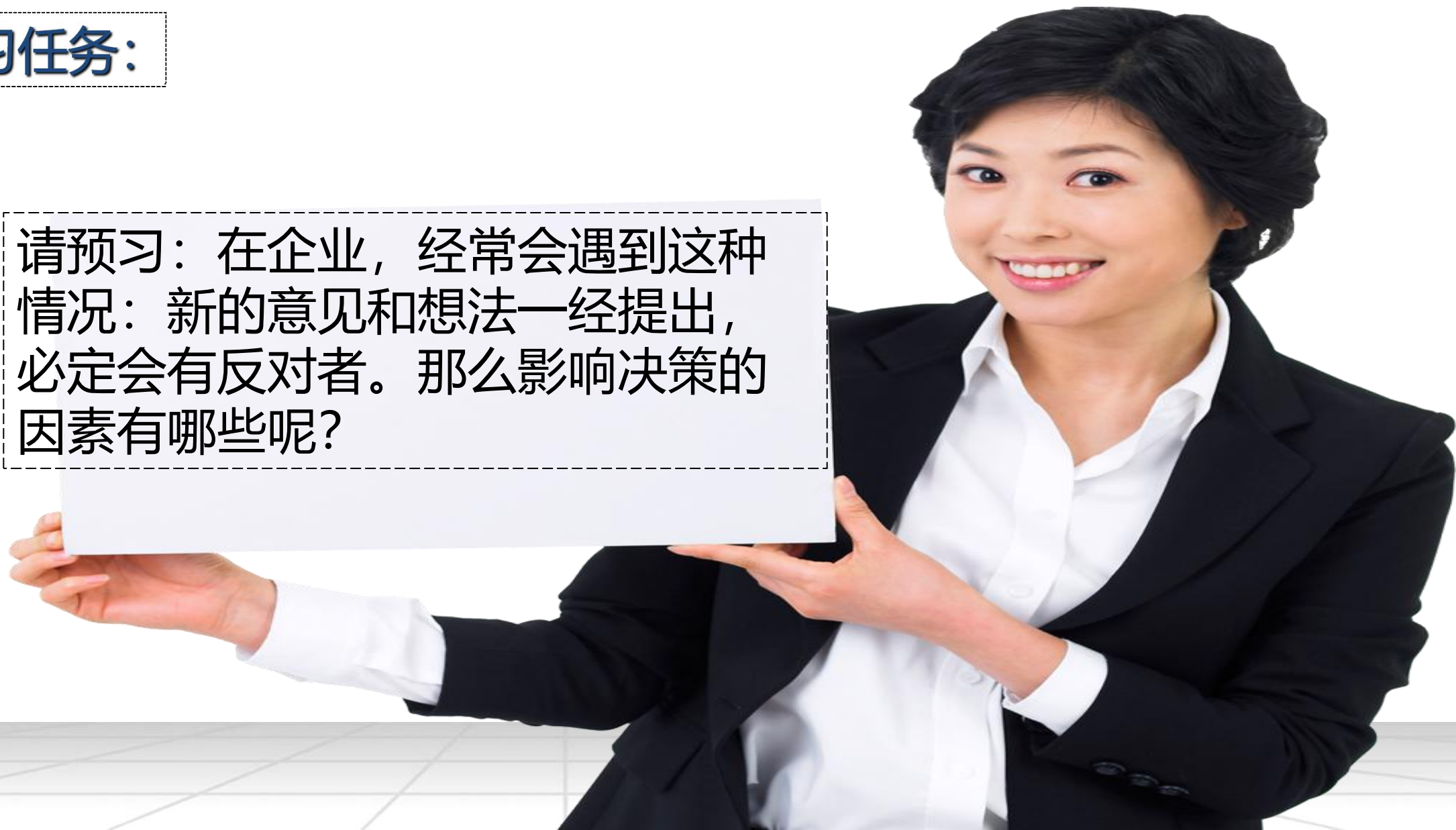
### 拓展任务：

#### 林肯“独断”

美国总统林肯，在他上任后不久，有一次将六个幕僚召集在一起开会。林肯提出了一个重要法案，而幕僚们的看法并不统一，于是七个人便热烈地争论起来。林肯在仔细听取其他六个人的意见后，仍感到自己是正确的。在最后决策的时候，六个幕僚一致反对林肯的意见，但林肯仍固执己见，他说：“虽然只有我一个人赞成但我仍要宣布，这个法案通过了。”

## 预习任务：

请预习：在企业，经常会遇到这种情况：新的意见和想法一经提出，必定会有反对者。那么影响决策的因素有哪些呢？



# 谢谢观看

---

管理学基础

