

教学教案三：分析决策过程—决策的含义及过程

主题名称	分析决策过程—决策的含义及过程		
学情分析	通过前期学习，同学们了解了管理的内涵及管理学的相关理论，对于管理学有了初步的认知。决策是管理职能中非常重要的环节，通过这节课的学习，希望能让同学们对决策的含义及决策的过程有清晰的把握，能够运用决策的步骤来帮助企业和自身解决决策难题。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	1 掌握决策的含义、程序	1 学会运用决策的基本理论和程序对实际问题进行科学决策	培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识
本单元任务	情境描述		任务
	根据快乐蜂的案例，推导出决策的过程		分析决策的程序
教学重点	决策的含义		
教学难点	决策的程序		
思政之光	<p>1. 一带一路政策的提出与落地；</p> <p>2. 疫情下，中国政府作出的“封闭”措施及效果</p> <p>突出体现国家的正确决策和远见，体现社会主义制度优越性。</p>		
教法与学法	教学方法	案例教学法、讲授法	
	学习方法	探究学习，小组讨论	
教学资源	教材讲义	自编教材及讲义	
	课件	见《管理学基础》课程资源库课件文件包	
	案例	1. 犹太人的选择 2. 决策失误 3. 快乐蜂集团的决策分析 详见《管理学基础》课程资源库案例集	
	参考资料	1. 自编教材： 2. 参考教材 王燕云，管理学基础，中国轻工业出版社周三多，《管理学》，高等教育出版社 周三多，《管理学原理与方法》，第六版，清华大学出版社 3. 课程资源库： 中国总经理网 http://www.cnceo.com/ 中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/ 中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com 中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/ 管理学理论研究网 http://www.manage9.com	
教学内容与过程			
环节	教学内容		
复习 (2')	【师生互动活动】 1. 管理理论的演变过程？		

2. 阐述人性假设理论？

【管理名言分享】

西蒙：决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。

【问题导入】

课程知识点定位：



任务
导入
(5')

决策”一词的意思就是做出决定或选择。人生最重要的不是努力，不是奋斗，而是抉择。世界上有多少有才华的失败者，世界上有很多高学历的无业游民——是因为选择错误。

（案例导入 1）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！”

【学生思考】

问题：请谈谈该故事案例对你的启示。

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。

（案例导入 2）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入自行选择：

- 一、一次性吃掉所有的洋葱；
- 二、鞭打一百下；
- 三、交纳罚金。

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

	<p>都尝遍了。</p> <p>【学生思考】</p> <p>问题：请谈谈该故事案例对你的启示。</p> <p>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。</p> <p>管理名言：</p> <p>《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。</p> <p>西蒙：决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。</p>
<p>任务知识讲授 (13')</p>	<p>过渡段：</p> <p>古代有“献妙策者，赏银千两”的说法。一个好的决策能救活一个企业，一个差的决策会损害一个企业，一个坏的决策能够毁掉一个企业。那么什么是决策呢？</p> <p>（一）决策的含义</p> <p>何谓决策？</p> <p>争论很多，众说纷纭</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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。</p> <p>（二）决策的内涵</p> <p>决策的前提：要有明确的目标；</p> <p>决策的条件：要有若干个可行方案可供选择；</p> <p>决策的重点：比较分析备选方案；</p> <p>决策的结果：选择一个满意方案；</p> <p>决策的实质：主观判断过程</p> <p>（三）决策的程序</p> <p>【案例】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，并不断继续在全球各地拓展集团的规模。快乐蜂集团于2004</p>

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。

陈觉中的决策 ——放弃快乐蜂？或如何击败麦当劳？

击败麦当劳

1、环境分析

菲律宾是我家，是我熟悉的市场。我有足够信心击败它。

市场分析菲律宾：一个民族有一个民族的饮食嗜好与口味，世代沿袭。身为菲律宾人，更能了解本国人的饮食口味。菲律宾人的口味偏甜。

美国人把他们的文化和价值观念传到菲律宾，我们可以改说英语，也可以改穿西装，却无法改变饮食口味。快乐蜂集团决定奋力一搏。

【 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%表示喜欢，但是针对 16 岁以上人群，其喜爱率随着年龄增加而逐渐下降。

(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，“卫生和方便”使很多临时顾客趋之若鹜，麦当劳其实不是买产品，而是卖环境和体验。

麦当劳以自己独特的经营方式名列快餐业之前。

【 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，我们要开发出新的产品。注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究“食物、服务、清洁和实惠”。要有一整套规章制度来保证在这四个方面达到尽善尽美。

(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

【 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事物的机构。

面对多种制作口味，快乐蜂准确果断了开发推出了新的产品口味。

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。

【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范、对员工进行三个月的培训，在服务效率、清洁标准等方面有明确的规定。

(2) 每年都花费巨资作广告并进行宣传活动。它在菲律宾人中间倡导传统家庭价值和社会道德观念，鼓励孩子勤劳、关心他人和发挥创造性。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。

【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

6、方案的评价

(1) 成功的宣传使“快乐蜂”的企业形象更加深入人心。许多菲律宾人见到“快乐蜂”店门口的卡通塑像小蜜蜂就扑上去亲热地抱住它，即使是没钱进餐厅的小流浪儿也会做“快乐蜂”教的游戏动作。有些自己从小就喜欢吃“快乐蜂”食品的家长还给孩子起名为“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。

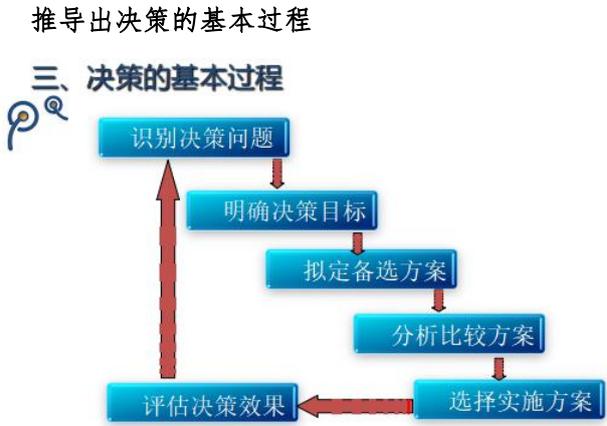
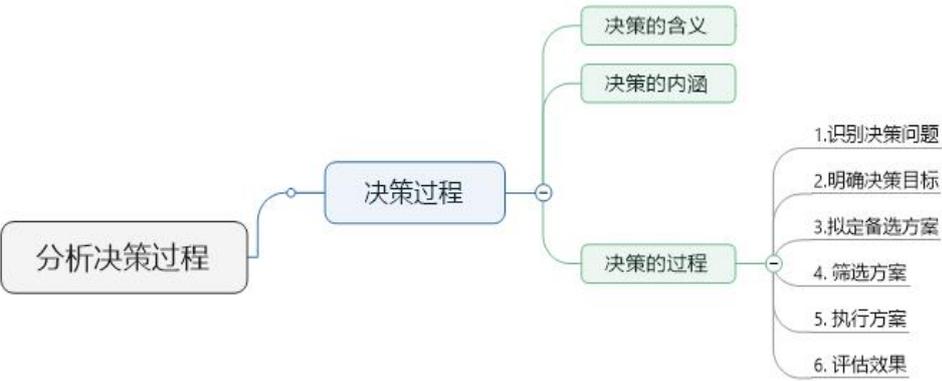
(3) 与洋快餐一样，“快乐蜂”集团的所有品牌快餐都讲究“食物、服务、清洁和实惠”。它有一整套规章制度来保证在这四个方面达到尽善尽美。

【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

结果：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。

	<p>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。</p> <p>推导出决策的基本过程</p> <p>三、决策的基本过程</p> 
<p>总结 (3')</p>	 <p>这节课我们首先了解了不同的人对于决策的理解，总结了决策的含义，分析了决策的内涵，通过案例推导出决策的过程，最后整理出具体的步骤。下节课我们将继续学习影响决策的因素。</p>
<p>预习任务与课后作业 (2')</p>	<p>【实训任务】（课后作业） 小案例：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。” 问题：你怎样看待林肯的决断？</p> <p>【预习任务】 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？</p>
<p>教学评价</p>	<p>这节课我们首先了解了不同的人对于决策的理解，总结了决策的含义，分析了决策的内涵，通过案例推导出决策的过程。希望大家可以通过学习决策的过程，掌握科学决策的步骤，为以后不管是管理决策还是个人生活决策提供决策指导。下节课我们将继续学习影响决策的因素。</p>

