



任务一 分析决策过程

选自：模块三 科学决策之美

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。

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、决策的含义



何谓决策？

争论很多，众说纷纭

一、决策的含义

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

决策的含义

决策主体

决策目的

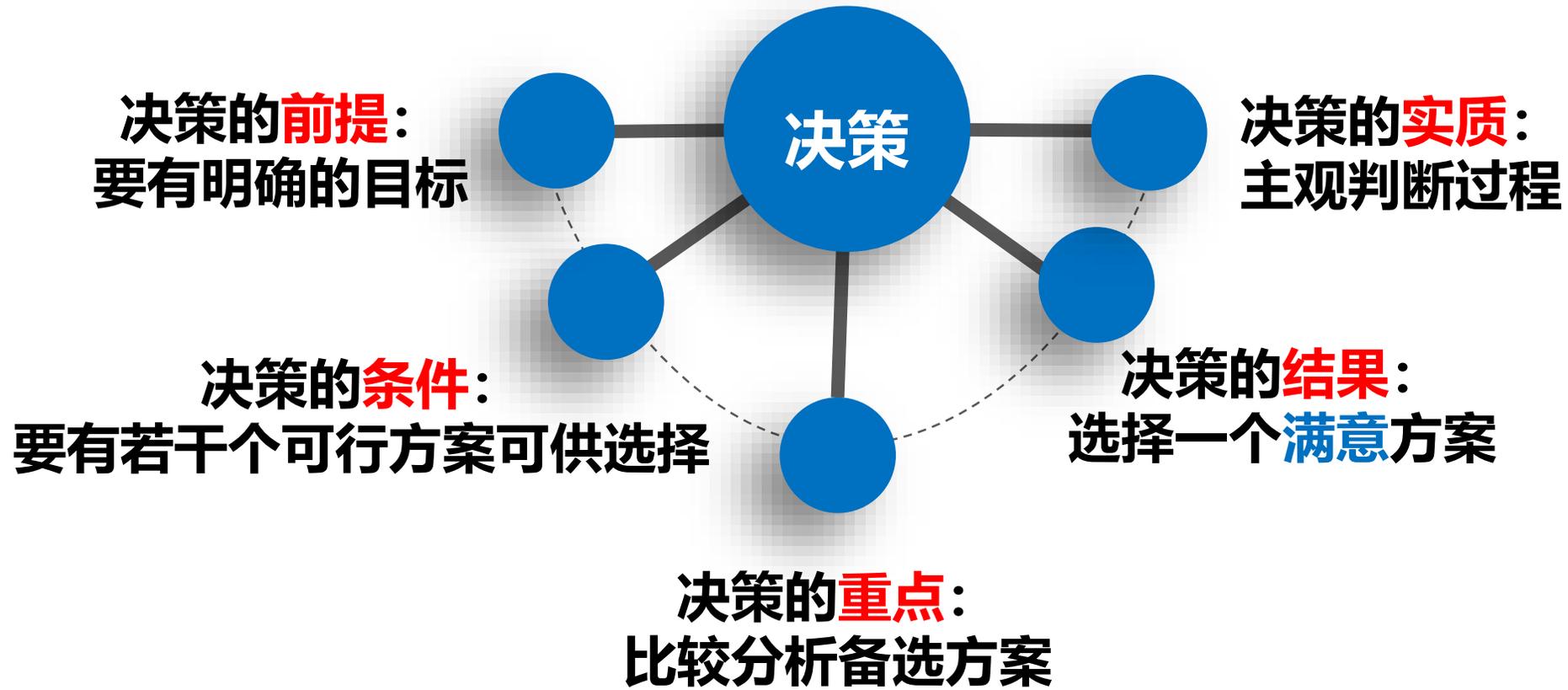
决策期限

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

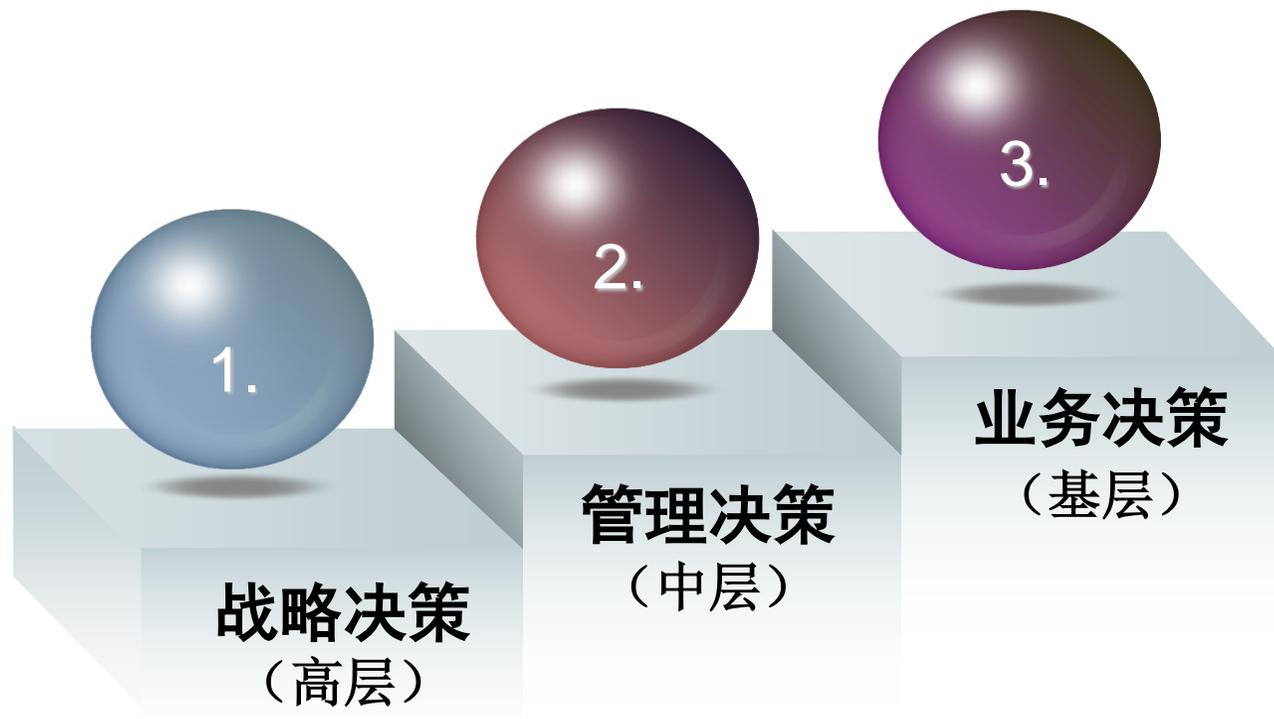
决策本质

决策核心



二、决策的类型

(一) 按决策的重要程度分类(决策活动的层次划分)



二、决策的类型

(二) 按决策的重复程度分类



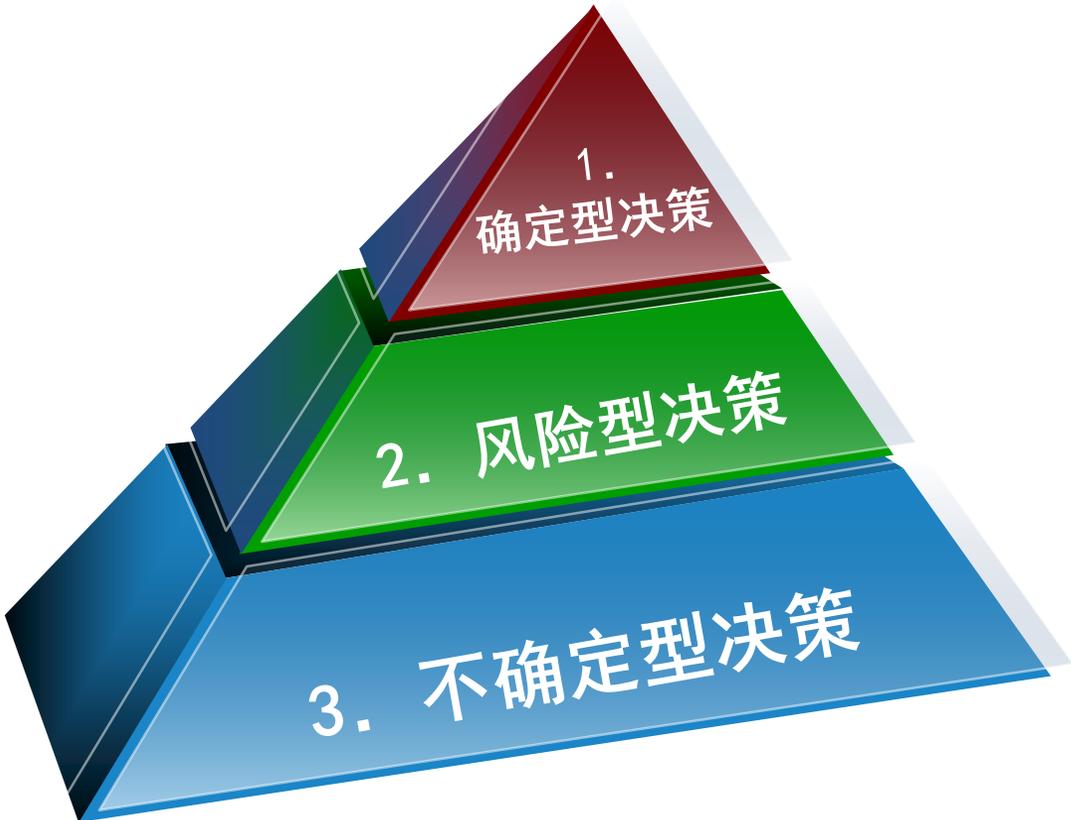
1.
程序性决策
(例行问题,已有处理
经验,基层较为多见)



2.
非程序性决策
(例外问题,无先例
可循,多集中在高层)

二、决策的类型

(三) 按决策的条件分类(决策活动结果的确定性划分)



练一练

属于哪种决策？

例：一个体户买了一台复印机，假设它的固定成本为每年1万元，单位变动成本每复印一张纸（墨粉、电费、纸张、人工费）为0.15元，对外每张复印费为0.30元，那么每年最少复印多少张才能保本？



练一练

属于哪种决策？

- 解：假设为X张，收入=成本，得
- $0.3X=10\ 000+0.15X$
- 或 $(X=10\ 000/(0.30-0.15))$
- 得 $X=66\ 667$ 张。
- 答：一年至少复印66 667张才能保本。

很显然，保本量只能是唯一的，不可能有多个数字——**确定性决策**

确定性决策：事先可以肯定只有唯一一种结果的决策。



练一练

属于哪种决策？



- 例：有一引进的工程项目，某保险公司为此需要决定是否开办一个新的险种，调研发现，如果开办而不出险，则每年可获得收益5万元；但如果开办但出现责任事故，则将给保险公司带来100万元的损失；如果不开办，则不管是否出险，保险公司每年都要付出调研费5千元。根据过去不完全的统计资料，预测不出险的概率为0.96，出险的概率为0.04，在这种情况下，保险公司对工程项目究竟是否承保，如何决策？



- 保险公司可选择的方案有两种——开办新险种和不开办新险种；
- 不管哪种方案，结果都能知道是两种中的一种：出险（出现责任事故）和不出险（不出现责任事故），但究竟出现哪一结果无法事先确定。
- 虽无法确定到底是哪一种结果，**但每一种结果发生的概率是知道的。**（如同抛硬币）
- 属于风险型决策。

风险性决策：对未来情况不完全确定，但是能够确知各种决策后果以及各种后果出现概率的决策。

练一练

属于哪种决策？



- 某百货公司准备购进一批电视机，根据未来需求情况和过去的销售经验，当未来出现高需求时能卖100台，一般需求时能卖50台，低需求时能卖10台，因而提出三种方案，进货100台、50台和10台，但该商场并不知道未来电视机市场需求到底是哪一种情况，也不知道其发生的概率，在这种情况下，如何决策？

不确定性决策： 后果未知、各种状态的发生概率也未知。

二、决策的类型

(四) 按决策的风格分类 (人数分类)



1. 集体决策

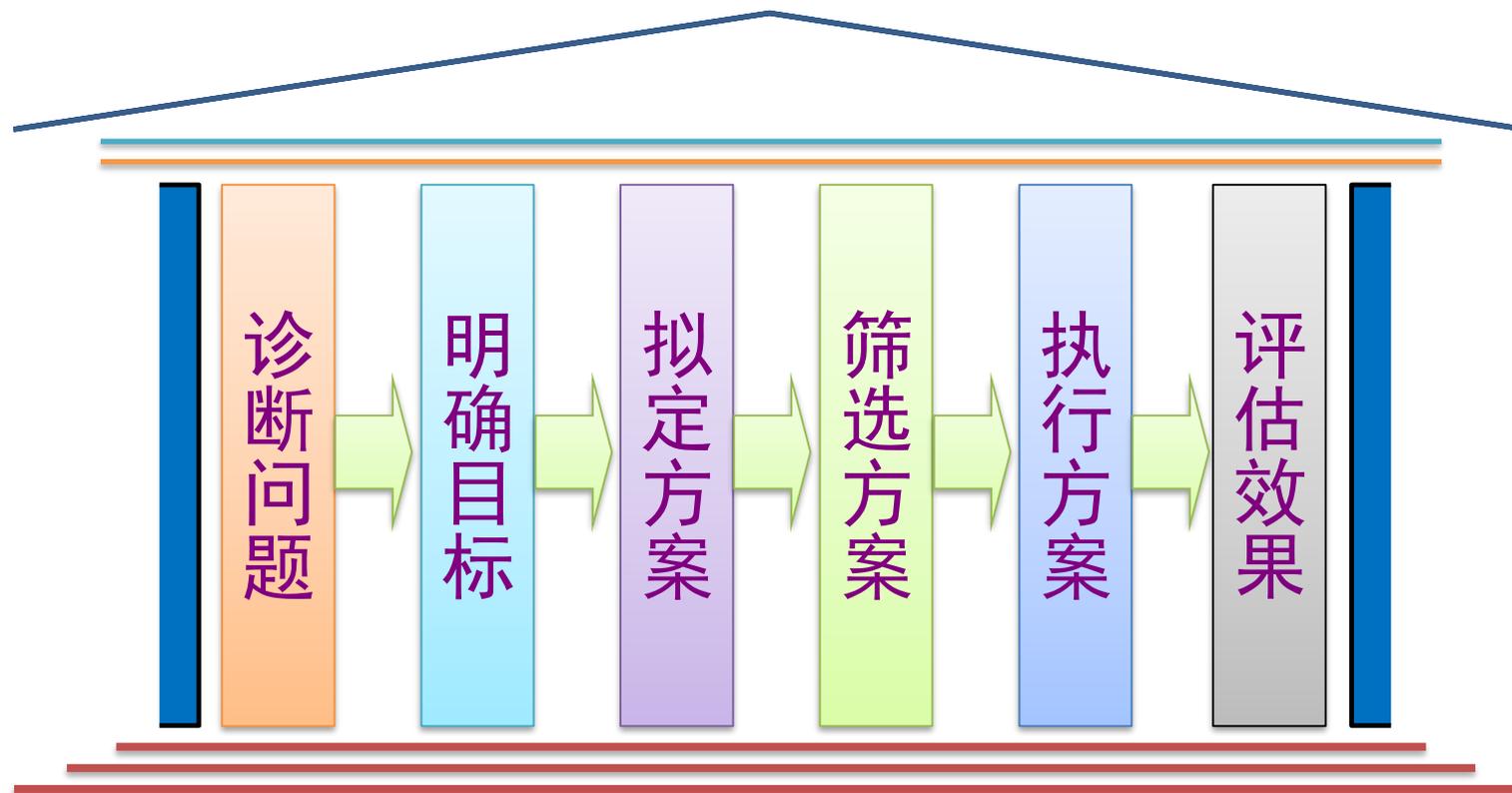
2. 个人决策

三、决策的作用



1. 决策贯穿于管理过程始终
2. 决策正确与否直接关系到组织的生存与发展
3. 决策能力是衡量管理者水平高低的重要标志

四、决策的基本程序



决策的过程

□ 1. 诊断问题

- 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. 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. 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. 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



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. 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

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。

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。

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

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**

4、方案比较和选择

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

- 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。

5、方案的实施

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

- (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**。

6、方案的评价

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

(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。

快乐蜂击败麦当劳

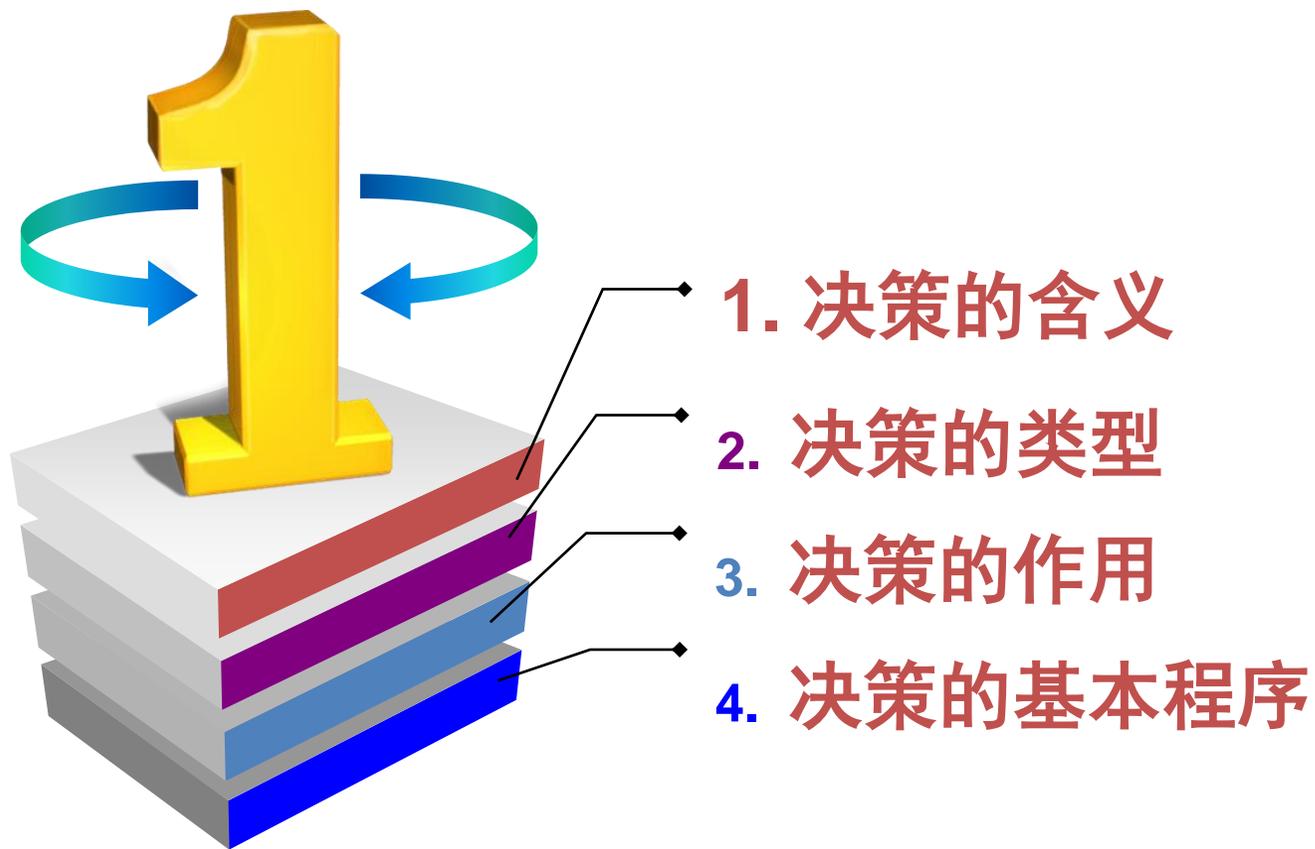
- 挡住西方快餐业巨无霸“麦当劳”的凌厉攻势，同时还把洋快餐企业集团远远抛在后头，稳坐菲律宾最大快餐连锁企业地位，令人刮目相看。
- 在菲律宾，“超群”中式快餐店几乎没有同类竞争对手，但它却是快乐蜂集团围剿麦当劳和肯德基等洋快餐的重要武器。在马尼拉街道上，常常可以见到快乐蜂集团汉堡炸鸡快餐厅与超群中式快餐厅一左一右地夹攻麦当劳餐厅。



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。”



谢谢观看

