

第三章

管理决策

我们应该把行动纳入决策之中,否则就是纸上谈兵。

——德鲁克



教学目标

学完本章后,你应该能够:

- (1) 了解信息的概念及信息系统、管理决策的类型和特点;
- (2) 理解管理决策的理论;
- (3) 掌握管理决策的类型;
- (4) 掌握管理决策的理论与方法。



技能目标

如何分析决策的类型与特点、如何分析决策过程中的影响因素、如何采用合理的决策方法。



案例导入

案例一

1960年,爱奥库卡升为美国福特公司副总裁兼总经理,他观察到60年代一股以青年人为代表的社会革新力量正式形成,它将对美国社会、经济产生难以估量的影响。爱奥库卡认为,设计新车型时,应该把青年人的需求放在第一位。在他精心组织下,经过多次改进,1962年年底这种新车最后定型。它看起来像一部运动车,“鼻子”长、尾部短,满足了青年人喜欢运动和刺激的心理。更重要的是,这种车的售价相当便宜,只要2500美元左右,一般青年人都能买得起。最后这种车还取了一个令青年人产生遐想的名字——“野马”。1964年4月纽约世界博览会期间,“野马”正式在市场上露面。在此之前,福特公司为此大造了一番舆论,掀起一股“野马”热。在第一年的销售活动中,顾客买走了41.9万辆“野马”,创下全美汽车制造业的最高纪录。“野马”的问世和巨大成功显示了爱奥库卡杰出的经营决策才能。从此,他扬名美国企业界,并荣任福特汽车公司总裁。

资料来源:五个企业经营决策案例给我们的启示[J]. 国家行政学院学报,2010(5):25-28.



此例说明,决策成功,可以扩大销售额、降低成本、提高利润,进而占领市场。

案例二

战后初期,日本尼西奇公司仅有三十余名职工,生产雨衣、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品,订货不足,经营不稳,企业有朝不保夕之感。公司董事长多川博从人口普查中得知,日本每年大约出生 250 万婴儿,如果每个婴儿用 2 条尿布,一年就需要 500 万条,这是一个相当可观的市场。多川博决心放弃尿布以外的产品,把尼西奇公司变成生产尿布的专业公司,集中力量,创立名牌,成为“尿布大王”。其资本仅 1 亿日元,年销售额却高达 70 亿日元。

资料来源:五个企业经营决策案例给我们的启示[J]. 国家行政学院学报,2010(5):25-28.

经营决策成功,还可以使企业避免倒闭的危险,转败为胜。如果企业长期只靠一种产品打天下,潜藏停产倒闭的危险。因为市场是多变的,人们的需要也是多变的,这就要求企业家经常为了适应市场的需要而决策新产品的开发。这种决策一旦成功,会使处于“山穷水尽”的企业“柳暗花明”。

第一节 决策概述

决策一词的意思是为到达一定目标,采用一定的科学方法和手段,从两个以上的方案中选择一个满意方案的分析判断过程。管理就是决策,是指通过分析、比较,在若干种可供选择的方案中选定最优方案的过程。决策是计划的核心或灵魂,它对管理具有决定意义。现代管理者,只有善于在预测的基础上进行科学的决策,才能达到各自的管理目标。

一、决策的概念

“决策”一词的英语为 Decision Making,意思是作出决定或选择。时至今日,对决策概念的界定不下上百种,但未形成统一的看法。归纳诸多界定,基本有以下三种理解。

(1) 把决策看作是一个包括提出问题、确立目标、设计和选择方案的过程,这是广义的理解。

(2) 把决策看作是从几种备选的行动方案中作出最终抉择,是决策者的拍板定案,这是狭义的理解。

(3) 认为决策是对不确定条件下发生的偶发事件所作的处理决定。这类事件既无先例,又没有可遵循的规律,作出选择要冒一定的风险。也就是说,只有冒一定的风险的选择才是决策,这是对决策概念最狭义的理解。

以上对决策概念的解释是从不同的角度作出的,要科学地理解决策概念,有必要考察决策专家赫伯特·西蒙在决策理论中对决策内涵的看法。

一般理解,决策就是作出决定,即对需要解决的问题作出决定。按汉语习惯,“决策”一词被理解为“决定政策”,主要是对国家大政方针作出决定。但事实上,决策不仅指高层领导作出决定,也包括人们对日常问题作出决定。如某企业要开发一个新产品或引进

一条生产线,某人选购一种商品或选择一种职业,都带有决策的性质。可见,决策活动与人类活动密切相关。

正确理解决策的概念,应把握以下几个要点。

1. 决策要有明确的目标

决策是为了解决某一问题,或是为了达到一定目标。确定目标是决策过程第一步。决策所要解决的问题必须十分明确,所要达到的目标必须十分具体。没有明确的目标,决策将是盲目的。

2. 决策要有两个以上备选方案

决策实质上是选择行动方案的过程。如果只有一个备选方案,就不存在决策。因而,至少要有两个或两个以上方案,才能进行比较,最后选择一个满意方案作为行动方案。

3. 选择后的行动方案必须付诸实施

将选择的方案束之高阁,不付诸实施,决策等于没有决策。决策不仅是一个认识过程,也是一个行动过程。

决策是人类社会自古就有的活动,决策科学化是在 20 世纪初开始形成的。第二次世界大战以后,决策研究在吸收行为科学、系统理论、运筹学、计算机科学等实践和研究成果的基础上,结合决策实践,到 20 世纪 60 年代形成了一门专门研究和探索人们作出正确决策规律的科学——决策学。决策学研究决策的范畴、概念、结构、决策原则、决策程序、决策方法、决策组织等,并探索这些理论与方法的应用规律。随着决策理论与方法研究的深入与发展,决策渗透到社会经济、生活各个领域,尤其是应用在企业经营活动中,出现了经营管理决策。

二、决策的原则

管理者在决策时离不开信息。信息的数量和质量直接影响决策水平。这要求管理者在决策之前以及决策过程中尽可能通过多种渠道收集信息,作为决策的依据。但这并不是说管理者要不计成本地收集各方面的信息。管理者在决定收集什么样的信息、收集多少信息以及从何处收集信息等问题时,要进行成本—收益分析。只有在收集的信息带来的收益(因决策水平提高而给组织带来的利益)超过因此而付出的成本时,才应该收集信息。

决策的基本原则如下。

(一) 差距、紧迫和力及原则(在确定决策目标时运用)

(1) 差距即现实与需要之间的差距问题。

(2) 紧迫即决策目标不但是需要解决的差距性问题,并且具有紧迫性,是影响工作的主要矛盾。

(3) 力及即解决是力所能及的,主客观条件允许的,有解决的可实现性。

(二) 瞄准和差异原则(准备备选方案时运用)

(1) 瞄准即方案必须瞄准决策目标。



(2) 差异即备选方案所采取的路线、途径和实施必须是互不相同的。

(三) “两最”、预后和时机原则(方案选优时运用)

(1) “两最”即利益最大,弊失最小和可靠性最大,风险最小。

(2) 预后即有应变性的预防措施,对可能出现的威胁的预测和对策。

(3) 时机即决策应该在信息充分或根据充足的时机作出。

(四) 跟踪和反馈原则(在决策实施过程中运用)

(1) 跟踪即决策实施后要随时检验查证。

(2) 反馈即决策与客观情况一旦有不适应,要及时采取措施,进行必要的修改和调整。

(五) 外脑和经济原则(在决策的全过程必须运用)

(1) 外脑即在决策过程中必须重视利用参谋、顾问、智囊团等。发挥集体智慧,防止个人专断,把决策建立在科学的基础上。

(2) 经济即决策全过程要求节约人、财、物力。

三、决策的理论

(一) 古典决策理论

古典决策理论又称规范决策理论,是基于“经济人”假设提出来的,主要盛行于 20 世纪 50 年代之前。古典决策理论认为,应该从经济的角度看待决策问题,即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。

古典决策理论的主要内容:

(1) 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报;

(2) 决策者要充分了解有关备选方案的情况;

(3) 决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系;

(4) 决策者进行决策的目的始终都在于使本组织获取最大的经济利益。

古典决策理论假设,作为决策者的管理者是完全理性的,决策环境条件的稳定与否是可以被改变的,在决策者充分了解有关信息情报的情况下,是完全可以作出完成组织目标的最佳决策的。古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用,这种理论不一定能指导实际决策活动,从而逐渐被更为全面的行为决策理论代替。

(二) 行为决策理论

行为决策理论的发展始于 20 世纪 50 年代。对古典决策理论的“经济人”假设发难的第一人是赫伯特·西蒙。他在《管理行为》一书中指出,理性的和经济的标准都无法确切地说明管理的决策过程,进而提出“有限理性”标准和“满意度”原则。其他学者对决策者行为做了进一步研究。他们在研究中也发现,影响决策者进行决策的不仅有经济因素,还有其个人的行为表现,如态度、情感、经验和动机等。

行为决策理论的主要内容如下。

(1) 人的理性介于完全理性和非理性之间,即人是有限理性的,这是因为在高度不确



定和极其复杂的现实决策环境中,人的知识、想象力和计算力是有限的。

(2) 决策者在识别和发现问题中容易受知觉上偏差的影响,而在对未来的状况作出判断时,直觉的运用往往多于逻辑分析方法的运用。所谓知觉上的偏差,是指由于认知能力的有限,决策者仅把问题的部分信息当作认知对象。

(3) 由于受决策时间和可利用资源的限制,决策者即使充分了解和掌握有关决策环境的信息情报,也只能做到尽量了解各种备选方案的情况,而不可能做到全部了解,决策者选择的理性是相对的。

(4) 在风险型决策中,与经济利益的考虑相比,决策者对待风险的态度起着更为重要的作用。决策者往往厌恶风险,倾向于接受风险较小的方案,尽管风险较大的方案可能带来较为可观的收益。

(5) 决策者在决策中往往只求满意的结果,而不愿费力寻求最佳方案。导致这一现象的原因有多种:①决策者不注意发挥自己和别人继续进行研究的积极性,只满足于在现有的可行方案中进行选择;②决策者本身缺乏有关能力,在有些情况下,决策者出于个人某些因素的考虑而作出自己的选择;③评估所有的方案并选择其中的最佳方案,需要花费大量的时间和金钱,这可能得不偿失。

行为决策理论抨击了把决策视为定量方法和固定步骤的片面性,主张把决策视为一种文化现象。例如,威廉·大内(William Ouchi)在其对美日两国企业在决策方面的差异进行比较研究时发现,东西方文化差异是导致这种决策差异的一个不容忽视的原因,从而开创了决策的跨文化比较研究。

除西蒙的“有限理性”模式,林德布洛姆的“渐进决策”模式也对“完全理性”模式提出了挑战。林德布洛姆认为决策过程应是一个渐进过程,而不应大起大落(当然,这种渐进过程积累到一定程度也会形成一次变革),否则会危及组织内的稳定,给组织带来结构、心理倾向和习惯等的震荡和资金困难,也使决策者不可能了解和思考全部方案并弄清每种方案的结果(这是由于时间的紧迫和资源的匮乏造成的)。因此,“按部就班、修修补补的渐进主义决策者或安于现状的人,似乎不是一位‘叱咤风云’的英雄人物,而实际上是能够清醒地认识到自己是在与无边无际的宇宙进行搏斗的足智多谋的解决问题的决策者”。这说明,决策不能只遵守一种固定的程序,应根据组织内外环境的变化进行适时的调整和补充。

(三) 当代决策理论

继古典决策理论和行为决策理论之后,决策理论有了进一步的发展,即产生了当代决策理论。当代决策理论的核心内容是决策贯穿于整个管理过程,决策程序就是整个管理过程。

组织是由作为决策者的个人及其下属、同事组成的系统。整个决策过程从研究组织的内外环境开始,继而确定组织目标、设计可达到该目标的各种可行方案、比较和评估这些方案进而进行方案选择(即作出择优决策),最后实施决策方案,并进行追踪检查和控制,以确保预定目标的实现。这种决策理论对决策的过程、决策的原则、程序化决策和非程序化决策、组织机构的建立、同决策过程的联系等作了精辟的论述。

对当今的决策者,在决策过程中应广泛采用现代化的手段和规范化的程序,并以系