



管理学

李晓园博士 主讲

第四章 决策

第一节 决策的概念及过程

一、决策的定义

为了实现某一目标而从若干个可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。

特点：

目的性—为了达到一定目标

未来性—现在决定未来的行动

择优性—在多种方案中选优

责任性—决策工作与抉择行动的责任

二、决策的类型

按决策性质分

战略决策

管理决策

业务决策

按决策
条件分

确定型决策

风险型决策

不确定型决策

按决策重复程度分

常规决策

非常规决策

案例一 迪斯尼在法国

1992年之前，沃尔特·迪斯尼公司的主题公园业务始终是成功的。第一个迪斯尼乐园是1955年在加利福尼亚州阿纳海姆创立的。其主题歌《毕竟是一个小世界》倡导“一个理想化的美国梦境，加上些许温馨的异国文化的点缀，这一切都是为了促进人们产生一种能共同生活在一个幸福家庭中的欣慰的感受。有黑暗的隧道和坐骑冲撞，对儿童虽有一点惊吓，但并不是现实世界的恐怖，迪斯尼中的人物是家喻户晓的卡通和喜剧书中的角色，他们近在咫尺，引导游客购买米老鼠手表和小美人鱼纪念品”。阿纳海姆游乐园立即获得成功。



The Theme Park opens

20世纪70年代，佛罗里达迪斯尼乐园的建立再次取得成功。1983年，日本东京迪斯尼乐园的成功开放，使迪斯尼经理们在1986年把注意力转向法国，更确切地说是被自我标榜为欧洲高尚文化和风格之都的巴黎。许多人问：“为什么选择法国”？当迪斯尼第一次说出要建造另一个国际主题公园时，全世界有200多个地方要求建造迪斯尼，而最终选择了巴黎，是因为人口统计和补贴的缘故。大约有1700万欧洲人住在离巴黎不到2小时车程的范围内，另外有3.1亿人可以在2小时内飞到巴黎，当然，法国政府非常热心，向迪斯尼公司提供10亿多美元的各种不同优惠措施，期望该项目能创造3万个就业机会。

01 在美成功,但是在法
0, 2006-10-19

从一开始，迪斯尼在文化上的失态为这个定下了调子，1986年末迪斯尼与法国政府进行深入的谈判。由乔·夏皮罗（Joe Shapiro）领队的迪斯尼谈判小组简直忍无可忍，谈判耗时比预期要长得多。法国谈判组负责人让-勒内·贝尔纳（Jean-Rene Bernard）说，当夏皮罗先生耐心耗尽，冲到房门前，以在法国人眼中很失礼的姿势开始反复踢门，喊到“给我打开！”时，他感到非常惊讶。

在法国的知识分子中也有一些人攻击迪斯尼梦幻世界的翻版是对法国文化的威胁，一位著名的知识分子称之为“一个文化上的切尔诺贝利”（切尔诺贝利为前苏联的一个城市，在1986年4月26日发生核泄漏事件，后果严重——译者注）。文化部长宣布他将抵制迪斯尼的开放，声称这是美国陈腐思想和消费者社会的一个不受欢迎的象征。迪斯尼平静地推进着项目，并按计划于1992年夏天开放了这座耗资50亿美元的游乐园。



02

谈判耗时,法国人高傲,只说法语,法国文化人对文化不同,文化部长也要抵制,法国农民堵路,原因是法关系,农业不利于,规定不允许销售酒类饮料,欧洲休假就是休假如到海边,不会像美国人在酒店连吃带玩住,基本上一天就走了,本来周末多安排员工,但是法不是这样,还有法人不吃早餐,设计小,谁知等很久,同时工作模式与美一样,结果人走了.后来改了就好多了,这个例子说明在本土成功,在国外要思考选址\如香港满了又在上海,

0, 2006-10-19

在欧洲迪斯尼乐园开放后不久，法国农民就驾驶着拖拉机到入口处堵住了大门，这种全球电视转播的抗议目标不是针对迪斯尼，而是针对美国政府，美国政府一直要求法国政府削减农业补贴。不过，它仍然把世界注意力集中在没有爱情的迪斯尼与巴黎的婚姻上。后来又出现了一些营运上的错误。迪斯尼的服务方针包括不准在乐园内出售酒类，这引起了法国人的一阵惊讶，因为在法国，午饭时来一杯酒是必不可少的。迪斯尼认为周一是游客较少的一天，而周五是游客较多的一天，并按此配置职工，而事实上刚好相反。另一个出乎意料的不愉快是饭馆早餐引起的，“我们被告知‘欧洲人不用早餐’，所以公司缩小了餐厅的规模，”一位迪斯尼经理回忆道。“猜猜发生了什么？早饭时间人人到场，我们原打算在一些可容纳350个座位的餐厅中提供供2500份早餐，结果排起了可怕的长队。而且，他们不像我们所设想的那样要典型的法国早餐羊角面包和咖啡，而是要熏肉和鸡蛋。”

午餐成了另一个问题，“每个人都想在在12:30吃午餐，餐厅挤得厉害，我们的员工只能陪着笑脸打招呼，请他们作一些‘行为调整’，告诉人们在上午11:00或下午2:00都能来吃饭。”

主要问题还是职员问题。迪斯尼想利用与美国和日本一样的团队工作模式，这在法国遇到了麻烦。在欧洲迪斯尼开放的前9个星期，约1000名雇员（占总数的10%）先后离开了。一名前雇员是附近医学院的学生，他签约周末来工作，经过2天的“洗脑”（他这样称呼迪斯尼的培训）后，他与主管因午餐时间问题争吵后离开。另一名雇员指出，“我想他们不知道欧洲人喜欢什么？我们提出问题，但思考方式不一样。”

然而，一个最大的问题是欧洲人在乐园的逗留时间不如迪斯尼期望得那么长，虽然迪斯尼成功地如预期的那样一年接待900万游客，但游客逗留时间只有一两天，很少有人如迪斯尼所期望的那样逗留四五天，似乎大多数欧洲人认为主题公园是一天活动的场所，一个主题公园不应该被看成一个长假日的目的地，这对迪斯尼震动很大。公司投资几十亿美元建造了豪华的

旅馆和公园，而旅馆大多数时间是半空的，更糟的是游客中法国人并没有预期得那么多，1994年只有40%的游客是法国人，令经理们感到奇怪的是许多游客都是住在欧洲的美国人和在欧洲度假的日本人。结果，到1994年末，欧洲迪斯尼乐园累计亏损20亿美元。

为此，欧洲迪斯尼乐园改变了它的策略，第一，公司改名为迪斯尼巴黎乐园，企图强化公园标志上的象征意义。第二，食品及提供方式有所改变，引用一位经理的话，“开始我们餐馆提供法国式食品服务，但我们发现顾客要求像美国乐园一样的自助服务。类似地，商店物品最初是法国市场的风格，但后来进行了改变，赋予它一种更鲜明的迪斯尼形象。”第三，一天门票和旅馆房间的价格削减1/3，结果，游客从1994年的880万人上升到1996年的1170万人。

讨论：



- ▶ 迪斯尼对法国消费者的兴趣和偏好的假设是什么？哪些假设是对的？哪些是错的？
- ▶ 迪斯尼怎样才能在法国有一个更为良好的开端？采取什么步骤可使欧洲迪斯尼的午餐供应减少错误？
- ▶ 法国是否欧洲迪斯尼选址的 最佳选择？
- ▶ 你认为迪斯尼在香港大屿山竹篙湾选址是否最佳选择？为什么？

三、决策的过程

发现
分析问题

确定
目标

搜集
信息

确定
决策
标准

拟定
方案

评价
反馈

组织
实施

确定
方案

方案
评估

四、决策的作用

- 1、决策贯穿于管理过程的始终
- 2、决策正确与否直接关系到组织的生存与发展
- 3、决策是各级管理者的主要职责

个人决策与群体决策

1. 影响群体决策的因素

- ▶ 心理定势
- ▶ 自尊、自信与观点表达
- ▶ 合理化动机
- ▶ 从众行为
- ▶ 权威效应与小团体意识
- ▶ 风险转移与责任扩散

2. 如何实现有效的群体决策

- ▶ 科学准备
- ▶ 方案的提出
- ▶ 方案的评价与完善

第二节 决策的普遍性和有限理性原则

一、决策的原则

情况明了原则

系统思考原则

科学可行原则

民主集中制原则

管理决策的例子

计划:

什么是组织的长远目标?
采取什么策略实现组织目标?
组织的短期目标应该是什么?
组织资源如何配置?

组织:

需要招聘多少人员?
工作如何分配?
权力如何分配?
采用何种组织形式?

领导:

如何对待积极性不高的员工?
在一定的环境中采用何种领导方式为好?
如何解决所出现的纷争?
如何贯彻某项新措施?

控制:

组织中哪些活动需要控制?
如何控制这些活动?
偏差多大才采取纠偏措施?
出现重大失误时怎么办?

第三节 决策的方法和技巧

一、决策的方法

决策树法---风险决策中应用最广、效果最显著

博弈法--博弈论又叫对策论，分析的是两个或两个以上的比赛者或参与者选择能够共同影响每一参加者的行动或战略的方式

矩阵汇总法—给各种因素以权数，通盘考虑

优选理论---研究人们对风险的态度，分析人们愿意或避免承担风险情况下的各种可能性

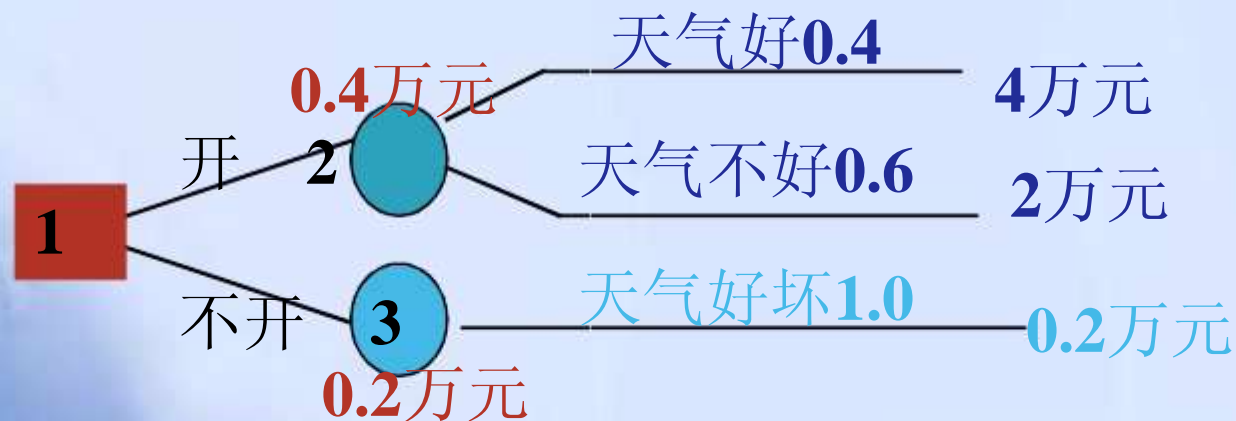
决策树法

绘制决策树

计算期望损益值

剪枝决策

某公司下月开工方案：如果开工后天气好可以按期获利4万元，如果开工天气不好，则损失2万元，如果不开工，不论天气好坏都要支出费用0.2万元，下个月天气好的概率是0.4，不好的概率是0.6。



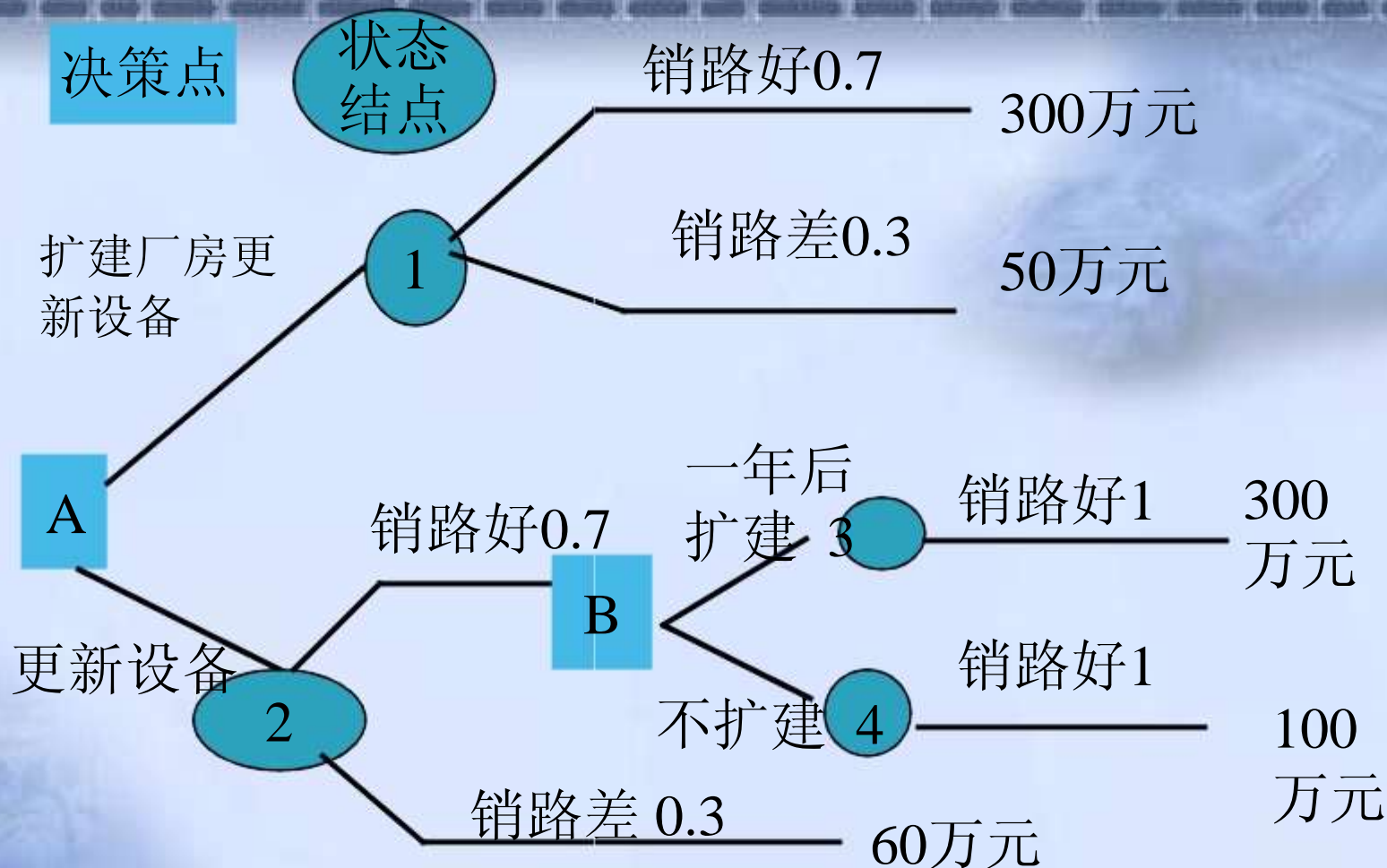
方案1: (开工) $4*0.4+(2)*0.6=0.4$ 万元

方案2: 不开工 $(0.2)*1=0.2$ 万元

预计：今后几年市场对某公司产品的需求会扩展
 (0.7) 销售量减少的可能 (0.3)

案例二

| 方案 | 投资 万元 | 获利(万元) | | 服务 年限 |
|--------------------------|----------|--------|------|----------|
| | | 需求量大 | 需求量小 | |
| 扩建厂房更新设备 | 700 | 300 | 亏损50 | 5 |
| 更新设备 | 400 | 100 | 60 | 5 |
| 先更新设备，发现需求量大于一年后扩建厂房增加设备 | 800 | 300 | | 4 |



结点1: $(300 \times 0.7 \times 5 + (50) \times 0.3 \times 5) / 700 = 275$ (万元)

结点3: $300 \times 1.0 \times 4 = 800$ (万元) 结点4: $100 \times 1.0 \times 4 = 400$

结点2: $(60 \times 0.3 \times 5 + 800 \times 0.7 + 100 \times 0.7 \times 1) / 400 = 320$ (万元)

四种产品的预计利润与市场占有率

| 项目 \ 产品 | A | B | C | D |
|---------|-----|-----|-----|-----|
| 利润 (万元) | 200 | 250 | 100 | 180 |
| 市场占有率 | 9% | 7% | 5% | 15% |

四种产品的矩阵汇总表

| 项目 \ 产品 | 利润指数 | 利润指数加权重值 | 市场占有率指数 | 市场占有率指数加权重值 | 总分 |
|---------|------|----------|---------|-------------|----|
| A | 80 | 48 | 60 | 24 | 72 |
| B | 100 | 60 | 47 | 19 | 79 |
| C | 40 | 24 | 33 | 13 | 37 |
| D | 72 | 43 | 100 | 40 | 83 |

案例三

优选理论

方案A:预期利润为1000万元,成功率为0.2,不成功则损失100万元;

方案B:预期利润为100万元,,成功概率为0.9,若不成功的话,既无收益也无损失.

按决策树:A: $1000*0.2+(-100)*0.8=120$ 万元

B: $100*0.9=90$ 万元

因此优选理论就是研究人们对风险的态度

博弈法

囚徒困境：

在西方国家，一次严重的纵火案发生后，警察在现场抓到两个犯罪嫌疑人。事实上正是他们为了报复而一起放火烧了这个仓库，但是警方没有掌握足够的证据。于是，警方把他们隔离囚禁起来，要求坦白交代。如果他们都承认纵火，每人将入狱三年；如果他们都不坦白，由于证据不充分，他们每人将只入狱一年；如果一个抵赖而另一个坦白并且愿意作证，那么抵赖者将入狱五年，而坦白者将宽大释放。

| | | | |
|----|----|---------|---------|
| 结果 | | 乙 | |
| | | 坦白 | 抵赖 |
| 甲 | 坦白 | 3年 / 3年 | 5年 / 0年 |
| | 抵赖 | 0年 / 5年 | 1年 / 1年 |

二、决策的技巧

1.克服决策过程中的心理障碍

(1) 优柔寡断。

(2) 急于求成。

2.学会处理错误的决策

(1) 承认

(2) 检查。

(3) 调整。

(4) 改正

3.明智地把握决策时机

4.准确地收集信息

- (1) 不要轻信别有用心或与该决策有根本利害关系的人提供的信息；
- (2) 要注意平均水平与实际情况的差异；
- (3) 不要轻易放弃相互矛盾或截然相反的意见；
- (4) 对专家意见要避免盲从；
- (5) 要注意信息的时间性和获取信息的代价；

案例分析四

一般轮船触礁即将沉没，船上六人准备马上逃到礁石上，此时船上有如下东西：

罗盘1个 航海图1张 淡水2公斤 巧克力2斤
压缩饼干1箱 细缆绳1根 雨布1块 蚊帐1顶 驱鲨
剂1瓶 收音机1台 柴油11桶 剃须镜1面 救生圈1打
钓鱼工具1套 刀1把

轮船出事地点离最近的海岸有3000海里，此时船上6人除身上衣服、打火机之类东西外，须把上述最需要的东西抢到礁石上。



问题：

1. 请你把上述物品按其重要性进行排序（也可分成若干小组讨论）。
2. 通过排序决策，你领悟了哪些决策理论？