

在职攻人员攻读硕士学位管理学听课笔记二 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_9C_A8_E8_81_8C_E6_94_BB_E4_c72_109768.htm 第二章 决策决策是管理的核心。极力倡导管理决策研究的是赫伯特西蒙。第一节 决策概述

一、决策的含义和特征

1、含义：所谓决策，从广义上讲，就是作出决定，即人们为实现一定的目标所作的行为设计及其抉择。从狭义上讲，决策是指社会组织在管理活动中所作的决定，是社会组织为实现一定的目标或解决面临的问题制定行动方案并加以优化选择的过程。伊斯顿和拉斯维尔将决策概念带到互动、正式和非正式关系的层面上；西蒙从理性、非理性的心理层面考察决策；林德布罗姆又加上了渐进主义的解释；阿利森则将决策附着于官僚体系及其政治运作的模式。决策一般具有下列特征或属性：

(1) 预见性；(2) 选择性；(3) 主观性；一般而言，决策的内容完全可以简化为以下两个方面的选择：(1) 目标选择：首先，目标的确定要具体，不能含混不清；其次，目标的确定要力求恰当，防止目标偏高或偏低；再次，目标的确定应有可检验性。

(2) 方案选择：人们习惯上把只有一个方案可供选择、没有其他选择余地的选择称为“霍布森选择”。管理上有一条重要的格言：“当看上去只有一条路可走时，这条路往往是错误的。”毫无疑问，只有一种备选方案就无所谓择优，没有了择优，决策也就失去了意义。

二、决策的分类与基本原则

1、决策的分类：(1) 开关式决策与旋钮式决策：开关式决策即在两种可选方案中，二者择其一；旋钮式决策就是在多种可选方案（三者或三者以上）中进行选择。(2) 程序性决策与

非程序性决策（根据决策问题的重复程度不同划分）：程序性决策亦称例行决策、常规决策、定型化决策或重复性决策，它是为了解决那些经常重复出现、性质非常相近的例行性问题，可按程序化步骤和常规性的方法处理。非程序性决策通常要处理的是那些偶然发生的、无先例可循的、非常规性问题，在这种情况下，决策者难以照章行事，需要有创造性思维。

（3）战略决策与战术决策（根据决策目标的影响程度不同划分）：战略决策是具有宏观性、全局性、方向性和原则性等特征的一种决策，其影响深远，意义重大。战术决策是具有微观性、局部性、区域性和阶段性特征的一种决策，其目标具体，问题单一。

（4）单目标决策与多目标决策（根据决策目标的多寡划分）：单目标决策就是解决单一问题所进行的经较简单的决策。多目标决策就是解决多项问题进行的比较复杂的决策。

（5）确定型、风险型决策与非确定性决策（根据决策的可控程度划分）：确定型决策面临的是一种比较确定的自然状态，可选方案的预期结果是相对明确的，因而方案之间的比较和择优是不难做到的。风险型决策面临的是多种可能的自然状态，可选方案在不同自然状态下的结果不同，未来会出现哪一种自然状态，事前虽难以肯定，但却可以预测其出现的概率。非确定型决策与风险型决策条件基本相似，不同的只是不能预测未来自然状态出现的概率，因而不定因素更多，决策风险更大。

（6）个人决策与群体决策（根据决策权限的制度安排划分）：个人决策是决策权集中于个人的决策，受个人知识、经验、心理、能力、价值观等个人因素的影响较大，决策过程带有强烈的个性色彩。群体决策是决策权由集体共同掌握的决策，虽然受个人因

素的影响较小，但受群体结构的影响较大。所以，以个人决策与群体决策的优劣要进行客观的分析。（7）激进型决策与保守型决策（根据后来决策与先前决策的一致性程度划分）：激进型决策是对先前决策目标、手段有突破性改变和创新性作为的决策，它要求决策者敢于变革，勇于进取。保守型决策是对前决策或维护保持或进行微调的决策。它要求决策者保持承诺，渐进变革。（8）原始决策与追踪决策（根据决策所要解决的问题性质划分）：原始决策是指根据决策目标对行动方案进行初始选择的决策。而追踪决策则是指当原始决策的实施结果严重威胁决策目标的实现时，对原始决策目标及其执行方案进行根本性修正的二次决策。此外，根据决策影响的时间长短，决策可以分为长期决策、中期决策和短期决策。根据决策者在管理系统中所处的层级不同，决策可以分为高层决策、中层决策和基层决策。根据决策思维的方法不同，决策可以分为直觉决策、经验决策和推理决策。根据决策活动的阶段性特征，决策可以分为初始决策和反馈决策。根据政治活动的不同方式，决策可以分为权力型决策、妥协型决策与博弈型决策（竞争型决策）。根据立法与执法的不同工作性质，决策可以分为国家决策和政府决策。根据经济决策与政治决策的性质差异，决策可以分为经济领域的决策与政治领域的决策。

2、决策的基本原则（1）信息原则；（2）预测原则；（3）客观原则；（4）系统原则；（5）智囊原则；（6）优化原则；（7）动态原则；（8）效益原则；（9）法制原则；（10）公正原则；100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com