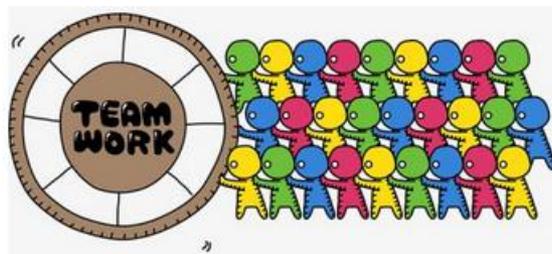


团队激励与沟通



主讲教师：丁美荣

第四章 管理决策

- 学习目标及内容
 - 理解决策的概念、原则、地位
 - 决策的要素和类型
 - 确定型决策、风险性决策和不确定型决策
 - 决策的优缺点
 - 决策的程序
 - 通过案例分析学会运用基本决策方法

决策的产生

- 团队管理与发展中，会遇到复杂的决策问题，往往涉及到目标的**多重性**、时间的**动态性**和状态的**不确定性**，这是单纯个人的能力远远不能驾驭的。为此，团队决策因其特有的优势得到了越来越多的决策者的认同并日益受到重视。

决策概念、局限性

决策

团队决策是为充分发挥集体的智慧，由团队成员们共同针对需要解决的特定问题，特定明确的目标并且运用科学的理论和方法，系统的分析主、客观条件，提出两种以上的可行方案，并从中选择一个合理方案的分析判断并制定决策的整体过程。

把握“决策”的4个关键词：目标、两个以上备选方案、选择与调整、过程（循环）

决策的局限性因素：

- 决策者个人的价值观、态度、信仰、背景有一定的局限性。一方面，这些因素会对要解决的问题类型和解决问题的思路和方法产生影响。
- 例如，如果决策者注重经济价值，他们就会倾向于对包括市场营销、生产和利润问题在内的实质情况进行决策；
- 如果他们格外关注自然环境，就会用生态平衡的观点来考虑问题。另一方面，决策者个人不可能擅长解决所有类型的问题，进行任何类型的决策。

决策的性质

性质

- 目的性：必须有明确的决策目标；
- 可行性：能在既定的约束条件下达到预期的目标。
- 选择性：必须有两个以上方案中择优
- 动态性：是一个不断循环的过程
- 过程性：多阶段、多步骤
- 判断性：是人们的意识活动，具有明显判断性
- 时效性：团队所处环境是在不断变化的。

决策的原则

- 系统原则：整体优化
- 信息原则：通过大量的信息分析尽可能保证信息的完整性、准确性、时效性。
- 反馈原则：建立反馈系统，对决策进行评价、修正、补充、完善。
- 一致性原则：各部门、各环节、各工作必须协调一致，不脱节、不排斥。
- 政策性原则：必须符合国家政策、法令和各种规章。
- 范畴性原则：必须在规定权限范围内进行决策。
- 集体和个人相结合原则：集思广益、民主

决策的类型

- 按地位分类，分为**战略性决策、战术决策与业务决策**
- 从主体讲，**集体决策和个人决策**
- 按是否有例行性分类分为**程序性决策和非程序性决策**
- 按环境可控度分**确定型决策、内险性决策和不确定决策**
- 从其事态分为**单项决策和序贯决策**
- 从其目标、变量和条件能否量化分为**定量决策和定性决策。**

管理决策程序

- 教材78页图示-决策的程序
- 诊断决策-确定目标-科学预测-拟订方案-检验决策-实施决策

方法

1.头脑风暴

头脑风暴法的一般步骤：

- (1) 所有的人无拘无束提意见，越多越好，越多越受欢迎；
- (2) 通过头脑风暴产生点子，把它公布出来，供大家参考，让大家受启发；
- (3) 鼓励结合他人的想法提出新的构想；
- (4) 与会者不分职位高低，都是团队成员，平等议事；
- (5) 不允许在点子汇集阶段评价某个点子的好坏，也不许反驳别人的意见。

2.德尔菲法

(1) 德尔菲法的特点：

让专家以匿名群众的身份参与问题的解决，有专门的工作小组通过信函的方式进行交流，避免大家面对面讨论带来消极的影响。

(2) 德尔菲的一般步骤：

- A 由工作小组确定问题的内容，并设计一系列征询解决问题的调查表；
- B 将调查表寄给专家，请他们提供解决问题的意见和思路，专家间不沟通，相互保密；
- C 专家开始填写自己的意见和想法，并把它寄回给工作小组；
- D 处理这一轮征询的意见，找出共同点和各种意见的统计分析情况；将统计结果再次返还专家，专家结合他人意见和想法，修改自己的意见并说明原因；
- E 将修改过的意见进行综合处理再寄给专家，这样反复几次，真到获得满意答案。

问题讨论

- 确定型决策、内险性决策与不确定型决策有什么区别？

案例分析

- 教材98页案例分析

“阿迪达斯与耐克的市场决策”

讨论问题：

- 20世纪90年代初，阿迪达斯的市场份额的极大减少是市场的不确定性导致的吗？
- 耐克公司的管理者制定了什么决策使它成功？
- 你认为阿迪达斯的该管理者应采取什么措施改变市场局面？