

# 第3章 決策



# 學習重點

1. 決策的程序
2. 決策模式
3. 決策的三種情境
4. 管理決策的概要

# 制定決策

## 決策

- 在兩個或多個方案中作選擇

## 決策的程序

- 界定問題，設立決策的準則，分配準則的權重
- 發展、分析、選擇能解決問題之方案
- 執行方案
- 評估決策的效能

# 步驟一：界定問題

## 問題

- 理想情況與現實狀況之間存在了某種差距

## 問題的特性

- 管理者察覺問題所在
- 壓力——解決問題的動機
- 管理者必須有解決問題所需之職權、資訊和各項資源

## 步驟二：設立決策的準則

決策的準則是解決問題的重要（相關）因素

- 產生的成本（投資所需）
- 遭遇之風險（失敗的可能性）
- 要求的成效（公司成長）

## 步驟三：分配準則的權重

各個決策準則，其重要性並不完全一致：

- 決策者必須決定這些準則的權重，以便在決策中能區分輕重緩急

# 決策準則與各項準則的權重

| 決策準則      | 權重 |
|-----------|----|
| 開店成本      | 10 |
| 加盟總部的支援輔導 | 8  |
| 加盟條件      | 6  |
| 地理位置      | 4  |
| 加盟總店過去的經驗 | 3  |

## 步驟四：發展方案

### 確認可行的方案

- 列出解決問題的各種可行方案（但不予以評估）

## 步驟五：分析方案

### 評估每個方案的優劣

- 方案的評估是根據第二、三步驟所發展的準則，透過這樣的分析，每個方案的優劣即可清楚呈現

## 步驟六：選擇方案

### 選出最佳的解決方案

- 選出得分最高的方案

## 步驟七：執行方案

### 將決策付諸行動

- 將方案有關的訊息傳給執行決策者，並獲得他們的認同與承諾



# 利用決策準則對各加盟體系所做出的評分

| 加盟總部                 | 開店成本 | 加盟總部的支援輔導 | 加盟條件 | 地理位置 | 加盟總部的經驗 |
|----------------------|------|-----------|------|------|---------|
| Curves女性健身中心         | 10   | 3         | 10   | 8    | 5       |
| Quiznos三明治店          | 8    | 7         | 7    | 8    | 7       |
| Jani-King清潔公司        | 8    | 5         | 7    | 10   | 10      |
| Jackson-Hewitt報稅服務機構 | 8    | 7         | 7    | 8    | 7       |
| GNC健康食品              | 7    | 8         | 7    | 8    | 7       |
| Radio Shack電器公司      | 8    | 3         | 6    | 10   | 8       |
| Chem-Dry地毯清潔公司       | 10   | 7         | 8    | 6    | 7       |
| McDonalds麥當勞         | 4    | 10        | 4    | 8    | 10      |

## 根據各個準則的權重對方案進行評估

| 加盟總部                 | 開店成本 | 加盟總部的支援輔導 | 加盟條件 | 地理位置 | 加盟總部的經驗 | 總分  |
|----------------------|------|-----------|------|------|---------|-----|
| Curves女性健身中心         | 100  | 24        | 60   | 32   | 15      | 231 |
| Quiznos三明治店          | 80   | 56        | 42   | 32   | 21      | 231 |
| Jani-King清潔公司        | 80   | 40        | 42   | 40   | 30      | 232 |
| Jackson-Hewitt報稅服務機構 | 80   | 56        | 42   | 32   | 21      | 231 |
| GNC健康食品              | 70   | 64        | 42   | 32   | 21      | 229 |
| Radio Shack電器公司      | 80   | 24        | 36   | 40   | 24      | 204 |
| Chem-Dry地毯清潔公司       | 100  | 56        | 48   | 24   | 21      | 249 |
| McDonalds麥當勞         | 40   | 80        | 24   | 32   | 30      | 206 |

## 步驟八：評估決策的效能

決策正確與否，可由決策的結果加以檢視

- 執行選定的方案是否有效解決了問題？
- 如果評估結果後發現問題依然存在，管理者需要仔細分析到底是哪裡出錯了？

# 決策模式

## 理性

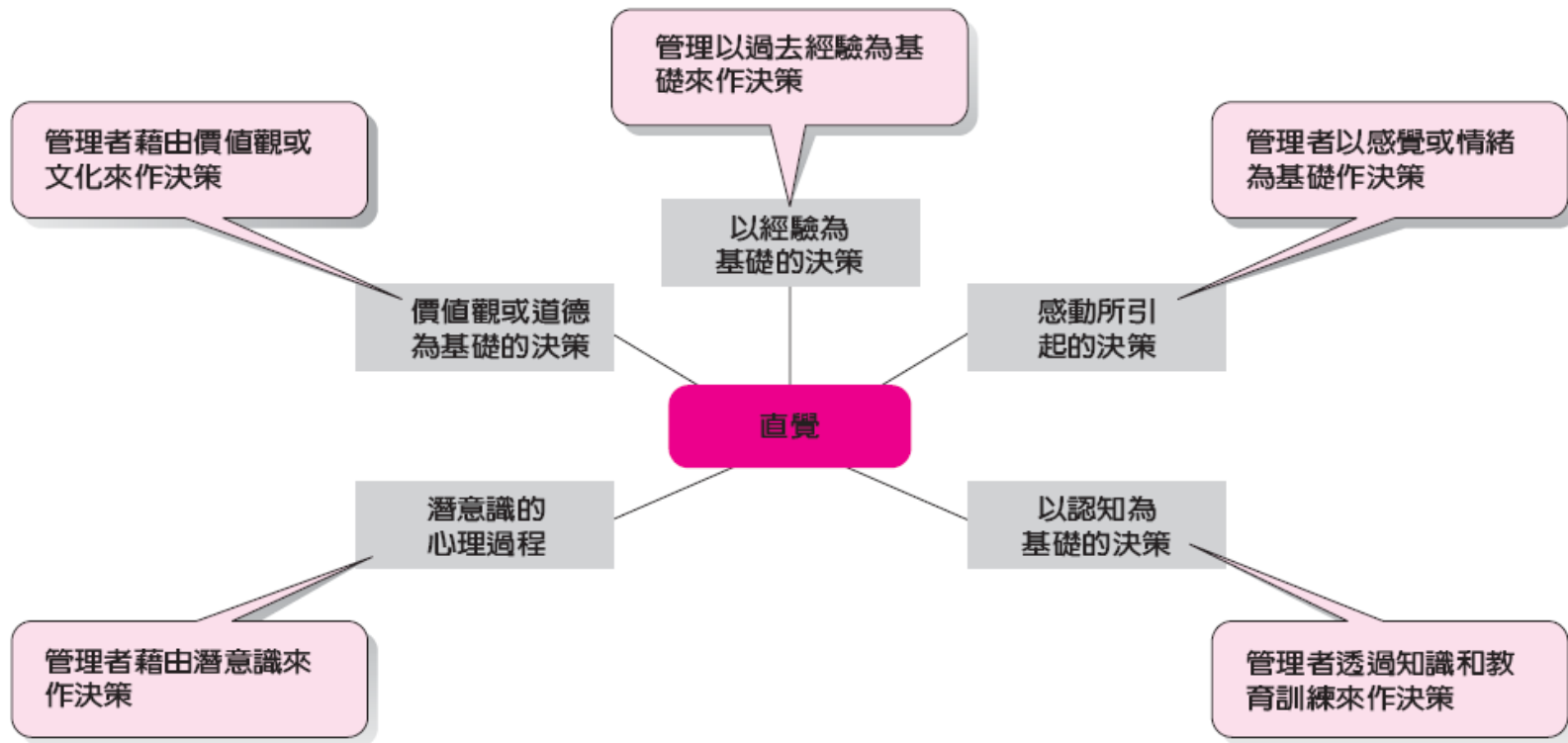
- 管理者在特定限制下會作出前後一致、價值最大化的決策
- 理性的假設
  - ❖ 一位完全理性的決策者是全然客觀與合乎邏輯的
  - ❖ 他會明確界定問題，並釐清特定目標
  - ❖ 理性的決策是以最能達成目標的方案為依歸
  - ❖ 選擇對組織最有利的方案而非對其個人有利

# 決策模式（續表）

## 有限理性

- 管理者會遵循理性的程序作決策，但在個人資訊處理能力的限制下，常傾向於以有限理性的方式作決策
- 有限理性的假設：
  - ❖ 決策者無法找出所有解決方案，或擁所有解決方案的知識
  - ❖ 管理者會尋求「滿意解」（亦即能夠完滿解決問題的第一方案），而非最佳解

# 何謂直覺？



Source: Based on L.A. Burke and M.K. Miller. "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making." *Academy of Management Executive*. October 1999. pp. 91-99.

# 問題類型、決策類型與組織層級的關連



# 決策的三種情境

## 確定情況

- 管理者得以作出準確決策的最理想狀況，因為所有可能方案的結果都是已知

## 風險情況

- 在風險情況下，決策者可依據個人經驗或資料佐證，預估各方案成敗與結果的機率



# 決策的三種情境（續表）

## 不確定情況

- 當管理者對可能的結果與機率一無所知時，將迫使他們靠直覺、創意、徵兆觀察和膽識來作決策
  - ❖ 大中取大：樂觀的管理者會選擇大中取大的方案，代表的是最大利益的極大化
  - ❖ 小中取大：悲觀的管理者會追求小中取大的目標，代表最小利益的極大化
  - ❖ 大中取小：管理者選擇將最大遺憾極小化

# 新增纜車線之年收益期望值

| 事件   | 期望收入      | x | 機率  | = | 期望值       |
|------|-----------|---|-----|---|-----------|
| 大雪   | \$850,000 |   | 0.3 |   | \$255,000 |
| 正常雪量 | 725,000   |   | 0.5 |   | 362,500   |
| 少量雪  | 350,000   |   | 0.2 |   | 70,000    |
|      |           |   |     |   | <hr/>     |
|      |           |   |     |   | \$687,500 |

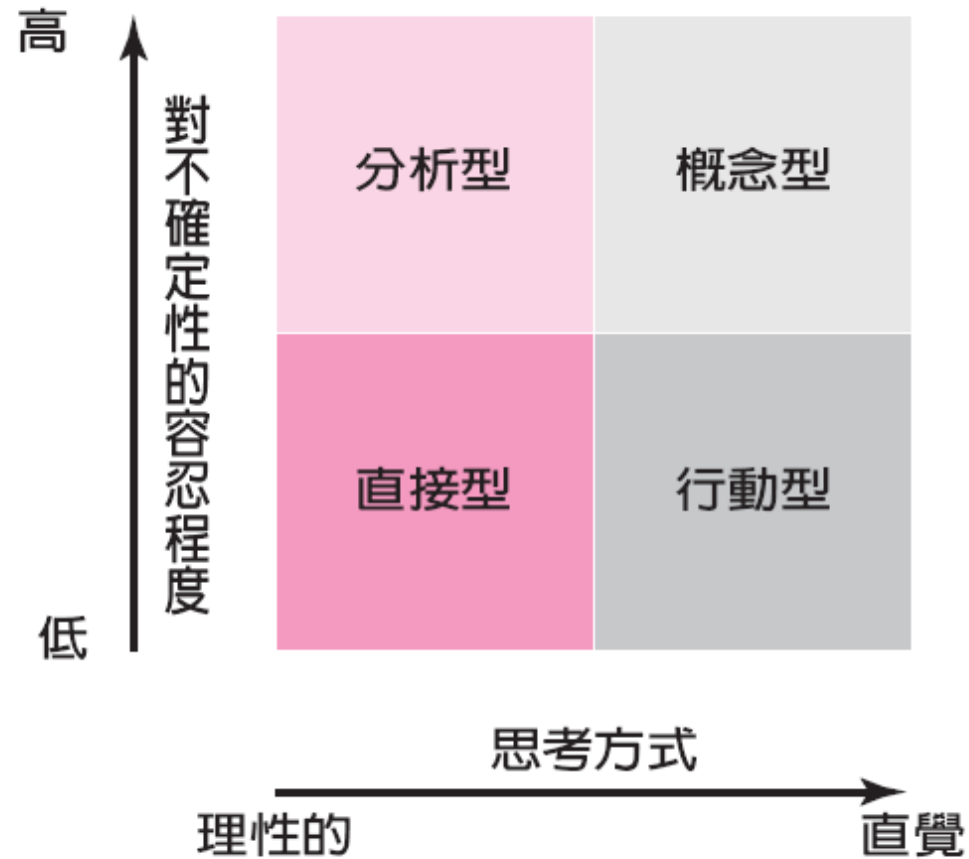
# 報酬矩陣

| (單位：百萬美元)      |                 |                 |                 |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Visa的行銷策略      | MasterCard的反應   |                 |                 |
|                | CA <sub>1</sub> | CA <sub>2</sub> | CA <sub>3</sub> |
| S <sub>1</sub> | 13              | 14              | 11              |
| S <sub>2</sub> | 9               | 15              | 18              |
| S <sub>3</sub> | 24              | 21              | 15              |
| S <sub>4</sub> | 18              | 14              | 28              |

# 遺憾矩陣

| (單位：百萬美元)      |                 |                 |                 |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Visa的行銷策略      | MasterCard的反應   |                 |                 |
|                | CA <sub>1</sub> | CA <sub>2</sub> | CA <sub>3</sub> |
| S <sub>1</sub> | 11              | 7               | 17              |
| S <sub>2</sub> | 15              | 6               | 10              |
| S <sub>3</sub> | 0               | 0               | 13              |
| S <sub>4</sub> | 6               | 7               | 0               |

# 決策風格



Source: S.P. Robbins and D.A. DeCenzo, *Supervision Today*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998). p. 166.

# 管理決策的概要

