

企業管理決策

萬能科技大學 企管系暨經管所

張耀宗 副教授

郵址: ytchang@vnu.edu.tw

目錄

- * 什麼是管理決策
- * 管理決策基本要求
- * 管理決策的程序
- * 管理決策影響因素
- * 企業經營管理決策的程式
- * 如何實現企業管理決策科學化
- * 管理決策的作用



什麼是管理決策

- * 指組織中的中層管理者為了保證總體戰略目標的實現而作出的、旨在解決組織局部重要問題的決策。
- * 特點：大多涉及組織的局部問題。



管理決策



管理決策基本要求

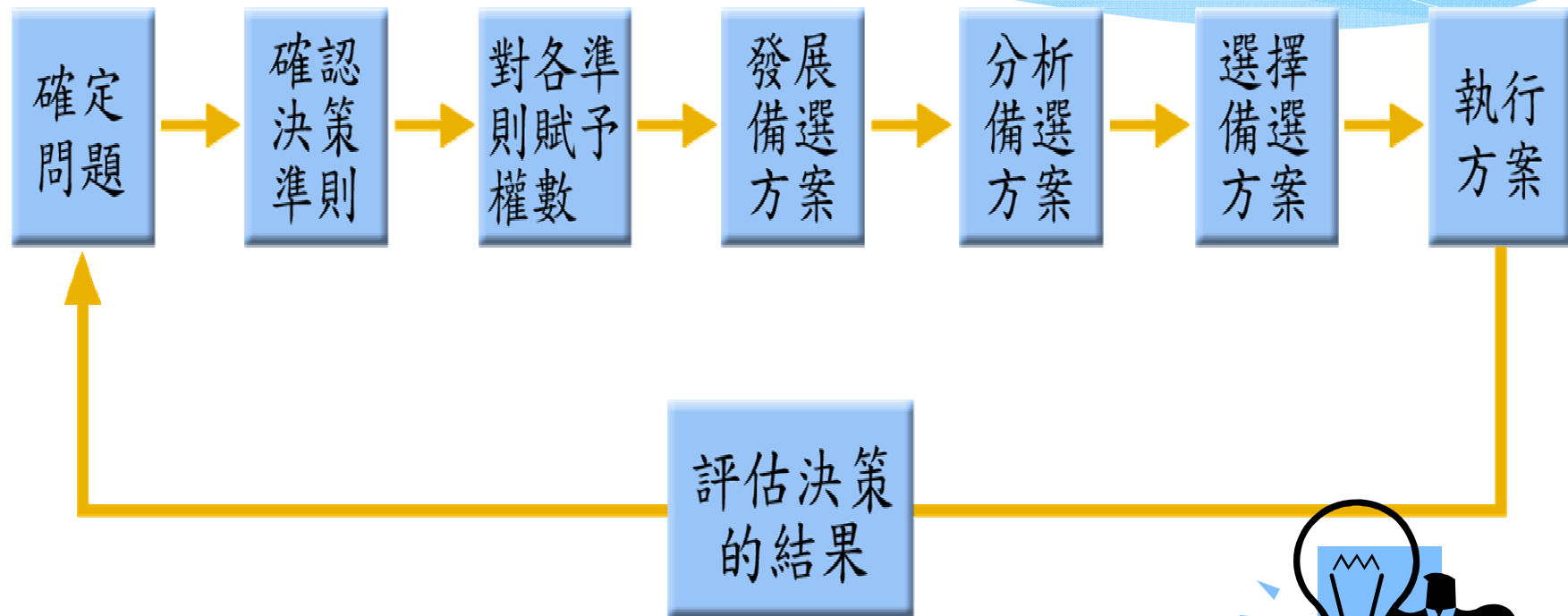


- * 及時性
- * 經濟性
- * 系統性
- * 靈活性



- * 效能：「所追求的目標本身是否恰當？」，做對的事（Do the Right Thing）。
- * 效率：「目標追求的成本效益考量」，把事情做對（Do the Thing Right）。

管理決策的程序



確定問題

- * 決策過程開始於一個問題的出現
- * 問題指現實情況與理想之間的差距



確認決策準則

- * 決策準則指在選擇方案時所必須考慮的因素
- * 決策準則的認定和決策者的知識、經驗和所擁有的資訊有關

確認決策準則

決策準則							
安全性							
操控性							
舒適性							
保養性							
外型							
價格							
總分							

對各準則賦予權數

- * 各準則的相對重要性可能是不同的
- *
- * 決策者須對各項決策準則賦予權數

- * 權數越高，代表該準則越重要

對各準則賦予權數

決策準則	權數						
安全性	10						
操控性	8						
舒適性	7						
保養性	6						
外型	5						
價格	4						
總分							

發展備選方案

- * 發展各種可能的備選方案(alternative)
 - * 找尋可能的備選方案
 - * 發展新的方案
- * 發展備選方案同樣會受到知識、經驗和所擁有資訊的多寡而影響

發展備選方案

決策準則	權數	A	B	C	D	E	F
安全性	10						
操控性	8						
舒適性	7						
保養性	6						
外型	5						
價格	4						
總分							

分析方案

- * 對每一個備選方案在每一個決策準則上加以評比，以了解各方案的優缺點
- * 需要時間、資源與專業知識

分析方案

決策準則	權數	A	B	C	D	E	F
安全性	10	100	70	80	80	60	80
操控性	8	64	72	56	80	64	48
舒適性	7	70	56	63	42	49	56
保養性	6	42	60	48	54	54	42
外型	5	30	35	50	35	40	50
價格	4	20	32	28	24	36	40
總分							

選擇備選方案

- * 選擇最高加權總分的方案
- * 可以得到最大的價值

選擇備選方案

決策準則	權數	A	B	C	D	E	F
安全性	10	100	70	80	80	60	80
操控性	8	64	72	56	80	64	48
舒適性	7	70	56	63	42	49	56
保養性	6	42	60	48	54	54	42
外型	5	30	35	50	35	40	50
價格	4	20	32	28	24	36	40
總分		326	325	325	315	303	316

執行方案

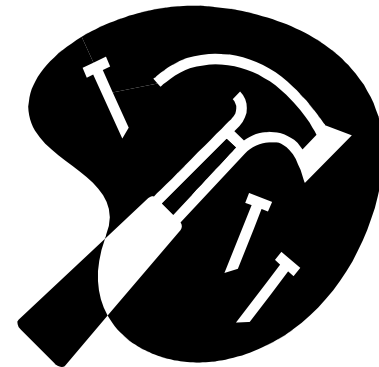
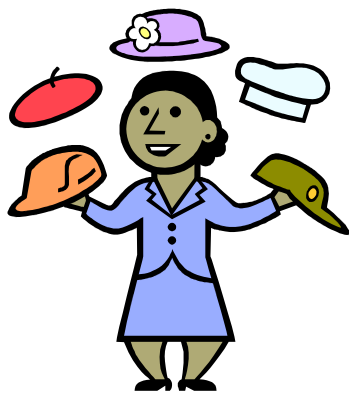
- * 將決策付諸執行
- * 可能在行時產生變化
- * 執行者是否能忠實的執行決策
- * 執行者是否能有效的執行決策

評估決策的結果

- * 問題是否獲得解決
- * 所選定的方案是否即為最佳的方案
- * 作為爾後後續決策的參考

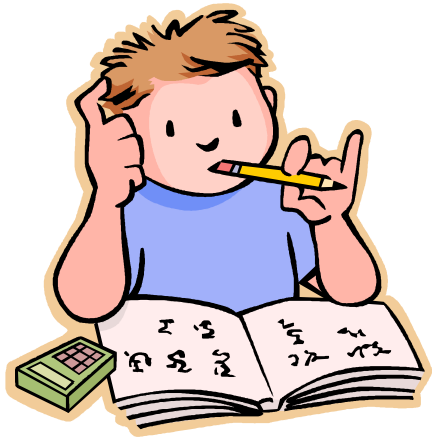
管理決策影響因素

- * 一個正確有效的決策需要深入分析的因素很多，其中決策者、組織、社會經濟、信息四個方面的因素對決策正確性、有效性尤為重要。



決策者因素

- * 決策者認知、潛意識、直覺、風險態度、壓力態度等方面，由此形成決策者的不同決策風格。



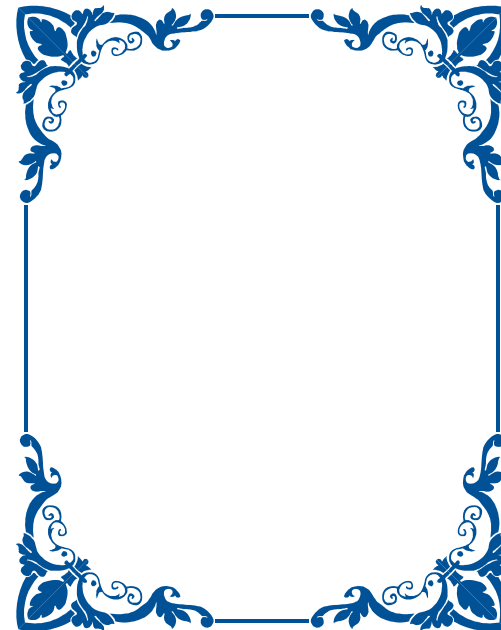
組織因素

- * 企業決策背景對管理者決策行為可能產生影響的因素，主要影響因素為集體決策、決策氣候和組織的平衡與慣性。



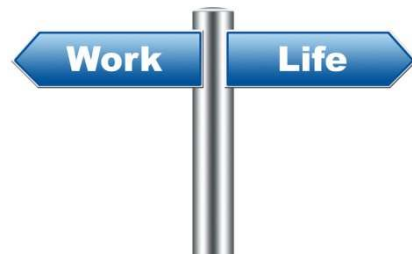
社會經濟各種因素

- * 決策者和決策組織的決策態度要受到社會經濟各種因素的影響，其中社會規範、經濟體制、法律限制等都影響決策的制定與執行。



信息

- * 信息是決策主體在決策過程中作出正確決策的依據，表現為支持決策的資料、信息和以某種方式加工分析得出的某些結論。
- * 影響管理決策質量的信息因素主要有以下四個。信息的可靠性、信息的數量、信息的及時性、信息的適用性

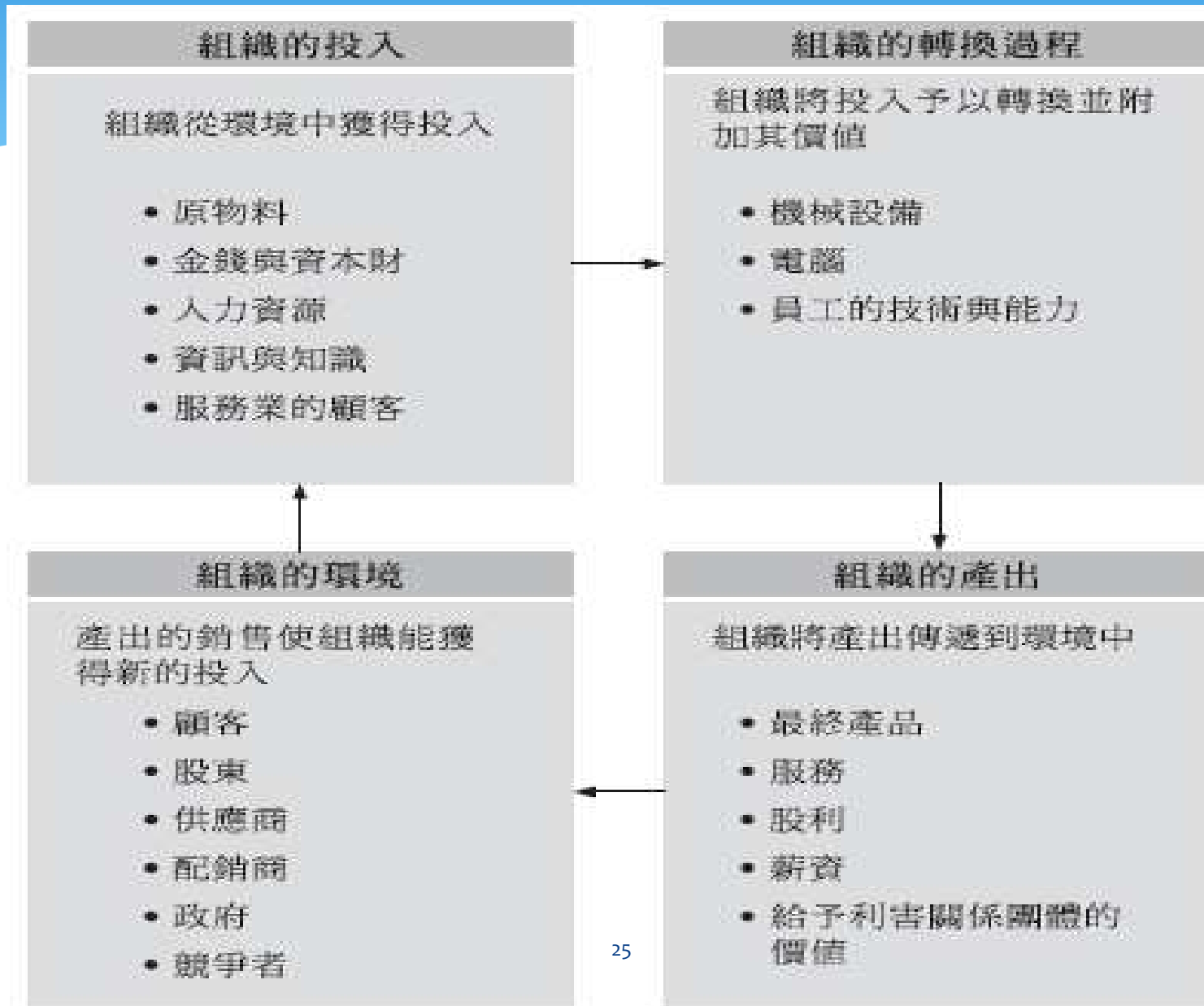


企業經營管理決策的程式

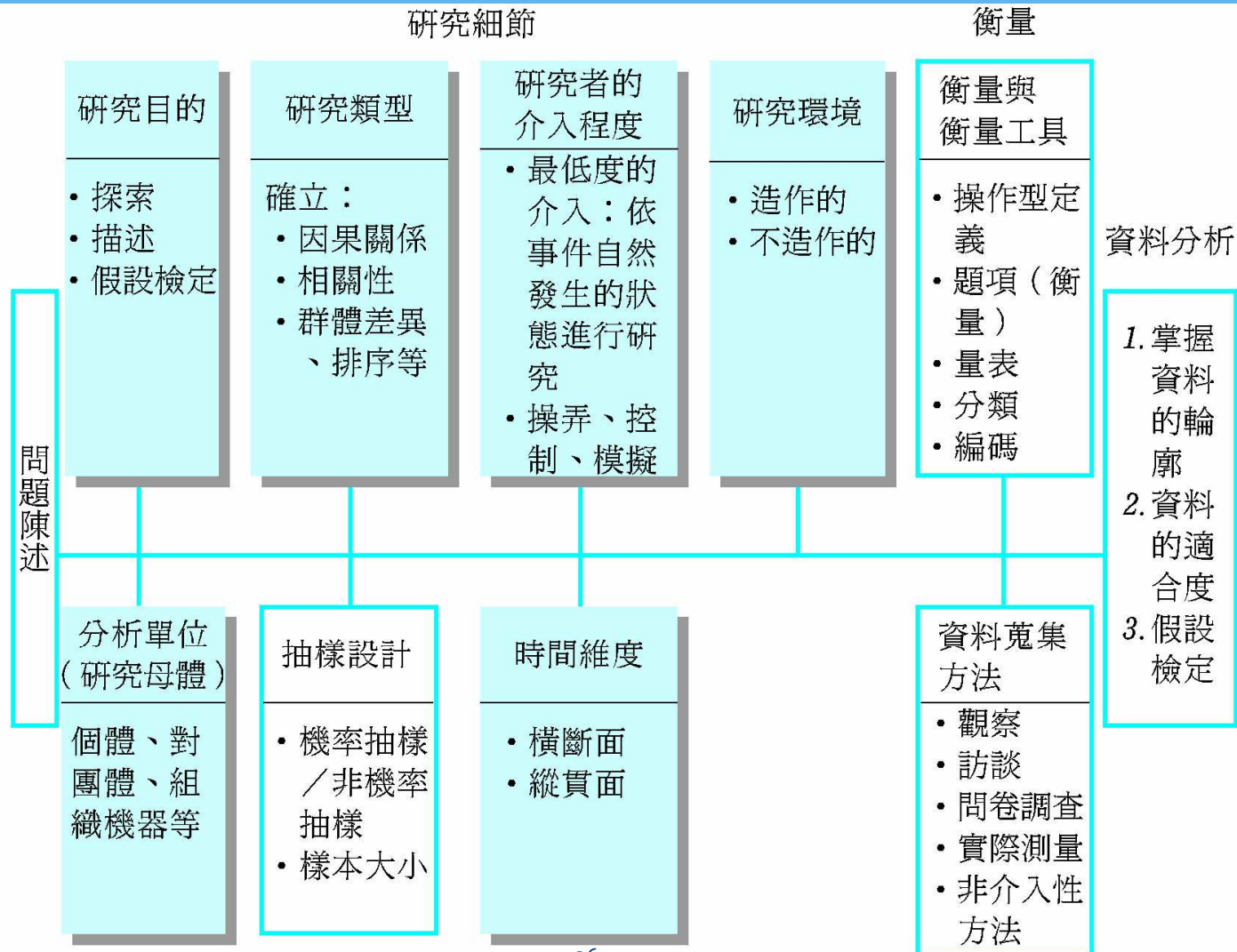
- * 進行決策內容體系
- * 確定決策分析方法
- * 周密規劃決策過程
- * 細分決策過程和決策責任
- * 詳盡決策過程記錄分析
- * 完善決策管理制度規範



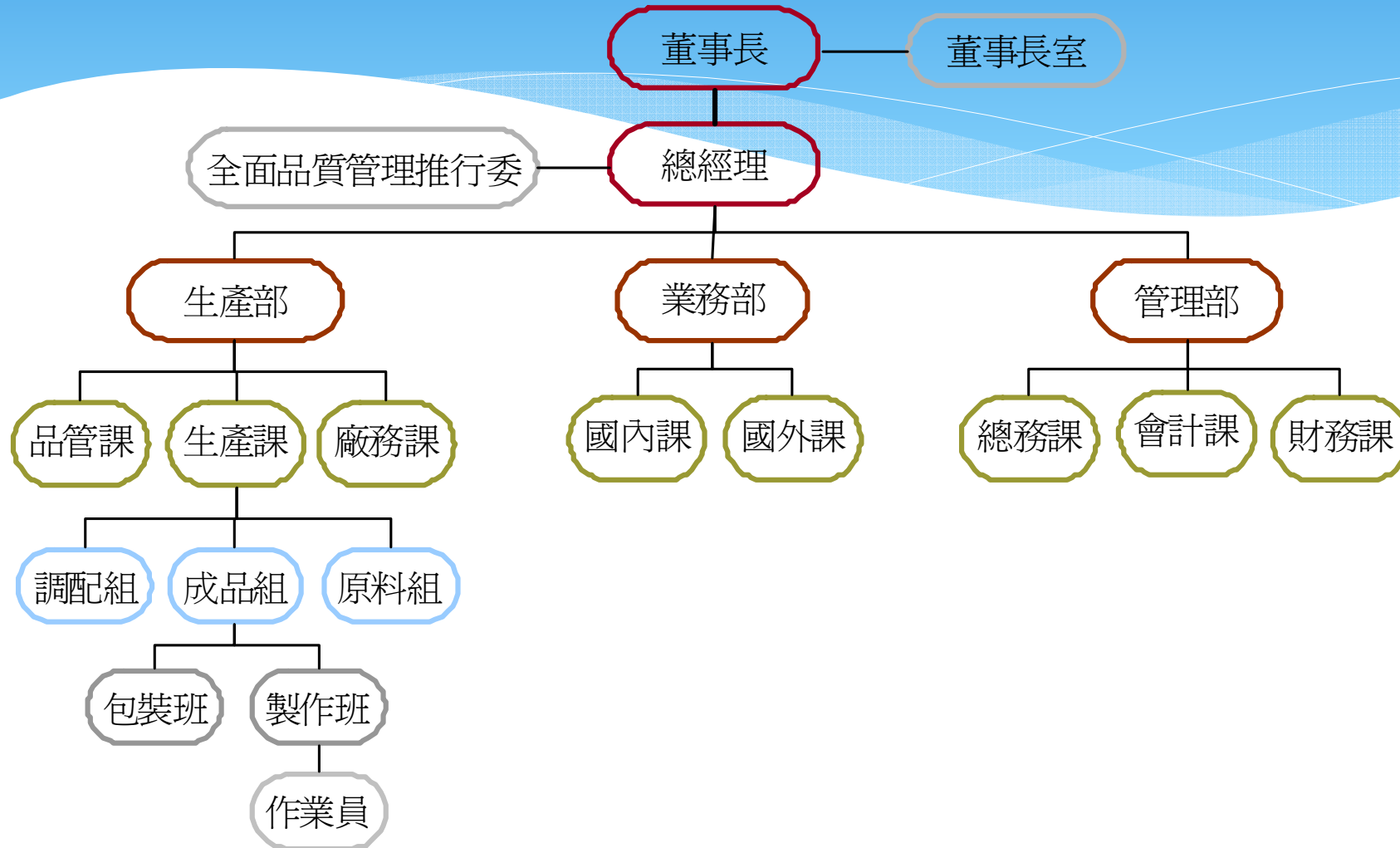
組織如何創造價值



科學的決策方法



規劃決策過程



如何實現企業管理決策科學化

- * 推行企業管理專業化
- * 建立合理的決策組織體制
- * 遵循科學的決策程式
- * 採用科學的決策方法



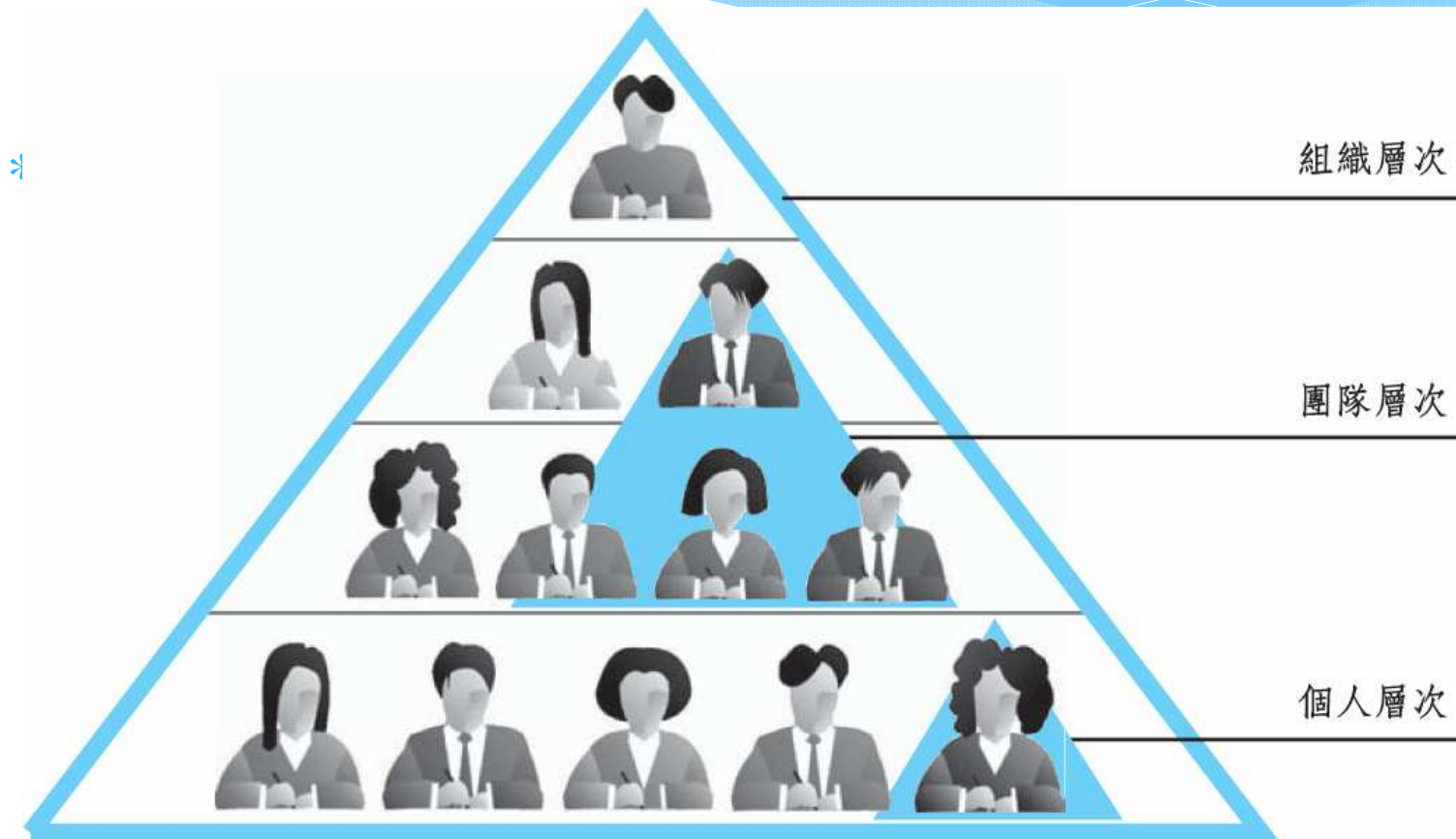
企業管理專業化

企業功能

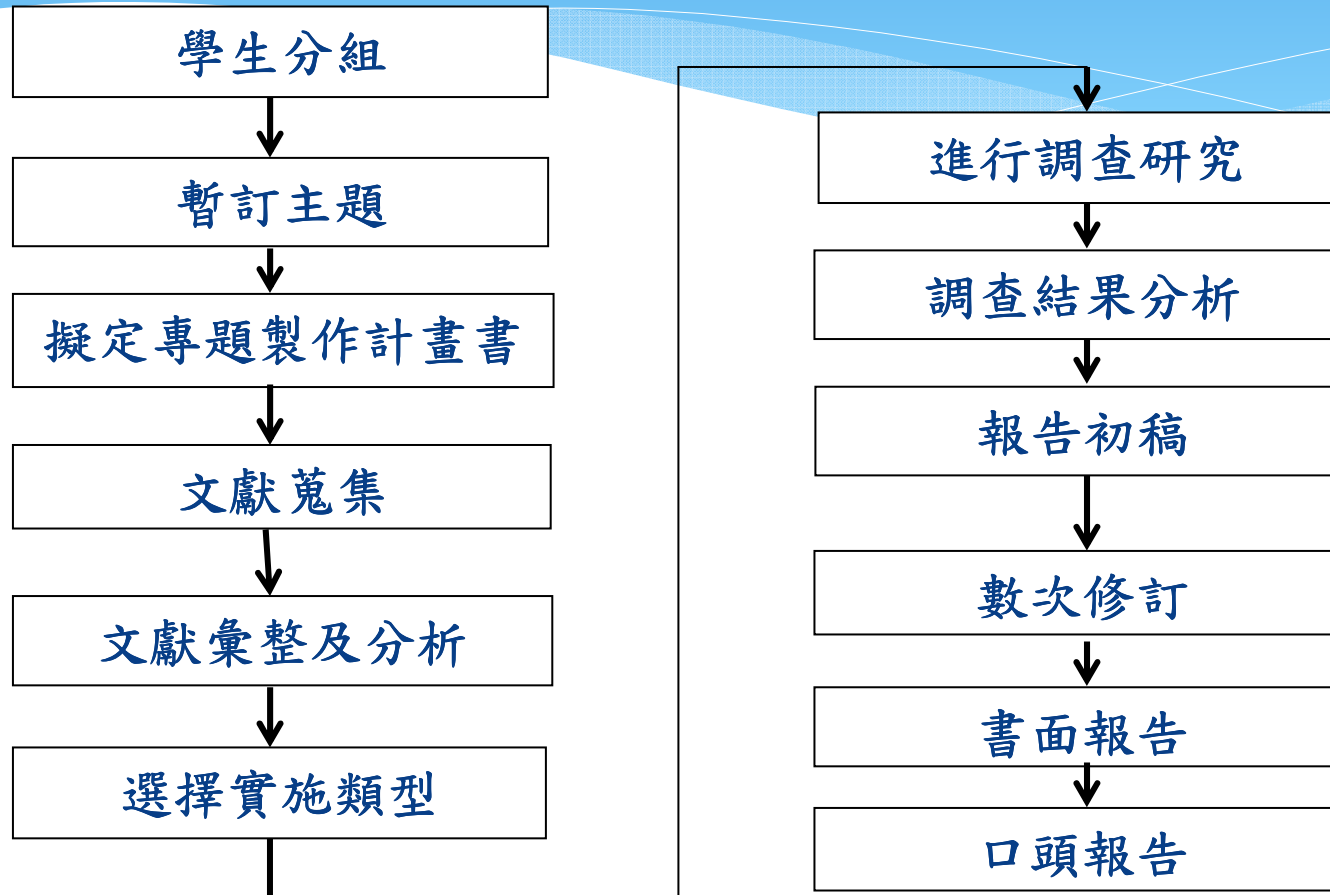
	行銷	生產	人事	財務	資訊	研發
規劃						
組織						
領導						
控制						

管理功能

合理的決策組織體制



科學的決策程式



科學的決策方法-甘特圖

週次 進度描述	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	分工
資料搜集																張○○、李○○
撰寫報告																王○○
.....																
口頭報告分享																王○○
參加畢業成果展																全員
預定進度 (累積百分比)	5	10	15	25	30	40	45	55	60	70	75	85	90	95	100	

管理決策的作用

- * 管理者實施管理職能的核心工作。
- * 企業合理配置資源並使之產生最大的運轉效益，協調企業各部門活動，調動職工積極性，增強企業凝聚力的重要紐帶和保證。
- * 檢驗企業領導水平的根本標誌。
- * 決定企業成敗的關鍵因素。



謝謝聆聽

