



上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# 决策理论及基本概念

饶艳超 副教授

上海财经大学会计学院

[raoyanchao@qq.com](mailto:raoyanchao@qq.com)



# 学习目标



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

- 理解并学会应用**决策过程模型**
- 理解并学会应用**SIMON**的问题解决模型
- 理解有效决策、理性决策、有限理性、认知局限性、问题空间、决策偏好等概念
- 理解决策影响因素
- 理解决策问题的基本要素
- 掌握决策问题分析工具



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

1



# 决策过程模型





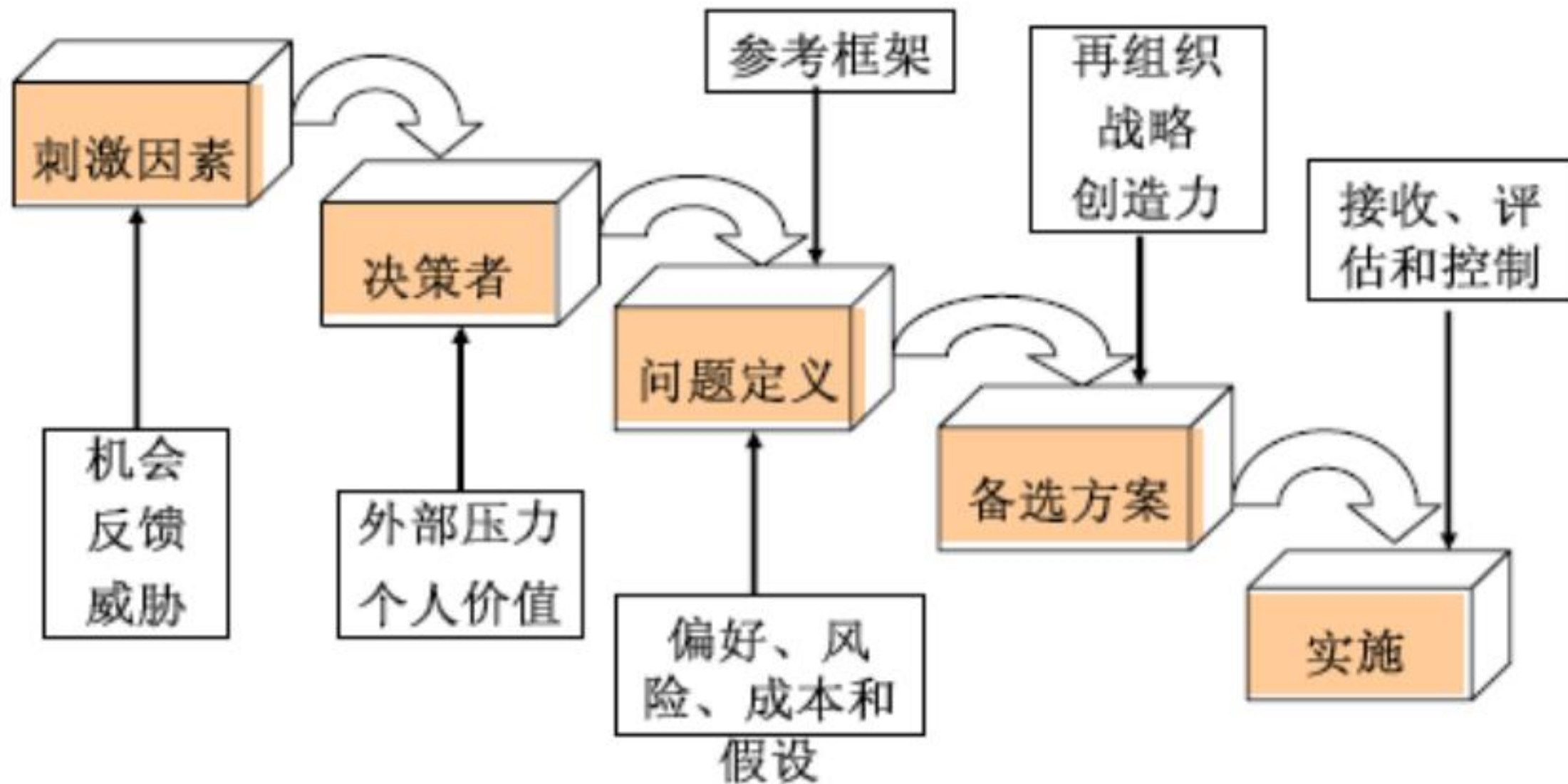
- **决策过程模型**:决策者完成任务的工作模型
  - ✓ 怎样决策?
  - ✓ 决策过程分为哪些步骤?
  - ✓ 做决策的动机?
  - ✓ 决策步骤中又分了哪些小步骤?



# 决策过程模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS







# 决策过程模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

- **刺激因素**
  - ✓ 某些外在因素或力量促使**决策者感知**存在一个或多个问题需要作出一个或多个决策。
    - 问题的定义：对事情的**当前状态**和**期望状态**之间的差距
    - 问题的感知：决策者认为**需要改变事态或状况**
- **决策者**：既是决策步骤，又是决策参与者
  - ✓ **谁**是决策者？



# 决策过程模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

- **问题定义**
  - ✓问题如果没有正确定义，那么备选方案和实施就都会有问题。
- **备选方案**
  - ✓决策过程的核心
  - ✓需要高度依赖DSS的支持
- **实施**
  - ✓方案实施的成功与否取决于**决策者自身**



## 小故事：袋鼠的笼子

- 一天，某动物园里的袋鼠都从笼子里跑了出来。
- 动物管理员：糟糕，袋鼠怎么从笼子里面爬出来了？动物园管理者召开紧急会议进行讨论。大家一致认为**是笼子高度不够**，**决定**将高度从**10公尺加高到20公尺**。第二天，笼子高度从**20公尺被加高到30公尺**。第三天，笼子高度从**30公尺加高到40公尺**……几天后，笼子高度被**加高到了100公尺**。
- 长颈鹿：你看，这些人会再继续加高你们的笼子？
- 袋鼠：很难说，就看他们能不能想起**“忘记关门”**这件事了。





## 小故事：工作效率的差异

- 某跨国公司中国工厂和其国外工厂的设备一模一样，但是**员工工作效率**仅为国外工厂的**25%**。 **为什么？**
- 因为：**知识技能不足？ Or 文化冲突？**
- 不同的问题本质，**不同的决策备选方案**：
  - **1. 技能问题**——不断想办法提高员工素质，对员工进行培训，提高知识技能。
  - **2. 文化冲突问题**——宣扬跨国公司国外工厂文化，或是企业管理行为中国化，使其更能为中国员工接受，提升士气和工作效率。

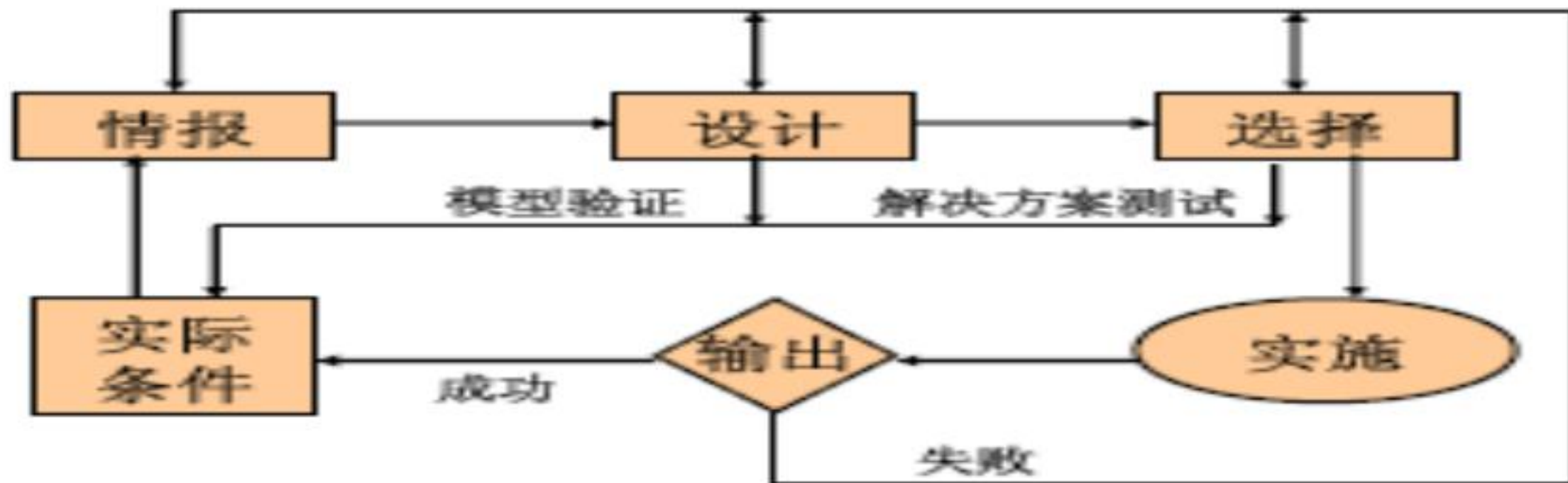


# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

- Simon在 1960年提出的解决问题的三阶段模型
- 模型将解决问题的过程描述成一个事件流，它可以是直线型，也可以是反复型。





# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## Simon's Model of Decision Making:

### 1. Intelligence

- Is there a Problem ??
- Should I get dressed today ??

### 2. Design

- What Alternatives Are there ??
- Should I wear Black Socks? Blue Socks? Red Socks? No Socks??



1916 - 2001

### 3. Choice

- OK – The Red Socks!

## Extensions

### 4. Implementation

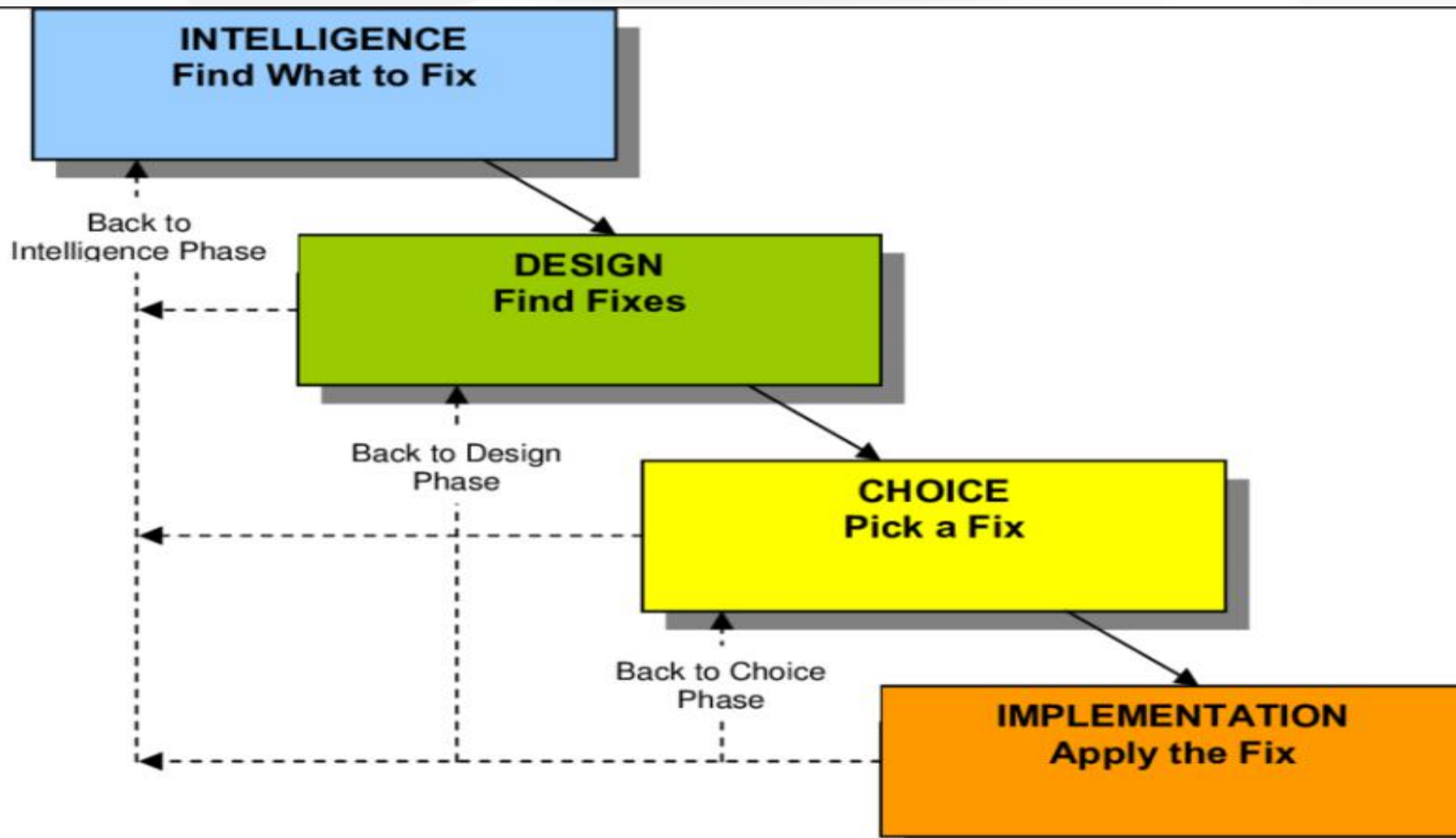
- Put on the socks already!

### 5. Review

- How do they Look? Was it a good choice?



# Simon的问题解决模型

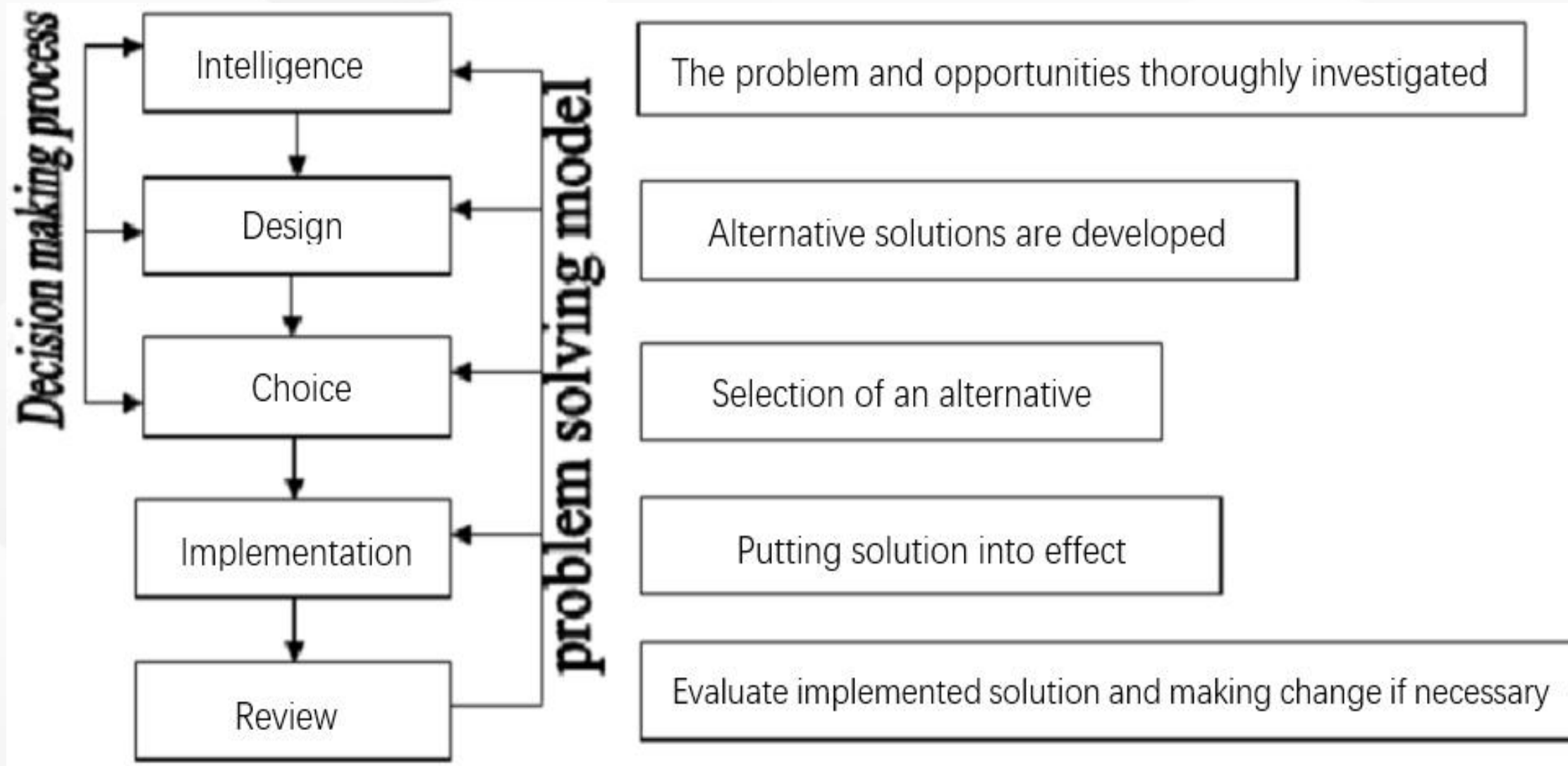




# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS



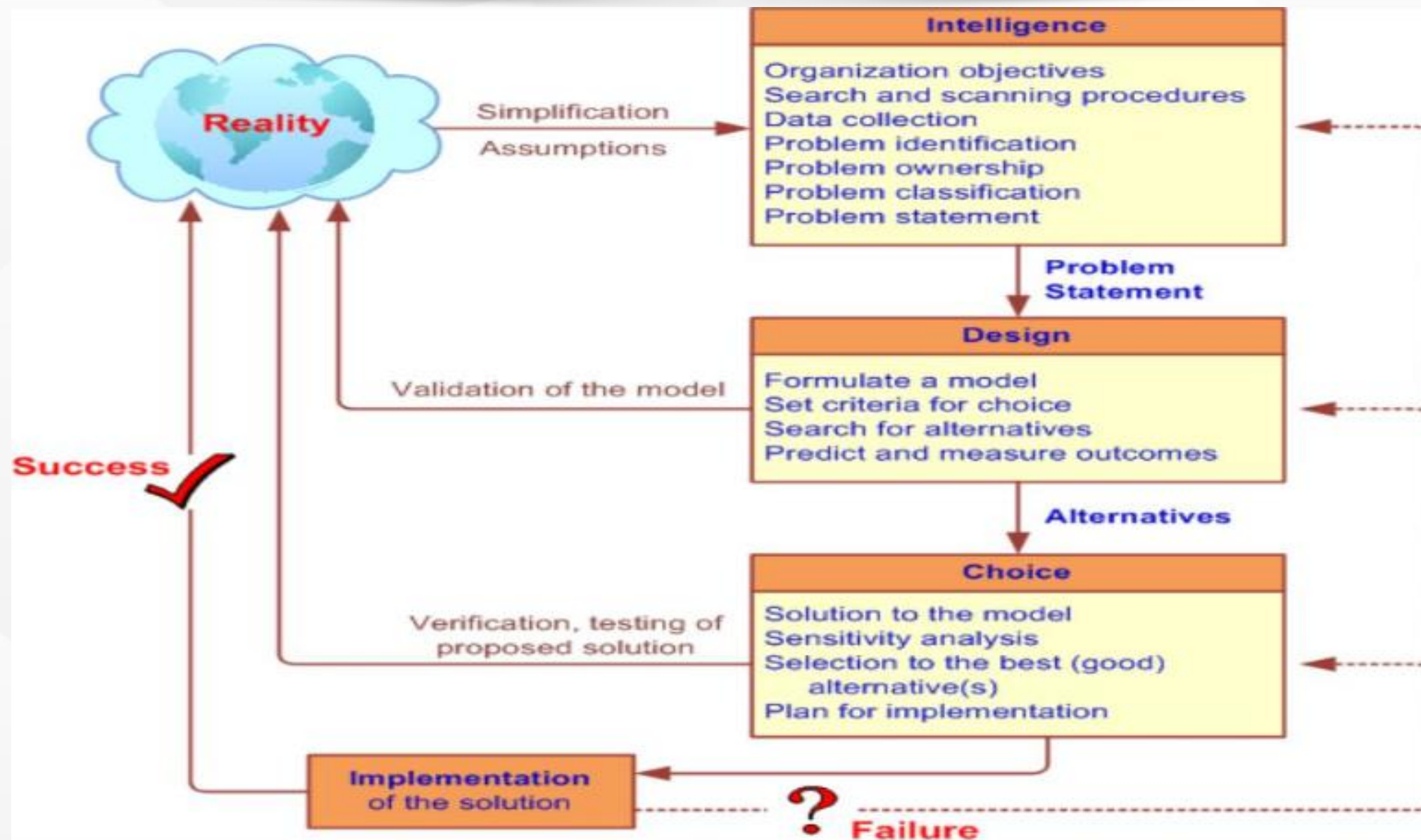




# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS







# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## • 情报收集

- 在这个阶段，决策者寻找需要的信息和知识，以探查出问题的存在。
- 问题常常表征在当前状态和希望状态的显著差别上。
- 探查问题包括探查出决策者或组织拥有的问题。
  - ✓ 发现但是无法解决的问题不是决策者或组织“拥有”的问题
  - ✓ 解决问题时“不拥有”的问题是必须考虑的约束或条件，如外部环境、税率问题等。



# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

- 设计
  - 形成并分析备选方案
    - ✓ 挖掘出大量的问题潜在解决方法，并压缩成可行的子集
    - ✓ 仔细分析每一种潜在的解决方法，比较他们的期望输出、成本、成功的概率，以及其他关键指标



# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

- 设计
  - 分析并选择解决问题的策略
    - 确定并实现最终选择的方法，是和确定可行方案的范围完全不同的一件事
    - 决策者必须确定问题建模、识别模型包含的关键因素和变量，以及确定变量间的相互联系的最佳途径。
    - 必须确定哪一种分析工具最适合检验所选择模型的完整性以及它可能的输出。



# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

- **选择**
  - 从经过分析的可行解决方案中选择一个
  - 检查**内、外环境**，保证所选的方案是**当前约束条件下的最佳选择**
  - 由于决策环境的多变，有时不能以**当前条件**为基础，而应依据**实际实现该解决方案时的期望或估计条件**作出选择



# Simon的问题解决模型



上海财经大学  
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

- 实施方案

- 将选定的解决方案落地生效。Simon最初的模型并不包含实现阶段，这一阶段是 Sprague和 Carlson后来加上的。

- 评价

- 实施阶段的输出结果会与事先确定的决策结果评价标准或是决策目的进行比较。如果实施成功，则会将整个决策过程及其经验加入实际条件中供后续决策使用；如果失败则需要重新回到情报收集阶段，重新决策。





上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

THANK YOU

