



# CHAPTER 4

## 決策

# 管理學概論

## Introduction to

【五版】

林建煌 著



# 本章綱要

- 
- 4.1 理性決策模式
  - 4.2 有限理性決策模式
  - 4.3 政治決策模式

---

  - 4.4 問題的結構化程度與決策
  - 4.5 群體決策

# 4.1 理性決策模式

4.1.1

理性決策模式的假設

4.1.2

理性決策的程序

# 4.1.1 理性決策模式的假設

## 決策者理性

決策者充分瞭解其目標，亦即對自己的價值與需求很清楚。

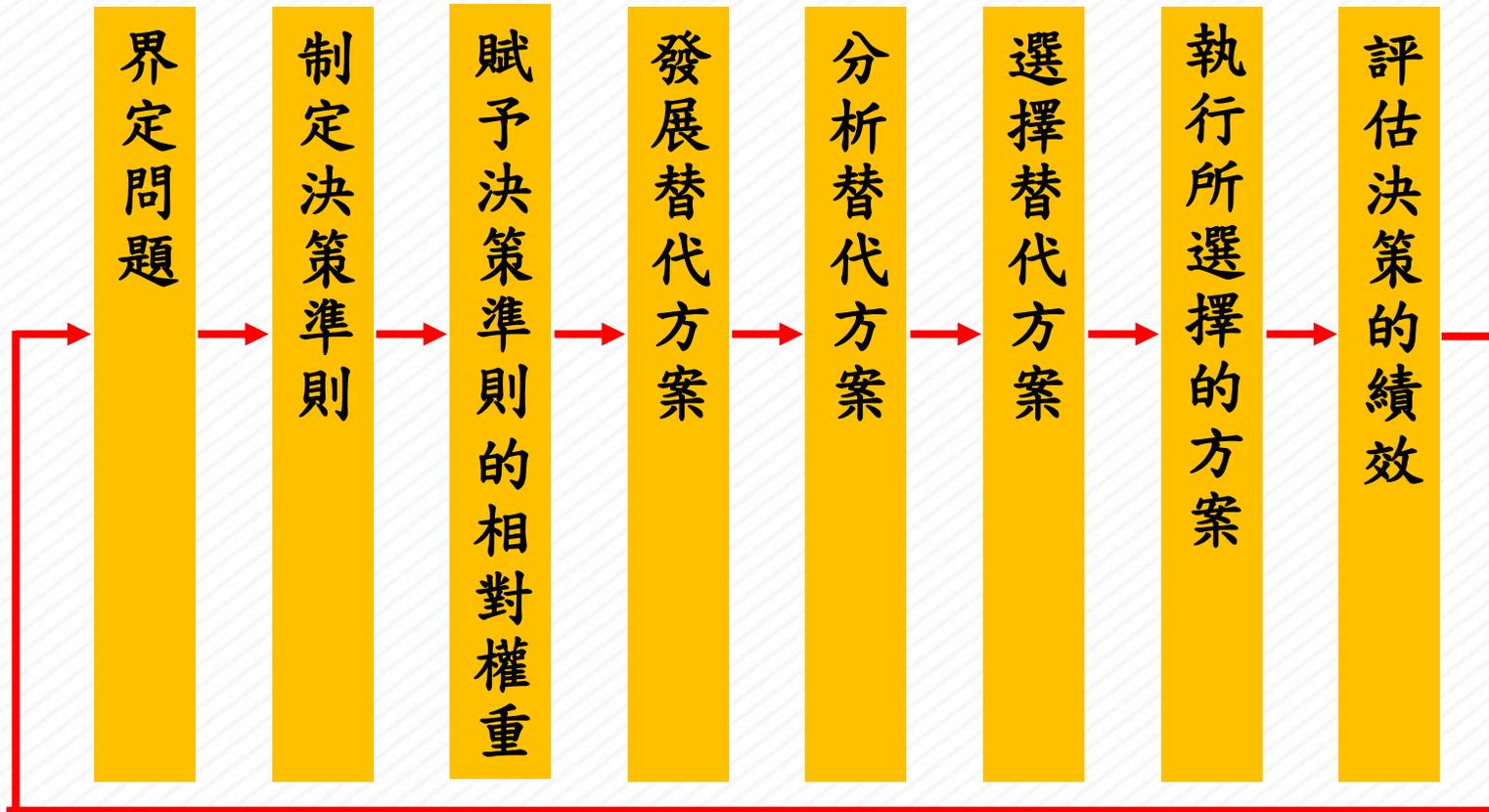
## 決策程序理性

實際決策的整個過程，必須符合理性決策的應有步驟。

## 決策資訊理性

是指整個決策過程相關的資訊必須齊全，而且資訊必須正確。

## 4.1.2 理性決策的程序



## 4.2 有限理性決策模式

4.2.1

有限理性決策模式的內涵

4.2.2

西蒙的行政模式

## 4.2.2 西蒙的行政模式

### 行政模式的主要論點

1. 管理者所擁有的資訊是不完整且不完美的。
2. 決策是在有限理性下達成的。
3. 決策是追求滿意解，而不是追求最佳解。

西蒙  
Herbert Simon

## 4.2.2 西蒙的行政模式

有限理性認為決策者會受限於其價值與潛意識的反應、技巧與習慣，並認為決策者還受限於不足與不完美的資訊和知識。

完全理性是一種「應然」，而有限理性是一種「實然」。

在有限理性中，決策者無法將決策的所有複雜性完全納入考慮，他們只會從所面臨的問題去掌握重要的因素，建構出一個簡化的模式，然後，在有限的資訊及處理過下，盡可能理性地採取行。

# 4.3 政治決策模式

## 政治決策模式

是指一種將內、外部各種有影響力關係人的特別利益與目標納入考慮的決策過程。

# 4.4 問題的結構化程度與決策

4.4.1

問題的結構化程度

4.4.2

程式化決策與高結構化問題

4.4.3

非正式化決策與低結構性問題

## 4.4.1 問題的結構化程度

高結構化的問題

低結構化的問題

## 4.4.2 程式化決策與高結構化問題

### ● 程式化決策

又稱為例行性的決策。主要是指決策是重複性與例行性的，並且能夠透過機械化的程序來加以解決。

# 4.4.2 程式化決策與高結構化問題

## 程式化決策的規範機制

- 程序 (Procedure)

或稱標準作業程序指的是組織所制定的一系列相關的步驟。

- 規定 (Rule)

組織對某些事項應該與不應該所作的明文規範。

- 政策 (Policy)

政策是組織提供一個特定的方向，以導引管理者的思考路線。

## 4.4.3 非程式化決策與低結構性問題

### ● 非程式化決策

通常具有很高的獨特性，且不會重複發生，因此當我們面對一個低結構化或是一個全新、未曾經歷過的問題時，則需要進行非程式化決策。

# 4.5 群體決策

4.5.1

群體決策的優點

4.5.2

群體決策的缺點

4.5.3

群體決策的改善

## 4.5.1 群體決策的優點

提供更多、更完整的資訊

有較多的替代方案  
可供抉擇

可增加對解決方案的認同  
和承諾程度

增加決策的合法性

## 4.5.2 群體決策的缺點

較為費時和耗費成本

常造成少數菁英的壟斷

群體的服從壓力

造成群體盲思

常造成模糊不清的責任

## 4.5.3 群體決策的改善

腦力激盪術

德菲爾法

名目群體技術

電子會議

## 4.5.3.1 腦力激盪術

- 是一種量中求質，並避免群體因追求共識所可能產生的盲點，以鼓勵產生創意方案的群體創意技巧。
- 腦力激盪術參與的人數為六到九人，時間大約為一小時左右，
- **四項重要原則：**
  1. 不可批評。
  2. 自由自在的聯想。
  3. 構想愈多愈好。
  4. 尋求構想的組合與改善。

## 4.5.3.2 名目群體技術

- 在會議中，群體成員先寫下自己對解決問題的想法，再口頭說明個別的想法並寫在黑板上，以便讓所有人都能看到。
- 當所有想法都寫下後，整個群體再開始討論，接著，群體成員個別且私下對每個想法進行投票。
- 最後得票最多的想法獲得採用。

## 4.5.3.3 德菲爾法

- 匿名群體決策法。
- 不讓參與會議的成員碰面，藉由彼此匿名、單獨地各自表達看法，卻又能知道他人看法的一種群體決策方法。
- 德菲爾法的步驟：
  - 1.先界定問題。
  - 2.藉由問卷，匿名地與個別地蒐集群體成員的意見。
  - 3.針對群體成員的意見進行整理和分析，並將結果送回給群體成員，以蒐集第二回合的意見。
  - 4.重複進行好幾回合，一直到獲得一致性的意見為止。

## 4.5.3.4 電子會議

- 請參與會議者在電腦終端機前，當主席報告完所討論的事項後，參與者藉由鍵盤或麥克風將其意見輸入。最後，群體的結果與個人意見都可經由電腦銀幕，呈現給所有參與者。



~THE END~

---