
运筹帷幄——有效管理决策

主讲：邢涛 课时：1天（授课时长6小时）

【课程背景】

在棋界有句话：“一着不慎，满盘皆输；一着占先，全盘皆活”。它喻示一个道理，无论做什么事情，成功与失败取决于决策的正确与否。

成功人都遵循一个原则：“选择大于努力”，无论个人还是企业，我们无时无刻不在做出选择，就是做出“决策”。

- 老板要决定公司战略是什么？
- 高管需要决定分厂设在那里？
- 营销经理要做出到底是采用促销方案 A 还是促销方案 B ？
- 人事经理和部门经理一起要决定录用三名应聘者中的哪个人？
- 员工需要决定是自己处理这个问题还是向主管领导汇报？
- 电脑出问题了是要对程序进行修改还是要重新安装？
- 学生大三了要决定是要复习考研还是选择就业？

你是根据什么做出这些决策的呢？你的决策都选对了吗？有没有后悔过呢？

本课程针对与企业管理者设计，阐述决策的主体、目的、形式、核心，让管理者理解决策的基本原理，掌握决策的科学方法，熟练使用决策的有效工具，从而在工作中对每件事做出正确的选择，提升效率、降低风险和成本、提升业绩，从而实现公司目标！

【课程对象】

企业总经理、企业核心的中高层、骨干管理团队；在企业工作表现突出、具备潜力培养为管理干部的员工

【课程亮点】

用科学的方法，做正确的选择！

【课程收益】

- 1.领悟管理决策的原理，培养科学决策的习惯；
- 2.学习正确决策的方法，解决选择恐惧的问题；
- 3.掌握科学决策的技巧，降低错误决策的风险；
- 4.使用高效决策的工具，提升企业经营的业绩。

【课程大纲】

第一单元 认知升级：什么是有效管理决策？【40分钟】

1. 决策的定义
2. 决策在管理中的地位

3. 决策的基本要素

4. 决策的原则

5. 决策的依据

6. 决策的类型

6.1 长期决策与短期决策

6.2 战略决策、战术决策与业务决策

6.3 个人决策与集体决策

6.4 出事决策与追踪决策

6.5 程序化决策与非程序化决策

6.6 确定型决策、不确定型决策与风险决策

互动讨论：你日常遇到的最难决策是哪种类型？

第二单元 决策解码：决策的步骤【95分钟】

1. 决策的过程

1.1 问题是什么

1.2 应该做什么

1.3 准备做什么

1.4 决定做什么

1.5 实际做什么

1.6 做得怎么样

2. 影响决策的因素

2.1 环境因素

2.2 组织自身因素

2.3 决策问题的性质

2.4 决策主体的因素

3. 决策的步骤

3.1 第一步，问题识别

3.2 第二步，确定解决问题的标准

3.3 第三步，将标准按重要程度排序

3.4 第四步，提出方案

3.5 第五步，选择方案

3.6 第六步，执行与检查反馈

【案例解析：“如何对待旷工的李刚？”】

【智力游戏：“该是谁？”】

【案例解析：决策步骤分析——“公司的车坏了，我该怎么办？”】

【案例解析：决策步骤分解——我该用谁？】

【现场演练：如何达成我的目标？】

第三单元 决策失误的原因——五大决策陷阱 **【50分钟】**

1. “沉锚”陷阱

1.1 什么是“沉锚陷阱”？

【案例解析：为什么总是选错人？】

1.2 如何走出“沉锚陷阱”？

2. “有力证据”陷阱

2.1 什么是“有力证据”陷阱？

【案例解析：为什么业绩总是完不成？】

2.2 如何走出“有力证据”陷阱？

3. “框架”陷阱

3.1 什么是“框架”陷阱？

【案例解析：结婚要不要买房？】

3.2 如何走出“框架”陷阱？

4. “霍布森选择”陷阱

4.1 什么是“霍布森选择”陷阱？

【案例解析：为什么销售团队不给力？】

4.2 如何走出“霍布森选择”陷阱？

5. “布里丹选择”陷阱

5.1 什么是“布里丹选择”陷阱？

5.2 如何走出“布里丹选择”陷阱

【案例解析：如何摆脱选择恐惧症？】

第四单元 工具落地：决策的方法【110分钟】

1. 定性决策法

1.1 头脑风暴法

现场演练：头脑风暴的步骤

1.2 德尔菲法

1.3 组合分析法

1.4 指导矩阵法

2. 定量决策法

2.1 确定型决策

2.1.1 损益分析法

案例解析：损益分析法

2.1.2 量本利分析法

案例解析：量本利分析法

2.2 非确定型决策

2.2.1 小中取大法

2.2.2 大中取大法

2.2.3 最小最大后悔值法

案例解析：【三种方法的比较】

2.3 风险型决策

2.3.1 决策树法

【案例解析：如何画好决策树？】

2.3.2 决策表法

3. 群体决策的方法

3.1 数学集结法

3.2 行为集结法