

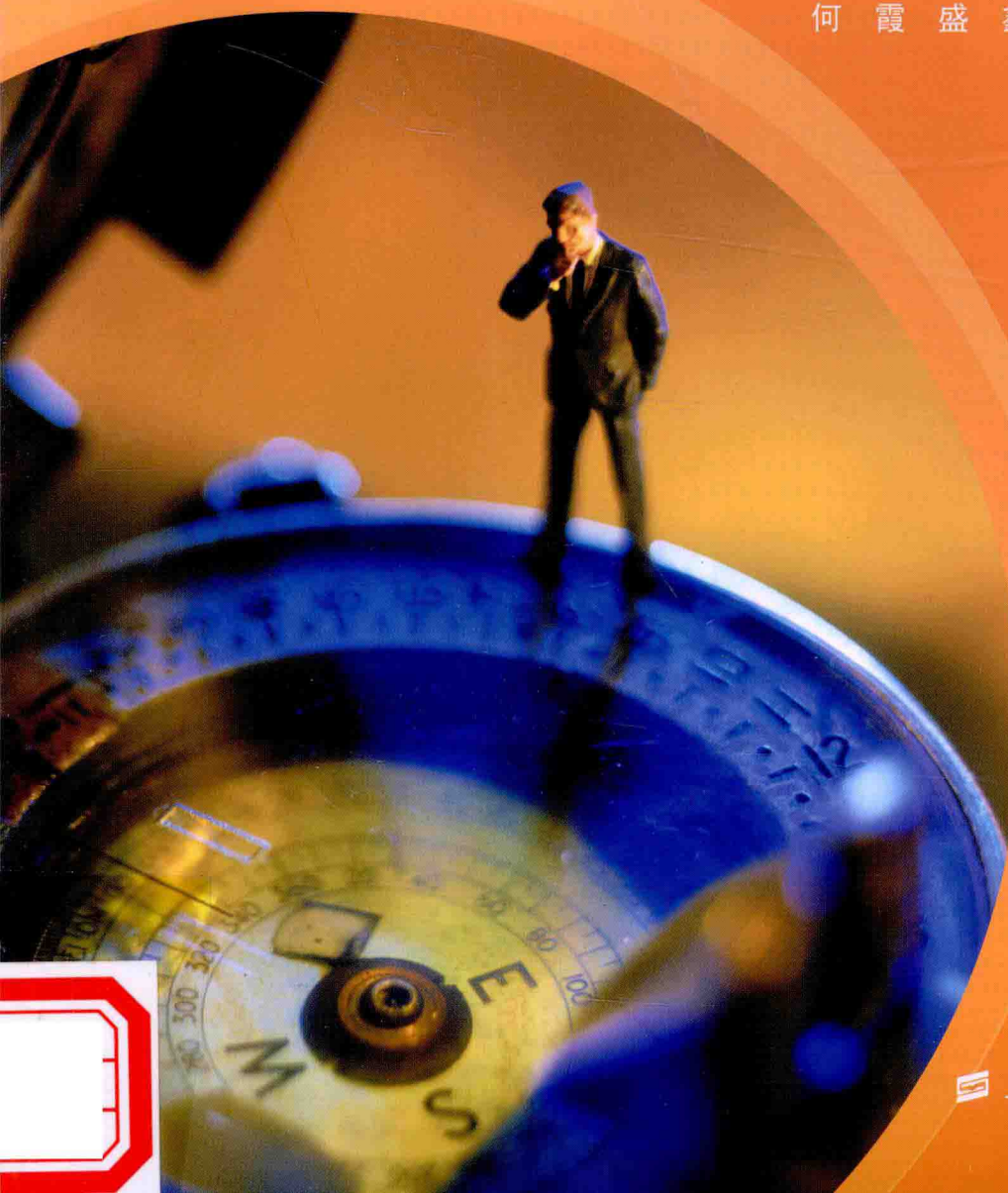
“十二五”高职高专财经管理类规划教材

小微企业经营管理能力提升系列教材

# 决策方法与工具

DECISION-MAKING METHODS AND TOOLS

何霞 盛鑫 杨问芝 编著



 上海财经大学出版社

“十二五”高职高专财经管理类规划教材  
小微企业经营管理能力提升系列教材

# 决策方法与工具

何 霞 盛 鑫 杨问芝 编著

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

决策方法与工具/何霞,盛鑫,杨问芝编著. —上海:上海财经大学出版社,2015.4

“十二五”高职高专财经管理类规划教材

小微企业经营管理能力提升系列教材

ISBN 978-7-5642-2045-7/F·2045

I.①决… II.①何… ②盛… ③杨… III.①中小企业-企业经营管理-经营决策-教材 IV.①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 259749 号

☐ 责任编辑 汝 涛

☐ 封面设计 钱宇辰

☐ 责任校对 廖沛昕 林佳依

JUECE FANGFA YU GONGJU

## 决策方法与工具

何 霞 盛 鑫 杨问芝 编著

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海景条印刷有限公司装订

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

---

787mm×1092mm 1/16 17 印张 435 千字

印数:0 001—4 000 定价:38.00 元

# 小微企业经营管理能力提升系列教材

## 编审委员会

主 任 钟丽英 王晓敏

副主任 冯星树 王 霜 童囡囡

黎光治 陈松光 谭福河

编 委 欧阳振成 阚雅玲 陈建成 吴 强

王丽娜 何 霞 邓白君 占 挺

劳宇东 吴 隽 陈志豪 卢北京

梁 海 陈森圭 程 丹 宋启平

李 霞 许宏林 李 军 彭 静

# 总 序

## 学习成就未来

在广州市职业能力培训指导中心(以下简称“培训指导中心”)与广州番禺职业技术学院的精心筹划之下,“小微企业经营管理能力提升系列教材”成功出版,这是值得祝贺的事。

在创造就业机会、增加税收、技术创新等方面,小微企业扮演着非常重要的角色,更重大的意义在于小微企业所代表的创新、创业精神,这是区域社会经济发展的基础动力。可以说,小微企业的素质决定了区域未来的发展。因此,小微企业的经营管理能力提升不单纯是对企业的自我完善,也对社会具有深远的影响和意义。

小微企业数量多、行业千差万别、经营不稳定、人员结构复杂等的特殊性,决定了对这个群体实施教育提升服务是颇具挑战性的。广州市人力资源和社会保障局积极践行国家、广东省和广州市对帮扶小微企业健康成长的相关政策,结合区域发展特点出台了一系列促进提升小微企业发展能力的政策,搭建了由学校、创业园区、行业大企业、社会服务机构等多方参与的社会化服务平台。本套教材即是广州市人力资源和社会保障局培训指导中心联合广州番禺职业技术学院在搭建小微企业社会化学习平台方面的一个尝试。这套教材的出版仅仅是学习系统中的一个部分。此外,双方在培训项目开发、网络化教学、师资培训、创业教育等方面尚有更多的课题需要攻克。“千里之行,始于足下”,预祝彼此的合作能取得更大成绩,让更多小微企业享受更优质的教育服务。

科技在进步,时代在发展,在知识经济时代,学习是主旋律,不学习就意味着被淘汰。这不是耸人听闻的口号,而应成为当下的警句。众所周知,教材是知识传播的载体。这套教材结合小微企业发展的特点,对该领域的知识内容进行比较系统的梳理与总结,非常有价值。当下各个学习领域都在发生革命性的变化,希望各位编委及项目团队能留意这种变化,在后续工作中大胆尝试、敢于创新,在内容和形式上有更多突破,进一步提升教材的价值,为广州市小微企业学习平台的建设贡献力量!

最后,向编纂教材及提供帮助各位老师、各位工作人员和社会各界人士表示感谢,同时感谢广州番禺职业技术学院对本项工作的大力支持。

钟丽英

2015年1月1日

## 前言

决策远不像表面看上去那么简单,需要决策者具有敏锐的洞察力、决断力和智慧。通过借助一些有效决策的方法和工具,我们可以站在前人的肩膀上眺望决策之后的结果和未来,从而使决策更为成功。但实践中,许多人因为不了解决策的思维和目的,或者因为一些习惯性的决策错误,导致出现难以承受的决策后果。

本书为有效决策设计了一个路线图,并对主要的决策方式和关键步骤加以说明,其中也涵盖了用来评估不同方案的分析工具,旨在介绍如何利用合适的方法和工具作出正确的决策,并帮助人们理解决策。但本书并非仅仅是对决策的简单介绍,而是对决策产生的过程、方法和工具进行深入剖析,运用社会学和行为学的理论去解释不同情境下的决策,用直白的语言介绍多种极具价值的分析工具。即使你从未做过商业分析,也能借助本书的内容为未来的成功作出更好的决策。出于对编写目的和篇幅的考虑,书中大多数内容表述的是那些容易被普遍理解的决策观点,而不是某些特定决策的细节。对于在特定情境下发生的特定决策,那些与决策有关的历史、社会、政治和经济领域的相关知识,以及与参与决策的个体、组织及机构有关的各种内容,本书只是略有提及,并未进行详尽描述。

本书的内容结构,具体如下:项目一介绍什么是决策,主要帮助读者理解决策产生的过程、管理者所做决策的类型以及无效决策的原因;项目二介绍四种决策方式,即先想型、先看型、先做型和即兴而作型,为读者提供认识决策的理性框架;项目三介绍决策者的基本工具,主要包括图解工具、排序工具、战略分析工具、财务分析工具以及其他工具;项目四主要涉及决策的时间尺度,包括时间尺度的选择、时间尺度的考评、时间管理、快速决策等;项目五介绍决策信息管理的技术和方法,以及实践中信息过载、信息不足和信息过度等问题;项目六介绍帮助与阻碍有效决策的组织结构类型;项目七是决策文化,包括企业文化和国家文化,以及它们对决策结果产生影响的方式;项目八主要阐述了决策的技巧,包括艺术性决策方法、决策权衡等内容;项目九主要论及道德和社会责任层面上的企业决策。

本书由广州番禺职业技术学院与广州市就业训练中心联合开发,并由广州番禺职业技术学院何霞、盛鑫、杨问芝三位老师负责编写,具体分工如下:项目一、二、三由何霞老师负责编写,项目四、五、八由盛鑫老师负责编写,项目六、七、九由杨问芝老师负责编写。最后由何霞老师负责设计编写大纲以及全书的统稿、修改、补充和定稿工作。

本书在编写过程中,参考了同类书籍、有关论著、报刊和网络资料,引用了其中的一些观点,并在书后列出参考文献,在此谨向涉及的作者、编者以及相关机构表示衷心感谢,对参与本

书研讨、为本书编写提供帮助的广州市人力资源和社会保障局及广州市就业训练中心的有关领导、专家、同事、企业同仁表示感谢。由于时间的限制以及知识与能力的局限,书中难免存在不妥和不完备之处,欢迎读者朋友、专家学者和企业人士批评指正。

何 霞

2015年3月于广州

# 目 录

|     |     |
|-----|-----|
| 总 序 | (1) |
|-----|-----|

|     |     |
|-----|-----|
| 前 言 | (1) |
|-----|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第一章 什么是决策 | (1) |
|-----------|-----|

|             |      |
|-------------|------|
| 单元一 决策的过程   | (2)  |
| 单元二 决策的类型   | (10) |
| 单元三 常见的决策错误 | (20) |
| 案例思考        | (32) |

|          |      |
|----------|------|
| 第二章 决策方式 | (35) |
|----------|------|

|               |      |
|---------------|------|
| 单元一 “先想型”决策   | (37) |
| 单元二 “先看型”决策   | (39) |
| 单元三 “先做型”决策   | (42) |
| 单元四 “即兴而作型”决策 | (46) |
| 案例思考          | (50) |

|              |      |
|--------------|------|
| 第三章 决策者的基本工具 | (54) |
|--------------|------|

|            |       |
|------------|-------|
| 单元一 图解工具   | (55)  |
| 单元二 排序工具   | (63)  |
| 单元三 战略分析工具 | (72)  |
| 单元四 财务分析工具 | (95)  |
| 单元五 其他工具   | (109) |
| 案例思考       | (115) |

|             |       |
|-------------|-------|
| 第四章 决策的时间尺度 | (118) |
|-------------|-------|

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 单元一 理解时间尺度      | (119) |
| 单元二 有效管理决策的时间尺度 | (126) |
| 单元三 快速决策        | (134) |



|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| 案例思考·····                   | (140)        |
| <b>第五章 创业决策的信息管理·····</b>   | <b>(142)</b> |
| 单元一 数据、信息与知识·····           | (143)        |
| 单元二 信息管理的技术与方法·····         | (152)        |
| 单元三 实践中的决策信息管理·····         | (163)        |
| 案例思考·····                   | (170)        |
| <b>第六章 有效决策的组织结构类型·····</b> | <b>(172)</b> |
| 单元一 组织结构的基本类型·····          | (174)        |
| 单元二 新型组织结构·····             | (177)        |
| 案例思考·····                   | (183)        |
| <b>第七章 决策文化·····</b>        | <b>(185)</b> |
| 单元一 决策活动是文化活动·····          | (187)        |
| 单元二 文化对决策的影响·····           | (191)        |
| 单元三 企业管理文化建设·····           | (199)        |
| 案例思考·····                   | (205)        |
| <b>第八章 创业决策的技巧·····</b>     | <b>(207)</b> |
| 单元一 科学决策与决策艺术·····          | (208)        |
| 单元二 决策的“软技能”·····           | (213)        |
| 单元三 决策者素质与决策技巧·····         | (226)        |
| 案例思考·····                   | (231)        |
| <b>第九章 决策道德与企业社会责任·····</b> | <b>(233)</b> |
| 单元一 决策道德·····               | (235)        |
| 单元二 企业社会责任·····             | (248)        |
| 案例思考·····                   | (256)        |
| <b>参考文献·····</b>            | <b>(258)</b> |
| <b>后记·····</b>              | <b>(260)</b> |

## 什么是决策

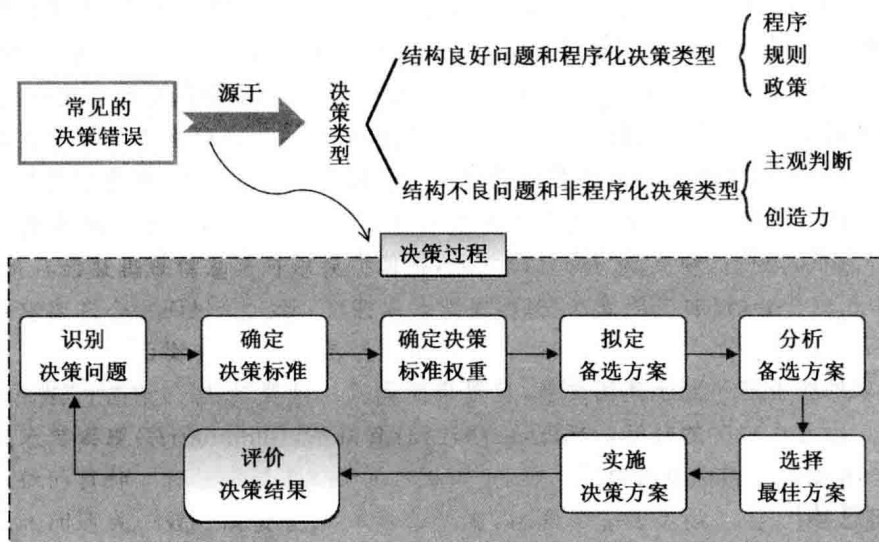
做决定的能力最难获得，因此也最宝贵。

——拿破仑·波拿巴

人生其实就是一个个选择叠加起来的总和。

——俞敏洪

### 知识要点图



### 学习目标

阅读和学完本章后，你应该达到以下知识目标和能力目标：

知识目标：

1. 理解决策的基本含义；
2. 掌握决策的主要类型；
3. 概括决策的基本步骤；
4. 了解错误决策产生的原因。

能力目标：

1. 能够准确描述决策过程的八个步骤；

2. 能够分析和判断决策问题和类型;
3. 能够解释为什么决策在组织中如此普遍。

## 案例导入

### “中国农药王”的理性决策

沙隆达股份有限公司曾于1993年紧跟“多元化经营”的潮流,在宜昌投资房地产、在深圳投资八宝粥、在汕头投资螺旋藻……在这些陌生的领域,沙隆达一笔笔投资都打了水漂。冷静下来,沙隆达人明白了一个道理:企业越是有钱,越应增强“危机”意识。

钱只能用到最有优势的地方,沙隆达的优势就是做农药。1995年,公司果断清理一些项目,立下投资“规矩”,即“三个突出”:突出主业——农药化工;突出主体——股份公司核心企业;突出重点——有效益的主导产品。确定投资项目,做到“技术不成熟不上”、“技术成熟但不先进不上”、“既成熟又先进但成本不经济不上”、“市场调查不充分不上”。

此后数年,沙隆达在资本市场上募资7亿多元,全部用于发展主业优势。沙隆达选定26个制约生产的“瓶颈”项目攻关,取得16项成果。沙隆达是国内唯一能够同时大批量生产甲胺磷、敌百虫等市场需要大的农药产品的企业,农药年产量增长了10倍,达2.4万吨,成为中国最大的农药生产基地。

要做最大、最强的“中国农药王”,当然免不了对外扩张。公司上市后,沙隆达接连兼并与自己当时“块头”差不多的江陵农药厂等同行企业,还跨行业兼并了沙市化肥厂和市煤气厂。不久,沙隆达出现“消化”不良的症状:“吞”进来的大批人员、设备不能迅速转化成生产力,还不断“吃”掉母体的资金,使沙隆达的资产负债率一度高达95%。资产重组被提上议事日程。兼并要按经济规律办事,资产结构应调整到高效率运行轨道上来。例如,蕲春农药厂进入沙隆达时资产负债率高达90%以上,沙隆达将其改组成为有限责任公司,有计划地剥离一部分不良资产、债务和人员,坚持以地方政府周转金入账,把债务转移一部分给地方政府。然后,沙隆达再注入4000万元资金,帮助该厂技术改造,提高产品档次。经过一番努力,将该农药厂的资产负债率降到50%。

兼并进来的企业若不利于集团发展,就要果断剥离。沙隆达1994年“吃”进市煤气厂,涉足公用事业。因为这一时的轻率,沙隆达一年要赔进300万元,沙隆达果断剥离了煤气公司。

资料来源:根据相关资料整理改编。

### 【分析与思考】

1. 沙隆达的多元化投资可能会引起怎样的后果?
2. 沙隆达进行了哪些决策?你认为这些决策具有怎样的作用?
3. 沙隆达在进行决策时是否遵循了决策的原则?如何体现?

## 单元一 决策的过程

决策往往被认为是在不同方案中进行选择,但这种观点显然过于简单。因为制定决策是一个复杂的过程,而不是仅限于从多种方案中进行选择。例如,中国西部大开发的决策就不是一个简单方案的选择,而是一组具有深远意义的决定,需要进行一系列的资源配置。交通部、教育部、卫生部、建设部、水利部等相关部门要根据这一决策进行相应资源的分配和整合。即

便像去哪里吃午饭这样简单的决策,你也需要有除中餐、西餐之外的更多选择。

因此,决策是一个总体过程,我们不能把它理解为决定采取某一个方案的瞬时行动,而应理解为识别问题、设计解决方案、选择方案、执行方案,最后总结经验的整个过程。这一过程既可以运用于日常的琐碎小事,如戴什么领带、穿哪件衬衫、自己开车还是乘公交车上班;也可以运用于需要认真考虑的重大问题,如是否重新学习深造、接受一份新工作还是继续现在的职业;或是更为复杂的组织决策,如在哪里安排生产和制造、以什么战略进入新市场、提供什么产品和服务等。现实中,每一次解决问题的经验都会进入下一个决策情境中,所以决策也是一个动态循环的过程。

### 【博采众长】

中国著名经济学家周其仁认为,决策的本质特征是主观选择。因此,决策是在信息不完全的情况下,在未来的几种可能性中作出的一种选择。

复旦大学管理学院项宝华教授给出的定义是:决策是作出解决问题的决定,是将决定付诸行动并对行动的后果承担相应责任的过程。

英国学者艾伦·巴克在《如何成为更好的决策者》一书中指出:“制定一项决策不仅仅是选择了一种行动方案,它还是一种承诺,不管这种承诺从理性和感性的角度来看是多么微不足道。而且,作出某一决策通常也是在代表他人做出承诺,因为别人需要执行你的决策。”

中国营销决策专家穆兆曦指出,决策是在提出命题和期望目标后,在信息不完全的情况下,在未来的几种可能性方案中作出解决问题的主观选择,是将选择付诸行动并对行动后果承担相应责任的动态过程。

### 【请你思考】

请在本书及上述观点的基础上,形成自己对决策的理解,提炼出关于决策的核心关键词并进行解读。

图 1-1 描述了决策过程(decision-making process)的八个步骤。从识别决策问题、确定决策标准以及确定决策标准权重开始,到拟定备选方案、分析备选方案、选择最佳方案,再到实施决策方案,最后结束于评价决策结果。下面将详细介绍决策过程中的每一个步骤。

#### 步骤 1: 识别决策问题

决策源自于对问题(problem)的识别(步骤 1),也就是要厘清问题的本质。具体而言,问题就是现实与期望之间的差距。当管理者注意到现实生活中出现了某些问题或者矛盾时,他需要经过深思熟虑来判断如何解决问题并作出决策,这就是识别决策问题。

为简化起见,我们选择一个大多数人会经历的例子来介绍,即决定购买一辆新的经济实用型汽车。



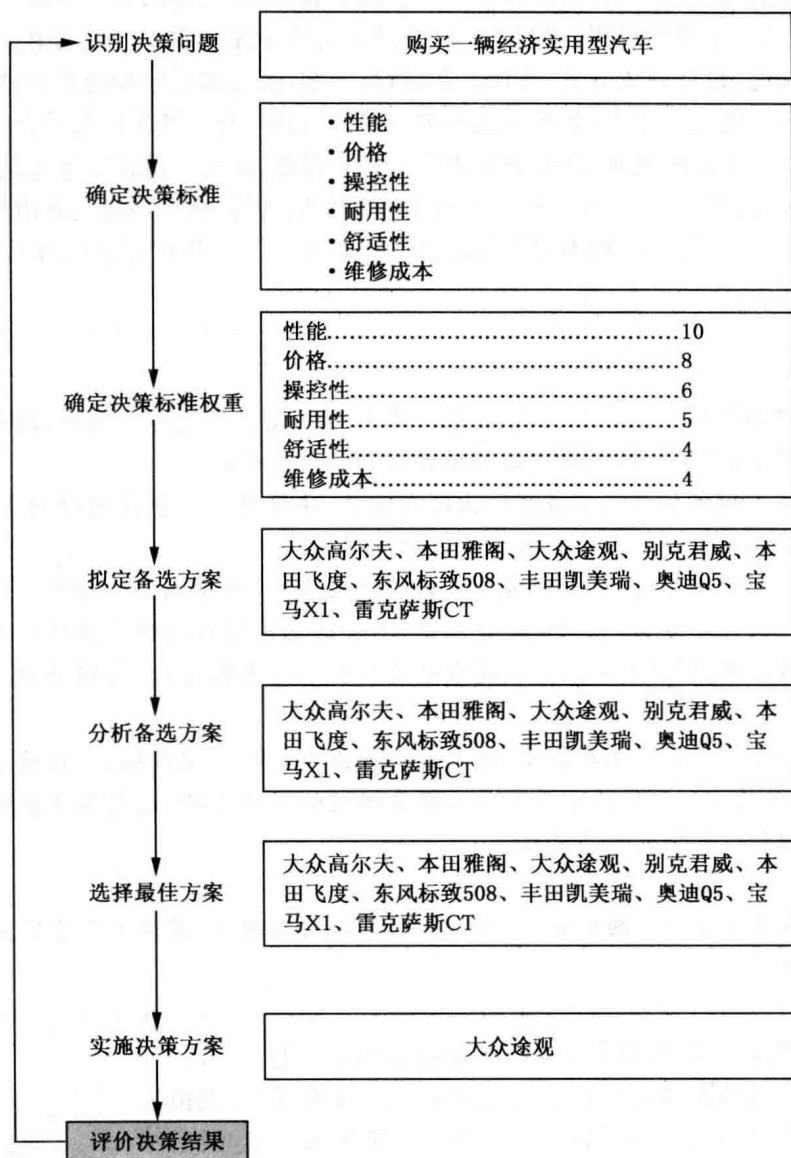


图 1-1 决策过程

**【拓展资料】**

问题的识别并不那么简单,但如果管理者理解了问题的三个特征,就可以做得更好。这三个特征是:意识到问题、迫于压力采取行动、拥有行动所需的资源。

要意识到问题的存在,管理者需要观察事情的现状和事情理想的状态。如果事情没有处于它应当所处的状态或管理者希望的状态,矛盾就产生了。但是,这只是问题的一个特征。

仅仅有矛盾而没有采取措施解决,问题就会被积压下来。那么为了发起一个决策,

问题必须能够向管理者施加某种压力并使之采取行动,这种压力可能来自组织政策,或者截止日期、财务危机、竞争对手的行动、来自消费者的抱怨或下属的抱怨、来自上级的期望或即将开始的绩效评估。

最后,如果管理者感到不具有职权、预算、相关信息或者其他必要资源时,他们不太可能将某些事情作为问题。

该例子中的决策者张杰是某通信设备生产公司销售部经理,他需要购买一辆新的代步汽车,因为在过去几年中他平均每年要花近3万元用于旧车维修,现在这辆车的发动机坏了。据估算,再对这辆车进行维修是不划算的,而且乘坐公共交通工具也极为不便。现在就面临一个问题,张杰要在现有汽车和所需要的经济实用型汽车之间作出选择。张杰现在需要做出一个购车的决策。

遗憾的是,这个例子并没有告诉我们更多的关于管理者如何识别问题的方法。其实在现实世界中,大部分问题并不像霓虹灯广告牌所显示的那样清楚。

完美地解决一个错误的问题也是一种失败。

坏了的发动机已经给了张杰一个明确的信号——他需要一辆新车,但是,我们在具体生活中遇到的问题大多是没有明显征兆的。例如,销售额下降了5%是不是一个问题?或者销售额的下降仅仅是其他问题的一种征兆?是顾客对产品不满意还是广告效果差?有的时候,这个管理者认为这是个问题,而其他管理者则有可能认为这不是个问题。

因此,问题的识别是主观的,那些不能正确地解决某些问题的管理者,与那些无法正确识别问题且未采取任何措施的管理者,都是同样糟糕的。那么,经理们如何在发现问题之前就意识到呢?他们必须将事物的现实状态与事物应该具有的标准状态作比较。

然而,标准又是什么呢?标准可以是过去的绩效特征、预先设定的目标、组织内其他部门的业绩表现等。在张杰购车的例子中,标准就是以前设定的购车目标——一辆性能优良的经济实用型汽车。

### 【小测验】

1. 什么是决策?在组织中,谁制定决策?
2. 在“识别决策问题”的步骤中,管理者怎么知道、什么时候、哪些地方存在问题?
3. 决策的标准是什么?为什么它对决策者来说是重要的?

### 步骤2:确定决策标准

管理者一旦确定了需要注意的问题,那么对于解决问题起重要作用的决策标准(decision criteria)也应该同时确定。也就是说,管理者必须确定决策与哪些因素相关(步骤2)。

在购买汽车的例子中,张杰必须找出与其购车决策有关的因素。决策标准可能是汽车的价格、样式(两门还是四门)、大小(紧凑型还是中级车)、制造厂商(法国、德国、日本还是美国)、备选设备(如自动变速、侧撞保护系统、内部装饰等)以及维修成本。这些标准反映出张杰在决策过程中的想法。

### 【拓展资料】

决策执行的标准可能是：

1. 历史标准——从过去的表现中得到。
2. 外部标准——从其他类似的情境中得到。
3. 绝对标准——从某些理想的概念中得到。
4. 无为标准——从对不进行决策时将会发生事情的想法中得到。

### 【请你思考】

如果你面对的是一位女性顾客，她需要一辆车到新的工作单位上班。你如何与她一起制定决策标准？

无论决策标准是否被清晰地表述出来，每一位决策者都有指导其决策的标准。了解这一点之后，我们可以看到在决策制定过程中，“采用什么因素作为标准”和“不采用什么因素作为标准”同等重要。如果张杰认为“汽车是否省油”不构成一个标准，那么这个因素将不会影响他对汽车的最终选择。因此，如果决策者在这个步骤中没有确定某一特定的因素作为标准，那么，这一因素就不会对决策产生影响。现在，张杰选取了汽车的性能、价格、操控性、耐用性、舒适性和维修成本作为汽车购买的标准因素。

#### 步骤 3：确定决策标准权重

在“步骤 2”中所确定的决策标准中，并非每个标准都同等重要。为了确定这些标准对决策的影响程度，张杰需要对“步骤 2”中所列出的决策标准分配权重（步骤 3）。一个简单的方法就是给最重要的决策标准赋予 10 分，然后参照这个最重要的标准，依次给其他标准打分。例如，对其中的一个标准打 5 分，说明这个标准的重要性只相当于最高分的决策标准（权重为 10）重要性的一半。当然，也可以采用 100、1 000 或者其他任何数字作为最高权重的分值。这种依据个人偏好来判定决策相关标准重要性的方法，可以从各标准的得分看出其在决策中的重要程度。



表 1-1 列出了张杰在买车决策中的相关标准及其权重。在他的决策过程中，性能是最重要的标准，其次是价格，而舒适性与维修成本的相对重要性要小一些。

表 1-1 汽车购买决策过程中的标准及权重（分数：1~10）

| 标准  | 权重 | 标准   | 权重 |
|-----|----|------|----|
| 性能  | 10 | 耐用性  | 5  |
| 价格  | 8  | 舒适性  | 4  |
| 操控性 | 6  | 维修成本 | 4  |

#### 步骤 4：拟定备选方案

我们找到了决策标准（步骤 2），确定好每一个决策标准的重要性（步骤 3）后，我们便要开始着手拟定解决问题的各种方案。决策过程的“步骤 4”要求决策者列出能够成功解决问题的可行方案（步骤 4）。这一步骤无需评判方案的优劣，只需列出备选方案。假定汽车经销商给张杰推荐了许多款式的汽车，张杰从这些汽车中挑选了 10 款车作为备选方案。这 10 款车的名字依次为大众高尔夫、本田雅阁、大众途观、别克君威、本田飞度、东风标致 508、丰田凯美



瑞、奥迪 Q5、宝马 X1、雷克萨斯 CT,如图 1-2 所示。

| 序号 | 汽车型号                                                                                        | 车型图片                                                                                | 序号 | 汽车型号                                                                                             | 车型图片                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <br>大众高尔夫  |    | 6  | <br>东风标致<br>508 |    |
| 2  | <br>本田雅阁   |    | 7  | <br>丰田凯美瑞       |    |
| 3  | <br>大众途观   |    | 8  | <br>奥迪 Q5       |    |
| 4  | <br>别克君威 |  | 9  | <br>宝马 X1     |  |
| 5  | <br>本田飞度 |  | 10 | <br>雷克萨斯 CT   |  |

图 1-2 备选方案

#### 步骤 5:分析备选方案

一旦确定了备选方案,决策者就必须认真分析每一种方案(步骤 5),并依据“步骤 2”和“步骤 3”所确定的决策标准及权重对这些方案进行评价、打分。经过比较后,每一种方案的优缺点就显而易见了。

表 1-2 就是张杰在对每一种车的驾驶体验后所列出的 10 款新车购买备选方案的评价结果。需要注意的是,在该表中,10 款轿车的得分(分值为 1~10 分)是以张杰个人的主观判断为基础而作出的评估。当然,有些评价指标达到了相当客观的程度。例如,购买价格指的是张杰能从当地经销商那里得到的最低价格,而且从消费者杂志上也可以得到由车主提供的相关



数据。但是,对操作性的评价显然是一种个人的主观判断,问题在于大多数决策包含着这种判断,它们体现在“步骤 2”中为决策选取标准、“步骤 3”中为决策标准确定权重、“步骤 5”中对备选方案的评价上。这就说明了为什么两个花了同样价钱的购车者会选择两种截然不同的方案,或者是对相同方案的评价差异较大,或者是即使审视同一组备选方案也会给出不同的评级排序。

表 1—2

购车备选方案的评价

| 备选方案     | 性能 | 价格 | 操控性 | 耐用性 | 舒适性 | 维修成本 | 总分 |
|----------|----|----|-----|-----|-----|------|----|
| 大众高尔夫    | 6  | 9  | 7   | 8   | 7   | 8    | 45 |
| 本田雅阁     | 6  | 7  | 7   | 8   | 8   | 7    | 43 |
| 大众途观     | 9  | 9  | 9   | 7   | 8   | 6    | 48 |
| 别克君威     | 7  | 7  | 8   | 8   | 9   | 7    | 46 |
| 本田飞度     | 6  | 9  | 6   | 8   | 7   | 6    | 42 |
| 东风标致 508 | 7  | 8  | 6   | 8   | 8   | 7    | 44 |
| 丰田凯美瑞    | 8  | 8  | 7   | 9   | 10  | 8    | 50 |
| 奥迪 Q5    | 9  | 6  | 8   | 6   | 8   | 10   | 47 |
| 宝马 X1    | 7  | 6  | 9   | 9   | 9   | 9    | 49 |
| 雷克萨斯 CT  | 8  | 7  | 5   | 7   | 9   | 10   | 46 |

表 1—2 只是根据“步骤 2”中确定的决策标准对 10 个备选方案进行评价,并没有反映“步骤 3”中为每个标准分配权重的过程。如果一个备选方案的各项标准都是 10 分,就不必考虑其权重了。

同样,如果所有决策标准的权重都相同,在评价每个备选方案时,只需将表 1—2 中每一行数字分别加总起来就可以了。例如,别克君威的得分为 46 分,而丰田凯美瑞的得分为 50 分。如果你将每个备选方案的评价结果乘以它的权重,你就会得到表 1—3 所列出的结果。例如,在操控性方面,别克君威得了 48 分,是由操控性权重得分(8 分)和张杰对别克君威的操控性评价得分(6 分)相乘得出。而这些得分也代表了每一个备选方案相对于标准的评价结果及相应权重。

我们注意到,标准的权重会极大地改变本例中备选方案的排序。例如,大众途观的总分从第三位上升到第一位。从分析中可以看到,性能和价格会更容易改变大众途观的排名。

#### 步骤 6: 选择最佳方案

“步骤 6”是从已经列举出并经过评价的备选方案中选择出最佳方案的关键步骤。在上述步骤中,我们已经确定了所有与决策相关的因素、各自的权重,并列出了各种备选方案。现在只需要将“步骤 5”中的方案分析评分与“步骤 3”中的决策标准权重,正确地进行加权(评价分值乘以权重值),并从列出的备选方案中选出得分最高的方案即可。

经过决策标准的识别、对每一项标准赋予权重,决策者对每一种汽车进行评分(见表 1—3),“大众途观”的得分最高(307 分),因而成为最佳选择。