

中级经济师

人力资源管理专业知识和实务

教材精讲班

第三节 领导决策



第一节 领导理论



第二节 领导风格与技能



第三节 领导决策

知识点名称	重要程度
1. 决策过程	★★
2. 决策模型	★★★★
3. 决策风格	★★★★

一、决策过程

西蒙	(1) 智力活动 阶段。在智力活动阶段的决策工作包括对环境进行分析，确定决策的 情境 。
	(2) 设计活动 阶段。在设计活动阶段的决策工作包括探索、研究和分析 可能 发生的行为。
	(3) 选择活动 阶段。在选择活动阶段的决策工作是在上一阶段可能发生的行为系列中选择 一个 行为。
明茨伯格	(1) 确认 阶段：认知到问题或机会的产生，进行诊断。
	(2) 发展 阶段：个体搜寻现有的标准程序或者解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。
	(3) 选择 阶段：确定最终的方案。一般有 三种方法 ，包括：在决策者经验或者知觉的基础上进行判断；在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析；决策成员之间相互权衡。

同步练习题

【例-单选题】西蒙将决策过程分为三个阶段，依次是（ ）。

- A. 设计活动—选择活动—智力活动
- B. 选择阶段—确认阶段—发展阶段
- C. 智力活动—设计活动—选择活动
- D. 确认阶段—发展阶段—选择阶段

网校答案：C

网校解析：本题考查决策过程。西蒙认为决策过程可以分为三个阶段，即智力活动、设计活动和选择活动。

【例-单选题】在西蒙的决策过程理论中，探索、研究和分析可能发生的行为系列属于（ ）。

- A. 设计活动
- B. 制定活动
- C. 智力活动

D. 选择活动

网校答案：A

网校解析：西蒙认为决策过程可以分为三个阶段：

- (1) 智力活动阶段。在智力活动阶段的决策工作包括对环境进行分析，确定决策的情境。
- (2) 设计活动阶段。在设计活动阶段的决策工作包括探索、研究和分析可能发生的行为。
- (3) 选择活动阶段。在选择活动阶段的决策工作是在上一阶段可能发生的行为系列中选择一个行为。

【例-多选题】明茨伯格认为，在决策过程的选择阶段，确定最终方案的方法一般有（ ）。

- A. 在决策者经验或者知觉的基础上进行判断
- B. 完全理性决策
- C. 决策成员之间相互权衡
- D. 有限理性决策
- E. 在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析

网校答案：ACE

网校解析：本题考查领导决策的过程。明茨伯格的决策过程的选择阶段确定最终方案的三种方法，包括：在决策者经验或者知觉的基础上进行判断；在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析；决策成员之间相互权衡。故本题选择 ACE。

二、决策模型

（一）理性模型

1. 观点	决策者在 任何方面都是完全理性的 。
2. 特征	(1) 从目标意义上分析，决策完全理性； (2) 存在完整和一致的偏好系统，从不同备选方案中选择； (3) 决策者可以知道所有备选方案； (4) 计算复杂性无限制，通过计算得出最佳备选方案； (5) 概率计算不存在任何困难。
3. 评价	(1) 决策者是完美的 ，有能力使组织目标最大化，使得边际成本等于边际收益。 (2) 这个模型 过于理想化 ，并不能够很好的描述现实的决策行为， 但对于有效决策还是有重要贡献的 。许多成功的大型公司依靠强大的数据支持，仍然采用这种模型进行决策。

（二）有限理性模型

1. 观点	相对于理性模型而言，有限理性模型 更加接近现实 。
2. 特征	(1) 决策者试图使自己满意，或者寻找 令人满意 的结果。 (2) 决策者所认知的世界是 真实世界的简化模型 。 (3) 采用的是 满意原则 而非最大化原则，决策者不必知道所有的可能方案。 (4) 用 相对简单的经验启发式原则 、商业窍门或习惯进行决策，不需很高的思维和计算的能力。
3. 理性模型与有限理性模型对比	与理性模型相比， 西蒙的模型同样是理性和最大化的 ，但是这里的理性受到了限制，决策者以满意为决策的终点，因为他们没有能力做到最大化。所以有限理性模型与理性模型的 差异主要体现在程度上 ，而非质的差异上。

（三）社会模型

概念	来自心理学的社会模型，与理性模型相对应认为人类行为主要是 由无意识的需求来驱动 。	
观点	人们有 坚持错误决策 的倾向，称为“ 投入的增加 ”。	
产生投	1. 项目的特点	如投资回报的延期，临时问题的处理。

入增加原因	2. 心理决定因素	如决策信息加工错误，置身其中，负面信息被忽略，自身防御机制启动。
	3. 社会压力	如迫于团队压力，以及需要维护自己的面子，可能会继续维持或增加错误行为。
	4. 组织决定因素	不仅项目和任务的特点可以导致决策者固执己见，组织中沟通体系的失效，体系的破坏以及拒绝变革都会造成同样的结果。

同步练习题

【例-多选题】按照理性决策模型，决策者的特征包括（ ）。

- A. 从目标意义上分析，决策完全理性
- B. 决策者遵循的是满意原则，在选择时不必知道所有的可能方案
- C. 决策者可以知道所有备选方案
- D. 决策者可以采用经验启发式原则或一些习惯来进行决策
- E. 决策者在选择备选方案时，试图寻找令人满意的结果

网校答案：AC

网校解析：本题考查理性决策模型。选项 B、D 和 E 属于有限理性模型的观点。

【例-多选题】关于有限理性模型内容的说法，正确的有（ ）。

- A. 决策者可以知道所有的可能方案
- B. 决策者可以通过计算选出最佳方案
- C. 决策者的目标是找到令人满意的结果
- D. 存在完整和一致的偏好系统，使决策者在备选方案中进行选择
- E. 决策者认知的是真实世界的简化模型

网校答案：CE

网校解析：本题考查有限理性模型的内容。选项 C 和 E 属于有限理性模型的内容，项 A、B、D 属于理性模型中决策者具备的特征。

【例-多选题】在决策过程中存在投入增加现象，也是人们坚持错误决策的倾向，下列可能导致投入增加现象的因素包括（ ）。

- A. 投资回报延期
- B. 管理者不存在信息加工错误，比如忽略了负面信息
- C. 决策者想要维护自己的面子
- D. 组织的沟通体系失效
- E. 决策者拒绝变革

网校答案：ACDE

网校解析：有一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向，他们称为投入的增加。产生这种现象的原因主要有四个：

（1）项目的特点：出现这种投入增加的主要原因可能是由于项目的特点。例如投资回报的延期，以及临时问题的处理，都有可能使决策者坚持或者增加错误的行为。

（2）心理决定因素：一旦管理者做出了错误的决策，他可能存在信息加工错误（使用了有偏差的因素或者采取了比信息所证实的应当采用的行为更加激进的措施）。同时由于决策者置身其中，负面信息被忽略，自身防御机制启动。

（3）社会压力：对于决策者来说，存在着同伴压力，还需要维护自己的面子，所以继续维持或增加错误行为。

（4）组织决定因素：不仅项目和任务的特点可以导致决策者固执己见，组织中沟通体系的失效，政治体系的破坏以及拒绝变革都会造成同样的结果。

【例-单选题】关于决策模型的说法，正确的是（ ）。

- A. 社会模型认为人类可以在无意识的需求驱动下进行有效的理性决策
- B. 社会模型将人们存在的坚持错误决策的倾向称为投入的减少
- C. 有限理性模型认为决策者追求的是满意而非最大化
- D. 理性模型认为决策者无法知道所有备选方案

网校答案：C

网校解析：本题考查决策模型。选项 A 错误：与理性模型相对的另一端，是来自心理学的社会模型。根据弗洛伊德的理论，人类的行为主要是由无意识的需求来驱动的，人类没有办法进行有效的理性决策。选项 B 错误：另外，有一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向，他们称为投入的增加。选项 D 错误：理性模型认为决策者可以知道所有备选方案。

三、决策风格

决策风格可以归纳为两个维度：价值取向和模糊耐受性	
价值取向	(1) 决策者关心 任务和技术 本身；
	(2) 决策者关心 人和社会 的因素。
模糊耐受性	(1) 低 模糊耐受性：决策者需要的结构和控制的程度
	(2) 高 模糊耐受性：是否有能力在不确定的环境中工作
这两个维度上各有高低的区分，组合起来，可以得到 四种 不同的 决策风格 。	

	较高模糊耐受性	较低模糊耐受性
关注任务和技术	<p>【分析型】</p> <p>(1) 喜欢对情境进行分析，倾向于过度分析事物。</p> <p>(2) 评估更多的信息和备选方案，使用更多的时间进行决策，对新的、不确定的情境的反应比较好。也倾向于使用独裁的领导风格。</p>	<p>【指导型】</p> <p>(1) 解决问题的时候一般是有效的、合乎逻辑的、程序化的和系统的。</p> <p>(2) 喜欢关注事实，迅速完成工作；行动取向，关注近期效果；喜欢使用权力，有控制感。会出现独裁的领导风格。</p>
关注人和社会	<p>【概念型】</p> <p>(1) 视角开阔，喜欢考虑不同的选择以及将来的可能性。</p> <p>(2) 为了收集尽可能多信息而与尽可能多的人进行讨论，然后根据直觉进行决策。喜欢冒险，擅长使用创新的方法。不过有时候会陷入空想和犹豫不决中。</p>	<p>【行为型】</p> <p>(1) 可以与他人进行很好的合作，喜欢公开交换意见的环境。乐于接受建议并提供支持和帮助，更喜欢口头而非书面的信息。倾向于避免冲突力争使每个人都能感到快乐。</p> <p>(2) 不喜欢困难的决策，尤其是当决策结果可能会给他人带来不快的时候。</p>

同步练习题

【例-单选题】决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向，属于（ ）。

- A. 指导型
- B. 分析型
- C. 概念型
- D. 行为型

网校答案：B

网校解析：本题考查决策风格。

指导型：决策者具有较低的模糊耐受性水平，倾向于关注任务和技术本身。

分析型：决策者具有较高的模糊耐受性及很强的任务和技术取向。

概念型：决策者具有较高的模糊耐受性，倾向于对人和社会的关注。

行为型：决策者具有较低的模糊耐受性，倾向于对人和社会的关注

【例-单选题】小张发现，他的领导在做决策时收集尽可能多的信息，与尽可能多的人进行讨论，而且擅长使用创新的方法解决问题，这种决策风格属于（ ）。

- A. 概念型
- B. 指导型
- C. 分析型
- D. 行为型

网校答案：A

网校解析：概念型决策者具有较高的模糊耐受性，并且倾向于对人和社会的关注。他们为了收集尽可能多的信息而与尽可能多的人进行讨论，然后根据直觉进行决策。同时他们喜欢冒险，擅长使用创新的方法解决问题。

本节小结

