

初级经济师

人力资源管理专业知识与实务

教材精讲班

第三节 团体决策



知识点

团体决策概述

（一）概念

由多人共同完成的决策过程。在组织中经常要进行团体决策，因为团体决策往往比一个人决策更为可靠，正确性更高。

如：高层主管们经常要开会共同商讨重大事宜；为了解决某项特殊的问题，常常成立专门的委员会分析研究。

（二）团体决策的优势

五优势	内容
信息全面完整	团体决策时可以收集多人的意见，利用每位成员拥有的专业知识、技能和经验等，整合多人掌握的信息
选择余地大	来自不同背景的人，可以从各自擅长的角度提出可能的方案，使决策有更多的选择余地
可以降低错误发生率	某些团体成员的决策错误可能被其他成员发现
提高对最终决策的认同感	让更多的人来参与决策，能使决策更为稳妥、合理，同时增加人们对决策认同的可能性，接受并支持决策，促成决策的执行。决策执行人参与决策，可以增加他们的成就感
增强决策的合法性	团体决策符合民主社会的理念，下级甚至上司都愿意接受团体决策

（三）团体决策的缺点

四缺点	内容
耗费时间	团体决策往往要花费较多的时间。集合决策、信息交流、表决决策方案等均需消耗时间。因此，在需要迅速进行决断时，由个人作出决策更有效
团体压力难以克服	团体中存在社会压力使成员屈从多数人的意见。因为通常人们不希望自己被团体拒绝，因而避免发表与多数人不一致的意见，这会导致团体决策优势无法发挥
会有被少数人把持的现象	团体决策有时会被一些关键人物主持或操纵。有时极具自信的成员能令人信服地阐述其论点，使其他人不作过多争辩就接受他的论点。如果控制整个团体决策大趋势的少部分人能力平庸，则无法产生高质量决策
责任模糊	由于每个成员都参与了团体决策，因而所有的成员对决策结果共同承担责任，而不是确定的成员承担责任。这实际上会造成责任模糊，导致推诿责任

（四）团体决策与个人决策效果的比较

1. 以决策的**准确性**为指标：则团体决策有优势。团体决策平均而言高于一般的个体决策，但团体决策并不是好于所有的个体决策。
2. 以决策**速度**为指标：团体决策通常更慢。
3. 以**创造性**为指标：团体决策创造性更好，团体对一些问题经常能提供更多更好的解决方案。

【例题·多选】团体决策的缺点包括（ ）

- A. 团体压力难以克服
- B. 耗费时间
- C. 创造性较差
- D. 有时候会有少数人把持的现象产生
- E. 责任模糊

网校答案：ABDE

网校解析：团体决策的缺点：耗费时间；团体压力难以克服；会有被少数人把持的现象；责任模糊



知识点

团体极化与团体思维

（一）团体极化

在团体中进行决策时，人们往往会比个人决策时更倾向于**冒险或保守**，向某一个**极端偏斜**，从而背离最佳决策。

团体极化产生的原因：

两种观点	内容
社会比较理论	为了使他人对自己作出积极的评价，人们会采取更为极端的方式以与他人或社会的要求保持一致，最终导致团体的决策趋于极端。。
说服性辩论	人们从他人那里获得论点和信息，当多数人支持某些论点时，个体也会倾向于支持它，并且会出现更多支持的而非反对的论点，从而使得这种观点变得更加极端。

（二）团体思维

团体中就某一问题或事宜的提议发表意见时，**有时会长时间处于集体沉默状态，没有人发表见解，而后人们又会一致通过。**

预防或减少团体思维的方法：

1. 在团体决策时指定一位成员专门对其他人的论点提出质疑，探究支持论据，以及对其他人的逻辑提出挑战，提供一系列建设性的批评意见。这种方法保证了团体决策时保持理性的、清晰的思路。
2. 轮流引入新成员，邀请局外人参与，在最终决定前暂停，给成员最后一个机会来确定并说出自己的保留意见。

【例题·单选】在团体决策时，人们往往更倾向于冒险或保守，从而背离最佳决策，这种现象称为（ ）。

- A. 团体思维
- B. 社会促进
- C. 团体极化
- D. 社会懈怠

网校答案：C

网校解析：本题考查对团体极化概念的理解；在团体中进行决策时，人们往往会比个人决策时更倾向于冒险或保守，向某一个极端偏斜，从而背离最佳决策。

【例题·多选】防止团体思维的措施包括（ ）

- A. 邀请权威人士参加
- B. 轮流引入新成员
- C. 提高认同感
- D. 在最终决定前暂停
- E. 邀请局外人参与

网校答案：BDE

网校解析：用于防止团体思维的措施包括：轮流引入新成员，邀请局外人参与，在最终决定前暂停，给成员最后一个机会来确定并说出自己的保留意见。



知识点

团体决策的常用方法

（一）头脑风暴法

为克服团体压力抑制不同见解而设计的，鼓励创造性思维的常用方法。

旨在营造一种鼓励大家畅所欲言的氛围，不论有人提出看来多么可笑的意见，在没有逐一讨论之前，都不得进行批评或嘲笑。

头脑风暴法的原则：

1. 延迟评判：成员在发表意见时不许评论、批评，无论它们多么不合常理、不切实际。创意一经提出，立即被一名组员记录下来，一段时间后再作出评价。
2. 量变酝酿质变：随着想法的积聚，通常会产生高质量的创意。头脑风暴的成功依赖于每位成员的能力，能否倾听别人的想法，这些想法能否激发自己新的灵感，能否将新的想法自由地表达出来。

优点	缺点
①节省面谈会议的成本 ②避免人际冲突	①费时 ②不利于激发决策参与者的创造性

（二）德尔菲技术

最早是由著名智囊团兰德公司使用的技术，与一般团体决策方法不同的是，它不安排团体成员见面讨论；能够节省会谈成本，避免人际冲突，缺点是比较费时间，不利于激发决策者的创造性思维。

具体方法：

- （1）设计问卷，要求成员针对问题提出可能的解决办法。
- （2）团体各成员以匿名方式独自完成问卷。
- （3）整理问卷结果。
- （4）将结果印发给各成员。
- （5）让各成员看过调查结果后，重新回答问卷，调查报告可能引发新的想法或改变观点。
- （6）重复3、4、5项，直到达成比较一致的结论。

（三）具名团体技术

具名团体**只是在名义上存在**，特点是决策时融合书面的形式，在作决策前将交往控制在最低限度，以保证个体决策的独立性。

优点	缺点
所有成员参与机会均等，讨论不受任何一个成员的左右， 决策时间得到严格控制	程序僵硬呆板，成员感受不到凝聚力，写出意见时没有机会从别人那里获取灵感、得到启发

（四）阶梯技术

罗森伯格提出“阶梯技术”。团体成员是逐一加入，比如一个由五人组成的团体在利用阶梯法时，先有两个成员讨论，等他们达成一致后，第三个成员加入。加入之后先由他向前两个人讲自己的观点，最后三个人一起讨论，直到达成共识。

优点	缺点
①节省面谈会议的成本 ②避免人际冲突	① 费时 ②不利于激发决策参与者的创造性

【例题·单选】不需要安排团体成员进行面对面讨论的团体决策方法是（ ）

- A. 头脑风暴法
- B. 德尔菲技术
- C. 具名团体技术
- D. 阶梯技术

网校答案：B

网校解析：兰德公司使用的技术——智囊团，可以不用安排团体成员进行见面讨论，能够节省会谈成本，避免人际冲突，缺点是比较费时间，不利于激发决策者的创造性思维。

【例题·单选】关于团体决策过程中经常使用的德尔菲技术的说法，正确的是（ ）。

- A. 德尔菲技术是通过成员面对面而定谈论来做决策
- B. 使用德尔菲技术的时候。团体成员不需要匿名
- C. 德尔菲技术最大的问题是难以克服人际冲突
- D. 德尔菲技术是由兰德公司最早使用的一种决策方法

网校答案：D

网校解析：本题考查德尔菲技术相关概念和执行方法；兰德公司使用的技术——智囊团，可以不用安排团体成员进行见面讨论，能够节省会谈成本，避免人际冲突，缺点是比较费时间，不利于激发决策者的创造性思维

【例题·多选】采用具名团体技术进行团体决策的优点主要包括（ ）

- A. 所有成员参与机会均等
- B. 决策时间得到严格控制
- C. 决策程序灵活
- D. 讨论不受任何一个成员左右
- E. 有机会从其他人那里得到启发

网校答案：ABD

网校解析：本题考查对具名团体技术的理解；其优点包括：
所有成员参与机会均等，讨论不受任何一个成员的左右，
决策时间得到严格控制。

【本章小结】

