

### 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	对环境进行分析，确定决策的情境。
	(2) 设计活动阶段	探索、研究和分析可能发生的行为。
	(3) 选择活动阶段	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	<p>确定最终的方案。一般有三种方法，包括：</p> <p>①在决策者经验或者知觉的基础上进行判断；</p> <p>②在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析；</p> <p>③决策成员之间相互权衡。</p>

【例-单选题】在西蒙的决策过程理论中，探索、研究和分析时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

答案：A

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】明茨伯格将决策过程分为（ ）。

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

答案：ABD

解析：本题考查明茨伯格的决策过程。明茨伯格认为决策过程有三个阶段，依次是确认阶段、发展阶段、选择阶段。

【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

答案：ACE

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

观点	决策者在 <b>任何方面</b> 都是 <b>完全理性</b> 的
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对计算复杂性无限制，通过计算得出最佳备选方案； ⑤对于概率的计算不存在任何困难。
评价	① <b>决策者是完美的</b> ，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 <b>过于理想化</b> ，并不能够很好的描述现实的决策行为， <b>但对于有效决策还是有重要贡献的</b> 。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

观点	相对于理性模型而言，有限理性模型 <b>更加接近现实</b> 。
特征	①决策者试图使自己满意，或者寻找 <b>令人满意</b> 的结果。 ②决策者所认知的世界是 <b>真实世界的简化模型</b> 。 ③采用的是 <b>满意原则</b> 而非最大化原则，决策者不必知道所有的可能方案。 ④用 <b>相对简单的经验启发式</b> 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。
对比	与理性模型相比， <b>西蒙的模型同样是理性和最大化的</b> ，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 <b>差异主要体现在程度上</b> ，而非质的差异上。

### （三）社会模型

与理性模型相对应的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 <b>由无意识的需求来驱动</b> ，人类没有办法进行有效的理性决策。	
现象	人们有 <b>坚持错误决策</b> 的倾向，称为“ <b>投入的增加</b> ”
产生原因	① <b>项目的特点</b> 如投资回报的延期以及临时问题的处理
	② <b>心理决定因素</b> 如决策者可能存在信息加工错误，置身其中，负面信息被忽略，自身防御机制启动
	③ <b>社会压力</b> 如存在同伴压力，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。
--	---------	--

【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

答案：AC

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

答案：CE

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-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

答案：C

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	是指决策者关心的是 <b>任务和技术</b> 本身，还是 <b>人和社会</b> 的因素
模糊耐受性	低模糊耐受性：测量到的决策者需要的结构和控制的程度
	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。

口诀：指导低技术；分析高技术；概念高人；行为低人

	较高模糊耐受性	较低模糊耐受性
关注任务和技术	<p><b>【分析型】</b></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><b>【指导型】</b></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><b>【概念型】</b></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><b>【行为型】</b></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>

**【例-单选题】**决策者具有较低的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向，这种决策风格属于（ ）。

- A.指导型            B.分析型  
C.概念型            D.行为型

答案：A

解析：本题考查决策风格。根据价值取向与模糊耐受性两个维度的组合，决策风可以分为指导型、分析型、概念型、行为型。其中，指导型是指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。

**【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

答案：A

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。

补充：容易混淆的知识点（三个四）

路径目标理论	四种领导行为	<p><b>指导式：</b>让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。</p> <p><b>支持型：</b>努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。</p> <p><b>参与式：</b>主动征求并采纳下属的意见。</p> <p><b>成就取向式：</b>设定挑战性目标、鼓励下属实现自己的最佳水平。</p>
生命周期理论	四种领导风格	<p><b>指导式</b>（高工作低关系）</p> <p><b>推销式</b>（高工作高关系）</p> <p><b>参与式</b>（低工作高关系）</p> <p><b>授权式</b>（低工作低关系）</p>

决策风格	四种决策风格	<p><b>指导型：</b>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；</p> <p><b>分析型：</b>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；</p> <p><b>概念型：</b>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；</p> <p><b>行为型：</b>决策者具有较低的模糊耐受性，倾向于对人和社会的关注。</p>
------	--------	--

本节小结

