

第三节 领导决策

主要内容

- 决策过程
- 决策模型
- 决策风格

一、决策过程

（一）西蒙的决策过程

决策过程可以分为三个阶段：

- ◆ **智力活动阶段**：对环境进行分析，确定决策的情境。
- ◆ **设计活动阶段**：探索、研究和分析可能发生的行为系列。
- ◆ **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。

（二）明茨伯格的决策过程

决策过程可以分为三个阶段：

- ◆ **确认阶段**：认知到问题或发现机会，并进行诊断。
- ◆ **发展阶段**：搜寻现有的标准程序、解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案。
- ◆ **选择阶段**：确定最终的方案。三种选择的方法：①在决策者经验或者知觉的基础上进行判断；②在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析；③决策成员之间相互权衡。

【单选】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. 设计活动阶段
- B. 制定活动阶段
- C. 智力活动阶段
- D. 选择活动阶段

答案：A

解析：设计活动阶段：探索、研究和分析可能发生的行为系列。

【多选】美国心理学家赫伯特·西蒙认为，决策过程可以成为（ ）。

- A. 智力活动
- B. 情感活动
- C. 意志活动
- D. 选择活动
- E. 设计活动

答案：ADE

解析：智力活动阶段—设计活动阶段—选择活动阶段。

二、决策模型

（一）理性模型（理想化）

决策者在任何方面都是**完全理性**的，决策者是**完美**的，大型公司依靠强大的数据支持，可采用这种模型进行决策。

决策者具备以下特征：

- 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**，使决策者在**不同的备选方案中进行选择**；
- 3、决策者可以**知道所有备选方案**；
- 4、对计算复杂性无限制，可以通过计算选择**最佳备选方案**；
- 5、对于**概率**的计算**不存在任何困难性**。

（二）有限理性模型（现实型）

- 1、选择备选方案时，决策者试图使**自己满意**，或寻找**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，决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案；
- 4、可以用相对简单的**经验启发式原则**，或**商业窍门**，以及**一些习惯**来进行决策。

【多选】关于决策的有限理性模型的说法正确的有（ ）。

- A. 通过计算选择出最佳备选方案
- B. 决策或决策时追求利益最大化
- C. 决策者在进行选择时不必知道所有可能方案
- D. 决策者认知的世界是真实世界的简化模型
- E. 在选择备选方案时，决策者试图寻找令人满意的结果

答案：CDE

解析：有限理性模型（现实型）：选择备选方案时，决策者试图使自己满意，或寻找令人满意的结果；决策者所认知的世界是真实世界的简化模型；采用的是满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案；可以用相对简单的经验启发式原则，或商业窍门，以及一些习惯来进行决策。

（三）社会模型

（1）认为人类行为主要是由无意识的需求来驱动，**人类没有办法进行有效的理性决策**。

（2）认为人们有**坚持错误决策的倾向**，称为“投入的增加”。原因有4个：

项目特点（投资回报的延期以及临时问题的处理）

心理决定因素（负面信息被忽略）

社会压力（维护自己的面子）

组织决定因素（组织中沟通体系的失效，拒绝变革）

【多选】在决策过程中存在投入增加现象，也即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

答案：ACDE

解析：认为人们有坚持错误决策的倾向，称为“投入的增加”。原因有4个：项目特点（投资回报的延期以及临时问题的处理）；心理决定因素（负面信息被忽略）；社会压力（维护自己的面子）；组织的决定因素（组织中沟通体系的失效，拒绝变革）

三、决策风格

（一）决策风格的两个维度

- 1、价值取向：决策者关心的是**任务和技术本身**，还是**人和社会**的因素。
- 2、模糊耐受性：测量到的决策者需要的**结构和控制的程度**（低模糊耐受性），以及是否有能力在**不确定的**环境中工作（高模糊耐受性）。

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	【分析型】 喜欢对情境进行分析，倾向于过度分析事物。比指导型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。	【指导型】 喜欢关注事实，迅速完成工作；行动取向，关注近期效果；喜欢使用权利，喜欢有控制感
关注人和社会	【概念型】 视角宽阔，喜欢不同的选择。收集尽可能多的信	【行为型】 能和其他人很好合作，喜欢公开交

	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解决问题。在进行决策时会陷入空想和犹豫不决。	换意见；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。不喜欢困难的决策
--	---	--

【单选】决策风格常常被分为指导型、分析型、概念型、行为型，其中具有分析型决策风格的领导者的特征是（ ）。

- A. 较低的模糊耐受性水平，倾向于关注人
- B. 较高的模糊耐受性水平，倾向于关注人
- C. 较高的模糊耐受性水平，倾向于关注任务
- D. 较低的模糊耐受性水平，倾向于关注任务

答案：C

解析：分析型决策者具有较高的模糊耐受性水平以及很轻的任务和技术取向。

【单选】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，视角宽阔，喜欢不同的选择。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。喜欢冒险，擅长使用创新的方法解决问题。在进行决策时会陷入空想和犹豫不决。

本节主要考点

