



第三节

领导决策



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	★★★



第三节 领导决策

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系列。
	(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	确定最终的方案。
		一般有三种方法，包括： 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。



第三节 领导决策

同步练习题

【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



第三节 领导决策

答案：A

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：

（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。



第三节 领导决策

同步练习题

【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



第三节 领导决策

答案：ABD

解析：本题考查决策过程。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。



第三节 领导决策

同步练习题

【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



第三节 领导决策

答案：ACE

解析：本题考查决策过程。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。



第三节 领导决策

二、决策模型★★★★

(一) 理性决策模型 (Best)

观点	决策者在任何方面都是完全理性的
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该模型认为决策者是完美的，有能力使组织目标最大化，使得边际成本等于边际收益。 ②虽然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。



第三节 领导决策

(二) 有限理性决策模型 (Better)

观点	相对于理性决策模型，西蒙的有限理性决策模型更加接近现实。
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、商业窍门以及一些习惯进行决策，不要求非常缜密的思维和很强计算能力。
对比	有限理性决策模型与理性决策模型的差异主要体现在程度上，而非质的差异上。



第三节 领导决策

（三）社会模型

观点	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，人类没有办法进行有效的理性决策。	
现象	人们有坚持错误决策的倾向，称为“投入的增加”	
产生原因	①项目的特点	如投资回报的延期以及临时问题的处理
	②心理决定因素	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社会压力	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。



第三节 领导决策

同步练习题

【例-多选题】下列观点中，与理性决策模型相符的是（ ）。

- A. 决策不完全是理性的
- B. 决策者可以知道所有备选方案
- C. 决策者可以通过数学计算找到最佳方案
- D. 决策者可以采用启发式原则进行决策
- E. 决策者所认知的世界是真实世界的简化模型



第三节 领导决策

答案：BC

解析：本题考查决策模型。根据理性决策模型，决策者在任何方面都是完全理性的。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，可以通过计算选择出最佳备选方案。
- （5）对于概率的计算不存在任何困难。

选项A、D、E是有限理性决策模型。



第三节 领导决策

同步练习题

【例-单选题】关于有限理性决策模型的说法，错误的是（ ）。

- A. 在选择备选方案时，决策者试图使自己满意
- B. 采用的是最大化原则
- C. 有限理性决策模型中的理性受到了一定的限制
- D. 有限理性决策模型与理性决策模型存在程度上的差异，而非质的差异



第三节 领导决策

答案：B

解析：本题考查决策模型。选项B错误，有限理性决策模型采用的满意原则而非最大化原则。



第三节 领导决策

同步练习题

【例-单选题】关于社会模型的说法，错误的是（）。

- A. 认为人类无法进行理性决策
- B. 认为人类可以无意识的需求来驱动
- C. 认为决策者有坚持错误的倾向，他们称其为投入的减少
- D. 产生坚持错误倾向的原因包括项目特点、心理决定因素、社会压力、组织决定因素等



第三节 领导决策

答案：C

解析：本题考查决策模型。选项C错误，社会模型认为决策者有坚持错误的倾向，他们称其为投入的增加误。



第三节 领导决策

同步练习题

【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



第三节 领导决策

答案：ACDE

解析：本题考查决策模型。人们有坚持错误决策的倾向，这被称为“投入的增加”，产生的原因：

- （1）项目特点，如投资回报期延长，处理临时问题。
- （2）心理决定因素，如决策信息加工错误。
- （3）社会压力，如迫于团体压力，做出非理性选择，以及需要维护自己的面子。
- （4）组织的决定因素，如组织沟通体系中存在问题，政治体系的破坏以及拒绝变革都会造成同样的结果。