

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	认知到问题或发现机会，并进行诊断
	(2) 发展阶段	个体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
	(3) 选择阶段	确定最终的方案 一般有三种选择方法，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

【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

答案：C

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，即智力活动阶段、设计活动阶段和选择活动阶段。

【例·单选题】在西蒙的决策过程中，在分析、讨论可能发生的问题环节属于（ ）。

- A. 选择活动阶段
- B. 设计活动阶段
- C. 智力活动阶段
- D. 结束活动阶段

答案：B

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。这一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。这一阶段的决策工作包括探索、研究和分析可能发生的行为系列。
- （3）选择活动阶段。这一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·单选题】按明茨伯格的决策过程，个体搜寻现有的标准程序、解决方案，或设计全新的量身定做的解决方案的阶段，属于（ ）。

- A. 发展阶段
- B. 确认阶段
- C. 选择阶段
- D. 活动阶段

答案：A

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。

- （1）确认阶段：认知到问题或机会的产生，并进行诊断。
- （2）发展阶段：个体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。
- （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。

【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：

- （1）在决策者经验或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。

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，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
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）过于理想化，并不能够很好地描述现实的决策行为，但对于有效决策还是有重要贡献的。

（二）有限理性决策模型（Better）

观点	相对于理性决策模型而言，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或者商业窍门以及一些习惯进行决策，不求非常缜密的思维和很强计算能力
对比	相似：与理性决策模型相比，有限理性决策模型同样是理性的
	差异：主要体现在程度上，而非质的差异上

(三) 社会模型

观点	与理性决策模型相对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	
现象	一部分决策者认为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能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，决策者具有的特征包括（ ）。

- A. 从目标意义上分析，决策完全理性
- B. 对计算复杂性无限制
- C. 对于概率的计算不存在任何困难

- D. 存在不完全和不一致偏好系统
- E. 无须了解所有的决策方案

答案：ABC

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，决策者具备以下五个特征。

- （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。

【例·单选题】属于有限理性决策模型的是（ ）。

- A. 知道所有备选方案
- B. 采用满意原则
- C. 决策者的认知世界是真实世界的复杂模型
- D. 可以通过计算选出最佳方案

答案：B

解析：本题考查决策模型。相对于理性决策模型而言，西蒙的有限理性决策模型更加接近现实，该模型认为决策者具备以下四个特征。

- （1）在选择备选方案时，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）由于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者商业窍门以及一些习惯进行决策。这些技术不要求非常缜密的思维和很强计算能力。

【例·多选题】社会模型中，人们有坚持错误决策的倾向，原因包括（ ）。

- A. 项目的特点
- B. 社会压力
- C. 组织决定因素
- D. 心理决定因素
- E. 有限理性决策

解析：本题考查决策模型。根据社会模型，一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向，他们称其为投入的增加。产生这种现象的原因主要有四个：

(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;

(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。

管理者在不同备选方案中进行选择的风格			
两个维度	价值取向	关心 任务和技术 本身 关心 人和社会 的因素	
	模糊耐受性	测量到的决策者需要的结构和控制的程度，以及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	【分析型】 （1）喜欢对情境进行分析，倾向于过度分析事物。 （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	【指导型】 （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。 （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	独裁的领导风格
关注人和社会	【概念型】 （1）解决问题的时候视角开阔，喜欢考虑不同的选择以及将来的可能性。 （2）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。	【行为型】 （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。 （2）倾向于避免冲突，力争使每个人都感到快乐。	与他人讨论合作

	(3) 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	(3) 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	
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--

【记忆要点】指导低技术, 分析高技术, 概念高人, 行为低人

【例·单选题】一个独裁领导风格的人, 其决策风格是 ()。

- A. 指导型和分析型
- B. 指导型和概念型
- C. 概念型和行为型
- D. 分析型和行为型

答案: A

解析: 本题考查决策风格。指导型决策者会表现出独裁的领导风格, 分析型也倾向于采取独裁的领导风格。

【例·单选题】有些决策风格具有较低的模糊耐受水平, 倾向于关注人和社会、这种决策风格属于 ()。

- A. 行为型
- B. 指导型
- C. 分析型
- D. 概念型

答案: A

解析: 本题考查决策风格。价值取向与模糊耐受性各有高低的区分, 组合起来, 可以得到以下四种不同的决策风格:

- (1) 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;
- (2) 分析型决策者具有较高的模糊耐受性水平及很强的任务和技术取向;
- (3) 概念型决策者具有较高的模糊耐受性水平, 并且倾向于对人和社会的关注;
- (4) 行为型决策者具有较低的模糊耐受性水平, 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

答案：A

解析：本题考查决策风格。概念型决策者具有较高的模糊耐受性水平，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	指导绩效；支持环境 参与意见；成就目标
生命周期理论	四种领导风格	指导工作；参与关系 推销双高；授权双低
决策风格	四种决策风格	指导低技术；分析高技术 概念高人；行为低人

本节小结

