



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

网络精品课程

组织行为学

群体决策

主讲：赵莉琴

- 中国有句古话“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，说明了群体决策在组织中应用的广泛性和积极性，但是，这并不意味着群体决策一定比个体决策优越。在许多情况下，群体决策是无法取代个体决策的，它们在不同的管理情境下可以发挥各自不同的作用。

- 群体决策的优点：
 - 信息和知识更完全
 - 观点更多样化
 - 决策更容易被接受
- 群体决策的缺点：
 - 责任不清
 - 决策成本高
 - 从众压力大
 - 少数人控制

- **群体思维**
- 群体思维是由于群体压力所导致的思考能力、事实检测和道德判断的退化。群体思维特别容易发生在高凝聚力的群体中。
 - (1) 凝聚力较强的群体是否鼓励群体成员提出反对意见。
 - (2) 群体领导是否表现出对某种方案的偏爱
 - (3) 群体与外界的隔离会使内部可选择和可评价的不同方案减少。

群体决策中的典型行为

- 极化现象
- 我们知道，在做同样的决策时，一些人倾向于冒险，而另一些人可能比较保守。
- 事实证明，群体决策与个人决策在冒险或保守的风格上是存在差异的，群体决策在更多的情况下倾向于冒险。
- 在群体讨论中，往往会出现这样的现象：群体成员的观点不断朝着更极端的方向转移，而这个方向是讨论前他们已经倾向的方向。也就是说，群体讨论会进一步夸张个体成员的最初倾向。

- **头脑风暴法**
- 头脑风暴法，简单地说就是群体成员坐在一起，就需要决策的问题畅所欲言，不允许大家对这些想法加以评论。
- 互动群体中产生的从众压力导致成员倾向于赞成大多数人的意见，这会妨碍创造性方案的形成。头脑风暴法就是为了克服群体讨论中的这个问题。
- 头脑风暴法是创造新观点新方案的一种方法。群体决策中有的环节需要创新或是需要全面思考，这时使用头脑风暴法效果很好。

- **名义群体法**
- 名义群体法，简单地说就是一个“纸张群体”。之所以这样命名，是因为在决策过程中要减少成员相互之间的影响，限制群体成员的讨论和人际沟通。
- 社会学家曾经做过研究，把完全互动的群体和名义群体相比较，发现在思想的数量、想法的创新性、想法的质量等方面，名义群体确实有优势。我们在前面讨论过群体决策中很容易出现从众行为和群体成员意见相似的倾向，名义群体法正是避免了这方面的问题。

- 德尔斐法
- 德尔斐法最早是在1953年由美国RAND公司的研究人员发展出来的，该方法设计的目的是为了调查某一特殊领域内专家的共识意见，最初应用于军事部门的预测，后来普遍运用于科学和技术领域的长期规划。

- 德尔斐法的具体步骤如下：
 - (1) 在问题明确以后，主持人把精心设计的问卷发给群体成员，通过填写问卷可以提出解决问题的可能方案；
 - (2) 每位群体成员匿名独立填写第一份问卷；
 - (3) 主持人把第一次问卷调查结果整理出来；
 - (4) 将第一次问卷调查的结果发给每个人；
 - (5) 在群体成员看完整理结果以后，要求他们再次提出解决问题的方案。如果有必要，重复步骤（4）和（5），直到找到与大家意见一致的解决方案为止。

- 电子会议法
- 现代的计算机和网络技术可以使成员们不用见面就能够一起进行讨论决策。最近兴起的一种群体决策方法是名义群体法与复杂的计算机技术的混合，我们称之为电子会议法。
- 专家们认为，电子会议法比传统的面对面的会议所用时间快55%。

小结

- 群体决策是指群体成员在一起对问题进行分析、讨论，减少分歧并达成一致的决策过程。
- 群体思维和群体转移是群体决策的两种现象，影响着群体客观地评估各种方案和达成高质量决策的能力。
- 群体决策通常参考一定的决策技术如头脑风暴法等。