

中级人力资源讲义（四）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_E7\\_BA\\_A7\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_c37\\_54387.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_B8_AD_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c37_54387.htm) 群体决策的缺点

（重点）A．耗费时间：群体决策往往要花费较多的时间。因为集合决策的群体需要时间进行信息交流需要时间，群体表决决策方案也需要时间。因此在需要迅速进行决断时人做出决策更有效。B．群体压力难以克服：群体中存在着社会压力，这种压力迫使成员屈从多数人的意见。因为通常人们不希望自己被群体拒绝，因而避免发表与多数人不同的意见，这使得群体决策的优势无法发挥。C．有时候会有少数人把持的现象产生：即使是群体决策，通常也由一些关键人物主持或操纵。有时极具自信的成员能令人信服地阐述其论点，使其他人不作过多争辩就接受他的论点。如果控制了整个群体决策的大趋势的少部分人能力平庸，则无法产生高质量的决策。D．责任模糊：由于每个成员都参与了群体决策，因而所有的成员对决策结果共同承担责任，而不是确定的成员承担责任。这实际上会造成责任模糊，导致推诿责任。

群体决策的效能 群体决策与个体决策相比孰优孰劣；这依赖于评价的标准。如果以决策的准确性为指标，则群体决策有优势。群体决策平均而言高于一般的个体决策，但群体决策并不是好于所有的个体决策，而是比群体中各成员决策的平均水平要好，却常常低于最佳的个体决策。如果以决策速度为指标，那么群体决策通常更慢。如果以创造性为指标，那么群体决策创造性更好，群体对一些问题经常能提供更多更好的解决方案。（2）群体决策中的特殊现象 群体决策

时会出现一些个体决策时没有的现象，比如群体思维和群体极化。群体思维是指群体就某一问题或事宜的提议发表意见时，有时会长时间处于集体沉默状态，没有人发表见解，而后人们又会一致通过。通常是组织内那些拥有权威，说话自信，喜欢发表意见的主要成员的想法更容易被接受，但其实大多数人并不赞成这一提议。之所以会这样，因为群体成员感受到群体规范要求共识的压力，不愿表达不同见解。这时个体的观思辨及道德判断力都会受到影响而下降。这种情形下做出的群体决策往往都是不合理的失败的决策。当一个组织过分注重整体性，而不能持一种批评的态度来评价其决策及假设，这种情况就会发生。预防或减少群体思维的一个有效方法是在群体决策时指定一位成员专门对其他人的论点提出质疑，对其他人的逻辑提出挑战，并提供一系列建设性批评意见。这种方法保证了群体决策时保持理性的、清晰的思路。另外一些用以防止群体思维的措施包括轮流引入新成员，邀请局外人参与，在最终决定前作一暂停，给成员的最后一个机会来确定并说出自己的保留意见等。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)