

文章编号:1002-980X(2007)09-0038-03

群体决策的风险及规避

彭品志

(安徽财经大学 商务学院, 安徽 蚌埠 233030)

摘要:群体决策是中小企业民主管理的典型形式。群体决策的存在条件是目标的一致性和内部的团结性。为求得群体行动的一致性,参与决策的人员受到所有者、被尊崇者的权力或个人影响力的作用,容易出现简单接受或否定的群情误判,造成群体决策的风险。在激烈竞争的市场,决策失误是最大的失误。认识群体决策不利的一面,采取规避的机制、方法与应对策略,是提高中小企业决策科学性的必要条件。

关键词:中小企业;群体决策;决策风险;规避措施

中图分类号: F272.3 **文献标志码:** A

随着市场竞争的加剧、经营经验的积累和先进管理观念的快速传播,成长中的中小企业经营者已经感受到建设内部文化的重要性。越来越多的企业寻求民主管理及群体决策的先进方式,借此增强员工的参与意识和合作意识,提高经营管理效益。这在一定程度上反映了中小企业经营观念的自觉更新,以及对科学管理的积极追求。

在现代复杂而多变的市场,企业决策呈现出了多样性、灵活性和权变性的特征。昨天推崇的决策模式在今天已经捉襟见肘,单一的决策方式暴露出了作用的局限性。新的市场、新的竞争环境给传统的民主管理,尤其是给带有聚和意义的群体决策提出了更大的挑战,要求企业对传统的群体决策活动进行反思,并积极改进,加以完善。

1 群体决策的风险

1.1 群体决策风险的提出

刚刚起步或正在成长的中小企业,民主管理的典型形式是群体决策,即一种使企业内部上下结合,员工广泛参与和共同决定的决策方式。这种决策的过程和结果内含了高度的群体思维,集中了群体意识的主导意志,能够对群体行为起着积极的支配作用。然而,决策的失误是企业最大的失误。任何事物都具有两面性。群体决策所集成的力量作用有时也避免不了某种负面效果。重视群体决策的负面影响并采取一定制度化措施加以规避,是维护群体决策先进管理方式、开掘群体决策潜在功效的有力保

证。

在民主氛围浓厚、经营状态喜人,群体凝聚力强的中小企业,尤其是股份制中小企业,群体决策容易表达既是股东又是员工的群体成员一致性意向。多数成员出于情感拧合的需要而乐于为达成眼前利益一致性意见而努力,往往对可供选择的战略性意见或至理良言缺乏客观耐心的评价。成员过高估计群体的权威及层级性制度保证下的领导力量,过低估计少数员工的真知灼见,以致使领导或群体的错误意见合理化,甚至转变成极化性决策^[1]。这里,极化性决策是指领导或多数股东或员工中原先存在的偏颇倾向通过群体讨论得到加强,从平均性水平上升到支配性水平。在群体讨论过程中,持有相近观点的成员之间更加坚定自己意见的正确性,彼此的印证与增强,构成偏离正确的认识与结果。当领导或多数群体成员最初意见倾向于保守时,群体讨论的结果则趋向于更加保守。如对于已经进入衰退期、表面上尚能维持销售的产品,多数人认为有潜力可挖,感情上舍不得丢弃,决策的结果就可能继续保持或扩大促销的投资水平,延缓新产品的开发与跟进;当开发新产品的最初倾向脱离实际、露出了冒进隐情时,经过群体讨论中的相互影响和支持,会形成更加冒险的决策。如对于市场环境尚不成熟的新项目、新产品,当多数人认为机不可失,失不再来时,很容易形成仓促上马的决策结果。该舍弃的得到保留,不该上马的错误上马,群体讨论的结果将经营行动推向了极端化,如同张开的剪刀向两头扩张,加大

收稿日期:2007-04-17

作者简介:彭品志(1954-),男,安徽蚌埠人,安徽财经大学商务学院教授,研究方向为营销管理战略与策略决策。

了错误意见与正确意见的反差,也加大了经营活动的风险。当年的巨人集团,在史玉柱及其助手群情一致的驱使下,坚持不贷银行的一分钱,将脑黄金的销售收入大量投入到不断增高楼层计划的巨人大厦建设中去,造成主营业务流动资金的枯竭,以致于在媒体出现曝光不利的顷刻之间,因回流资金受阻和资金链断裂导致自身难救而经营崩塌,这不能不说是一个经典而又教训沉痛的案例。

1.2 引发群体决策风险的经济与心理因素

1.2.1 个人责任的分散^[2]

通常,理论和实践倡导群体决策的目的是增强成员对决策过程的参与意识和对决策结果的责任感相统一。但就个人利益与群体利益的份量比较而言,责任感是有差距的。当个人能够左右自己的行为并且清晰感受到结果时,会对自己的行为拥有着强烈的责任意识。而当处于群体讨论及决定的情况下,个人因难估计自己意见的影响程度、并且受到群体影响、失去对行为结果进行控制的完全自主性时,就会降低对讨论结果的责任意识。而当群体成员追逐短期利益的要求强烈、对个人利益的关心超出对集体利益的关心时,追逐企业利益的最初目的就会蜕变为寻求个人利益的外壳,从而保守或冒进的主张就会遇风上扬,乘势而发,占据群体决策的主导力量。

1.2.2 群体成员之间信息沟通和相互影响的促进作用

在群体决策过程中,与会者可以向他人发出自己的认知倾向,同样从他人那里得到相关决策的信息,这容易产生出一种错觉,即认为自己已经掌握了做出决定的足够证据。在多数人意见相似时,与会者会把别人的意见作为自己意见的佐证,也会支持与自己倾向相近而又充满极端的意见与态度,同时排斥少数的异己意见与建议。对于那些自负要强的人来说,十分注重自己意见的影响力;对于平时位低言微而此时拥有正确意见者,因害怕群体压力而明哲保身,往往会选择放弃原先的决定,做出顺从他人意见的行为。在追求表面一致的假象下多数成员会放弃分歧,求得相互认同,相互感染,相互支持,这样会一步一步将群体决策推向极端化。

1.2.3 群体领导者的偏执倾向加大了决策的极化程度

在民营和私营中小企业,经营者通常是资产的主要持有者,保值增值的主要责任者,收益和风险的主要承担者。这种收益享有与风险承担的集中性制

度相对削弱了其他股东的制衡力量和员工的责任意识。只要不改变经营者持大股的比例关系,或者没有形成有效审计的经营制度和决策评估制度,经营者的偏好对决策就能够起着决定性作用。况且,人们通常存在着敬畏权威、服从权威的倾向,在群体特定场合尤其会接受领导者的情绪或态度的感染,从而发生与领导者期望相一致的响应性行为,致使群体决策带有强烈的经营者个人色彩。一旦经营者的判断失准,决策极化的可能就会变为现实。即使经营者的决心一开始是犹豫的,有时也会被与会者的从众行为顺势推向谬误。

此外,在创新观念成为企业发展的大众共识、创新成功者的业绩影响日益深入人心的市场,社会上普遍存在着一种对创新者(包括风险挑战者)做出较高评价的肯定性倾向,甚至将挑战风险的举动与范式行为或成就结果相提并论。“人有多大胆,地有多大产”,以及“只有想不到的,没有做不到的”等英雄主义的豪言壮语,势必产生社会助长作用,激发人们的敢做敢为。在中小企业的群体讨论中,一些情绪激昂、大胆冒进、慷慨陈辞的人,往往会使多数人现场受到感染,获得激励,并将誓言豪气推向非理性化。相应的,一些理智的批评、合理的建议容易被奚落为保守和胆怯。这样,一边倒的激情被饰为群众意志,不切实际的决策就会在追捧之中标榜成“程序化方案”。

随着管理科学的普及,群体决策的极化现象有所减少。但是,极化状态下的决策在没有形成实践结果之前带有很大的感动力。有时极化决策下的“惊险一跳”也能歪打正着,在短期内产生出可观的利润。尽管如此,必须对群体决策保持清醒的头脑,其中极化决策带来的风险损失是惊人的。它使产品与市场的开发失败率居高不下,更多的中小企业在竞争中纷纷中箭落马。当年“万燕”公司创新推出的VCD影碟机,在后续促销资金匮乏面临外省先进企业投资合作的要求时,就遭到了行政上“肥水不流外人田”的群体决策的排斥。因地方经济无力支持,银行不愿继续贷款,发达地区充裕资源又难以介入,从而使企业错过柳暗花明的黄金时机,功亏一篑,为他人做了嫁衣裳。因此在某种意义上说,与其坚持在极化状态下的创新决策,不如退而守之,伺机待动,以清醒的意识寻求决策的形式。

2 群体决策风险的规避

痛定思痛,要充分发挥群体决策的积极作用,必

须区别战略与策略、常规与非常规的业务性质及其不同要求,形成科学有效的决策制度;根据所要解决的问题性质、形成决策的时间要求的不同,采取不同的决策方式。战略性的决策、非常规性的决策、解决问题时间要求相对长些的决策,适用于群体决策。实施群体决策,一方面要与其它决策交相运用,取长补短,保证提高决策的成功率,另一方面要在研究探索中不断提高群体决策的民主性和科学性。

2.1 经营者自己要提高知微见著、防微杜渐、科学决策的能力

经营者是群体决策的领导核心,对决策起着举足轻重的影响。正确对待和大力推行群体决策的方式,经营者就要为股东与员工提供关心企业、积极参与、乐意表现的机会,又要善于权衡和评价正反两面的不同意见。在群体决策中,领导者应坚持热情鼓励、民主对待的态度,营造畅所欲言、求同存异的会场气氛,大力倡导与己不同意见者进行大胆陈述、理性分析、充分举证、坚持观点的求实精神;在讨论前应当提出知无不言的保护性要求,在讨论中依据客观性标准采取高效快速的意见评价方式。在对问题与思路没有充分把握之前,经营者应尽量抑制自己的倾向,不忙说出自己的看法,避开先入为主的暗示性影响。这些是发现和捕捉有价值或创造性想法的关键环节,也是防止压制不同意见的基本管理方法^[3]。

2.2 加强群体决策的全程性管理

根据群体决策对效果与效率的要求,坚持全程性保障活动。如召开会议之前可在一定范围内公开问题,为与会者提供必要的资料及准备时间。讨论中,明确目标与要求,抓住主题,头脑风暴,调节气氛,循循善诱,及时引导,客观评价,对事不对人,防止相互攻击、偏见占据上风的倾向。不要套用少数

服从多数的简单化表决方式。初步结果形成后,可安排第二次、第三次讨论,条件允许时甚至暂时搁下不议;或者采取其它的形式,给不同意见者提供表达困惑和建议的机会,也使赞成初步结果的人能够静下心来深入思考,以便提出否定性或更完善的意见。

2.3 破除管理层内部自我封闭,盲目排外的观念

兼听则明,偏听则暗。企业所有者与经营者应当经常听取下属的意见、尤其是反对性意见。这些是需要领导者一定的勇气。西方管理学家在决策行为理论中提出了参会人员构成观念,如距离效应、边缘效应、新人效应、另类效应等;也推出了信息沟通的多种方式。这些能在群体决策上产生积极的启发性,信息沟通过程与效果也是值得我们学习和借鉴的。在现代企业的发展中,内外结合,广开言路早已成为管理活动的重要原则。吸收消费者、中间商、供货商,以及长期在外的营销人员、刚刚工作的人员、爱挑毛病的人员等参加讨论与决策,不仅有利于形成正确的决策,而且有利于构成长期合作的情感基础。与此相关,走出学习,请进外脑是企业决策和做大做强必不可少的条件。随着企业经营业务的不断扩大,面临的问题越来越多,管理决策所需要的信息将更多依赖于外部中介公司与人员的提供。从群体决策的科学化做起,正是建立与发展内外之间长期合作关系的又一契机。

参考文献

- [1]卢盛忠.管理心理学[M].2版.杭州:浙江教育出版社,1988.
- [2]孙彤.组织行为学[M].北京:高等教育出版社,2000.
- [3]杜拉克.杜拉克管理思想全书[M].苏伟伦,译.北京:九州出版社,2001.

The Risk of the Group Decision-making and the Avoidance

PENG Pin-zhi

(Anhui University of Finance & Economic, Bengbu Anhui 233030, China)

Abstract : Group decision-making is the typical form of democratic management for small-and -medium-sized enterprises. In order to achieve the unanimity of the group behavior, the participators in decision-making are influenced by the power of the owners and the authorities. As a result, they are prone to make group misjudgments such as simple acceptance and negation and it will bring about the group decision-making risk. Realizing the disadvantage of group decision-making and adapting the mechanism, measures and tactics to prevent it is indispensable to improve the efficiency of decision-making of medium-sized and small-sized enterprises.

Key words : the small- and medium-sized enterprises; group decision-making; the risk of decision-making; measures to avoid