

教学教案四：选择决策方法—集体决策方法

主题名称	选择决策方法—集体决策方法		
学情分析	通过上节课学习，学生初步掌握了决策的含义，分析了决策的过程，了解了决策的影响因素。那么，当遇到决策问题时该采用什么样的决策方法呢？今天就学习一下适合集体决策的方法及操作步骤，解决集体决策的问题。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	1 集体决策的三种方法	1 学会运用决策的基本理论和程序对实际问题进行科学决策	培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识
本单元任务	情境描述		任务
	管理中经常会有群体决策的时候，那么群体决策该采用什么样的方法来决策呢？应该遵循什么原则？采取什么步骤？		分析集体决策方法，运用集体决策方法解决管理决策问题
教学重点	集体决策的三种方法的含义、原则和操作系统		
教学难点	集体决策的操作步骤及现场控制		
思政之光	疫情下，中国政府作出的“封闭”措施及效果，集体决策		
教法与学法	教学方法	案例教学法、讲授法	
	学习方法	探究学习，小组讨论	
教学资源	教材讲义	自编教材及讲义	
	课件	见《管理学基础》课程资源库课件文件包	
	案例	1. 积雪问题 详见《管理学基础》课程资源库案例集	
	参考资料	1. 自编教材： 2. 参考教材 王燕云，管理学基础，中国轻工业出版社 周三多，《管理学》，高等教育出版社 周三多，《管理学原理与方法》，第六版，清华大学出版社 3. 课程资源库： 中国总经理网 http://www.cnceo.com/ 中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/ 中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com 中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/ 管理学理论研究网 http://www.manage9.com	
教学内容与过程			
环节	教学内容		
复习 (2')	【师生互动活动】 1. 决策的含义？ 2. 决策的过程？		
任务	【管理名言分享】		

<p>导入 (5')</p>	<p>谋贵众，断贵独-----宋朝诗人 辛弃疾</p> <p>【问题导入】 课程知识点定位：</p>  <p>倘若你有一个苹果，我也有一个苹果，而我们彼此交换，那么，你和我仍然是只有一个苹果。但是，倘若你有一种思想，我也有一种思想，而我们彼此交流，我们每个人将各有两种思想-----诺贝尔文学奖获得者-萧伯纳。集体决策是个人决策的有利补充。它可以弥补个人思想和才智的不足，集思广益实现理想的决策效果。</p>
<p>任务知识讲授 (13')</p>	<p>一、了解决策方法</p>  <p>根据决策所采用的分析方法来分类，决策分为定性决策和定量决策及二者综合的决策。本节知识点选自定性决策下细分的集体决策方法，共有三种方法：头脑风暴法、名义小组法、德尔菲法。</p> <p>二、集体决策的方法</p> <p>(一) 头脑风暴法</p> <p>1. 头脑风暴法</p> <p>头脑风暴 (brain storming) 法又称智力激励法、BS 法。它是由美国创造学家 A. F. 奥斯本于 1939 年首次提出、1953 年正式发表的一种激发创造性思维的方法。它通过小型会议的组织形式，将对解决某一问题有兴趣的人集中在一起，</p>

在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，以此激发与会者创意及灵感，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性“风暴”。这种方法适合于解决那些比较单一、严格确定的问题。

2. 头脑风暴法实施的原则

提出不同的意见；追求数量；禁止批评和评论；可以补充和发展相同的意见；

3. 头脑风暴法实施的操作程序

准备阶段<热身阶段<明确问题<重新表述问题<畅谈阶段<筛选阶段

小案例

有一年，美国北方格外寒冷，大雪纷飞，电线上积满冰雪，大跨度的电线常被积雪压断，严重影响通信。许多人试图解决这一问题，但都未能如愿以偿。后来，电信公司经理尝试应用奥斯本发明的头脑风暴法来解决这一难题。他召开了一次能让头脑卷起“风暴”的座谈会，参加会议的是不同专业的技术人员，要求他们必须遵守以下原则。

第一，自由思考。要求与会者尽可能解放思想，无拘无束地思考问题并畅所欲言，不必顾虑自己的想法或说法是否“离经叛道”或“荒唐可笑”。

第二，延迟评判。要求与会者在会上不要对他人的设想评头论足。至于对设想的评判，留在会后组织专人考虑。

第三，以量求质。鼓励与会者尽可能多而广地提出设想，以大量的设想来保证质量较高的设想的存在。

第四，结合改善。鼓励与会者积极进行智力互补，在增加自己提出设想的同时，注意思考如何把两个或更多的设想结合成另一个更完善的设想。

按照这些会议规则，大家七嘴八舌地议论开来。有人提出设计一种专用的电线清雪机；有人想到用电热来化解冰雪；也有人建议用振荡技术来清除积雪；还有人提出能否带上几把大扫帚，乘坐直升机去扫电线上的积雪。对于这种“坐飞机扫雪”的设想，大家心里尽管觉得滑稽可笑，但在会上也无人提出批评。相反，有一名工程师在百思不得其解时，听到用飞机扫雪的想法后，脑中突发灵感，一种简单可行且高效率的清雪方法冒了出来。他想，每当大雪过后，出动直升机沿积雪严重的电线飞行，依靠高速旋转的螺旋桨即可将电线上的积雪迅速扇落。

他马上提出“用直升机扇雪”的新设想，顿时又引起其他与会者的联想，有关用飞机除雪的主意一下子又多了七八条。不到1个小时，与会的10名技术人员共提出90多条新设想。

会后，公司组织专家对设想进行分类论证。专家们认为设计专用清雪机，采用电热或电磁振荡等方法清除电线上的积雪，在技术上虽然可行，但研制费用大，周期长，一时难以见效。那种因“坐飞机扫雪”激发出来的几种设想，倒是一种大胆的新方案，如果可行，将是一种既简单又高效的好办法。经过现场试验，发现用直升机扇雪真能奏效，一个久悬未决的难题终于在头脑风暴会中得到了巧妙解决。

问题：在集体决策方法中别人的想法对你有何作用？结合案例说一说。

（二）名义小组法

1. 名义小组法

又称名义小组技术，是管理决策中的一种定性分析方法。

在集体决策中，如果对问题的性质不完全了解且意见分歧严重，则可采用名义小组法。

	<p>在这种方法下，小组成员互不通气，也不在一起讨论、协商，小组只是名义上的，这样可以避免争吵或附和，同时还可以有效地激发个人的创造力和想象力。</p> <p>2. 应用范围 集体决策中，如对问题的性质不完全了解且意见严重分歧，则可采用名义小组技术。</p> <p>3. 操作程序 (1) 先召集一些有知识、有经验、有能力的人，把要解决的问题和关键内容告诉他们。 (2) 小组成员互不通气，也不在一起讨论协商，各人独立思考后制定备选方案并形成文字。 (3) 召开会议陈述成员各自的方案； (4) 对方案进行投票优选，产生大家最赞同的方案，将其他方案提交管理者作为决策参考。</p> <p>(三) 德尔菲法</p> <p>1. 德尔菲法 其基本原理是通过一系列简明扼要的征询表，用匿名通信方式向专家征询意见，经过有控制的反馈取得一组专家尽可能可靠统一的意见，经整理后，用于对未来进行预测。其本质是利用专家的知识、经验、智慧等无法量化的带有很大模糊性的信息，通过通信的方式进行信息交换，逐步地取得一致的意见，达到预测的目的。</p> <p>2. 应用范围 德尔菲法由美国兰德公司提出，用于听取专家对某一问题的意见。避免集体讨论存在的屈从于权威或盲目服从多数的缺陷。</p> <p>3. 操作程序 (1) 根据问题的特点，选择和邀请做过相关研究或有相关经验的专家。(调查次数一般为三次，人数为45—60人)； (2) 将与问题有关的信息分别提供给专家，请他们各自独立发表自己的意见，并写成书面材料； (3) 管理者收集并综合专家们的意见后，将综合意见反馈给各位专家，请他们再次发表意见。如果分歧很大，可以开会集中讨论；否则，管理者分头与专家联络； (4) 如此反复多次，最后形成代表专家组意见的方案。</p> <p>4. 特点 匿名性、反馈性、统计性</p> <p>5. 运用该方法要注意的问题 选择适当的专家；确定适当的专家人数；拟好意见调查表</p> <p>【课堂提问】 采用德尔菲法需要把专家召集到一起进行开会商讨吗？</p>
<p>总结 (3')</p>	<p>这节课我们学习了定性决策中的集体决策方法的三种方法：头脑风暴法、名义小组法和德尔菲法，了解了各种决策方法的适用范围、操作步骤及注意事项。这些决策方法不仅可以处理管理问题而且可以运用到平时的教学、生活中处理一些集体决策的任务，所以是非常有效的决策方法。下节课我们将继续定量决策的方法。</p>

<p>预习任务与课后作业 (2')</p>	<p>【实训任务】（课后作业）</p> <p>出一个点子（圣诞节活动构思）（课后实践）</p> <p>这是一个头脑风暴讨论会，你们有多少人参加过头脑风暴讨论？出点子活动与头脑风暴讨论法类似。以下是该活动的要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> a. 每个参与者面前将放一叠空白卡片，请在每张卡片上写一个点子。 b. 每张卡片写完点子后，请立即将卡片传给你的左边志愿者，也就是说你的右边参与者写完点子后会立即将卡片传给你，请认真参考卡片上的点子后，再在另一张卡片上写上另一个新点子，并将这两张卡片同时传给你的左边志愿者。 c. 拿到两张卡片后，请认真参考两张卡片上的点子后，再在另一张卡片上写上另一个新点子，并将这三张卡片同时传给你的左边参与者。 d. 依次类推，直到每个人都相互交流了一轮为止（即十个人就是十次）。 <p>出点子活动与头脑风暴有一点不同。你会看到点子围着桌子的动态运动。所以，如果你想不出点子，就写一个问题，别人就会回答你的问题。有些人会选择回答你的问题，有些人则不回答。该活动的目的是把事物向前推动。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 我们将要用此方法讨论的主题是：你们可以用什么方法来激发创造力？ ➤ 会有什么问题？ ➤ 记住，我们在寻找冲破束缚创造力的方法 <p>讨论</p> <p>让参与者从卡片中选出各自认为具有以下特点的点子与大家分享：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 最有创造力的点子 ➤ 最实用的点子 ➤ 你最喜欢的点子 ➤ 所有人可以做到的点子 ➤ 最疯狂的点子 <p>【预习任务】</p> <p>集体决策方法是定性分析的一种方法，那定量分析又有哪些方法呢？请预习定量分析方法。</p>
<p>教学评价</p>	<p>根据决策所采用的分析方法来分类，决策分为定性决策和定量决策及二者综合的决策。本节知识点选自定性决策下细分的集体决策方法，共有三种方法：头脑风暴法、名义小组法、德尔菲法，介绍了这三种方法的含义、适用范围和操作步骤，分析了每种方法的优点。在以后的工作中，学生可以将这些集体决策的方法运用到决策中去，弥补个人决策的不足，实现最优决策。</p>