



情报杂志  
*Journal of Intelligence*  
ISSN 1002-1965, CN 61-1167/G3

## 《情报杂志》网络首发论文

题目：信号分析视域下决策失误风险地图构建  
作者：胡雅萍，王秋云，张家年  
网络首发日期：2022-05-23  
引用格式：胡雅萍，王秋云，张家年. 信号分析视域下决策失误风险地图构建[J/OL]. 情报杂志. <https://kns.cnki.net/kcms/detail/61.1167.g3.20220520.1308.008.html>



**网络首发：**在编辑部工作流程中，稿件从录用到出版要经历录用定稿、排版定稿、整期汇编定稿等阶段。录用定稿指内容已经确定，且通过同行评议、主编终审同意刊用的稿件。排版定稿指录用定稿按照期刊特定版式（包括网络呈现版式）排版后的稿件，可暂不确定出版年、卷、期和页码。整期汇编定稿指出版年、卷、期、页码均已确定的印刷或数字出版的整期汇编稿件。录用定稿网络首发稿件内容必须符合《出版管理条例》和《期刊出版管理规定》的有关规定；学术研究成果具有创新性、科学性和先进性，符合编辑部对刊文的录用要求，不存在学术不端行为及其他侵权行为；稿件内容应基本符合国家有关书刊编辑、出版的技术标准，正确使用和统一规范语言文字、符号、数字、外文字母、法定计量单位及地图标注等。为确保录用定稿网络首发的严肃性，录用定稿一经发布，不得修改论文题目、作者、机构名称和学术内容，只可基于编辑规范进行少量文字的修改。

**出版确认：**纸质期刊编辑部通过与《中国学术期刊（光盘版）》电子杂志社有限公司签约，在《中国学术期刊（网络版）》出版传播平台上创办与纸质期刊内容一致的网络版，以单篇或整期出版形式，在印刷出版之前刊发论文的录用定稿、排版定稿、整期汇编定稿。因为《中国学术期刊（网络版）》是国家新闻出版广电总局批准的网络连续型出版物（ISSN 2096-4188，CN 11-6037/Z），所以签约期刊的网络版上网络首发论文视为正式出版。

# 信号分析视域下决策失误风险地图构建\*

胡雅萍<sup>1</sup> 王秋云<sup>2</sup> 张家年<sup>3</sup>

- (1. 南京邮电大学人口研究院、高质量发展评价研究院 南京 210042;  
2. 南京邮电大学管理学院 南京 210042;  
3. 淮北师范大学安徽省高校管理大数据研究中心 淮北 235000)

**摘要:**[研究目的] 应对风险的第一道防线在于发现风险信号,构建决策失误风险地图有利于感知潜在的决策失误风险与威胁。[研究方法]按照信号分析的步骤,以扎根理论方法为指导,对以决策失误为主题的硕博学位论文进行案例抽取,通过开放式编码、主轴编码及选择编码对失败案例中的风险要素进行归纳提取,分析各主范畴对引发决策失误的风险的内在关联与影响路径。[研究结论]决策失误风险信号主要分布于情境、人因、流程、信息四个维度。

**关键词:**决策失误;决策风险;扎根理论;风险地图;信号分析  
**中图分类号:**G252

## Construction of Risk Map of Decision Failure from the Perspective of Signal Analysis

Hu Yaping<sup>1</sup> Wang Qiuyun<sup>2</sup> Zhang Jianian<sup>3</sup>

- (1. Population Research Institute, High-quality Development Evaluation Institute,  
Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210042;  
2. School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210042;  
3. Anhui Big-data Research Center on University Management of Huaibei Normal University, Huaibei 235000)

**Abstract:** [Research purpose] The first line of defense against risks is to discover risk signals. Building a risk map of decision failure will help perceive the potential risks and threats. [Research method] According to the steps of signal analysis, guided by grounded theoretical methods, this research extracts the cases from master and doctoral dissertations on the subject of decision failure, through open coding, main axis coding, and selective coding, the risk map of decision failure was summarized and relationships were sorted out.

[Research result] The study finds that risks of failure in the decision include Context, Human Factors, Process and Information.

**Key words:** Decision failure; decision Risk; grounded theory; risk map; signal analysis

## 0 引言

保障决策顺利实施的首要目标是控制风险,对决策失误风险的标识与感知是决策情报保障体系建设的基础,规避和防范风险是构建完善决策机制的重要目标。从决策的角度看,“风险”是由于决策环境的不确定性、信息环境不明朗,导致执行方案实施后无法达成决策者期望所产生的危险。决策失误风险可以出现在决策的任何一个阶段,根据决策类别的不同,风险形式

也呈现出多样化的特点。学者 Ahmed 在研究中曾指出风险识别主要目标是探究可能出现的问题、确定风险的来源及潜在的后果,只有在这些层面达到对风险的了解,才能进一步采取行动降低风险<sup>[1]</sup>。以往对决策失误研究多集中于对决策失误内涵与属性的探讨、决策流程、决策机制完善等,是对决策失误后果的反思与“后期治理”,具有止损意义的先行指标研究较少。因此,本研究引入信号概念及信号分析的思路方法,试图利用信号的先行性,通过情报工作提前介入识别决

基金项目:国家社会科学基金一般项目“新时代科技安全情报理论构建与运作模式研究”(编号:19BTQ089)。

作者简介:胡雅萍,女,1986年生,博士,副研究员,研究方向:安全情报、情报分析研究;王秋云,女,1997年生,硕士研究生,研究方向:信息资源管理;张家年,男,1969年生,博士,教授,研究方向:安全情报、智库、情报工程学。

策失误风险信号,达到防范风险的目的。这里的“信号”指与主题相关的迹象、线索与征兆<sup>[2]</sup>,决策失误风险信号指决策过程中出现失误危险的迹象、线索与征兆。

通过对决策失误案例研究,发现决策失误的发生往往具有重复性或相似性的特点。因此,有针对性的提取决策失误风险要素,构建决策失误风险地图,形成一个决策失误风险信号监测的基本框架,将有利于决策失误风险信号的感知。

### 1 决策失误风险要素提取

决策失误风险信号捕捉是指在决策链流程中随着决策流程的推进,捕捉和发现决策中所存在的失误风险类别、产生的条件以及可能造成的后果进行分析的方法。决策失误风险信号要素的提取需要以失误案例库为支撑,通过剖析归纳,总结出招致决策失误的共性因素,探索未来决策中潜在的风险可能性。

1.1 研究方法 with 流程 扎根理论是1967年由哥伦比亚大学 Anselm Strauss 和 Barney Glaser 两位学者提出的自下而上的一种探索性理论研究方法,是在系统化搜集数据和分析数据的基础上寻求理论拓展的一种方法<sup>[3]</sup>。选取扎根理论作为研究方法的主要原因是:一是现实需求,获得决策失误一手数据资料的困难性,由于决策过程涉及到的人为因素、客观因素较为复杂,多数被访谈者抱有趋利避害的心理,更多愿意谈及成功经验而规避失败经历,使得访谈数据的真实性难以保障;二是通过文献梳理可知,当前理论框架对决策失误风险信号指标的构建和解释研究较少,缺乏较为成熟的理论模型。因此,鉴于扎根理论具备详细系统化数据分析、自下而上的研究思想以及实施方法可操作性强等特点,本研究选取扎根理论作为研究方法,选取的案例则为经过彻底调查的典型决策失误案例,希望通过构建基本框架帮助厘清决策失误风险来源,后期可以结合具体决策情境对基本框架进行进一步拓展。

扎根理论是建立在客观事实的基础上对原始资料进行的一种理论抽象工作,是一种由实践到理论,利用抽象揭示事物本质的方法<sup>[4]</sup>。一般包含明确问题、资料搜集、数据分析与编码、理论模型构建四个步骤(如图1所示)。其中数据分析与编码过程包含了三个步骤:第一个阶段是开放式编码(open coding)阶段,即通过访谈、阅读获取初始理论数据,通过标注材料中出现的重要观点和重要概念形成;第二阶段是主轴编码(axial coding)阶段,即通过研究者判断初始理论数据中的重要概念,按照一定的逻辑概念将这些重要概念进行排列和归类;第三阶段称之为选择性编码(selective coding),即根据不断编码提出的归类概念进行再次提炼,直至理论饱和并无法产生新的理论概念,最后进行阐释性收尾。

开放式编码(selective coding),即根据不断编码提出的归类概念进行再次提炼,直至理论饱和并无法产生新的理论概念,最后进行阐释性收尾。

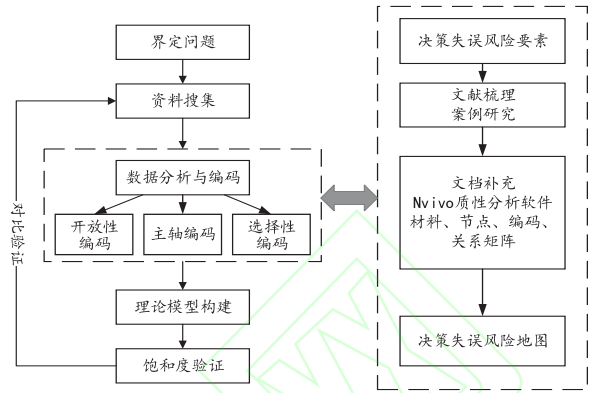


图1 决策失误风险要素扎根理论研究流程

1.2 决策失误风险信号要素提取实例 回顾决策失误案例,可以看出即便不是所有决策失误都会提前释放预警信号,但是大多数失误已在事前就暗示或预示着某些风险信号,其中一些是清晰可见,由于决策者的忽视或缺乏感知意识而未采取行动;另一些则是信号不明显,需要具有敏锐观察力的人员进行主动捕获和感知。以下对较为典型的案例进行拆分提取出风险信号要素。

1.2.1 案例选取来源 由于各行各业决策失误案例众多,难以统一案例选取的标准,硕博士论文具有较强的理论性、严谨性与科学性,因此以“决策失误”为主题的硕博士论文(共检索到189篇)作为初始案例资料框,对上述文本材料中所提及和研讨的决策失误案例进行抽取,并一一核对,通过查找当年相关新闻、案例评论等信息对案例资料进行整理完善,使其符合研究需求,共精选得到57份案例形成正式研究文本资料。选取其中50个案例进行详细编码分析,7个案例作为饱和度验证。抽取案例情况如表1所示(对于多篇论文所提及的同一案例,仅选取其中一篇进行列举)。

#### 1.2.2 案例整理与编码

##### (1) 开放式编码

开放式编码是形成基本概念框架的基础步骤,是对案例文本资料进行逐字逐句拆分并提炼概念的过程。编码需要以尊重案例原本意图为主,将描述语句逐步形成初始概念群,本研究中利用 Nvivo11 Pro 软件,将50个案例文本材料导入并进行语句拆分,形成74个初级编码,由于文本限制,仅摘取部分编码结果进行展示(见表2)。

##### (2) 主轴式编码

主轴编码是在初始编码基础上发掘“类属关系”并进一步分析、加工、提炼构建出更上一层概念范畴的

过程。这里在结合软件自动聚类的基础上结合人工判定,通过分析造成决策失误的内因与外因归纳新的范

畴,对开放式编码形成的74个初始编码进行提炼,最终形成15个主范畴、4个核心范畴,详见表3。

表1 案例样本情况

编号	案例名称	发生时间	类型	来源
AL1	美国三哩岛核电站堆芯融化事故	1979年	灾难性事故	
AL2	苏联切尔诺贝利核电站爆炸事故	1986年	灾难性事故	硕士论文 <sup>[5]</sup>
AL3	地震引起的日本福岛核事故	2011年	灾难性事故	
AL4	大庆暂停忠旺铝业项目	2017年	重大行政决策	
AL5	厦门的PX项目决策	2007年	重大行政决策	硕士论文 <sup>[6]</sup>
AL6	台州椒江大桥决策失误	2015年	行政决策	
AL7	葫芦岛长途汽车站决策连续失误	1996-2006年	行政决策	博士论文 <sup>[7]</sup>
AL8	洞庭湖欧美黑杨的“杨癫疯”	2018年	行政决策	
AL9	祁连山生态破坏事件通报	2017年	行政决策	
AL10	19万套保障房为什么会“空置”	2016年	行政决策	硕士论文 <sup>[8]</sup>
.....	.....	.....	.....	.....

表2 原始编码(摘录部分)

初级编码	原始文本语句
经济环境	[AL20]除了引进设备花了2400万元,国内配套、征地、建厂房、修路等一共花了一亿零六百多万元,其中有1600万的国债,5600万的财政拨款,2000多万的银行贷款。[AL01]核能和核电已经具有不可替代的影响力,毕竟在经济上它相当便宜,而且核能使得美国部分摆脱对石油进口的严重依赖……
市场环境	[AL20]这个设计不符合国情,垃圾成分也不适合做这个肥料,成本也太高,又没有市场。
技术环境	[AL03]应急处理技术部门及核电站能用的监测仪器量程很窄,无法测量现场各处的实际辐射水平,以至于很多人受到了严重照射,仍在辐射区域工作。……
任务属性	[AL20]尽管较大规模堆肥生产当时在国内还没有成功的先例,他们还是选择了国外先进的堆肥焚烧工艺同传统的卫生填埋相结合。[AL20]实际上是因为堆肥工艺选错了,因为太超前,不符合合肥市的实际情况。[A21]说到雨污分流,南京不是第一家。天津、昆明、广州、青岛、上海、无锡等地早年就相继开挖雨污分流管道。相对而言,南京还是落后的。……
决策偏好	[AL21]2010年,季建业担任南京市市长,初上任便力推雨污分流工程的动工建设,由于立“绩”心切,在没有征集民众意愿前提下便开始大规模的工程建设。……
形式主义	[AL20]后来经调查得知,在专家论证前,合肥市政府对该工程所采取的工艺以及动工实施情况早就有了决定,专家们的论证也只是一种形式上的讨论而已。……
决策缺乏完备性	[AL21]据市住建部的一名不愿透露姓名的官员说:“雨污分流主管道等大动脉没有完备,小街区便全面展开,工程并不完备。”……
.....	.....

表3 主轴式编码

核心范畴	主范畴	初级编码
致误情境	外部环境	政治环境、社会文化环境、经济环境、法律环境、市场环境、技术环境、生态环境
	内部环境	组织目标、组织机制、组织规划、组织结构、组织文化、组织资源、组织管理
	任务情境	时间压力、任务类别、任务复杂性、任务风险性
致误人因	决策者	决策者知识结构、管理理念、责任意识、认知能力、风险警觉、决策风格、决策偏好、官员类型、主观意志
	执行者	责任意识、个人知识水平、技能型失误、违反职业规范、工作态度、不利的个体状态
	智囊	决策错位、形式主义、缺乏中立性、专家拍脑袋、专家知识结构与专业、智囊意见缺乏统一
致误流程	决策受众	对决策过程信息的反馈、对决策效果认同度
	公众媒体	公众参与渠道、公众专业知识、公众参与程度、公众价值观与立场
	决断流程	决策方法与技术、决策目标可行性、程序规范性、决策风险感知与评估
致误信息	执行流程	缺乏可操作性、跟踪反馈主体混乱、跟踪评估方法单一、执行偏差感知、缺乏执行预期与监督、评估缺乏配套机制、缺乏纠错途径、缺乏纠错措施
	评价流程	失误后果评价、缺乏事后评价、责任主体混乱错位、缺乏追责启动指标、追责事项范围界定不清、追责依据缺失、追责指标模糊、责任评价方法不当、评价缺乏动态性
	信息数量	信息过载、信息不充分
致误信息	信息质量	信息真实性、信息有效性
	传递渠道	缺乏沟通渠道、信息渠道不畅、信息不对称
	信息时效	信息滞后

### (3) 选择式编码与饱和度检验

选择式编码是通过对所有主范畴进一步提炼所挖掘出的核心范畴,并探寻主范畴与核心范畴内部联系与关联的核心步骤。本文主范畴为“决策失误风险”,通过对决策失误案例的剖析,失误风险来源于情境、人因、流程、信息四个维度,与主范畴存在明显的因果关系;信息贯穿于决策情境、决策主体以及决策流程的各个环节,通过信息的沟通与交流推进决策进程的进展,但凡某一环节的信息缺失或信息过载,都会导致决策主体的误判并影响决策进程引发失误,信息维度与情

境、人因及流程维度之间呈现构建关系;情境作为决策主体与决策活动所存在的主观环境与客观环境,对决策结果起到中介影响作用。

饱和度检验是对最终结果进行复查,利用额外文本资料进行数据再次编码与细分,观察是否还存在新范畴出现,当没有新概念与范畴时则表示本次编码已经饱和,可以停止采样。研究选取剩余7份决策失误案例资料进行理论饱和度检验,通过再次编码分析,没有新的范畴出现。

表4 主范式关系结构

典型关系结构	关系结构	关系结构的内涵
情境-决策失误风险	因果关系	情境是决策存在的现实环境,组织内部外部环境、任务环境对决策产生制约影响,是决策失误风险产生的直接因素
主体-决策失误风险	因果关系	人是决策的主体,不同角色承担的决策任务不同,其认知、心理、知识结构、思维模式、能力、态度等因素是决策失误风险产生的直接因素
流程-决策失误风险	因果关系	决断、执行、评价是决策流程的有机组成,任何阶段的缺失或失误都会造成决策失误险
信息-决策失误风险	因果关系	信息是决策的基础和依据,是做出判断推理的基础原料。信息失真、滞后、缺乏都会造成决策失误风险。
信息-情境	建构关系	信息是贯穿于决策的重要因素,存在于与决策相关的环境、流程与主体之间,是推动决策进展的重要因素。
信息-主体	建构关系	
情境-流程	中介关系	决策流程具备规范性,但在危机情境下,常出现决策随意性与非程序化现象,因此情境会通过影响决策流程导致失误风险的产生
信息-流程 情境-主体	建构关系 中介关系	不同决策情境会给决策主体带来不同程度的影响,如危机情境下的高度紧张和时间压力影响决策主体的决断,导致决策风险的产生

## 2 决策失误风险地图构建与阐释

只有建立合理的分析框架,才能有目的地完成信号分析工作<sup>[9]</sup>。本研究通过抽取学术文献中的多案例进行研究,预先将可能导致决策失误的因素进行梳理、归纳、总结,围绕决策活动所涉及到的“情境、主体、流程、信息”为框架,建立决策失误风险地图。

环境指组织部门所处的社会、文化、政治、经济等大环境,优质的外部环境为组织存在提供了可依赖的物质与文化条件,不良的外部环境条件则对组织未来发展起到一定制约和限制作用<sup>[9]</sup>。外部环境从宏观层面对组织决策产生影响,组织部门只有及时感知并牢固把握住环境现状以及未来发展趋势,才能为组织发展营造机会,反之倘若组织部门对外部环境缺乏及时的洞察力与洞见力,则会导致组织决策产生失误。外部环境对组织产生的影响在于环境是时刻产生变化的而不是一成不变,特别是瞬息万变的竞争市场,科技的发展、用户需求的改变、新兴法规的出台都会对企业组织决策产生重大影响,因此,对于环境的感知,组织部门不仅需要做到了解现状,更需要具有发展的视野,利用感知和预测未来环境态势以辅助支持决策。②内部环境是与组织部门运行经营密切相关并组织部门自身要素来影响决策全过程的要素,包括组织目标、机制、规划、结构、文化、资源、管理等要素,这些要素从微观层面影响组织成员(决策者、执行者)的责权意识、任务分工、工作状态,甚至影响组织对外部决策参与者(决策受众、智囊团、公众媒体)的态度及意见采纳。良好的组织机制、规划、目标、文化等是实现决策规范化与

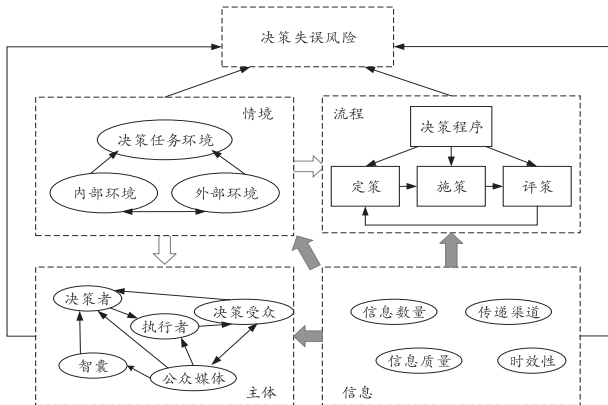


图2 决策失误风险要素分布地图及作用机理

### (1) 致误情境

致误情境指导致决策失误的环境因素,决策情境可分成外部环境、内部环境及决策任务情境。①外部

科学化的基本保障。③决策任务情境是从决策角度出发,决策任务本身所具备的特点与性质,包含决策问题所面临的时间压力、任务类别、任务复杂性与风险性等。当面临较为复杂、非常规及具有一定风险的决策时,决策者可以借助外力与方法,通过建立科学的“流程+机制”式保障体系加以辅助支持,规避或降低决策失误风险,推动决策系统高效正确运转。

## (2) 致误人因

人是决策活动的核心主导者与重要参与者,致误人因是指人的决策行为偏离了规定目标或者超越了既定界限并产生不良影响,最终导致决策失误。人因失误可以从多种角度分析,如从心理认识角度对环境信息感知失误、从行为角度的执行型失误、从情境角度的观察识别失误等<sup>[10]</sup>,这里根据决策活动的主体加以区分,即决策者、执行者、决策受众、智囊团、公众媒体五类。①决策者。决策者是决策活动的主导者。决策活动每天都在发生,任何人都可以成为决策活动的决策者。这里决策者是指组织部门中被赋予一定权力、承担一定责任且掌握一定权力的人,是决策活动的发起者、支配者与领导者。作为主导者,决策者的思想、能力水平与工作经验对决策产生的影响不容忽视。②执行者。决策执行是将决策目标付诸行动最直接的过程,任何决策目标的成功实现都离不开执行的落实,决策执行阶段出现偏差,会导致“失之毫厘、谬以千里”的局面。执行失误不是决策方案本身的差错,而是在决策阶段没有按照决策目标或要求开展造成失误的现象。这里执行者的影响是探讨执行过程中的人为因素,指由于认知能力、知识水平以及操作水平等人因素造成的决策失误。③智囊。随着决策环境的日益复杂化,决策问题的专业化与精细化发展,限于知识背景、工作经验以及认知能力的有限性,仅靠决策者自身难以做出全面的判断,需要专业的智囊团、思想库或者外脑对决策者进行协助<sup>[11]</sup>。然而在决策失误案例中,很多智囊团体并没有发挥应有的作用,表现在决策机制缺乏智囊或第三方决策咨询团体的参与,或智囊或第三方咨询机构在参与过程中未能发挥应有的作用,只是走过场的形式主义。④决策受众。是决策效果最直接感受者和体验者,在决策系统中积极主动获取决策受众的效果反馈,并根据客观环境的变化及时对决策目标和内容进行调整修改将有利于决策的改进与决策失误的规避,但很多失误案例表明,缺乏在决策过程中定期对受众意见收集与反馈,未能及时发现政策执行偏差。⑤公众媒体。社会公众和媒体作为决策活动的监督者,可以通过舆论或网络媒介进行批评、投诉、曝光、揭露决策中不符合标准的流程、服务等,帮助决策主体快速获取外部信息,从而感知决策推进所带来

的舆论变化进而实时控制决策进程,使决策流程更加有序和有效<sup>[12]</sup>。分析决策失误案例,风险点集中于公众媒体参与渠道缺乏、参与程度低、缺乏专业知识及价值观立场不同等问题上。

## (3) 致误流程

决策者需要面临和处理的问题愈加复杂,仅靠决策者个人很难做出科学决策,需要采用系统的思想将决策及其相关活动看作统一整体,利用系统思维综合解决决策问题。这里认为决策流程至少包含定策、执行、评策等三个基本流程:①定策。即提出决策目标、信息搜集与分析、提出供选方案与选择方案并拍板的过程,“断”的过程需要依靠信息、咨询、反馈作为基础以达到科学决策、高效决策的目的<sup>[13]</sup>。风险点为:A、决策方法与技术选择不当。失误决策中常出现决策者不借助科学方法、规范的流程,而采用“三拍”的形式随意决策的现象。没有科学的方法和机制保障,决策失误的盲目性和失败不可避免;B、缺乏对决策目标可行性判断。即决策是否具有可操作性,现有的人力、物力、财力是否能够支持推进决策目标的最终实现。需要进行全方位、多角度的考察与评估,对决策目标所涉及的经济效益、社会效益、环境效益进行综合评价;C、程序规范性缺乏。决策阶段的程序规范化是要求建立公开化与有效的监督机制,及时引入外脑智囊辅助决策,约束决策者的特权实现决策过程的信息公开化、透明化,避免决策制定落入“黑箱”操作。很多失误决策案例呈现出的是决断阶段流程不规范,没有充分发挥决策咨询机构的效用,对决策缺乏必要的政策宣传,导致决策受众无法参与到决策过程中;D、决策风险感知能力。决策主体缺乏风险意识,忽视所释放出的风险信号、信息与情报,同时缺乏应对决策风险危机的预案与措施,则容易导致决策风险的进一步恶化。②执行。是将原本宏大的决策目标进行细分与细化,从而易于操作与实施。风险点包括:A、缺乏可操作性。通常执行标准越明确、要求越具体则越利于实施。对安全生产失误分析得知,失误风险主要表现在执行标准和生产制度规范不严格、不严谨,缺乏具体的细化操作目标,执行人员在具体实施过程中缺乏可参照标准而具有随意性;B、缺乏执行预期。决策在拍板定夺时需要进行事先评估,预计未来可能遇到的风险与阻碍。倘若在决策时缺乏预估和预案,缺乏综合考虑实施过程可能出现的偏差,则容易导致对执行过程中的风险或危机束手无策;C、执行偏差感知。由于人是有限理性而环境的变化是常态,执行过程中往往会出现无法预期的状况。执行者缺乏风险的警觉力与感知力,无法快速掌握风险反馈信息并迅速传递给决策者,则容易造成执行偏差;D、缺乏跟踪反馈。跟踪反馈是帮助决

策者快速掌握执行信息的重要保障,失误决策表现在:一是缺乏相应反馈制度,二是即便设立了跟踪反馈机制,仍然存在评估反馈主体混乱、评估反馈方法单一、评估反馈渠道缺乏等多种问题,造成评估反馈信息无法第一时间传递给决策者的现象;E、纠错机制缺失。发现执行偏差后,需要立即采取预案与措施,采用何种方法、手段能及时规避风险、及时止损纠偏是最重要的,缺乏预案,则导致纠偏迟滞、纠偏无力甚至无法纠偏的现象出现。③评策。评估环节需要遵循一定的工作流程,一般包括评估准备、评估实施、评估总结<sup>[14]</sup>。决策流程中缺乏事后复盘流程或无法遵循科学的评估流程会为后续决策埋下隐患,风险点表现为:A、缺乏事后评估。很多决策实施后因为评估内容复杂、评估指标难以建立而导致缺乏事后评价、反思与追责,导致决策约束与制约力不足,出现失误再犯的现象;B、失误后果难以评估。决策失误造成的后果根据界定标准不同存在多样性,如失误所造成的经济损失、社会影响、生态环境破坏、公信力丧失等,有的决策失误后果由于时间延续性具有隐蔽性,产生的危害会在若干年后产生,因此对造成的损失存在较大认定困难;C、追责程序混乱。表现在责任主体难以界定、缺乏追责工作的启动指标、追责事项范围难以界定以及追责依据缺失、追责指标模糊等问题,造成决策失误追责工作难以开展或进展不畅。D、评估缺乏动态性。动态评估要求对评估对象的过去、现在及未来发展变化,结合纵向跟踪与横向比较进行综合评价。实践工作中由于缺乏完善的全流程决策跟踪反馈机制、科学有效评估方法,最终导致评估缺乏动态性。

#### (4) 致误信息

情报是决策者进行决策的前提要件,也是评估反馈的基本要件,信息的真实性和详细性是情报产品的依据,是决策主体对决策活动进行预判的主要依据。决策主体掌握决策全过程的情报信息越充分、越详尽,对决策的控制力就越强,失误的可能性也就越小。对信息的搜集整理、分析处理、生产情报产品是贯穿决策全过程的重要环节,当决策主体只拥有失真或滞后的信息将造成决策误判,发生决策失误。表现为:①信息质量。决策者依靠情报来准确了解决策环境、判断当前形式,前期信息搜集是情报工作的基础,不准确的信息将导致情报失误。风险点为:A、信息真实性。即信息的真假。情报分析是建立在全面搜集关于决策活动的详实信息以及科学判断的基础上。首要条件是原始信息来源准确、信息质量有保障。失误案例表明,部分组织成员为了追求更高绩效或规避责任、逃避处罚采用瞒报、虚报的现象,提供虚假信息导致决策者误判;B、信息有效性。体现在信息是否能被采纳作为分析

材料,是信息价值的体现。情报工作者对信息的选择与利用是一种动态的知识集成和知识产出的过程,依赖于信息的有效性,需要获取的信息具有目标性、针对性、科学性。②信息数量。聚焦决策问题的多层次、多角度信息将为情报分析工作带来便利,易于形成对决策有价值的情报产品。风险点为:A、信息过载。随着日新月异的信息技术发展,人们掌握了更多获取信息、分析信息的手段与工具,但是海量的信息反而掩盖了关键信息,造成采集人员的信息搜索难度,也进一步增大分析工作的难度,Koniger 和 Janowitz 研究表明大量无结构的信息只会增加决策者的困扰,大量的信息噪音使得决策者无法做出选择<sup>[15]</sup>;B、信息不充分。指决策所依赖的信息环境在量上的缺失,收集的信息不足以支持情报分析工作。通常发生于新兴领域的决策行为或缺乏经验的突发性决策行为当中,由于缺乏对未知领域的信息描述与感知,容易导致情报人员和决策者的误判。③传递渠道。是信息情报传递的通道和传播途径,包括正式渠道与非正式渠道。风险点为:A、缺乏沟通渠道。决策任何环节都可能产生失误,如果这些风险信息情报无法快速传达给决策者并做出快速响应,则会导致决策的失误。B、信息渠道不畅。由于缺乏情报沟通保障机制导致信息渠道堵塞,导致情报传递过程中的缺失、失真、迟滞等现象。C、信息不对称。指信息在交易主体之间分布不均匀,具有优劣势之分。不同部门所拥有的信息资源不同,同时缺乏信息交流与情报共享机制,带来信息采集时间与人力成本的消耗。④时效性。任何决策都是具有时间限制的,需要按照规范性进行有序推进,超出一定时间范围的滞后决策对实际工作缺乏效用和价值。

### 3 结 论

现实生活中决策失误风险是客观存在的,如何防范和规避决策失误风险是亟待解决的重要问题。信号分析流程中首要步骤就是发掘信号的来源,决策失误风险信号的监测与预警是决策失误防范的第一道防线,通过构建决策失误风险地图,有利于发掘风险信号的源头,对决策失误风险信号进行结构化表达,将“后期治理”转化为“预先防范”。本研究为建立科学的监测指导框架奠定了基础,后期可在致误情境、致误人因、致误流程及致误信息基础上,结合不同领域决策工作进行风险点细化,构建决策失误风险清单,通过全面梳理与监测,将实时数据与风险清单进行比对,从而实现对未来趋势进行预判,感知潜在的决策风险与威胁,向决策者发出预警,起到预防、转化、化解决策失误风险的目的。

## 参 考 文 献:

- [1] Ahmed A, Kayis B, mornsawadwatana S. A review of techniques for risk management in projects[J]. Benchmarking: An International Journal, 2007, 14(1), 22 - 36.
- [2] H. Igor Ansoff, Strategic issue management, Strategic Management Journal, 1980, 1(2): 131-148.
- [3] Glaser B, Strauss A. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Mill Valley, CA: Sociology Press. 1967.
- [4] 陈向明. 扎根理论的思路和方法[J]. 教育研究与实验, 1999(4): 58-64.
- [5] 徐晓芳. 核电厂组织行为可靠性分析与应用研究[D]. 南华大学. 2019: 1-90.
- [6] 程 通. 论我国地方政府重大行政决策程序法治化[D]. 东北林业大学, 2019: 1-51.
- [7] 肖 俏. 行政决策追责中领导人行政责任认定研究[D]. 吉林大学, 2018: 1-269.
- [8] 刘佼佼. 我国保障性住房闲置问题的法律规制研究[D]. 西北民族大学, 2018: 1-51.
- [9] 赵 虹, 焦 扬, 马 龙, 屈 健. 基于信号分析的突发事件信息传播研究[J]. 武警学院学报, 2016, 32(11): 73-78.
- [10] 游旭群编. 航空心理学理论、实践与应用[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 2017: 126-127.
- [11] 胡雅萍, 刘千里, 何菊香. 决策失误防范中的情报介入影响因素研究——基于 Nvivo 11 的质性分析[J]. 图书情报工作, 2019, 63(11): 80-87.
- [12] 李小涛. 公共文化服务标准体系研究[M]. 南京: 东南大学出版社, 2019: 132.
- [13] 刘 峰. 决策学[M]. 南京: 南京大学出版社, 1990: 181.
- [14] 楚明镔. 公共管理学[M]. 郑州: 河南大学出版社, 2013: 259.
- [15] Koniger P, Janowitz K. Drowning in information, but thirsty for knowledge [J]. International Journal of Information Management, 1995, 15: 5-16.