

知人与决策

游伯龙 黄书德 著



75310

C93

AP-18

知 人 与 决 策

游伯龙 黄书德 著



煤炭工业出版社

知 人 与 决 策

游伯龙 黄书德 著

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 $850 \times 1168^{1/32}$ 印张 $11^{3/4}$
字数305千字 印数1—31,370
1987年7月第1版 1987年7月第1次印刷
书号15035·2902 定价2.50元

序 言

世上什么机器最精密？我们每个人的大脑。

世上什么财产最宝贵？我们每个人的身心资源。

时至今日，没有任何科学家和工程师能设计、制造出象人类这样能看、能听、能闻、能思想、有感觉、有“七情六欲”、有目标和动机的完善机体。从人的精致结构和完善功能来说，我们每个人都拥有无价之宝，如果这个无价之宝能够得到充分地发挥，那人人都可能成为“百万富翁”，都可能为人类做出永不磨灭的贡献！

很可惜的是，我们所拥有的无价之宝，其一，在时间上是有限的（一般只有几十年的光景，而真正工作的时间就更短），转瞬之间就将化为尘土；其二，真正使用的部分是很低的，按照哈佛大学已故教授詹姆斯（Professor William James）的估计，“普通人只发挥他潜在能力的十分之一。”鉴于这些原因，很多不同领域的学者，不得不认真思考和探索以下问题：究竟应该怎样做才能使我们的人生更富有意义，感到充实，充满愉快？本书的主要目的之一，就是希望对此有所助益。

古今中外，阐述这个论题的文章和书籍不可胜数。从我们老师的谆谆教导到父母的殷切期望，从中国的“四书”、“五经”到外国的佛经、圣经，从“治家格言”到“成功指南”，几乎都是和这个目标密切相关的。这些书籍、经典所提供的经验、智慧，不论对古代人还是当代人，也不论是对东方人还是西方人，无疑都是有很大帮助的。但他们在阐发这些经验、智慧时，其普遍的情况是：或者文字不够浅显，或者说理不够系统，或者方法不够明确，或者应用的客观条件不够具体。由于上述种种原因，这就直接影响了它们的实用性和有效性。

当今，心理学和运筹学（Operations research）已经相当发达。他们从各自的学术领域对人类的行为和决策进行观察、探讨，对行为科学和决策科学的发展，做出了重大贡献，人们都能从他们的研究成果中获得有益的启示。但这两个领域在研究人类行为和决策时，都带有一定程度的局限性。例如，心理学家或重视个体微观行为的探讨，或专注于有关心理的相互关系的研究，从而忽视用系统的模式来解释人的行为和决策，使他们的研究成果往往缺乏应用上的整体性和有效性；而运筹学家则注重于数学模式的建立和推断，忽视了对人的行为规律（如人的动机、目标、动力来源等）的观察和掌握，这样一来，他们的研究成果对解决“事”的问题（如工程）尚较为有效，而对解决“人”的问题就缺乏针对性。另外，这两个研究领域都不够重视人类过去创造的经验 and 智慧。由于这些原因而造成这样的趋势：虽然心理学、运筹学和人类历史智慧对达成人们行为和决策的目标是大有帮助的，但它们之间却形成了似乎是互不相干的三个科目，这是一个缺陷。本书的另一个主要目的是：力图将这三个似乎不相关的科目融会贯通起来，使我们对人的行为与决策问题，有一个更系统、更全面的了解和认识，从而能更有效地知己知彼，促成我们理想目标的实现。

我们提出的模式构想，若能做弹性的适当的解释，可以用来说明绝大多数人的行为与决策问题，既适用于当代，也适用于过去；既适用于西方，也适用于东方。当然，我们不敢奢望我们的探索有象物理、化学家所揭示的基本定律（如牛顿三大定律）那样对人类文明所做的巨大贡献。但我们希望通过我们的初浅尝试，学者和读者们能提出更完善的模式构想来揭示全世界人类行为与决策的基本规律。

评价一个模式构想的好坏，主要看它有没有广大的使用价值。理论如果不能广泛应用，那它就是空洞的条文。因此，本书在写作时，除了注意把心理学、运筹学、历史智慧相结合之外，还力求把理论探讨与实际应用相结合；科学性、系统性与通俗性、趣

味性相结合。我们既用浅显的文字介绍理论，又用许多实例来解释理论的体现与应用。本书上篇是行为理论模式的阐述；下篇是针对人生可能遇到的重大问题，如决策、竞略、冲突与解结、生历管理及领导，等等，进行系统的探讨。希望这些探讨能对读者解决自己生历的重大问题有所帮助，使他们得到更多的成功和幸福！

本书的主要内容是我们多年的研究成果。这次把它写成通俗读物，是一次初步尝试。不完善、不正确的地方，敬请读者批评指正。

目 录

上 篇

第一章 导论	1
1.1 主要宗旨	1
1.2 引例说明	2
1.3 基本特点	8
1.4 内容编排	8
1.5 本书功用	9
第二章 行为基础	11
2.1 引言	11
2.2 人类行为的模式	13
2.3 构想1. “电网”构想	17
2.4 构想2. 无限能力构想	22
2.5 构想3. 最有效地重新结构构想	27
2.6 构想4. 类推/联想构想	33
2.7 构想5. 目标建立和情况评价构想	43
2.8 构想6. 压力结构和注意力调度构想	56
2.9 构想7. 压力解除构想	71
2.10 构想8. 信息进入构想	79
附 注	83
第三章 社会心理学的观察和应用	86
3.1 引言	86
3.2 观察1. 同类互比学说	87
3.3 观察2. 感知上的印象概推	93
3.4 观察3. 投射效应	99
3.5 观察4. 近而亲学说	102

3.6	观察5. 相互回报行为	105
3.7	观察6. 相似相亲效应	110
3.8	观察7. 替罪羊行为	113
3.9	观察8. 责任扩散行为	116
	附 注	119
第四章	习惯领域	123
4.1	引言	123
4.2	习惯领域之涵盖和通性	127
4.3	习惯领域的扩大	136
4.4	不同习惯领域的相互作用	146
	附 注	155
第五章	个性	158
5.1	引言	158
5.2	西方心理学家对个性探讨的简介	159
5.3	中国对个性类型系统的传统观察	165
5.4	个性理论的应用	183
	附 注	187

下 篇

第六章	动态决策和分析	189
6.1	引言	189
6.2	决策内涵	194
6.3	动态决策与分析	206
6.4	决策协助	213
	附 注	216
第七章	竞略新论	219
7.1	引言	219
7.2	竞略新论和传统竞略论	220
7.3	多方动态决策的时间稳定解	223
7.4	决策四要素重新结构的技巧	227
第八章	冲突和解结	241
8.1	引言	241
8.2	冲突的表现	244

8.3 解决冲突的原则.....	255
8.4 解决冲突的方法.....	257
第九章 生历管理	273
9.1 引言.....	273
9.2 生历管理的概念.....	273
9.3 生历管理的内容.....	283
9.4 生历管理的经验.....	309
附 注	316
第十章 领导	320
10.1 引言	320
10.2 人人都可能充当领导的角色	320
10.3 成功领导者的个性特征	333
10.4 成功领导者的行为和方法	345
主要参考文献	358

上 篇

第一章 导 论

1.1 主要宗旨

行为和决策，关系到人们生历的成败，团体事业的兴衰，不可不加以考察和研究，不能不引起关心和重视。

很久以来，中外的先贤们，对行为和决策问题，已经做了许多观察和记载。最近几十年，更引起了西方管理学家、心理学家和行为学家的兴趣，作了更系统、更深入的调查和实验，形成了比较完整的科学体系，这是人类共同创造的精神财富。

众所周知，在物理学、化学、数学等领域中，都有它们最基本的定律、定理、定义或法则，用以揭示本学科领域的内在联系和变化趋势。在行为和决策科学的领域中，我们认为也必然有其内在的规律性。基于这种认识，我们在前人研究的基础上，对人类的行为和决策问题，作了进一步的探索和总结，提出了可以用来说明人们一般行为和决策的内在联系的模式与规律。如行为的起因，行为的动力，行为的趋势（按最小阻力原则来选择行为），行为的特殊性和习惯性，决策的要素，时间稳定解，重新结构决策要素的准则，按自利最优解和共利最优解来解决冲突，生历成功和有效领导的原则，等等，这些定律、原则和定义，如能进行有弹性的解释，将可以涵盖人类纷繁、复杂的行为和决策问题，使人们能从千差万别的现象中获得清晰、简明的要领。

本书的前半部（第二至第五章）着重行为基础的探讨，可称为理论部分；后半部（第六至第十章）着重人生（团体）的有关重大问题（决策、竞略、冲突、生历、领导）的研究，可称为应

用部分。前半部可作为后半部的理论指导，后半部可作为前半部的应用说明，互相联系，互相补充。

我们所提出的见解，只是为了抛砖引玉。我们已经做出的工作，也不过是“刚刚栽种了一棵树苗”。虽然“树苗”的“根、杆、枝、叶”似乎都有了，但仍然很幼小，很单薄。要使这株小苗长成“根深、杆粗、枝多、叶茂”的有用之材，更需要读者的共同浇灌培育。如果能够这样，那行为和决策的科学，必将在人类社会中发挥出越来越显著的作用。

1.2 引例说明

行为和决策，纷繁复杂，千差万别，有的正确，有的错误，有的传奇，有的平淡，有的成功，有的失败，有的流芳千古，有的遗臭万年，……。为什么能够正确？为什么出现错误？为什么获得成功？为什么遭受失败？成功的有什么经验和规律？失败的有哪些教训和原因？这些正是本书所要讨论的基本问题。为了使读者有一个初步的印象，让我们先举一些简要例子作为入门。

例 1-1 两种态度的服务员。某顾客在某百货商店买了一套服装，这套服装的上衣有点褪色，结果把衬衫也弄黑了。这顾客把这套服装带回该店，准备向售货员说明事情的经过，但这位售货员打断了他的叙述。

“我们已经卖出了上千套这种衣服”，售货员反驳说，“只有你第一次来挑剔毛病。”

“你说谎，你是在欺骗我们，我要让你看看衬衣领带的颜色。”顾客的嗓门更高。他们开始争吵起来。

“所有黑色衣服起初都要褪点颜色”，另一位售货员也加入了辩论。“那种价格的衣服，都是这样。那是颜料的问题，我们是没有法子的。”

第一位售货员指责顾客故意挑毛病，第二位售货员暗示顾客买了一套次等货。顾客火气更大了。恰好这时，供销部主任过来了。不多久，这位恼怒的顾客，就满意地离开了商店。请看供销

部主任是如何改变气氛和处理矛盾的？

首先，他向顾客道歉，说商店是不应该和顾客争吵的，使气氛开始缓和下来。

其次，他请顾客说明事情的经过，专心地听。

再其次，他赞同顾客的观点，承认衬衫领带确实为衣服所染，并坚持说，不能使顾客满意的东西，不应从该店中出售。

最后，他请顾客提出建议，说一定按照顾客的要求办理，并承认他不知道毛病的原因。

这时，顾客的火气全消了，他本来准备退去那套失望的衣服。但此时却改口说：“我只要知道这种情形是否是暂时的，或者有什么别的办法没有。”

主任建议他再试穿一个星期，到那时仍不满意，拿来换一套理想的。主任对商店给顾客造成的不方便，再次表示歉意。

顾客一星期后没有发现新毛病，重新恢复了对那个商店的信任。

为什么柜台的售货员要采取这种态度和做法？因为这样做最少麻烦，不受损失（如果顾客退货的话，将减少收入），符合短期自利解和短期最小阻力原则。

为什么供销部主任要采取相反的态度和做法？因为他首先考虑的是商店的信誉问题，如果商店失去了信誉，就是失去了顾客。从短期来说虽然有点不利，但从长期来说将更为有利。它符合长期最优解和长期最小阻力原则。

由此看出，由于人们立足点和看问题的角度不同，就可能产生极其不同的态度，采取极其不同的做法。

究竟哪种态度和做法对商店或公司的发展更有利？对个人的生历更有助？对冲突的解决更有效？相信读者能够自行判断！

例 1-2 董事长选接班人。某董事长准备在两个儿子之中挑选一个当接班人。一天，他领两个儿子到赛马场。赛马场有黑、白两匹马。他对他们说，现在黑马归老大，白马归老二，绕场一周，谁的马慢谁胜利，谁胜利谁当接班人。限准备五分钟后出

发。老大没有想出任何窍门，准备按常规慢慢前进；而老二隔一片刻之后灵机一动，跨上老大的黑马就飞也似地跑开了，因老大的黑马先到，结果老二获得了接班权。

在当代，商场如战场。一个公司的主要决策人，如果没有随机应变的能力，没有破旧创新的精神，没有“出其不意，攻其不备”的技巧（方法），要想求得成功是很困难的。老董事长深懂这些道理，因此，他打破了旧的“习惯领域”（habitual domains），采取了反常的规则、做法和要求来测验接班人，体现了老董事长有很高的智慧。而老二的做法，证明他确实具有随机应变的能力，破旧创新的精神，机动灵活的技巧。这些正好符合董事长的接班条件。

例 1-3 孙悟空和如来佛。《西游记》第七回《八卦炉中逃大圣，五行山下定心猿》记载：孙悟空大闹天宫后，天上诸神对他无可奈何。为此，老孙扬言“玉帝”必须下台，“天位”应该由他来坐。

如来道：“你除了长生变化之法，再有何能，敢占天宫胜境？”

孙悟空说：“我有七十二般变化，万劫不老长生，会驾跟头云，一纵十万八千里。如何坐不得天位？”

如来道：“我与你打个赌赛，你若有本事，一跟头打出我这右手掌中，算你赢，再不用动刀兵苦争战，就请玉帝到西方居住，把天宫让你，若不能打出手掌，你还下界为妖，再修几劫，再来争吵。”

大圣闻言暗笑道：“这如来好呆，我老孙一跟头去十万八千里。他那手掌，方圆不满一尺，如何跳不出去？”于是就与如来赌赛。第一次没跳出去，第二次再跳时，如来将五指化作金、木、水、火、土五座联山，唤名“五行山”，把大圣压在“五行山”下。

这虽然是一个神话故事，但它可以使我们得到一些启示：在激烈竞争的形势下，参加者（决策者）要使自己的事业立于不败

之地，一定要知己知彼。

首先，要知道自己的本事和特长，也要知道对手的本事和特长，即使有孙悟空“七十二般变化”的本领，也要注意还有二郎神“七十三般变化”的高艺；即使有“一纵十万八千里”的功夫，也要意识到还有如来佛“手掌无边”的法力。永远保持清醒头脑，小心谨慎。

其次，要知道自己的策略，也要知道对方的策略。对于对手的策略，要想法弄清它的真实涵义，不能象孙悟空那样，只看到手掌“方圆不满一尺”的现象，而没有意识到手掌“佛法无边”的实质，只有这样，才不会贸然行事，上了圈套。

最后，要不断扩大自己的习惯领域。如来佛和孙悟空相比，不仅在本事上“艺高一筹”，而且在谋略上也“棋高一着”（例如用假象掩盖实质，使孙悟空麻痹大意，轻率行动）。孙悟空所以被制服，说明如来的智能领域比孙悟空宽大，形成的习惯看法也比孙悟空高明。要避免孙悟空式的失败，也只有在智慧、能力、方法等方面加以扩大、提高和改进，才能从根本上做到。

例 1-4 从检修工到推销大王。麦克米伦（Mcmillan）是一个汽车修理工。刚刚当汽车推销员时，由于害羞、自卑心理和缺乏经验，使他的推销“业绩”几乎为零。他动摇了，准备重新回工厂当修理工。他的经理鼓励了他，指导了他，使他改变了一生，终于成为美国五十年代最红火的汽车推销大王之一。（详细情节见第十章第10·4节例10-3）麦克米伦是如何由一个修理工转变成汽车推销大王的？我们从他的经历中可以得出几条原因和经验：

1. 他有了一位得力的领导——一位先前的汽车推销明星，此时是他的经理。这位经理在工作上信任他，在精神上鼓励他，在方法上指导他，特别是在他困难时期支持他，这是麦克米伦在生历上获得成功的一个极其重要的因素。Conarroce在总结个人生历成功的32条规则中，把获得“有决定性作用”的人物的指导帮助列为第一条，不是没有道理的（见第九章附注9-1）；

2. 他自己重新树立了坚定的信心，并做到百折不挠；

3. 他采取了正确的推销方法。如变“坐商”为“行商”；“先服务，后推销”；“先成为朋友，后成为顾客”；充满了人情味，因而得到了顾客的喜欢；等等。

例 1-5 刘邦和项羽。《史记·高祖本纪第八》记载：刘邦平定天下后，在洛阳南宫举行酒宴，询问列侯诸将，请他们谈谈“我为什么能得天下？而项羽为什么失去天下？”

高起、王陵对答：“陛下慢而侮人，项羽仁而爱人。然陛下使人攻城略地，所降者因以予之，与天下同利也。项羽妒贤嫉能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功，得地而不予人利，此所以失天下也。”

高祖说：“公知其一；未知其二。夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房（张良——作者注）。镇国家，抚百姓，给饷餮，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范曾而不能用，此其所以为我擒也。”

刘邦对其取得天下的总结，我们认为是抓住了问题的关键。不论是军事战争还是经济竞争或是体育竞赛，其实质都是一种人才的比试。做为团体的主要领导者，善于发现人才，正确识别人才，合理使用人才，关心爱护人才，充分发挥各种人才的智慧和创造，是实现团体目标的根本保证。正由于刘邦对人才（人杰）的重大作用有了正确的认识，所以他能容纳人才，尊重人才，信用人才，关心人才，奖赏人才。（详细内容请参考第2·7节和第10·3节）在这些方面，他比项羽胸怀开阔，目光远大，这也正是他们成败的分界线。

例 1-6 隆中决策。《三国演义》第38回记载：刘玄德三顾茅庐时，诸葛亮感于其诚意，就和他讨论谋霸业的策略。孔明首先分析了当时全国局势，指出“曹操有百万之众，挟天子以令诸侯，诚不可与之争。”“孙权具有江东已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。”为此，刘备如“欲成霸业，北让曹操

占天时，南让孙权占地利，将军（指刘备）可占人和。”在战略步骤上，“先取荆州为家，后取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”孔明的这席谈话，被称之为“定三分隆中决策”。这次“决策”，成了刘备半生戎马生活的行动指南，并使刘备基本上实现了“三分天下”的目标。

诸葛亮这次决策为什么能够成功，我们认为主要是：全国情况清楚（靠掌握全面信息），分析判断无误（靠广博智慧），战略方针正确（三分天下，联吴抗魏，进军中原），具体步骤可行（先取荆州为家，再取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原）。所以《三国演义》的作者称颂孔明“未出茅庐，已知三分天下，真万古之人不及也。”

在当代，由于历史发展的进程加快了，决策的重要性不但没有降低，而且有提高的趋势。在管理科学中，决策被认为是管理的核心，决策做对了，公司的经营就可能得到发展，走向成功；决策做错了，公司的经营就遭到挫折，甚至失败。因此，决策的问题益发受到重视，并逐步形成了一套决策的科学体系。为了做出有效的、切实可行的决策，当然需要应用现代化的科学知识、计算工具、通讯手段和各种有效的决策方法，但孔明在隆中决策中那种细致严密的态度，分析判断的方法，具体明确的步骤以及身体力行的精神（即实现决策的行动），都仍然可供借鉴。

通过上述简例，我们看到了行为和决策取得成功（有效、受欢迎）的某些作法、原因和经验，主要有：

1. 对顾客、对员工、对一切非敌对的人，要采取友善、合作的态度；
2. 考虑长远的大目标，不能只顾及眼前的小利益；
3. 要具有随机应变、破旧创新的精神；
4. 要设法知己知彼，搞清现象和实质，做到小心谨慎，避免陷入圈套；
5. 要寻找对自己生历有重大影响的领导和朋友，争取他们的指导和支持；

6. 要对自己适切的事业和目标充满信心；
7. 要懂得人性，富有人情，先喜欢别人，为别人服务；
8. 做主要领导的，最重要的是识别人才，信用人才，尊重人才，爱护人才；
9. 掌握情况，正确判断，使制订的决策符合实际；
10. 埋头苦干，实现目标。

1.3 基本特点

我们认为本书的基本特点有三：

1. 理论的连贯性。我们在第二章提出了一个行为、决策模式，这个模式的主要部分如：目标建立、目标评价、压力结构、最小阻力原则、感知等等，象一根主线贯穿全书的始终，它们将被用来解释和说明各种行为、决策现象。可看做全书理论的核心，应用的指南；

2. 说理的通俗性。自始至终，我们都用一些日常常见的例子以及中国古代历史上一些著名的故事来说明概念，解释理论，把原来要用高深数学证明的部分删去，使全书通俗易懂，而且具有趣味性；

3. 方略的实用性。本书的后半部（第六至第十章），基本上是应用性质的篇章，通过介绍方法和总结经验，使读者在决策、竞略、冲突解决、生历管理、领导行为等方面，能获得有益的启示。本书的前半部（第二至第五章），虽然理论和概念比较多，但我们也尽量结合实际，使它不仅有助于概念的理解，而且必将有助于概念的应用。理论联系实际，概念与应用结合，是我们写作时所秉持的原则。

1.4 内容编排

1. 本书的内容编排可大体分为上下两篇。上篇包括行为基础（第二章），社会心理学的观察和应用（第三章），习惯领域（第四章）和个性（第五章）等四章，主要是讨论人的行为的有