

决策行为 与 决策心理

黄孟藩 王凤彬 编著

JUECE XINGWEI
YU JUECE XINLI



机械工业出版社

决策行为与决策心理

黄孟藩 王凤彬 编著



机械工业出版社

(京)新登字054号

决策是领导工作与管理工作的关键,决策的有效与否,不仅同是否恰当地应用科学的方法与程序有关,而且在很大程度上与决策者的心理素质、行为取向和组织协调有关,决策者的个性、动机、情感、认知心理和人际关系等均对决策成效影响甚大。因此对决策的行为因素与心理因素的探讨,已成为国外现代决策理论的研究重点,但在国内却对此较少有人注意。本书在国内首次较为系统而简要地阐述了决策行为学这门新学科的基本原理,包括决策者的指导思想、行为模式、心理压力、认知失误、概率思维、前景理论、决策方略、决策风格、群体判断、择案规则以及组织决策权限等方面。本书既在学术上综合了国内外决策行为学与决策心理学的最新研究成果,又结合我国的特点,如中国的传统文化背景、中国人的观念、习惯等,同时在表达上通俗浅显,联系实际,作到学术性与实践性并重。因此,它既适合于高等院校管理学、政治学、经济学等专业的师生阅读,也可供党政机关与企事业单位的领导人员与管理干部学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

决策行为与决策心理/黄孟藩,王凤彬编著.—北京:机械工业出版社,1995

ISBN 7-111-04477-0

I.决… II.①黄… ②王… III.①决策行为 ②决策思维学 IV.C934

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第12360号

出版人:马九荣(北京市百万庄南街1号 邮政编码100037)

责任编辑:商红云 版式设计:王颖 责任校对:张晓蓉

封面设计:郭景云 责任印制:卢子祥

北京交通印务实业公司印刷·新华书店北京发行所发行

1995年6月第1版·1995年6月 第1次印刷

787mm×1092mm^{1/32}·14.625印张·317千字

0 001— 2500 册

定价:18.00元

前 言

决策学的出现已有数十年的历史，它的主要来源有二，一是以瓦尔德(A. Wald)所首创的现代统计决策论为开端，从研究不确定条件下的决策方法开始，后来发展形成以随机性决策方法与多目标决策方法为主要内容并取名为“决策分析”的这一学科（有时还把解决确定性决策问题的优化方法也纳入其内）。这一源流属于规范性决策学范畴，它提供的是解决决策问题所需的理性分析方法，它的基础是统计学、运筹学与系统分析。另一是以西蒙(H. Simon)所首创的现代决策理论为开端，以描述决策者与决策组织的行为机制为重点，后来发展形成以研究决策者个人行为、群体决策行为和组织决策行为为主要内容的决策行为学，它属于描述性决策学范畴，试图从描述决策者的现实行为并揭示其内在机制出发，提出改进决策行为的途径，它的基础是心理学、社会学、社会心理学与组织理论等。在国外，这两个源流既相互透渗，又有所矛盾，各走各的发展道路，都有很大的发展。但是，现在已有越来越多的人有了这样的共识：规范性的决策方法是必要的，它是科学化决策的重要辅助工具，但是，决策的有效性并非仅仅依靠方法技术所能完全解决；决策中有很多属于个人认知与组织协调的问题，需要借助于决策行为学所提供的成果加以解决。正因为如此，所以这两类决策学才都得到重大的发展。

我国从改革开放以来，大大改变了近30年来长期封闭的

局面，从发达国家引进或借鉴了许多科学技术，其中也包括大量吸收借鉴国外的规范性决策方法，为我国的决策科学化作出一定贡献。但是，由于某些原因，对决策行为学的借鉴和研究则一直处于起步阶段，对于西蒙的论著虽已有不少介绍，但对于主要是70年代才蓬勃发展起来的决策行为学的许许多多原理，则极少有人介绍，至今还缺乏介绍决策行为学的专著出现。这不能不对我国管理的现代化与决策的科学化产生不利影响。现在，在我国的管理界已有越来越多的人取得了与国外相似的共识，既认识到决策方法技术的重要性，也认识到仅靠方法技术仍然不能彻底地解决决策的科学化问题，因而希望开展对决策行为学的研究与推广工作。我们有鉴于此，才决定把这方面多年研究的心得体会写成本书，以便填补国内的这一空缺。书中当然有我们多年心血的结晶，有我们个人的见解，但老实说，大部分内容还是简要介绍国外这二、三十年来决策行为学的主要成果，而且由于篇幅所限，还不可能介绍得那么全面和详细，此书的目的只不过是抛砖引玉，希望引起国内学术界和管理界对决策行为问题的兴趣，从而产生很多美丽灿烂的“玉”——一方面更广泛地介绍国外决策行为学的新成果，另一方面独立开展对决策行为学的深入研究。希望在不久的将来，当这些“玉”出现之后把我们这块“砖”抛到旧纸堆里去，因为它已完成了使命。

我们在写这本书时，不仅为了把它献给高等教育界与学术界，也希望能对管理界的实际工作者有一定作用，希望能更直接地为决策的科学化服务，因此在写法上力求通俗，文字表达上力求浅显，尽量减少对原理原则的复杂论证，尽量减少直接引用较多的心理实验材料，这可能影响它的学术价值。但为了兼顾理论界与实践界的双方需要，为了雅俗共

赏，也只好如此，还望读者见谅！

本书的前 8 章属于决策者个人行为部分，由黄孟藩执笔，后 2 章属于群体决策行为与组织决策行为部分，由王凤彬执笔。

在本书出版过程中，承蒙中国科学技术协会副主席高潮研究员、中国人民大学校长黄达教授和经济系方生教授的积极推荐，谨在此表示谢意。

编著者

1993年4月10日于北京

目 录

前言

第一章 研究决策行为的意义、历史与方法	1
第一节 从行为学角度研究决策	1
一、作为人类基本行为之一的决策活动	1
二、决策行为的有效性是人类长期追求的目标	2
三、从方法科学化到行为科学化	6
第二节 决策行为学的产生与发展	9
一、从古典决策理论到现代决策理论	9
二、决策行为学的出现	19
三、我国对决策行为学的研究状况	23
第三节 决策行为学的研究方法	25
一、心理试验法	25
二、调查经验法	27
三、其它方法	27
第二章 决策者的指导思想	29
第一节 正确的指导思想对决策的意义	29
一、人脑的序贯信息处理	29
二、指导思想的正确性	36
第二节 决策判断的价值前提	38
一、决策面临的事实因素与价值因素	38
二、价值判断的基础	41
三、重视价值观是80年代世界管理发展的重要特征	44
第三节 基本观念的影响	48
一、世界观与认识论是决策的重要指导思想	48

二、发展观念与静止观念	49
三、全局观念——宏观判断与微观判断的统一	51
四、开放与封闭	53
五、决策者的风险态度	54
第四节 决策的出发点	56
一、自我追求的起点高低对决策成就的影响极大	56
二、摒弃私心，客观判断	57
第五节 正确的判断离不开科学的思维方法	58
一、作为判断基础的逻辑思维	58
二、只有辩证思维才能把握事物本质	59
三、学习一些新的思维方法	61
第六节 自我认识能力的可贵	64
一、盲目自信是决策的大敌	64
二、优柔寡断会丧失良机	65
三、人贵有自知之明	66
第三章 决策者的基本行为模式	68
第一节 决策行为模式的多样性	68
一、理性行为模式的作用与局限性	68
二、决策行为系统的适应能力	69
三、决策行为模式的区分	70
第二节 重点用力模式	71
一、行为的注意力调度模式	71
二、区别对待与重点用力的自觉性	72
三、如何抓好重点与轻重排序	76
第三节 探试模式	79
一、完整规划与探索前进的辩证关系	79
二、从学习系统机制看探试模式的科学性	82
三、提高探试模式的有效性	84
第四节 直观模式	86
一、人脑不是纯粹的逻辑机器	86

二、直观模式在决策中的作用	88
三、关键在于提高决策者直觉思维的能力	96
第五节 等待模式	99
一、不作决策也是一种决策	99
二、必要时以静制动	101
第六节 智力放大模式	102
一、智力也是可以放大的	102
二、决策者用人的本领	105
第七节 决策行为模式的灵活应用	107
一、行为模式的选择与结合	107
二、一项高度艺术性的难题	108
第四章 决策者的心理压力	110
第一节 决策压力的性质	110
一、压力的来源与特征	110
二、决策任务与环境对压力的影响	114
三、认知失调与心理压力	117
四、选择的自由度与心理压力的关系	121
第二节 压力的反应	124
一、心理压力的正负作用	124
二、决策的冲突理论模型	126
三、逆反心理反应	131
四、心理异常	134
五、压力反应差异的原因	136
第三节 对压力的适应	139
一、适应的意义与种类	139
二、针对压力源的解决办法	140
三、磨炼应付压力的能力	142
四、减少压力引起的身心失调	143
五、暂时的自我心理平衡	144
六、预计压力的来临	147

第五章 决策方略的不同类型	149
第一节 决策方略问题	149
一、决策方略问题的提出	149
二、决策方略是确定决策准则和决策方式的前提	150
第二节 优化方略	152
一、作为理想化决策方略的优化方略	152
二、优化方略的应用场合	153
第三节 满意化方略	155
一、西蒙的满意化方略	155
二、满意化方略指导下的决策方式	158
第四节 渐进方略	161
一、根本方法与分枝方法	161
二、采用渐进方略的依据	163
第五节 平衡方略	166
一、决策在很大程度上是一种平衡	166
二、平衡方略的应用场合	167
三、正确掌握平衡方略	171
第六节 其它决策方略	172
一、混合审视方略	172
二、批判性方略	174
三、试错控制方略	175
四、随机方略	175
第七节 决策方略的选择与应用	176
一、决策方略的细分与交错	176
二、决策方略的权变应用	177
第六章 不确定情况下的决策行为	180
第一节 主观期望效用理论及其局限性	180
一、决策者面临的不确定环境	180
二、作为规范模式的SEU模式	182
三、SEU模式中存在的问题	183

第二节 概率估计中的偏误	191
一、主观概率估计中的各种偏误	191
二、从定性到定量的转化过程中出现的偏误	192
三、对概率原理缺乏理解而产生的偏误	192
四、认知过程中产生的偏误	198
第三节 概率判断中的探试办法	200
一、代表性探试法	200
二、易得性探试法	204
三、抛锚与调整探试法	209
四、过分自信	212
五、对探试法及其偏误的态度	213
第四节 SEU以外的其它风险决策行为理论	214
第五节 前景理论	216
一、前景理论的基本论点	216
二、决策构架问题	220
第六节 权变处理理论	228
一、决策选择的权变变量	228
二、解释任务效应与条件效应的理论框架	231
三、适应性产生式系统	233
第七节 概率思维	235
一、概率思维与非概率思维	235
二、概率思维的个性差异	237
三、概率思维的文化差异	240
四、概率思维的差异对决策行为效果的影响	243
第七章 判断偏误及其心理机制	246
第一节 从人的信息处理看判断偏误	246
一、人的判断过程	246
二、信息获取阶段的认知失误	249
三、信息加工处理阶段的认知失误	251
四、信息输出中出现的认知失误	253

五、信息反馈中的认知失误	254
六、原因推论中的偏误与归因理论	255
第二节 对认知失误的原因分析	257
一、人的知识结构对认知失误的影响	257
二、任务环境对认知失误的影响	261
三、从认知失误看人类的认知能力	263
第三节 从认知失误问题得出的一些启示	267
一、决策者应当知道认知失误的存在	267
二、减少认知失误的方法	267
三、从认知失误看决策行为的合理性	271
第八章 决策风格	275
第一节 决策风格与决策形象	275
一、决策中风格问题的重要性	275
二、决策风格的种类	278
三、决策形象	280
第二节 纳特的决策风格分类	283
一、分类概述	283
二、选择阶段的不同风格	284
三、执行阶段的不同风格	288
四、十六种决策风格	294
五、决策形象——多种风格的组合	305
第三节 决策风格的相对性	309
一、从穆尔的风格分类看决策风格的相对性	309
二、认识自己的决策形象及其特性	314
第四节 决策风格的取向性	323
一、马文的决策形象特征描述	324
二、有效决策者的决策形象特征	325
三、个人决策形象的描述及其改进	328
第五节 决策风格的权变性	330
一、决策风格对决策任务与环境的适应性	330

二、弗鲁姆的决策风格规范模式	331
第六节 决策风格的转变问题	338
第七节 决策风格与形象的测定	340
一、罗的决策风格调查量表	341
二、纳特的决策风格调查表	344
第九章 群体决策行为	349
第一节 群体决策与决策群体	349
一、群体决策与个体决策的比较	349
二、决策群体的类型与结构	354
第二节 群体择案规则	358
一、择案规则的类型	359
二、爱罗的“不可能性定理”	364
三、择案规则对群体决策的影响	367
第三节 群体成员个人判断的激发与集结	371
一、群体决策中集结个人判断的必要性	371
二、群体成员创造性和判断力的激发机制	372
三、个人判断集结为群体判断的行为方法	377
四、群体判断质量水平的制约因素	387
第四节 群体成员间偏好的依存关系	389
一、偏好依存关系的表现	389
二、偏好依存关系的结构	392
第五节 群体决策的过程描述	394
一、“解价”的概念及其度量	394
二、群体决策过程的层次模型	395
三、群体决策动态过程的描述与“解价”的积累	398
第十章 组织决策行为	404
第一节 组织决策系统	404
一、对组织决策系统的研究	404
二、组织决策过程的机构分工	410
三、非正式组织在组织决策过程中的作用	420

第二节 组织决策权限	423
一、组织决策权限的内涵	423
二、组织决策权限的分配	423
三、组织决策权的集中与分散	425
四、组织决策权的控制	427
第三节 组织决策的前提	430
一、组织决策前提的类别	430
二、组织决策前提的控制	431
第四节 组织决策的执行	435
一、执行是决策全过程中的重要步骤	435
二、决策方案的传达布置	435
三、决策执行情况的检查	436
四、决策过程的追踪	436
第五节 对组织决策行为的几种解释	438
一、基于权力概念的解释	438
二、对价值标准的解释	441
三、对组织决策的文化差异的研究	446
参考文献	449

第一章 研究决策行为的意义、 历史与方法

第一节 从行为学角度研究决策

一、作为人类基本行为之一的决策活动

在管理学中，决策一词作为动词来理解，是泛指人们在行动之前对行动目标与手段的探索、判断与决择的过程，也就是做出决定的过程。在国外的管理学中，决策一词首先在美国的管理文献中出现，称为 decision-making，是30年代出现的。它比其后出现的 policy-making（在我国往往也被译为“决策”，其实应译为“制定政策”更合适），有更广泛的含义，因为它泛指所有各类的决定，而后者仅指政策的制定。在以西蒙(H. Simon)为代表的现代决策理论出现之前，人们通常把决策狭义地理解为仅仅对行动方案的最后选择（至今在系统分析一类文献中仍常用这样的含义），乃至看成仅仅是在不确定情况下对方案的选择（至今仍是统计决策论研究的课题）。但西蒙认为应把决策理解为对行动目标与手段的探索、判断、评价直至最后选择的全过程。由于西蒙现代决策理论的巨大影响力，因此在现代的管理文献中基本上都是遵循西蒙的决策含义。我国在70年代以前，决策一词通常被看成仅仅是政治上的用语，被理解成是“决定政策”，比国外的 policy-making 一词的含义更狭。改革开

放以后，随着国外管理科学与决策科学的“引进”，人们对决策一词的理解也逐渐扩展了，到目前为止，绝大部分管理界的人已经接受了西蒙的决策概念。

按照这样的理解，决策就同任何领导工作与管理工作有关，甚至同任何个人的活动有关了。不论是工作还是个人生活，都是由各式各样的行动构成，而在行动之前，人们总要经过思索，决定该干什么和怎么干，这就是决策。可见，决策是行动的选择，行动是决策的执行，这可以说是人类活动有别于其它生物的重要特点。人既然也是一种生物，自然也有本能性生理反应而产生的动作，但这毕竟不是人类活动的主要方面。人是具有高级神经活动的生物，是有思想意识活动的，人的行为要受思想的支配，人在行动之前一般总有个思考与抉择的过程，哪怕这个时间极为短暂，这个过程就是决策。马克思对人类活动与其它生物活动的区别曾有个非常形象的比喻，他说，虽然蜂窝的精密构造曾使建筑师为之叹服，但建筑师在建造房子之前就已在头脑中有个房子的完整形象，也就是说他已作出决定要盖什么样的房子，而这正是蜜蜂所没有的，蜜蜂搭窝完全是本能性的动作。由此可见，决策活动是人类的基本行为，人类如果离开决策将是不可思议的。

二、决策行为的有效性是人类长期追求的目标

决策是用来指导并约束人的行动，行动又是为了实现人生的目的，因而决策的正误优劣就极大地影响人生目的的实现。因此人们总是希望作出正确的决策、优秀的决策，即要提高决策行为的有效性。这种希望自古即有，不过它随着决策所面临的问题的日益复杂，随着决策后果影响的愈加广泛与深远，随着决策难度的不断增大而更加迫切。当今世界

远非古代可比，随着社会的发展，组织规模越来越大，影响问题成败的因素越来越多，事物之间的联系越来越复杂，发展变化也越来越快，人类对客观世界改造的广度与深度也日益增大。一方面要求决策的水平不断提高，另一方面决策本身的难度也越来越大，这就必然迫切地要求提高决策行为的有效性。

那么怎样才能提高决策行为的有效性呢？人类对此有个不断提高认识的过程。决策虽然也包括了一些辅助性事务工作，如抄录资料、计算、调查访问等，但决策工作的核心是探索、研究、评价、判断、抉择等活动，这些都属于人脑的高级活动，是人类的主观活动，是人类主观能动性的表现。人类主观活动的有效性如何，归根结底取决于它是否符合客观，是否适应客观事物的发展变化规律。因此，提高决策行为有效性的要求，实质上也就是决策科学化的要求，因为科学就是对客观规律性的认识。对决策行为来说，这里所说的规律性认识应当包括三大方面：（1）对客观世界总规律的认识，它包括世界观、方法论、价值观等属于哲理方面的东西；（2）对决策具体对象领域的具体规律的认识，它包括各种各样的具体科学，如军事学、经济学、政治学、技术学等，这当然不要求每个决策者要懂得所有这些学科，但要求懂得他所做决策所针对的学科；（3）对决策活动的共同规律的认识，它指如何解决决策所碰到的共同性的问题的有关知识，如决策程序、决策风险、决策信息、决策组织等方面的规律性知识，这也就是我们通常所称为决策科学的那类知识。

人类对于上述三类规律对决策行为的指导意义的认识是有个逐步提高的过程，对于前两类规律对决策的指导意义认