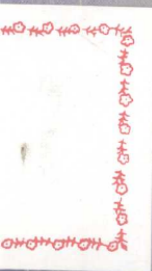
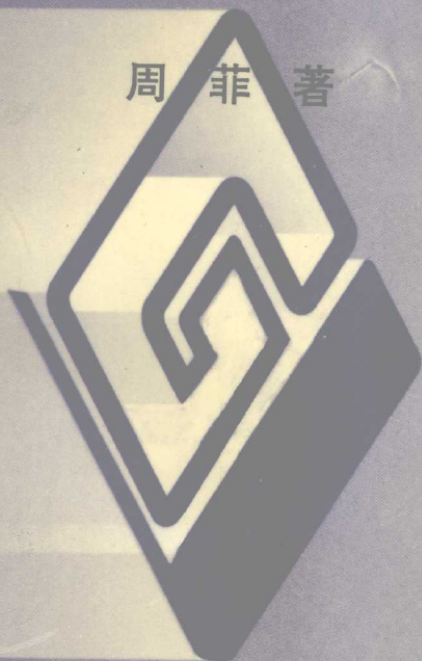


管理决策的行为模式

周 菲 著



C934
4

管理决策的行为模式

周 菲 著

辽宁大学出版社

一九九八年·沈阳

图书在版编目(CIP)数据

管理决策的行为模式/周菲著. —沈阳: 辽宁大学出版社,

1998. 4

ISBN 7-5610-3571-3

I. 管… II. 周… III. 管理-决策行为 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 03816 号

辽宁大学出版社出版

(沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码 110036)

沈阳飞机研究所胶版印刷厂印刷 辽宁大学出版社发行

开本: 850×1168 毫米 1/32 字数: 230 千字 印张: 9.5

印数: 1—1000 册

1998 年 2 月第 1 版

1998 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 贾海英

责任校对: 李 晶

封面设计: 刘 野

版式设计: 伊 虹

定价: 14.00 元

自序

尽管西方对决策科学的研究已有数十年的历史，但是从行为科学的角度研究决策问题还只是近二三十年的事，也就是说，行为决策理论在国外也发展得较晚，在我国的教学与科研上则几乎是一片空白。行为决策 (Behavioral decision-making) 在西方的决策理论研究中属于与规范性的决策理论并驾齐驱的描述性决策理论，但它不是靠公理体系的建立与逻辑的演绎推理，而是依靠行为科学的研究方法对决策活动进行剖析、归纳，对决策者的心理与行为进行分析与研究，因此，对提高决策的有效性有着十分重要的意义。本书的撰写也正是作者有感于这门学科的发展现状以及它的学术价值和广阔的社会应用前景，才将在这方面多年的教学与研究成果汇集而成，希望能对中国行为决策的理论研究做一点贡献。

《管理决策的行为模式》是从行为决策学的角度对管理决策的行为基础进行了系统的分析，提出并总结了目前国内外管理决策的行为模式。本书用现代认知心理学的最新研究成果论证了人的认知过程、价值观体系、态度与情感体系、人格特征、压力结构以及动机体系等对管理决策行为所产生的直接影响。在本书的第三章中着重研究了国内外有关管理决策的行为模式，将西方认知心理学中对问题求解的最新研究成果与行为决策领域里的经典模式奉献给决策者。其目的是要决策者在重视理性决策的同时，也要了解理性决策模式中的一个致命弱点，即人并不是完全理性的。管理者在运用理性模式决策时，也要考虑到人的非理性与有限理性的特点。在不确定性决策中，理性模式的典型代表是 SEU 模式，

但是由于这一模式本身的局限性，迫使学者们从行为科学的角度探索能够弥补其缺陷的理论模式，如前景理论模式、社会判断理论模式、信息整合理论模式等等。这些理论都曾在实验中得到过数据的支持，其应用性也较强。在对管理决策认知偏误的研究中，作者对 W·爱德华兹在《DECISION ANALYSIS AND DECISION BEHAVIOR》一书中所提出的“Cognitive illusion”的三种译法（认知错误、认知失误、认知偏误）进行了仔细的斟酌，最后确定译为认知偏误更为合适。研究管理决策中认知偏误的目的，是要决策者能够对这一问题产生直觉，以便运用决策分析战胜这些“陷阱”，并能充分认识到决策中认知偏误的产生，与人类认知能力的有限性是联系在一起的，是必然出现的一种心理现象。在对群体决策行为和组织决策行为的研究中，作者综合运用了心理学、社会学、社会心理学、文化人类学、组织学等学科的有关知识，提出了群体决策的行为模式与组织决策的行为模式，对群体决策中不良行为的心理基础进行了深入的分析。在对组织决策的跨文化研究中，作者对美、日、中三国的不同决策模式进行了文化背景的剖析，说明了由于在各种文化中，人们的态度、信念、人格、教育等方面存在着很大的差异，因此，不同文化影响下的决策组织会表现出不同的决策行为。对组织内决策动力的研究同样是人类决策理论的重要问题，尤其是非正式组织在决策中发挥的作用，以及在什么样的情况下，组织内的冲突与合作才是适用的，都应该成为决策者需要了解与掌握的问题。最后一章专门论述与剖析了中国传统文化中的行为决策思想，这在以前的管理著作中，是很少有人问津的。这些思想大都散落在中国传统的管理思想、军事思想与哲学思想中，作者将其提炼出来，并与西方的行为决策思想相对照进行了扬弃，提出了中国传统文化中的行为决策思想对现代决策理论的价值。

本书是对管理决策行为所作的一种理论探讨，它包含着作者

对西方行为决策理论、中国行为决策思想等一系列理论问题的重新思考。有些思考不一定是正确的，一些模式或模型的引入与提出还有待于进一步完善与发展，仅请各界同仁批评指正。

作 者

1998. 4

目 录

自序.....	1
1. 导论:	1
1.1 研究管理决策行为的意义.....	1
1.2 研究管理决策行为的依据.....	3
1.3 行为决策理论研究的历史与现状.....	5
1.4 如何从行为科学的角度研究管理决策	13
1.5 本书的主要特点及研究方法	15
2. 管理决策的行为基础.....	17
2.1 认知过程	20
2.2 价值观体系	27
2.3 态度与情感体系	31
2.4 人格特征	34
2.5 压力结构	37
2.6 心理动力系统	45
3. 管理决策的行为模式.....	51
3.1 问题求解模式: 严格的逻辑思维程序	51
3.2 直觉模式: 经验积累的飞跃	59
3.3 权变模式: 具体问题具体对待	65
3.4 智力放大模式: N 个脑袋比一个脑袋好用	75
3.5 有限理性模式: 寻求满意而不是最优	80
3.6 渐进模式: 摸着石头过河	91
3.7 模糊模式: 从非此即彼到亦此亦彼	98

3.8	创造力引发模式:对决策中智力潜力的激励	104
4.	管理者的决策风格	111
4.1	决策风格的形成及其重要性	111
4.2	决策风格的类型	115
4.3	对决策风格特性的研究	123
5.	不确定性决策行为	130
5.1	决策者的最大期望效用:SEU 模式	130
5.2	不确定性决策的行为模式	136
5.3	不确定性决策与多元化归因	144
5.4	认知与风险决策	150
5.5	对风险决策过程的心理学研究	158
6.	管理决策中的认知偏误	163
6.1	决策中认知偏误的形成因素	163
6.2	对决策中认知偏误的分析	167
6.3	防止与纠正认知偏误的策略	177
7.	群体决策行为	183
7.1	群体决策中的偏好依存模式	185
7.2	群体决策中的集合模式	191
7.3	群体决策中的互动与冲突模式	198
7.4	群体决策过程模型	208
7.5	群体不良决策的行为分析	215
8.	组织决策行为	224
8.1	组织决策的行为模式	225
8.2	组织决策的实施	234
8.3	团体动力说与组织决策	242
8.4	组织决策的不确定性	245
8.5	组织决策的权限	248
8.6	对组织决策的跨文化研究	255

9. 中国行为决策思想及其现代决策价值	263
9.1 中国传统文化中的民族性格与管理特征.....	263
9.2 中国传统文化中的行为决策思想.....	267
9.3 中国传统文化的现代决策价值.....	278
主要参考书目.....	287
后记.....	289

1. 导 论

1.1 研究管理决策行为的意义

管理决策是管理科学的研究领域,也是行为科学的研究领域。从目前国内对管理决策研究成果的现状看,主要集中在:①对决策理论的研究,即研究管理者如何确立决策目标、步骤,如何对决策的实施进行组织,如何对决策效果进行评估,管理决策的原则与程序等;②对决策技术的研究,即研究确定性决策、不确定性决策的处理技术,预测技术,多级、多目标的决策技术,决策仿真与决策支持系统的技术等;③对决策应用的研究,即研究各个领域里的决策问题,如区域发展战略的制定,企业经营战略的制定等;④对决策者素质的研究,即研究决策者的政治素质、心理素质、身体素质等。人们对从行为科学的角度研究管理决策还比较陌生,这与行为决策理论发展得较晚、从国外引进的有关资料较少以及中国的行为科学研究成果比较落后有很大关系。因此,对这一问题的探讨显然是必要的。

决策是管理工作与领导工作的关键,决策的有效与否,不仅同恰当地运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、认知心理与人际关系等都对决策成效影响很大。因此,对于决策的行为因素与心理因素的研究其主要意义在于:

(1) 有助于提高管理者决策活动的自觉性

管理的主要职责是决策，决策活动是管理者有目的、有意识的活动，是改变客观世界的能动的活动，这就要求管理者摆脱那种自发的、分散的、不系统的心理状态，认真研究决策过程中的行为规律，使决策真正成为一种自觉的活动。管理决策有战略决策、规划决策、政策决策、组织管理决策等多种决策，这是管理者的一条基本工作线，只有将管理者的主要精力放在决策问题上，才能实现管理到位。改革开放以后，国家对经济的管理正在从直接管理向间接管理过渡，为了实现这种过渡，管理的职能也要进行转变，因此，宏观决策与中观决策成了管理决策的主要领域。为此，更要掌握决策过程的规律与特点，了解决策过程中的行为规律，以便有效地实现这种转变。

(2) 有助于提高管理决策的质量与决策的成功率

随着科技的发展以及经济的日益增长，赋予现代社会活动以规模越来越大、变化越来越快、影响越来越广泛的特征，出现了“牵一发而动全身”、“差毫厘而失千里”的复杂局面，这给现代社会的领导体制与决策行为以极大的影响。一些重大的决策失误，不是由于数理分析与计算错误，而是由于决策者的心理和行为出现了问题。有的是因为不了解对手的心理状态和行为规律，盲目做出决策，有的是不了解自己的实际能力和心理状态，导致了决策的失误。因此，研究管理决策中的行为规律，可以有效地提高决策的质量与成功率。

(3) 有助于加速决策民主化和科学化进程

现代社会活动的特征，把决策的民主化与科学化问题提到管理体制的最高地位，这是实现决策制度化的一个关键问题。决策的民主化与科学化原则，是资本主义的管理与领导体制经过了长期探索的总结，也是我们社会主义中国的管理与领导体制长期探索的总结。只有民主化的多谋，才能有科学化的善断，二者紧密

相联，缺一不可。同时，管理者也必须认识到，决策的民主化和科学化是要建立在能够正确地对待决策的个体与群体心理状态基础之上的，了解了决策者的心理与行为规律，才能在决策中充分地体现和尊重决策者的心理与行为规律，否则，决策的民主化与科学化是不完整、不彻底的。

(4) 有助于现代决策理论的丰富与发展

作为规范性决策理论，已经取得了长足的发展。但是由于这种理论本身的缺陷，造成了片面性，即对管理与现实生活中的许多决策活动，不能进行正确的解释与指导。这种现象的出现，是由于长期以来人们忽视了对决策行为进行心理的或行为的分析与研究。因此，研究决策过程行为规律的描述性决策理论急待得到发展。行为决策理论主要从心理学、社会学、社会心理学、文化人类学、经济学、管理学等多种学科出发，分析与研究决策者的行为过程，这一理论的发展，对于指导决策实践有着十分重要的意义，它将与规范性决策理论紧密结合在一起，成为现代决策理论的主要内容。

1.2 研究管理决策行为的依据

依据一：决策是人类基本行为之一

对于人类来说，不论是工作还是个人生活，都由各种各样的行为构成，而在行为之前，人们总是要思索，决定该做什么和怎样去做，这就是决策。所以，决策是人类行为的选择，行为是决策的执行。人类的决策行为的主要特点是：①决策行为的智能性，有效的决策者必须具备一定的知识与思维能力。②决策行为的实践性，决策是对现实和未来实践活动的一种设计、选择，人类社会总是在选择、实践、再选择、再实践的过程中向前发展。③决策行为的目的性，影响人类决策的主体要素是人类行为的目的，人

们为了实现行为的目的而进行各种各样的选择与决策。④决策行为的社会性，人类的决策行为与社会中的种种因素有着千丝万缕的联系，这些因素极大地制约着人们的行为，使人类的决策在与社会的相互适应中进行。

依据二：决策行为的有效性是管理者追求的目标

在管理工作中，决策的正确与否极大地影响着一个群体、一个组织目标的实现，管理职能的实现。因此，管理者总是希望作出正确的决策，即提高决策的有效性。由于决策的核心是探索、研究、评价、判断、抉择、反馈等活动，这些活动都是人脑的高级活动，是一些主观性的东西。这些主观活动的有效性如何又取决于能否正确地反映客观世界的规律。因此，对管理者决策行为的剖析，就成为提高决策行为的有效性与探索决策规律的重要领域。管理者必须学会在正确认识客观规律的同时，也能够正确地认识自己，其中包括个人的心理特点、决策风格，这也是提高决策有效性的前提条件之一。

依据三：决策需要从方法的科学化研究到行为的科学化研究

规范性决策理论之所以不能完全有效地解决决策行为的问题，其主要原因在于：①在方法上将每项决策孤立起来研究，规范性决策理论强调用不同的模型去分析不同的决策，所得的结论是个别的。但实际上，许多决策是具有内在联系的，是系统化的，其结果决不是个别决策的相加。②极少考虑实现决策的心理条件，规范性决策将注意力放在决策的外部条件上，只考虑决策方案的硬件是否符合模型的要求，而没有注意到，决策者的心理条件也是影响决策成功与失败的主要因素。③认为决策者是绝对理性的，决策者会按照严格的思维程序和利益最大化目标去进行选择，而忽视了人类认识能力有限性的问题，忽视了直觉经验在决策中的重要作用。④忽视从组织行为的角度去研究决策者。规范性决策理论认为，任何一个决策者，只要他掌握了科学决策的方法与技

术,他就能够作出高质量的决策来。而实际上,任何一个决策者都只是社会或组织中的一员,他所进行的任何决策都要受制于社会或组织的要求。因此,用传统的、规范的决策方法去研究现代决策问题是远远不够的,必须由对方法和模型的科学化研究转变到决策行为的科学化研究,使二者有机地结合起来,才能使现代决策理论得以完善和发展。

1.3 行为决策理论研究的历史与现状

有关人类判断和决策问题的研究,是一个跨学科领域,它不但是心理学研究的中心课题之一,而且涉及到运筹学、管理科学、统计学、数学、社会学以及经济学等各学科。人们采用不同的方法进行决策研究,进而提出了各种决策理论,从不同角度描述、解释、预测了决策过程及其结果。我们可将决策理论划分为两大类,一类是规范性决策理论(Nomative Decision Theory),另一类是描述性决策理论(Descriptive Decision Theory)。由于行为科学是一种描述性理论,因此,将行为决策理论(Behavioral Decision Theory)也划归于描述性决策理论。我们对行为决策理论的历史考察,要从对规范性决策理论的历史考察开始。

1.3.1 规范性决策理论

规范性决策理论是以数学家纽曼(V·Neuman)和经济学家摩根斯顿(Morgenstern)等建立的效用理论为基础的。这一理论着重于为决策提供逻辑的、数学的手段,其基本课题是如何从具有多种特征的备选对象中作出选择。这种选择过程被认为取决于三个方面的因素:①备选对象发生的频率;②备选对象对于决策者的效用;③决策的步骤、方法、手段、组织信息以及对待风险等方面要符合一定的规范与要求。因此,这种决策理论适宜于正

式的数学分析,为决策活动提供比较理性的标准。它试图说明,应该如何以理性的、逻辑的方式进行决策,如何才能使一项决策达到最佳的效果。

规范性决策理论的主要特点是:①重视决策的结果,优化是其追求的目的;②认为决策模式是既已存在的事物,决策只是赋值、计算与评价的工作而已;③决策的分析方法采用系统的分析方法和运筹学的方法即OR法(Operation Research)。因此,这种决策理论具有规范性的实践科学的性质。目前,管理领域的许多决策分析研究,都是从上述思路出发的,它不仅为经济学家们构造其微观经济学说带来了一些便利条件,也对经济实业界进行微观决策起到了一定的指导作用。规范性决策理论的基本观点是:

(1) 决策的规范化、程序化

规范性决策理论要求把一些常规的、经常重复发生的大量业务,根据经验与逻辑分析研究出一个最佳方案,确定下来,以后,遇到这种常规性业务,就按照这个方案去处理,主要针对程序化决策。

(2) 决策限定于单一的、主题简单的决策

它不要求决策者具有有关任务环境的全部情况与知识。决策的范畴被限定在一定的环境中,在这些环境中,决策者要尽可能多地收集信息以解决问题,在多种选择中进行分析,建立需要的概率分布与效用功能,这样决策者就可以在特别指导下运用理性分析去实现决策的最优化。

(3) 强调决策者“应该做”,而不是“如何做”

这一观点主要来自于规范性决策理论是建立在效用理论基础之上的,效用理论是得到数学证实具有严密逻辑结构的。这种逻辑结构作为数学分析的结果,为决策者提供了决策的最佳指导。所以,规范性决策理论认为,只要原理是合理的,决策者的行为就会与原理保持一致。

(4) 决策者是绝对理性的

决策者可以具有评价与估算的无限能力。他在制定决策时可以不考虑时间和成本的耗费。有时,决策可能会要求决策者提出众多的判断方案,这就需要决策者进行大量、周密的调查研究。

(5) 分解判断

规范性决策理论经常运用决策树将一些大的判断分解为小的部分,也叫做“分解与攻克”。所以,这一理论既有单一模式,又有多元模式。但其中有一条重要规律是,在分解判断之前要确定其决策环境是令人满意的,即符合模型的要求。在分解判断中,经常有两种不同类型的公式,第一种是将选择分解为概率与结果;第二种是将选择进行一种多元化分解。

1.3.2 行为决策理论

行为决策理论的产生是与人们对规范性决策理论的理论缺陷产生了怀疑直接相联系的。人们在应用规范性决策理论中,发现了这一公理体系的局限性。因为,现实生活中人们的许多决策行为都与这一公理体系不相符,规范性决策理论显然不能全面而正确地反映人类决策行为的共同规律。50年代以后,西方行为主义革命所带来的新的方法论对社会科学产生了极大的影响和冲击。许多社会科学研究者们开始自觉地追寻新的研究方法。在这样一种历史背景之下,西方的决策理论出现了一种新的发展动向和趋势,就是在规范性决策理论继续发展的同时,行为科学的方法与观点开始对决策理论产生了重要而深刻的影响,一些学者已经不再满足于“应当如何”的研究,转而重视经验性的实证研究,将研究的兴趣集中到了决策者的实际行为上,试图对决策者“实际如何”的问题进行深入的研究与探讨。人们发现,无论是日常的观察还是决策问题的解决,都一再表明,人们在决策中并不完全是理智从事的。决策者的认知、情感、动机等心理因素以及决策

情境的特征，都会使决策在很大程度上偏离“理性”原则。这就促使了行为决策理论的形成与发展。著名经济学家、心理学家西蒙（H·A·Simon）是最早认识到理性化和“经济人”假设不能精确描述决策过程的学者。西蒙在他1947年正式出版的《管理行为》一书中指出了古典经济学理论“经济人”假设的简单与偏失，在“有限理性”（Bounded Rationality）和“满意化”（Satisfy）这两个基本命题的基础上建立了组织决策过程理论，并提出了“有限理性”的“管理人”假设。这一决策模式的提出，成了行为决策理论研究的里程碑。以后，美国心理学家爱德华兹（W·Edwards）于1954年发表了他的经典论文《决策的理论》，明确提出了行为决策的概念。他强调经济学家与心理学家在决策研究中相互合作和进行系统性实际研究的重要性。尽管爱德华兹不是第一个对这个问题感兴趣的心理学家，但是他的文章使许多心理学家发现，决策中的行为因素的确是一个重要的问题，需要引起人们的注意。美国心理学家卡尼曼（D·Kahneman）和特沃斯基（A·Tversky）又进一步从心理学的角度进行研究，试图找到决策者偏离理性决策原则的心理原因，特别对决策者的感知、记忆过程以及各种经验对于有关事件发生的概率和效用的估计与影响进行了深入的研究。这些理论观点虽然起源于决策理论，但却对概率、效用等概念作出了心理学的解释，因而对传统的决策理论提出了挑战，并因此而出现了以描述组织决策为中心的组织决策理论和以描述决策者个人行为为中心的个体决策理论，后来许多学者主张将二者结合在一起形成了当代的行为决策理论。

与规范性决策理论的观点有所不同，行为决策理论的基本观点是：

（1）决策者的目标是多元化的

规范性决策理论是建立在“经济人”假设基础之上的。规范性决策理论认为，企业的目标只有一个，即为了谋求经济利益的