

诺贝尔经济学奖获奖者著作丛书

管 理 行 为

〔美〕西蒙 著

北京经济学院出版社

Herbert A. Simon
Administrative Behavior
— A Study of Decision—Making Processes
in Administrative Organization
Macmillan Publishing Co., Inc., 3rd ed 1976

Guanli Xingwei

管 理 行 为

管理组织决策过程的研究

〔美〕赫伯特·西蒙 著

杨砾 韩春立 徐立 译

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京经济学院出版社永乐印刷厂印刷

新华书店发行

850×1168毫米 32开 12.65印张 395千字

1988年5月第1版 1988年5月第1版第1次印刷

印数: 00 001—10 200

ISBN7-5638-0014-X/F·14

定价: 4.10元

《诺贝尔经济学奖获奖者著作丛书》

编辑委员会

顾问	厉以宁	宋承先	张培刚	胡代光
	钱荣堃	高鸿业	黄范章	谭崇台
主编	贾 湛	梁小民		
编委	于同申	马在新	甘华鸣	厉以平
	吕立勤	李玉臣	李盛平	余永定
	张家慈	沈志华	邹 蓝	吴衡康
	杨河清	杨德明	俞品根	施 炜
	彭 元	彭剑锋	薛进军	

编者献词

近年来，我国经济学界介绍了不少现代西方经济学家的著作，对我国经济学理论的研究起了积极的作用。为了使这种介绍更具有全面性和代表性，我们决定系统地翻译出版获诺贝尔经济学奖的学者的主要著作，作为翻译丛书奉献给广大读者。

诺贝尔经济学奖是当今世界上最有影响的经济学奖。它是1968年瑞典中央银行在其建立300周年时为纪念诺贝尔奖提供者而设立的基金，全称是“纪念诺贝尔经济学奖”。该奖由瑞典皇家科学院委任组成的“经济科学委员会”评定。从1969年起在每年的10月中旬与其他各项诺贝尔奖同时公布，到1987年为止已颁发19届，共有欧美的25位经济学家获奖。获奖的经济学家们的经济理论基本上代表了西方经济学的主要成就，对西方经济学的发展有较大的影响。读者通过这些著作能全面、深入、系统地了解和研究西方经济学，从中吸取对我国经济改革和经济学发展有价值的东西。

当代西方经济学最显著的特点之一是数学方法的应用。经济学要反映经济中的数量关系，因此，经济学与数学早就结下了不解之缘。从17世纪起经济学家就用数学公式来表述经济理论。本世纪以后经济学家又把经济理论、数学和统计学结合起来建立了经济计量学，用于解决实际问题，并取得了重要进展。从某种意义上可以说经济学的数学化是经济学精密化、实用化的标志。在获奖的经济学家中，有三分之一以上在这方面作出了开创性的贡献。获得第一届诺贝尔经济学奖的挪威经济学家R.费瑞希和荷兰经济学家J.丁伯根是经济计量学的创立者。以后获奖的美国经济学家P.萨缪尔森、K.阿罗、W.列昂惕夫、T.库普

曼、L.克莱因、G.德布鲁，英国经济学家J.希克斯、苏联经济学家L.康托洛维奇都在经济学数学化方面作出了重要贡献。

在流派林立的当代西方经济学中，新古典综合派是公认的“主流派”。这一派继承并发展了凯恩斯主义，对西方各国的经济政策和经济理论都有重大的影响。因此，在获奖的经济学家中属于这一派的有相当比例，如美国经济学家P.萨缪尔森、L.克莱因、J.托宾、F.莫迪利亚尼、R.索洛，都是这一派的代表人物。

70年代后西方经济政策与经济理论的显著变化是自由主义的影响日益增强。代表自由主义的奥地利经济学家F.哈耶克，美国经济学家M.费里德曼、G.斯蒂格勒、J.布坎南先后获得诺贝尔经济学奖，便反映了这种趋势。

经济学是一门实用性很强的科学。因此，获奖者中还有一批对解决各种实际问题作出贡献的经济学家，如：美国经济学家S.库兹涅茨和英国经济学家R.斯通对国民收入统计作出开创性贡献；美国经济学家A.刘易斯和T.舒尔茨对研究发展中国家经济发展问题有独特贡献；瑞典经济学家B.奥林和英国经济学家J.米德对国际贸易和国际经济关系问题作出重要贡献；美国经济学家H.西蒙对管理科学的发展起了重要作用。

本丛书的选编以获奖者的代表作，特别是在西方经济中影响重大的名著以及对我国经济改革和社会主义经济理论有启发和借鉴的著作为主，每位获奖者的著作至少选一本，以保持其系统性与代表性。

还应该说明的是，西方经济学是资本主义的意识形态，获奖的经济学家是资产阶级学者，因而在这些著作必然有这样那样的问题，在阅读时应注意这一点。但是，西方经济学作为人类文明发展的成果之一，有其不可忽视的精华，资产阶级学者对经济问题的研究有其可取之处。从这种意义上说，只要我们以分析的

态度认真阅读这些著作，必将得到许多有益的收获。

本丛书的编辑出版得到了老一代学者与中青年学者的关心与帮助，谨向关心与帮助这套丛书编辑出版工作的所有朋友表示感谢。

编 委 会

1988年4月

前 言

为中译本出版而作

在中华人民共和国当今进行的经济改革中，最优先的工作就是改善企业管理。然而，要想改善企业管理，我们就必须懂得组织是如何运转、如何发挥作用的，必须搞清楚组织中的工人和管理者是如何对组织结构和组织状况做出反应的。《管理行为》一书的写作目的，就是要更好地理解组织中的人的行为，尤其是人的决策过程。这本书现在有了中文版，我很高兴。希望本书对目前正在力争改善工商界及政府部门的实际决策工作的中国人士，能引起一定的兴趣，进而使他们有可能得到一些帮助。

读者不应指望从这本书里找到解决决策问题的处方。我们只有首先了解了病症，诊断出病症，然后才能对症下药。《管理行为》一书讲的是对决策制定过程的描述，是对我们在组织中可能碰到的有关决策现象的描述。这本书的最大用处恐怕就在于，它能让那些试图对组织进行管理的人们耳聪目明，从而能更好地理解他们在自己周围发现的种种行为，更好地预见到他人对自己的行动会做出什么反应。

我衷心感谢承担了本书翻译工作的杨砾和韩春立、徐立三位先生。我还要向范家骥教授表示真诚谢意；他为把本书介绍给中国读者，撰写了“中译本序”。管理是一个困难的课题。本书肯定存在着许多有待改进和修正的见解；肯定还有不少见解必须针对中国社会的实际情况，加以修改和调整。对于本书的任何不足之处，责任自当由本人承担，不应归咎于为本书中译本出版而如此能干地提供了帮助的诸位。本书如能促成新的中国式的研究工作，从而使我们更确切地理解中国的管理行为，我将感到欣慰。

赫伯特·A.西蒙1988年1月9日

于美国宾州 匹兹堡

中译本代序

赫伯特·西蒙是美国卡内基-梅隆大学计算机科学与心理学教授。他由于“对经济组织内的决策程序所进行的开创性研究”，获瑞典皇家科学院颁发的1978年诺贝尔经济学奖。

在他的著作中，《管理行为》一书是他的最重要的著作，也是他得诺贝尔经济奖的主要著作，瑞典皇家科学院称它为“划时代”的作品。它是一本对“管理性的组织机构的决策过程”进行开创性研究的著作。该书早在1941至1942年间写成，1945年试印，1947年正式出版，1976年充实内容出第三版。在第三版第一部分的十一章中完全保留了第一版的内容，没有丝毫改动，表明西蒙对他在第一版中所创立的理论充满信心，不需任何修正。第三版中新增加的六章作为第二部分，用来说明和发展第一版中的重要主题。由此可知，在第一版的《管理行为》一书中，西蒙业已奠定了他的决策理论的基本论点及其基本结构。不但如此，他在第三版的引言中指出，其中的第四章《管理行为中的理性》和第五章《管理决策心理学》更是他的理论核心。西蒙认为，他的理论的特点是，既符合于经济学家选择理论的合理方面，又适应于心理学家和实际决策者所注意的人类决策的性质和局限性。

西蒙的《管理行为》一书以及他的整个理论对经济学所作的贡献，概括起来最主要的有以下两方面：首先是以“有限度的理性”和“令人满意的准则”这两个决策理论的基本命题，对微观经济学的基本命题提出的挑战；其次是提出了决策过程理论。

下面先说明西蒙的第一个理论贡献。从研究对象和方法论来

看，微观经济学既是一种选择理论，也是一种决策理论，而西蒙的决策论也是一种选择理论。但是两者的基本命题，却是相互对立的。微观经济学的基本命题是理性(rationality)和“最大化或最佳原则”。西蒙决策理论的基本命题却是“有限度的理性”(bounded rationality)和“令人满意的准则”(satisficing criteria)。

微观经济学家把人类行为抽象为经济人的行为，用它作为经济分析的前提条件。经济人的行为是合理的，他追求的是最大化目标。西蒙认为理性涉及对各种可供选择的行为方式的挑选，这种挑选是根据能够评价行为结果的某种价值体系进行的(本书英文本第73页)。他指出，经济人决策过程的特点是，他在一个详细说明和明确规定的环境中进行“最大化”选择或者说是“最佳的”选择。在决策时，经济人面前已经有了可供选择的全部措施或方案，它们都是“已知的”或是“给定的”。经济人并不知道它们是怎样得来的，只需要在其中进行选择。

他如何进行选择呢?微观经济学假定，决策者在决策开始的时候，就有一个“效用函数”或“优先选择的次序”，也就是说决策者具有能够评价每种措施结果的某种价值体系，能把所有的结果，按照决策人最愿意它出现的到最不愿意它出现的这样的次序加以排列。决策者进行最大化的选择，就是选定的措施是它所产生的结果是在排列中居于首位的那个措施。具体地说，作为消费者，决策人的目的是从支出的货币中得到最大的满足。作为企业家，决策人的目的是赚取最大利润。

关于结果，微观经济学区分了三种情况：一是“确定的”，即假定决策者对每项措施的结果都具有完全无误的了解。在这种情况下，挑选工作也是准确无误的。第二是“有风险的”，假定决策者对每项措施的结果只能准确地了解它的概率分布。在这种情况下，合理性的选择就是选定预期效用最大的措施。第三是“不确定的”，假定每项措施的结果存在于所有可能发生的结果

之中，但无法肯定特定结果出现的概率。在这种情况下，合理性的选择就成为问题了。

西蒙指出经济人的模式有两个难点：第一是，只有在确定的情况下，它才符合通常所了解的合理性的概念；第二是，在决策时，必须假定全部可供选择的措施都是“已知的”，每一个措施的结果都是知道的，要么是确定的，要么是不确定的或有风险的，以及经济人对所有的结果都能排列成完整的效用数列。通过以上的假定它允许人们不必进行观察，不管正确与否，就可以预言人们的行为了。西蒙认为这种理论只能处理相对稳定和与竞争性均衡相差不大的经济行为，无法满意地处理有关不确定和不完全竞争情况下的决策行为。这时代替“完全合理性”的是有限制的合理性模式。

为什么说理性是有限制的呢？主要是由于在现实生活中很少具备完全理性的假定前提。因为，人们很难对每一个措施将要产生的结果具有完全的了解和正确的预测，常常要在缺乏完全了解的情况下，一定程度地根据主观判断，进行决策。在决策时，也难于考虑所有可能的措施。最后，人们能否进行正确的决策，要受到决策人的技能、价值观、对目标了解的程度、应具备的有关知识的深度以及所需资料的完备程度的影响。因此，个人的或企业的决策，都是在有限度的理性的条件下进行的。

完全的理性导致决策人寻求最佳措施，而有限度的理性导致他寻求符合要求的或令人满意的措施。寻求最佳措施的条件是具有能对所有措施进行比较的一套标准，按照这套标准能选出比其他措施都要好的一个措施。寻求符合要求的措施的条件是具有一套说明符合最低限度要求的措施的标准，用以选定符合或超过这个标准的措施。

这里有一个形象化的例子，用来说明这两种措施的区别。假如在一个草垛里分散着一些缝衣针。如果是寻找最佳措施，就要把所有的针都找到，逐一加以比较后，找出最尖锐的一根。如果

寻找的是“符合要求的”措施，那末只要找到的针尖锐得能够缝制要缝的衣服，那就满足了要求，不用再找下去了，再找下去也不见得有多大的益处。

西蒙指出，在进行符合要求的选择中，“要求”或“标准”本身也是决策人所处的环境的一个组成部分，因此，不应把“标准”看成是给定的。当替代的措施证明是容易发现时，就可提高标准，而难于发现时，就降低标准。如果一并考虑寻找替代措施的成本时，那末当由于提高标准而得到的替代措施所产生的“边际改进”抵补了为寻找满足这个更高的标准的措施所花费的“边际成本”时，那末选定的替代措施将会接近“最佳条件”。由此可知标准不应一成不变，它的高低应和寻找措施的成本相适应。

西蒙认为，绝大多数的人类决策，不管是个人的，还是组织机构的决策，都属于寻找和选择合乎要求的措施的过程，这是因为寻找最大化措施的过程比寻找合于要求的措施过程要复杂得多。后者首要的条件是存在着完全的理性。因此西蒙的决策理论不但是经济学的一个组成部分，而且能为企业和政府的决策者提供意见。它具有很重要的实践意义。瑞典皇家科学院在它的正式声明中也指出，“西蒙有关组织机构决策的理论和意见，应用到现代企业和公共管理所采用的规划设计、预算编制和控制等系统中及其技术方面，效果良好。…现代企业经济学和管理理论大部分建筑在西蒙的思想之上”。

在人类历史发展过程中，在我们日常的工作和生活中，按符合“要求”的原则进行抉择的行为早就存在，而西蒙是将这种行为方式进行概括并形成理论的重要学者。

现在谈谈西蒙的第二个贡献。西蒙认为以往的经济学者着重研究决策结果的合理性，很少注意决策本身的问题。他借助于心理学的研究成果，对决策过程进行了科学的分析，概括出他的决策过程理论。他的《管理行为》一书第三版的副标题是：《管理性（或译行政性）组织决策过程研究》，这个标题表明他对决策过程

的重视，也表明《管理行为》一书的重心之所在。他不但在该书中，还在以后出版的《组织》和《管理决策的新科学》等书中进行了深入的探讨，形成系统的决策过程理论。

西蒙认为，企业或任何组织机构内部的活动都可以分为经常性的和非经常性的两类活动。有关这两类的决策方式也是不同的。西蒙称前者的决策为程序化决策，后者的为非程序化决策。

不管是个人的、企业的或其他组织机构的日常活动往往是多次重复出现的。随着经验的积累，就会寻找到并选择符合要求的措施，发展成为一套程序化的解决办法。遇到重复出现的情况，就按既定的程序和步骤行动。日常的活动不管如何复杂都可以分解为最简单的行动步骤，加以程序化。

西蒙认为，程序化有两个作用：一是作为企业控制系统的一部分。例如企业为了指挥其雇员的活动，详细制订了和奖惩制度联系在一起的标准作业程序。第二是作为企业的协调系统的一部分。作为协调工具，程序不是应用于协调成员间的行动方式和活动节拍，就是规定前后工序间传递产品时的产品性质。

工作高度程序化以后，个人专业化水平随之提高，但企业各部门之间的相互依赖性就增加了。因此，必须进行协调工作。由此总结出的命题是，情况愈是重复出现并能预料时，对相互依赖性的宽容程度愈大。反之，变动性和偶然性因素愈大，由于工序专门化引起的协调活动愈多。因此，在迅速变化的环境中，企业将牺牲专门化来获得独立程序的配套性。这就是“大而全”和“小而全”现象存在的真正原因。为了实现更大程度的工序专门化，应增加环境的稳定性。例如原材料的供应要做到质量合格，成份稳定，供货及时，才有利于使用单位提高专业化水平。

此外，一个企业能否支持一个复杂的高度相互依赖的生产活动，还决定于处理协调所需的通讯联络。内部通讯联络愈有效率，则愈经受得住内部的相互依赖性。

当企业中产生新的和修正旧的程序的创新过程时，这就是企

业的非经常活动。为了有效地进行这类性质的活动，就需要进行非程序化的决策，就要依次地经过全部决策过程。企业全部决策过程，也就是解决问题的过程。西蒙将全部决策过程大致概括为：从判定问题，确定目标开始，然后寻找为达到目标可供选择的各种方案或措施，比较并评价这些方案的得失。在这些方案中进行选择，并作出决定，在执行决定中进行核查和控制，以保证实现预定的目标。

在第二次大战以后，决策者非常重视对可供选择的措施进行数量分析，进行分析的工具就是包括线性规划等在内的运筹学。特别是电子计算机的发明和应用大大增加了运筹学的实用价值，使得决策过程增加了科学成份。但是它们不能代替整个决策过程，它们只是决策者的决策工具。对可供选择的措施进行评比以后进行的选择，才是决策过程的高潮。它是企业经理人员进行最后判断。一旦措施选定，企业经理就要对它负担责任和负担一定风险。

西蒙说过管理就是决策，因此，他的决策理论不但适用于企业组织，而且也适用于一切正式组织机构的决策，特别是政府的决策，因为绝大部分的政府工作与决策有关。正是由于这一点从行政管理角度来说，有的学者将《管理行为》译为《行政行为》。

我们可以说西蒙的决策理论主要是关于决策的基本准则和决策程序的理论。它基本上属于程序问题。因此，具有普遍意义。《管理行为》一书译本的出版，对于我们进行经济改革决策应有一定的借鉴作用。

范家骥

一九八七年十一月二十二日

于燕东园竹林深处之家

第三版 导言

《管理行为》主要是为考察和设计组织的人们撰写的。正如我在本书第一版序言里所解释的那样，本书的目的是要告诉读者，如何从组织的决策过程上，去理解组织。我们所有人，差不多都有资格成为组织的考察者，因为除了睡眠时间之外，我们的大部分时间都是在组织环境中度过的。此外，我们当中的许多人还有资格成为组织的设计者，因为我们或多或少负有维护和改善组织的管理职责。就我们作为公民的角色而言，我们也全是组织的考察者。例如，关于大公司和政府机构在我们这个社会里所起的作用问题，近来已受到人们日益密切的关注。因此，这本书也可以说是写给所有人的，因为它在关系到我们所有人的组织问题方面，给我们提供了一种思考方式。

同第二版一样，这一版仍保持初版(第一章——第十一章)原貌；因为其中没有丝毫内容是我想打退堂鼓的东西。在我探索人类决策理论的远航过程中，即探索组织结构同决策制定工作的关系，探索运筹学和管理科学用于公式化决策制定工作的问题，以及近来探索人的思维及问题求解活动等课题的远航过程中，《管理行为》一直是使我获益和可靠的起航港。

不过，我虽然毫无反悔之意，却很想对原版内容进行相当多的增补，以阐明和发展原版的某些论点。因此，我在这一版里又添加了六章(第十二章——第十七章)；其中每一章都是根据以前发表过的文章而写成的。这些新增章节，既可以是对前面讲得比较简单的问题，做进一步的说明；也可以认为是用前面的分析

模式来具体研究组织问题。

和第二版一样，现在我仍要利用写导言的机会，根据组织理论研究者在本书问世后一代人光景里所了解到的东西，进一步澄清和发挥本书的一些中心思想。这样做，使我得以进一步强调那些在本书初版中已有论述而后来我又发现是组织科学及其实际应用当中最富有意义的命题；也使我有机会讨论本书同某些重要的理论新进展的关系。

正如我已经指出的，组织理论的有关课题，对于实干家和行为科学家，都有着相当深远的意义。实干家包括企业、政府和教育机构的行政管理人员和经理；行为科学家包括经济学家、政治科学家、社会心理学家和认知心理学家。但是，当一位实干家拿起本书时，他所要查阅的内容，同一位科学家想要查找的内容，是不一样的。即使是在社会科学家当中，兴趣和专业也相去甚远。因此，本书的所有部分，并不能让一切读者都同样感兴趣。所以，我想在这篇导言的第一部分里，讲一下本书的结构和安排，以便读者无论特殊兴趣何在，均能按照自己的方式，更方便地阅读本书。

这篇导言的第二部分，是专门讲给行政管理人员和经理们的。我试图在这一部分里说明，本书所建立的决策理论怎样才能应用到组织实践中去。与此相应，导言的第三部分主要是写给行为科学家的。这一部分讨论了一般组织理论及本书提出的特定组织理论和社会科学的其他理论体系的联系。

一、本书的结构

任何一个打算写书的人都会立即发觉，在他记录下来的简单的、线性的语句和他的复杂思绪之间，存在着某种根本的不一致性。面对这一困难，写作者总是尽最大努力，把自己的想法梳理成几个大的部分，并以尽可能系统的方式，把它们衔接起来。在

保证不丢却其思考模式中最重要关系之时，他牺牲了其他各个方面。

《管理行为》的新版由两大部分组成。第一部分是本书初版内容，第二部分是新增补的六章。下面是这两部分的基本写作计划。

（一）第一部分的写作计划

第一章是概括性的介绍。

第二、三章（及第一部分的附录）力图扫清某些方法论上的障碍，以便顺利着手理论的构造工作。

第四、五章是本书的核心篇。在这两章中，我提出了一种人类抉择理论，或称人类决策理论。这种理论旨在把人类决策的两个侧面包容于其中。其一是人类抉择的理性方面；其二是人类决策机制的特性和限度。前者历来是经济学家们的主要偏重点，后者则是心理学家和实际决策者们所一心关注的。由于这两章是全书论证的关键所在，因此，我在这篇导言中将特别注意说明这两章。

第六章实际上讲了另一个问题。尽管这是必要的，但它毕竟还是转移了。除了这一章之外，本书所涉及的论题，大多是关于组织“内部”的问题。第六章所讨论的，是发生在组织边界上的问题——人们加入或退出组织的决策问题。在很大程度上，这一章是对巴纳德（Cnester Barnard）的思想所做的重新叙述。正是巴纳德，首先为探讨“归属决定”中所包含的人的动机问题，提供了一个系统的思考框架。

第七—十章又回到了本书的主题——组织内部的决策过程。它们所描述的是，组织究竟如何影响其成员的决策，怎样使那些决策协调一致，并保证它们符合组织的总目标。

这四章直接建立在第四、五两章提出的理论体系之上；尤其是，我们在那里所提出的一个技术上的创新——决策的分解，对

这四章的论证来说，是极为重要的。我们不是把决策本身看成不可分解的基本单位，而是将人的抉择，视为“由前提推出结论”的过程。因此，在我们看来，进行分析的基本单位是前提，而不是完整的决策（每项决策均包含大量前提的组合）。

把决策分解为各个前提，有着重要的意义，这一点可以从许多方面加以说明。现在我仅讲其中之一。关于管理的集权与分权的讨论，常常陷入这样一个难题：“真正的决策者究竟是谁？”由于一项复杂决策就好像一条大河，是由构成决策的无数前提所组成的众多溪流汇合而成的，所以，上述那类问题毫无意义。任何大的决策都有许多个人和组织单位参与。集权与分权的问题，实际上就是把这个复杂系统纳入一个有效的模式之中的问题。

因此，这四章（第七—十章）专门研究决策前提的溪流，以及这些前提汇合起来去影响组织成员所做决策的方式。（另参见第12—17页。）第七章讨论**权威机制**^①。第八章讨论**信息沟通过程**^②，也就是在组织当中用来影响和联结各个成员抉择过程的通讯过程。

第九章和第十章分别讨论那些溪流中的两类极其重要的决策前提。一类是第九章所考察的**效率准则**。它的重要意义，在于能使组织在完成其任务的过程中，力求节省其可以自由支配的稀缺资源。另一类是对目标、对集体的忠诚心（**认同**）。第十章讨论这种忠诚心。正是它们，使组织各部分的子目标，同整个组织的总目标趋于吻合。^③

在第十一章里，我又把复合决策过程中所包含的这许多要

① 又译权力机制或职权机制；依西蒙和巴纳德的定义，似以译权威机制较妥——译注。

② 又译通讯与联络过程，通讯过程，联络过程或沟通过程——译注。

③ 认同又译“一体化”。此术语源于弗洛伊德心理学，以译“认同”或“自居作用”较为恰当；参见第十章——译注。