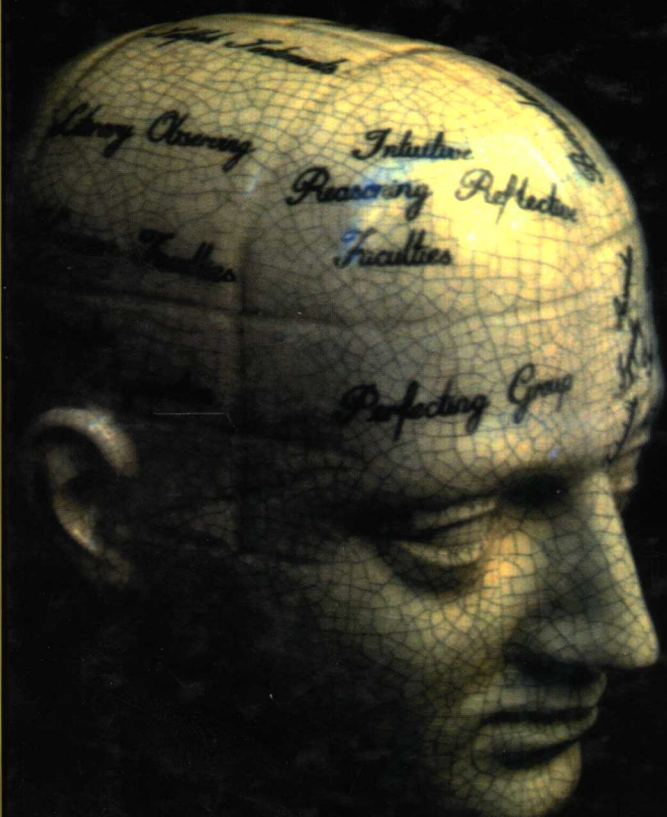


JUDGMENT IN  
MANAGERIAL DECISION MAKING

# 管理决策中的 判断

第6版

[美] 马克斯·巴泽曼 (Max H. Bazerman) 著  
杜伟宇 李同吉 译



 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 管理决策中的判断

(第6版)

[美] 马克斯·巴泽曼 著  
杜伟宇 李同吉 译

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目(CIP)数据

管理决策中的判断:第6版/(美)巴泽曼(Bazerman, M. H.)著;杜伟宇,李同吉译.

-北京:人民邮电出版社,2007.1

ISBN 978-7-115-14398-3

I. 管… II. ①巴… ②杜… ③李… III. 管理学:决策学 IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第164362号

Max H. Bazerman

**Judgment in Managerial Decision Making**, 6th Edition

ISBN 0-471-68430-9

Copyright © 2006 by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by John Wiley & Sons, Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版经 John Wiley & Sons 公司授权,由人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2006-1569

版权所有,侵权必究。 E-mail: marketing@ncc-pub.com

## 管理决策中的判断(第6版)

◆ 著 (美) 马克斯·巴泽曼

译 杜伟宇 李同吉

总策划 刘力 陆瑜

策划编辑 陈浩莺

责任编辑 张向军 关雪菁

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296

北京新华印刷厂印刷

新华书店经销

◆ 开本: 670×970 1/16

印张: 17.25 精装

字数: 250千字 2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

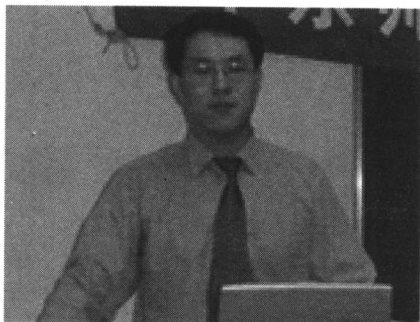
著作权合同登记号 图字: 01-2006-1569

ISBN 978-7-115-14398-3/F·777

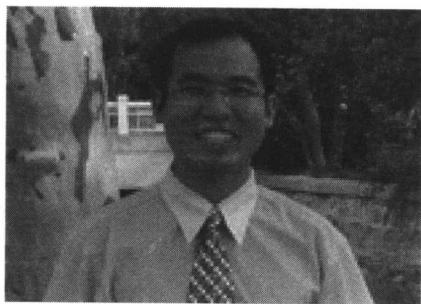
定价: 58.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

## 译者简介



杜伟宇 黑龙江哈尔滨人，华东师范大学心理系博士毕业，现为华东理工大学商学院讲师。主要研究领域：决策心理学、消费者行为学。



李同吉 江西进贤人，华东师范大学心理系博士毕业，现为同济大学职业技术学院讲师。主要研究领域：教育心理学、决策心理学。

# 译者序

作为管理者的你在做决策时常常会不知不觉犯哪些简单却致命的错误？作为投资者的你又该如何做出正确的投资决策呢？作为谈判者的你可能会表现出哪些不明智的行为呢？你的决策与判断是否会受到情感、动机和意识等方面的影响？本书将针对这些问题，采用生动而有趣的例子，深入浅出地为你分析这些问题。为了激发你阅读的兴趣，同时避免判断上的后见之明偏差，在阅读前，请你完成后面呈现的管理决策中的有趣问题。这样，即使你没有多少心理学、管理学和经济学等专业背景知识，也会找到阅读本书的乐趣和意义，从而不忍释卷。作为译者和审校者，我们有幸能够率先一步仔细阅读这本由哈佛商学院马克斯·巴泽曼（Max Bazerman）教授所著的《管理决策中的判断》。译者在华东理工大学商学院教授管理决策的课程时，发现很少有中文书籍从行为科学的角度论述决策问题，尤其专注于论述管理决策中的问题，这说明国内学者和从事管理工作的经理人对于行为决策学的研究知之不多。为了满足教学之需，我们找到了这本书，一翻开它，我就被书中的内容和描述深深吸引，通读全书，爱不释手。好书当共享，遂萌发将它介绍给我国读者的冲动，即刻与北京新曲线出版咨询有限公司联系，得到大力支持。译校工作从着手到交稿，历经近一年时间，其中既体会到翻译之艰辛，也从反复琢磨书中鲜活的创见和有趣的实例中得到很多乐趣。当然中译本的出版不单单是我们两人努力的结果，它还离不开苏丽娜、汪祚军、徐晶和潘倩的部分初译工作，也离不开孟琦、孟晶、李煜对不成熟的译稿多次审读和修改，更离不开北京新曲线出版咨询有限公司的大力支持。二十几年来决策行为研究已经有了长足的发展，本书也随着决策行为研究的深入而不断修订，每次再版都增添了新的内容，从而保持了

## 2 译者序

本书的活力和阅读价值，我们所译为此书的第6版。

决策科学是全人类智慧的结晶，并且明显带有多学科融合的印记，包括数学、社会学、心理学和经济学等。哲学家思考的是决策能反映决策者的哪些特点和价值观，历史学家剖析的是领袖人物在紧要关头的选择；而风险和组织行为的研究，则源于一个颇为现实的目标——帮助企业管理者取得更好的业绩。尽管良好的决策并不能保证良好的业绩，但这一务实态度确实见到了成效。随着风险管理水平的提高，随着人们对决策过程的认识加深，许多情境下的决策行为都得到了改进。

尽管如此，决策研究的发展史并不是一个单独追求理性判断的过程。事实上，多年来我们接受了这样一个事实：我们做出最优决策的能力受到各种因素的限制——既有环境因素，也有心理因素。美国卡内基-梅隆大学计算机科学与心理学教授赫尔伯特·西蒙（Herbert Simon）1978年获得诺贝尔经济学奖，他指出鉴于情况复杂、时间紧迫以及大脑计算能力不足等原因，人们在决策时往往只能做到“有限理性”（bounded rationality），因此在做决策时往往会以更简单、更节省脑力的“满意原则”取代“最佳原则”。2002年心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）获得诺贝尔经济学奖，他和他的同事阿莫斯·特韦尔斯基（Amos Tversky，于1996年去世）“把心理学的特别是关于不确定条件下人的判断和决策的研究思想，结合到经济科学中。”他们通过大量的实验和研究，剥去了理性人假设光鲜的外衣，阐释了许多传统经济学未能触及或解释的现象，并由此逐渐形成了一个研究行为决策的崭新领域。

本书并未停留在卡尼曼和特韦尔斯基所做的研究，它还吸收了其他心理学家、经济学家和管理学家的大量研究成果。本书既关注单个个体的决策，也探讨群体情境中个体与其他人的共同决策（例如谈判情境中的判断），并结合真实的决策过程，进一步提出了改善决策的策略。本书的另一重要价值在于充实和扩展了有限理性的概念，阐释了从有限理性、有限意志、有限自利行为、有限道德和有限意识等一个系统的结构，来理解决策的有限性问题。

相信读者通过阅读本书，能够了解直觉判断中的种种错误，意识到可

能影响到决策的各类偏差，从而给你的工作、学习和生活带来启迪和帮助，改善你在管理决策中的判断，使你成为一个明智的管理决策者。

杜伟宇 李同吉

2006年12月于上海

# 管理决策中的有趣问题

为了使你更好地理解本书内容，同时避免判断上的后见之明偏差，在阅读本书前请你完成下列有趣问题。

**问题 1** 根据 2003 年的销售收入，下列 10 家公司都被《财富》杂志列为全美 500 强：

A 组：锐步国际公司 (Reebok International)、希尔顿酒店 (Hilton Hotels)、星巴克 (Starbucks)、瑞赛电器 (RadioShack)、好时食品 (Hershey Foods)

B 组：可可诺飞利浦 (CoconoPhillips)、美国国际集团 (American International Group)、麦克森 (McKesson)、美国人伯根 (AmerisourceBergen)、阿尔特里亚集团 (The Altria Group)

哪一组公司 (A 或者 B) 的总销售收入较大？(第 2 章内容)

**问题 2** 你是一家连锁店的销售预测员，这家连锁店有 9 个分布在不同地区的分店。该连锁店依靠你拿出关于未来销售的高质量规划，从而做出人员安排、广告策划、信息系统开发、采购和修整等决策。所有分店在规模和货物选择上都是相似的，主要差别在于随地点和市场的随机波动导致不同的销售额。2004 年的销售额如下：

分店	2004 年	2006 年
1	1 200 万美元	
2	1 150 万	
3	1 100 万	
4	1 050 万	
5	1 000 万	



6	950 万	
7	900 万	
8	850 万	
9	800 万	
总额	9 000 万美元	9 900 万美元

你的经济预测服务使你确信，2006 年的总体销售额估计比 2004 年上涨 10%（增长至 9 900 万美元）。你的任务就是预测 2006 年每一家分店的销售额。由于你的经理非常信任经济预测服务，总体销售额就务必等于 9 900 万美元。（第 2 章内容）

**问题 3** 琳达 31 岁、单身、率直、很聪明，主修哲学。当她还是学生的时候，就非常关心歧视和社会公平问题，曾参加过反核示威游行。

在下面 8 种对琳达的描述中，根据可能性的大小进行排列：

- \_\_\_ a. 琳达是一位小学老师。
- \_\_\_ b. 琳达在一家书店工作并且练习瑜伽。
- \_\_\_ c. 琳达是一位积极的女权主义运动者。
- \_\_\_ d. 琳达是一位精神治疗方面的社会工作者。
- \_\_\_ e. 琳达是妇女选民联盟的一名成员。
- \_\_\_ f. 琳达是一位银行出纳员。
- \_\_\_ g. 琳达是一位保险推销员。
- \_\_\_ h. 琳达是一位积极参与女权主义运动的银行出纳员。

（第 2 章内容）

**问题 4** 下面哪种情况最可能出现？哪种其次？

- a. 从一个装有 50% 的红色弹子和 50% 的白色弹子的袋子里，摸到一颗红色弹子的可能性。
- b. 从一个装有 90% 的红色弹子和 10% 的白色弹子的袋子里，连续摸 7 次（每次摸到的弹子都要重新放回去，然后摸下一次），摸到 1 颗红色弹子的可能性。
- c. 从一个装有 10% 的红色弹子和 90% 的白色弹子的袋子里摸 7 次（每次

## 6 管理决策中的有趣问题

摸到的弹子都要重新放回去), 至少有一次摸到 1 颗红色弹子的可能性。(第 2 章内容)

**问题 5** 假设美国正准备应对一种罕见的亚洲疾病的爆发, 这种疾病可能导致 600 人丧生。人们提出两套抗击疾病的方案。假定对方案结果的准确的科学估计如下:

### 情境一

方案 A: 如果实施方案 A, 将挽救 200 人的生命。

方案 B: 如果实施方案 B, 有三分之一的可能性挽救 600 人的生命, 有三分之二的可能性无法挽救任何人。

### 情境二

方案 A: 如果实施方案 C, 400 人将丧生。

方案 B: 如果实施方案 D, 有三分之一的可能性无人丧生, 有三分之二的可能性 600 人丧生。

你支持哪一套方案? (第 3 章内容)

**问题 6** 假设你面对下列一对同时发生的决策。先考察以下两个选择, 然后表明你偏好的选项。

决策 A 在两者之间选择:

- a. 肯定得到 240 美元。
- b. 25% 的可能性得到 1 000 美元, 75% 的可能性一无所获。

决策 B 在两者之间选择:

- c. 肯定损失 750 美元。
- d. 75% 的可能性损失 1 000 美元, 25% 的可能性没有损失。

决策 C e. 25% 的可能性赢得 240 美元, 75% 的可能性失去 760 美元。

- f. 25% 的可能性赢得 250 美元, 75% 的可能性失去 750 美元。

(第 3 章内容)

### 问题 7

情境一 1998 年, 迈克尔·乔丹和公牛队要进行总冠军比赛。你非常想观

看比赛。比赛门票已售完，并且你将有很长一段时间甚至永远没有机会观看迈克尔·乔丹的比赛。你了解到某个人有票出售。你愿意为这张票所出的最高价是多少？

**情境二** 1998年，迈克尔·乔丹和公牛队要进行总冠军比赛。你有一张票并非常想观看比赛。比赛门票已售完，并且你将有很长一段时间甚至永远没有机会观看迈克尔·乔丹的比赛。你愿意最低出多少钱卖掉这张票？（第3章内容）

**问题8** 请阅读关于保罗和乔治的内容，并评价谁感觉更糟：

保罗拥有A公司的股票。在过去的一年中他考虑过将A公司的股票转成B公司的股票，但是他没有这样做。他现在发现，如果转成公司B的股票，将多获利1200美元。

乔治拥有B公司的股票。在过去的一年中他将B公司的股票转成了A公司的股票，但他现在发现，如果他一直持有B公司的股票，将多获利1200美元。（第4章内容）

**问题9** 设想你在参加一个外地的商务会议，而会议拖延了。刚有抽身的机会，你就直奔机场赶最后一班回家的飞机。飞机在晚上8:30起飞，如果你错过了这一班，你就不得不在机场过夜，并且会错过明天一个重要的会议。不巧的是，路上堵车，你直到8:52才赶到机场，8:57冲到检票口。当你到达的时候，可能有下面任意一种情况发生：

- a. 你发现飞机在8:30已经准时起飞了。
- b. 你眼睁睁看着飞机起飞，起飞时间是8:55。（第4章内容）

**问题10** 假设在某行业中有A和B两家实力最强的公司，C公司作为重要的第三方，可以是关键的供应方也可以是关键的购买方。作为一家独立的公司，C公司值10亿美元，但如果被A公司或B公司收购，其价值将会上升到12亿美元。如果最终A公司收购了C公司，B公司将处于灾难性的劣势，会损失5亿美元。相反，如果B公司兼并了C公司，A公司也会损失5亿美元。最后，假设A、B两家公司都知道对方向C公司提出了收购请求，如果你是A公司的决策者，你会怎么做？（第5章内容）

## 8 管理决策中的有趣问题

### 问题 11

A: 一家公司略有盈利, 它所处的社区正经历经济衰退, 失业率上升, 但没有通货膨胀, 许多工人希望到这家公司工作, 该公司决定今年将工资和薪水降低 7%。你认为该公司的决定公平吗?

B: 一家公司略有盈利, 它所处的社区正经历经济衰退, 失业率上升, 物价上涨 12%, 许多工人希望到这家公司工作, 该公司决定今年将工资和薪水增加 5%。你认为该公司的决定公平吗? (第 6 章内容)

**问题 12** 我准备拍卖这张 20 美元的钞票, 你可以参与竞拍或旁观别人竞拍。每次报价必须是 1 美元的倍数, 如果没有人继续报价, 报出最高竞拍价的人将按自己的报价付给我钱, 并赢得这 20 美元。这次拍卖与传统拍卖的惟一不同之处是, 报出第二高竞拍价的人虽然得不到这 20 美元, 但也要按自己的报价付给我钱。例如, 如果贝尔报价 3 美元, 简报价 4 美元并成交, 我将付给简 16 美元 (20 美元 - 4 美元), 而贝尔要付给我 3 美元。

如果以 2 美元起拍, 你愿意参加这次竞拍游戏吗? (第 5 章内容)

### 问题 13

工作 A: 一家公司提供的工作年薪是 7.5 万美元, 众所周知, 该公司付给所有刚从顶级商学院毕业的 MBA 学生年薪均为 7.5 美元。

工作 B: 一家公司提供的工作年薪是 8.5 万美元, 众所周知, 该公司付给有的凯洛格毕业生年薪 9.5 万美元。

你会选择哪家公司? (第 6 章内容)

### 问题 14

工作 A (低工资, 高程序公正): 第一份工作由甲公司提供, 年薪 6 万美元, 该公司的新人有机会参与一般由高层做出的决策, 允许新人表达自己对客户和项目分配的偏好, 公司鼓励所有新老顾问表达自己对改变和完善公司政策的观点。

工作 B (高工资, 低程序公正): 第二份工作由乙公司提供, 年薪 7.5 万

美元，该公司的新人由上级分配具体的客户、项目和工作团队，团队由一名资深同事负责，并且不允许他们提出改变的要求。涉及公司政策的决策，包括 MBA 培训、工作目标、职业发展和加薪，都由上级作出。该公司不鼓励新来的 MBA 学生们表达他们的意见或目标。（第 6 章内容）

**问题 15** 6 个人被随机分配到 A、B、C、D、E 和 F 6 个角色中，从中随机挑选出一个人作为 A，要求他把 60 美元分配给 A、B、C、D、E 和 F。分给 B、C、D、E 和 F 的数量必须是相等的，但与 A 分配给自己的数量是不相等的。要求 B、C、D、E 和 F 说出他们能够接受的最小数量，如果 A 分给 B、C、D、E 和 F 每个人的数量都大于或等于他们说出的最大数量，那么 60 美元将按照 A 的提议分配。但是，如果 B、C、D、E 和 F 中任何一个人说出的数量比 A 提议的多，那么 6 个人将得到 0 美元。

请说出可以使 A 的平均收益最大化的分配方案：（请使用整数，不要用小数或分数）

A: \_\_\_\_ 美元 B: \_\_\_\_ 美元 C: \_\_\_\_ 美元 D: \_\_\_\_ 美元 E: \_\_\_\_ 美元  
F: \_\_\_\_ 美元（第 11 章内容）

**问题 16** 在这个问题中，你可以从盒子 X、Y 和 Z 中选择一个。三个盒子中有一个装着贵重的奖品，另外两个是空的。你选择了一个盒子之后，电脑会打开另两个盒子中的一个，显示这个盒子里没有奖品，然后你可以用你已选盒子与未被选中且未打开的那个盒子交换。电脑会决定是否打开一个盒子以及是否让你交换，目标是使你得到奖品的概率最小。例如，你选择了盒子 X，电脑可能会打开另两个盒子中的一个盒子（如 Y），显示里面是空的，然后将给你机会把 X 换成 Z。

一名参与了该项研究的学生选择了盒子 Y。接着电脑打开盒子 Z，显示里面是空的，而且学生有机会用盒子 Y（学生最初选择的）换 X（未被选中且未打开的盒子）。

请说明学生是否应该把盒子 Y 换成 X，以便有最大的机会得到奖品。

回答：是 否

# 前 言

1981~1983年间，我在波士顿大学任教，正在对谈判中的决策偏差进行实验室研究。行为决策研究并不是大多数管理学院的研究主题，我在波士顿大学有许多杰出的同事，不过他们对于判断方面的新兴研究知之甚少，这激励我写下本书，希望判断领域成为管理文献中更为核心的部分，也希望将这一信息以有趣的方式展现给管理者、学生和研究者，提高他们的判断能力。在撰写本书的第1版时，我完全没有预见到20年后会将它修订到第六版。

在过去的25年里，行为决策研究已有相当大的发展，目前人们对于管理行为已有了重要的见解。本书通过考察多种管理情境中的判断，将行为决策研究融入组织领域之中。本书面向的读者是有兴趣改善自己的判断和决策的人。前5个版本被用于经济学、心理学、决策、谈判和组织行为课程，以及各种高级管理培训。对于心理学读者而言，本书提出了用心理学结论改善判断的系统框架；对于经济学读者而言，本书对决策的古典经济学模型提出了批评；对消费者、管理者和金融团体而言，本书为他们做出更好的决策创造了机会。

在本书的第1版，我提到许多杰出的同事影响了我早期对判断的理解，他们是：Joe Brockner, Ed Conlon, Hank Farber, Toni Wegner, Harry Katz, Tom Kochan, Leigh McAlister, Bob McKersie, Maggie Neale, Jeff Rubin, Bill Samuelson 和 David Schoorman。在创作本书的3年时间里，有4个人阅读了草稿全文，并提出了非常有益的反馈意见和给予了支持：John Carroll, Marla Felcher, Tim Hall 和 Roy Lewicki。在我正在整理决策领域的最初结构时，他们也曾以审稿人的方式给我提供了帮助。

1985年7月，正当我将要完成第1版时，我加入了西北大学，15年来

该校为我提供了令人兴奋的研究和教学环境。在此之后，哈佛大学使我有机会接触新同事、活动和观念。我与这些优秀同事的互动，已经成为改进本书后来版本的主要思想来源。这些同事包括：Mahzarin Banaji, Jon Baron, Yoella Bereby-Meyer, Sally Blount, Iris Bohnet, Jeanne Brett, Art Brief, Eugene Caruso, Tina Diekmann, Nick Epley, Steve Garcia, Dedre Gentner, Dan Gilbert, James Gillespie, Linda Ginzel, Brit Grosskopf, Andy Hoffman, Chris Hsee, Lorraine Idson, Don Jacobs, Boaz Keysar, Tom Kochan, Terri Kurtzberg, George Loewenstein, Beta Mannix, Kathleen McGinn, Doug Medin, David Meessick, Don Moore, Simone Moran, Keith Murnighan, Howard Raiffa, Lee Ross, Al Roth, Holly Schroth, Pri Shah, Harris Sondak, Ann Tenbrunsel, Leigh Thompson, Cathy Tinsley, Mike Tushman, Kimberly Wade-Benzoni, Michael Watkins 和 Dan Wegner。

本书最大的改进发生在第1版和第2版之间，是 Sally Blount 进行出色的批判性评论和编辑的结果。Sally（那时她还是凯洛格商学院的研究生）对每一章作了详细的评论，给出具体的修订建议，并做了众多修改以改进本书的质量。第3版加入了一个新的章节（现在的第6章），探讨公平和社会比较过程。第4版加入了探讨动机偏差的新章节（现在的第4章）。第5版加入了将本书的核心观念应用于投资领域的新章节（现在的第7章）。这一章得益于3位热忱而出色的读者提供的非常有见解的观点：他们是 Don Moore, Terry Odean 和 Jason Zweig。

目前第6版补充了关于有限道德（第8章）和有限意识（第11章）的章节。这两章都是基于我近期与 Dolly Chugh 和 Mahzarin Banaji 的著述。自从我2000年进入哈佛以来，Dolly 和 Mahzarin 深刻地改变了我对人们如何做决策的理解，这一新的理解决定了这些章节的内容。这些章节也包括了我和 Yoella Bereby-Meyer, Eugene Caruso, Nick Epley, Brit Grosskopf, Lorraine Idson, George Loewenstein, Don Moore, Simone Moran, Lloyd Tanlu 以及其他一起于近期完成的研究。Don Moore, Nick Epley, Dolly Chugh 和 Tara Abbatello 为第6版的修订工作提出了重要的建议，另外 Hayley Barna 是一位很有才干的研究助理，他找到了最近4年这个领域如何改变和改

进的详尽例子。当然，除了增加两个新章节，我还用新的观点、例子和应用更新了整本书。

最后，本书得益于编辑的极大帮助。Katie Schonk 15 年来对我的著作做了大量的研究、编辑和重写工作，其中包括对本书的多次编辑。我在写作领域最重要的技能就是认识到 Katie 是一个比我好得多的作家，并将她的技能充分地展现在我的著作中。

总之，本书已经通过我与大量非凡的人的交流而得到丰富。也许我最重要的能力是劝说优秀的人与我合作，并善于发现他们的创新性观点。我相信，这些能力已经帮助我创造一本会提高读者决策技能的书。希望你也同意这一点。

马克斯·巴泽曼  
哈佛商学院



# 目 录

译者序	1
管理决策中的有趣问题	4
前 言	10
<b>第 1 章 管理决策概述</b>	<b>1</b>
决策的具体分析	4
第一系统和第二系统思维	6
决策的有限性	7
判断启发式简介	9
后续内容概述	12
<b>第 2 章 常见偏差</b>	<b>15</b>
易得性启发式所导致的偏差	19
代表性启发式所导致的偏差	24
易得性和代表性之外的偏差	33
整合与评述	45
<b>第 3 章 框架和偏好逆转</b>	<b>47</b>
框架与选项总和的非理性	51
我们喜欢确定的情况，即使是虚假确定	53
框架和保险的过量销售	55
对于你来说，它值多少钱	56