

HZ BOOKS
华章经管

决策是如何产生的

A Primer on Decision Making
How Decisions Happen

华章经典 · 管理

J A M E S G . M A R C H



〔美〕詹姆斯 G. 马奇 著



机械工业出版社
China Machine Press

决策大师关于决策的智慧之作， 令人眼前一亮！

经过半个多世纪的研究和写作，马奇向我们展示了一幅真实的画面：在组织中不确定的、诡诈的、不合逻辑的、冲动的、盲目的甚至是戏谑的情况下，人们实际上是如何进行决策的。在此书中，马奇总结了自己对决策过程的深刻见解，并与我们共享一些非常实用的有关如何做理性决策的观点。

——赫伯特·西蒙

精彩、睿智、独树一帜，完全忠实于现代研究体系。此书的出版足以使所有的决策论学习者心存感激。

——丹尼尔·卡尼曼
2002年诺贝尔经济学奖获得者

在对组织实际决策过程的理解方面，马奇处于塔尖地位。这本书见解独到又易于理解，的确是一块瑰宝！

——汤姆·彼得斯

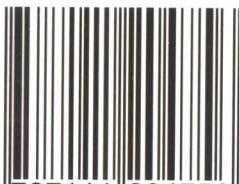
A Primer on Decision Making

美国的管理学家西蒙和马奇发展了巴纳德的管理理论，特别是决策理论。

——《西方管理思想史》

上架指导：管理经典

ISBN 978-7-111-20475-6



9 787111 204756

投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com



2007

华章网站 <http://www.hzbook.com>

网上购书：www.china-pub.com

ISBN 978-7-111-20475-6
定价：35.00元

C934

67

2007

决策是如何产生的

**A Primer on Decision Making
How Decisions Happen**

华章经典 · 管理

J a m e s G . M a r c h



〔美〕詹姆斯 G. 马奇 著

王元歌 章爱民 译



机械工业出版社
China Machine Press

James G. March. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen.
Original English Language Edition Copyright © 1994 by James G. March.
Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-1334

图书在版编目 (CIP) 数据

决策是如何产生的 / (美) 马奇 (March, J. G.) 著; 王元歌, 章爱民译. - 北京: 机械工业出版社, 2007.4

(华章经典·管理)

ISBN 978-7-111-20475-6

I. 决… II. ①马… ②王… ③章… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第147963号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年4月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 13.75印张

定价: 35.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

出版说明

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为管理经典，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政	陈春花	陈佳贵	冯 仑	黄群慧	李新春
李 政	罗 珉	马凤才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席酉民	肖知兴
邢以群	颜杰华	杨 斌	张瑞敏	赵曙明	

“华章经管”自创设以来，十年中一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

总 序

-----FOREWORD-----

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪音和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典，并以身作则，出版了这套华章经典系列，分设3个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，特别是管理知识更是日新月异，丰富多彩。我们知道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效，但因管理的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，

人们不禁要问：管理经典系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随着时间的流逝而失效；另外，正由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，反倒会随历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂和富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体

会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性的运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体会领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技术的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴含着知识和经验，所以，对于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实践活动，勤于思考和提炼，日积

月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践需在此基础上去感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马，一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当做你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无需介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民博士
西安交通大学

前 言

PREFACE

本书对有关决策是如何产生的观点进行了初步介绍，全面而简洁地阐述了有关决策是如何产生的观点。本书的观点并不新奇，对决策学习者来说并不陌生，在一些研究资料中也有详细的论述。本书将这些观点以最本质、最简明扼要的形式呈现给读者，是对决策根本问题的初次介绍。

本书中的各章节主要研究决策实际上是如何产生的，而不是决策应该如何产生。本书中某些章节的内容有时更接近于那些旨在说明应该如何做出决策的理论，本书的最后一章也对如何通过决策获得（或无法获得）智慧进行了解析。书中大多数章节所表述的一系列观点在人们观察决策或参与决策时或许都会有助于人们理解决策。

在特定情境下理解任何特定决策都需要大量具体的背景知识——与决策有关的历史、社会、政治和经济领域的各种知识以及与参与决策的个体组织和机构有关的各种知识，本书并未论述这些领域的知识。决策内容丰富，决策过程中也充满着各种极富戏剧性的故事，但本书并未涉及决策中的故事或对决策的历史进行详尽描述。本书尽力忠实于已知的决策产生时的实际情况，而且本书的重点是阐述那些能够普遍用于理解决策的观点，而不是任何特定决策的特定细节。

第1章研究理性选择理论，尤其是有限理性理论。第2章研究的是有关身份、适当性和历史依赖规则的理论。第3章和第4章主要阐述多重行动者决策，在面对偏好或身份不一致时的决策。第5章则研究在偏好、身份和

经历存在模糊性时的决策结果。最后，第6章展望了决策工程的前景。

上述所有理论涵盖了有关决策的各种不同观点，并进行了大量修改。决策学习者从社会科学的所有学科——人类学、认知和决策科学、经济学、组织研究、政治学、心理学和社会学中汲取了大量知识，在把这些学科的观点融入到决策理论中时，许多古老的问题就以新的形式出现了，如理性与无知、意图与命运、一致与冲突、组织、身份与规矩、学习与选择、意义与解释、偏好与义务等问题。

很自然地，这些问题会在书中的某些章节出现，但本书并未详细讨论这些问题。以下四个相对深刻的（而且并不完全独立的）问题一直被用来划分不同类型的决策学习者，注意到这四个问题还是非常有意义的：

- 第一个问题是应该把决策看做以选择为基础，还是以规则为基础？决策者是遵循追求结果的逻辑，根据偏好对结果进行评估而后在备选方案中做出选择，还是追求适当性逻辑，通过识别情境并遵循与他们所遇到的情境相符合的适当的行为规则来履行身份或角色。
- 第二个问题是决策是由于清晰和一致而更具典型性，还是由于模糊和不一致而更具典型性？决策是使得个体和组织达到一致并减少模糊性，还是使得不一致和模糊性得以表现、运用和扩大？
- 第三个问题是决策是一种工具性活动还是一种解释性活动，是主要应该从决策如何与问题解决、适应性相符合来理解决策，还是应该从决策如何与构建个体和社会意义所付出的努力相适应来理解决策？
- 第四个问题是决策过程的结果主要应该归因于自主行动者的行动，还是应该归因于互动着的环境的系统特性？是否有可能将决策描述为是由独立行动者的意图、身份和兴趣产生的？或者是否有必要强调个体行动者、组织和社会之间互相适应的方式？

这些问题在本书中并未得到解决，但是本书对这些问题做出了部分解释。

目 录

-----CONTENTS-----

总序 席酉民

前言

第1章 有限理性 /1

- 1.1 理性选择理论 /1
- 1.2 有限（或有界限）理性 /6
- 1.3 注意力和搜寻理论 /17
- 1.4 风险与承担风险 /26

第2章 规则遵循 /41

- 2.1 规则遵循的决策 /41
- 2.2 规则、身份和行动 /43
- 2.3 规则的发展与变化 /55
- 2.4 适当的规则或者相因而生的选择 /72

第3章 多重行动者：团队和合伙 /75

- 3.1 个体一致性与团队 /76
- 3.2 个体间的不一致性 /77

3.3 不一致性的社会基础 /81

3.4 不安分的合伙人 /87

第4章 多重行动者：冲突和政治 /101

4.1 决策与权力 /102

4.2 决策和联盟 /110

4.3 参与和决策的不稳定性 /116

4.4 单一行动者和多重行动者 /124

第5章 模糊性与解释 /127

5.1 决策中的秩序与模糊性 /127

5.2 决策的模糊基础 /131

5.3 组织的松散耦合 /140

5.4 垃圾桶决策过程 /144

5.5 决策和意义的构建 /151

5.6 模糊性与理解 /159

第6章 决策工程 /161

6.1 决策智慧的定义 /162

6.2 增强适应性 /170

6.3 利用信息 /174

6.4 创建意义 /187

注释 /199

参考文献 /201

译者后记 /207

第 1 章

..... • Chapter 1

有限理性

迄今为止，对决策最为普遍的描述是将决策行为解释为理性选择。这一观点就如同人们对人类行为的思考一样古老，它的经久不衰不仅证明了其自身的有用性，而且还证明了它与人们愿望的一致性。尽管人们通常都会非常正式地用数学语言阐述理性选择理论，但是理性选择理论在理解和解释选择时却运用了通俗的语言。事实上，用通俗的语言来表述理性选择理论正是该理论的显著特点之一。除此之外，通俗的语言也使理性选择理论看起来似乎浅显易懂。本章主要研究理性选择理论以及有限理性如何使理性选择理论与现实中的决策更为一致。

•• 1.1 理性选择理论

正如许多其他的常用词汇，“理性”一词逐渐被用来表示多种意思。在很多情况下，“理性的”几乎相当于“聪明的”或“成功的”，被用来描述那些能够带来好的结果的行动。在其他情况下，“理性的”表示“冷酷的、

功利主义的”，指的是采取某一行动时的心理或价值观。在某些情况下，“理性的”甚至表示“精神正常的”，指的是对采取某一行动或某个行动过程中所显示出的精神健康状况的判断。理性的多种不同意思也成为了有关决策论的论文和资料的特点之一。由此可见，“理性”这一术语的运用非常随意和不严谨。

在本书中，“理性”与选择过程密切相关，意义单一且相当精确。“理性”的定义是一组特定而又非常近似的进行选择的过程。从理性的程序意义上讲，一个理性的程序可能会也可能不会产生好的结果。过程的理性（有时被称作“程序理性”（procedural rationality））与结果的理性（有时被称作“实质理性”（substantive rationality））两者相关，其相关的概率应该表示为一个结果，而不是一个公理。

1.1.1 后果的逻辑

理性选择理论假定决策过程是相因而生的（consequential），并且是以偏好为基础的。理性选择理论是相因而生的，也就是说决策行为取决于对当前行动所产生的未来结果的期望。各备选方案也是由其预期结果来解释的。理性选择理论以偏好为基础，这是因为对结果的评价是按照个人偏好进行的。在比较各备选方案时，也要比较哪个备选方案的预期结果能更好地满足决策者的个人偏好。

追求结果逻辑性的程序就是一个理性的程序。理性的程序做出的选择取决于对以下四个基本问题的回答：

- (1) 有关“备选方案”的问题：哪些行为是可能的？
- (2) 有关“期望”的问题：每个备选方案可能产生的结果是什么？假设已选定备选方案，那么每个可能产生的结果出现的概率是多少？
- (3) 有关“偏好”的问题：每个备选方案可能产生的结果（对决策者来说）有多大价值？
- (4) 有关“决策规则”的问题：就各备选方案结果的价值而言，如何在备选方案中进行选择？

如果在此框架下研究决策，就必须对这4个问题进行探究：是什么决定着考虑或者不考虑哪些备选方案？是什么决定着对结果的预期？决策者的偏好是如何产生、如何被唤起的？决策规则是什么？

这个总体框架是对行为进行规范解释的基础。当问及如何解释自己的行为时，很多人都会将行为“理性化”，也就是说，人们用备选方案及其结果来解释自己的行为。与此相似，人们在解释他人的行为时，也通常会想象出一组期望和偏好以使他人的行为理性化。

理性的框架在许多有关人类行为的理论中也同样普遍。它可以被用来理解公司行为、婚姻伴侣的行为以及罪犯的行为；同时，它也是许多理论的基础，如谈判理论、交换理论和投票理论，还有语言和社会结构等。理性选择过程构成了微观经济学中资源配置模型的基本原则，也是政治结盟理论、统计决策论以及社会科学中许多其他理论和模型的基本原则。

1.1.2 理性选择理论

在理性的选择过程中，选择取决于考虑哪些备选方案以及对未来的两个猜测：第一个猜测是对未来状况的猜测，这一猜测取决于选择；第二个猜测是对决策者感受的猜测，当未来状况如期出现时，决策者的感受如何。

1. 纯理性选择理论

理性选择理论的有些形式假定所有的决策者具有一组共同的（基本）偏好，备选方案及其结果由环境所限定，并且决策者拥有有关备选方案及其结果的完全信息。其他一些形式则认为行动者具有较大的主观性，但是也假定对任何特定决策都具备完全信息——所有备选方案都是已知的，所有备选方案的结果都已知并具有确定性，所有与选择相关的偏好都是已知的，而且是准确的、一致的和稳定的。

理性选择理论的这些纯理性形式在预测总体行为方面有着非常重要的作用，这一点是普遍认可的。在预测总体行为时，这些理论有时能够在个体选择的主观“喧闹”中捕捉到理性的“信号”。大量一般性论断的预测都来自于上述理论，例如，价格的上升（通常）会导致总需求的下降（尽管有些个体可能愿意在价格高的时候多买）。

尽管纯理性选择理论对定量总体预测非常有用，但是在描述个体或组织实际行动者方面，却难以令人信服。考虑下面的问题，某一组织要为员工分配工作任务，如果要满足纯理性选择理论的期望，那么决策的开始就是要确定执行的任务和在考虑各项任务之间的关系后，确定为执行每项任务所需的