

**MANAGERIAL
DECISION MAKING**

COPING WITH COMPLEXITY AND UNCERTAINTY

管理决策

直面真实世界

马浩 著

MANAGERIAL
DECISION MAKING
COPING WITH COMPLEXITY AND UNCERTAINTY

管理决策

直面真实世界

马浩 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理决策:直面真实世界/马浩著. —北京:北京大学出版社,2016.11
ISBN 978-7-301-27669-3

I. ①管… II. ①马… III. ①管理决策—研究 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 247652 号

- 书 名 管理决策:直面真实世界
Guanli Juece: Zhimian Zhenshi Shijie
- 著作责任者 马 浩 著
- 责任编辑 张 燕
- 标准书号 ISBN 978-7-301-27669-3
- 出版发行 北京大学出版社
- 地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址 <http://www.pup.cn>
- 电子信箱 em@pup.cn QQ:552063295
- 新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
- 电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
- 印 刷 者 北京中科印刷有限公司印刷
- 经 销 者 新华书店
- 730 毫米×1020 毫米 16 开本 19.5 印张 280 千字
- 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷
- 印 数 0001—5000 册
- 定 价 62.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

献给

我敬爱的父母

你们的明智决策使我受益终身

管理决策者推荐语

作为金融投资行业的从业者，日常工作中最重要的环节莫过于投资决策了。最熟悉的场景便是项目团队将一个个拟投资的项目通过层层筛选、论证、尽职调查等多个环节，最后形成一堆洋洋洒洒上万字的报告书提交到最高决策委员会。这时，无论决策委员们经过多么激烈的辩论，或是做出各种自认为高明的分析判断，最终依然似是而非地做出了决策，结果依然是充满不确定性。对于决策的迷茫始终困扰着我们这群职业投资客。最近有幸拜读了马浩老师的著作《管理决策》，书中对复杂组织内部的管理决策，或者经营及投资决策的系统论述和朴实亲切的案例剖析，仿佛穿透迷雾的一缕强劲的阳光，让人豁然开朗！管理决策，本质是人的主观对真实世界的认知、判断和把控，甚至可以说，人类进化的过程，也是主观对客观不断决策的过程。马老师透视管理决策的维度，和另外一部畅销书——以色列年轻历史学家尤瓦尔·赫拉利的《人类简史：从动物到上帝》，简直有异曲同工之妙！人类祖先大约在七万年前，出现了进化的“奇点”——认知革命，这一革命使得智人从数种人属动物中脱颖而出，成为真正意义上的人类，开始第一次有意识地改造世界，而认知革命的标志是人类学会了“想象”，于是，想象世界与真实世界的认知博弈，成了人类社会特定的标识。我们的管理决策过程，不正是想象世界与真实世界的认知博弈过程吗？

陈汝君，中金创新（北京）投资管理公司董事长

读书有如与笔者谈，读好书有如与智者谈，读马浩老师的书有如与达者谈。一直认为，管理者个性通达是企业精进的必要条件。有幸第一时间研读了马浩老师的新作《管理决策》，感觉自己的思考境界得到了提升，学会了更加通达地去看企业的管理和决策！

程志远，金佰利（天津）护理用品有限公司总经理

管理决策：
直面真实世界

读马浩教授新书《管理决策》，瞬间把我带回2007年在北京大学国际MBA项目（BiMBA）上他的管理决策课的光景。有了这本新书，读者会“幸福”很多，马老师把众多著名学者的观点做了翻译、梳理、归纳和对比。免除了理解的障碍和可能的偏差，读者更容易接近管理决策若干理论的精华之处。

通读《管理决策》一书，给我留下最深刻印象的是该书的第一章和第七章。在第一章里，马老师大量引用心理学的基本概念，解释了为什么决策者的“有限理性”是常态。决策最终都是由人做出的。既然决策的主体常不理性，做出的决策便不可能都正确。决策错误也是常态。在正确和错误之间，也许只隔着马老师那个经典的比喻——“拍脑袋”。

“君子爱财，取之有道。”但如何才算有“道”？在第七章里，马老师探讨了决策的伦理底线。和商学院课程中关于商业伦理的内容多半侧重遵规守法、尊重文化差异不同，这一章涉及众多哲学话题，玄之又玄。千言万语，企业存在的目的是盈利。盈利与否在一定期间内一目了然，而决策是否真正符合商业伦理，就很难说了。决策者有时为此费尽思量，有时又会完全忽略之。这一章在对过程公正的“参与”“解释”“明确预期”三要素的讨论中收尾。这是个非常重要的提示。

房莹，斯坦福大学 BING 海外学习项目中国联络员

审时、深思、综合、分析、比较、沟通，当断则断，哪一个决策过程不是这样“拍脑袋”呢？马浩老师寓宏大于简约之中，用俚语把难题的本质点明、点破、点透。曾身临其境，真妙不可言，亦回味无穷！

冯天韬，山东省潍坊市奎文区人大常委会党组书记、第一副主任

作为沉醉于马老师课堂、痴迷于马老师著作的一名管理决策者，总结其书可有三种读法：

一气呵成，审视过往得失。闭户开卷，精读全书，运用马老师跨学科、跨领域的独到见解，评价过去决策成败，发现枯燥理论与真实世界竟可以如此接近，决策的偶然实蕴含于必然之中！

秉要持本，解决当下危机。遭遇急情，摘读重点。运用马老师决策理论综合应用之法，融合多种维度洞察情境制定决策，发现临危不乱不仅靠的是决策者的个人智慧与心态，更需要理论指导拨云见日！

浮光掠影，丰富未来储备。闲暇之余，随意泛读。将马老师幽默与通俗的理论表达，内化为自身对管理决策的领悟，发现本书的终极目的并不仅仅是提高和改善决策者的效率和有效性，还包括激发与呵护决策者的学术素养与伦理情怀，使其由“决策者”过渡到“决策家”。

李怀胜，天津市亚伦投资发展有限公司董事总经理

人生就是一场曼妙的旅途。心智的成长、修为的提升，都是在对人性本质和真实世界的认知和把握中得以实现的，因学习而精进。商业环境变幻莫测，生死须弥尽在瞬间。创业者和管理者如何有效地决策并积极应对各种挑战？马浩老师以深厚的学识和独到的见解，给予了大家颇具现实性和实用性的诸多指导。本书汇聚了人生智慧之良多感悟与管理学研究的丰硕成果，萃精取华，融会贯通。字里行间，我们无时无刻不感受到马浩老师的博学睿智和通透洒脱。开卷有益，人生幸事。

李静，沃牛商业联合创始人

我和马浩教授相识十几年，从朗润园格致求学，到一起组织实施中粮集团行业领军人物培养的“晨光计划”。而我从信奉跨国公司的科学专业管理，到目睹和参与了一个个企业重大决策的实施过程，幸而比较早地明白了“问题经常不靠谱，数据更是会骗人”，没有一直陷在管理理性的湿地。读了马浩教授这本融会中西管理理论与实践的《管理决策》，你会发现直面真实世界是如此困难，众多不确定因素和不可言状的现实，都在影响着管理者的判断，而每一个决策都是在不完整信息下做出的。行动起来，拍对脑袋做决策，和马浩教授一起体味管理决策之微妙幽深。

李士祯，中粮进口酒事业部总经理，中粮名庄荟国际酒业有限公司总经理

决策是领导力的核心要素之一，也是领导力最重要的体现。决策包含两个关键过程：一是判断，即对问题与挑战的梳理和判定；二是对策，即为了应对这些问题与挑战所采取的措施与投入的资源。“房谋杜断”既是世人对房玄龄和杜如晦这两位贞观名相的推崇，也一语道尽了决策工作的关键。杜如晦的判断能力加上房玄龄的对策谋划，正是决策工作的最优组合。这两件事情，可谓是任何一个领导者最本质的工作，既是权力，也是责任。所谓权力，指的是拍板权，包括对问题判断和方案选择两方面的决定权（当然在“房谋杜断”的情境下，最后的决定权在唐太宗那里）；所谓责任，指的是领导者在做出上述决定后必须承担由此引发的一系列后果。因此，权力大同时也意味着责任大。

由此也就产生了两方面的有趣问题：一是能力建设问题，即如何做到判断尽可能准确、对策尽可能经济有效？二是权力行使问题，即如何引导和保证一个组织在对问题的判断和对策选择的过程中尽可能有效地形成共识、采取行动，减少争权夺利和扯皮推诿，同时坚守必要的底线？相信这些问题是所有企业管理者每天都必须面对的挑战，同时也是他们终身修为的功夫。马浩教授在《管理决策》一书中，对这些管理难题做出了别开生面的解读和回答，令人耳目一新。从个体到群体，从目标到过程，从情境到方法，从底线到体系，针对这些决策科学的重要课题，本书都分别从理论与实践两个层面进行了阐发，有趣有料，富于启迪。这不仅仅是一本管理学教科书，而且是马浩教授在与国际管理学大家和国内外企业学员长达二十多年的切磋互动过程中总结提炼出来的决策科学实践体系，值得所有的企业管理者研习交流，相信读者定会开卷有益。

梅德文，北京环境交易所总裁

有幸在北大的“管理决策”课堂上得到马浩教授的亲自教诲，让我领略到真正将中西方管理理论融会贯通的管理学大家的风采。而《管理决策》一书正是马老师毕生学术精髓的体现。这本书将管理学领域的理论、概念之间的逻辑关系，前所未有的用清晰直观的语言加以系统的表述，从而拨开困扰管理实践者的重重迷雾，澄清了大量似是而非的混淆误区。作

为企业的最高决策者，非常有必要深入阅读这本书。本书最大的价值，在于它绝对不同于众多的机场读物，而是真正能够解释企业家所面临的管理问题，给出清晰的思维框架，指出明确的思考方向。

孙雷，睿符品牌集团董事长

马浩老师的管理思想有着鲜明的特点，这些特点归结起来就是两个字：智慧。马老师有一句名言，叫做“决策就是拍脑袋”。一开始我们怎么也想不通，为什么决策就是“拍脑袋”呢？“拍脑袋”不是我们一直批评和嘲讽的官僚主义和做事马虎的行为吗？实际上他是用这句话来引出管理决策的一系列话题，提醒管理者不要过于迷信所谓决策的科学性与理性，而关注其中的陷阱与误区，重视决策的诸多约束性因素，并进行正确有效的应对。在我看来，马老师的管理决策思想处处体现着中国人的中庸之道的智慧。一是把握“度”的艺术：科学性与艺术性、理性和非理性、原则性与灵活性等管理决策中的矛盾如何整体把握、综合平衡？二要讲究“权”的谋略：客观的因素、主观的因素、内部的因素、外部的因素、经济的和市场的因素、政治的和社会的因素、个人的和团队的因素、现实的和未来的因素，等等，关键在于权衡利弊得失、轻重缓急。三是追求“和”的境界：面对和而不同，追求和合而生，达成内在与外在、主观与客观、内部与外部的和谐统一，共生共长。

熊向清，中国人民财产保险股份有限公司教育培训部总经理

代 序

2015年10月24日上午，我回北大参加了承泽园校区的奠基典礼。聆听领导和嘉宾致辞的当口儿，我一眼望见了前面不远处站着在马浩老师。除了身材之外，马老师还有一个特点，就是大手绢不离手。虽然已过中秋，但暑热并未完全消退，马老师掏出手绢擦汗的瞬间，我凑过去在背后悄声说了句：“马老师，天儿还那么热啊？”马老师回过头来，当即叫出了我的名字。这确实令我有点儿没想到。2004年的夏天，我选修过马老师给在职班学生开的“管理决策”课程。12年里，虽然也回过朗润园很多次，但一直没有偶遇过马老师。没想到马老师还记着我的名字。

那门课是我上过的最不寻常的一门课。课前领到的讲义是一本英文的论文合集，一头雾水地带着它坐进课堂的时候，马老师却先在黑板右侧写下了一首七言律诗。诗写完了，马老师却又偏偏不说这首诗，而是开始让我们打开讲义，给我们分析集子里的第一篇论文。那篇论文的具体内容我记不得了。听着讲，偶尔瞥到黑板上的诗，脑子里满是困惑。论文很长，马老师讲解得甚是透彻。课到了结尾才回到那首诗，这时总算恍然大悟。一篇长文，作者想表达的意思、论述的精华，其实马老师用一首小诗都给概括完了。这门决策课一上来就这么把我镇住了，也把我牢牢地吸引住了。

马老师讲完第一课后，就“不讲课”了，而是让我们自己报名选取集子中的一篇论文，每人讲一课。那个选修课规模不大，总共十来个人，都

是晚上上课。每次课由一名同学讲一篇文章。马老师在上第一次课时把讲的标准给定了，我们不下功夫准备好自己那篇是真丢不起那脸的。所以，虽然是选修课，却不敢掉以轻心，不过这门课上得十分过瘾，每次一位同学讲完后，马老师都会在黑板上写下一首诗，每首诗都同样令人拍案叫绝。无论多长的文章，无论多复杂的背景，无论多缜密的论述，最后总能被马老师用一首诗就概括得清清楚楚。每堂课的下半段讨论，都像聊天一样，品着诗，回味无穷地聊着论文里的内容，穿越古今地说着相关的话题。每次夜深散去，都是意犹未尽。

记得那年的夏天格外热，每次上课，马老师都要挪一把椅子到空调出风口下找一个风力最大的位置听我们开讲。即使如此，马老师还是时不时地掏出他的大手绢擦擦汗。十二年过去了，那些画面依然恍如昨日。学习是需要沉淀的，十二年里，对于决策的真实意义时而有新的领悟。决策不是漂亮的口号，更不是精美的 PPT。虽然还是不敢轻言“决策”这两个字，但十二年前的决策课上，马老师带着我们推开了这扇门。淡定、洞察力、化繁为简、不拘一格，这是思考管理决策的起点，也是研究战略决策的高度。手绢在手的马老师总让我觉得好像和某个画面契合，去年再见时终于恍然大悟，古人曾经摇着手中的羽扇留下了无数智慧的传说，而马老师擦着他的手绢呈现给我们的却是一本又一本沉甸甸的智慧之作。

有幸提前得到了马老师新著《管理决策》一书的电子稿，并在国庆假期里阅读了部分章节。从北大国际 MBA（BiMBA）毕业后的十二年来的管理和决策实践中，很多曾经困惑我的问题，都在这本书中找到了答案，有茅塞顿开之感。也许完全读懂这本书还需要更多的时间，但我想套用马老师书中的一句话。他的原话是：“也许这辈子最爱你的人你根本没机会认识。这，既是悲剧，也是喜剧，更是正剧。千万不要把它当成恶作剧。”我要把它改成：“也许这辈子最该读的那本书你根本没机会认识。这，不是喜剧，不是正剧，而是悲剧。千万不要和《管理决策》这本书失之交臂，那只会成为恶作剧。”

冬天马上就要到了，我估计依然会在马老师的手里看到他那块标志性的大手绢。配合着这种画面感，读着马老师这本洋洋洒洒近三百页的新作，我仿佛又回到了十二年前的朗润园。

苏昊

北京东石北美牧场科技有限公司联合创始人、执行董事
北大国际 MBA (BiMBA) PT 2002 校友

2016 年 10 月 12 日

前言

有关管理决策的书籍和文章，可谓汗牛充栋，洋洋大观。但对于管理决策者真正有用的，大概比例甚小，甚至少得可怜。希望这本书能够算是一本，可以勉强登堂入室，装模作样。这本书直面真实世界，不是我们希望看到的或者认为原本应该是的那个理想世界，而是我们每天必须切身应对的那个不够完美的、不尽如人意的、充满了复杂性和不确定性的真实世界。如此，我们探讨的不是管理决策者在理想状态下应该怎么做，而是大家在现实中实际在怎么做，并期望能够帮助管理决策者在基本无须改变现有约束条件的前提下把事情搞定，实现目标，完成使命。本书的主要内容，可以基本概括为三大核心问题。

如何理解和看待管理决策者的有限理性？

怎样应对决策情境的复杂性和不确定性？

如何洞察并应对决策的社会与政治过程？

如果你是管理决策者或者相关人士，已经比较系统地接触了赫伯特·西蒙（Herbert Simon）、詹姆斯·马奇（James March）、查尔斯·林布隆（Charles Lindblom）、詹姆斯·布莱恩·奎因（James Brain Quinn）、巴瑞·斯涛（Barry Staw）、卡尔·威克（Karl Weick）、格雷厄姆·埃里森（Graham Allison）等学者关于组织与管理决策的各类原版论著，也许你没有必要读这本书。可以说，本书里的东西基本上都不是我的原创，也不一定都经过实证研究的检验或者证伪，而只是我倾向于信奉与推介的东

西，一个在管理学领域浸淫了三十多年的管理学教授个人所偏爱的东西。仅此而已。当然，书中肯定有我自己独特的解读、演绎和发挥。

如果你读到的西蒙或者马奇等人的论著只是质量参差不齐的中文翻译版之类的货色，我劝你还是看一看这本书——至少能让你看懂。对管理学的领悟、对英文文献的把握、中文辞章的功底，笔者在这三方面至少都还能够胜任担当。这一点，笔者还是些微有点自信的。否则，也不敢这么大胆地出来胡言乱语，混淆视听。此前，笔者就已经推出了《决策就是拍脑袋》和《管理的偏见》等貌似离经叛道的言论了。

如果你是工程师或者技术人员，习惯于用数据说话，迷恋于用最优化的方法解决问题，你可能会看不惯本书中描述的现象及其背后的道理。但如果你想要在企业里有所成就，就必须理解你的管理者们如何思考 and 应对问题，学会察言观色，包装自己，谈判沟通，寻找契机。决策靠的主要不是你擅长的决策树、线性规划、马尔科夫过程、贝叶斯模型。除非你是超凡的技术发明天才，有资格粪土西装革履和管理！

自从1996年在美国首开MBA的管理决策选修课——“复杂组织中的决策”开始，在过去的20年间我曾分别用英文和中文在美国和中国的多种场合讲授这门课程，学生包括MBA、EMBA、硕士研究生、博士研究生和企业高管培训学员。众多学员对本门课程探讨的话题和内容颇为欣赏和颇具共鸣，认为它们充满了强烈的现实意义和实用理性，与管理者每日的工作和经历息息相关，甚具启发意义。

这门课最初始的所有阅读材料，都是英文的文献和案例，其后不断地融入了中国情境下的思考和实例，在尊重传统和保留经典的基础上，不断更新，与时俱进。实际上，被某些人不分青红皂白地笼统地划归为不正之风的东西，西方的学者是做了认真的学术研究的。其出发点，是准确地把握人之本性特征。其归宿，则是希望能够提高和改善决策者的效率和有效性。而探究和理解，通常是改善的前提。此乃本书的初衷。具体而言，本书由八个章节构成。

第一章陈述有限理性学说。我们所有人处理信息的能力都是有限的。

我们试图做到理性，但不可能完全理性。虽然我们的认知有诸多的偏差、误区和陷阱，但这并不一定是病态。从某种意义上讲，我们都是“正常的傻瓜”。也许偶尔可以略微变得聪明一些，但有限理性乃是决策者的常态。如此，与其不切实际地追求最为“优化”的结果，不如通过局域性的搜索去获得对问题相对“满意”的解答。事实上，那些务实的决策者往往正是如此作为的。

第二章考察团队与群体决策。小组或者团队作为决策主体，也会受制于有限理性的约束，难以准确地处理信息，有效地应对问题。比如，常见的群体思维现象，会导致不同意见的缺失，造成虚假共识，可能致使大家集体亢奋、铤而走险，也可能造成团队消极被动、贻误战机。我们还探讨了团队决策中精英与群体的关系以及独裁的作用与误区。最后，我们介绍了移动互联网时代社交网络在群体决策中的应用前景。

第三章聚焦在问题的定义上。对核心决策问题的选择和定义，是决策的实质性和关键性的要务。它体现的是组织的话语权和掌控力，既有实质性的利益，也有象征性的意义。对决策问题的定义，通常不是静止的、一成不变的，而是贯穿于决策的整个过程。问题的定义是决策的行动前提，在决策过程中漂移变迁，并被作为决策阶段性实施的结果得到总结与追认。从某种意义上说，决策就是如何定义问题。

第四章探讨组织决策的政治过程。组织中的重大管理决策，通常离不开核心“权力联盟”中组织精英的同情与支持。精英的存在保证了组织的稳定性和连续性。权力联盟依据不同的决策问题而聚散。精英群体的利益以及精英之间的冲突与合作，影响管理决策的出台与实施。面对组织内外因素可能导致的组织变革与创新，如何诱引和说服精英，乃是组织中各级决策者必须积极应对的要务和挑战。

第五章考察决策情境的复杂与不确定性。可以说，管理决策者的日常工作本身就是到处救火，应对危机。许多情况下，决策者还要面临从未出现过或者从未应对过的突发事件与疑难问题。重大灾难或者危机可能威胁到组织的生死存亡。管理决策者没有足够的时间和经验去仔细分析，必须

凭借自己的临机判断去即兴发挥和果断应对。事后需要反思，如何去增强组织在应对危机和压力时的快速应变能力。

第六章探究那些基于渐进主义的决策方法。复杂和不确定的决策情境、难以避免的政治游戏与权力斗争，导致认知偏差的有限理性。这些因素的交互作用，意味着管理决策者通常不可能拥有绝对的权威和准确的信息去通过一揽子规划解决问题。遇事并不刨根问底，而是在力所能及的范围内不断探寻与摸索，以期改善当下的处境。这种“治标不治本”的决策思路与方法充满实践理性，但其成功应用则需要足够的智慧、耐心与自律。

第七章，讨论决策的伦理道德约束。通常，管理决策者不仅要在法律允许的范围内决策，在伦理道德方面也必须坚守某种基本底线，从而保证决策过程和结果的社会合法性。如果忽视决策的社会合法性考量，即使决策在事实判断层面无懈可击，也会对决策的实施过程以及实际结果产生负面影响。如何保持某种既定的伦理道德底线，相对公正地制定和实施决策，乃是对管理决策者的重大挑战。

第八章，探讨多种决策理论的综合应用。盲目偏执地坚持用单一视角和立场去机械、线性地看待和应对问题，可能会事与愿违，达不到决策的目标和初衷。心平气和地从多种角度看问题，包括对手的角度和第三方的角度，则可能更加有效和稳妥。能够从多种角度思考问题并保持头脑清醒，是对管理决策者相对较高的要求。决策者不仅要关注决策不同侧面和维度的分歧与融合，也要注重对所谓“度”与平衡的把握和拿捏。

后记追溯了笔者过去三十多年的人生轨迹和二十多年的职业生涯，回顾了对有限理性学说的逐渐理解和欣赏以及貌似一以贯之的应用与践行。笔者本来是学管理科学与管理工程的。后来的道路，则与所谓的管理科学渐行渐远。也许，我们需要真正地意识到社会科学亦是科学，对世事客观真实的描述与分析乃是属于科学的范畴，而不能一厢情愿地把科学框定为某种臆想的理想状态下的精准与无懈可击。

其实，有限理性概念的提出者西蒙教授及其早年在卡内基理工学院

（卡内基梅隆大学的前身）的同事们（比如马奇和赛尔特等），并不是从哲学思辨的角度或者从管理实践的感悟中意识到有限理性的存在以及人的实际行为对决策过程和结果的影响。恰恰相反，这些人首先都是科学家、管理科学家，而且他们数理分析的技术能力超强，是最早接触和应用计算机进行组织行为研究的先锋学者。

正是在发现无法精准地通过数学模型去描述和计算优化结果的时候，他们才意识到有限理性是一种自然存在的实际现象，而经济学一直以来的理性假设只不过是一种被大家习惯性地接受了理想化预期。这样看来，虽然以数理模型为主要研究方法的领域被传统地称为管理科学，但基于有限理性学说的研究，无论采用什么研究方法，不管是在心理学、社会学、政治学还是管理学领域，也都是广义的科学范畴之内的事物。

本书的题材和内容，正是涵盖了上述多种学科的精华，而且聚焦在以企业为代表的各类组织中的管理决策这一特定实践领域。这种跨学科的借鉴和融合，在学术文献和商业媒体中都是相对比较罕见的。有关决策的大部分书籍和文献都是以某个学科的特定制视角与研究范式来呈现的。跨学科的解读与互鉴，尤其是基于同一主题的梳理与整合则是相对稀缺的。希望笔者的撷英集萃可以给读者带来有益的启发。

正是：

臆想理性是瞎掰，决策就是拍脑袋；

认知偏差人皆有，行为政治难避开。

问题定义可操纵，急欲结果找独裁；

危机压力不确定，伦理道德莫忘怀。

本书的案头工作横跨 20 年，而其主题的根芽则启蒙更早。1989 年秋季，在得克萨斯大学读管理学博士的第一学期，我的导师大卫·杰米森（David Jemison）教授开设的“战略管理基石”课程上，每周要通读一至两本经典名著。这里，我首次接触到哈佛商学院约瑟夫·鲍尔（Joseph Bower）教授的名著《资源分配过程》。该书解释了企业中的投资决策，往往不是按照时髦的资产定价模型（CAPM）进行的技术分析，而是一个