

# 决策心理学

范翰章 杨树春 孙秀玉 著



中共中央党校出版社

# 决策心理学

范翰章  
杨树春 著  
孙秀玉

中共中央党校出版社  
· 北 京 ·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

决策心理学/范翰章等著. —北京: 中共中央  
党校出版社, 1996. 6

ISBN 7-5035-1383-7

I. 决… II. 范… III. 决策行为: 心理学-研究  
IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 03001 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

北京市燕山联营印刷厂印刷 新华书店经销

1996 年 6 月第 1 版 1998 年 3 月第 4 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 10.125

字数: 263 千字 印数: 8001—13000 册

定价: 14.00 元

# 前 言

决策是领导活动的核心，是人类最高智慧的结晶。正如任何人的活动都离不开人们的心理一样，任何决策活动都离不开决策主体和决策客体的心理。当前，在我国决策活动中呈现出决策主体多元性、决策风险性不断增大的新形势，决策心理已经构成决策活动的重要制约和影响因素。因此，决策心理学的研究，将是决策科学研究的一个不可分割的重要组成部分，它将对我国决策民主化和科学化起到积极地推进作用。

本书写作过程中，立足于我国社会主义市场经济的大背景，运用辩证唯物主义和历史唯物主义作为总体指导思想；在总结我党无比丰富的决策经验的前提下，注意借鉴国外关于决策心理的研究成果，对决策主体、决策客体、决策过程的心理进行了多角度、多层次的研究。在书中，我们尽力探索有中国特色的决策心理学的基本规律和方法，并坚持理论联系实际的原则，贯彻科学性与应用性相统一的方针，力争做到具有时代性、开创性、科学性、应用性的特点。

本书是以范翰章教授为首的决策心理学课题组集体智慧的结晶。写作分工为范翰章第一、三、六章，杨树春副教授第二、八、九、十、十一章，孙秀玉副教授第四、五、七、十二章，全书由范翰章教授统稿。

本书写作过程中，曾得到许多领导同志、专家、学者的大力支持和帮助；也曾参阅过国内外有关书籍、报刊和杂志，所列参考书目仅是其中很少的一部分，它们对我们的研究工作有着重大的启示；敖春华、王其家、敖建青、许春娟等同志曾为此书查阅

资料。对此，我们表示衷心地感谢。

关于决策心理学的系统研究尚属于开创阶段。由于主客观的因素，本书只能是一个开端。书中定会有许多不如人意之处，愿请读者及专家学者予以批评指正。

作者

一九九五年国庆节于沈阳

# 目 录

前 言 .....	(1)
第一章 导论 .....	(1)
第一节 决策心理学的研究对象和内容 .....	(1)
一、决策与心理 .....	(1)
二、决策心理学的研究对象 .....	(3)
三、决策心理学的研究内容 .....	(5)
第二节 决策心理学的学科地位及任务 .....	(7)
一、决策心理学的学科地位 .....	(7)
二、决策心理学的研究任务 .....	(9)
三、研究决策心理学的意义 .....	(10)
第三节 决策心理学的研究方法 .....	(13)
一、问卷法 .....	(14)
二、观察法 .....	(14)
三、实验法 .....	(15)
四、决策活动结果分析法 .....	(16)
五、心理测量法 .....	(16)
六、个案追踪法 .....	(16)
七、文献研究法 .....	(17)
八、访谈法 .....	(17)
第二章 决策角色心理 .....	(19)
第一节 决策个体角色心理 .....	(19)
一、决策者的角色知觉 .....	(19)
二、决策者的理想角色 .....	(21)

三、决策者的角色扮演 .....	(23)
第二节 决策集团角色心理 .....	(27)
一、决策集团角色心理认同 .....	(27)
二、决策集团角色心理互补 .....	(28)
三、决策集团角色心理相容 .....	(32)
第三节 决策角色心理效应 .....	(34)
一、皮格马利翁效应 .....	(34)
二、优势个人效应 .....	(35)
三、组极化效应 .....	(36)
四、山头效应 .....	(37)
五、匹配效应 .....	(38)
六、异性效应 .....	(40)
第四节 不良角色心理调适 .....	(41)
一、角色意识不良及调适 .....	(41)
二、角色自我评价失当及调适 .....	(43)
三、角色冲突及调适 .....	(45)
<b>第三章 决策过程心理</b> .....	(49)
第一节 决策动机心理 .....	(49)
一、决策动机的功能及其产生根源 .....	(49)
二、决策者的成就动机体系 .....	(51)
三、决策动机冲突 .....	(55)
第二节 决策过程的心理分析 .....	(57)
一、决策信息心理 .....	(57)
二、决策有效性的心理分析 .....	(59)
三、决策选择心理 .....	(61)
四、决策实施心理 .....	(64)
第三节 决策风格 .....	(66)
一、决策风格的依据 .....	(66)
二、效用曲线 .....	(70)

三、决策风格类型.....	(71)
第四节 决策过程的心理效应.....	(73)
一、半途效应.....	(73)
二、布里丹效应.....	(74)
三、霍布森效应.....	(75)
四、信号效应.....	(76)
<b>第四章 人事决策心理.....</b>	<b>(78)</b>
第一节 人事决策心理的负效应.....	(78)
一、首因效应.....	(78)
二、晕轮效应.....	(79)
三、近因效应.....	(80)
四、定型化效应.....	(81)
五、反衬效应.....	(82)
六、极化效应.....	(83)
第二节 人事决策的心理障碍.....	(85)
一、嫉妒心理.....	(85)
二、信谗心理.....	(86)
三、血亲心理.....	(88)
四、用近心理.....	(89)
五、帕金森法则.....	(91)
六、权术心理.....	(93)
第三节 人事决策心理的正效应.....	(94)
一、鲑鱼效应.....	(94)
二、妒才效应.....	(95)
三、时佳效应.....	(96)
四、特异效应.....	(97)
五、信任效应.....	(99)
六、超负重效应.....	(101)
七、奇异激励效应.....	(102)



<b>第五章 决策智囊心理</b> .....	(104)
<b>第一节 智囊团工作的心理环境</b> .....	(104)
一、智囊团活动的心理特征.....	(104)
二、智囊团参与决策活动的心理障碍.....	(107)
三、智囊团的组织结构心理.....	(109)
<b>第二节 智囊团的心理素质和心理方法</b> .....	(111)
一、智囊团的心理素质.....	(111)
二、智囊团工作的心理方法.....	(115)
<b>第三节 运用智囊团的心理原则和技法</b> .....	(120)
一、运用智囊团的心理原则.....	(120)
二、运用智囊团的心理技巧.....	(124)
<b>第六章 决策心理方法</b> .....	(129)
<b>第一节 决策心理方法的结构</b> .....	(129)
一、决策心理方法产生的历史背景.....	(129)
二、决策心理方法的优势及发展趋向.....	(131)
三、决策心理方法的特征和机制.....	(134)
<b>第二节 决策心理方法种类</b> .....	(136)
一、座谈会法.....	(137)
二、头脑风暴法.....	(139)
三、特尔菲法.....	(141)
四、对抗作业法.....	(144)
五、戈登法.....	(144)
六、列举法.....	(145)
七、设问法.....	(146)
八、方案前提分析法.....	(146)
九、对策研讨法.....	(147)
十、侧向法.....	(149)
十一、起承转合法.....	(149)
<b>第三节 心理决策模式</b> .....	(150)

一、心理决策模式的依据·····	(150)
二、权变决策模式·····	(151)
三、模糊决策模式·····	(153)
四、渐进决策模式·····	(155)
<b>第七章 决策环境心理·····</b>	<b>(156)</b>
<b>第一节 决策环境心理的结构·····</b>	<b>(156)</b>
一、决策环境心理的特征·····	(156)
二、群体心理的功能·····	(158)
三、环境心理对决策的重要影响·····	(160)
<b>第二节 决策组织的心理设计·····</b>	<b>(162)</b>
一、群体文化的心理效应和功能·····	(163)
二、群体文化的决策意义·····	(165)
三、群体文化的建构·····	(168)
<b>第三节 决策组织的心理控制·····</b>	<b>(171)</b>
一、改革中群体心理的优化·····	(171)
二、群体心理承受阈限·····	(174)
三、突发性群体事件的心理调适·····	(176)
<b>第八章 决策谋略心理·····</b>	<b>(182)</b>
<b>第一节 决策谋略心理的结构分析·····</b>	<b>(182)</b>
一、谋略心理的构成·····	(182)
二、谋略心理的功能·····	(184)
三、谋略心理的利弊分析·····	(186)
<b>第二节 决策谋略的心理基础·····</b>	<b>(189)</b>
一、决策创新思维的特点·····	(189)
二、决策创新思维方式·····	(191)
三、决策创新思维方法·····	(193)
<b>第三节 决策谋略的心理依据·····</b>	<b>(198)</b>
一、个体需求心理·····	(199)
二、群体交往心理·····	(200)

三、消费者心理·····	(201)
四、工作心理·····	(202)
五、博弈对手心理·····	(203)
第四节 心理谋略技法·····	(205)
一、经营决策的心理谋略·····	(205)
二、现代战争中的心理谋略·····	(208)
三、涉外谈判的心理谋略·····	(209)
四、管理决策的心理谋略·····	(210)
<b>第九章 决策失误心理·····</b>	<b>(212)</b>
第一节 决策失误的心理成因·····	(212)
一、价值心理偏误·····	(212)
二、用人心理偏误·····	(216)
三、自我心理管理不良·····	(217)
第二节 决策失误后的心理误区·····	(223)
一、麻木不仁·····	(223)
二、惊慌失措·····	(223)
三、自我开脱·····	(224)
四、转嫁责任·····	(225)
五、心灰意冷·····	(225)
六、自暴自弃·····	(226)
七、愤怒攻击·····	(226)
第三节 决策失误后的自我超越·····	(227)
一、决策失误是强者的大学·····	(227)
二、建构高强度的挫折容忍力·····	(229)
三、强化自我心理管理·····	(230)
第四节 价值心理偏误的矫正·····	(232)
一、私欲心理矫正·····	(232)
二、人情偏误心理矫正·····	(233)
三、短视心理矫正·····	(234)

<b>第十章 决策者的心理素质</b> .....	(237)
<b>第一节 决策者心理素质的意义</b> .....	(237)
一、决策者心理素质的功能.....	(237)
二、决策者心理素质的结构.....	(238)
三、决策者心理素质的地位.....	(240)
<b>第二节 决策者心理素质的内容</b> .....	(241)
一、决策者的个性倾向性.....	(242)
二、决策者的气质特征.....	(245)
三、决策者的性格特征.....	(246)
四、决策者的能力素质.....	(255)
<b>第三节 决策者自我心理管理</b> .....	(259)
一、刻苦读书法.....	(259)
二、自我磨炼法.....	(260)
三、心理暗示法.....	(260)
四、自我反省法.....	(261)
五、业余情趣法.....	(262)
<b>第十一章 决策者的心理卫生</b> .....	(263)
<b>第一节 决策者心理健康的标准</b> .....	(263)
一、决策者心理健康的涵义.....	(263)
二、决策者心理健康的标准.....	(264)
<b>第二节 决策者常见的心理障碍</b> .....	(265)
一、焦虑.....	(265)
二、忧郁.....	(265)
三、偏执.....	(266)
四、自卑.....	(267)
五、自负.....	(267)
六、虚荣.....	(267)
七、逆反心理.....	(267)
<b>第三节 决策者常见的心理疾病</b> .....	(268)

一、强迫症·····	(268)
二、疑病症·····	(269)
三、抑郁症·····	(269)
四、恐怖症·····	(270)
五、癔病·····	(271)
六、病态人格·····	(271)
<b>第四节 决策者心理危机的自我调节</b> ·····	(272)
一、决策者挫折容忍力·····	(272)
二、决策者心理危机的误区·····	(275)
三、决策者心理危机的正向调节·····	(276)
四、决策者心理压力平衡术·····	(281)
<b>第十二章 决策者自我心理测量</b> ·····	(286)
一、决策者气质的自我测量·····	(287)
二、决策者意志的自我测量·····	(290)
三、决策者性格类型的自我测量·····	(292)
四、决策者气度的自我测量·····	(295)
五、决策者自信心的自我测量·····	(296)
六、决策者心理年龄的自我测量·····	(297)
七、决策者创造性的自我测量·····	(299)
八、理性决策程度的自我测量·····	(303)
九、决策者预见能力的自我测量·····	(305)
十、决策者作风类型的自我测量·····	(306)
十一、决策者处理危机能力的自我测量·····	(308)
十二、决策者风险心理的自我测量·····	(310)
<b>主要参考书目</b> ·····	(312)

# 第一章 导 论

在社会主义市场经济体制下，我国的决策行为正在发生着巨大地变化，呈现出多元性、普及性、竞争性、复杂性的特点。决策中的心理问题越来越突出，决策心理研究的滞后已经成为影响决策民主化、科学化的制约因素。决策实践活动和决策科学的发展，都有赖于决策心理学的深入研究。

## 第一节 决策心理学的研究对象和内容

### 一、决策与心理

1992年4月3日是我国决策史上极为有意义的一天。这一天，全国人大七届五次会议以1767票赞同、171票反对、664票弃权、25人未按表决器的结果通过了《长江三峡工程决议》案，从此揭开了中国决策史上民主化、科学化进程的崭新一页。

三峡工程在中华民族历史上，是继万里长城之后最大的一个工程。它将创造人类史上蓄水、发电、主体建筑物的世界级记录，国外建筑专家盛赞她是本世纪最大的、最有雄心的土木工程。三峡工程的研究、设计、论证时间之长，参加专家之多，涉及问题之广泛，是我国所仅见的，在世界建筑史上也属罕见。早在1917年孙中山先生提出修建三峡水电站开始，近一个世纪中，三峡工程四上四下，人大七届五次会议为中华民族这一伟大梦想划上了完满的句号。

三峡工程牵动着全国各族人民的心，仅建国后就论证了四十年，争论了三十年。在这些激烈的争论中，其间智者见智，仁者

见仁。争论的实质，虽然有一部分是因为工程技术上不同观点所引发的，但相当大的成分是因为人们处于不同环境所生成的不同价值心态而发生的。长江中下游地区是三峡工程的受益者，切盼工程能尽快上马；长江上游地区，因水库大面积蓄水，水淹家园，切身利益受到损害，有所异议完全属于正常的；全国其它各地鉴于三峡工程浩大，担心其上马后会冲击整个国民经济建设而多有微词。正是人们这些不同的心态，经过理性思维的归纳和概括，最终形成了对待三峡工程的不同观点，有坚决主上，有坚决主下。长期以来，三峡工程几上几下，工程技术及国家经济实力固然是重要因素；但是，也不能不看到人们心理因素所起到的不可忽视的作用。从全国情况看，担心、惧怕、异议直至坚决反对的心理状态还略占优势，这实质上是三峡工程迟迟不能上马的潜在的关键性因素。

时至1992年，为什么人大能以三分之二的多数将这一长期悬而未决的问题顺利解决呢？除工程技术论证充分外，与当时社会心理环境的变化也是密不可分的。1991年夏季，我国发生了特大洪灾，江淮、太湖洪涝，使人民生命财产遭受到巨大损失，全国累积损失达700亿元人民币之巨。这一情况极大地震撼了全国人民的心，人们的水患意识顿时倍增，根治长江水患引起全国人民的高度重视。由此，人们对三峡工程态度也发生了根本性变化，出现了高度的心理认同。在这样一种心理氛围下，代表着全国人民意愿的人民代表大会通过三峡工程议案就顺理成章了。

三峡工程议案的通过，我们从中可以认识到，人们的心理状况是决策的重要影响和制约因素。决策，作为人类社会最高层次的领导活动，离开人们的心理，将会是寸步难行的。

决策活动有五大要素，即决策者、决策对象、决策信息、决策目标、决策环境。其中最核心、最关键的因素是人的因素，是人的意识能动性，决策是人类意识能动性的最高体现。人类意识是一个多层次的综合体，但其主要可以划分为心理层次和意识形

态两个层次。任何一个决策活动，大到事关民族生存的宏观决策，小到企业经营及个人的决策活动，都自始至终地渗透着人的心理活动。上述所讲的三峡议案通过的心理仅仅涉及到一个环境心理。实际上，决策所涉及的心理问题远远不止一个环境心理，还包括有许许多多的其它的心理内容，诸如决策主体心理活动，决策对象的心理活动、决策智囊团心理活动、博弈对手的心理活动，等等。心理对决策的影响和制约，是无处不在，无时不在。因此，也可以说，离开心理，人们的决策活动也就不复存在。

总之，我们可以断然地说，不懂心理的决策者，绝不会是一个优秀的决策者；研究决策不研究人们的心理，就不会是完整的决策科学。

## 二、决策心理学的研究对象

决策心理学是研究领导决策活动中心理和行为特点及其规律的科学。它是决策科学和心理科学的交叉学科，是以领导决策过程中的心理和行为规律为研究对象的。

正如毛泽东同志所指出的：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”这就是说，任何一个学科都是根据其对象所特有的矛盾性来决定自己的研究对象和领域的，因而，它们各自的研究对象的领域是特定的、独有的。

决策心理学是以决策活动中人们的心理特点及规律性为自己的研究对象的。这就是说它所依据的矛盾特殊性，是决策过程中的心理领域，虽然它与其它领域有着密切不可分割的联系，但这是它专有的、特定的，是其它学科无法顾及或很少顾及的领域。

决策是人类固有的一种行为，有着极为广泛的普遍性。我们这里所说的决策心理，只限于那些关系到社会和群体根本利益的决策，即领导决策中的心理问题。在领导决策活动中，客观地存在着大量的心理问题。这些心理活动对决策活动成败有着重要影



响作用，而它们是别的学科所很少涉及的或无法顾及的。所以，决策实践活动呼唤着决策心理学的尽快诞生，决策心理学正是适应着这种决策实践的需要，应运而生。

决策心理学之所以能够成为一门独立的学科，不仅仅是决策实践的需要，而且还在于它有着自己独特的范畴和科学体系，有着特有的研究内容和方法，它所揭示的心理活动规律在决策实践中被证明是普遍适用的。

决策哲学研究成果告诉我们，领导决策活动可以划分为决策主体和决策客体两大范畴。决策心理学就是分别研究决策主体心理、决策客体心理及其二者之间的关系。

首先，从决策主体看。决策主体可以分为个人主体和集团主体。个人决策主体在决策活动中，存在着四大要素，即认知、情感、意志、价值。四大要素的正确组合，才会有科学决策，这四大要素基本上属于心理范畴。集团决策主体有一个集团成员在知识、能力、气质、性格、价值心理的合理组合，此外还有集体决策中的心理氛围、心理影响、心理冲突及协调等一系列的心理活动。这些都是决策心理学所研究的对象。

其次，从决策客体看。决策客体可分为直接客体和间接客体。直接客体是决策主体所能直接掌握、控制的各种力量和条件，又称之为决策对象，基本上属于决策主体所在的组织或系统之内。直接客体的核心是决策对象的心理状态。即决策对象对决策是否反映了他们的意志和愿望，能否满足他们的各种需要，从而决定着他们对决策认同程度。决策客体心理还包括智囊团的作用发挥的程度，他们的心理积极性是否得到最大限度地开发，这些都是决策心理学研究的领域。

决策的间接客体就是决策环境。决策心理环境是决策环境的重要组成部分。三峡工程议案得以通过，决定性因素就是环境心理发生变化。决策环境心理就是通常所讲的社会心理。历代政治家强调人心向背决定着事业成败，主要指的就是这种环境心理。此