



岳晓东博士大众心理丛书

HZ BOOKS
华章心理

决策，每个人几乎每天都离不开它

掌握心理学，明智做决策

著名心理学家深度剖析，为决策作心理素描

为什么总会有决策的

『两难困境』

力排众议还是从善如流
坚持信念还是以退为进

怎样练就超强的心理素质

应该跟着感觉走吗

比尔·盖茨

为什么从哈佛退学

斯大林

究竟什么战胜了希特勒

决策中的心理学

岳晓东◎著

胡雪岩

凭什么发家有道

李鸿章

“误国”从何而来

康有为

为什么变法维新失败

尼克松

为什么引发水门事件



机械工业出版社
China Machine Press

岳晓东博士大众心理丛书

决策中的心理学

岳晓东◎著

B842.5
Y952



机械工业出版社
China Machine Press

“决策”是一个外延广泛的概念，大至国家的行政决策，小至个人的消费决策，就其运行的心理过程而言，并无实质性的区别。任何决策都是通过人的心理过程来实现的。决策要强调有效性，就必须注重科学性，注重决策的心理效应，包括矫正决策者可能具有的许多心理障碍。

什么样的心理特质导致了成功的决策？这些特质能否培养？怎样培养？本书正是从决策中的心理因素出发，对决策之中蕴含的心理学现象和原理进行了剖析，并结合历史上一系列代表性人物的经典案例，进行深入讨论。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

决策中的心理学 / 岳晓东著. —北京：机械工业出版社，2010.1
(岳晓东博士大众心理丛书)

ISBN 978-7-111-29028-5

I. 决… II. 岳… III. 决策（心理学） IV. B842.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第204522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：王 然 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 11.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29028-5

定价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



岳晓东博士大众心理丛书

前言

为决策做心理分析

我们每天都生活在对决策的思考中，有的决策可以让我们得意一辈子，因为它证明了我们的智慧和勇气；但也有的决策可以让我们后悔一辈子，因为它让我们长久地抬不起头来，甚至付出生命的代价。本书试图为决策的过程做一个心理学的分析，勾画出其突出的认知特征与人格要素，并通过一系列的决策事件做深入的心理剖析。这是因为心理学是一门大众学科，可谓无所不见、深入人心。而写作此书，正是为了表明这一点。

本书论及的心理学概念涉及创新心理学、社会心理学、决策心理学及精神分析理论等领域。笔者希望以此来将心理学的抽象概念具体化、生活化、鲜明化，以使读者们学会用心理学的眼光来看待决策所给人们带来的挑战与成长。

为了充实内容，本书选取了一批相关人物的图画相片，笔者尽量对引用的资料标明出处。如有疏漏，敬请原谅，并致谢意。同时，笔者也尽可能地对书中的参考文献注明出处，如有疏漏，也请原谅。

我以此书献给广大的心理学工作者，希望本书能够提高您对心理学的领悟，并把这种领悟巧妙地运用于您的教学、

研究与咨询实践中去。同时，我也以此书献给广大的心理学爱好者，希望本书会提高你们对心理学的兴趣，并增长你们对心理学的见识。

在此书籍出版之际，我深深地感谢我的助手严飞与梁潇，他们为此书的整理、编辑和资料收集投入了大量的心血。没有他们的这些投入，本书不会如此顺利地完成。同时，我也十分感谢机械工业出版社华章公司的李欣玮编辑和王然编辑，他们对此书严格把关，使它避免了许多文字上乃至观点上的失误。

最后，我想强调，本书中的观点当是一家之言，或是一得之见。我不敢奢望它们会成为权威之见。充其量，它们只是起到了抛砖引玉的作用，希望借此引起人们的关注与评论。所以，我衷心地欢迎大家对本书提出批评建议，以在日后的写作中加以调整、修改。

谢谢各位读者的赏识！

也谢谢各位读者的批评！

是为序。

作者

2010年元月



目 录

前 言

上篇 理论篇

第1章 成功决策的智慧：合理选择就是决策最优化

决策的重要性 ■ 2

决策的层面性 ■ 4

决策的洞察力 ■ 7

决策的灵活性 ■ 10

决策的简易性 ■ 14

决策的流动性 ■ 17

决策的预测性 ■ 19

第2章 决策的四种思维形式：美女该举起哪一只手

决策的垂直思维 ■ 22

决策的横向思维 ■ 28

决策的直觉思维 ■ 32

决策的模糊思维 ■ 36

第3章 决策的三种信念原则：年轻人该选择哪一扇门

决策的风险性：虑定心强 ■ 45

决策的信仰性：择善固执 ■ 51

决策的无悔性：行慎寡悔 ■ 55

下篇 案例篇

第4章 决策的垂直思维：谈判的艺术

谈判法的比较 ■ 62

周恩来与基辛格的斗法 ■ 63

周恩来的谈判艺术 ■ 64

第5章 决策的横向思维：纳“逆财”，巧“调度”，胡雪岩发家有道

罚捐代罪 巧筹军款 ■ 70

吸纳“逆财” 有惊无险 ■ 72

移东补西 助人助己 ■ 75

第6章 决策的直觉思维：第二次世界大战中将领们的军事直觉

粟裕的战场直觉 ■ 80

巴顿的先验直觉 ■ 83

第7章 决策的模糊思维：曾国藩化解两难处境

聪明官巧断糊涂案 ■ 89

法外开恩 折服悍将 ■ 91

低调处理 以退为进 ■ 92

曾国藩的模糊思维 ■ 94

第8章 决策的信念值处理：比尔·盖茨哈佛退学与信念坚定

寻找人生的激情 ■ 98

To be or not to be ■ 99

决策需要择善固执 ■ 101

“择善固执”来自于心理坚毅 ■ 103

第9章 决策的无悔值处理：李嘉诚四次辞职，青春无悔

第一次跳槽：从茶馆伙计到钟表徒弟 ■ 109

第二次跳槽：从钟表徒弟到推销员 ■ 110

第三次跳槽：从推销五金到推销塑料 ■ 111

第四次跳槽：辞工创业 伟绩终成 ■ 113

李嘉诚的“行慎寡悔”：稳中求变，无悔抉择 ■ 114

第10章 决策的风险值处理：包玉刚买卖船只，眼光独到

目标明确 力排众议 ■ 120

贷款买船 自信自强 ■ 121

急流勇退 卖船登陆 ■ 124

“虑定心强”是包玉刚决胜商场的重要资本 ■ 125

第11章 决策的气质因素：康有为为什么变法维新失败

戊戌维新因三大决策失误而夭折 ■ 129

康有为的激进性格分析 ■ 132

可惜历史无法重来 ■ 134

第12章 决策的认知因素：李鸿章“误国”从何而来

李鸿章错在念上了“诚字经” ■ 138

迎奉老佛爷——李鸿章的合理化思维宗旨 ■ 141

李鸿章心误导致政误 ■ 142

第13章 决策的情绪因素：朱元璋为什么会废除相权

废相、廷杖、诛九族是朱元璋的发明 ■ 145

皇权焦虑症使朱元璋变得冷酷无情 ■ 148

皇权焦虑症下的历史后果 ■ 151

第14章 决策的自信因素：尼克松为什么折戟水门事件

臭名昭著的“水门事件” ■ 157

尼克松的自卑情结 ■ 158

“差一点的心结”导致自卑 ■ 159

自卑情结导致愚蠢决策 ■ 162

第15章 决策的意志因素：斯大林凭借什么战胜了希特勒

现实面前的钢铁意志 ■ 166

困境下的红场阅兵 ■ 168

钢铁是怎样炼成的 ■ 169

形势越困难头脑越冷静 ■ 170

参考文献 ■ 173

上 篇



理论篇

成功决策的智慧

合理选择就是决策最优化

■ 决策的重要性

我们每天都在与决策打交道，大到是否上某所学校，开始某段婚姻或买下某个楼房等，小到是否要买某件衣服，在哪家餐馆吃饭或在哪里度周末……可以这么认为，我们每天都生活在决策的思考当中，有的决策可以让我们得意一辈子，因为它证明了我们的智慧和勇气；但有的决策也可以让我们后悔一辈子，因为它让我们长久地抬不起头来，甚至付出生命的代价。

在历史上，三国时期的刘备曾采纳了诸葛亮在《隆中对》中提出的建议，做出“占据荆、益两州，联孙抗曹，徐图中原”的决策，从而得以建立蜀汉，并与魏、吴鼎足而立。明朝的朱元璋采纳了谋士朱升的“广积粮、高筑墙、缓称王”的建议而创立了明朝。至于田忌采用了孙臧的计策而胜了齐威王的赛马故事，更是家喻户晓，而这一切，都离不开人们的智慧决策。所以，决策结果的好坏是人生幸福与否的一个重要指标，决策能力的高低也是人生的必修功夫。

美国兰德公司（RAND）的分析家认为，世界上每1 000家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者决策不慎造成的。由此，哈佛大学商学院始终把决策放在教学的头等位置，其教学口号就是

“决策决定一切”。管理学指出，现代管理的重点在于经营，而经营成败的关键在于决策，决策是现代管理的核心。

决策学大师赫伯特·西蒙（Herbert Alexander Simon, 1916—2001）认为：所谓决策，不过是对存在不确定因素的备选方案做出抉择的行为。这当中包含了三个基本要素：

- （1）决策实质上是对多种备选方案进行抉择；
- （2）决策中存在许多不确定因素；
- （3）决策受到多种因素的影响和制约。

西蒙还提出，合理选择就是决策最优化。而寻找最优化决策，就是在种种不确定因素中找到最佳的排列。那么，什么才是决策的最高境界，即所谓最佳的排列呢？我想可以套用孔老夫子的一句话来讲，就是“随心所欲不逾矩”。那么，什么又是决策的“随心所欲不逾矩”呢？套用时下流行的一句话来讲，就是“该出手就出手，出了手就莫后悔”。关于决策最优化的实践，西蒙曾经强调，实施纯逻辑推理的决策，在现实生活中很难实现，由此人们应在决策实践中确定一套最低限度令人满意的做法。这当中既有思维层面的因素，也有动机层面的因素，还有经验方面的因素。那么，决策在思维、动机、经验层面各涉及什么因素呢？它们分别对决策过程有着什么影响呢？

西蒙的决策理论虽然为我们理解决策提供了积极的思路，但总体而言，西蒙的决策偏向于管理学的定义，而如果将决策都看做管理，则会使得管理的含义过于宽泛。其理论的局限性就促使我从心理学的角度出发来探究上述问题的答案。



决策学大师赫伯特·西蒙

决策的重要性：决策中的成功与失败

失败决策的典型

1960年，埃及在尼罗河上动土兴建阿斯旺高坝。该工程竣工后扩大了农田灌溉面积，提高了农田利用率，水力发电也获得了可观的利益。但同时也给尼罗河流域的生态环境和人民的健康带来了严重的影响，灌溉区土地肥力下降，红海海岸线全面缩短，捕鱼量也大幅下降，血吸虫病、疟疾等疾病大肆流行。这些严重的后果都是难以补救的。

因此，阿斯旺高坝被称为“成功的工程，失败的决策”。

成功决策的典型

1969年，素有钟表王国之称的瑞士研制出了世界上第一只石英电子手表，然而瑞士人并未做出大力发展石英电子技术的决策，原因是错误地估计了市场，认为石英电子表技术发展前途不大。相反，聪明的日本人经过认真地调查分析后却得出了完全相反的结论，认为石英电子手表将大有可为，于是当机立断，开发生产了大批优质石英电子手表，很快就占领了国际市场。仅1976~1985年间就挤垮了178家瑞士的机械手表厂。

■ 决策的层面性

就心理学而言，决策涉及人的认知、情感、动机和技能等方面的因素，决策能力的培养也是人综合能力的培养。具体地说，决策在认知的层面涉及聚合思维（逻辑思维）、发散思维（想象力）、直觉思维、辩证思维等思维形式，在动机层面涉及信念、自信心、

自我成就感等因素，在技能层面涉及决策思考技巧、经验累积的成分。

笔者讲授创新心理学与决策心理学多年，就如何快捷愉快地决策总结出一套切实可行之操作原理，概括地讲：决策有四种思维形式，三项信念原则。其中决策的四种思维形式是垂直思维、模糊思维、横向思维和直觉思维；决策的三项信念原则是“虑定心强”原则、“择善固执”原则和“行慎寡悔”原则。此外，在影响成功决策的因素中，人格因素的影响最为重要，不可忽视，其中，又以气质、性格、情绪、认知四大因素最为关键（见表1-1）。

表1-1 决策的三个层面

	要点简述	内容精华	最终表现
思维层面	垂直思维 模糊思维 横向思维 直觉思维	- 聚合思维 确定思维 格式塔思维 - 模糊思维 不确定思维 权变思维 - 流动思维 经验思维 - 创新思维 发散思维	思想开放
信念层面	虑定心强 择善固执 行慎寡悔	- 深思熟虑 信心倍增 - 目标明确 信念坚定 - 该出手就出手 出了手就莫后悔	信念明确
人格层面	气质因素 性格因素 情绪因素 认知因素	- 自信自负 自卑自恋 - 偏激人格 狂妄人格 - 焦虑烦躁 - 认知误区	人格完善

从决策的环节上看，其本质属于解决问题的思维过程，因为决策是从明确问题开始，以找到解决问题的正确方法和途径，从而使问题得以解决并获得满意效果而终止。当然，决策所面对的是复杂问题，解决问题的方法和途径在两种或两种以上，要求人们从中做出判断和选择。

关于决策与解决问题的思维过程的关系有两种观点：

一是把决策理解为解决问题的初级阶段，认为决策首先是对各

种可供选择的事物做出评估，然后选择其中之一；而解决问题包括明确问题，寻找解决途径，对各种可能的方案进行评估，最后挑选出一种解决办法的全过程。

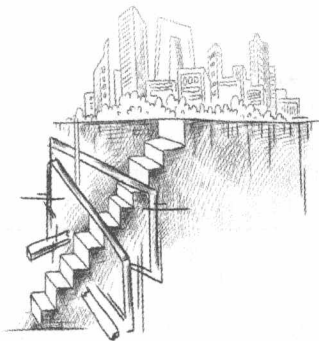
二是把解决问题理解为决策的从属过程，主张解决问题指的是采用正确的方法去处理简单的问题；而决策涉及的是复杂问题，是在无把握或有风险的情况下在若干种可供挑选的方法中选择出一种方法。

这两种观点虽然强调的侧重点不同，但都肯定了决策与解决问题的思维过程的同质性。

拓
展
阅
读

决策的层面性：邓小平是决策大师

中国改革开放的总设计师邓小平曾经说过：“我是中国人民的儿子，我深情地爱着我的祖国和人民。”在邓小平身上，思想开放、信念明确、人格完善的决策三大层面都得到了完美的体现。



在思维的层面，邓小平的决策既有垂直思维和横向思维，也有直觉思维和模糊思维。例如，邓小平搞任何改革，都是循序渐进，先后有别，如“先农村，后城市”、“先农业，后工业”、“先沿海，后内地”、“先经济，后政治”、“先宣传，后行动”、“先试点，后推广”……

在信念的层面，邓小平坚信只有发展社会主义市场经济，才是中国走向富强道路的硬道理。在决策中，邓小平不拘泥于马克思主义的条条框框，大胆地发展有中国特色的社会主义。通常说来，改革一定是对原有的管理制度与方法有改变、有创新，但改之过度则可能引起原有制度的混乱与崩溃，改之不足则难于带来预期的改革成效。但邓小平在改革中，却能始终做到收放自如，有进有退，这正得益于他对改革的坚定信念。而邓小平“摸着石头过河”的形象比喻，更突出说明了改革既需要有进的勇气，也需要有退的智慧。

在人格的层面，邓小平是一位非常沉稳、细致、深思熟虑的领袖，用毛主席的话说，就是“绵里藏针”。当年“三落三起”的传奇经历锤炼了邓小平坚忍不拔的意志、海纳百川的胸怀以及卓越超群的胆识。在他88岁高龄的时候，还怀着改革的满腔热血，不辞劳苦，巡视南方，发表著名的南巡讲话，从而把中国的发展推上了一个新台阶。

邓小平可谓是世界史上的决策大师！

■ 决策的洞察力

决策的最顶级功力可谓决策洞察力。所谓洞察力（insight），是一种特殊的思维能力，具有洞察力的人，在没有手段直接观察到事物内部时，可以根据事物的表面现象，准确或者比较准确地认识到事物的本质及其内部结构或性质。洞察力与直觉、预感，有某些相似的地方，但是也有明显的差别。一般来说，直觉和预感，偏重于对事物表面的发展变化的判断，而洞察力则直逼事物的本质，因

此洞察力的智力层次和适用范围要比直觉、预感更深入、更广泛。事实上，许多洞察力事例，更像是在提出科学假说。

用俗话来讲，洞察力就是透过现象看本质；而用弗洛伊德的话来讲，洞察力就是变无意识为有意识。在这层意义上讲，洞察力就是决策者寻找决策过程中的种种盲点，从而更加准确地判断形势，做出有效决策。

但决策洞察力的养成犹若围棋的段位一样，是一步一步升上来的，它需要以决策思维的多样性、决策信念的稳定性、决策技巧的丰富性及决策动机的准确性为基础。这四种能力犹如一座金字塔的四边，他们之间越是相互融会贯通，人的决策判断能力就越有提高，直到最后四者完全统一，在顶点汇合，那便是决策洞察力的顶端地位（见图1-1）。

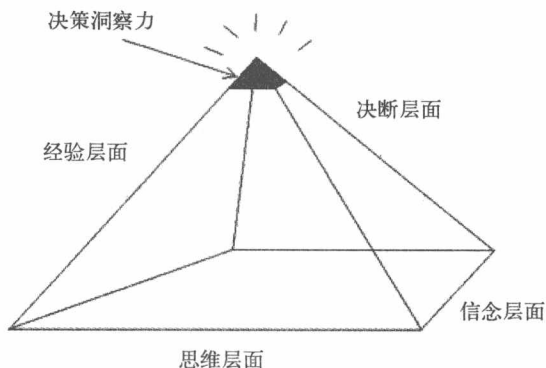


图1-1 决策洞察力图

除了敏锐的洞察力，决策的成败，还取决于其他很多因素，只有这些因素共同发挥作用，才能最终促成决策的成功。而其中的三个关键点，则是敢想，慢定，快做（见表1-2）。

- 敢想，开阔了思路，创造了点子。
- 慢定，使决策准确，更符合实际。
- 快做，保证了决策的良好运作。

这便是决策成功的“三大法宝”。