



管理三部曲之

项保华◎著

# 决策管理

## 疑难与破解

第1版

Out of the Trap in  
Decision Management



华夏出版社  
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

管理三部曲之

# 决策管理

## 疑难与破解

第1版

项保华◎著

Out of the Trap in  
Decision Management



华夏出版社  
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

决策管理:疑难与破解/项保华著. -北京:华夏出版社,2011.3  
ISBN 978-7-5080-6298-3

I. ①决… II. ①项… III. ①决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 027131 号

**决策管理——疑难与破解(第1版)**

项保华 著

策 划:陈小兰

责任编辑:陈小兰

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京京科印刷有限公司

装 订:三河市杨庄双欣装订厂

版 次:2011年3月北京第1版

2011年3月北京第1次印刷

开 本:720×1030 1/16开

印 张:36.25

字 数:594千字

插 页:2

定 价:59.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

# 简要目录

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 自 序 .....       | 1   |
| 引 言 .....       | 5   |
| 第 1 章 发展定位..... | 13  |
| 1.1 企业经营 .....  | 14  |
| 1.2 人生追求 .....  | 24  |
| 1.3 多环互赖 .....  | 43  |
| 1.4 瓶颈把握 .....  | 49  |
| 思考题 .....       | 65  |
| 第 2 章 事实辨识..... | 67  |
| 2.1 以偏概全 .....  | 69  |
| 2.2 推己及人 .....  | 86  |
| 2.3 信而忘疑 .....  | 95  |
| 2.4 归因倾向 .....  | 120 |
| 思考题 .....       | 144 |
| 第 3 章 价值评判..... | 145 |
| 3.1 目标内涵 .....  | 148 |
| 3.2 伦理视角 .....  | 162 |
| 3.3 偏好形成 .....  | 180 |
| 3.4 随境而变 .....  | 205 |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 思考题 .....                 | 218        |
| <b>第4章 情感作用</b> .....     | <b>219</b> |
| 4.1 人际公平 .....            | 224        |
| 4.2 面子得失 .....            | 238        |
| 4.3 无意悖德 .....            | 254        |
| 4.4 矛盾自我 .....            | 271        |
| 思考题 .....                 | 285        |
| <b>第5章 决断时刻</b> .....     | <b>287</b> |
| 5.1 时间约束 .....            | 290        |
| 5.2 环境压力 .....            | 302        |
| 5.3 情况不明 .....            | 315        |
| 5.4 问题复杂 .....            | 321        |
| 思考题 .....                 | 338        |
| <b>第6章 互动影响</b> .....     | <b>341</b> |
| 6.1 看法不同 .....            | 342        |
| 6.2 多方博弈 .....            | 352        |
| 6.3 竞合对策 .....            | 371        |
| 6.4 长期共生 .....            | 389        |
| 思考题 .....                 | 403        |
| <b>第7章 行思关系</b> .....     | <b>405</b> |
| 7.1 自圆其说 .....            | 406        |
| 7.2 知行背离 .....            | 420        |
| 7.3 群体迷思 .....            | 432        |
| 7.4 实践突破 .....            | 455        |
| 思考题 .....                 | 464        |
| <b>第8章 过程保障</b> .....     | <b>465</b> |
| 8.1 环境识别 .....            | 466        |
| 8.2 行为引导 .....            | 472        |
| 8.3 议程设定 .....            | 492        |
| 8.4 惯例养成 .....            | 511        |
| 思考题 .....                 | 527        |
| <b>附录 综合案例：还原三鹿</b> ..... | <b>529</b> |
| <b>结 语</b> .....          | <b>561</b> |

# 目 录

|                  |    |
|------------------|----|
| 自 序 .....        | 1  |
| 引 言 .....        | 5  |
| 图 1 决策概念界定 ..... | 6  |
| 图 2 决策问题分类 ..... | 7  |
| 图 3 全书逻辑构架 ..... | 10 |
| 第 1 章 发展定位.....  | 13 |
| 1.1 企业经营 .....   | 14 |
| 品牌与规模.....       | 15 |
| 盛田昭夫的拒绝与报价.....  | 15 |
| 山区部落的草席报价 .....  | 16 |
| 战略与产业.....       | 17 |
| 康柏总裁下台事件 .....   | 17 |
| 营利与优势.....       | 21 |
| 美国电话电报公司的拆分..... | 21 |
| 增长与稳定.....       | 22 |
| 糕点企业的增长与利润.....  | 22 |
| 1.2 人生追求 .....   | 24 |
| 成功：大小骗子的诱惑.....  | 25 |
| 欲止则安 .....       | 27 |
| 幸福：心想事成的悖谬.....  | 28 |
| 关注当下，但别透支未来..... | 30 |
| 幸福不对称更有助于生存..... | 30 |
| 快乐：享受当下的代价 ..... | 31 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 快乐：没有统一的标准.....             | 31 |
| 快乐：科学测试的结论.....             | 31 |
| 快乐和成功：孰为因孰为果？.....          | 32 |
| 成功与快乐：可遇不可求.....            | 32 |
| 如何让员工快乐地工作？.....            | 32 |
| 一味地追求快乐不利于生存.....           | 33 |
| 自由：放飞身心的选择.....             | 33 |
| 比尔·盖茨激流勇退.....              | 35 |
| 何兆武拒绝庆生日.....               | 35 |
| 俄罗斯贫穷数学家拒领百万美元奖金.....       | 36 |
| 卢梭论自由.....                  | 36 |
| 健康：自立自主的基础.....             | 37 |
| 赵本山谈做事与春晚.....              | 38 |
| 不做自寻烦恼的人.....               | 38 |
| 目标与动机可延长生命.....             | 39 |
| 平衡：跨期持续的保障.....             | 40 |
| 如何忙而不累.....                 | 41 |
| 胡适谈成名之累.....                | 41 |
| 进退之间：跨期决策，时机与能力，当下与未来！..... | 41 |
| 人生三看：远、淡、透.....             | 42 |
| 1.3 多环互赖.....               | 43 |
| 机械组合.....                   | 44 |
| 有机匹配.....                   | 47 |
| 互适共生.....                   | 48 |
| 1.4 瓶颈把握.....               | 49 |
| 瓶颈并非都需突破.....               | 49 |
| 瓶颈会转移而难消除.....              | 49 |
| 金融危机中政府救市：解决、转移还是拖延问题？..... | 50 |
| 瓶颈就是管理控制点.....              | 51 |
| 善用瓶颈使系统受控.....              | 52 |
| 如何缓解瓶颈依赖？.....              | 53 |
| 做大不是必然选择.....               | 54 |
| 大有大的难处.....                 | 55 |
| 规模速度轮回.....                 | 58 |
| 大而盈利悖论.....                 | 59 |
| 专注特色才能共生.....               | 60 |
| 专注于需求：维珍如何应对巨头挑战？.....      | 60 |
| 专注于兴趣：“为爱好而工作”易致富.....      | 61 |
| 专注于产品：劳力士与草帽.....           | 62 |
| 专注于能力：投资在把事情做好.....         | 63 |
| 专注于改进：专家形成需 10 年.....       | 64 |
| 专注于恒心：难和易.....              | 64 |
| 专注于取舍：两块石头的对话.....          | 65 |
| 思考题.....                    | 65 |
| 第 2 章 事实辨识.....             | 67 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 2.1 以偏概全 .....          | 69  |
| 选择性知觉 .....             | 69  |
| 大学生打电话约会实验 .....        | 72  |
| 海尔“小丽人”洗衣机 .....        | 72  |
| 宝马撞依维柯事件 .....          | 73  |
| 事后诸葛亮 .....             | 74  |
| 本田摩托怎样占领美国市场? .....     | 75  |
| 记忆重构现象 .....            | 76  |
| 加深记忆的作用 .....           | 77  |
| 数字记忆也不牢靠 .....          | 79  |
| 简捷化直觉 .....             | 80  |
| 无意锚定 .....              | 81  |
| 显著易得 .....              | 82  |
| 第一印象 .....              | 83  |
| 直觉陷阱 .....              | 84  |
| 2.2 推己及人 .....          | 86  |
| 知人先识己 .....             | 86  |
| 伤痕实验: 别人看你的眼光 .....     | 86  |
| 苏东坡和佛印的故事 .....         | 87  |
| 知道的烦恼 .....             | 88  |
| 信息共享悖论 .....            | 89  |
| 换位思考之难 .....            | 89  |
| 谁是老板? .....             | 90  |
| 谁是笨蛋? .....             | 90  |
| 知人信人之难 .....            | 91  |
| 谁是真正的施主? .....          | 92  |
| 真理越辩越糊涂 .....           | 92  |
| 批评者之批评 .....            | 93  |
| 人应当被理解而不是被解释 .....      | 94  |
| 助人或许就是助己 .....          | 94  |
| 2.3 信而忘疑 .....          | 95  |
| 关于肯证与否证的遐想 .....        | 98  |
| 信念作用: 信者则灵 .....        | 100 |
| 50 万美元带来的信心 .....       | 100 |
| 科学、预言、暗示与迷信 .....       | 101 |
| 选择性记忆与通灵术 .....         | 103 |
| 埃米丽实验: 暗示的影响 .....      | 104 |
| 相信锻炼有效可获得更好成效 .....     | 105 |
| “熟”不一定能生“巧” .....       | 105 |
| 技能训练: 行思结合, 效果最好! ..... | 106 |
| 信念陷阱: 过度自信 .....        | 106 |
| 问卷 1 你同意禁止这种物质吗? .....  | 108 |
| 问卷 2 你能把握未来吗? .....     | 108 |
| 表 2-1 问卷 2 调查结果汇总 ..... | 110 |
| 半桶水叮当: 自我感觉与能力成反比 ..... | 110 |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 自信并不等于高分 .....          | 111        |
| 做事自我怀疑更利于成功 .....       | 112        |
| 为人信任可化解矛盾 .....         | 113        |
| 好奇目光有助于了解新东西 .....      | 113        |
| 打破成见：学会质疑 .....         | 115        |
| 不信者的批评更有价值 .....        | 116        |
| 艾里森的“扫兴话” .....         | 117        |
| 赫鲁晓夫让被他臭骂者评说 .....      | 117        |
| 真正的勇敢：有勇气提出或接受质疑！ ..... | 118        |
| 张中行谈“教人不信” .....        | 118        |
| 李嘉诚的提问 .....            | 119        |
| 卧底老板的发现 .....           | 119        |
| 2.4 归因倾向 .....          | 120        |
| 归因偏差 .....              | 121        |
| 归因、信心与行动 .....          | 123        |
| 适当归因与积极心态 .....         | 124        |
| 负担过重老总放权之难 .....        | 125        |
| 房企定价之争 .....            | 128        |
| 偏差成因 .....              | 130        |
| 独特自我 .....              | 130        |
| 信息缺失 .....              | 132        |
| 表 2-2 因果推理说明 .....      | 133        |
| 模糊不定 .....              | 134        |
| 问卷 3 均值回归 .....         | 136        |
| 正确归因 .....              | 138        |
| 发现缺失 .....              | 139        |
| 图 2-1 乔哈里之窗 .....       | 140        |
| 找出真相 .....              | 140        |
| 转换思路 .....              | 142        |
| 思考题 .....               | 144        |
| <b>第 3 章 价值评判 .....</b> | <b>145</b> |
| 3.1 目标内涵 .....          | 148        |
| 权、衡经理目标之辩 .....         | 148        |
| 丰田公司目标确定 .....          | 149        |
| 购并整合中的目标冲突 .....        | 152        |
| 权重变化与行为、结果的关系 .....     | 153        |
| 奖惩制度与生产结果 .....         | 154        |
| 海尔 1000 亿后怎么办？ .....    | 155        |
| 表 3-1 海尔集团各年度营业额 .....  | 156        |
| 企业经营的取舍原则 .....         | 157        |
| 问卷 4 程果经理 .....         | 159        |
| 问卷 5 新益总裁 .....         | 161        |
| 3.2 伦理视角 .....          | 162        |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 医德考试 .....                   | 163 |
| 道德追求 .....                   | 163 |
| 伦理本质 .....                   | 165 |
| 按年收入比例罚款 .....               | 166 |
| 人类道德直觉源于进化 .....             | 167 |
| 伦理冲突 .....                   | 168 |
| 问卷 6 汽车召回 .....              | 169 |
| 300 万元建个公厕值不值? .....         | 170 |
| 饭碗与良知 .....                  | 172 |
| 现实选择 .....                   | 174 |
| 枫叶厂总裁成商界风云人物 .....           | 174 |
| 过程诚信与结果最优 .....              | 176 |
| 索罗斯谈道德 .....                 | 177 |
| 2005 年波音公司 CEO 因婚外情遭解职 ..... | 177 |
| 2006 年惠普电话门事件 .....          | 178 |
| 2007 年上海查获外企员工商业受贿 .....     | 179 |
| 3.3 偏好形成 .....               | 180 |
| 比较选择 .....                   | 181 |
| 前景理论 .....                   | 182 |
| 图 3-1 决策价值函数 .....           | 183 |
| 问卷 7 偏好逆转 .....              | 185 |
| 图 3-2 决策权重函数 .....           | 186 |
| 问卷 8 确定效应 .....              | 187 |
| 禀赋效应 .....                   | 188 |
| 杯子游戏的启示 .....                | 189 |
| 图 3-3 变革之难 .....             | 191 |
| 85% “试穿” 毛衣下落不明 .....        | 192 |
| 参照基准 .....                   | 193 |
| 问卷 9 参照点 .....               | 194 |
| 流浪汉的劝说 .....                 | 194 |
| 有比较才会有鉴别 .....               | 195 |
| 门票销售与场馆容量 .....              | 196 |
| 奢侈品价值的来源 .....               | 198 |
| 多择之惑 .....                   | 199 |
| “少则得，多则惑” .....              | 200 |
| 多产品比价影响销售 .....              | 201 |
| 通用汽车饱受车型太多之苦 .....           | 202 |
| 沃尔玛调整印象工程做法 .....            | 203 |
| 风险倾向 .....                   | 204 |
| 3.4 随境而变 .....               | 205 |
| 意义阐述 .....                   | 207 |
| 格林斯潘担心说得太清楚? .....           | 208 |
| 问题表述 .....                   | 209 |
| 失去和拥有 .....                  | 211 |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 巧用适应偏差 .....            | 213        |
| 心理账户 .....              | 214        |
| 一元钱相同吗? .....           | 216        |
| “父子协议”与自立精神 .....       | 216        |
| 车库购买: 投资与消费的不同考虑 .....  | 217        |
| 思考题 .....               | 218        |
| <b>第4章 情感作用 .....</b>   | <b>219</b> |
| 情感的大脑生理基础 .....         | 222        |
| 钱迷心窍 .....              | 222        |
| 囚徒困境 .....              | 222        |
| 知恩图报 .....              | 222        |
| 公平中心 .....              | 223        |
| 4.1 人际公平 .....          | 224        |
| 图 4-1 期望与情绪 .....       | 226        |
| 问卷 10 报酬自估 .....        | 227        |
| 多人多属性决策中的情感反应 .....     | 229        |
| 平等杂议 .....              | 231        |
| 长短期、上下游、跨职能分配关系处理 ..... | 232        |
| 领导配车难题 .....            | 233        |
| 论功行赏? 论苦行赏? .....       | 234        |
| 关于 CEO 薪酬的争议 .....      | 234        |
| 现实状况: 过去、现在和未来 .....    | 234        |
| 时代特征: 市场预期救世英雄 .....    | 235        |
| 薪酬确定: 内容、结构、趋势 .....    | 236        |
| 现实难题: 限薪、透明引发更高薪 .....  | 237        |
| 可能对策: 设定高低薪比例、最低薪 ..... | 237        |
| 4.2 面子得失 .....          | 238        |
| 面子、得失与情感 .....          | 239        |
| 得的诱惑与失的恐惧 .....         | 240        |
| 问卷 11 加、减薪 .....        | 241        |
| 选择性知觉加重危险情绪 .....       | 242        |
| 无良公司利用病人对“失”的恐惧害人 ..... | 242        |
| 英国历史上的电力与煤气决策 .....     | 243        |
| 进入容易退出难 .....           | 244        |
| 利森案件的启示 .....           | 246        |
| 如何过冬: 进退自如、安全第一? .....  | 247        |
| 沪杭磁悬浮到底为了啥? .....       | 248        |
| 智者的淡定人生 .....           | 252        |
| 生气跑 3 圈 .....           | 252        |
| 爱因斯坦的境界 .....           | 253        |
| 苏格拉底的心境 .....           | 253        |
| 4.3 无意悖德 .....          | 254        |
| 情不自禁 .....              | 255        |
| 企业家的五个坏习惯 .....         | 255        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 猜硬币数实验的启示 .....            | 258        |
| 口口相传 营销有术 .....            | 259        |
| 触觉与判断 .....                | 260        |
| 利令智昏 .....                 | 262        |
| 角色指派与自利倾向 .....            | 263        |
| 印著名公司做假账 .....             | 266        |
| 安然事件 .....                 | 267        |
| 法国兴业银行丑闻 .....             | 268        |
| 国内离、结婚闹剧 .....             | 269        |
| 4.4 矛盾自我 .....             | 271        |
| 想要≠该要 .....                | 271        |
| 并非真的需要 .....               | 272        |
| 民企接班困境: 情感与理性 .....        | 273        |
| 说到与做到 .....                | 274        |
| 善良是什么? .....               | 274        |
| 善良有时比真理更重要 .....           | 275        |
| 逻辑与本能 .....                | 275        |
| 青蛙与蝎子 .....                | 275        |
| 见钱眼开 .....                 | 277        |
| 态度与方法 .....                | 277        |
| 禅者、渔夫与蝎子 .....             | 277        |
| 奥德修斯与海妖 .....              | 278        |
| 制度与原则 .....                | 279        |
| 不要和诱惑较劲 .....              | 279        |
| 不相信自己的雅量 .....             | 280        |
| 耻辱来自一念之差 .....             | 281        |
| 惩治腐败要有外力 .....             | 282        |
| 芬兰反腐高招 .....               | 283        |
| 思考题 .....                  | 285        |
| <b>第5章 决断时刻 .....</b>      | <b>287</b> |
| 5.1 时间约束 .....             | 290        |
| 问卷 12 老板亏钱 .....           | 290        |
| 发现事实 .....                 | 291        |
| 问卷 13 卡特车队 .....           | 292        |
| 表 5-1 卡特车队决策有关信息汇总 .....   | 296        |
| 图 5-1 卡特车队决策树 .....        | 296        |
| 表 5-2 比赛引擎故障率与环境气温关系 ..... | 297        |
| 图 5-2 比赛引擎故障率与环境气温关系 ..... | 297        |
| 行动时刻 .....                 | 299        |
| 5.2 环境压力 .....             | 302        |
| 身不由己 .....                 | 302        |
| 问卷 14 盲从试验 .....           | 303        |
| 民意操控: 权威的影响 .....          | 305        |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 赫鲁晓夫如何决定公开秘密报告? .....    | 306        |
| 专家的局限 .....              | 306        |
| 社会认同 .....               | 308        |
| 曲意逢迎 .....               | 309        |
| 群体发疯 .....               | 309        |
| 文革轶事 .....               | 310        |
| 人际互动 .....               | 311        |
| 跟风本能: 帮助促销 .....         | 311        |
| 时尚与管理跟风 .....            | 312        |
| 人群暗示: 媒体作用 .....         | 313        |
| 电子表决器与从众效应 .....         | 315        |
| 5.3 情况不明 .....           | 315        |
| 山坡上有 1006 只羊 .....       | 316        |
| 最怕牙医和黑暗 .....            | 316        |
| 任何选择都是阶段性的 .....         | 316        |
| 模糊选择 .....               | 317        |
| 问卷 15 模糊规避 .....         | 317        |
| 表 5-3 帕斯卡赌博 .....        | 318        |
| 避险心理 .....               | 318        |
| 模糊极化 .....               | 319        |
| 措施对策 .....               | 320        |
| 安全底线 .....               | 320        |
| 经验方法 .....               | 320        |
| 5.4 问题复杂 .....           | 321        |
| 理性逻辑 .....               | 322        |
| 属性相消法 .....              | 322        |
| 问卷 16 购车挑色 .....         | 323        |
| 加权求和法 .....              | 324        |
| 优先排序法 .....              | 325        |
| 表 5-4 两个备选景点情况简要说明 ..... | 325        |
| 一票否决法 .....              | 326        |
| 经验直觉 .....               | 326        |
| 小王找对象 .....              | 328        |
| 雷法挑工作 .....              | 328        |
| 老张选项目 .....              | 329        |
| 人定事成 .....               | 332        |
| 摆脱困境压力 .....             | 333        |
| 极小的事 温暖的心 .....          | 334        |
| 母亲的“管理学” .....           | 336        |
| 一分钟改变一生 .....            | 337        |
| 倾听本身影响他人决策 .....         | 337        |
| 思考题 .....                | 338        |
| <b>第 6 章 互动影响 .....</b>  | <b>341</b> |
| 6.1 看法不同 .....           | 342        |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 视角.....                                | 343 |
| 心开, 路就开 .....                          | 346 |
| 陈述事实? 承认错误? .....                      | 347 |
| 爱好.....                                | 347 |
| 喜欢与爱 .....                             | 348 |
| 沃尔玛败走德国的启示 .....                       | 348 |
| 立场.....                                | 349 |
| 项目合作中的心理账户 .....                       | 350 |
| “中国博客门”耍了西方媒体 .....                    | 351 |
| 6.2 多方博弈 .....                         | 352 |
| 有限市场 .....                             | 352 |
| 傲慢假说 .....                             | 354 |
| 问卷 17 购并悖论 (一般倾向) .....                | 354 |
| TCL 购并法国汤姆逊彩电 .....                    | 356 |
| 明基购并德国西门子手机 .....                      | 357 |
| 赢家诅咒 .....                             | 359 |
| 问卷 18 购并悖论 (多家竞购) .....                | 359 |
| 广东地王危局 .....                           | 360 |
| 深圳出租车牌照拍卖 .....                        | 361 |
| 背水一战 .....                             | 363 |
| 问卷 19 购并悖论 (非成即败) .....                | 363 |
| 国美、苏宁竞购大中电器 .....                      | 364 |
| 微软放弃购并雅虎 .....                         | 366 |
| 认清形势 .....                             | 367 |
| 船长与灯塔 .....                            | 367 |
| 问卷 20 三门猜想 .....                       | 367 |
| 有时弱者更易赢 .....                          | 369 |
| 有机式增长 .....                            | 370 |
| 6.3 竞合对策 .....                         | 371 |
| 合作前提 .....                             | 372 |
| 买报无零钱 .....                            | 373 |
| 钟摆实验: 信任的基础是什么? .....                  | 374 |
| 信誉回顾测试 .....                           | 375 |
| 策略构建 .....                             | 376 |
| 善良性 .....                              | 376 |
| 问卷 21 A、B、C 公司关系处理 .....               | 377 |
| 报应性 .....                              | 380 |
| 宽容性 .....                              | 382 |
| 清晰性 .....                              | 384 |
| 竞合演化 .....                             | 386 |
| 图 6-1 群体冲突及不同程度利他惩罚下多人囚徒困境合作进化模拟 ..... | 388 |
| 6.4 长期共生 .....                         | 389 |
| 返璞归真 .....                             | 389 |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 教授与船夫 .....             | 390        |
| 印第安老人的顾虑 .....          | 391        |
| 小镇困恼 .....              | 391        |
| 超越自我 .....              | 394        |
| 哥本哈根“沉船共识” .....        | 395        |
| “治理”的歧途 .....           | 396        |
| 当人人都想“以钱生钱”时 .....      | 397        |
| 多赢共生 .....              | 399        |
| 男孩与长裤 .....             | 400        |
| 日军投降签字仪式的安排 .....       | 400        |
| 挖金矿的两个版本故事 .....        | 402        |
| 思考题 .....               | 403        |
| <b>第7章 行思关系 .....</b>   | <b>405</b> |
| 7.1 自圆其说 .....          | 406        |
| 行思自我合理化机制 .....         | 406        |
| 酸葡萄心理 .....             | 407        |
| 做了自有理 .....             | 407        |
| 禁果分外甜 .....             | 408        |
| 动机异化与行思调适 .....         | 410        |
| 动机守恒 .....              | 410        |
| 动机异化 .....              | 413        |
| 行思调适 .....              | 416        |
| 7.2 知行背离 .....          | 420        |
| 急智与防患 .....             | 420        |
| 问卷 22 文武经理 .....        | 420        |
| 斯隆重视用人决策 .....          | 422        |
| 图 7-1 意外收获 .....        | 423        |
| 推广无效的先进经验 .....         | 424        |
| 做事与为人 .....             | 425        |
| 问卷 23 严任医生 .....        | 425        |
| 真正的负责 .....             | 427        |
| 业务能力与亲和力 .....          | 427        |
| 实力与言行 .....             | 428        |
| 问卷 24 司机谈判 .....        | 428        |
| 图 7-2 甲乙司机运输线路示意图 ..... | 429        |
| 肢体语言反映社会地位 .....        | 431        |
| 7.3 群体迷思 .....          | 432        |
| 多重主体、多重身份 .....         | 432        |
| 群体决策方式 .....            | 434        |
| 要命的民主 .....             | 436        |
| 感冒者被投票赶下车 .....         | 437        |
| 民主制度设计难题 .....          | 439        |
| 群体行思协同 .....            | 441        |
| 梦之队缘何落败? .....          | 441        |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| 消解旁观者冷漠.....         | 446        |
| 日本连座、重罚治酒驾.....      | 447        |
| 告示牌的写法.....          | 447        |
| 一块牌子解难题.....         | 448        |
| 克服群体迷思.....          | 448        |
| 有异见：有人提不同意见.....     | 448        |
| 认真听：听得进不同意见.....     | 450        |
| 辩充分：对情况分析透彻.....     | 451        |
| 能决断：有人担责做决策.....     | 452        |
| 7.4 实践突破.....        | 455        |
| 发现创造机会.....          | 456        |
| 比尔·盖茨答记者问.....       | 456        |
| 当成功之箭偏离靶心.....       | 456        |
| 消除变革惰性.....          | 457        |
| 探索可行对策.....          | 458        |
| 蒲竹公司产品市场开拓.....      | 458        |
| 没问题找问题.....          | 462        |
| 娃哈哈自我超越.....         | 462        |
| 思考题.....             | 464        |
| <b>第8章 过程保障.....</b> | <b>465</b> |
| 8.1 环境识别.....        | 466        |
| 案例启示.....            | 466        |
| 从鸡肉汉堡到绿龟汉堡.....      | 466        |
| 视情而动.....            | 468        |
| 熟悉领域决策.....          | 468        |
| 陌生领域决策.....          | 470        |
| 8.2 行为引导.....        | 472        |
| 人性假设：“善”与“恶”.....    | 473        |
| 充满爱心的老师.....         | 474        |
| 邱吉尔与的士司机.....        | 474        |
| 如此妙招：停车2元.....       | 475        |
| 裁员悖论：设计错误.....       | 475        |
| 顺势而为：“疏”与“堵”.....    | 475        |
| 不能辜负的那份尊重.....       | 476        |
| 美“胡萝卜群”环保另辟蹊径.....   | 477        |
| 辉瑞公司如何应对商标恶意抢注？..... | 478        |
| 典型示范：“正”与“负”.....    | 479        |
| 全球将统一外科手术标准.....     | 480        |
| 反向实现率：怕什么有什么.....    | 481        |
| 正偏离法：寻常员工之不寻常做法..... | 483        |
| 瓶颈结构：“忙”与“闲”.....    | 484        |
| 蚂蚁寓言的启示.....         | 485        |
| 三个和尚没水喝新解.....       | 486        |
| 别让非瓶颈干扰瓶颈.....       | 488        |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 瓶颈环节忙非该忙 .....                | 489 |
| 期望调控：“喜”与“忧” .....            | 490 |
| 在作品上签名 .....                  | 492 |
| 8.3 议程设定 .....                | 492 |
| 听异见 .....                     | 493 |
| 西班牙笑话 .....                   | 494 |
| 新希望批判式论证 .....                | 495 |
| 如何集思广益？ .....                 | 496 |
| 山西王家岭煤矿透水事故 .....             | 497 |
| 求创意 .....                     | 498 |
| 问题提法与解答 .....                 | 500 |
| 把问题变成机会 .....                 | 501 |
| 可口可乐潜在市场 .....                | 501 |
| 建梯队 .....                     | 502 |
| 失误归领导，功劳归团队 .....             | 503 |
| A、B角制度 .....                  | 505 |
| 留住关键技能 .....                  | 506 |
| 表8-1 员工关键知识、退休计划评估综合得分表 ..... | 507 |
| 见实效 .....                     | 508 |
| 历史学家与的士司机 .....               | 508 |
| 大英图书馆搬家 .....                 | 509 |
| 行善也需智慧 .....                  | 510 |
| 过程方案 .....                    | 510 |
| 8.4 惯例养成 .....                | 511 |
| 明确决策主体 .....                  | 511 |
| 要有人对决策负责 .....                | 513 |
| 楠溪江承包 .....                   | 513 |
| 问责制与矿难 .....                  | 514 |
| 奋不顾身救孩子 .....                 | 514 |
| 强化议事规程 .....                  | 515 |
| 13条村民规则 .....                 | 515 |
| 解题会议体系 .....                  | 516 |
| 当好团队领导 .....                  | 517 |
| 重视措施落实 .....                  | 518 |
| 领导等于做人 .....                  | 518 |
| 电子政务方案构想与实施 .....             | 519 |
| 沃尔玛例会 .....                   | 520 |
| 学会适应调整 .....                  | 523 |
| 不近人情与随机应变 .....               | 523 |
| 战斗机飞行员：标准答案死得快 .....          | 524 |
| 民航机飞行员：防患未然很要紧 .....          | 526 |
| 思考题 .....                     | 527 |
| 附录 综合案例：还原三鹿 .....            | 529 |
| 引子 .....                      | 530 |