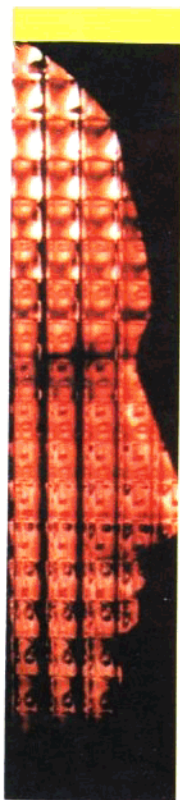
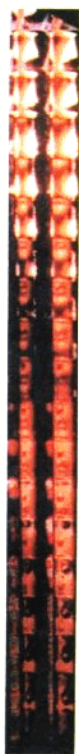


领导者决策选择

谢燮正 刘泓泽 著



NEUPRESS
东北大学出版社



序 言



领导者的决策选择历来受到社会关注，各时代各阶级统治集团为巩固与发展其统治，除了选拔才能之士和任用可信赖人员，还必定在实践中反复探讨如何作出有利的决策选择，并力求提高领导层的决策素质与水准。在当代，由于事物之间的联系与关系日益复杂错综，决策失当所导致的后果，无论在规模上、程度上和影响久远上，都远远超过古代与近代，使决策理论方法的研究成为一门学科，并得到迅速的发展。

我国在改革开放和建设社会主义市场经济中，面临着大量决策选择问题，其中许多问题属于新形势下的新任务，难以照搬照抄外国的经验、理论，也不宜套用传统的做法，需要当代人进行创造性的探索，才可能作出正确的决策与选择。这种情况，不但提出了加强领导者决策选择理论、方法研究的必要性，而且提供了实践检验的可能性，并且提供了积累经验与探索走中国式社会主义道路的理论的迫切性。正是我国社会主义现代化建设的现实需要，使我国领导人在 80 年代中期便提出决策科学化问题，之后又在实际工作中，强调前期论证的必要性，强调提高决策透明度和鼓励更多人参与决策，并且加强了以软科学为总称的决策科学群的建设。

由于中国历史悠久，历史文化遗产中有大量优秀决策的

事例和思想可供借鉴，决策活动及其技巧一直作为中国文化的精华，遍布于各种政书、兵书、子书和史书，甚至小说、戏剧之中。加以现代管理学中，对于决策的研究已相当深入，近现代政治、军事、外交、经济诸领域的决策事例，多有翔实记载和专门研究，因而为我国推进决策理论方法研究，提供了有利的条件和必要的基础。

虽然由于决策现象的复杂性，当前关于决策的研究，或侧重具体决策方案的策划、比较、分析，或侧重决策分析方法、准则、程序等战术因素的研究，集中于较低的层次和较窄的范围。作为起步，这样做是必要的和不得已的，犹如科学管理的研究，起初也集中于作业层次和工作方法、工时定额那样。然而决策的范围很广，涉及因素很多，有的因素对于决策成败有关键影响，属于战略因素，是不容弃置与忽视的。尽早开展对那些影响和决定决策成败的关键因素的研究，在当前具有重要意义，并且应当成为决策科学发展的方向和重点。正如科学管理迅速由作业层次推广到职能管理、行政管理和经营决策层次，带来了巨大经济社会效益那样，及早地把决策研究从决策方案分析方法、决策中的选择决断等战术问题研究，迅速拓展到影响决策的重要因素、决策者、决策环境条件、决策战略选择等方面来，也必定会给我国经济社会发展，带来巨大效益和提供有力推动。我高兴地看到谢夔正同志在这方面已作出了尝试。即使由于缺乏先行者提供的基础，这一尝试带有草创性质，不免存在缺点与不足，我认为本书抓住了现实的社会需要，抓住了学科发展方向，对社会与读者是有裨益的，故示为之序。

目 录

第一章 决策前的选择	(1)
第一节 引 言.....	(1)
第二节 决策是一种选择.....	(2)
第三节 决策选择的历史发展	(10)
第四节 决策选择问题的类型、理论与风格	(21)
第五节 决策之前的选择	(36)
主要参考资料	(48)
第二章 决策者	(50)
第一节 引 言	(50)
第二节 与决策有关的一般心理	(53)
第三节 决策者个性与价值观	(63)
第四节 决策者对人的选择.....	(120)
主要参考资料.....	(162)
第三章 环境对决策的影响	(165)
第一节 引 言.....	(165)
第二节 决策选择中的合理行为.....	(167)
第三节 群体与组织的心理行为.....	(191)
第四节 群体对决策选择的影响.....	(214)
第五节 集体决策.....	(237)
第六节 影响理论与技巧.....	(256)
第七节 行为改变与组织变革.....	(301)
主要参考资料.....	(322)

第四章 决策中的选择	(326)
第一节 引 言.....	(326)
第二节 决策分析的位置与模式选择.....	(330)
第三节 问题与目标的选择.....	(351)
第四节 方案拟订与创造性决策.....	(366)
第五节 方案的评选.....	(371)
第六节 随机决策选择.....	(382)
第七节 多目标决策与模糊决策时的选择.....	(393)
第八节 决策后的选择.....	(411)
主要参考资料.....	(415)
后 记	(423)

第一章 决策前的选择

第一节 引 言

决策(Decision)与选择(Choice)在现代已成为社会生活最常用的词语之一,并且在词义上有广狭不同的多种界说;其定义与理论也得到许多学者的深究,分别构成了决策学与选择学两门方法论学科,成为当代人解决经济、社会问题的利器。

一、决策与选择

决策与选择作为动词,都是指人类的一种意志行为,或者说是一种意志决定过程;是同人们的价值观、效用观等主观因素相联系的。在大多数情况下,不同个人的决策与选择不具有可比性,对此人是良好的决策与选择,对他人未必同样良好。同时,决策与选择又始终同具体的情境相联系,特定的决策、选择的情境制约着决策、选择行为(过程)及其结果。

决策与选择作为名词是指决策与选择行为的结果,它们往往直接影响着人们的实践活动,导致各种不同的后果。在当代,决策与选择不当所导致的严重后果,无论在程度上、规模上、影响长远上都远远超过了古代,因此,决策与选择作为名词时所意味的计划、方案、决定等,已被人们高度关注,视为先于实践、高于实践、决定着实践结果的要素。相应地

对于决策与选择行为的结果的表述，也有了深入的研究。

二、本书的范围

决策与选择在性质与特点上有许多共同之处，值得展开比较研究。然而，我们所要探讨的二者的异同，和进行二者的比较，只是为了在大致探明二者异同的基础上，弄清决策与选择之间的关系和联系，用以提高我们在决策活动中运用选择理论与方法的自觉性。

这是因为本书的书名《领导者决策选择》规定了本书主要介绍决策学与选择学的交叉、边缘的内容，并且以介绍决策中的选择问题，选择理论和方法在决策中的应用为先。虽然本书也会谈到选择过程中存在的决策问题，以及如何运用决策知识来帮助选择，其目的也只是为了说明决策与选择两种行为之间的密切关系和联系。

第二节 决策是一种选择

这里说的决策，指以动宾词组方式出现的“决策活动”，或“进行决策”(Decision-Making)，相应的，选择也是指以动词方式出现的“选择活动”。决策学与选择学主要研究这类动态过程，对作为名词的决策与选择的研究是附带进行的。

一、决策的定义

决策行为的研究，可以溯源于1937年格里克，首次把决策作为行政的主要功能⁽¹⁾。巴纳德⁽²⁾与斯坦⁽³⁾在第二次世界

大战前也分别对决策概念作了界说。战后，西蒙相继提出了决策理论和决策程序的研究成果^{(4)~(6)}，使决策研究进入了新的阶段，为我们目前的决策研究，奠定了基础。

因此，我们不妨以西蒙对决策的阐述，来理解决策行为的实质。西蒙认为，一个人或一个组织在任何时刻都有许多可以实际采用的行动，这是由于该个人或该组织的各组成部分都可以向不同的方向移动，这些局部的移动可以以多种方式组合起来，而构成许多可以实际采用的整体行动。所谓决策行为，就是一种程序，通过这一程序之后，以上的整体可以实际采用的许多行动的可能性，被缩小到一种真的被采用的实际行动决定，其他可能的行动都被放弃了。这种程序就是决策程序或决策过程，它包括参谋活动阶段、设计活动阶段和选择活动阶段三个阶段，最后获得一项决定。对于这种在多种可能性中选择一种作为决定的活动，人们通常称之为抉择。显然，抉择是一种选择。所以西蒙定义决策为“人作决定的行为，即从多种可能行动中选择一种的选择行为”。

二、决策的范围

决策从道理上看，应当是有意识的、经过思考的、理性的选择。决策学所要研究的，也正是如何有意识地进行思考，作出合乎理性的正确决策的方法和原则。但是人们并不是只把这类科学的决策称为决策。人们在做决定时有时是未经考虑的。例如，走在大街上听人叫自己名字时回头寻看，就属于习惯反应，可称为习惯的决策；对于一个在街上撒娇放赖的孩子，母亲可能舍他前行，并且在闻到他叫唤“妈妈！”时并不回头，意图使孩子自己追上来。此时的闻声不回头，属于经过考虑的决策。还有的人作决策时可以是无意识的，例如

手指触到锅内的热饭勺时突然缩回来，或者甩手不已。熟练的打字员眼观文稿击打字键时，所采取的反射动作也已不必用意识关注。这类活动尽管不符合西蒙所说的决策程序，没有显著的参谋、设计、选择三个阶段之分，不足以称为科学决策，却仍然属于人们作出决定的范围，因而也是决策范畴内的现象。对于这类的决策，我们同样可以认为它们是一种选择，因为可采取的可能行动很多，而实际上只采取了其中之一。虽然在选择时，依靠的不是理性而是直觉、习惯、下意识或生理反射。

三、决策的本质特点

因此，科学的决策（或者程序化的决策）与一般的决策之区别，并不在于何者是选择，何者不是，而在于进行选择时所依据的道理方法与原则，前者是理性的、合乎逻辑的，后者是习惯的、直觉的或随意的。在多数情况下，依靠理性的、有意识的、经过思考分析，并合乎逻辑程序的决策，比随意的、直觉的、习惯的决策，更容易避免失误，具有优越性。这是我们推进决策科学化的根本原因。但在某些特定情况下，也会发生按科学的程序作出的决策，不如按直觉或经验、习惯作出的决策高明这样的现象，特别是当干涉决策的因素很多且难以进行定量比较时，那些直觉的、富有想象力的创造性决策，其实施效果会远远高于科学的程序化的决策。所以在事关全局的战略决策时，我们并不排斥直觉、经验、创造性和想象力的作用，反而要努力发挥和依赖这些作用。

另一方面，正确的决策固然是一种选择，失误的决策同样也是选择的结果。二者的区别在于正确的决策从多种可能性中选取了最好的最有利的一种，失误的决策则是选取了不

好的不利的一种方案作为决定。当然，很少有人会特意选取不利的方案，人们总是希望选取最有利的方案。然而事实上由于各种因素的制约和影响，或者失于偏颇，或者囿于短见，人们会把那些貌似有利的不好的方案作为自己的决定。高明的决策者则常常选那些貌似不利而实际上最有利的方案。古人云：“利之小者，能掩大害；害之小者，能隐大利。盖大害必有小利为之媒，大利必有小害为之倪。是在察乎利初，媒不能惑；晰于害后，倪不能挠”。正是由于祸福相倚、利害相杂，才带来了决策的困难。正确的决策与失误的决策取决于审度利害、大小、虚实；是否正确与失误；也就是取决于选择的技巧与标准，取决于怎样选择，而同是否作了选择无关。

以上说明了任何决策都是一种选择，这是从决策的基本特点而言的，但决策的本质却不是选择而是决定、决断。或者说，并不是任何选择都是决策，只有那些涉及决断、决定的选择才是决策。这里可区分两种情况，一种是从整体上，即活动的整个过程中，伴随决断、决定的选择成为全过程的关键环节；另一种是在决策活动的各个阶段，都发生选择的必要，这些选择也大多伴随着决断、决定。在一个完整的程序化决策过程中，以上两种情况是结合在一起的，并且选择行为也大多与决断、决定行为结合起来。本书关于决策选择学的讨论，就是以这类程序化决策，或称结构化决策作为代表的。

四、选择与决断

说明了决策乃是一种选择只是做了第一步，进一步应分析一下决策是哪一种选择。于是就牵涉到选择的概念与类型。在《说文解字注》中，“选”字有两个含义，一是选字的正训，训为“遣也”；从走、巽，巽为风，故云遣之。另一义

为“择也”；“择”字的含义则是“柬选也”，“柬者，分别简之也；简者，存也”。所以“选择”一词的基本含义是对事物加以区别，在其中拣出一部分加以留存，其余的加以发送。“选”字还有其他几种含义，如《词源》所载，尚有“辑录”、“铨官”、“列数”、“环舞”等含义，这些含义多为延伸之义。故而我们不妨以“区别”、“存”、“遣”三个关键词，作为“选择”概念的关键词。显然，在这样界定的“选择”概念中，“区别”是为了决定何者“存”、何者“遣”（去），由区别到决定存、遣，中间要有一个决断、决定。也就是说，选择中包含着决断，选择行为必定伴随着决断行为。选择与决断有时甚至是不可分的，有时，选择即决断。中国古代的选士、选官、选举，常是选择完成之时，决断便相应地做出了。但也有选择与决策分开的情况，选择完成之时，仅仅完成了“区别”，最后的“存、遣”须另行决断，或者需要进行进一步的选择，才能作出最后决断。这种情况下，前一步的选择虽然不伴随最后的决断，仍然也是伴有阶段性的决断的，因为若无一定决断，选择将难以完成。只不过我们通常将最后决断，即最终选出一个方案作为决策的表征，因此不能将那些伴随阶段性决断的前期选择活动，看成是决策的完整过程，而只能将它看成是决策的一个环节。

五、选择方式的类型

选择的方式或类型可以有多种，按特定的“区别”即绝对化的选择特征进行分类时，可以有分选和择选两种基本方式。分选方式适用于对象较多，区别不很明显的情况。依分选的次数可分为单级式与多级式；依分选后的存遣决断分为汰选式与入选式；依选择时对选择特征的运用方式可分为逐

项递进式和直接综合式。这里多级式指选择活动多次重复以保证区分的方式；入选式指分选时，以选出的部分作为存留部分的做法，体育竞赛中的淘汰赛就属于这种方式；汰选式指以选出的部分作为遗弃部分的做法，公安刑侦工作中排除嫌疑的方法和医疗诊断中确定病症的方法，属于这种方式；逐项递进式指先以某一选择特征作为选择标准进行分选，然后再以其他选择特征逐项作为选择标准进行分选，最后获得符合所有选择特征的存留部分，化工企业对于新药品的鉴定，实验室对于物质的分析，多采用这种方式。直接综合式指一开始便将各选择特征加以综合，形成一种综合特征或综合的选择标准，然后采用适当的检测办法对事物进行选择。国际上对于一国的经济社会发展程度的评价，对一城市管理水平的的评价，大多采用这种方式。

择选式适用于选择特征比较显著，相异事物较易区别并且存、遗部分的数量相差较大的情况，特别是适用于存留部分数量不大而有特定质量要求的情况。择选是指以众多事物中逐个挑拣特出的或近乎特出的事物的做法，同样可依挑拣的轮次分为单级式与多级式；依存遗决断方式的不同分为择出式和择入式；依选择时的标准运用分为逐项递进式和直接综合式。单级择选指一轮择拣后就区分存、遗两部分；多级式指在第一轮择拣时，择出高于或低于原定存留部分数质量要求的事物，再在以后的轮次中达到（或接近）原定择选要求。择出式指从众多事物中逐个拣出，排除那些明显不符合选择要求的事物的方式；择入式正好相反，是从众多事物中逐个拣出那些具备入选条件的事物。人们在购买水果时，就是用这两种方式进行选择的。择选时的逐项递进式指对择拣的事物用各项选择特征依一定次序逐项检验，将基本或全部通过

者拣出；直接综合式择选则是从缩合角度考察某个事物，若具备（或不具备）入选条件就予以拣出。

实际进行选择时人们所用的选择方式，常常是以上方式的不同组合与混合，只是在理论上将其分解成上述各种基本的选择方式类型。

选择方式的类型还有其他种种。其中排序式（或称比较式）经常被用于没有特定的界限可供“区别”，只指示在相对比较中的取舍方向的情况。此时，选择特征不是以某些指标的数值表示的，而是所谓较优、最优（最大、最小、最好等）。这时，某事物的选择特征的指标值并不重要，重要的是它在众多事物的特征指标值中所占的位置次序。“蜀中无大将，廖化作先锋”，“山中无老虎，猴子称大王”的谚语，就是说的这类选择方式。排序式作为基本选择方式有两种亚态，即弱序式和强序式。弱序式是指进行比较选择时，既存在着优劣之分，又存在着难判优劣（不相上下）的情况，因而最终可能会同时存留几个不相上下的事物。如体育竞赛中并列第一，评奖评优中的多个并列“冠军”（在分选式中，选入“一等”者不妨有许多个，但入选者虽都超过一等的等级指标值，彼此之间在选择特征指标绝对值上还是有优劣之分的）。强序式是指进行比较选择时，只有优劣之分，不存在相等、并列的情况。例如历代对于皇嗣、帝皇的选择，即所谓“天无二日、国无二主”、“二虎不并存”的谚语所描述的。此时，即使原来不相上下的两个竞选事物，也要强行判出优劣，这是由于留存的限制所引起的。排序式选择，无论强序式还是弱序式，都与分选式、选择式一样，可以进一步分为单级式与多级式，逐项递进式与直接综合式，顺序式与逆序式。顺序式相当于择入式或入选式，是以存留机会高低排序，名列前茅者

优先存留；逆序式是以弃遗可能性高低排出顺序，名列前茅者先予弃遗，这两种选择方式在官吏选补、人员遣散以及各种应急计划（后备名单）中得以广泛使用。

六、决策是何种选择

由于决策同一般的评奖、竞赛评比有实质性区别，后者评得的结果是对此前实践活动的总结，并不直接指导此后的实践活动，因此不妨采用绝对化的选择特征指标，也可采用弱序式选择方式。决策的结果则是一个将要实施的决定，会直接影响着未来的实践；而对于指导实践来说，必须有明确的方案（目标、计划），不宜模棱两可。所以决策的选择方式较为注重相对比较，注重方案选优，并且通常采用顺序式的强序选择方式，以期最后得到一个最优的方案。当然，这里有一个供选对象的可比性问题，与选择特征的确定有关，我们在以后再作讨论。

选择的类型还可以从选择者角度、选择标征（选择特征）角度进行分类，由于这些分类对于说明决策是何种选择，不如选择方式类型重要，这里不再讨论，放在决策类型与决策者部分再作探讨。

从决策过程的整体来看，经验的、直观的决策主要采用择选方式，特别是单级式、择入式和直接综合式三者混合的择选方式。程序化的、科学的决策则主要采用多级式、逐项递进式、顺序式的排序选择方式。但是，程序化的决策分为多个阶段，在前几个阶段中，既有排序式，也有分选式与择选式，其选择方式的运用十分多样与灵活，在这个意义上，我们难以断言，程序化的决策属于何种具体选择方式的选择，只能概而言之曰：程序化的决策乃是一种在不同阶段灵活选

用不同选择方式，从而综合地运用了多种选择方式的选择。

世间的决策多种多样，无所不在，人们时时处处都会遇到决策问题。任何一本书都不可能讨论如此千差万别的各种决策问题。因此本书将主要讨论程序化的决策，特别是与管理（包括组织的管理和个人的管理）有关的结构化决策问题中的选择学。这是因为结构化的决策是目前决策研究中的重点，已有了比较充分的认识，并且结构化决策正在逐步取代、伸入直觉的、经验的、习惯的决策的领域，代表着人类决策科学化的方向。加以结构化决策在人类生活的各个方面有着广泛的应用，人们遇到的绝大多数决策问题可以用结构化决策解决，并且结构化决策比较便于学习与掌握、运用，已成为现代管理人员应当具备的知识、能力之一。

第三节 决策选择的历史发展

人类的决策活动由来已久，在世界各民族数千年的历史中，涌现过许多以其卓越高明的决策挽救民族危机、促进民族繁盛的思想家、政治家、军事家、社会活动家。人类进入文明时代以后，在城市建设、工商业经营、科学技术创新和行政机关管理等许多方面，又不断涌现着以自己的才智和决策活动来推进事业和社会发展的士人。古今中外才智之士的决策选择，目的与领域虽然不一，但他们所创造的分析、决策、解决问题的经验、原则、方法，以及作出成功选择的实践范例，却构成了人类文化遗产中至为重要的部分，对今天和未来的社会产生着深远的影响。因此有必要回顾决策选择活动、决策研究、决策理论的发展，以便对决策选择学兴起的背

景有所了解。

一、古代的决策选择

在原始社会早期，部落在狩猎活动和战争中，为了发挥集体的力量，由酋长来进行现场指挥与决策选择。酋长把部落成员保持在自己的视线范围内，用呼叫与传令来调度、指挥他们。此时，决策是酋长个人的选择，尽管决策关系着部落的命运；决策又是随机进行的选择，决策的条件与要素都集中于酋长一人；酋长本人甚至又可以是决策的執行者，要身先士卒去投入战斗。

在原始公社开始解体，母系社会向父系氏族社会过渡直到国家形成之前，氏族和部落的重要事务是由长老商议和氏族成员民主讨论决定的，具有集体选择的形式。部落联盟的重要事务，包括联盟首领的产生，则是由加盟的各部落的首领所组成的联盟议事会讨论决定的，带有集团代表选择的特点。这一时期的选举制度称为民主推举制，其做法可以反映当时的决策选择方式。《尚书·大传》记有：

汤放桀而归于亳。三千诸侯大会。汤从诸侯之位三让，三千诸侯莫敢即位。然后汤即天子之位。

这种做法在夏朝以后逐渐削弱，最终为世袭制所代替，但是直到春秋战国时期仍被不时沿用。《周官》小司寇之职与乡大夫之职：

掌外朝之政，以致万民而询焉。一曰询国危，二曰询国迁，三曰询立君。其位：王南向，三公及州长、百姓北面，群臣西面，群吏东面。小司寇摎以叙进而问焉。以众辅志而弊谋。

（乡大夫）大询于众庶，则各帅其乡之众寡而致

于朝。

除了听取臣民意见外，神权政治时代还须考虑占卜结果，当君、卿士、庶人、卜（龟）、筮五者意见不一致时，规定了综合各方意见作出决策的选择方式与原则，这类原则中反映了各方发言权（权重）的大小。《尚书·洪范》中记有：

七稽疑，乃建立卜筮人；三人占，则从二人之言。汝则有大疑，谋及乃心，谋及卿士，谋及庶人，谋及卜筮。汝则从、龟从、筮从、卿士从、庶民从，是谓大同，身其康强，子孙其逢，吉。汝则从、龟从、筮从、卿士逆、庶民逆、吉。卿士从、龟从、筮从、汝则逆、庶民逆、吉。庶民从、龟从、筮从、汝则逆、卿士逆，吉。汝则从、龟从、筮逆、卿士逆、庶民逆，作内吉、作外凶。龟筮共违于人，用静吉、用作凶。

以上所述表明在上古时代，“神意”对决策结果有决定性影响，而求得“神意”时，已有三占从其二的做法。占卜用于决策的范围，据记载，已涉及“行、旅、史、宾、出、祝、逆、疑、师、王、来、射”的广大范围。占卜发展为卦卜之后，甚至形成了《周易》这样深奥的原始决策理论著作。

中古时期以来，随着官僚阶级和封建制度的形成，决策活动尽管仍然是首脑的个人事业，却开始建立起一定的体制来辅佐首脑作出正确决策。例如，中国在秦代已设谏官“给事中”，由天子的文学侍从官兼任。汉时的谏官职掌，一为“顾问应对”，一为“平尚书奏事”，可出入禁中，从侍左右，封驳违失。至六朝时，给事中已有定员，“掌侍从左右，献纳得失，省诸奏闻。文书意异者，随事为驳”（《隋书·百官志》）。直到唐代给事中仍然权重一时，可驳正违失、副署文