

人民日报学术文库

领导者决策心理研究

孙慧明 著

人民日报

领导者决策心理研究

孙慧明 著



人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者决策心理研究 / 孙慧明著. —北京: 人民

日报出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5115-2733-2

I. ①领… II. ①孙… III. ①领导学—决策 (心理学)

—研究 IV. ①C933②B842.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 180211 号

书 名: 领导者决策心理研究

著 者: 孙慧明

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 袁兆英

封面设计: 中联学林

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65363105

网 址: [www. peopledaily. press. com](http://www.peopledaily.press.com)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 221 千字

印 张: 14

印 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-2733-2

定 价: 68.00 元

作者简介

孙慧明 安徽宣城人。南京政治学院讲师，心理学博士。主要研究兴趣在于人的决策心理以及决策行为倾向。在《心理科学进展》等心理学核心期刊上发表论文10余篇，主持1项全军军事科研“十二五”计划课题，参与多项省部级课题及总政、总后“十二五”计划重大课题。

前 言

当代著名管理学家西蒙教授曾经指出“管理即决策”，这一精辟论断突出了决策在现代领导管理中的重要地位。决策是管理的核心，但决策只是整个管理活动的组成部分之一。因此，虽然决策在整个组织管理活动中处于中枢地位，但作为管理学与心理学的交叉学科的管理心理学却没有条件对其进行更加深入系统的专门研究。在管理心理学中，决策只是作为整个管理活动中的一个环节与其他管理活动一起进行研究，更没有区分管理者与被管理者在决策过程中的心理及行为上的差异。这种研究，其优点是能够从与其他管理活动的相互联系上对决策过程进行更为整体的把握，这对于形成决策在管理活动中的作用的正确认识十分必要；然而，这种一般性的研究无法对领导者决策的心理过程进行更加具体的剖析，无法充分揭示出领导者决策活动所遵循的许多的内在规律。因此，在这种状况下，要进一步发展管理心理学理论，就应该在原有理论的基础上，进一步开拓专门研究领导者决策活动的理论，以便将对决策的一般研究推进到对决策的专门研究，而领导者决策心理研究便是在这一理念下孕育而生。

领导者决策心理研究的研究任务主要包括八个方面，分别是：研究人的心理过程和领导者决策之间的关系，探讨人的认知过程、情感过程、意志过程如何对领导者决策产生影响；研究人的个性心理与领导者决策之间的关系，探讨气质、性格和能力是否会对领导者决策产生影响；研究领导者的决策风格，揭示不同决策风格的领导者决策行为上的差异，介绍领导者决策风格的测量方法，探讨决策风格与工作岗位之间的关系；研究领导者决策时的心理障碍和认知偏差；结合现有决策理论和决策模型，研究领导者有效决策时的决策过程和心理程序；研究社会因

素对领导者决策心理的影响,探讨群体决策的心理效应以及影响群体决策的心理因素;研究领导决策与用人之间的关系,探讨领导者如何在群体决策的过程中充分发挥下属人员的积极性和创造性;研究领导者决策艺术,探讨领导者的决策制定艺术、领导艺术以及面对危机事件决策时应掌握的技巧和方法。

作为对于领导者决策心理研究的大胆探索,由于我们的水平有限,书中难免有不妥之处,敬请批评指正。

目 录

CONTENTS

第一章 领导者决策心理研究概述	1
第一节 领导者决策心理研究的研究对象	1
第二节 领导者决策心理研究的研究任务	5
第三节 领导者决策心理研究的研究属性和研究意义	6
一、领导者决策心理研究的研究属性	7
二、领导者决策心理研究的研究意义	8
第四节 领导者决策心理研究的研究方法	9
一、观察法	9
二、实验法	10
三、调查法	11
四、测量法	12
五、模拟法	12
第二章 心理过程与领导者决策	13
第一节 领导者的认知过程与决策心理	13
一、感知觉与决策	13
二、注意与决策	16
三、记忆与决策	18
四、思维与决策	20
五、想象与决策	22
第二节 领导者的情感过程与决策心理	23
一、情绪与情感	24

二、情绪与情感的种类 24

三、情绪对领导者决策的影响 27

第三节 领导者的意志过程与决策心理 33

一、领导者意志的特征 33

二、领导者意志行动的阶段 34

三、领导者决策时的意志品质 35

四、意志力极限与领导者决策 37

第三章 个性心理与领导者决策 39

第一节 个性倾向性与领导者决策 39

一、需要与领导者决策 39

二、动机与领导者决策 41

三、理想与领导者决策 43

四、价值观与领导者决策 44

第二节 气质与领导者决策 46

一、气质概述 47

二、领导者的气质类型 49

三、气质对于领导者决策活动的启示 51

第三节 性格与领导者决策 52

一、性格的概述 52

二、领导者性格的测量 54

三、性格对于领导者决策活动的启示 57

第四节 能力与领导者决策 61

一、能力的一般概念 61

二、能力的结构 61

三、能力对于领导者决策活动的启示 64

第四章 领导者的决策风格 66

第一节 领导者决策风格的分类 66

一、根据领导者对待风险的不同态度进行分类 67

二、根据决策者的个性以及决策的任务与环境进行分类	69
三、根据决策者对于信息的使用方式以及备选方案的产生方式进行分类	71
第二节 领导者决策风格的鉴别	73
一、通过领导者的人格特征鉴别其决策风格	74
二、通过领导者的情绪状态鉴别其决策风格	75
三、通过领导者认知风格鉴别其决策风格	76
四、领导者决策风格的认知神经科学的鉴别指标	77
第三节 领导者决策风格的培养	78
一、领导者决策能力培训,需要以情绪管理培训为出发点	78
二、领导者决策能力培训,需要以思维能力培训为立足点	79
三、领导者决策能力培训,需要以决策纠偏培训为关键点	80
第四节 领导者决策风格的演变	81
第五章 领导者决策心理模型分析	87
第一节 期望值决策理论与领导者决策心理	87
一、期望值决策理论的内容	87
二、期望值决策理论与领导者决策	90
第二节 前景理论与领导者决策心理	94
一、前景理论的理论前提——人是有限理性的	94
二、前景理论的基本内容	96
三、前景理论对领导者决策的启示	98
第三节 自然决策理论与领导者决策心理	102
一、自然决策理论的兴起和发展	102
二、领导者决策中的自然决策模型	104
第四节 领导者决策能力与领导力五力模型	112
第六章 领导者决策心理障碍与优化	117
第一节 领导者决策中的有害心理	117
第二节 领导者决策中的心理陷阱	120
一、虚假一致性偏差	121

二、证实偏差	122
三、代表性偏差	124
四、易得性偏差	125
五、锚定效应	127
六、过于自信的偏差	129
七、单独判断偏差	130
第三节 领导者决策失误的实例分析	131
第四节 领导者决策心理的优化途径	136
一、科学决策体制的建立	136
二、领导班子结构的优化	138
三、科学理论与方法的应用	139
 第七章 领导群体决策心理	 141
第一节 群体概述	142
一、什么是群体	142
二、群体的种类	142
三、群体的规模与心理结构	144
四、领导群体决策的优缺点	145
第二节 领导群体决策的方法	146
一、头脑风暴法	146
二、德尔菲法	150
第三节 领导群体决策的模式	152
一、组织内各级领导者都需要参与	153
二、找出各级领导者共同的希望	153
三、发现决策当中的真正问题	154
四、尽可能多地列出所有的选择方案	154
五、尽可能多地传递正确的信息	155
六、将决策中所有可能的问题摆上桌面	155
七、将有助于实现领导群体共同希望的决策方案写下来	156
八、找出解决问题的最终方案	156

九、领导决策需要不断地向前看	157
十、领导群体需要保持高昂的精神状态	157
第四节 领导群体决策的心理影响因素	158
一、参与决定	158
二、责任分散	159
三、非个性化	160
四、彼此相依	162
五、领导群体决策时的偏差	162
第八章 领导决策与用人	166
第一节 领导用人理论	166
一、情境领导理论	166
二、管理方格理论	168
三、纵向配对关联理论	169
四、魅力/改变型领导理论	170
第二节 领导用人原则	171
一、因事用人,适才适用	171
二、用其所长,避其所短	173
三、充分信任,大胆授权	174
四、合理搭配,注重协调	175
五、关心爱护,鼓励竞争	175
第三节 领导用人艺术	176
一、授权的艺术	176
二、激励的艺术	177
三、扬长避短的艺术	177
四、适才适所的艺术	178
五、鼓励人才冒尖的艺术	179
第四节 领导用人标准	179
一、德与才的标准	179
二、长与短的标准	180

三、隐与显的标准	180
四、亲与疏的标准	181
五、好与恶的标准	181
六、信与疑的标准	181
第五节 领导用人的社会认知偏差	182
一、首因效应	182
二、近因效应	183
三、晕轮效应	184
四、逻辑错误	185
五、积极性偏差	186
六、假定相似性	186
七、刻板印象	186
八、内群体互惠	188
 第九章 领导决策艺术	189
第一节 领导者决策制定艺术	190
一、优秀的洞察艺术	190
二、突出的预见艺术	192
三、高明的谋划艺术	194
四、卓越的决断艺术	196
第二节 领导艺术	199
一、选“将”的艺术	199
二、带“兵”的艺术	202
三、激励和凝聚人心的艺术	204
第三节 领导者危机决策艺术	207
 主要参考文献	212

第一章

领导者决策心理研究概述

第一节 领导者决策心理研究的研究对象

任何一门科学,都是以客观存在的一定领域内的特定事物作为自己的研究对象,并在这一特定领域内探索和发现事物的客观规律,以用来为该领域内的工作和实践服务。领导者决策心理研究也不例外。因此,要想真正理解领导者决策心理研究的研究任务和内容,首先需要理解本研究的研究对象。

从领导者决策心理研究的研究命题来看,有三个关键词可以很好说明本研究的研究对象。第一个关键词是“决策”。决策的英文为 Decision Making,字面上的意思是“做出决定”。时至今日,对决策的概念有上百种之多,但仍未形成统一看法,将众多的概念归纳起来,主要有以下三种理解:一是广义的理解,即将决策看作是一个包括提出问题、确立目标、设计和选择方案的过程;二是较为狭义的理解,即将决策看作是从几种备选的行动方案中,决策者选出能够解决当前问题的行动方案的过程;三是最为狭义的理解,即将决策看作是对不确定条件下的偶发事件所作出的处理决定,而这种处理决定是存在一定的风险的,因此决策等同于风险决策。

现代管理活动的复杂性和多样性,决定了管理决策有多种不同的类型。

第一、按照决策的影响范围和重要程度的差别,决策可以分为战略决策和技术决策。战略决策是指对组织发展方向和发展远景做出的决策,是关系到组织发展的全局性、长远性、方向性的重大决策。战略决策由组织内的最高领导做出,是

战术决策的依据和中心目标。它的正确与否,直接决定组织的兴衰成败,决定组织的发展前景。战术决策是指组织为保证战略决策的实现而对局部的管理工作做出的决策。战术决策主要由组织内的中层管理人员做出。战术决策要为战略决策服务。

第二、按照决策主体的不同,决策可以分为个人决策和集体决策。个人决策是指领导者凭借着个人的经验和能力所做的决策。其优点是速度快、效率高,较适用于紧急状态下的判断和抉择;缺点是具有主观性和片面性。集体决策是指领导机构与下属相关机构、领导与群众相结合形成的决策。其优点是能充分发挥集体的智慧、集思广益,最大限度地拓展了决策的思路和手段,避免了决策的失误,因此适用于长远性、全局性的决策;缺点是决策过程较为复杂,耗费时间较多,不适用于紧迫性问题的决策。

第三、按照决策的步骤是否固定,决策可以分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指所决策的问题是经常出现的问题,决策者或决策机构已经有了一套较为成熟的经验、步骤、程序和规则来解决该问题。非程序化决策是指决策的问题不是经常出现,没有固定的模式和经验去解决,需要依靠决策者做出新的判断来解决。

第四、按照决策的问题是否清晰,决策可以分为确定条件下的决策、风险决策以及不确定条件下的决策。确定条件下的决策是指在决策过程中,决策者对被决策问题的条件、性质以及后果都有充分的了解,并且解决问题的各种备选方案只有一种结果,决策者只需要通过比较各结果的优劣便能做出最优选择的决策。风险决策是指在决策过程中存在多个备选方案,每个方案都会有几种可以预知的结果,并且每种结果的发生概率可以测算,在这种条件下进行的决策,存在着一定风险,故被称之为风险决策。不确定条件下的决策是指在决策过程中存在多个备选方案,每个方案同样会有几种可以预知的结果,但每种结果发生的概率决策者无从知晓,在这种条件下进行的决策较之于风险决策,风险性和不确定性更大,故称之为不确定条件下的决策。

本研究研究命题中的第二个关键词是“心理”。提起心理,人们不免会觉得有些神秘,因为它不具有形体性,不像物理学所研究的物体,占有一定的三维空间。实际上,无论你有没有意识到,每个有着正常思维的人,每时每刻都在进行着心理

活动。你在阅读面前的这段文字时,你的心理活动就在进行之中——你的认知和思维就是心理活动。其实,只要有所留心,你就会发现心理现象始终伴随着你的左右。例如,作为一名部门的领导者,你可能经常面对很多事物,处理繁杂的事情,有时你会思考工作中的某些问题,想象所在单位、所在部门的建设情景;你热爱自己的本职工作,对自己所从事的事业有着浓厚的兴趣,并具备以坚强的意志克服困难的决心;你有着不同于一般人的智力和能力,并具备成为一名优秀领导者的人格品质。上述“看到”、“记住”、“思考”、“想象”、“兴趣”、“意志”、“智力”、“能力”、“人格”等,都属于心理和心理活动的范畴。

人的心理活动被恩格斯誉为“地球上最美丽的花朵”,人的心理现象既是丰富多彩的,同时也是纷繁复杂的。一般来说,心理学家将人的心理现象分为相互区别又相互联系的两个方面:分别是心理过程和个性心理。

心理过程是指心理现象随时间的推移发生、发展和消失的过程,每个人心理都要经历这样一个过程,因此它反映的是人与人心理活动的共同性。心理过程包括三个方面,分别是认识过程、情感过程和意志过程。首先,认知过程是指人认识客观事物的过程,即对外在的刺激信息进行加工处理的过程,是人由表及里,由现象到本质地反映客观事物特征与内在联系的心理活动。它由感觉、知觉、注意、记忆、思维和想象组成。其次,人在认识各种客观事物的时候,并不是冷漠无情、无动于衷,而总是带有某种倾向性,表现出鲜明的态度体验,充满着各种感情色彩,人们对客观事物采取不同态度的过程即为人的情感过程。情感过程是认知过程的重要方面,也是人与动物相区别的重要标志,根据情感色彩的程度,可以将情感过程分为情绪、情感 and 情操三个层次。最后,人在认识世界的基础上,不仅会产生各种情绪态度体验,而且还能够根据对客观事物及其规律的认识自觉地改造世界,这种人的意识能动性的体现,即为意志过程。意志过程是指人在自己的活动中设置一定的目标,按计划不断地克服内部和外部困难并力求实现目标的心理过程。由此可见,情感和意志是在认知的基础上产生的。对于客观事物,人们只有了解细、认识深,才会产生深刻、强烈的情感;而有了积极的情感,才会有强烈的愿望,才会产生坚强的意志,因此,认知过程是最基本的心理过程。反过来,人一旦具备了积极的情感和坚强的意志,才能提高认识世界的效率,因此,人的情感和意志对于认知同样具有重要的影响。综上所述,人的认知过程、情感过程和意志过程,简称“知、情、意”。这三个方

面不是彼此孤立的,而是统一的心理过程的不同侧面。

个性心理包括个性倾向性和个性心理特征,它反映的是人与人心理活动的差异性。常言道:“人心不同,各如其面”,就是说人的个性心理如同人的面貌一样,千差万别,各不相同。个性倾向性决定了一个人态度的积极性和选择性,主要体现在人的兴趣、需要、动机、信念、理想和世界观上,是人进行活动的基本动力,制约着人的所有心理活动。个性心理特征则是指人们在气质、性格和能力上的较为稳定的心理特点,这些特点影响着个体的举止言行,反映出一个人的基本精神面貌和意识倾向,集中地体现了人的心理活动的独特性。

人的心理过程和个性心理是密切联系着的。个性心理是在各种心理过程中形成和发展起来的,是心理过程在每个具体人身上的不同表现,没有心理过程,个性心理也就不能形成;反过来,已经形成的个性心理对人的心理过程又有着影响和制约作用,并在心理过程中得以表现,使每个人的心理过程具有各自的个性色彩。这一原理给我们的启示是:在领导者决策心理的研究中,既要研究认知、情感以及意志等人的心理活动的共性特征对于领导者决策行为的影响,也要探索具备不同个性的领导者的决策特点和行为规律,从而为领导者优化自身的判断和决策提供咨询与参考。

现代各种领导活动中,决策活动越来越群体化,以往那种主要靠一把手拍板,凭经验、资历、资格和权威决策的方式已逐渐被领导班子集体决策所代替。因此,仅仅研究单个领导的心理过程及个性心理对决策的影响已显得不够全面,而研究领导群体决策的心理问题;研究群体、他人对于领导者决策心理的影响就显得十分重要。群体心理指的是普遍在群体成员的头脑中存在的,反映群体社会状况的共同或不同心理状态与倾向。由于群体成员的相互影响的存在,这种状态与倾向已不简单是个人的特征,而是群体的特点。群体心理与个体心理关系密切。没有个体心理,群体心理就没有基础。另一方面,个人作为群体的成员,其心理状况必定会受到群体心理倾向的感染与影响。一个人心情不快时,欢乐的群体心理气氛会使他受到感染,忘记烦恼;相反,如果群体有不良的心理气氛,如不信任、猜忌,这些特征也最终会投射到个人身上,成为个人的特点。

本研究研究命题中的第三个关键词是“领导者”。决策是领导者最基本的职责。作为一名领导,每天面临的工作实际上都是不断地做出决策。领导者的任务

就是对出现的各种问题进行分析研究,找到解决问题的方法。而决策的过程实际上是对诸多处理方案或方法的提出与选择。在这个过程中,领导者面对着各种影响决策的因素,他必须依靠自身的经验、思维等特质对它们进行筛选和运用。这些经验、思维等特质在领导者的脑中产生并发挥作用,这就是心理作用,而在决策中产生特定效应即心理效应。我们研究领导决策势必研究这些不容忽视的心理效应对决策的影响与作用。

综合上述三个关键词,领导决策心理指的是领导者在决策中的心理过程、个性心理活动及外在的行为表现方式。因此,本研究的研究对象即为领导者在决策过程中的心理现象及其决策的心理机制和规律。

第二节 领导者决策心理研究的研究任务

决策理论的创始人西蒙和马奇在《组织》一书中提出“决策人”的模式,指出“决策人”应把学习、记忆、习惯等心理学因素作为其决策行动的基础。因此,本研究的研究任务重点在于探讨各种心理因素对于领导者决策行为的影响,外化领导者有效决策过程中的内在心理步骤,揭示领导者决策时可能存在的心理误区和陷阱,从而为优化领导者的决策行为服务。具体说来,本研究的研究任务包括以下几个方面。

1. 研究人的心理过程和领导者决策之间的关系。探讨认知过程、情感过程、意志过程是否会对领导者决策产生影响,如果有影响,会发生怎样的影响,从而为领导者培养有效决策所应具备的认知能力、情绪情感状态以及意志品质提供依据。

2. 研究人的个性心理与领导者决策之间的关系。探讨气质、性格和能力是否会对领导者决策产生影响,如果有影响,会发生怎样的影响,从而为领导者掌握与其气质类型相适应的方式和方法、培养有效决策所应具备的性格特点和能力素质提供依据。

3. 研究领导者的决策风格,揭示不同决策风格的领导者决策行为上的差异,介绍领导者决策风格的测量方法,探讨决策风格与工作岗位之间的关系,从而为人员与领导岗位的最佳匹配提供理论依据。