

项保华 李绪红 著

Behavioral Decision Making in Management
Preferences, Judgements and Choices

管理决策行为

——偏好构建与
判断选择过程



复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

项保华 李绪红 著 ■

Behavioral Decision Making in Management

Preferences, Judgements and Choices

管理决策行为

—— 偏好构建与
判断选择过程



复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

管理决策行为——偏好构建与判断选择过程/项保华,李绪红著.
—上海:复旦大学出版社,2005.12
ISBN 7-309-04813-X

I. 管… II. ①项…②李… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 130666 号

管理决策行为——偏好构建与判断选择过程

项保华 李绪红 著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65642857(门市零售)

86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 刘子馨

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×960 1/16

印张 16.25 插页 2

字数 175 千

版次 2005 年 12 月第一版第一次印刷

印数 1—11 000

书号 ISBN 7-309-04813-X/F·1081

定价 25.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书借鉴吸收经济学、管理学、心理学、社会学、人类学、政治学等多学科研究成果，有效整合了决策所涉及的知觉形成、记忆构建、直觉突破等心理要素与情境比照、行思互赖、社会运作等过程环节，阐明了面对不确定情形，管理者在做出判断、选择、行动等管理决策过程中，可能表现出来的心理与行为倾向、偏好与思维特征，为人们真正把握决策过程本质，因势利导利用这些倾向与特征，并通过实践学习与锻炼，使决策从意识的习惯转变为有意识的行动，提供扎实的理论与实践依据，以最终达成改善与提升个人、群体、组织、社会决策水平之目的。

本书采用“专家型思考、平民化语言”的写作风格，既可用作我国高校管理类、经济类专业学生“管理决策行为”课程的教学参考，更能满足更为广泛层面的各类管理决策实践者与决策理论研究者的需要。

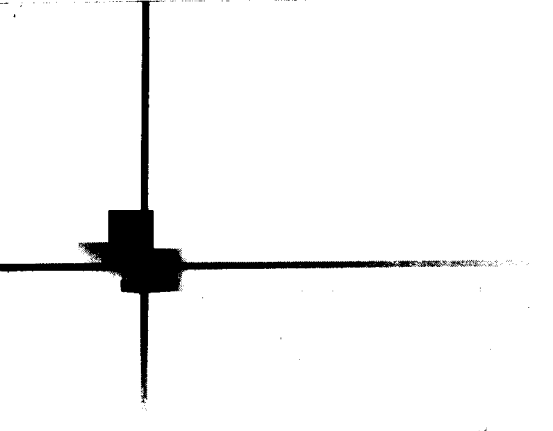
作者简介

项保华：男，1957年8月出生，上大学前务过农、做过工、当过中学教师。1977年恢复高考后考入浙江大学，1982、1984、1991年先后获工学电机学士、管理工程硕士与博士学位。曾留学加拿大，赴日本、香港等地考察与讲学，连续六年担任全国工商管理硕士(MBA)研究生入学考试管理科目命题组组长。现为复旦大学与浙江大学管理学院教程、博导，主要从事企业战略及其相关变革领导研究。

1993年起享受国务院政府特殊津贴。1994—2000年获浙江省优秀教师、有突出贡献中青年科技人员称号，入选“浙江省跨世纪学术和技术带头人”培养规划、教育部“跨世纪优秀人才培养计划”、国家“百千万人才工程”。2001—2005年多次获复旦大学一等奖教金。主持完成国家各类基金及企业委托咨询等研究项目20余个，发表论文150余篇，获各类成果奖近30项，出版《管理决策行为》、《战略管理——艺术与实务》(第3版)等著作14部。

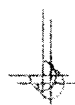
李绪红：女，1970年5月出生，1991、1994、2002年先后获华东师范大学心理学学士、复旦大学经济学硕士、管理学博士。现为复旦大学管理学院副教授，上海市社会心理学会理事、应用心理学专业委员会副主任，美国管理学会、中国管理研究学会的会员，主要从事组织发展与组织内行为模式研究。

曾在美国麻省理工学院斯隆管理学院、Tulane大学Freeman商学院进行较长期的学术研究，赴比利时中欧管理中心、香港科技大学、瑞典Lund大学、美国哥伦比亚大学等机构做学术交流与讲学。主持完成国家社科基金及企业委托咨询等研究项目15项，发表学术论文多篇，参与出版著作3部。担任复旦大学管理学院MBA、国际MBA、EMBA《组织行为学》、《人力资源管理》、《组织权力与政治》等课程的主讲或共同教师，多次获各类奖教金。



自序

——决策与做事比较



管理就是让人愉快高效地做正确的事并取得成果,①只有真正了解人们行为背后的心理根源,才有可能因势利导地实现管理目标。管理就是决策,需要通过判断与选择,以做出取舍,决定做些什么与不做什么。作为管理者其所遭遇的决策难题,其不同于一般的个人日常事务决定之处,主要在于其行为后果的严重性,会对他人甚至组织的成败得失产生不可逆转的潜在影响。俗话说“将帅无能,累死三军”,所反映的就是这种道理。

决策的关键在于,如何进行创造性思维,以解决多因素、多主体所面临的矛盾冲突。决策不同于一般的做事。纯粹的做事过程,往往面对的是确定性环境,不涉及判断与选择问题,通常只要按部就班行动,最终自然就会有结果,所以可形象地称为“动手不动脑”;而纯粹的决策过程,往往面对的是不确定环境,处处需要做出判断与选择,时时涉及前瞻分析与权变行动,否则就易出现意料之外的严重后果,所以可形象地称之“动手更动脑”。决策的动脑拿主意与做事的干活出成果特点,可通过以下

做事:确定环境下,无需判 故事加以形象地说明:②

断选择,“动手不动脑”;决

策:不确定环境下,需判断

选择,“动手更动脑”。

农夫雇了一个帮手叫杰克。农夫告诉杰克去犁一块地,别人至少需要一天的活,杰克半天就干完了。农夫让杰克去打谷仓,半天的活儿杰克一小时就完成了。再后来,农夫让杰克去地窖挑土豆。把好土豆和烂土豆分开,这项正常人无需一小时即可完成的工

① 项保华:《战略管理——艺术与实务》(第3版),华夏出版社,2003年,第2页。

② 史蒂文森:《以预见创造未来——企业生存之道》,中国人民大学出版社,2000年,第99—100页。

作,农夫估计杰克只要十分钟就行了。

四个小时过去了,杰克还没从地窖里出来。农夫下去一看,发现杰克坐在地上,眼睛盯着手里的一个土豆,脸上露出绝望的表情。“杰克,你怎么啦?”农夫问道,“你都干完了吗?”“没有,先生,”杰克悲伤地回答。“我喜欢干活儿。真见鬼,我可以整天地干活都不感到怎么累,但就是恨透了这些该死的拿主意!”

拿主意与干活,这两者有着明显的差异,前者关键在动脑做决策,后者重心在动手多做事。决策涉及判断、选择、行动整个不断变化的时序过程,而不是一种固定不变的状态。决策常常不存在明确的结论,并且对许多问题并没有现成的答案,它的重点在于解题方案的创新性构建。所以,在决策过程中,一旦人们调动自己的知觉、记忆、直觉,对问题进行简化、分类、归纳,难以得出明确结论、而又必须做点什么时,就会面临非常痛苦的判断取舍困惑,让人感受到举棋不定、寝食难安等焦虑情绪。

做事太多,让人身累,“想睡觉却没时间睡”;决策太重,让人心烦,“有时间睡觉也睡不着”。

现实中,人们所面临的如商场购物、企业经营、政府运作等,常常是决策与做事以一定比例混合的情况。只是相对来说,做事往往目标及程序均比较清楚,通常努力多做总是好的;而决策则不同,有时成果并不与努力相关,而与判断选择的正确与否相关。有位 EMBA 学员,曾经担任过一个经济发达地级市的市委书记,后升任省级政府党委秘书长一职,在谈及“当家”决策者与“管家”做事者的角色差异时,有这样一段精彩的描述:在地方担任党委一把手时,似乎什么话自己讲了都可算数,但由于责任重大,结果是有时间睡觉却睡不着;而在担任秘书长时好像什么话

都不能自己讲了算数,必须注意多请示汇报,此时劳力多于劳心,但由于事急且繁杂,结果是想睡觉也睡得着却没有时间睡。

以上这番话,真可谓感悟深刻,入木三分,“有时间睡却睡不着”与“睡得着却没时间睡”的不同,也正好道出了“决策”与“做事”本质差异之所在。考虑到人与人之间存在着一定的个性差异,有时硬要去让一个不习惯拿主意的人做决定,显然对于组织及当事者都是不合适的。例如,在现实中,^①有人表现出更强的企业家心态,喜欢创造性思维,勇于打破现有格局,善于处理未知世界;有人表现出更强的经理人心态,讲究实际,追求计划、秩序、可预见;还有人表现为更强的实干家心态,喜欢什么事情都自己动手,能够在行动中找到乐趣与积累技能。

决策的研究重点在于,一是创意形成,开拓兼容并蓄的可行方案;二是做出判断,弄清各方案的内含本质;三是选择行动,根据各方案的优劣差异做出取舍抉择。

决策有数量决策与行为决策之分。从严格意义上讲,数量决策主要依赖的是测量与计算能力,如运筹学的优化模型与各种算法等,其求解过程本身只涉及比较,并不涉及真正意义上带有不确定性特点的判断与选择。只是在模型数据准备与算法研究探索方面,会涉及相关信息搜集、分析、判断、选择、行动等环节,但这更多地体现为一种理论研究者的决策,而不是一般意义上涉及决策者自身心理与行为过程的管理决策。行为决策主要关注的是诸如信息不完全、未来不可控、社会互动性等不确定情形下,决策者如何进行动态判断与选择的过程。

^① 迈克尔·格伯:《企业家迷信——多数小企业不成功的原因及对策》,新华出版社,1996年,第8—15页。

行为决策涉及决策者心理与行为过程,特别是他们在这其中所经历的丰富心路历程。决策涉及有效解题方案的构建,有时需要经历“众里寻他千百度”的渐修过程,有时表现为看似“灵光一现难题解”的顷刻顿悟,尽管这种顿悟也可能只是此前人们长期有心追求、无意注意、激情投入的累积突破。对于这一过程,有时从旁观者角度看起来好像是水到渠成、顺理成章的事,而只有真正参与其中并承担责任的决策者,才能感受到由未来发展不确定、群体环境压力、个人机遇运气等众多因素影响所带来的令人犹豫不决、有时甚至是有痛不欲生的艰难取舍心情。

管理决策核心:弄清体现在创意、判断与选择背后,为决策提供依据的客观事实或个人偏好到底是什么。

本书写作的根本目标就在于,借鉴经济学、管理学、心理学、社会学、人类学等多个学科的研究成果,努力解开这其中的谜底,为管理者改善决策思路、提升决策能力提供借鉴与参考。如果说经济学打开了商品运动规律的黑箱,管理学打开了社会组织运作的黑箱,战略管理与组织行为等打开了企业有机体决策的黑箱,则本书试图打开的就是体现在组织背后的决策者个体本身这一黑箱,以弄清其中所涉及的人类偏好构建、判断选择及行动过程,了解整个决策过程是如何在个体心理与社会情境基础上,最终通过人们的行思互动互赖展开的。

本书认为:决策的本质内涵就是,基于过去积累,立足当前状况,放眼未来发展,构建创意方案。决策的关注基点为,环境复杂、认知有限、未来不定、时机约束、最优追求。决策过程的重点在于,一是创意形成,开拓兼容并蓄的可行方案;二是做出判断,弄清各方案的内含本质;三是选择行动,根据各方案的优劣

差异做出取舍抉择。管理决策的核心在于,弄清体现在创意、判断与选择背后,为决策提供依据的客观事实或个人偏好到底是什么,如:是人所共知的确定性事实,还是模糊不清并带有主观成见的不确定信息?是人类社会运作的共识价值规范,还是随社会发展及具体情境而变的动态多元准则?

从本书所涉及的决策主题看,既包括构思、比照、判断、选择、行动等心理或行为过程环节,也包括问题、方案、依据、情境、社会等外显或内隐的结构要素,这些内容大致分布在本书的六个章节中。本书各章开头的“本章提要”,为读者快速了解全章内容提供了方便;本书最后所附的问卷,可用于教学或自我测试。通过完成“问卷”,可以帮助读者大致了解自己在管理决策行为上,是否存在着某些与本书描述吻合而自己却没有意识到的倾向,以便在未来的决策行动中,可以按照自己的意愿加以适当调整,使自己成为有意识的决策者。

本书的具体各章内容结构如下:

自序:决策与做事比较	
引言:多属性决策概述	
个人心理基础	1 选择性知觉:经验、情感、立场
	2 重构式记忆:感受、保留、唤起
	3 简捷化直觉:显易、锚定、心模
判断选择过程	4 情境性比照:框架、基准、得失
	5 互赖式行思:联动、失调、归因
	6 社会化运作:个隐、群显、异化

书的最大特点与贡献在于整体内容框架的创新性,有效地整合了决策者个体的知觉、记忆、直觉等认知要素与身处特定情境之中的具体行思互动过程,更好地阐明了个人、群体、组织、社会在管理决策过程中有意无意存在的心理与行为倾向,为人们把握决策过程本质,因势利导地利用这些倾向,并通过实践学习与锻炼,逐渐将无意识的行为转变为有意识的行动,最终达到改善与提升个人、群体、组织、社会决策水平之目的,提供了更为扎实的理论与实践依据。

本书的写作尽量追求“专家型思考、平民化语言”的风格,尽可能回避太过专门化的术语,在能够用日常用语表述的地方,优先考虑采用日常用语表述。另外,为了保证全书行文风格的一致性,尽管本书的整个大纲及内容的构思、讨论与修改过程,均由项保华和李绪红两人共同完成,但在具体写作上,采取了这样的新颖做法,这就是先由项保华根据最初拟定的写作大纲完成初稿,再由李绪红在完成的初稿上基础给出进一步的修改补充意见与内容,然后再由项保华将这些意见与内容按统一写作风格融入初稿。正是经过了类似这样的对局部或全部书稿内容与文字的多次反复推敲,才最终形成了本书目前的样子。作者希望,以这种合作方式完成的本书,在内容连贯性、结构严谨性、文字可读性上会好些。

最后,需要说明,本书的研究受到了国家自然科学基金的资助(项目名称:企业竞合互动机制研究,批准号:70272018),本书的出版得到了复旦大学出版社的大力支持,特别是出版社的刘

本书所涉及的决策主题,既包括构思、比照、判断、选择、行动等心理或行为过程环节,也包括问题、方案、依据、情境、社会等外显或内隐的结构要素。

子馨先生,对作者提出的本书选题给予了积极的肯定,对本书的初稿修改提出了许多宝贵建议,特此致谢!应该说,本书所提供的是一个开放性的思考框架,本书的完成只代表作者对于这一领域探索的开始。作者有兴趣也有信心,以本书的完成与出版为基础,对管理决策行为,特别是其中所涉及的偏好构建与判断选择过程,展开更为深入的研究。为此,作者真诚期望得到各位同道的帮助支持,欢迎访问网站 <http://sm-xbh.zj001.net>,并通过电子邮件 bhxiang@fudan.edu.cn 或者 xhli@fudan.edu.cn 给予不吝指正!

目 录

自序:决策与做事比较 / iii

引言:多属性决策概述 / 1



1	选择性知觉 / 15
2	重构式记忆 / 35
3	简捷化直觉 / 49
4	情境性比照 / 91
5	互赖式行思 / 143
6	社会化运作 / 177
	问卷:教学及自测题 / 221
	结语:成书过程说明 / 235
	特别提示 / 243



引言

——多属性决策概述



简单地讲,决策就是做出解决问题的决定并对这一决定的后果承担相应的责任。在这里,决策被看成是一个过程,而不是时点,否则就根本不可能涉及有关需要对决定后果承担责任内容的讨论。按照这样的定义,对于那些能够参与决策过程,却又无须承担决定后果责任的人,在此可以将其界定为参谋者或建议者,而只有那些需要、愿意并且能够承担决定后果责任的人,才可看作是真正的决策者。现实中,将参谋者或建议者误认为是决策者,结果造成了许多原本可以避免的决策失误与偏差事件。例如,由于制度设计上的缺陷,有些单位不存在真正意义上的决策者,谁都无须或不必对决策后果承担责任,拍脑袋随意决定,拍胸脯信口开河,拍屁股走人免责,管理漏洞随处可见;一些

决策就是做出解决问题的决定并对这一决定的后果承担相应的责任。现实中,将参谋者或建议者误认为是决策者,结果造成了许多原本可以避免的决策失误与偏差。

由外部专家临时组成的项目论证小组,充其量只能算是参谋者或建议者,有时却在事实上代替了知识或经验相对不足的决策者,指手画脚,宏论高发,事不关己,过度自信,以为说到就一定能够做到;还有,许多涉及公共利益的决策,由于参与决定的相关主体,往往无须也不可能承担自己决策的长期全部后果,这就使得社会决策很容易出现短视症,从而偏离真正的大众

长期利益。这一点,在涉及个人当前切身利益而又事关环境、生态、人口、医疗、保健、安全等公众长期利益的决策时,情况尤其严重。

上面决策定义中所涉及的“问题”一词,在概念上可以一般地描述成,已做到或已实现的与想做或欲求之间出现差异,或者简单地说是“现实”与“理想”产生差距,并且这种差距大到了足