决策心理学

范翰章 杨树春 孙秀玉 著

中共中央党校出版社

决策心理学

范翰章
杨树春　著
孙秀玉

中共中央党校出版社
·北　京·

图书在版编目（CIP）数据

决策心理学/范翰章等著．—北京：中共中央党校出版社，1996．6
ISBN 7-5035-1383-7

Ⅰ．决… Ⅱ．范… Ⅲ．决策行为：心理学-研究
Ⅳ．C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字（96）第 03001 号

中共中央党校出版社出版发行
（北京市海淀区大有庄 100 号）
北京市燕山联营印刷厂印刷　新华书店经销
1996 年 6 月第 1 版　1998 年 3 月第 4 次印刷
开本：850×1168 毫米　1/32　印张：10.125
字数：263 千字　印数：8001—13000 册
定价：14.00 元

前　言

决策是领导活动的核心，是人类最高智慧的结晶。正如任何人的活动都离不开人们的心理一样，任何决策活动都离不开决策主体和决策客体的心理。当前，在我国决策活动中呈现出决策主体多元性、决策风险性不断增大的新形势，决策心理已经构成决策活动的重要制约和影响因素。因此，决策心理学的研究，将是决策科学研究的一个不可分割的重要组成部分，它将对我国决策民主化和科学化起到积极地推进作用。

本书写作过程中，立足于我国社会主义市场经济的大背景，运用辩证唯物主义和历史唯物主义作为总体指导思想；在总结我党无比丰富的决策经验的前提下，注意借鉴国外关于决策心理的研究成果，对决策主体、决策客体、决策过程的心理进行了多角度、多层次的研究。在书中，我们尽力探索有中国特色的决策心理学的基本规律和方法，并坚持理论联系实际的原则，贯彻科学性与应用性相统一的方针，力争做到具有时代性、开创性、科学性、应用性的特点。

本书是以范翰章教授为首的决策心理学课题组集体智慧的结晶。写作分工为范翰章第一、三、六章，杨树春副教授第二、八、九、十、十一章，孙秀玉副教授第四、五、七、十二章，全书由范翰章教授统稿。

本书写作过程中，曾得到许多领导同志、专家、学者的大力支持和帮助；也曾参阅过国内外有关书籍、报刊和杂志，所列参考书目仅是其中很少的一部分，它们对我们的研究工作有着重大的启示；赵春华、王其家、赵建青、许春娟等同志曾为此书查阅

资料。对此，我们表示衷心地感谢。

关于决策心理学的系统研究尚属于开创阶段。由于主客观的因素，本书只能是一个开端。书中定会有许多不如人意之处，恳请读者及专家学者予以批评指正。

作　者

一九九五年国庆节于沈阳

目　录

前　言 …… (1)
第一章　导论 …… (1)
　第一节　决策心理学的研究对象和内容 …… (1)
　　一、决策与心理 …… (1)
　　二、决策心理学的研究对象 …… (3)
　　三、决策心理学的研究内容 …… (5)
　第二节　决策心理学的学科地位及任务 …… (7)
　　一、决策心理学的学科地位 …… (7)
　　二、决策心理学的研究任务 …… (9)
　　三、研究决策心理学的意义 …… (10)
　第三节　决策心理学的研究方法 …… (13)
　　一、问卷法 …… (14)
　　二、观察法 …… (14)
　　三、实验法 …… (15)
　　四、决策活动结果分析法 …… (16)
　　五、心理测量法 …… (16)
　　六、个案追踪法 …… (16)
　　七、文献研究法 …… (17)
　　八、访谈法 …… (17)
第二章　决策角色心理 …… (19)
　第一节　决策个体角色心理 …… (19)
　　一、决策者的角色知觉 …… (19)
　　二、决策者的理想角色 …… (21)

三、决策者的角色扮演 …… (23)
第二节 决策集团角色心理 …… (27)
一、决策集团角色心理认同 …… (27)
二、决策集团角色心理互补 …… (28)
三、决策集团角色心理相容 …… (32)
第三节 决策角色心理效应 …… (34)
一、皮格马利翁效应 …… (34)
二、优势个人效应 …… (35)
三、组织化效应 …… (36)
四、山头效应 …… (37)
五、匹配效应 …… (38)
六、异性效应 …… (40)
第四节 不良角色心理调适 …… (41)
一、角色意识不良及调适 …… (41)
二、角色自我评价失当及调适 …… (43)
三、角色冲突及调适 …… (45)
第三章 决策过程心理 …… (49)
第一节 决策动机心理 …… (49)
一、决策动机的功能及其产生根源 …… (49)
二、决策者的成就动机体系 …… (51)
三、决策动机冲突 …… (55)
第二节 决策过程的心理分析 …… (57)
一、决策信息心理 …… (57)
二、决策有效性的心理分析 …… (59)
三、决策选择心理 …… (61)
四、决策实施心理 …… (64)
第三节 决策风格 …… (66)
一、决策风格的依据 …… (66)
二、效用曲线 …… (70)

三、决策风格类型……（71）
第四节　决策过程的心理效应……（73）
一、半途效应……（73）
二、布里丹效应……（74）
三、霍布森效应……（75）
四、信号效应……（76）
第四章　人事决策心理……（78）
第一节　人事决策心理的负效应……（78）
一、首因效应……（78）
二、晕轮效应……（79）
三、近因效应……（80）
四、定型化效应……（81）
五、反衬效应……（82）
六、极化效应……（83）
第二节　人事决策的心理障碍……（85）
一、嫉妒心理……（85）
二、信谗心理……（86）
三、血亲心理……（88）
四、用近心理……（89）
五、帕金森法则……（91）
六、权术心理……（93）
第三节　人事决策心理的正效应……（94）
一、鲇鱼效应……（94）
二、妒才效应……（95）
三、时佳效应……（96）
四、特异效应……（97）
五、信任效应……（99）
六、超负重效应……（101）
七、奇异激励效应……（102）

第五章　决策智囊心理……（104）
第一节　智囊团工作的心理环境……（104）
一、智囊团活动的心理特征……（104）
二、智囊团参与决策活动的心理障碍……（107）
三、智囊团的组织结构心理……（109）
第二节　智囊团的心理素质和心理方法……（111）
一、智囊团的心理素质……（111）
二、智囊团工作的心理方法……（115）
第三节　运用智囊团的心理原则和技法……（120）
一、运用智囊团的心理原则……（120）
二、运用智囊团的心理技巧……（124）
第六章　决策心理方法……（129）
第一节　决策心理方法的结构……（129）
一、决策心理方法产生的历史背景……（129）
二、决策心理方法的优势及发展趋向……（131）
三、决策心理方法的特征和机制……（134）
第二节　决策心理方法种类……（136）
一、座谈会法……（137）
二、头脑风暴法……（139）
三、特尔菲法……（141）
四、对抗作业法……（144）
五、戈登法……（144）
六、列举法……（145）
七、设问法……（146）
八、方案前提分析法……（146）
九、对策研讨法……（147）
十、侧向法……（149）
十一、起承转合法……（149）
第三节　心理决策模式……（150）

一、心理决策模式的依据……（150）
二、权变决策模式……（151）
三、模糊决策模式……（153）
四、渐进决策模式……（155）
第七章　决策环境心理……（156）
第一节　决策环境心理的结构……（156）
一、决策环境心理的特征……（156）
二、群体心理的功能……（158）
三、环境心理对决策的重要影响……（160）
第二节　决策组织的心理设计……（162）
一、群体文化的心理效应和功能……（163）
二、群体文化的决策意义……（165）
三、群体文化的建构……（168）
第三节　决策组织的心理控制……（171）
一、改革中群体心理的优化……（171）
二、群体心理承受阈限……（174）
三、突发性群体事件的心理调适……（176）
第八章　决策谋略心理……（182）
第一节　决策谋略心理的结构分析……（182）
一、谋略心理的构成……（182）
二、谋略心理的功能……（184）
三、谋略心理的利弊分析……（186）
第二节　决策谋略的心理基础……（189）
一、决策创新思维的特点……（189）
二、决策创新思维方式……（191）
三、决策创新思维方法……（193）
第三节　决策谋略的心理依据……（198）
一、个体需求心理……（199）
二、群体交往心理……（200）

三、消费者心理……（201）
四、工作心理……（202）
五、博弈对手心理……（203）
第四节　心理谋略技法……（205）
一、经营决策的心理谋略……（205）
二、现代战争中的心理谋略……（208）
三、涉外谈判的心理谋略……（209）
四、管理决策的心理谋略……（210）
第九章　决策失误心理……（212）
第一节　决策失误的心理成因……（212）
一、价值心理偏误……（212）
二、用人心理偏误……（216）
三、自我心理管理不良……（217）
第二节　决策失误后的心理误区……（223）
一、麻木不仁……（223）
二、惊慌失措……（223）
三、自我开脱……（224）
四、转嫁责任……（225）
五、心灰意冷……（225）
六、自暴自弃……（226）
七、愤怒攻击……（226）
第三节　决策失误后的自我超越……（227）
一、决策失误是强者的大学……（227）
二、建构高强度的挫折容忍力……（229）
三、强化自我心理管理……（230）
第四节　价值心理偏误的矫正……（232）
一、私欲心理矫正……（232）
二、人情偏误心理矫正……（233）
三、短视心理矫正……（234）

第十章　决策者的心理素质……（237）
第一节　决策者心理素质的意义……（237）
一、决策者心理素质的功能……（237）
二、决策者心理素质的结构……（238）
三、决策者心理素质的地位……（240）
第二节　决策者心理素质的内容……（241）
一、决策者的个性倾向性……（242）
二、决策者的气质特征……（245）
三、决策者的性格特征……（246）
四、决策者的能力素质……（255）
第三节　决策者自我心理管理……（259）
一、刻苦读书法……（259）
二、自我磨炼法……（260）
三、心理暗示法……（260）
四、自我反省法……（261）
五、业余情趣法……（262）
第十一章　决策者的心理卫生……（263）
第一节　决策者心理健康的标准……（263）
一、决策者心理健康的涵义……（263）
二、决策者心理健康的标准……（264）
第二节　决策者常见的心理障碍……（265）
一、焦虑……（265）
二、忧郁……（265）
三、偏执……（266）
四、自卑……（267）
五、自负……（267）
六、虚荣……（267）
七、逆反心理……（267）
第三节　决策者常见的心理疾病……（268）

一、强迫症……（268）
二、疑病症……（269）
三、抑郁症……（269）
四、恐怖症……（270）
五、癔病……（271）
六、病态人格……（271）
第四节　决策者心理危机的自我调节……（272）
一、决策者挫折容忍力……（272）
二、决策者心理危机的误区……（275）
三、决策者心理危机的正向调节……（276）
四、决策者心理压力平衡术……（281）
第十二章　决策者自我心理测量……（286）
一、决策者气质的自我测量……（287）
二、决策者意志的自我测量……（290）
三、决策者性格类型的自我测量……（292）
四、决策者气度的自我测量……（295）
五、决策者自信心的自我测量……（296）
六、决策者心理年龄的自我测量……（297）
七、决策者创造性的自我测量……（299）
八、理性决策程度的自我测量……（303）
九、决策者预见能力的自我测量……（305）
十、决策者作风类型的自我测量……（306）
十一、决策者处理危机能力的自我测量……（308）
十二、决策者风险心理的自我测量……（310）
主要参考书目……（312）

第一章 导 论

在社会主义市场经济体制下，我国的决策行为正在发生着巨大地变化，呈现出多元性、普及性、竞争性、复杂性的特点。决策中的心理问题越来越突出，决策心理研究的滞后已经成为影响决策民主化、科学化的制约因素。决策实践活动和决策科学的发展，都有赖于决策心理学的深入研究。

第一节 决策心理学的研究对象和内容

一、决策与心理

1992 年 4 月 3 日是我国决策史上极为有意义的一天。这一天，全国人大七届五次会议以 1767 票赞同、171 票反对、664 票弃权、25 人未按表决器的结果通过了《长江三峡工程决议》案，从此揭开了中国决策史上民主化、科学化进程的崭新一页。

三峡工程在中华民族历史上，是继万里长城之后最大的一个工程。它将创造人类史上蓄水、发电、主体建筑物的世界级记录，国外建筑专家盛赞她是本世纪最大的、最有雄心的土木工程。三峡工程的研究、设计、论证时间之长，参加专家之多，涉及问题之广泛，是我国所仅见的，在世界建筑史上也属罕见。早在 1917 年孙中山先生提出修建三峡水电站开始，近一个世纪中，三峡工程四上四下，人大七届五次会议为中华民族这一伟大梦想划上了完满的句号。

三峡工程牵动着全国各族人民的心，仅建国后就论证了四十年，争论了三十年。在这些激烈的争论中，其间智者见智，仁者

见仁。争论的实质，虽然有一部分是因为工程技术上不同观点所引发的，但相当大的成分是因为人们处于不同环境所生成的不同价值心态而发生的。长江中下游地区是三峡工程的受益者，切盼工程能尽快上马；长江上游地区，因水库大面积蓄水，水淹家园，切身利益受到损害，有所异议完全属于正常的；全国其它各地鉴于三峡工程浩大，担心其上马后会冲击整个国民经济建设而多有微词。正是人们这些不同的心态，经过理性思维的归纳和概括，最终形成了对待三峡工程的不同观点，有坚决主上，有坚决主下。长期以来，三峡工程几上几下，工程技术及国家经济实力固然是重要因素；但是，也不能不看到人们心理因素所起到的不可忽视的作用。从全国情况看，担心、惧怕、异议直至坚决反对的心理状态还略占优势，这实质上是三峡工程迟迟不能上马的潜在的关键性因素。

时至1992年，为什么人大能以三分之二的多数将这一长期悬而未决的问题顺利解决呢？除工程技术论证充分外，与当时社会心理环境的变化也是密不可分的。1991年夏季，我国发生了特大洪灾，江淮、太湖洪涝，使人民生命财产遭受到巨大损失，全国累积损失达700亿元人民币之巨。这一情况极大地震撼了全国人民的心，人们的水患意识顿时倍增，根治长江水患引起全国人民的高度重视。由此，人们对三峡工程态度也发生了根本性变化，出现了高度的心理认同。在这样一种心理氛围下，代表着全国人民意愿的人民代表大会通过三峡工程议案就顺理成章了。

三峡工程议案的通过，我们从中可以认识到，人们的心理状况是决策的重要影响和制约因素。决策，作为人类社会最高层次的领导活动，离开人们的心理，将会是寸步难行的。

决策活动有五大要素，即决策者、决策对象、决策信息、决策目标、决策环境。其中最核心、最关键的因素是人的因素，是人的意识能动性，决策是人类意识能动性的最高体现。人类意识是一个多层次的综合体，但其主要可以划分为心理层次和意识形

态两个层次。任何一个决策活动，大到事关民族生存的宏观决策，小到企业经营及个人的决策活动，都自始至终地渗透着人的心理活动。上述所讲的三峡议案通过的心理仅仅涉及到一个环境心理。实际上，决策所涉及的心理问题远远不止一个环境心理，还包括有许许多多的其它的心理内容，诸如决策主体心理活动，决策对象的心理活动、决策智囊团心理活动、博弈对手的心理活动，等等。心理对决策的影响和制约，是无处不在，无时不在。因此，也可以说，离开心理，人们的决策活动也就不复存在。

总之，我们可以断然地说，不懂心理的决策者，绝不会是一个优秀的决策者；研究决策不研究人们的心理，就不会是完整的决策科学。

二、决策心理学的研究对象

决策心理学是研究领导决策活动中心理和行为特点及其规律的科学。它是决策科学和心理科学的交叉学科，是以领导决策过程中的心理和行为规律为研究对象的。

正如毛泽东同志所指出的："科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。"这就是说，任何一个学科都是根据其对象所特有的矛盾性来决定自己的研究对象和领域的，因而，它们各自的研究对象的领域是特定的、独有的。

决策心理学是以决策活动中人们的心理特点及规律性为自己的研究对象的。这就是说它所依据的矛盾特殊性，是决策过程中的心理领域，虽然它与其它领域有着密切不可分割的联系，但这是它专有的、特定的，是其它学科无法顾及或很少顾及的领域。

决策是人类固有的一种行为，有着极为广泛的普遍性。我们这里所说的决策心理，只限于那些关系到社会和群体根本利益的决策，即领导决策中的心理问题。在领导决策活动中，客观地存在着大量的心理问题。这些心理活动对决策活动成败有着重要影

响作用，而它们是别的学科所很少涉及的或无法顾及的。所以，决策实践活动呼唤着决策心理学的尽快诞生，决策心理学正是适应着这种决策实践的需要，应运而生。

决策心理学之所以能够成为一门独立的学科，不仅仅是决策实践的需要，而且还在于它有着自己独特的范畴和科学体系，有着特有的研究内容和方法，它所揭示的心理活动规律在决策实践中被证明是普遍适用的。

决策哲学研究成果告诉我们，领导决策活动可以划分为决策主体和决策客体两大范畴。决策心理学就是分别研究决策主体心理、决策客体心理及其二者之间的关系。

首先，从决策主体看。决策主体可以分为个人主体和集团主体。个人决策主体在决策活动中，存在着四大要素，即认知、情感、意志、价值。四大要素的正确组合，才会有科学决策，这四大要素基本上属于心理范畴。集团决策主体有一个集团成员在知识、能力、气质、性格、价值心理的合理组合，此外还有集体决策中的心理氛围、心理影响、心理冲突及协调等一系列的心理活动。这些都是决策心理学所研究的对象。

其次，从决策客体看。决策客体可分为直接客体和间接客体。直接客体是决策主体所能直接掌握、控制的各种力量和条件，又称之为决策对象，基本上属于决策主体所在的组织或系统之内。直接客体的核心是决策对象的心理状态。即决策对象对决策是否反映了他们的意志和愿望，能否满足他们的各种需要，从而决定着他们对决策认同程度。决策客体心理还包括智囊团的作用发挥的程度，他们的心理积极性是否得到最大限度地开发，这些都是决策心理学研究的领域。

决策的间接客体就是决策环境。决策心理环境是决策环境的重要组成部分。三峡工程议案得以通过，决定性因素就是环境心理发生变化。决策环境心理就是通常所讲的社会心理。历代政治家强调人心向背决定着事业成败，主要指的就是这种环境心理。此

外，环境心理还包括在竞争决策中博弈对手的心理。决策者只有把握结盟客体和博弈客体的心态及决策风格，才能制定出战胜决策。

第三，从决策的方法看。决策方法有硬方法和软方法之分。软方法就是按照心理学原理拟制的决策方法。决策硬方法，又称之为理性方法，虽然有优越性，但也有许多局限性的一面。决策心理方法可以起到决策硬方法无法起到的作用。

以上这些是决策活动中所涉及到的主要心理领域，决策心理学是以这些心理领域为自己的研究对象，从而在决策理论研究中，形成了自己特有的，别的学科无法深入和替代的研究对象，构成了它之所以能成为独立学科的基本理由。

三、决策心理学的研究内容

决策心理学是专门研究领导决策活动心理领域中的基本规律的。这些基本规律可以归结为四个大方面：其一是决策主体心理规律；其二是决策客体心理规律；其三是决策过程心理规律；其四是决策心理方法。围绕着这四个方面，又可以把决策心理学研究的内容归结为如下十四个内容：

1. 决策者角色心理。研究领导者获得决策权后，如何首先解决好角色心理。要树立正确的角色知觉。把握决策者的理想角色，才能实施好角色扮演，并如何注意克服不良角色意识。

2. 决策集团心理。主要研究决策集团如何在知识、能力、气质、性格、年龄等方面进行优化匹配，以达到心理互补的效应；同时还要研究决策集团群体决策过程中的优势及其负效应，从而达到扬长避短，把集团决策优势充分发掘出来。

3. 决策者的心理素质。研究决策者的心理素质的内容、结构、地位、功能、意义以及心理素质优化的途径。

4. 决策者的心理健康。研究决策者的心理健康的重要意义，心理障碍、心理疾病的分类及排解，决策者如何通过心理卫生保持心理健康。

5. 决策过程心理。主要研究决策制定过程心理和决策实施过程心理，它涉及到决策动机心理，决策有效性心理，决策风格，决策心理效应等一系列的内容。

6. 人事决策心理。主要研究人事决策过程中决策主体和决策对象的各自心理活动特点，诸如人事决策心理障碍，人事决策正效应，人事决策负效应，人事决策的心理技巧等方面内容。

7. 决策智囊心理。主要研究智囊团活动的心理条件、心理特点、结构心理、智囊团成员的心理素质、智囊团工作的心理方法，决策主体运用智囊团的心理原则和心理技法等。

8. 决策谋略心理。主要研究决策谋略策划过程中决策主体及决策客体心理活动的规律，它包括有谋略的心理基础，谋略的心理依据，谋略的心理技法。

9. 决策环境心理。主要研究社会环境心理的结构、特点，以及决策者如何顺应、利用和改造环境心理的技巧。

10. 决策组织心理。研究决策组织的心理特点、功能、意义，决策组织的心理设计、心理控制、心理优化及突发性群体事件的心理调适等。

11. 决策失误心理。主要研究决策失误的心理根源和成因，心理失误后容易产生的心理误区，决策失误后正向转化的心理条件和心理调适。

12. 决策心理方法。主要研究决策心理方法和决策硬方法的辩证关系，决策心理方法的结构，心理方法的种类，心理方法的具体操作等。

13. 决策心理测试。主要研究决策者的各种心理品质的测试，决策客体的心理状态测试，测试结果的分析和评价等。

14. 决策心理模式。研究心理模式的不同构成、功能、作用以及具体操作方法等。

第二节　决策心理学的学科地位及任务

决策心理学是一门崭新的边缘学科，它是伴随着决策民主化、科学化的深化发展而诞生的，在与其它学科的联系中逐步确定了自己的特定地位、研究任务及其存在的意义。

一、决策心理学的学科地位

决策心理学的学科地位，实际上就是决策心理学与其它学科的关系。决策是一个极为复杂且内容十分广阔的社会现象。因而，决策活动中的心理问题研究，势必会涉及到多种学科的知识。

如同其它任何一门新学科一样，决策心理学的诞生不是偶然的，更不是凭空的，它是在决策实践需要推动下，在决策科学和心理学母体的基础上成长起来的。决策心理学与其它学科有着纵向与横向的联系。

1. 决策心理学的纵向联系

在纵向联系方向上，决策心理学是从管理心理学和领导心理学的母体中孕育出来的一门新学科。

管理心理学是通过研究组织中人的心理和行为的规律来控制和预测组织中人的行为，充分调动人们的积极性的一门科学。领导心理学是研究领导活动中心理现象的特点及其规律的科学，它的研究对象包括着领导者与被领导者及其相互作用中的一切心理问题。

决策心理学是把管理心理学和领导心理学中最核心的决策问题抽取出来，集中研究它的心理及行为活动规律。决策心理学与管理心理学、领导心理学既有区别又相联系。决策心理学是把研究的焦点浓缩到决策这一个方向上来，它所研究的角度、内容和方法是与管理心理学、领导心理学相区别的，是二者的深化和发展。尽管如此，决策心理仍然与管理心理、领导心理保持着密切地联系。它是在母体中逐渐孕育成熟后才脱离母体的。所以，至

今它仍与管理心理学和领导心理学保持着许多的共同研究内容。决策心理学研究成果会丰富管理心理和领导心理的内容，而管理心理与领导心理的研究成果，也会加速决策心理的成熟和完善。

决策心理学在管理心理学和领导心理学母体中，其本身内容的积累达到了成熟，具备了从中分化出来的内在条件，但这只是它诞生的一种可能性。把这种可能性转化为现实性，最终促使决策心理学的诞生，关键因素是实践，是决策的社会实践活动。在决策实践需要的迫切呼唤之下，决策心理学最终脱离了其母体，降生于学科之林。

从管理心理学和领导心理学向上追溯，决策心理学的心理理论基础是普通心理学和社会心理学。普通心理学中的个性心理特征，为决策心理学研究决策者个性心理奠定了理论基础；社会心理学中的角色心理、社会态度、群体心理为决策心理学中决策者角色心理、决策集团心理、决策组织心理、决策环境心理奠定了理论基础。决策心理学渊源于普通心理学和社会心理学，而决策心理学的研究成果丰富和发展了普通心理学和社会心理学的理论，为其理论的深化发展提供论证材料和营养。

除此而外，决策心理学还与心理学家族中的思想政治工作心理学；政治心理学、差异心理学、医学心理学、工程心理学、心理测量、心理咨询等心理学科也有着相当联系，决策心理学的形成、以及今后的不断完善和成熟，都要从这些学科中吸取营养。

2. 决策心理学的横向联系

从横向看，决策心理学是决策科学家族中的一个新成员。人们把长期决策实践活动中的大量经验加以总结和概括，从而形成了各种不同层次的决策理论，从不同角度反映并指导着决策的实践活动。其中，一般决策学是从宏观角度，研究决策活动的普遍规律，其具有高度概括性和通用性。一般决策学为决策心理学研究提供了基本线索和指导原则。决策心理学借助于一般决策学的研究基础，把各种决策活动的心理活动的原理、原则、共同的方

法和技术以及在各个决策领域中都可以起作用的心理活动规律揭示和描绘出来。决策心理学在决策家族中的地位是介于一般决策学和军事决策学、经营决策学、行政决策学、管理决策学等具体决策学科之间。对于一般决策学来说，决策心理学是其分支学科，带有个性和特殊性；而对于各门具体决策学科而言，决策心理学又带有普遍性特点，高于它们的层次，具有着比其更为广泛的指导意义。

在横向联系中，决策心理学与领导科学、管理科学联系是比较密切的。这是因为决策科学是从他们当中分化出来的，这也势必影响到决策心理学。除此而外，其它一些学科，诸如政治经济学、社会学、历史学、系统论、控制论、信息论、未来学、人才学、创造学等许多学科都与决策心理学有着相应联系。

正如哲学是自然科学和社会科学知识的综合，辩证唯物主义与历史唯物主义对各类具体科学有着理论指导的功能，那么决策心理学也是以辩证唯物主义和历史唯物主义为指导思想的。具体地说，决策心理学是在马克思主义应用哲学——即决策哲学直接指导下进行研究活动的。

总之，决策心理学的产生在理论上不是偶然的，它是植根于人类社会的自然科学、社会科学、哲学的丰厚的基础之上的，是在各种学科的相互渗透中诞生的，并在各种学科知识交融贯通之中不断成长发展起来的。

二、决策心理学的研究任务

从总体上看，决策心理学研究的基本任务是运用心理学的原理、原则和方法去总结领导决策活动的基本经验，从中探索出领导决策活动的心理与行为规律，为决策者的科学决策提供心理咨询，以推动决策民主化和科学化的进程，提高决策活动的实效性。具体地说，决策心理学的任务有如下几个方面：

1. 研究决策者的心理素质与决策风格、决策行为的关系

该项研究的目的是找出决策心理素质与决策风格、决策行为

的内在规律，从而为决策者优化自身心理素质，实施正确的角色扮演，保持健康的心理状态提供途径和方法，同时也为有关部门选拔培训决策者提供心理学的标准与方法。

2. 研究决策集团在决策活动中心理与行为的规律

该项研究可以为决策集团内在结构的优化、充分发挥其整体效能提供了途径和方法，为集团成员调适不利于决策集团群体功能发挥的心理障碍提供心理咨询，同时也为有关领导部门匹配、选拔、调整决策集团提供标准和方法。

3. 研究决策对象的心理与行为的规律

通过研究决策对象的心理与行为的规律，可以帮助决策者充分地尊重人民群众的意志和愿望，主动地创造条件，吸纳群众的意见，调动群众参与决策的积极性，以实现决策的民主化。

4. 研究决策过程中的心理学问题

该项研究可以帮助决策者实现决策体制、程序、方法的科学化，调适自己的决策动机和价值判断心理，选择出优秀方案并付诸于实施，以不断提高决策的质量。

5. 研究决策的艺术心理

研究决策的艺术心理，可以帮助决策者培养创造思维能力，成为思维敏捷、开拓多谋的决策者；成为长于集思广益，善用智囊团，善用奇谋妙策的优秀决策者。

三、研究决策心理学的意义

开展决策心理学的研究，无论是对于决策的实践活动还是对于决策理论研究，都具有重要的现实意义。

1. 决策心理学的研究，有助于提高决策实践活动的自觉性

决策活动是决策者有目的、有计划、有预见地改变客观世界的能动活动。任何决策活动都离不开心理层次，心理活动是决策活动的前提和基础。

通常我们所讲的决策者是否具有决策经验，其中所包含的成分主要的是决策者对心理活动规律的认知和运用程度。决策者通

过心理体验，可以逐渐摸到一些决策心理活动的规律。但是只靠该种办法所得到的决策心理知识，具有很大的缺陷和局限性：第一，所得到的决策心理体验虽然是十分珍贵的，但它是片面、分散、不集中不系统的，处于自发状态，缺乏普遍指导意义。第二，所得到的心理体验是决策个体在大量决策实践中逐渐揣摩而形成的，往往需要付出大量的时间和巨大的社会代价。

决策者主动地去研究决策心理学，就可以改变上述的自发状态。可以用较少的时间、较少的社会代价掌握决策心理活动规律，大大缩短这一过程，尽早成为一个较系统掌握决策心理知识，较好地控制自我心理和决策对象的心理的成熟的决策者。

此外，决策者研究决策心理学，还可以极大地减少决策的盲目性，把自发的决策经验提高到自觉的新层次，从而能较好地掌握决策的主动性、预见性。

2. 决策心理学的研究，有助于提高决策的质量和决策的成功率

人们的决策活动是主体与客体的统一，是现实与未来的统一，是主观意志与客观规律的统一。决策活动中的意志自由是以对自然、社会和人类自身必然性认识为前提的。决策者只有遵循客观规律，才能取得决策的成功。决策中心理现象是各类客观现象的重要组成部分，也是决策所必须遵守的规律的重要内容。如果决策者对决策各种心理现象视而不见，不尊重它的客观存在，或背离它的规律性，就会减少决策的必然性，刚好为应该由他支配的对象所支配，势必会导致决策失误。

在现实生活中，一些重大决策的失误，恰恰是在决策心理上出现了问题。有的是不考虑民情民心，超越了群众的心理承受阈限；有的是不了解博弈对手的心理状态，盲目做出决断；有的是夸大主观条件和自身优势；也有的决策者存有严重的心理障碍和心理疾病。由于上述心理原因，导致了决策的失败。

所以，决策者认真地研究了决策心理学，懂得决策心理活动

的规律，充分地尊重决策主体和决策客体的心理特点，就可以达到主体与客体的统一，现实与未来的统一，主观意志与客观规律的统一，从而可以有效地提高决策质量，提高决策的成功率。

3. 决策心理学的研究，有助于加速决策民主化和科学化的进程

决策民主化和决策科学化，都含有着相当份量的决策心理成分。

决策民主化是指人民群众参与决策、影响决策，并把他们的意志、愿望和根本利益体现在决策之中。从中可以看出，决策者了解群众的意愿、情绪、需要、动机等心理状态，并在决策中得以充分体现和尊重，这是决策民主化的核心。

决策的科学化是指决策的研究、体制、程序、方法和技术的科学化。决策研究、决策制定和执行的程序、体制、方法和技术，都是与决策主体、客体心理活动密切相连的。其中有一些本身就是心理现象的直接总结和概括，如决策的心理方法和心理技术。其它各项科学化的内容，也都包含有相当的决策心理的成分。如决策制定程序中必须充分考虑决策者的心理、组织内群体心理、社会心理环境、博弈对手心理、智囊团的心理；决策执行时必须考虑到群众的心理，实施追踪决策必须研究其心理效应，等等。不研究这些心理现象的规律，决策的科学性是不完整的，不彻底的，也不能得到全部实现。

通过决策心理的研究，并使广大决策者真正认识并把握决策主客体心理活动规律，自觉地顺应这些心理活动规律，才能确保把决策民主化和科学化转化为现实。一般地说，决策心理是决策民主化、科学化研究中难度最大的部分，决策心理这个难点的解决，势必会极大地促进决策民主化和科学化的进程。

4. 开展决策心理研究，有助于决策理论的发展和深化

十一届三中全会以来，我们国家开展了大规模的决策科学研究，使决策科学呈现一片勃勃生机。但美中不足的是我们的决策

研究中对理性决策部分研究比较重视，而对非理性部分亦即决策心理的研究重视不够。在决策科学研究的起步阶段，这是正常的现象，也是可以理解的。但这种状态若长期持续下去，势必会损害决策科学研究的完整性，会制约着决策科学研究的深化和发展。

在对决策科学化研究中，国内外曾流行着一种彻底理性化观点。这种观点认为决策科学化就是彻底理性化，必须排除一切非理性因素，尤其是感情因素。这种观点有正确的一面，也有片面性的一面。首先，决策要理性化，但不能完全排斥非理性；实际上，完全排斥心理因素也是做不到的。不仅是决策离不开意志因素，认知因素这些心理条件；就感情而论，任何决策不可能完全摆脱感情因素的渗透，变成冷冰冰的决策行为。其次，对于决策中的非理性因素要具体分析。决策中的非理性因素具有两面性，既有积极促进作用的一面，又有消极阻碍作用的一面。科学的作法是调动发扬积极的非理性因素，抑制、排解消极的非理性因素。对于决策中私情、惊慌、好怒、悲观、失望等不良情绪要坚决排解，但对于大我之情、责任感、高层次的需要动机、乐观、进取的心境则应该倡导和发扬，这样才是科学的态度和正确的作法。

另外，全面系统开展决策心理学研究工作，还填补我国决策科学研究的空白。国外一些发达的国家对决策心理研究已经进行多年，并积累了宝贵的经验和成果，对此我们应该充分地重视并实施科学地借鉴。决策心理学的研究，可以帮助我们更深刻、更准确地总结和概括我国决策活动丰富的实践经验，可以提炼出更多地符合我国国情的决策科学的新观点、新理论、新方法，以推动具有中国特色决策科学理论体系的建立，并使其不断深化和发展，以达到或超过国际先进水平。

第三节　决策心理学的研究方法

决策心理学研究方法的基本特点是在辩证唯物主义方法论指

导下，运用心理科学，尤其是社会心理学的研究方法。主要的研究方法有如下八种。

一、问卷法

问卷法又称调查表法或询问表法。这是一种通过研究对象（决策主体或决策客体）自填答案来收集心理资料的方法。问卷法的优点在于它是一种标准化、结构化的工具，能够在相当广泛的范围内了解到工作对象的心理状态，不仅省力、省时、省费用，而且还可以进行数量分析。

使用问卷法时一定要符合调查对象的心理规律，注意克服各种心理障碍。为此应该做到：

1. 可接受性。设问态度要亲切，不要涉及个人隐私等敏感性问题。遇到此类问题可采用间接提问的办法，以取得被调查人的充分合作。

2. 循序渐进。问卷设计要简繁得当，以简单的事实性问题开头，然后由简到繁，由表及里、由易到难，使填表人顺利参与。最后还可以设置几个自由回答的问题，使调查对象表达最重要的意见。

3. 有的放矢。设问的问题应当具体、准确、清楚，切忌设问不熟悉的问题，那会使调查者难于回答。设问也要防止带任何倾向性和暗示性，确保问卷的客观性。

4. 重点突出。问卷应该主题明确，准确无误地表达出调查意图，并要尽量精炼，不提与调查主题无关的问题，这样能够减少问卷的数量，问卷一般控制在30分钟左右。

问卷可分为普通问卷和邮寄问卷。普通问卷是研究者把问卷直接交给调查对象，或是由研究者口问代调查对象填写问卷。邮寄问卷是研究者把设计好的表格邮寄给调查对象，由调查对象填好寄回研究者。

二、观察法

观察法是研究决策心理的最基本方法之一。是指在未受控制

的决策活动中，有目的有计划地了解和分析决策主客体的决策行为、动作、表情和言语等感性材料，从中判断其心理活动特点。观察法可分为直接观察和间接观察两种。

随着现代科学技术的发展，在决策心理学研究中，可以利用各种测量技术和仪器，借助于录音、录像等电子技术手段来观察心理现象和过程，从而大大提高了观察的深度、广度和精确度。观察法最大优点在于能表现出很大的自然性，保持结果的客观性和真实性。但如果观察对象不配合，处于抗阻状态，将会影响观察效果。

观察法中引伸出一种决策者自我观察法，又称之为内省法，它是决策者以旁观者身份观察自己内心活动的方法。因此，决策者可以获取自己的情感体验，并可以设定对象心理，进行心理活动的推断，从而为决策活动提供必要的心理依据。实验者可以通过问卷、访谈方式获取决策者的内省报告。

三、实验法

实验法是指实验者有意操纵某种条件，干预了决策者或决策对象的某些心理过程，产生出一定的心理现象，从中探索出决策心理活动规律的方法。实验法的优点在于可以较好地控制实验条件，把决策主客体心理多方面特征逐一加以分离，进行单因素分析；还可以借用一定的仪器设备作精细地观察、记录和测定。

实验法一般有自然实验、实验室实验和模拟实验三种。

自然实验法是指在日常的决策情境中，适当地控制条件，并结合研究对象的决策活动来研究决策心理现象的规律性。自然实验法是在使决策主客体处于自然状态下进行的，因而反映研究对象决策心理活动规律比较真实，兼有观察法和实验法的优点。但有时条件不容易控制。

实验室实验法是指在特定的实验中，严格地控制实验条件，并借用一定的仪器、设备，研究对象的心理活动的规律性。如，在实验室中借用技术装置，对决策者的注意的广度和稳定性、反应

速度、记忆能力、创造思维能力、意志力等进行定量的分析。

模拟实验是指设计一种人为的情境来模拟真实的决策情境，用以探求研究对象在特定情境下心理活动的规律。模拟实验往往兼有实验室实验和自然实验的特点。

四、决策活动结果分析法

决策活动结果分析法是通过决策活动的结果（如决策方案、决策实施后果等）来考察决策者心理状态的一种研究方法。如通过对决策案例、报告、记录及其它资料的分析考察，可以看出决策者的各种心理活动的表现形式，从中可以推断出其能力、决策的创造性、决策风格及个性特征等。但由于决策者的活动产品同其心理特点之间的关系比较复杂，这要求实验者不能仅凭一时一事就断然作出结论，而是需要有一个较长时间、多方面的了解和分析。

五、心理测量法

心理测量法是通过事先制定的心理量表来鉴定决策主客体各种心理特征的个性差异的方法。它是以定量或定性的方式来确定研究对象特定属性的数值和等级的一种方法。

心理测验的量表种类繁多，以测量的性质可以分为文字和非文字测量；以测量目的分可为智力测量、个性测量、特殊能力测量和诊断测量等四大类，以测验的方法来分，有问卷、操作和投射等三大类测量。

心理测量是研究决策活动心理的重要方法，它简便易行，测量的内容较多，可涉及到决策主客体的个性特征、决策能力、决策风格、创造思维等。但一般地说，它只能是近似地反映研究对象的心理特点，所以不能仅凭一次测量就断然作出结论。

六、个案追踪法

个案追踪法是对研究对象进行长期地、系统地追踪观察，并采用各种调查方法尽量收集其全部资料，从中分析出其在决策中的心理和行为活动的规律。

个案追踪法研究对象可以是某个决策者，可以是决策集团，也可以是某一个包括决策者及决策对象的群体。所收集的情况应该尽量全面，包括家庭状况、社会地位、教育影响、文化水平、职务经历、政绩状况、人际关系、个性特点、生活习惯、志趣爱好。由于此法所获资料完整，持续时间又长，又是从历史发展的过程中去发现所要研究问题的前因后果，因而，可以对研究对象的心理活动规律得出较为准确的研究结论来。

七、文献研究法

文献研究法又称档案资料法。它是通过研究对象的书面资料来分析和判断其决策心理行为的一种方法。

由于各种原因，有时研究者无法与研究对象直接接触，可通过记载研究对象的文献，如日记、书信、文章、讲话、手稿、自传、会议记录、历史记载、他人回忆录等书面资料，从中找出其决策心理特点和活动规律来。

可以系统地从容不迫地分析研究对象的决策心理特征，是文献法的优点；但文献法由于是间接的第二手、第三手资料，所以又容易失实和偏误。

八、访谈法

访谈法又称谈话法。是研究者依照事先拟定的调查提纲，通过访问、调查、谈话等方式，向研究对象提出问题，然后将收集到的资料加以分析处理的一种方法。访谈法有许多形式，如个别谈话、家访、座谈讨论等，从中可以分析到决策者的决策风格、气质、性格类型、动机水平、创造性能力等心理品质。访谈法对调查研究者要求较高，要虚心、机敏、善于引导，以创造出良好的谈话气氛。

总之，上述各种方法虽然经过长期总结和提炼，证明是科学的、有价值的，但每种方法又各有其局限性，各有特定的适用范围。由于决策心理活动的高度复杂性和特殊性，因而，在研究决策心理活动规律时，单纯采用一种方法会达不到目的。往往需要

采用多种方法交叉综合使用，才能收到较好地研究效果。也由于决策心理学还是一门不尽成熟的学科，研究方法是它的一个相当薄弱的环节，还需要在决策实践和理论研究中不断地探索，以便总结出更科学有效的研究方法来。

第二章　决策角色心理

如果把决策活动比做一个大舞台的话，那么，各级决策者就是这个舞台的主要演员。只有领悟了所扮演角色的基本要求，才能在这个大舞台上演出一幕幕威武雄壮的戏剧来。本章主要介绍决策角色心理的基本内容，决策者如何正确实施自己的角色扮演，并调整好不良角色意识。

第一节　决策个体角色心理

一个人，不论是以什么形式，或上级组织任命，或群众推选，或自然组合，他一旦受命于领导岗位，那么他就取得了决策者的社会地位和身份，也就开始了决策者角色扮演。

一、决策者的角色知觉

角色一词最早是美国社会心理学家G·H·米德从戏剧中借来的。在戏剧中角色是指演员在舞台上依照剧本所扮演的某一特定的人物。社会心理学中讲的角色是指人们的社会角色，某一角色就是指处在社会地位上的一类人所具有的一套权利义务和行为规范。

决策者的角色知觉，是指决策者对其社会角色的角色规范、角色期望、角色学习和理想角色的认知。

1. 角色规范

每一个社会角色都代表着一套有关行为的社会标准，这些社会标准亦称角色规范。这些标准规定了个体在扮演某一特定社会角色时所应有的作为与行动，反映着社会对个人职能的划分。它

指明了个人在社会中的地位与社会关系的联系位置，代表着每个人的身份。

依据人们在决策活动中的职能不同，可以区分为决策者和决策对象两大不同的社会角色。他们各自的社会角色都不是人们主观决定的，而是社会客观规定的。作为决策者的社会角色，要求他的行为符合一定的社会标准，这就是决策者的角色规范。决策者的角色规范往往是以政治的、法律的、制度和道德规范的形式确定下来的，它对决策者的角色行为带有强制性制约作用。

2. 角色期望

人们的社会角色，不仅是代表着该人的特定身份，同时也意味着社会、他人对该人的一种期待，又称之为角色期望。

决策者的角色期望是指社会对决策者的决策行为的要求，它包括着人们对决策者的认识、情感和态度的总和。在不同的时期、不同的情境下，人们对不同的决策者的期望是各不相同的。但概括起来讲，它可以表现为宏观与微观两大方面。从宏观上讲，它表现为一定的社会心理倾向，即社会公众对决策者及其角色行为的评价、情感和行为反应方式；从微观上讲，是在某些特定的社会决策群体中，大多数成员对决策者及其决策行为的态度。

角色期望对决策者也具有相当的制约作用。只有当决策者及决策行为符合决策对象的期望，决策对象才会产生正向心理倾向，给予决策者及其行为以积极的评价、情感和行为反应，从而形成决策的良好心理环境，为其决策者角色作用充分发挥创造了有利条件。而当决策者及其决策行为不符合决策对象的角色期望，就会产生负向的心理倾向，人们就会对之给予消极甚至否定的评价、情感和行为反应，从而为决策者的决策行为造成严重障碍。

3. 角色意识

所谓决策者角色意识，是指决策者在决策行为中对社会规定的该角色行为模式的认识。也就是决策者对自己的角色规范、角色期望的认知程度。

决策者刚一进入社会角色，不可能一下子就十分准确地把握角色规范和角色期望，这需要有一个不断认识并逐步巩固的过程。这个不断增强角色意识的过程，又可称之为角色学习过程。在这个学习过程中，决策者通过他人的语言、表情、能力、行为来了解别的决策者，通过认识别人所扮演的角色，认识到自己所担任的角色，从而由自发上升到自觉，把握住其中的主要矛盾和规律性的东西。

增强决策角色意识，是提高决策者自身素质的重要内容。决策者只有对自己所扮演的角色怀有强烈地学习愿望，才能认真自觉地去学习，并学以致用，把决策者的角色义务、角色权利、角色规范、角色期望内化为自身的组成部分，从而成为一个成熟的决策者。

二、决策者的理想角色

决策者的角色知觉中，一个十分重要的内容便是要知道什么是决策者的理想角色，这样才能在角色扮演中从必然走向自由。

决策者的理想角色，是指社会对处于决策地位上的一类成员所规定的一套角色义务、角色权力和行为规范。理想角色是比较完美的决策者的形象，它为决策者的角色扮演规定了明确完整的标准，是社会评判决策者角色的客观依据，同时它也具有支配决策角色扮演者的行为，引导他人以相应的行为与角色扮演者互动，促使角色扮演者履行其角色任务。

决策者的理想角色是随行业、决策层次、决策环境甚至年龄不同而变化着。但从总体上讲，决策者的理想角色有如下几个方面：

1. 决策者是善于运用决策权力的领导者

决策权力是指在决策范围内对其它人们及活动的支配力量。由于这种支配力量的存在，就会发生与被支配力量服从关系，使决策范围内的人们的活动按被支配的方向发生改变。与决策权力相关的有两个限定因素，一是职权，一是职责。职权是指与职位

相称的、由法律规定的权力范围和功能，是支配和控制决策客体的法律依据和政治手段。决策职责是指决策者要对决策制定和实施的后果及影响所承担的法律责任，决策权力有多大，决策责任就会有多大。

作为决策者的社会角色，要求能运用好职权，并承担决策责任，以自己的辛勤劳作，善于利用好一切正当手段来发展生产力，使国家不断强盛，单位不断发展，职工群众的物质文化生活不断改善。

2. 决策者是具有较高决断权威的领导者

决断权威是指决策者依靠自身的人格、能力及组织等因素而获得他人的尊重、信任和自觉服从的能力。决策权力和决策权威是相辅相成的。决策权力是决策权威的基础，决策权威是决策权力的表现和保证。离开决策权威，决策权力既不能完全实施，又不能持久。

决断权威又可以称之为决策影响力。即决策者在决策活动中，有效地影响和改变决策对象的心理和行为，使之纳入决策活动目标规道的能力，也就是决策者的状况和行为在决策对象身上产生的心理效应。决策权威除了信仰因素、政策因素、资历因素等组织因素外，主要是由决策个体自身素质条件所形成的。这些素质包括有品格、知识、才能和情感等因素。决策者的优良品格即道德、风貌、人格、价值取向高尚，知识广博，才能卓越，关怀决策对象，并能胜任决策工作，就会获取决策对象的敬佩和信赖，产生很强的感召力和人际吸引力。

3. 决策者是决策活动的优秀组织者

决策者要善于运用自己的权力和权威，推动决策体制保持最佳状态地运行，并自始至终地掌握决策活动的主动权。

决策者要具备敏锐地观察能力，广泛收集决策信息，依据主客观实际情况，适时提出决策任务，拟制决策目标；不仅自己善于开动脑筋，尤其要能充分发扬民主，走群众路线，尊重、信任

智囊团，调动方方面面的积极性，集思广益，集中群体智慧，制定出各种可行的决策方案。

4. 决策者是优秀决策方案的最终决断者

在各种决策方案酝酿成熟之后，需要决策者进行优化选择。选择并最后敲定决策方案，这是决策者的主要职责。在决策方案选择中，既要善于运用各种科学手段，进行科学的评估，又要做出正确价值判断。在方案的选择和决断时，需要决策者处理好多数人与少数人的关系，全局和局部的关系，长远利益和眼前利益的关系，要以最大多数人利益为标准，总揽全局，统筹兼顾，重视整体效应。

对决策方案的选择和决断，既要优化，又要适时，既需要理智，又需要意志；一旦条件成熟，就要果断拍板，并敢于冒适度风险。

5. 决策者是决策方案实施的推动者

决策方案一旦确定，决策者还必须科学地组织方案的实施。决策者分为高层、中层和基层三个不同层次，决策的性质又可分为一级决策、二级决策和三级决策。不同层次决策者在决策实施的职能尽管不同，但无论是哪一个层次的决策者，都必须密切关注重大决策的实施运行状况，要选好决策实施的具体人选，并随时依据反馈信息，进行决策的补充和调整，一旦发现决策情况发生重大变化时，或决策出现重大失误时，则必须当机立断，实施追踪决策。

正是善于运用决策权力、有较高决断权威、决策活动的优秀组织者、优秀决策方案的最终决断者、决策方案实施的推动者这五个方面的综合，构成了一个优秀决策者的形象，这是社会及决策对象心目中理想的决策者。

三、决策者的角色扮演

社会是一个广阔无比的大舞台，每个人都要担任一定的角色。人们在社会大舞台的互动中，总是在解释对方行为的意义中调整

着自己的行为，并选择适合自己的行为模式，这就是角色扮演。决策者一旦被授予决策职权，就意味着他在社会舞台上的角色扮演的开始。

1. 角色扮演的共性与个性

决策者的角色扮演虽然有着规范的行为模式，但并不等于每个决策者的行为都必须整齐划一。这种行为模式只是为决策角色体现者的活动规定了大体的轮廓，允许而且必须在这个范围内，每个人表现出自己的不同行为特点。决策者的行为模式为决策者的共性，决策者还依据自己不同的性格、气质、能力、个性倾向性，而有着自己独特的行为方式，这种共性与个性的关系是相互依存、相互贯通的辩证关系。

每个人的一生，会扮演许多角色。一个长期从事决策活动的人，会形成决策者所特有的习惯心理，这些在日常的处世原则、分析问题的态度、思维模式、甚至口语、习惯、手势、表情、风度等方面都会无可掩饰地流露出来。人们平日里常说的“三句话不离本行”，正是讲的这种角色心理。

每位决策者同样是在决策大舞台上表演，但为什么扮演的结果却大相径庭呢？一般说来，决策者角色扮演结果好坏取决于如下三个因素：第一，对以往的角色经历和现实角色的学习程度，这就是说，决策角色心理体验和学习制约着决策者的角色扮演。第二，对决策角色概念、权力与义务、角色规范、角色期望的认知领悟程度；对理想角色认知越明确，扮演就会越成功。第三，对角色情境变化的敏感性和适应程度，能顺应情境变化而适时调整自己角色扮演心态者，就容易取得成功。

2. 决策角色扮演的心理状态

决策角色扮演成功与否，与角色心理状态紧密相关。决策角色扮演心理大体上分为准备心理、转换心理、心理调整、正常运行心理等四个阶段。

(1) 决策角色扮演的准备心理。决策者在从事自己角色扮演

时，一般地说，应该在心理上有一个较为充分地扮演准备。从心理认知上，不仅要看到该角色的有利方面，而是更多地看到其不利的方面；从情感上，不仅充满喜悦和欢快，更要有迎接困难和挫折的准备。有了这样充分地心理准备，当角色扮演开始时，就可以克服忙乱和困惑。

这种心理准备，对于第一次担任决策者角色、或就任更高一层决策角色的人显得更为重要。

（2）角色转换心理。一旦决策者角色扮演正式开始，决策者就要善于从原来所扮演角色解脱出来，进入到与扮演身份相应的角色心理状态。心理转换不及时，依然留恋或停留原来角色心理状态，势必会造成内在角色心理冲突，影响和干扰决策角色扮演；严重者，甚至会导致决策角色扮演失败。

（3）角色心理调整。一般地说，决策者在角色心理转换时，要出现一个适应期。这个适应期的长短，会因人而宜。这一阶段里，决策者的角色心理中会呈现一些不适应的状态，这需要决策者主动地进行心理调整，从价值取向、需要动机体系、情趣、认知、情感等方面进行全面调适，使之心态与现行角色相适应。

（4）正常运行心理。决策者度过适应期，转入正常运行期后，还要十分关注自身的心理健康和心理卫生，保持适度压力水平，注意维护心理平衡，防止心理的长期超常运行和病态运行。从而为决策者角色扮演提供最佳状态的心理保证。

（5）决策角色扮演心理的特点。决策角色的性质要求扮演心理主要有如下两点：

第一，专注性。决策角色扮演要求一旦进入角色，就必须全身心地投入，兴奋点要集中到决策角色上来，情趣、认知活动、情感等心理活动，都要以决策为核心。

第二，排他性。是指决策者的心理状态不能左顾右盼，心不在焉。不能过多兼顾其它角色活动。如过多迷恋吃喝玩乐，或过多思恋其它与决策无关的东西，势必对决策活动造成冲击和干扰。

3. 角色认知能力

角色认知能力是指决策角色扮演者通过了解其它决策者的角色来认识自己所扮演的角色的能力。也就是通过对他人角色行为的观察和了解，以确定自己的角色行为。不过这种了解不是纯客观的，而是加进了自己的以往的心理体验、自己的意愿、期望及态度。

决策者角色认知能力包含着有两个主要方面：其一，对角色观念的认知，即对决策者角色的义务、权力、和行为规范的整体认识。其二是对理想角色的认知。

角色认知能力高者，其扮演角色质量就高，扮演成功率也就会高。这是因为决策者角色扮演，取决于个体掌握角色使其内化的程度，而这种内外程度又受到决策者个性心理特征的影响。角色扮演行为是与角色内化有机的统一，角色内化程度越深刻，角色行为表现越自然。只有认知能力强，心理体验深刻，决策者的角色扮演才会越理想，越有价值，成功的把握性才会越大。

4. 角色行为能力

角色行为能力是指决策者在角色扮演过程中行动的能力状态。决策者行为表现千差万别，往往同样的一个事物，不同的人会做出各不相同的决策来。这些差异除了反映决策个体对角色领悟不同而外，还在于决策者个体角色扮演的技能不同。

决策者角色扮演技能是指其为实施角色扮演所需要的经验、智慧、能力、技术的总和。这种技能又可以分为一般技能和特殊技能。一般技能是指作为决策者所应该共有的认知技能和活动技能。认知技能是指决策个体对角色扮演的分析和推断能力，更多体现为智慧的特色，所以又称之为智能，如对决策角色的感知能力、记忆能力、注意能力、想象能力、抽象思维和形象思维能力。活动技能是指决策者角色扮演的行为表现或表达能力。如：决断魄力、演讲能力、说服能力、组织能力、指挥能力等等。

特殊技能是指决策者在各行业、各层次、各地域的决策角色

扮演中所特有的经验、智慧、技术、能力的总和。如军事决策者的快速决断能力、诸兵种联合作战指挥能力；经营决策者对市场需求的敏感性、对销售价格的决断能力；高层决策者的综合平衡能力；中层决策者协调沟通能力；行政决策者对民情体察能力等，这些都是属于特殊技能。

决策角色扮演能力升华，可以变为决策角色扮演的艺术和技巧，它会把决策者角色扮演推进到一个崭新的高度和境界。

第二节　决策集团角色心理

决策集团是一个特殊的决策群体，一般地说，他的成员都是从本群体最优秀个体中选拔上来的。优秀的个体，不等于就能胜任决策集团群体成员的角色。每一个个体都有自己不同于别人的心理特征，这些不同心理特征的人汇合到一个决策集团，需要一个整合的过程，才能达到整体功能优化，充分发挥出集团角色优势。

决策集团的角色心理优化的标准主要有角色心理认同、角色心理互补、角色心理相容等三个方面。

一、决策集团角色心理认同

心理认同是指决策集团成员的心理达到一种高度默契，都把决策集团看作是一个家庭，成员彼此间都看作是自己人的心理状态。

心理认同是决策集团角色心理发挥作用的重要基础，是消除决策问题上重大差异和及时解决内部矛盾的心理条件。心理认同主要包括有三个方面：即价值观念认同，群体目标认同，思想感情认同。

1. 价值认同

价值认同是指决策集团成员有着共同的价值取向。决策价值取向，又称决策价值观念，是指决策集团成员对决策事物的是非、

善恶、重要性、实用性和可接受性的总评价。它是在决策实践中，经过多次反复的验证而成的一种深层的、稳定的认定，具有内在严密的逻辑体系，是决策者从事决策活动的内在尺度，它规定和制约着他们的心理活动和行为方式。决策集团的价值取向包括有信仰、事业心、社会责任感、决策的原则性、法制观念和自律性等。

决策集团成员个性是有差异的，在决策集团内扮演的角色也是不同的，但其价值取向则应该是同质的。这样决策集团成员才会有团结共事的基础，有共同的语言，共同的行为，才能促进决策集团角色扮演成功。

2. 目标认同

所谓目标认同是指决策集团成员对群体的奋斗目标的心理一致。目标推动人们的行为，目标一旦确立，决策集团的成员就会自觉地把自己的兴趣、情感、意志、行为投于其中。正如高尔基说过："一个人追求的目标越高，他的才力就发展得越快、对社会越有益。"决策集团成员每个人的目标和集体的目标一致，就会最大限度激发出积极性，心能往一块想；劲往一处使，形成合力，从而可以充分发挥出决策集团的整体效能。

3. 情感认同

情感认同是指决策集团全体成员要有共同的道德情操，亦即强烈的社会责任感、集体荣誉感、理智感等。大家都能为成功的决策而感到光荣和自豪，同时也为决策的失误而感到羞愧和不安。这种情感就会把决策集团融为一个坚强有战斗力的集体。

决策集团的每个成员都有自己的不同的个性，我们强调认同性并不是泯灭这些个性。恰恰相反，在这种认同性的基础上，使每个成员的个性得以充分地发挥。这样的决策集团犹如一个优秀的乐队，在统一指挥下，各得其所，齐心合力，演奏出最美妙的旋律来。

二、决策集团角色心理互补

人各一面，决策集团成员的个性是有差异的。要求每个成员

的个性完全相同是不可能的，也是不必要的。这些个性差异若能充分利用，恰恰可使决策集团形成心理上的互补，可以达到整体的最佳效应。这些角色心理互补主要表现在气质互补、性格互补、智慧互补、能力互补等四个方面。

1. 气质互补

气质是决策者心理过程的强度、速度、稳定性、灵活性及指向性等方面的特点，它与日常所讲的脾气、秉性相近。心理学把人的气质分为胆汁质、多血质、粘液质、抑郁质等四种类型。虽然属于四种典型气质的人并不很多，但多数人是以四种中某一类为主导的。每种气质都有其长，也有其短，虽然各种类型气质的人都可以担任决策者，但在决策群体中，最好能综合搭配，才能收到相互补充、扬长避短之功效。

决策集团成员若气质都是同一类型，其结果可能会出现抑长扬短的负效应。假若都是胆汁质类型，虽然能雷励风行，决策果断，但容易急躁、冲动，缺乏持久性，好犯急进盲动错误，集团成员间相容性差，也容易造成内耗。若都是多血质类型，决策会灵活多变，适应性很强，但容易不坚持原则性，且难以将决策贯彻到底。若都是粘液质，其决策会谨慎而有耐力，但也可能出现缺乏生气，速度缓慢，谨慎有余而果断不足的弱点。若都是抑郁质，虽然决策会考虑的十分周密细致，但往往可能因缺乏决断魄力而相互推诿致使决策迟迟不能出台。

2. 性格互补

性格是决策集团成员个性中核心品质。它是一个多层次的综合体，影响决策集团角色心理的主要是性格类型。一般的说，决策者的性格类型可分为如下几种：

(1) 理智型。这类决策者善于独立思考，能冷静地分析问题，善于按事物的利弊轻重去客观评判并做出决断。

(2) 意志型。这类决策者认定决策目标坚定果断，持久顽强，敢于克服任何困难。

(3) 情绪型。这类决策者自尊心强，工作有热情，但不易持久，容易冲动，决策行为易受情绪影响。

(4) 内倾型。这类决策者寡言少语，显得稳重老练，情感不轻易外露。

(5) 外倾型。这类决策者心直口快，感情外露，透明度高，喜欢人际交往，愿意表态。

(6) 独立型。这类决策者决断能力强，敢作敢为，敢于大胆拍板。

(7) 顺从型。这类决策者适应性较强，容易接受上级和群众的意见，不固执己见。

由于不同类型的决策集团成员的不同特点，在决策集团配置时，应该充分考虑这些特性。如果决策集团性格是同一类型的，极容易产生负作用。若决策集团成员全是内倾型的，决策活动就会缺乏活力，决策执行也会出现困难；若都是外倾，决策活动就会缺乏深思熟虑；若全是顺从型，决策则会缺乏主心骨，无人敢于决断；若全是独立型的，就会各执己见相互间很难协调和融洽，甚至会出现各人一把号，各吹各的调的内耗现象。在决策集团配置时，把不同性格类型的人搭配开来，如内倾型和外倾型、独立型与顺从型、意志型与理智型、情感型放在一起，则可以扬长避短，达到整体优化；同时又可以增加相互吸引力，便于和睦相处，减少内耗。

3. 智力互补

人们的智力是指运用知识去发现问题、分析解决问题的能力，它是由观察力、注意力、记忆力、想象力和思维能力等五个基本要素所构成的。

人们的智力特点也是有差异的。有的人观察能力强，善于发现别人所观察不到的细微末节；有的人记忆能力强，过目不忘，大脑象一架活计算机；有的人分析能力强，善于把事物分解开来，让人一目了然；有的人综合能力强，擅长于事物的归纳和综合，化

繁为简，达到高度的抽象；也有的人想象能力强，善于求异、探索，常常有所发明、有所创造、属于创造型人才，如此等等。一个决策集团的成员若能是由不同智能结构的人组成，达到立体的动态的组合，就会成为一个互相取长补短、各尽所能的最佳的智能结构。所谓立体的就是指决策集体成员之间的智能结构保持交叉配合，以适应高质量决策需要；所谓动态的是指决策集团成员的智能结构不断更新，在整个社会智能发展中始终处于领先水平。

总之，决策集团成员的智力结构应该是分解开来，各有所长；综合起来，配合默契协调效能。

4. 能力互补

作为一个决策集团，还必须具有较高的决策技能，才能立于不败之地。这些技能包括有决策目标选择能力，信息收集能力，综合分析能力，决断魄力，承受风险的能力，运用智囊团的能力，说服能力，组织指挥能力，协调沟通能力等。

要求每一个决策者全部具有这些能力，这是不现实的；但是对一个决策集团来说，就具备了这个可能。

人们的能力也有不同类型的。作为决策集团成员主要应该有三种类型的人组成，即思想家型，组织家型，实干家型。思想家型的是善于运筹策划，有较强的判断力、想象力、综合力，能够统观全局，提出优异决策方案；组织家型特点是善于组织协调，有较强的指挥能力、驾驭能力、控制能力和决断能力，能够统御队伍，组织活动；实干家型特点是善于决策实施，有较强的实践能力、操作能力和推动能力，能身先士卒，以身作则。以外，在对事业的进取上，还有开拓型和守成型两大类型。开拓型特点是思想解放，勇于开拓，大胆创新；守成型则是忠心耿耿，看摊守业，稳扎稳打，不冒太大风险。

一个决策集团班子成员构成不能搞单一能力型的，都是思想家，大家坐而论道，无人实践；单一实干家型，无人提出好的决策方案，等于乌合之众；单一守成型，就会平庸而无大作为；单

一开拓型，则会过于冒风险，容易遭受大的挫折。因此，决策集团班子成员能力构成也应是各种能力互补，有智囊，有帅才，有将才；有思想解放善于开拓，也有稳重求实善于守成。这样能力匹配，达到优势互补的功效，使决策集团实现优化组合。

在现实生活中，存在着组建决策集团往往有考虑互补性不够的弱点。一般地说可以从两个方面做出努力：其一是决策集团成员匹配时尽可能考虑到气质、性格、知识、智力、能力的互补性，力求配置得合理一些。其二，人的气质、性格、知识、智能又是动态的，可塑的。可以在共同事业的价值取向指导下，决策集团成员自觉调整，以达到互补作用。如决策集团一、二把手都是胆汁质气质，都是独立型性格，若长期保持下去，肯定会出现内耗现象。这时，二把手就应该以事业大局为重，主动抑制自己独立型性格，发扬顺从型性格成分，节制胆汁质气质，确保决策集团心理结构平衡及决策的有效性。

三、决策集团角色心理相容

决策集团成员的心理相容性是指成员之间心心相印，相互理解，开诚布公这种心理上和行为上协调一致的状态。处于这种状态中，决策集团的成员间能彼此精诚团结，求大同，存小异，相互支持，亲密合作，互相补充，保持一个十分融洽的人际关系，它是决策集团团结一致，共同做出科学决策的心理保证。

1. 心理相容的层次

心理相容存在着不同的层次和水平，一般地说最低层次是情绪层次，中间是认知层次，最高层次是价值层次。

（1）心理相容的情绪层。心理相容的情绪层是由决策集团成员的气质、性格、兴趣、爱好、能力等心理因素构成的。当这些心理因素处于互补状态，从而自发地形成了和谐相容的心理氛围。决策集团成员之间心情愉快舒畅，没有情绪隔阂，人际关系没有障碍，决策工作就会顺利进展。

（2）心理相容的认知层。心理相容的认知层次是指决策集团

成员能够理智地处理相互关系，注意相互尊重，能注意克制自身的弱点，能把相互不适应、相互矛盾控制在一定的限度之内，不使之暴发到危及集团团结的程度。认知层次比情绪层次前进了一大步，已经开始带有一定的自觉成分。

（3）心理相容的价值层。心理相容的价值层是指决策集团成员具有共同的价值目标，有着相同的价值取向，因而在决策集团中存在着明晰的决策动机和决策目标，并以这种共同的价值观来调节各自的气质、性格、能力等心理状态及言论行为，努力使群体达到高度统一和团结状态，这是心理相容的最高境界。

2. 心理相容的作用

决策集团成员之间的心理相容，在决策活动中，有着极其重要的作用。主要表现在：

第一，可以大幅度降低内耗。由于决策集团成员心理相容度高，可以淡化内在矛盾和摩擦，使内在冲突控制在特定限度内，形成团结友爱，亲密无间氛围。

第二，可以提高决策的效能。由于心理相容度高，决策集团成员之间可以在亲密无间，密切合作，相互补台，没有心理戒备，没有后顾之忧的情况下，大胆放手工作，从而可以大力提高决策的质量和加速决策的进程。

第三，可以促进决策实施的有效性。决策集团成员的心理相容，会带动整个决策群体的团结，提高群体的内聚力和战斗力，从而会保证决策的顺利实施，直至达到预期的决策目标。

古往今来，由于决策集团内部的心理不相容，进而导致内讧、自相残杀，断送了事业的事例举不胜举。孙中山在总结太平天国失败的原因时，曾指出过："洪秀全当时在广西起来，打过湖南、湖北、江西、安徽、建都南京。满清天下大半为他们所有。但是，太平天国何以终归失败呢？依我的观察，最大的原因是他们那一班人到了南京，就互相争皇帝，闭起门来互相残杀。……太平天国势力便因此大衰。所以，那种失败完全是由于大家都想做皇帝。"

这种心理上的互不相容，正是导致太平天国由胜利走向失败的重要原因之一。从中可以看到一条铁律，凡心理相容度低，发生内乱的决策集团，没有一个能够成大气候，有大作为的。凡能举大事业，有大作为的，都是决策集团核心团结，心理相容性好。

第三节　决策角色心理效应

在决策角色扮演中，往往会产生一些特殊的心理现象，我们把它称之为社会心理效应。这些心理效应是在心理规律的作用下，决策者对决策活动刺激物的一些特殊的反应效果。

一、皮格马利翁效应

古希腊神话中，有一个塞浦路斯国王名叫皮格马利翁。他一生酷爱雕塑艺术，他曾用象牙费时三年精心雕塑了一个美丽的少女，为此倾注了自己的全部心血，并深深地爱慕这尊雕塑少女，期望与她结合。爱神阿佛洛狄忒为他的真挚情感所打动，让这尊少女雕象获得了生命，使两人结为夫妇。心理学家借用这个典故，把类似的角色期望现象称之为皮格马利翁效应。

某地一科研机构，人心涣散，任务短缺，上级派院长来也无济于事。后该院几位老专家推荐一位研究室主任为院长人选，上级主管部门经考核同意。但这位主任却以经验不足为由坚辞不受，经工作，他以试试看态度上任。由于得到全院广大职工拥戴，他依靠群众，逐渐放手大胆决策，不到两年，该院大有起色，一些调走人员也纷纷要求回院工作。这类现象，也就是决策角色的皮格马利翁效应。

角色期望之所以能产生如此积极效果，是内因与外因两个方面结合的结果，它形成社会结构与角色行为之间的桥梁，它的机制表现为：

首先角色期望是一种巨大激励。角色期望是社会群体中绝大多数成员对决策角色的一种态度。上级机关和全院职工对这位新

院长的期望，意味着一种关心、期待、信任，形成了良好的氛围和强烈的信息反馈，成为一股驱使他必须完成自己角色扮演的激励力量。

其次，角色期待会充分唤发出内在自信心。角色期待具有一种强化功能，它会强化决策者的期望动机，提高自信机制。这位新院长受命于危难之时，肩负着时代、上级和职工的重托，从而唤发出强烈的工作动机和巨大使命感，成为他不辱使命、做好工作的取之不竭、用之不尽的力量源泉，方能达到预期的效果。

二、优势个人效应

一般地说，集体决策较比个人决策有着巨大的优势，是现今决策发展趋势之一，是我党民主集中制的重要体现。但运用不当，集体决策也会产生负效应，优势个人效应及下面介绍的组极化效应、山头效应就是其中一部分。

所谓优势个人效应是指集体决策过程中，决策集团的成员所起到的作用差异性的一种心理现象。

在决策集团中，每个成员的地位、资历、知识、能力水平都存在着差异，其中某一个决策集团成员在一些方面特别占优势，与其它成员形成较大的差距，于是决策讨论中就会生成两种情况：

第一，冷场。当优势个人在场时，其它成员产生严重自卑感，不敢表达自己意见，生怕说错了。结果使会议气氛紧张，冷冷清清，甚至出现僵局。

第二，依附心理。大家把决策希望都集中于某优势个人身上，严重地束缚集团成员的创造力。

第三，一边倒。一旦当优势个人发表意见，被看作是基调，甚至看作是定论，大家无心再讨论，有人发言也是尽量迎合这个基调。

这种效应危害很大，极容易丧失群体决策的优越性，它会使群体决策流于形式，民主决策气氛遭到损害，做出主观主义的决策来。

要改变这种现象，需要从两个方面去做工作：首先是优势个体成员应强化自我管理，放下架子，有功不傲，善于虚心学习，多听从别人意见；在决策讨论中，不要过早拿出自己的意见，更要防止随意武断地下结论，以便形成良好的讨论氛围。其次，其它集团成员，要能设法提高自身素质，提高自信心，极力摆脱“超高阴影”的束缚，解除心理障碍，积极地参与决策讨论。事先可做好充分准备，会上大胆直抒己见，从而改变决策会议一言堂现象，把集体决策的优势充分发挥出来。

三、组极化效应

所谓组极化效应，是指决策集团集体决策与个人决策相比较，往往会出现更保守或更冒险的两个极端转移的心理现象。

国内外众多的心理学家做过许多次模拟决策实验，都证实了这样一条结论：集体决策往往比个人决策更突出冒险的选择；但有时也会发生极端保守现象，就是更容易向两个极端转移。

为什么会出现这种组极化现象呢？大体上有如下几种原因：

第一，决策集团核心人物的导向作用。决策集团核心人物的偏好，往往左右着决策集团讨论的结果。决策集团核心人物偏好冒险，群体决策往往也会做出冒险性决策；若核心人物偏好谨慎和保守，大家也往往会追随之做出谨慎和保守的决策来。

第二，责任分散作用。任何决策都是与决策者的责任相联系着的。越是带有高风险的决策，其失败概率会越高，决策者责任越大。这种决策责任制约着决策者不敢贸然采取有更大风险的决策。但在集体决策中，一旦出了差错，责任是大家的，落到自己头上只是很少的一部分。这样一来，就会降低个人对决策后果所承担的责任感，减少了对决策失误的惧怕，从而促使人们选择了冒险决断。

第三，社会文化氛围的影响。一个社会的文化价值取向影响着决策集团的行为。如果社会氛围鼓励赞扬冒险，那么在集体决策中，人们就会把冒险当作一种规范来应用，最终促进决策向冒

险的一端转移；但若社会价值取向是鼓励和赞扬谨慎，那么集体决策就会以谨慎保守为荣，出现谨慎和保守的倾向。

除此而外，组极化表现还与环境竞争气氛有关，在竞争激烈的环境中，集体决策容易趋于冒险；在缺乏竞争气氛条件下，集团决策则容易趋于保守。

组极化现象是集体决策的一个消极方面。它会导致决策目标偏离，决策结果背离科学的规道。掌握这一心理规律后，在讨论决策时可以有针对性的采取措施，预防组极化现象发生；同时在最后决断时，要充分考虑这一因素，决策方案确定后，只要条件允许，稍缓实施，再经冷静审视后，可能会减少一些纰漏。

四、山头效应

山头效应，又称派性意识。国外心理学家称之为小团体意识。是指决策集团中的几位核心人物，出于自身利益或情感原因，形成了一种固执的偏见意识，他们文过饰非，孤芳自赏盲目坚持小团体的道德标准，拒不接受不同意见，往往做出脱离实际的决策。正是由于坚持这种派性标准，导致决策反馈系统的严重障碍，使得不能对错误及时修正。

英国心理学家贾尼斯曾详细论证过，在美国政治史上，凡是在小团体意识支配下做出的政治决策，都出现重大失误。他侧重分析了罗斯福政府的珍珠港事件，杜鲁门政府的侵朝战争，肯尼迪政府的猪湾入侵事件，约翰逊政府侵越战争等四大实例。最后认定这四项重大决策都是因为小团体意识作怪，没有经过科学论证，导致重大失误。

实际上，这种决策中的宗派意识干扰，在我国也是十分严重的。由于我国漫长封建社会的影响，使这种派性在“文化大革命”中达到登峰造极甚至荒唐的地步。至今，宗派意识仍然是集体决策的严重的干扰因素。

这种宗派意识对决策的干扰，主要表现在如下几个方面：

其一，由于偏见心理作用，往往只收集有利于自己意见的信

息，排斥其它信息，造成决策信息不全。

其二，按照宗派的固定模式去评价和选择决策方案，因而决策思路封闭、视野狭隘。

其三，自恃高明，听不进群众和智囊团的不同意见。

其四，形成潜在压力，迫使决策集团中持异议的人形成从众心理，只得服从。

其五，自我感觉良好，只想好的结果，不做最坏的准备，无法及时修正决策失误。

最终结果是导致阻断决策信息，压抑了创造精神，破坏了集体决策的功能。

对于宗派意识的克服办法有：

第一，严格决策程序，实行断谋分离，充分放手让智囊团和下属参谋部门独立进行工作。

第二，对决策方案的评价和选择，必须严格遵循民主集中制原则，实行集体讨论，不要先入为主，发动大家畅所欲言，形成真正民主氛围。

第三，要通过总结由于宗派意识导致决策失误的教训，切实反省，争取及早省悟，以使集体决策的功能和优势得以充分发挥。

五、匹配效应

决策集团成员匹配，是一项系统性极强的学问。匹配科学，会产生1+1+1>3的正效应，匹配不科学，就会出现1+1+1<3的负效应。前面讲的心理素质互补，实际上就是匹配效应，除此而外，还有如下几个方面：

1. 职数匹配

一个决策集团职数有一个最佳度，应根据其管辖任务、决策范围合理确定。成员过少，虽然便于集中决策，但会造成负荷过重，只能穷于应付，无力调查研究，做出精雕细刻的决策来；还会造成心理压力过大，缺乏回旋余地，会严重损害决策者身心健康。成员过多，则会人浮于事，互相推诿扯皮，增加内耗；决策

运作笨重，不便适时集中，做出应急和果断决策来。

2. 年龄匹配

一般地说，决策集团的年龄匹配按老中青梯队配置，容易达到最佳效能。

人的心理状态，是与年龄成正相关的。青年人初出茅庐，有理想，有抱负，进取精神强，思想活跃，精力旺盛，敢想敢干，接受新事物快；中年人的生理机能和心理机能比较稳定，并已达到全盛状态，个性趋于稳定和成熟，自控能力明显增强，自我期望值较高，事业成就需要和成就动机较为强烈；老年人经过长期磨炼，经验丰富，成熟老练，善于谋划，社会信任度较高。

决策集团若实施老中青结合，以中年人为主，这样就可以取长补短，充分地发扬各自心理优势，增强群体决策效能。一般地说，年轻人往往倾向于过高地估计自己能力，而老年人往往过高估计决策中的困难。物理学家克拉克曾这样描写这种社会现象：凡年轻人说能够做的事，不一定能做，而老年人说能做的事，必定能做；但老年人说不能做的事，不一定不能做成，年轻人说做不成的事，必定做不成。克拉克的话是很有道理的。年青人富于创见和开拓，老年人擅长谋略，中年人承上启下，专司决断，这样匹配，效能最佳。

3. 能级匹配

决策集团的能级应该有梯次和差异，并不是越强越好。

能级匹配主要体现在一、二把手上。一把手选综合素质好，能力强的人担任，易于镇台，其自尊需要可以得到充分地满足。二把手则应与一把手为互补型，或稍弱一些，容易配合协作；不然若与一把手雷同，则容易产生挫折心理，诱发出角色冲突。某一铁路单位，组建新的决策集团时，抽调下属五个单位的能力强的一把手担任，结果是各自有主张，开会就争吵，很难形成决议，决策迟迟不能出台。群众说这叫“五龙治水，天下大旱”。后采取组织措施，只留其中一名任一把手，又调整几名较弱的人任其副手，

单位工作很快大有起色。这就是强＋强＋强＝差，而强弱匹配，强＋弱＋弱＝更强。

强弱匹配的差距应有个限度；差距过大，还容易导致出优势个体效应。

4. 职能匹配

决策集团的成员不能选同一类型人才构成，应该学习三国时期蜀汉的班子匹配，帅才、智囊、将才综合搭配，缺一不可。刘备原来虽有关张等大将，但屡战屡败，就是因为只有决策层，执行层，缺少智囊层。自得了诸葛亮，使三个层次俱全，才彻底扭转局面，转败为胜。

当然班子职能成员数量比例也有很大学问。决断层只能一个人。智囊层也不宜多，诸葛亮多了，班子也容易乱套，那样就不是“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”，而是“三个诸葛亮，赶不上一个臭皮匠”。至于大将，是执行层的，则可以多设几个。这样的职能配置，就会收到出神入化的奇妙效果。

六、异性效应

决策实践活动证明，复合性别的决策集团远比单一性别的决策集团有优势，人们往往把这种心理现象称之为异性效应。

一般地说，复合性别的决策集团优越性有以下几个方面：

第一，复合性别会增强决策集团的内聚力。心理学研究成果表明，性意识是人们的一种潜在的、低层次的心理，任何人都回避不了。这种性意识使异性之间会形成一种相互吸引的力量。在集体活动中，都愿意把自己表现得突出一些，以希望得到异性的较高评价。相应年龄异性的评价，往往会起到特殊的激励作用。群体性别比例适当，男女行为互补，群体的内聚力和战斗力就会大为增强；反之，异性比例若低于 20%，就会导致性别比例失调，会使群体的内聚力受到严重地损害。

在那些以男性为主的决策集团里，女性成员会以自己特有的细致、热情、温柔，协调决策集团中的人际关系，消除误会与分

歧，缓和紧张对立情绪，使决策集团达到协调一致。

第二，复合性别集团有利于提高决策质量。

由于男女性别差异，在决策集团里可以达到优势互补。一般地说，女性决策者的形象思维、记忆力和语言表达能力优于男性，她们具有细致入微的观察能力和注意力，而抽象思维能力、逻辑推理能力、计算分析能力，男性则长于女性；性格方面，女性细致敏锐，有韧性、细腻、敏捷、准确，男性豁达理智，果断坚毅。复合性别的决策集团，他们之间性格、思维、能力达到互补，决策就会避免单一性别所做决策刚柔不能平衡的局面，达到刚柔相济，软硬得当，做出更加科学的决策来。

第三，复合性别集团有利于决策的实施。复合性别所做的刚柔适度决策本身就为决策实施创造了条件。复合性别的决策集团在实施决策中，男性成员为决策实施提供必要的意志和力度，女性成员则办事谨慎认真，善解人意，体贴人关心人，从而可以充分调动下属的积极性。二者的结合使决策实施达到最佳状态，远远胜过单一性别集团的决策实施效果。

第四节　不良角色心理调适

决策者角色扮演过程中，由于各种原因，常常会发生角色心理偏误，需要及时加以调适。这些角色心理偏误，主要表现有角色意识不良、角色自我评价不当、角色冲突等三个方面。

一、角色意识不良及调适

决策者的角色意识不良又包括有两个方面的内容，一是角色混乱，二是角色差距过大。

1. 角色混乱

决策角色混乱，是指决策者对角色扮演认知不清楚，造成各种角色相互混淆的心理现象。它表现为两种情况，一是角色模糊，二是角色混同。

(1) 角色模糊，是指决策者对理想角色或决策者角色规范认识不清，把握不定，由此所生成的模糊一团、无所适从的心理状态。

角色模糊的成因往往是因为面临着改革开放的新形势，出现了许多意想不到的新情况、新问题、新矛盾，精神上缺乏准备，实践上也缺乏经验，使决策者一度感到无所适从。如实施现代企业制度后，企业经营决策者和上级行政管理部门的关系，权责利的分割，不容易一下子搞清楚，甚至需试行或过渡很长一段时间。这时，管理部门和企业决策者都会生成角色模糊的心理感觉。

遇有上述情况，决策者首先要调整自己心态，控制自己的焦虑心理，能够心平气和地理智思考有关问题。其次，要头脑冷静地学习文件和研讨形势，或到群众中去广泛征求意见，或先行实践一段，待经验成熟后再做明确结论。

(2) 角色混同。角色混同是指当角色转换时，决策者把原来角色和现有角色的言谈举止混淆起来使用。

某地一位工业重镇的主官，他才华横溢，敢想敢干，在任5年，年年都有大批新决策出台，技高一筹，成绩斐然。当他被提拔为上级党委常委，分管一个方面工作，昔日的决策风采不见了，三年下来，政绩平平。究其原因，主要在角色转换后，他心态没能调整过来，长时间不适应，所以任辅职后则由原来的叱咤风云变为黯然失色。

还有那么一位决策者，多年从事领导决策工作，养成一套庄重、威严、语调缓沉的作风。但是见到老同学，老朋友时仍然还以这套作派出现。结果惹得老同学、老朋友十分反感，谁也不爱与之交往。这种角色混同，还容易闹出政治笑话来。

不同角色，有不同的角色规范和行为方式。决策者要有这种适应能力，灵活应变，掌握好角色变化的分寸。既不能过度，又不能不及，做到恰到好处，恰如其分。

2. 角色差距过大及调适

社会对每个决策者都有一个期望角色。但由于决策者对理想角色领悟不准确，或知识、能力、心理素质尚有不足，使理想角色与实践角色有了差别，这种差别，就称之为角色差距。

正因为有这个角色差距，形成同一角色的具体表现的多样化。但角色差距过大，说明不胜任角色扮演，从而会导致决策角色扮演的失败。决策者在角色扮演过程中的一个重要任务，就是要尽力缩短角色差距。

角色差距过大，就需要决策者认真进行自我调适：

第一，要有自我批判精神，认真检讨自己对决策者理想角色的领悟，以纠正自己的不正确的认知。

第二，发现角色差距过大时，不要张慌失措，要有勇气，有信心，战略上藐视困难，精神上要挺得住，相信自己有能力解决这一问题。

第三，在角色扮演行动上，要依照理想角色的标准，严格要求，刻苦自修，不断强化自身素质。功夫不负有心人，只要坚持长久，角色差距就会逐步缩小，最终会成为一个优秀的决策者。

二、角色自我评价失当及调适

自我评价是决策者角色意识的重要组成部分，它是决策者对自身及其与外部关系的肯定或否定的判断。决策者随时都在对自我进行评价，这是一种特殊的心理需要。

1. 自我评价不良的表现

正确的自我评价，对决策者的个人心理卫生及其行为表现，对协调社会生活中的人际关系都有较大影响。如果自我评价与社会上人们对自己的客观评价距离过于悬殊，就会使个体与周围人们的关系失去平衡，并产生矛盾。长此以往，就会形成稳定的心理特征——自满或自卑。

如果自我评价高于自我表现实际，特别觉得高于别人的人，就滋长骄傲自满的态度，久而久之，就会形成一种优越感。反之，对自我评价过低的人，会感到事事不如人，又容易产生自卑感。自

满和自卑两者又是相通的。有的决策者开始可能对自己评价过高，碰了壁后，又走上了另一极端，过低评价自我。

2. 自我评价不良的客观因素

明太祖朱元璋十分喜爱书法。周围的人奉承他的字“压倒王羲之，气煞米南宫”，朱元璋听后暗自十分得意。为了验证人们的称赞，在腊月的一天，他扮成落魄文人，挨户给店主书写对联，不收酬金，一天之中写了 61 幅对联。春节时，他派人暗地查访这 61 户，发现只贴出一幅对联，还是倒着贴的，其余 60 幅全被店主撕掉烧毁了。朱元璋闻讯大怒，把 61 个店主全部抓来审问。店主齐声喊冤，说那位酸秀才写的字实在太糟，根本没法贴出来亮相，而那一位唯一倒贴对联的店主是位目不识丁的人。听后，朱元璋满面羞愧，当即把店主放走了。

这件事对决策者如何正确评价自己很有参考价值。心理学研究表明，正确评价自我是一件十分困难的事情，一般地说，多数人的自我评价要高于客观评价。而决策者由于在群体中所处的主导地位，受到不实干扰要远多于正常人，因此自我评价就极容易偏高。

3. 自我评价不良的心理调适

决策者自我评价不良的心理，可从以下几个方面调整：

（1）选择的标杆要高。决策者作自我评价时，所选的参照系不能低标准，应以本地区、全国甚至世界范围内的优秀人物为镜子，这样才能防止自满自足。

（2）自我期望值要高。自我期望值，就是心目中所要达到的目标。自我期望值过低，就会满足一孔之得。自我期望值高，就会高严要求自己，对那些廉价的称赞不屑一顾，既或取得很大成绩，还要奔向更高的目标，继续奋斗不已。

（3）正确对待过去、现在和将来。一般地说，决策者对过去和现在不易评价过高。对过去的我评价过高，容易对现在失去信心；而对现在的我评价过高，就会产生骄傲自满。只有对将来的

我想象得比过去的我、现在的我更好，才能激励自己不断进步。

(4) 要有一分为二的气度。每个决策者都是一身兼有优缺点，因此自我评价时，只看长处不看短处，或只看缺点，不看优点同样都是不对的。要既看到长处，同时又看到弱点，看到自己的发展和变化，分清主流和支流，这样才能获得正确的自我评价的结论。

三、角色冲突及调适

所谓的角色冲突是指决策者在角色扮演中，同时面对着两种以上的相互对立的角色要求而陷入的矛盾状态。

由于主客观的原因，决策者在角色扮演中，总会面临着各种挫折和困境，角色冲突是经常发生的。处理得好，会有助于推进决策者角色扮演的顺利进行；处理失当，就会严重妨碍干扰角色扮演，甚至导致角色扮演的失败。

1. 决策者角色冲突的类型

决策者的角色冲突大体可以有以下三种：

(1) 角色外冲突。是指决策者与其它类型角色的冲突。如决策制定者与执行者、决策者与智囊团、决策者与家庭成员之间的矛盾。

(2) 角色间的冲突。是指决策者自身所扮演的不同角色之间发生的冲突。如决策者自身有各种社会兼职，各种社会角色出现争时间、争精力的冲突；还有决策者的公职角色和家庭角色的冲突。

(3) 角色内冲突。是指决策者角色扮演中自身角色发生的内在矛盾。如决策者面临着处理国家、集体和个人三者之间利益关系，处理公与私的关系等发生的内心冲突。

2. 决策者角色冲突产生的原因

决策者角色冲突的成因，从总体上看，可以区分为客观和主观两个大方面：

(1) 客观原因

第一，社会规范不清。由于我国当前面临着改革开放的大形势，社会角色规范不断发展变化，甚至是剧烈变化，这为决策者角色扮演带来许多困难。

第二，社会期望值过高。群体成员普遍希望决策者任职期间能做出许多英明果断的决策来，使事业有较大发展，为群体带来更大利益。但由于受制于客观条件和经济发展形势，不可能全部实现，这会给决策者带来心理压力和内心冲突。

第三，社会期望值的差异。社会不同群体的人从不同角度和不同利益出发，会对决策者角色扮演提出不同要求。如决策者扮演的公职角色，要求他清正廉洁，克己奉公。但家庭成员或亲属则会有人要求从他那里得到更多的私利，从而为决策者带来角色心理冲突。

（2）主观原因

第一，社会角色承担过多。决策者需要社会知名度，这也是所在单位兴旺发达的重要条件。但社会兼职过多，势必引发时间和精力分配的矛盾。

第二，角色心理准备不够。决策者对角色扮演缺乏应有的心理准备，或只看到顺利荣誉的一面，没有看到困难的一面。

第三，角色学习不够。对决策者角色所应有的角色规范、角色行为领悟不足，因而造成与理想角色和社会期望的较大差距。

第四，角色扮演技术不佳。不同决策情境需要不同的扮演技巧，由于经验不足，有时该做的该说的却没有做、没有说；而有时不该做的、不该说的却做了，说了，结果不仅导致内心冲突，甚至会出现扮演失败。

3. 角色冲突的调适

决策者角色冲突会带来一定的心理压力，甚至还会带来严重的心理负担和心理痛苦，影响工作的效率和政绩。因此，学会角色冲突的自我调适，就显得十分重要。

所谓角色心理调适是指决策者将原来处于不良状态的角色心

理，调整到与角色扮演相适应的心理状态。角色心理冲突调适的方法有许多，大体上可以分为价值调适、化解矛盾调适、运用技巧调适等三种。

（1）价值调适。决策者角色心理冲突相当的内容属于价值取向方面的。因此，要有针对性作好价值方面的调适。

第一，要树立统筹兼顾的意识。在处理国家、集体和个人三者之间关系上，要以大局为重，胸怀全局，统筹兼顾，恰如其分，使三个方面都得到妥当安排，从而可以有效减少决策者的内心冲突。

第二，摆正公私关系。公职角色和家庭角色、公与私的冲突，是决策者角色冲突的主要方面之一。决策者应清正廉洁，甚至做必要的自我牺牲，把住这个关口。切不可“表侄乱政”，也莫为“眷属奴”。一旦为了照顾亲属而撕开了口子，私情大于公情，金钱高于原则，权力大于法律，裙带关系盘根错节，势必会因小失大，致使决策角色扮演毁于一旦。

（2）化解矛盾调适。对于一些角色冲突，需要决策者认真分析矛盾的性质，分清主要矛盾和次要矛盾，分清主要矛盾方面和次要矛盾方面。要以主要精力，抓好主要矛盾和矛盾的主要方面，同时兼顾次要矛盾和次要矛盾方面。

分清了矛盾，角色冲突的心理也就容易得到平衡，紧张的心理状态就会逐步得以缓解。

（3）运用技巧调适。在处理多重角色冲突时，可以运用一些公关技巧，使角色冲突得以缓解。如：

排列顺序。把社会角色及事务分个轻重缓急，然后科学安排，急事快办，重事多办，其它则适当处理。

适时取消。对于一些与本单位意义不大的社会角色或条件变化无法付诸实施的社会角色，果断取消，以免分散精力。

寻找替身。对于一些社会角色虽不十分重要，但又应参加的，可以委托别人替代参加。

学会脱身。对于一些社会角色活动，不参加失礼，全程参加又无力应付，就可以见两头、避中间。即两头打照面，而中间脱身处理自己的决策业务。

总之，心理调适再加上行为的技巧，可以帮助决策者恰如其分地处理好决策角色冲突，并把自己的决策水平推向一个新的高度。

第三章　决策过程心理

决策过程是指决策主客体心理活动的过程，决策过程心理直接制约着决策活动的科学性和有效性，影响着它的成功与失败。本章是从决策动机心理、有效决策心理、决策风格、决策心理效应等四个方面来研究决策过程心理的。

第一节　决策动机心理

决策动机是指决策者发动和维系决策活动的一种心理状态，它是激发决策主体进行决策活动的内在动力。

一、决策动机的功能及其产生根源

1. 决策动机的功能

恩格斯曾经讲过："就个别人说，他的行动的一切动力，都一定要通过他的头脑，一定要转变为他的愿望的动机，才能使他行动起来。"① 恩格斯这段话告诉了我们：第一，动机是一种内部刺激，个人行为的直接原因；第二，动机为个人行为提出目标；第三，动机为个人行为提供力量，以达到其体内平衡；第四，动机使个人明确其行为的意义。

决策动机是维系着决策活动的心理基础，它在决策活动中的功能主要体现在如下几个方面：

(1) 决策动机决定着决策活动的目的性。决策动机是决策者受到内部诱因或外部诱因的刺激，逐渐生成了解决自己面临问题

① 《马克思恩格斯选集》第四卷第247页。

的意向。在决策实践活动中，这种意向会变得越来越清晰，它会使决策思维和决策行为都具有较为明确的目的。从而避免了决策活动的随意性。

(2) 决策动机决定着决策活动的选择性。决策动机会驱使决策者的决策活动总是带有明显的指向性。指向于某些特定的目标，这些目标对于决策是最具有社会意义的，忽略了那些不具有社会意义的事物，避免了决策活动的分散性。除此而外，决策动机还保证了对决策信息、决策目标直至决策方案进行选择，借以保证决策活动沿着某种特定的方向和预期的目标进行活动。

(3) 决策动机制约着决策活动的积极性和自觉性。决策动机是决策活动的内在驱动力，使决策者与决策对象建立起一定的心理联系，它对决策行为起着发动、加强、维持直到中止的作用。又由于决策动机总是伴随着一定的情绪色彩，因此，它可以激发决策者发挥出最大积极性、主动性和创造性。

总之，决策动机水平和强度的唤发程度，将会直接影响着决策的质量和效果。

2. 决策动机产生的根源

决策动机产生于决策需要，决策需要是决策动机产生的根源。

需要是指在一定条件下，决策者对客观事物的渴求和欲望，它通常是以愿望、意向等形式表现出来，它是有对象性和一定结构方式的动力系统。

正如马克思所指出的那样："任何人如果不同时为了自己的某种需要和为了这种需要的器官而做事，他就什么也不能做。"① 需要是一切人的行为的原动力，满足需要既是一个行为的出发点，又是它的最终归宿。人的任何活动都是指向满足某种需要，没有需要，也就没有人的一切活动。

① 《马克思恩格斯全集》第3卷第286页。

人的需要是否得到满足，还伴随着明显的情绪体验。如果一个人的需要得到了满足，就会体验到宽慰和欢快；相反，一个人的需要得不到满足，就会体验到紧张和不安。由此可见，人的积极性发挥的程度，在很大程度上取决于需要满足的程度。

决策者的需要是一个多元的序列，复杂的综合体。按需要的对象划分，可以把决策者的需要划分为物质需要和精神需要，按需要的表现形式可以划分为个人需要和社会需要；按需要的性质划分，可以区分为合理需要与不合理需要；按需要的内容划分，可以分为生存需要、社会需要和发展需要。

事业成就的需要，这是决策者最高级的需要，是指能充分地发挥自己的才智，在事业上做出最大的成绩，使自己的理想抱负得以实现的需要。决策者的决策活动，如果仅仅是为了财物，这只是满足了其生理和安全的需要；如果他干好这件事，是为了表现自己的能力和水平，这只是满足尊重的需要；再进一步，如果他干好这一工作是为了实现自己的社会理想和抱负，那就是满足了最高层次的需要，即事业成就的需要。

决策者的动机是决策者需要和行为的桥梁。需要是不能直接转化为决策行为的，必须有动机作为中间环节。决策者依据一定客观条件，产生某种决策需要，当出现能满足决策需要的目标时，决策需要就会转化为决策动机，推动决策者的决策行为，以达到预期的决策目标。当预期决策目标实现后，需要得到了满足，这时又会产生出新的需要，由此诱导出新的动机，并开始了新的循环。

二、决策者的成就动机体系

1. 决策者成就动机的构成

决策者的动机体系也是分层次的。不同层次和不同种类的需要，就会生成不同层次和不同种类的动机。在决策者动机体系中，对其决策活动影响最大的就是成就动机。

决策者的成就动机，是决策者在决策活动中为达到组织或个

人目标所进行的努力，并由于实现目标获得满足感的心理愿望。它是在事业成就需要的基础上所产生的正确的、高尚的社会动机。在当今，集中表现为做建设有中国特色社会主义的开拓者，献身于改革开放、振兴中华的伟大事业中去。

决策者成就动机的心理构成大体有如下几部分：

（1）成就抱负水平。是指决策者在从事决策活动之先自认为能够达到成就目标的心理倾向。它包含有两层涵义，其一是抱负意向，即决策者从事决策活动的愿望；其二是抱负程度，即决策者对决策活动所应达到程度的估计。

成就抱负水平是决策者动机体系中一个极其重要的内容，它对决策者整个动机体系有着巨大影响作用，主要表现在：

第一，成就抱负水平制约着动机体系的方向性和稳定性。这是因为成就抱负水平是决策者的个性心理倾向和性格特征的缩影。抱负水平中的抱负意向往往体现着决策者从事决策活动的愿望，它能强化决策者追求成功的目标，保证其方向性和成就目标的稳定性。

第二，成就抱负水平决定着成就动机的强度。决策者对决策活动结果的价值估计得越大，期望值越高，就是说抱负程度大，而其成就动机的强度就越大；反之，抱负程度越低，其动机强度也就越小。

（2）成就进取性。是指决策者敢字当头，奋力拼搏，自强不息，不懈追求，积极参与竞争的心理状态。

富于成就进取性的决策者工作特点表现为：他们不迷恋过去，也不停留于现在，他们的眼光总是盯着未来；他们善于发现新问题，寻求新的决策目标；他们不安于现状，不满足于自己，不甘心落后，乐于参与竞争，特别肯于做那些富于挑战性的工作。有位企业家曾说过这样一句话，就是让他扫马路，也要扫出个世界冠军来，这一语道出他们的心灵世界；他们还表现为败不馁、胜不骄，不为一孔之得而沾沾自喜；他们敢于突破旧的习俗，而对

新事物有着巨大的热情和执著的追求；他们敢做第一个吃螃蟹的勇士，同时也敢于支持前无古人的新生事物。

对于决策者，成就进取性之所以十分重要，就是因为它是一种心理动力，它会激发决策者保持旺盛的求知欲和强烈的好奇心，从而调节他们的兴趣、情感和意志品质，使身心达到最佳状态，创造性和聪明的才智得到充分发挥，永远保持事业上的青春活力。

最早系统提出成就需要理论的美国心理学家麦克利兰认为，具有成就需要的人有如下行为特征：

第一，事业心强，敢于负责，敢于寻求解决问题的途径。

第二，有进取心，也比较实际，甘冒一定可以预测出来的危险，但不是去进行赌博，而是有进取性的现实主义者。

第三，密切注意自己的处境，要求不断得到反馈信息，以了解自己的工作和计划的适应情况。

第四，重成就、轻金钱。工作中取得成功或攻克了难关，从中得到乐趣和激情，胜过物质的鼓励。报酬对人来说，是衡量进步和成就的工具。有成就动机的人，更多的是关心个人的成就，而不是成功后的报酬。

2. 决策成就动机的功能

麦克利兰认为，一个国家，乃至一个企业的兴旺发达，取决于具有成就需要的人的多寡。英国在 1925 年时经济情况良好，拥有高成就需要的人数，在 25 个国家中名列第五；二次大战后英国经济走下坡路，1950 年再调查，在 39 个国家中，英国高成就需要的人数只占第 27 位。另外一位心理学家施莱奇的一项研究报告指出，高成就需要的企业家，会使企业赢得高利润，而低成就需要的企业家，会把企业引导到低的利润。这一切都说明，只有高成就需要才能导致高绩效的决策行为。

我们国家心理学界研究也证明，决策者的绩效并不完全和其能力成正比，这是因为成就动机起着重要的制约作用。成就动机在决策中的制约作用主要表现在：

(1) 直接影响着对决策信息的占有量。一般地说，高成就的决策者会对信息倍加重视，能积极主动捕捉信息，并尽可能占有最新最多的信息。反之，低成就动机的决策者对信息消极被动，浅尝则已。

(2) 影响对决策方案的优化选择。成就动机的高低不同，其制定决策方案和选择决策方案的积极性、主动性就会大不相同。成就动机高者，就会以很高的责任感去尽心尽力，并敢于为事业承担风险。而成就动机低者就会敷衍塞责，勉强应付。

(3) 影响决策者所在团体和组织的发展。高成就动机的决策者不会安于现状，能积极进取，带领全体成员积极进行创造性工作。由此带动该团体去制定富于挑战性决策，使团体越加蓬勃向上，生机盎然。而低成就决策者，常常是墨守成规，压抑团体的创造力，团体的积极性会受到限制，缺乏生机和活力。

3. 决策成就动机的适度原则

决策成就动机的强度和决策绩效之间是一种曲线关系。没有一定强度的决策动机，决策者缺乏必要的动力机制，会对所要解决的问题持一种漠然的态度，不可能有优异的决策绩效。

在充分肯定成就动机重要性的同时，并不是说成就动机越高越好。超越一定限度，就容易走向自己的反面。如果成就动机过于强烈，就会带来如下弊端：

第一，过度强烈的成就动机，会使决策者处于高度的焦虑的心理状态，严重地降低了决策思维的成效。

第二，过度强烈的成就动机，往往会导致决策活动急于求成，脱离客观实际，脱离群众的觉悟水平和心理承受能力。

第三，过度强烈的成就动机，会使决策者滋长独断专行的家长制作风和官僚主义作风，最终导致决策活动的失败。

所以，决策者的成就动机必须坚持适度原则。决策者要学会善于调节自己的成就动机，既要维持一个较高的水平，同时又要防止超越一定限度，以免走向自己的反面。

三、决策动机冲突

决策动机冲突是指由于各种主客观条件限制，决策者的多种动机不能同时实现，常常只能从几种不同的动机中选择一种，这个过程称之为决策动机冲突。

动机冲突是决策活动中所必然产生的一种心理现象，可以说，决策过程一直贯穿着动机冲突，没有这种动机冲突，也就不会有决策的选择。

决策动机冲突种类较多，主要有双趋冲突、双避冲突、趋避冲突等。

1. 双趋冲突

所谓双趋冲突是指决策者需要在两个都有利的决策动机中只能选择一种的矛盾心理状态。《孟子·告子上》所说："鱼我所欲也，熊掌亦我所欲也，两者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。"这是对双趋冲突的一个十分形象的描述。

例如某一决策者遇到这样一个决策情境，某一工程项目急需一批资金，答应给予远远高于贷款利率的丰厚回报；而某一公益事业也急需一笔资金，当地政府及有关领导找上门来，请求赞助。决策者手中资金只能满足其中一项的需求，面对着两种选择，前者有显著的经济效益，弃之可惜；后者有明显的社会效益，放弃后还容易得罪领导机关。

双趋冲突从理论上说要采用"两利相权取其重"的原则。但在价值选择中，由于决策者不同的价值取向，也会做出不同的决策选择。如在上面的决策情境中，一般地说，多数人可能选择前者；但，也会有的人更看重社会效益，或为企业长远发展计而选择后者。

2. 双避冲突

所谓双避冲突是指决策者在两种都不利的决策动机中，必须选择其中一项的矛盾的心理状态。

虽然这两种决策动机都是有害的，选择任何一项都是决策者

所不情愿的，但客观形势迫使决策者必须从中选择一项。例如企业的某一种产品市场销售状况不好，产品处于长线，大量积压。决策者就面临着双避冲突，要销售则要降价，降价销售就要亏本；而不销售，又占用着大量流动资金。产品销售和不销售，都是企业决策者所不想干的，但这种状态迫使决策者必须从中选出一条来，要么是销售，要么是不销售。

在处理双避冲突中要实行的原则是“两害相权取其轻”，要从两个都有害的决策方案中选择其中一个弊端较少的一项。但在实施中，则需要认真分析各方面的不利条件，相互比较，然后再做决断。当然，如何决断还受人们的价值取向及决策风格所制约。如上例中，通常情况下，人们会选择忍痛降价销售这一决策方案，以换回流动资金，搞活企业。但有时也会有另外的思路，如通过科学预测，该产品市场形势近期可能发生好转，那么决策者可以冒一下风险，再坚持一段时间，暂不销售。

3. 其它动机冲突

在各种动机冲突中，除双趋冲突、双避冲突外，还有趋避冲突、多趋冲突、多避冲突等。

趋避冲突：是指在同一决策目标中既具有积极又具有消极两种特质的动机冲突形式。

多趋冲突：是指决策者面临着三种以上有利动机，但只能从中选择一项的动机冲突。

多避冲突：是指决策者面临着三种以上不利的动机，但必须从中选取一项的动机冲突。

决策者在处理趋避冲突、多趋冲突、多避冲突时总体原则有如下三点：

第一，要审慎选择。正如孟子所讲的：“权，然后知轻重；变，然后知长短。物皆然，心为甚。”通过各方面利害关系比较，最后下定决心，做出决策的价值判断。

第二，要从长计议。不能只求短期效益，要充分考虑群体和

决策者本人的长远利益。“短平快”要有，长远利益也要考虑，二者要兼顾。

第三，要以大局为重。要立足于全局，符合战略目标，才能高瞻远瞩地作出选择。必要时，要敢于以牺牲局部保住全局利益。

第二节　决策过程的心理分析

决策过程的心理内容比较多，本节侧重探究决策几大环节的心理，即决策信息心理、决策有效性心理、决策选择心理、决策实施心理。

一、决策信息心理

决策信息是决策活动的重要因素。决策信息作为决策客体属性的反映，可以消除决策客体在决策主体观念中的不确定性，从而便于决策主体对客体的结构、属性、形态予以正确的判断。决策活动要求决策信息必须具有客观性、新鲜性、深刻性、实用性。能收集到决策活动所必需的信息，尤其是收集到决策中所必需的统计数据，是一件十分困难的事，它需要掌握并正确运用决策主客体的心理活动规律。

1. 决策信息收集的心理障碍

当前，社会上流传这样一句顺口溜：“村瞒乡、乡瞒县，跨省瞒到国务院。”现在虚报浮夸之风盛行，且已经泛滥成灾。据有关部门透露，1989 年统计执法大检查中，查出违纪行为有 5 万件；5 年后，1994 年则达到 6 万余件，其中虚报、伪造统计数据的占 73.3%。决策者若根据这样大量失真信息去做行政决策或经济决策，那结果只能有失败这样一条路。

导致人们如此虚报浮夸，编造假信息的心理原因有如下几点：

(1) 图虚荣心理。一些人好大喜功，不爱做扎实工作，一味追求堂皇风光，靠吹牛来显示自己成绩。

(2) 迎合心理。有些领导干部听喜不听忧，导致一些下属曲

意迎合，搞数字游戏便成为他们讨好上司的手段。

（3）攀升心理。由于干部管理体制上的一些漏洞，有些弄虚作假者钻了空子得到了提拔，而坚持实事求是据实上报的备受冷落甚至受到惩罚，助长了这股“数字出干部，干部出数字”的虚报浮夸风。

（4）图实惠心理。有些领导人或领导机关高高在上、官僚主义，仅凭下面上报数字行事。结果发达地区干部虚报、夸大成绩；落后地区搞瞒报，脱帽不脱贫。有的单位甚至准备高低两套数据，争资金、上项目、要指标时用低的，讲政绩、评先进、考核干部用高的。只要对单位和个人有利，需要虚报就虚报，需要瞒报就瞒报。

对于上述心理障碍，决策者应该有个清醒的认识，并要有的放矢采取得力措施，直至调整自己的心态和喜好，确保决策信息的真实性。

2. 收集决策信息的科学心态

在收集决策信息过程中，应持的正确心态有以下几种：

（1）敏感心理。收集决策信息时，要善于探幽索微，见微知著，从中发掘出决策有用的信息来。前些年，西德一家生产机床附件的小厂商发现该厂生产机床用的灯具在香港市场十分走俏，销量高于平时的40%，他们马上派出调查小组到香港。小组首先调查与该灯具配套的机床销售情况，没有发现异常上升情况，说明灯具改做他用。又通过走访，发现灯具是改用于打麻将牌，作为牌桌照明灯用。接着又调查香港愿打麻将的人数有多少，和对灯具改进的意见，一并报给总部。总部得到情况汇报后，十分重视，立即改进原产品，生产专用麻将牌灯，仅此一项，赚了一大笔钱。

（2）求实心理。为获取决策所必需的真实客观的信息，要有甘当小学生的精神，肯于放下架子，深入到群众中去。常言道：“涉浅水者得鱼虾，涉深水者得蛟龙。”蛟龙就是真实的决策信息，

这只有沉到群众的大海中才能获取。1961 年 4 月，当时担任国家主席的刘少奇同志到湖南一个大队考察。但这个大队被统一口径，参会群众异口同声歌功颂德。少奇同志摘下青呢帽，恭恭敬敬地给大家行了鞠躬礼，并用湖南话恳求大家讲真实情况。当年，刘少奇同志正是用这种态度，感化了群众，得到了决策所必需的真实信息。

（3）辨伪心理。决策者对收集到的信息，要能做到去粗取精，去伪取真；要有眼观六路、耳听八方的能力，亲知真知，兼听则明，及时识破各种虚假信息。对于那些心术不正的人，专门用虚假信息达到个人目的，诱使领导者误入决策信息的歧途，要能一身正气，言出法随；对于这些腐败现象敢于旗帜鲜明地反对，发现一个，查处一个，绝不姑息迁就，这样才能形成一个反映真实情况的小气候。

对于博弈对手故意制造的假信息，要头脑冷静，科学地分析，用一双“火眼金睛”辨别真伪，谨防上当。

（4）突破心理蒙蔽。决策者不能获取真实心理往往是自我心理蒙蔽造成的。这些自我心理蒙蔽包括有：听喜不听忧，势必导致下属报喜不报忧；片面追求喜欢轰轰烈烈，也会导致下属不愿做踏踏实实的艰苦努力，只会大造声势，拼命吹牛；高高在上，光靠听汇报、看报表决策，下面就会千方百计编造虚假情况糊弄官僚主义。只有破除这些不健康心理，敢于否定自我，突破自我，才能从自我心理蒙蔽中解脱出来，获取活生生的大量真实决策信息。

二、决策有效性的心理分析

决策过程是从发现决策问题开始，但并不是遇到的所有问题都需要领导决策。那么，哪些问题需要领导决策，哪些问题不需要领导决策，由下属讨论协商处理，或属于技术性枝节问题，这些可以通过决策有效性的心理分析得到解决。

经决策心理学专家研究认定，影响决策有效性的因素归纳为两大类，决策制定的质量和决策实施的认可水平。它们之间的关

系可以用公式表示为：

$$ED=Q\times A$$

这里 ED（Effective Decisions）是指决策的有效性，它代表该项决策实施后，所取得的客观效益；Q（Quality）是指决策本身的客观质量；A（Acceptal）为执行决策人对决策的认可程度，即人们的积极程度和满意度。从公式可以看出，要想提高决策的有效性，就必须从两大方面努力，既提高决策质量，又要提高决策执行认可水平。

为了提高决策的有效性，不同问题采取不同的决策方法，心理学家研究出一个四分图。

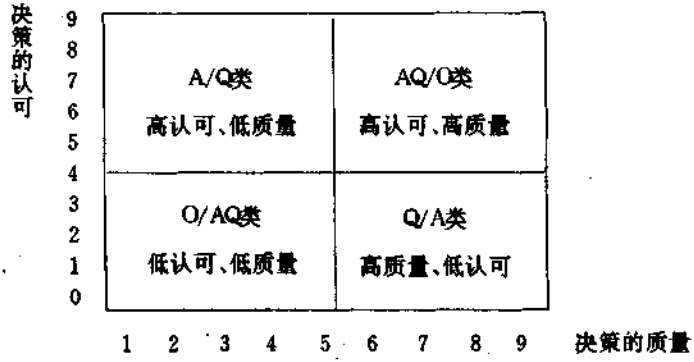


图 1—1　决策问题四分图

图中的横坐标表示决策问题的质量维度，纵坐标表示决策问题认可维度。从图中，我们可以依据两种维度的水平，来决定决策问题的选择。

1. O/A·Q 类问题

这是低质量、低认可类问题，这类问题与个人与工作群体利益关系都不大。不论选择什么样决策方案，对个人利益和工作群体利益都不发生矛盾。如：单位里安排值班名单，办公室电话号码分列等。这类问题，决策者不必讨论，只要随机决定就可以了。

2. Q/A 类问题

这一类问题与下属的个人利益没有直接关系，但与工作群体的利益、前途和发展方向关系密切。是属于高质量、低认可的性质。如企业资金周转情况，产品销售形势，产品商标等。对这类问题决策，要把提高决策质量放在首位，要由决策者与有关技术专家作出决策来。

3. A/Q 类问题

这类问题与工作群体的利益没有重大关系，但与一些人个人利益关系密切。这是属于高认可、低质量性质的问题。如单位新进一台高档汽车，交给哪位司机开。对单位这是无关紧要的，但对车队司机来说关系较大，涉及他们切身利益。对于这类问题决策者最好不要主观武断，交由执行决策的人们，共同协商解决。

4. A·Q/O 类问题

这类问题既与职工利益密切相关，又与工作群体的发展方向、经济利益紧密相连。属于高质量高认可类问题。这是单位经常遇到的大量的决策问题，如单位的发展方向、承包方案、人事安排、分配方案等。对于这类问题决策者应给予极大关注，并要下大力气解决好。这类问题的决策方式最好是参与式决策，广泛发动群众进行讨论，由决策者、专家和群众共同研究，在充分尊重群众意见基础上再由决策者慎重决断。

总之，在遇到决策问题时，决策者可以通过四分图，确定最佳决策方法。

三、决策选择心理

决策选择是决策最关键的环节，因此研究决策选择心理既有理论意义又具有重要实践意义。决策选择心理主要有如下内容：冲突心理、价值心理、机遇心理等内容。

1. 冲突心理

决策者在敲定决策方案的最后一刻，需要再认真考虑一下反对意见。凡是高明的决策者，都应对反对意见持容纳和欢迎的心态，这是因为反对意见对正确决策选择有着不可估量的重要作用。

(1) 反对意见是开阔决策思路的前提。各种反对意见的提出，实际上就是设计出了更多可供选择的决策方案。

(2) 反对意见有利于决策方案的优化。决策方案的不同意见的冲突，可以充分地暴露出各个方案的弱点和弊端。在冲突中，各种方案可以相互补充、修改、更新，从而得到更科学的决策方案。

(3) 反对意见可以降低决策的风险性。当决策实践一旦证明原来决策方案是错误的，需要进行追踪决策时，反对方案就是一个现成的补救方案，可以做到未雨绸缪，而不必临渴掘井。

(4) 不同意见有利于决策者的科学选择。不同意见的冲突，可以把事物的内在矛盾，甚至潜在风险都显露出来，便于决策者全面周密地分析客观事物，作出科学的选择。同时，不同意见冲突也是决策者避免在一边倒气氛下受人愚弄和左右的最好办法。美国总统罗斯福有一个决策秘诀，这便是凡属重大决策时，他总是设法让他的智囊班子里有两种冲突意见，背地里，他分别给两方打气加油，使之都感到总统赞成他们的意见；结果，在决策会议上争论得更加剧烈，从而为罗斯福决策创造了十分有利的条件。

因此，真正科学决策方案的产生，是赞同者和反对者共同智慧的结晶，这就是为什么决策者选择方案时，一定要十分珍视反对意见的理由。

2. 价值心理

决策方案的选择过程，实质上也是决策方案的价值判断过程。任何决策方案都不会十全十美的，有其利，也有其弊。在决策方案利弊关系的选择上，最基本的原则应该是“两利相权取其重，两害相权取其轻”。

在决策选择上，人们往往追求重视利益大的决策方案的心理较重，但对于两个决策方案都有害时，往往心理准备不足，也较难决策。对于必须在两个都有害的决策方案中进行选择的决策，人们又称之为“魔鬼决策”。如火灾之中先抢救公物还是先抢救私产；难产时优先保留母亲生命还是保留婴儿生命；洪水袭来，是泄洪

保护水库还是蓄水保护下游村镇。在第二次世界大战中，英国首相邱吉尔曾做了一次典型的“魔鬼决策”。当时英国有一个知名的数学家图灵造出第一台电子计算机，名叫图灵机，可以破译德国人的全部密码。由此，英军取得了几次战斗的胜利，但也引起德军怀疑其密码泄露。1940 年 11 月 14 日 15 时，图灵机破译德军组织的一次大规模空袭的情报。轰炸目标是英国传统文化的发祥地——考文垂市，意图是炸毁之以动摇英国抗战的决心。有关方面向邱吉尔建议发布警报，疏散居民和派歼击机拦截。邱吉尔面临一个十分困难的选择，采取这些应急措施，可以保住考文垂市，但德军必定意识到密码已被破译，势必会变更密码。要保住图灵机，就保不住考文垂市，他将会受到举国的谴责。丘吉尔的心理冲突十分剧烈，也十分痛苦。直到最后一刻，丘吉尔忍痛做出不发警报的决策。结果在德军 449 架飞机将近 7 个小时轰炸中，考文垂市被炸毁，死亡 500 余人，以致丘吉尔受到人们严厉指责并因此不能连任首相。但从全局考虑，丘吉尔这个决策是正确的。它解除德军的怀疑，保住了图灵机，掌握了德军全部军事活动秘密，保证英军主力顺利从敦刻克尔撤出，在整个抗战中赢得了主动权，减少了盟军的伤亡，促进了战争早日结束。

面对着魔鬼选择，要求决策者必须沉着冷静，克制情感上的冲动，用理智战胜情绪，坚持以大局为重，小局服从大局，从而做出理性的符合长远利益和最大多数人利益的决策来。

3. 机遇心理

善于抓住机遇进行决策，这是决策选择的重要内容。机遇是事物发展的契机和转折点。机遇心理包括有机遇准备心理、机遇创造心理，机遇风险心理，机遇时效心理。

(1) 机遇准备心理。罗蒙诺索夫曾说过：“机遇总是偏爱那些有准备的头脑。”决策应具备强烈的机遇意识，精心观察，刻苦探求，并通过决策预测的手段，对机遇做好心理准备，一旦出现机遇，就会紧紧抓住不放。

(2) 机遇创造心理。对机遇不能消极等待，而应以积极心态去觅求，主动创造机遇。创造机遇包括有两大方面：一则是充分发扬和利用自身优势；二则是在竞争中，充分地利用对方弱点，从而大胆地进行决策。只要肯于解放思想，锐意进取，敢于打破一些旧的框框，就会赢得机遇。

(3) 机遇风险心理

机遇和风险是孪生姊妹，两者相伴相随，哪里有机遇，哪里就有风险；风险里蕴含着机遇，机遇越大，风险也就会越大。要想抓住机遇，就必须有冒风险的胆略和充分的心理准备，敢于正视风险。当然，在敢于承担风险捕捉机遇同时，也要设法减轻风险，如建立风险补偿机制，有一套在风险中取胜的韬略，决策留有余地，把效益值和损失值综合考虑，力求以最小的代价获取最大的成功。

(4) 机遇时效心理。机不可失，时不再来。机遇是十分宝贵的，又是转瞬即逝的。所以把握机遇要有紧迫感、危机感和强烈的责任感。要以最大的热情，顽强的意志，有胆有识，掌握运用机遇的主动权。

古人曾说："事各具善机也，时各载善局也。"说明机遇是一种普遍的社会现象，只要我们有强烈的机遇意识，并辅之以科学的方法，就会做出科学的选择来。

四、决策实施心理

决策的制定，只是完成决策任务的一半，而且还不算是最重要的一半，这是因为任何决策的意义在于执行。理顺决策实施心理机制，突破心理障碍，是决策实施的一个关键性问题。

1. 决策实施的心理障碍

在决策实施阶段，影响决策实施通常有如下几种心理障碍：

(1) 异己心理。由于在决策制定过程中，没有充分发扬民主，承担决策实施任务的领导成员和执行决策的骨干被拒斥门外，没有发言权，或者虽提出过意见，但没有得到应有的尊重；因而他

们对决策方案视为身外之物，持批评甚至批判的态度，缺乏内在的需要和热情。

（2）冷漠心理。决策方案和执行者关系不大，或者没有充分考虑执行者的利益，甚至要损害其部分利益，因而对决策方案态度冷淡，甚至是排斥的，不愿看到决策方案的实现。

（3）折扣心理。对决策方案挑肥捡瘦，区别对待，有利于自己部分的就执行，不利于自己部分的就不执行。

（4）茫然心理。对决策方案的意义、背景全然不知，让我干我就干，干好干坏全然不管。毫无主动性、积极性。

（5）雇佣心理。给我好处我就干，不给好处就不干，大利大干，小利小干，无利不干。

2. 决策实施的心理技法

决策实施的顺利与否，关键在于能否突破决策实施阶段的心理障碍。解决这些心理障碍的主要心理技法有如下几种：

（1）决策参与的完全性。决策时，要尽可能让决策集团成员都能充分地参与决策，避免参与的不完全性。决策讨论时，要能充分地发扬民主，充分地尊重大家意见，尤其是要尊重不同意见，确保决策能集中大家智慧并使大家心情舒畅。

对于执行决策的骨干和群众，可在力所能及的范围内使之参与决策，以表达出自己的意愿。决策参与的完全性，可以充分地调动起执行者的内在积极性和主动性。

（2）唤发认同感。决策方案一经确立，要抓紧协调沟通，统一认识，要尽心尽力做好广大群众的思想动员和组织工作，善于把领导者的意志，化为广大群众的行动。要运用我党做思想政治工作的优良传统和方法，向干部和群众讲清决策实施的目的意义，完成任务的有利条件和不利因素。只有广大基层干部和群众把决策看作是自己的任务，心理认同了，就能产生出“自己人效应”，就会激发出巨大热情，改变只有少数积极分子空忙的局面，为决策实施建造深厚的群众基础。

(3) 决策实施的决心要大，速度要快。决策实施要从过去的“快决策、慢实施”的旧模式中解放出来，采用“慎决策、快实施”的模式。决策制定阶段要充分地考虑周到，以保证决策的科学性。一旦做出决定，就要下大决心，集中人财物，雷厉风行，快速实施。

(4) 赏罚严明。决策实施中，要建立一整套监督体制，及时反馈决策执行的信息。对于执行好的，要给予表扬、鼓励，予以正强化；对于执行不力或消极怠工、顶着不办的，要及时果断地批评、警告直至采取组织措施，给予负强化。以唤发决策执行人员的责任感和使命感，克服消极的心理状态，确保决策得以畅通无阻地贯彻下去。

第三节　决策风格

决策风格是指决策者比较稳定的那些决策态度、习惯、方式、方法等综合特征。决策风格虽然是决策主体在决策活动中外在表现形式，但它是决策过程心理的一个重要内容，对决策质量有着不可忽视的影响作用。

一、决策风格的依据

1. 决策风格的差异性

如同人各有一面，每个决策者在从事决策活动中，都有着自己特定的不同于别人的态度、习惯、方式、方法，从而形成自己特有的决策风格。决策风格虽然也有共性，但更主要的是其特殊性、差异性。

就以我国老一辈无产阶级革命家为例，在毛泽东思想旗帜指引下，他们的决策活动有着许多共通之处，但他们仍然有着各自不同的决策风格。周恩来同志善于以小促大，协商共事，决策周密如水银泄地，无懈可击；刘少奇同志决策特点是周密细腻；陈云同志善于以冷对热；邓小平同志善于以大促小，棉里藏针；陈

毅同志决策大胆，敢做敢为；刘伯承同志决策审慎而果断；叶剑英同志决策求宜适度，灵活机动。这些不同的决策风格，在中国革命和建设史上留下不可磨灭的印迹。

正是千千万万的决策者各具千秋的决策风格，构成了人类社会千姿百态、五彩缤纷的决策活动。

2. 决策风格的心理依据

决策风格的千差万别，在于决策者个性心理特征的差异性。一般地说下面的个性心理特性直接影响着决策者的决策风格的养成。

（1）个性倾向性。这是影响决策者决策风格的首要因素。它包括有第一，需要体系中对尊重需要的强烈程度，成就需要的强烈程度；第二，动机体系中成就动机状况；第三，兴趣体系中兴趣的广阔性和中心性程度；第四，价值取向中对风险和失败的态度。

（2）气质。气质特征尤其是决策者的气质类型，对决策风格的外在表现方式有直接影响。

（3）性格。性格对决策风格影响最大最深刻。其中如气量大小、自信程度、情绪特征、意志特征、性格类型对决策风格制约程度最大。

这些心理因素的不同组合，就会构成决策者不同的决策风格。如一个决策者成就动机强烈，进取心强，自尊自信，神经类型是强型，又是独立型性格，那么他的决策风格多属于果断类型的。性情内向，深沉练达的决策者，多是稳重型和多虑型的决策风格。而性情随和，刚柔相济，善于变通的决策者，其决策风格多会是灵活型的。

3. 决策风格的稳定性和可变性

决策风格是由于人们的心理品质所决定的，正由于人们的心理品质具有稳定性和可塑性的二重性，这样就决定了决策者的风格也具备有稳定性和可变性的二重特点。

决策者的个性品质是在个体的社会化过程中，逐步形成的对现实的稳定的态度和习惯化了的行为方式，它具有相对稳定性的一面。人们的决策风格也是在长期的决策实践活动中，逐步把这些稳定的个性品质内化到决策行为之中，从而逐步形成自己特有的决策风格。因此，决策风格一经形成，就具有相对稳定性的一面。

人们的心理品质除了有稳定性一面之外，它还有变化性和可塑性的另一面。人们的心理品质会随着环境的变化，年龄的增长，主观体验的丰富，心理品质也会发生相应的变化。俗语说江山易改，秉性难易，这有对的一面，但也有不对的一面。人的秉性，实际就是心理品质，也是可以改变的，就连气质这种由遗传因素决定的最稳定的心理品质也是可变的。有人原属胆汁质，爱冲动爱议论，但因此遭受重大挫折之后，胆汁质气质可以改变为粘液质的，变得比较稳健、沉着了。

心理品质可塑性，这是决策风格可变性和加强决策风格修养的理论基础。决策者能正确审视自己的决策风格优缺点，就可以在决策实践活动中，扬长抑短，有的放矢地强化自我心理管理，使自己决策风格不断完善，形成一个既有自己特色，又能取得较好决策效果的决策风格。

4. 决策风格的意义

在决策实践活动中，决策风格往往起着特殊的作用；在某些情况下，决策风格甚至直接制约着决策的成败。二次世界大战期间，美军在欧洲战场上有两名指挥官，他们的决策情境大体相同，但由于两人决策风格不同，却出现了两种迥然不同的结果。一名叫卢卡斯，他在 1944 年 1 月 22 日，率领一个军在罗马附近的安齐奥顺利登陆，仅伤亡百余人，但他怕增大伤亡，不敢做出乘胜追击的决策，在滩头上停了七天，给德军以喘息之机，险些被增调的德军赶回大海。最后苦战一个月，以近 2 万人伤亡代价，才打破包围。卢卡斯为此而被解职。事后卢卡斯在日记中这样自述：

“由于心太软，我在已经选定的职业上，难于事竟功成。”而另一位号称铁血将军的巴顿，在他指挥的西西里战役中，率部登陆后，虽遭敌方激烈阻击，损失不少，但他以与卢卡斯完全相反的决策风格，果断地发起猛攻，在历时 39 天战役中，以 16000 人伤亡代价，换取歼敌 16.7 万人的巨大胜利。

在决策活动中，决策风格对决策者有着重要的作用，它的实践意义主要表现如下几个方面：

（1）认识自我决策风格，有利于强化自我控制能力。决策者能正确评价自己的决策风格，在决策活动中，就可有意识地扬长避短，用其所长，抑其所短；在决策集团内，按不同决策风格，安排决策成员从事不同决策事宜，从而为决策科学化奠定一个良好的基础。

（2）了解下属决策风格，便于科学用人。不同性质的决策，往往都存在着最佳决策风格的人选。安排正确，可以事半功倍；安排不当，则可能事倍功半，事业无成。如某一事业属刚刚起步，运用果断型风格决策者容易很快打开局面；若用多虑型决策风格者，更会造成举步维艰，于事无成。假如某一项任务十分复杂，若使用果断型决策风格者，则可能把事情办糟；但若使用灵活型或稳重型决策风格者，则可能会把该决策事宜处理得十分妥当。

（3）了解上司的决策风格，可以增大自身的决策的灵活性和适应性。了解上司的决策风格，其一，可以主动地配合上司决策，求得整体事业的发展；其二，可以使自己的决策活动引起上司的关注和支持，会使自己的决策方案得到上司的肯定和采用，可以有利于上级的工作积极性和热情得到充分的发挥，从而产生共振效应，更有利于自己事业的成功。

（4）了解博弈对手的决策风格，便于掌握决策主动权。掌握博弈对手的决策思路、习惯和行为方式，就能知己知彼，百战不殆。在中国人民解放战争中，我党我军对蒋介石的决策风格了如指掌，所以能及时破译其决策意图，使得我军牢牢地掌握战场主

动权，确保我军仅用三年时间就取得解放战争的伟大胜利。

二、效用曲线

心理学把决策者对于损失和利益的比较稳定的态度和反应称之为“效用”。它是决策者对于当前处境、对未来的展望、对风险大小的不同反应和个人性格等因素综合作用而形成的。

究其实质，“效用”实际上是代表着决策者对决策风险的态度。风险，是指失败与成功的可能性的期望值，反映在企业中就是对损益的期望值。不同人格特征的决策者对此会有不同的反映，作出不同的选择。

例如，某一建筑公司拟承包某项工程，但时值雨季，如果承包后天气好，工程如期竣工可获利润 5 万元；但如果天气不好，工程无法如期竣工，则要赔偿损失费 1 万元，假如不承包，每天都要付窝工费 1 千元。

对于这样一个风险型决策，不同的决策者由于不同的价值取向和不同层次的动机水平，往往会有不同的选择意向，这些选择意向大体上可以分为三种类型：

其一，有的决策者优先考虑的是损失，为了不冒损失 1 万元的风险，宁可错过获利 5 万元的机会；

其二，有的决策者优先考虑的是利益，为了追求 5 万元的利润，宁愿承担损失 1 万元的风险。

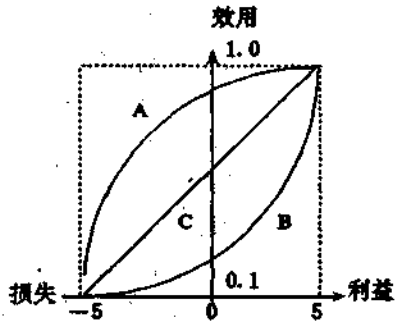


图 1—2　效用曲线

其三，有的决策者持比较稳健的态度，他们客观地比较两种方案的损益期望值，把具有高期望值的决策方案选为最优方案。

对于上述三种不同类型的决策者，心理学家借用图表加以表示，在效用曲线图表上可以分别表示为三条不同的效用曲线。

图中，纵坐标，表示决策者对风险的态度值，可用自 0.1 至 1 的数值表示，随着数值的增长，表示敢冒风险的程度再增加。横坐标，表示损益期望值，其中自 0 至 5 的正值，表示利益期望值，自 0——5 的负值，表示损失期望值。

上图中，A、B、C 三条曲线分别代表三种不同风格的决策者。其中，曲线 A 代表对损失反应敏感，对利益反应迟钝的决策者，他们循规蹈矩，谨慎小心，不求大利，但求保险，属于保守型的决策者；曲线 B 代表着对利益反应敏感、对损失反应迟钝的决策者，他们大胆进取，打破常规，为求大利，敢冒风险，属于冒险型的决策者；曲线 C 代表着对利益和损失处于中间水平的决策者，他们比较慎重，稳扎稳打，完全以损益期望值高低作为选择决策方案的标准，属于稳健型的决策者。

效用曲线在不同年龄段和不同性别的人表现往往是不同的。在笔者问卷中发现有这样一个趋势，青年人 B 类型居多，中年人 C 类型居多，老年人 A 类型居多，女性类 A 型居多。另外，决策性质不同，人们也往往会采用不同的决策态度。这些在使用效用曲线理论时应充分考虑。

从本质上讲，任何决策都会有风险的。关键在于决策者要尽可能做好预测，充分地估计决策可能带来的风险程度，在决策方案选择时，留有充分余地，尽可能把这种风险性压到最低限度。

三、决策风格类型

决策风格是人各一面，但是为了研究方便，可以把它划分为不同类型。决策分类方法繁多，除效用曲线分类方法外，通常还使用从决策者的决断心理特征分析和决策者行为特点分析两种角度进行分类。

1. 决策者决断心理特征分类

按决策者决断心理特征进行分类，可以把决策风格分为果断型、顽强型、多虑型三种类型。

(1) 果断型。果断型决策风格特点是有胆有识，敢冒风险，善

于当机立断，有决断魄力。这种类型的决策者的决策过程中，往往表现出对决策信息的吸收与消化，对决策经验的综合与运用，对未来的推算和预测，都能在较短时间内完成，并凝聚成一个明确的指令。果断型决策风格，比较善于抓住决策时机，从而大大提高决策的时效性。

（2）顽强型。顽强型决策风格特点是意志坚强，保持决策的坚定性，他们能正确判断情况，善于利用复杂的环境，即或受到一时干扰或遇到挫折，也不会退缩和动摇，表现十足的韧性。顽强型的决策风格，不仅有利于正确决策的制定，特别是在正确决策实施中，具有特别突出的效益。

（3）多虑型。多虑型决策风格特点是深思熟虑，沉着冷静，稳扎稳打。他们善于抓住事物的本质，排除各种假象的干扰，善于广泛听取群众和智囊的意见，认真评价决策方案利弊，最后作出成熟的决策来。

以上仅是正面介绍三种决策风格的长处。三种决策风格还各自有其弊端的一面。如果断型风格容易生成的消极面是鲁莽武断，情况不明决心大，盲目拍板；顽强型风格则容易自以为是，固执己见；多虑型则容易犹豫不决，患得患失，见异思迁，朝令夕改。

决策者在明确自己风格后，就应扬长避短。同时也应看到，三种风格各有利弊，相互也可以取长补短。

2. 决策者行为特征分类

根据决策者的决策行为特点，决策者的决策风格又可分为冲动型、怠惰型和均衡型三种类型。

（1）冲动型。冲动型决策者情感丰富，且情绪易受激动，这种心理品质影响着决策行为，表现在对决策问题设想的多，深入评价讨论的少；思想开放、活跃，但决策后果和行动方案考虑的不多；想决策成绩、好的结果多，考虑决策的困难和挫折少，决策带有很大随意性。冲动型决策风格容易导致未经充分论证的决策出台。

(2) 怠惰型。这种决策风格的决策者，进取精神和风险精神较差，其决策行为表现得犹豫不决和过于谨慎，决策的节奏缓慢，往往不重视时间效应。这种风格会导致监督和修改决策方案的行动多，而形成意见的能力弱，经常是议而不决，容易坐失良机。

(3) 均衡型。这类决策者的情感品质、进取意识和风险精神比较适度，他们能比较积极慎重地对决策问题和决策条件做出分析，能够比较迅速提出设想方案，并做出具有批判性的评价。整个决策过程中，保持着高度的注意力，他们最关心的不是决策某一环节的优劣，而是整个决策过程的成功。

冲动型、怠惰型和均衡型三种决策风格相比较，当属均衡型为优。但也注意不可过分强调稳健，还要善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，敢于有所作为。

总之，决策者应该审视自己决策风格利弊，有的放矢地强化自我心理管理，扬长抑短，使自己的决策风格得以不断完善。

第四节 决策过程的心理效应

在决策过程中，时常会发生一些特有的心理现象，我们称之为决策过程的心理效应。它们是决策心理规律的不可分割的组成部分。这些心理效应主要有半途效应、布里丹效应、霍布森效应、信号效应等。

一、半途效应

决策半途效应是指在决策制定或实施过程达到半途时，由于心理因素或环境因素，而导致对于决策目标行为的负向影响的心理现象。

半途效应是决策活动中经常发生的。如前一段时间企业搞人事制度改革，号称砸“三铁”，一时间搞得轰轰烈烈，但不要多长时间，也就不了了之。机关精简，从80年代开始，各个机关几乎年年都讲要精简，但越简人越多。对此，人们往往习以为常，还

用这样一段顺口溜来形容这种半途效应：开始是轰轰烈烈，中间是松松懈懈，最后是自消自灭。

半途效应所以常常发生，是因为人们在决策目标开始时，热情很高，信心十足，对于实现目标的概率期望较大，于是产生了较强的激励力量。但是随着决策行为的发展，实现决策目标的阻力和挫折也会不断显现出来。若不能正确对待挫折，原有的信心就会削弱，降低了原有的实现目标的概率期望，于是激励力量不断减弱，直至为零。至此，决策行为中止，产生了半途效应。

半途效应与决策者的心理品质相联系，一般地说，可以从两个方面予以努力：

第一，决策目标的选择和确立要尽量合理，既不要过低，也不能过高。决策目标过高，脱离主客观条件，容易出现半途而废的现象。决策目标适度，就容易坚持到底。

第二，培养坚韧不拔的意志力。一旦决策目标确立，决策方案已经通过，就要义无反顾，百折不回地去实现决策目标。

第三，及时作好心理调适。在决策实施中遇有挫折，要能够经受得住打击，调适好心态，把合理的决策目标坚持下去。

半途效应除了有负作用外，还有其积极作用的一面。由于任何事物都有一定程度的不确定性和不可预测性的一面，在决策实施中会逐渐显露出来。“半途效应”也会提醒决策者对原决策方案进行重新审视，为我们多了一条中途反馈的通道，可以避免因一意孤行所造成的损失。

二、布里丹效应

丹麦一个哲学家曾写过这样一个寓言，说从前有一头驴，在干枯的草原上好容易找到了两堆草，刚想要吃这一堆草，又觉得好象应该吃那一堆；要吃那一堆草，又觉得还是应该吃这一堆。小驴在两堆草中间跑来跑去，不知道究竟吃哪一堆为好。无限制地选择和徘徊，结果在犹豫之中饿死了。后来人们把决策中优柔寡断，无限度地选择，导致错过决策时机的失误现象称之为“布里

丹效应”。

布里丹效应是决策者意志品质不良的一个形象反映。决策的选择和实施，不仅是对决策者智力的测验，也是对其意志品质的检验。决策的选择有时是一件十分困难的事情，甚至是很痛苦的事。尤其是当做出重大决策时，决策冲突往往会十分剧烈，尤其那些决策信息缺乏，事关群体及个人命运的决策，更是如此。

如何避免布里丹效应，大体上可有如下心理举措：

第一，尽可能充分地占有决策信息，尤其是一些关键因素的信息，尽力要达到完整准确。

第二，要强化意志品质锻炼，要培养决策者当断则断的果断决策精神。

第三，要充分地依靠群众和智囊，进行科学的预测，并对决策方案进行科学评估和论证。

总之，在决策问题基本清楚，群众和智囊团的意见基本一致，决策时机也已基本成熟，决策者此时不可再犹豫，要果断拍板。

三、霍布森效应

霍布森效应又称霍布森选择。它是由一个典故引起的。在1631年，英国剑桥有个叫霍布森的商人，他专事贩马生意。他卖马时有这样一条规矩，可以把马匹放出来，让顾客挑选，但挑选有一个附加条件，就是只能选择靠近门边的那匹马。实际上，这个条件就等于不让别人挑选。后来，人们把这种无选择余地的所谓选择称为霍布森选择，又称霍布森效应。

霍布森效应反映出某些决策者的一种心理缺陷，这类人唯我独尊，自我中心性特别强，达到目中无人，或不相信任何人的程度。他们偏爱的某决策方案，先入为主，固执己见，听不得任何反面意见；智囊团的看法，群众的看法，甚至决策集团其它成员的看法权当耳旁风，甚至越听越反感；决策讨论变成了走过场，其实内心早已“钦定”。

除上述原因外，有的决策者喜欢这种决策方式还在于他们惧

怕选择。霍布森效应实质就是单方案决策。单方案决策的优点是不会发生动机冲突，可以避免作痛苦、艰难的选择，决策心理容易平衡。所以有些决策者也十分青睐这种选择。

出现霍布森效应除了决策者因素外，还有一些客观因素。如下属和智囊团报送决策方案时不作认真考虑，背离拟制决策方案的原则，只允许决策者在一种方案进行选择，使决策者没有思考和选择的余地。这是霍布森选择的另外一种表现形式。

决策的基础是拟制多种备择方案，决策活动的关键是决策方案的选择，只有在诸多方案比较中，才能确定出一条最佳方案。所以国外有一条关于决策的知名格言“如果看来似乎只有一条路可走，那么这条路很可能是走不通的”。这告戒决策者，不做选择的单方案决策是十分危险的；不论遇到什么情况，都应该坚持没有选择不决策，避免这种霍布森效应。为此，决策应该从以下几个方面努力：

第一，调适自己的心态。决策者应该清楚自我中心性强百害而无一利，它会导致自己脱离群众、脱离实际，成为孤家寡人。决策者应通过心理管理，增加自谦心理。

第二，调整自我认知方式。决策者敢于承受决策选择的动机冲突，正确认识到，决策动机冲突是回避不了的，只有泰然处之方能做出有效决策来。

第三，严格要求下属和智囊，凡报送拟择方案必须做到：其一，完整性：方案要齐全多样，有充分的选择余地；其二，翔实性：每一备择方案的内容要尽量翔实完善，便于对其可行性作出判断以定取舍；其三，相斥性：各设计方案相互之间要有实质性区别。从而可以保证决策者作出科学抉择。

四、信号效应

信号效应又称信号决策理论，是决策心理学专门研究的一种决策选择心理现象。它反映出任何决策都要承担两种风险，当选择高标准决策时，其结果是正确概率减少，虚报概率减少，但与

此同时也会产生漏报率增加、正确拒斥增加的后果；反之，当选择低标准时，其结果是正确检测概率增加，漏报概率减少，但同时也会产生虚报概率增加的后果。

在决策中，决策者究竟是采用高标准决策好呢，还是采取低标准决策好呢？这要取决于问题的性质及决策者的动机予以综合考虑。例如，在地震预报中，要根据大量的症候群作预报，这种时候，不去预报为漏报，预报错误为虚报。作为决策者应该采用什么标准呢？这是两难选择。若采用低标准决策，减少漏报，但要增加虚报，要冒严重影响社会安定和工农业生产及人民生活的风险。若采用高标准决策，减少虚报，但会增加漏报，这也要冒一旦漏报，会给人民生命财产带来巨大损失的风险。两相权衡，还是宁可增加虚报，也要采用低标准决策方案。这点已为我国两次大地震所证实。在 1975 年底，辽宁海城大地震前夕，采用低标准决策方案，使得这次大地震损失明显减少；而 1976 年唐山大地震前夕，采用的高标准决策方案，结果使人民生命财产遭受巨大损失。

那么对于另一类问题，如雷达预报敌人导弹发射情况，如果用低标准决策，可减少漏报，但会增加虚报，要冒发生战争的危险；若采用高标准决策，可以减少虚报，但会出现漏报，也会造成某些损失的风险。但两相比较，还是采用高标准决策为好，这样可以减少虚报。

作为决策者，会经常遇到这类决策问题。这需要全面权衡利弊风险，只要利大于弊，就要敢于承担风险，积极地将不利因素降到最低限度。

第四章　人事决策心理

人事决策是事业兴衰成败的关键。正如古人所说，“高蓬代柱，大厦颠扑；安危在出令，存亡在所任”。但人事决策也是世间最难的决策，难就难在心理上。把握决策客体心理难，决策者自我心理控制更难。

本章通过用人决策心理障碍、用人决策正负心理效应和心理技法，向读者介绍人事决策心理活动规律。

第一节　人事决策心理的负效应

在人事决策中，决策者往往会受到以往的社会知觉中的习惯性、固定化的社会知觉模式的影响，造成消极的结果，构成人事决策心理的负效应，它包括有：首因效应、晕轮效应、近因效应、定型化效应、反衬效应、极化效应等。

一、首因效应

首因效应又称之为“第一印象”，是指决策者与决策对象第一次接触时，在心理上产生的带有情感因素的一种认知倾向。第一印象虽然多半是关于对象的表情、姿态、身材、仪表、年龄、服饰、风度、气质等方面的印象，但它可以先入为主，使人们据此作出对该人总体评价的依据。

首因效应由于它多半是从表面的、情感因素产生的，所以在人事决策中，极容易产生消极作用。

《三国演义》中有段“凤雏出山”的故事，十分耐人寻味。凤雏即庞统，是与诸葛亮齐名的贤士。当鲁肃将其荐于孙权时，孙

见其“浓眉掀鼻，黑面短须，形容古怪”，心中不喜，又看他傲诞不拘，愈加反感，坚辞不用。庞统又投刘备，刘备虽早闻其名，但“见统貌陋”，心中亦不悦，只任他一个小小县令。后来张飞巡察时，方发现庞统的非凡才华。孙权和刘备为成就霸业，都十分重视招贤纳才，但却因相貌丑陋将这位贤才拒之门外。这个故事把首因效应的负作用讲得十分清楚。

现实生活中，用人决策中也会常常发生这种情况，某人相貌不扬，或不肯迎合，心直口快，决策者产生不良印象，尽管其人才华横溢，也不肯使用。而有的人善于辞令，风度翩翩，给决策者留下好印象，不论其德才如何，也都可以委以重任。

首因效应之所以会产生负效应，使决策者的人事决策走偏方向，其原因在于人们知觉有一种定势作用，它会使决策者把第一次得到的有关对象的表面信息串连起来，并用思维填补空白，从而认知为一个统一的整体，产生对决策对象的整体印象。孙权刘备见庞统貌丑，就认定其才华也会如人面一样低下。由于这种知觉并没有经过严密的逻辑推理分析，又没有经过客观实际的检验和修正，因此具有易偏性，会出现以貌取人，以情取人，做出与实际情况完全相反的人事决策。

首因效应告诫决策者，不要仅仅停留在第一印象上，还必须深入地了解对象的内在品质，才不致于做出错误的人事决策来。

二、晕轮效应

晕轮效应又称光环效应。是指对一个人的评价过程中，把知觉对象的某些印象不加分析地扩展到其它方面去，从而影响着人事决策过程中对该人本质特征的认识和评价的一种心理现象。如一个人某一方面优点突出，于是把他的缺点全部掩盖了；而一个人某一方面缺点突出，于是认定他一无是处，浑身上下全是缺点。

心理学家曾做过这样一个评价试验：把二十名女青年分为两个组，每组 10 人。让两组被试都看同一张男青年的照片，并请每个人把自己看照片的评语写在纸上。所不同的是对第一组被试说，

这位男青年是一位品学兼优的大学生；对第二组讲这位男青年是一位有劣迹的人。结果，虽然是同一张照片，但两个试验组评价恰好完全相反。第一组对该男青年全是好的评价，深深的目光，表明他思想深邃，高耸的前额，标志他有创造的智慧，一看就有学者的风度。而另一组没有一个被试赞扬，相反却安上了许多恶性品质，深陷的眼睛里隐藏着险恶之心，高宽的额头显示他死不悔改。

为什么同一张照片，有些人评价是好的，有的人却说成坏的，就是这种晕轮效应在起着作用。平日所讲的："情人眼里出西施"、"爱屋及乌"、"厌恶和尚，恨及袈裟"，都是这种晕轮效应生成的。

这种晕轮效应在人事决策中也时常可以反映出来。有些时候，决策者对下属的具体情况和本质特点没能认真了解，只根据其外部某一突出的特征，去断定其思想品质、工作能力及工作态度。如，有的干部性情急躁、说话直率一些，就认为他不老练、不稳重、骄傲自满；有的人表达能力差一些，就推断他水平不高、业务能力差；有的人善于在领导面前自我表现，能博得其欢心，就断定他能力强，会做思想工作，能担当重任，从而忽视和掩饰了他的缺点和毛病，甚至还会主观赋予其实际并不存在的优点和成绩。

正因为晕轮效应会出现以功掩过、或以过掩功的片面性现象，因此决策者了解这一心理现象，可以自觉地克服人事决策中的主观偏见，透过现象，看到人的本质，做出公正合理的人事评价和人事决策来。

三、近因效应

近因效应是指决策者对下属评价时，该对象近期行为在决策者头脑里占据优势地位，从而影响了对其一贯的全部的看法。如某一人长时期以来，一直工作表现认真负责、努力肯干，近期因家庭中夫妻关系紧张，不好启口，上班无精打采。决策者不做调查，改变对该同志看法，批评斥责，甚至调动工作。

心理学家曾做过这样的实验：分别地向两组被试者介绍一个

人的性格特点，对甲组介绍这个人的外倾特点，对乙组则相反，介绍其内倾特点，介绍完毕，让被试者照常去工作或学习。过了一段时间，对甲组介绍这个人的内倾特点，对乙组介绍其外倾特点。最后请被试写下对一个人性格特点的看法。结果甲组写的这个人性格特征都是内倾特征，乙组被试写的多是外倾特征。这个实验证实了近因效应的普遍性。

之所以会产生近因效应，原因在于人们对于先前的信息和近期的信息记忆是不一样的。前期的信息在人们记忆里逐渐变得模糊了，而近期信息在人们头脑中印象深刻。于是，评价一个人时，往往忘记了前期信息，保留着后期信息，结果只依据后期的信息形成对一个人的总体印象和看法。

近因效应往往会导致如下结果：一个人近期一件事做得好，不论过去一贯表现如何恶劣，就可以“一俊遮百丑”，一下子变得十全十美；一个人近期做错了一件事，不论过去表现得如何好，也会是“一丑掩百俊”，某人一下子变得十恶不赦了。据此进行人事决策，容易忽视其一贯的表现，不能做出全面、真实、公正的评价。

近因效应和首因效应是相反相成的。首因效应多是对于陌生人起作用，而近因效应则是对于决策者比较熟悉的对象作用大一些。对于决策者来说，首因效应告诉我们，人事决策时要“慎始”，不能只凭第一印象就匆忙做结论；近因效应则告诉我们要“善终”，不能因一时表现而否定一贯表现，尤其不能夸大一时失误而全面抹煞一个人。

四、定型化效应

定型化效应又称偏见效应。是指决策者依据过去的经验或头脑中已有的固定模式，形成对某一个人或某一类人的稳定不变的看法。

原苏联心理学家曾做过这样一个试验，把一个干部学员班分成为四个小组，请一位副教授逐个小组作讲演，讲演稿的内容和

教态不变，但服饰和使用的身份不同。第一组宣布为“副教授”；第二组宣布为“中学教师”；第三组宣布为“运动员”；第四组宣布为“保健工作者”。讲演完毕后，请各小组分别写出讲演效果评价。第一组给予好评，认为讲演者学识渊博，问题阐述清楚，语言生动有趣，教态自然大方，感到有很大收获。第二组评价一般，第三组、第四组则认为讲演者语言贫乏，内容枯燥无味，教态生硬呆板，甚至埋怨讲演者浪费了他们的时间。同一讲演者，同一讲演内容，只是用不同讲演身份，则评价不同，主要原因是学员受了一种“不是教授就讲不好”的定型化心理影响。

定型化效应表现形式不同，有地域定型心理，如认为山东人脾气倔犟，东北人豪爽，江浙人精明等；有年龄定型心理，如认为年轻人没有经验，“嘴巴没毛，办事不牢”，年龄大一些的老同志则会认为是保守、僵化、知识陈旧；有性别定型心理，男性干部有魄力、有能力、业务水平高，女性干部柔弱、胆小怕事等等。

决策者一旦生成这种定型化心理，若不是有意识地加以努力，往往很难调整过来。特别是对下属看法一旦形成消极否定态度，无论这位干部如何表现，决策者都不会轻易放弃偏见的，结果会使这位干部永无出头之日。

定型化效应在不同气质的决策者身上表现程度往往也不尽相同。一般地说，在多血质、胆汁质类型决策者身上，表现得相对薄弱一些，而在抑郁质和粘液质类型的人身上，其作用相对浓重一些。在调整自己定型化心理偏见时，不同气质类型的决策者，应依据不同心理特点而有所侧重。定型化效应的主要调适方法是，用辩证的思维方法去识别和评价对象，借以抑制定型化效应的消极作用发生。

五、反衬效应

反衬效应又称超高阴影效应。它是从认识事物的一种心理现象中借用的。在认知事物过程中往往会发生由于差别大的事物相互衬托，会使人们对事物认识出现偏差。这如同一位皮肤白皙的

人，穿了一件黑色衣服，人就会显得格外白净一样。

人事决策中的反衬效应是指由于不同的人群背景的影响，容易产生对人扭曲评价的心理现象。在人事决策中，常常会发生将决策对象与其同单位、同层次的人员相比较。如果该单位、该层次人员整体素质比较好，虽然这个对象素质很好，但由于背景作用的影响，对其印象不会很突出。但是如果该单位、该层次人员整体素质比较差，即使其表现并不十分突出，但由于反衬作用影响，对其印象也会相当不错的。

人事决策中，这种反衬效应既有积极作用，又有消极作用。它的积极作用是可以在动态中、在比较中识别人才，便于选择出先进的人才、有专长的人才。

但是，一般地说，反衬效应的消极作用会更明显一些。比如，我国著名的数学家华罗庚教授逝世后，中科院数学所要任命一位新所长。有关部门征集大家意见时，竟集中不起来，各种意见分歧很大，很长时间提不出一个合适人选来。按理说，中科院数学所集中我国数学界的精华，人才济济，选个所长应不困难。什么原因会出现这种情况呢？根源在于这种反衬现象。长期来，人们把所长与华罗庚等同起来，华罗庚即所长，所长即华罗庚。人们用华罗庚的模式去套所长候选人，就觉得无人可以担任数学所所长了。

在人事决策中，掌握了反衬效应规律，决策者就可以有效地防止它的干扰作用。最好的办法就是扩大背景，跳出小圈子，把人才放到全社会范围进行比较，就容易纠正反衬效应的负作用。

六、极化效应

极化效应是指由于决策者情感的变化，对一个人会产生出截然相反的两个不同极端的评价。

《韩非子·说难》中曾讲了这样一个故事，卫国的法律规定，私自驾乘君车的人要处断足之刑。卫君手下有一个宠臣，名叫弥子瑕，一次弥母生病，他假称卫君同意驾乘君车出宫探母。卫君

知道此事后称赞道："真是个孝子，为服侍母病，连犯断足之罪都不顾了。"又有一次，弥子瑕与卫君一起游果园，他咬了一个桃子觉得味道很甜，特意将咬过的桃子留给卫君吃。卫君又称赞说："真是忠于我啊！为了给我好桃吃，竟连自己啃过一半也忘了。"但过了几年，弥子瑕失宠，卫君又说："他早就犯有擅称君命乘君车和让我吃他啃过的剩桃的欺君之罪。"

同是弥子瑕所做的两件事，为什么先后得到两种截然相反的评价呢？韩非子断定这是"爱憎之变也。"正是由于决策者卫君对弥子瑕感情发生变化，才有从先前孝子忠臣到犯上欺君罪臣的变化。此外，决策者对决策对象情感不同，对同一现象也会得出相反结论。如一个人生活邋遢，不讲究穿戴，感情融洽时会认为他艰苦朴素，不修边幅；感情不好，则会认为他懒散，不讲卫生。

极化效应的另一种表现为，当决策者处于不同情绪状态下，也会对人作出不同的甚至截然相反的评价。在科学史上曾有过这样一个典型事例，法国著名的化学家奥斯特瓦尔德收到一位青年人的论文，请他评审。当时，奥斯特瓦尔德正患牙病，痛得他坐卧不宁，又赶上妻子生孩子难产，家里混乱不堪。他打开论文看了几眼，觉得尽是胡说八道，顺手扔进纸篓里。过了两天，妻子顺利生下孩子，他的牙疼也好了，又想起这篇论文，从纸篓里捡出来重新看了一遍，结果发现这是一篇有重要科学价值的论文，忙推荐到一家杂志上发表，在科学界引起极大的震动。

实践也充分地证明，决策者的情绪状态不仅影响他对事物的判断，而且也会影响他对下属评价。如果是积极、愉快的心境，对人的评价就容易客观、准确和宽容；若情绪处于消极、悲观状态，对人的评价就会走向另一个极端，容易导致失偏。为避免这类现象发生，决策者在情绪处于极端状态时，如过于兴奋，或气愤低沉时，尽量不做人事决策；待心情平静时，凭靠理智，才能做出正确合理的用人决策来。

第二节　人事决策的心理障碍

心理障碍是人事决策中时常发生的现象，它是影响人事决策最直接的因素之一。常见的有嫉妒心理、信谗心理、血亲心理、用近心理、帕金森法则、权术心理、重疑心理等。

人事决策中心理障碍和心理负效应既有联系，又相区别。它们之间的区别表现为：首先是它们的心理层次不同。心理障碍基本上是属于心理的价值层次，是一种深层次的心理特征；而心理效应则是感知层次，属于浅层次的心理特征。其次，它们的表现方式不尽相同，心理障碍往往是处于一种比较自觉、有意识、有目的的状态；而心理效应则处于自发生成的状态。相比较，心理障碍的后果要更严重一些。

一、嫉妒心理

嫉妒是一种变态心理。人事决策中的嫉妒心理主要表现在：

第一，对于能力、水平高于自己，或上升可能性优于自己的同事抱怨、憎恨，甚至不惜采用造谣、诽谤、中伤各种卑鄙手段，造成严重的社会后果。

第二，嫉贤妒能，唯恐别人超过自己，千方百计压抑打击有才华的下属，甚至采用许多不正当的手段试图保住自己的地位。

一般地说，嫉妒心理有三个发展阶段：

嫉妒的早期阶段。当看到别人优越于自己时，由羡慕感加上失望感而形成醋意。这是嫉妒心理的起点，可称之为隐形嫉妒。隐形嫉妒几乎可以说人者有之。

嫉妒的中期阶段。多数人的嫉妒心理只停留在隐性阶段，自我克制而不再发展。但有少数人则会任其滋长，当看到优越者对其构成威胁时，就表现得耿耿于怀，怒气十足，产生希望对手失败的动机；对方若有所失误，就会幸灾乐祸。可称之为显性阶段。

嫉妒的后期阶段。对被嫉妒者充满了敌意，甚至产生制造对

手失败的强烈动机，并见诸于攻击诽谤等行动。这可称之为恶性嫉妒。

嫉妒心理对人事决策危害是相当严重的，它不但压抑、扼杀人才，也会使决策者失去人格吸引力。古往今来，凡嫉妒心重者，没有能成其大业的。而且经过现代医学证明，嫉妒心强的人，由于内心长期承受巨大痛苦，会导致中枢神经功能紊乱，造成头痛、胃痛、背痛、心理变态直至精神失常等心理疾病。

嫉妒心理的解除，主要从两个方面努力：其一，加强情操修养。嫉妒的病源在于私心太重，视别人为异己，自我中心意识过强。战胜嫉妒，就要驱除私心杂念，拓宽自己的心胸，“心底无私天地宽”。

其二，要掌握嫉妒的发展规律，用心理方法进行调适。当嫉妒处于隐性阶段时，可用自我反省法制嫉。就是要多看别人长处，多看自己的不足，学习别人，在学习的基础上超过别人。当嫉妒处于显性阶段时，可用转移法调适心理。就是将自己的兴奋点和注意力从嫉妒对象身上转移到别的有意义的事物上，便于调节自己的心态，及早自拔。当嫉妒处于恶性阶段时，则要自我敲起警钟，悬崖勒马，迷途知返。

二、信谗心理

谗言是指某些心术不正的人，为达到不可告人的目的，采用不正当的手法，编造虚假的信息，用以干扰决策者的用人决策意图和决心。信谗心理就是决策者不辨真伪，偏听偏信谗言的心理状态。

信谗心理会给用人决策造成十分恶劣的后果：

其一，决策者信谗，会严重压抑一批优秀人才。决策者一旦听信谗言，就会良莠不辨。谗言所至，有两种人最容易受到伤害：一种是兢兢业业、埋头苦干、忠厚老实，不愿走上层路线的人；另一种是有魄力、有能力、敢作敢为，容易得罪一些既得利益者的人。决策者信谗，这两种人首当其冲，必受其害。

其二，毒化了群体氛围。决策者信谗，就会导致抑正纵邪，正气下降、邪气上升，是非不清，忠奸颠倒，好人受气，心术不正者弹冠相庆，引偏了群体氛围，使正派的下属积极性严重受挫，形成干的不如看的，看的不如捣乱的是非颠倒的局面。

其三，信谗也会严重损害决策者的威信。决策者信谗、纵谗，就势必会人际圈子越来越小，即或自己是一个有能力、有干劲、勤于政事者，但下属也会离心离德，敬鬼神而远之。

信谗心理的产生不是偶然的，它产生的原因有：首先是决策者过度自尊。自尊心理过度，对外界生成过高的警戒点，就会听喜不听忧，听顺不听逆，对别人不尊重自己的信息特别敏感。其次是收集用人信息渠道偏误心理。将大道即正常渠道弃之不用，以为小道消息准确可靠，提供小道消息的人是忠诚于己，分外青睐。于是进谗者就会投其所好，各种手段无所不用其极，利用信谗者的心理弱点，达到自己打击别人、抬高自己的目的。

决策者信谗心理的解脱，可以从以下几个方面努力：

第一，防止价值心理偏误。决策者一旦出现价值心理扭曲，进谗者便会利用这些心理弱点，达到其卑鄙的目的。民族英雄岳飞之所以被秦桧谗言所害，就是因为秦桧摸透了宋高宗赵构价值心理的弱点。南宋刚建立时，赵构有心抗金，所以十分重视岳飞等抗金将领。一旦南宋政权巩固后，便苟且偷安，一心构和。岳飞至此仍坚持“雪靖康之耻”，“迎二圣归京阙”，触犯了赵构的痛处，“徽钦既返，此身何属”。秦桧迎合着赵构这一阴暗心理需要，才能进谗以莫须有罪名，害死忠良岳飞。决策者价值心理端正，进谗难有可乘之机。

第二，调适心态，防止自尊过度。决策者若自尊心理需要超出合理限度，就会误视人妖。大凡才识出众的人，往往个性强、有主见，不肯轻易附和盲从于他人；而进谗者则会巧言令色，阿谀奉承，使决策者神魂颠倒，迷于谗言。自尊适度，则谗言难以奏效。

第三，信息收集渠道要做到张扬大道，闭塞小路。了解下属情况，以正常的组织渠道进行，切忌以道听途说的小道消息指导工作，更不能听之就信，信之就行。小道关闭，大道张扬，这是决策者对自己、对事业有信心的标志。

第四，慎微持重，防止奸佞之徒的投机钻营。溜须拍马之徒，多为人格低劣，他们平庸无能，却专门妒贤嫉能，拨弄是非，决策者对此必须高度警惕。东晋时广州刺史吴隐之晚年期间，洁身惩佞，曾果断地将一名常替自己剔鱼骨的谄媚小吏降职外调，引起极大震动，谁也不敢进馋。其身正，进谗者方可无以得逞。

三、血亲心理

血亲心理是指决策者以血缘关系作为用人决策的标准，最终导致用人家族化的倾向。由于我们民族心理中宗法亲情意识特别浓重，历来就有“上阵全靠亲兄弟”、“肥水不落外人田”的传统观念，一些决策者往往摆脱不了这一束缚，导致用人决策打上家族化的烙印，甚至出现公开的或隐形的世袭制度。

用人决策血亲标准的弊端，曾使海外许多华人集团由颠峰迅速跌落下来，其中美籍华人王安集团最为典型。王安独闯美国，白手起家，跃居为美国电脑界巨霸，曾获选全美12大最杰出移民桂冠，个人财富逾20亿美元，名列全美第五大富豪。但王安出于华人特有的血亲心理，以浓重的父爱，对其长子王菲德寄以厚望。但王菲德刚愎自用，欠缺其父那种艰苦创业的经营素质。但王安不顾他人苦苦忠告，令王菲德子继父职，出任公司总裁。结果附属性家族企业急剧膨胀，公司内部矛盾恶化，人才大量流失，最后导致电脑帝国的崩溃。

用人决策的血亲心理的严重弊端，概括起来，主要有三条：

第一，血亲心理扭曲了用人标准，严重地压抑了人才。血亲心理支配下，就会唯亲是举，严重束缚人才作用的发挥，人才往往不仅得不到重用，还会遭到众亲的嫉妒和摧残。

第二，血亲心理容易导致山头林立，形成宗派对立的局面。家

族化的结果会走向决策者主观愿望的反面，不仅不利于团结，反而会诱发分裂。首先它会加剧家族派与非家族派的矛盾；其次，在家族派内部又因远近、亲疏的不同，极易分成为不同的帮派，会整天热衷于拉山头、打派仗。

第三，血亲心理会导致管理混乱。用人宗族化，势必使宗法意识侵袭企业管理机体。宗族成员的法制观念、纪律观念淡薄，致使企业纪律松弛，账目混乱，甚至会出现营私舞弊、贪污盗窃。即或决策者自身清廉也无济于事。想当年，南朝皇帝梁武帝文武全才，廉洁清正，自身是粗茶淡饭，事必躬亲。但他最大弱点是血亲意识过浓，对王公亲属，宽大无边，造成"奸吏招权弄法，货赂成市，枉滥者多"，"王侯子弟，多骄淫不法"。致使民怒沸腾，国运大衰，最后只落得个国破身亡的可悲下场。

当今，海外一些开明的企业已从中汲取应有的教训。据报道，拥有数百亿美元的华人企业集团的泰国正大公司，最近公司董事会作出决定，正大公司老板子弟（谢家第三代）以及其它高级职员的子女不得在正大公司中任职，不搞家族化经营。从制度上确保了公司管理现代化，可以大量聚集人才，在剧烈竞争中立于不败之地。

凡此，我们各级决策者也应该有一个清醒的认识，随时调适自己心态，防止历史悲剧重演。

四、用近心理

用近心理是指决策者用人视野狭窄，不是广揽人才，而只在自己周围所熟悉的少数几个人中间打主意。

用近心理在我国历史上有着漫长的渊源。在封建社会里，宦官专政就是这种用近心理的极端表现。宦官本是封建王朝宫廷中的奴隶，其职责是为皇帝和王宫内苑服务，按历代律治是不得参与国事。但历朝、历代，都曾发生过宦官弄权、专制的事件。自秦朝赵高指鹿为马，到东汉"五侯十常侍"，唐代宦官废立君王，明代魏忠贤阉党作乱，清代安得海、李莲英的恃宠弄权，这类事

件时时发生。

在现今社会里，宦官这一腐朽制度早已消灭。但这种心理状态并不能完全根除。有些决策者重用亲信，重用秘书，重用身边的人，以至于造成秘书专政、甚至司机专政的现象屡屡发生。个别领导身边工作人员，不珍惜人民赋予的权力，不珍视领导同志声誉，打着领导人旗号，滥加参政、干政，极个别者甚至飞扬跋扈、诬陷好人，贪污受贿，胡作非为。最近北京市揭露出来的王宝森及其秘书事件，就是这种腐败现象的典型代表。

北宋的政治家欧阳修对用近心理作了十分深刻的描述。他说："宦者之害，非一端也。盖其用事也近而习，其为心也专而忍。能以小善中人之意，小信固人之心，使人主必信而亲之。待其已信，然后惧以祸福而把持之。虽有忠臣硕士列于朝廷，而人主以为去己疏远，不若起居饮食前后左右之亲为可恃也。故前后左右者日益亲，则忠臣硕士日益疏，而人主之势日益孤。势孤，则惧祸之心日益切，而把持者日益牢。"在这里，欧阳修记述了皇帝用近心理的产生过程。宦官以精心地服侍皇帝，博得皇帝的欢心，成为皇帝的亲信。尽管有许多文臣武将忠于朝廷，但对他们日益疏远，对宦官日益亲近，于是皇帝生出"势孤"和"惧祸之心"，唯恐文臣武将篡夺自己的最高权力，越发信任和重用宦官。

封建社会的帝王，身为孤家寡人，有"势孤"、"惧祸之心"而滋生用近心理。当今，虽然早已废除封建制度，但封建意识在社会上还有一定影响。某些决策者高高在上，滋生官僚主义。于是有的决策者由于缺乏自信和他信，产生了这种"势孤"、"惧祸"的重疑心理；有的决策者偏听偏信，信不过别人和下级组织，从而重用身边的人；也有的决策者只求熟悉和了解，身边工作人员使用顺手，于是委以重任。

当然，对于用近心理不能一概而论。决策者身边确实有一大批优秀人才，由于他们处于准决策层，容易通观全局，也由于人际关系熟悉，工作方便。这些人得到提拔重用，属正常范围，对

工作是有益的，也是无可非议。但由此达到绝对化，无限夸大到唯近是用，则容易走向主观愿望的反面去。这样会造成阻塞用人渠道，压抑人才成长，容易为一些心术不正的人钻空子。他们往往采用拍马屁的手法，讨好决策者，一旦得以重用，则有恃无恐，无恶不作，败坏了决策者的声誉；这样做还容易骄纵身边亲信，使之以己好恶与私利为标准，阻断信息正常渠道，直至干扰决策的正确意图和判断。

用近心理往往与决策者重疑心理相连。需要决策者放开眼界，开阔胸怀，增强自信，加大他信，改变用人思维模式，才会避免用近心理弊端。这方面老一辈无产阶级革命家陈毅同志给我们做出榜样。陈毅同志任上海市长期间，身边有两个秘书。他在批阅文件、决策一些事情征求意见时，秘书总是称赞决策太英明，太正确了。起初陈毅同志也并不在意。可时间一长，他发现有些批示、决策并不完全正确，也办了不少蠢事。他开始警觉起来，渐渐感到这种赞美之辞不是滋味了，他坚持更换了自己的秘书。他说，秘书恭维我虽然不是坏心，更不是有意害我，但因听不到不同意见，就免不了要犯错误。陈毅同志高风亮节，如此对待身边工作人员是值得各级决策者学习的。

五、帕金森法则

英国著名的历史学家和政治学家帕金森教授在《帕金森定律》一书中曾描述了这样一种现象："如果说一把手是二流水平的，他会想办法让那些直接归他领导的下属是三流水平，而三流的人会想办法找来四流的下级。"这种类似我国武大郎开店的用人决策现象，我们把它称之为帕金森法则。

帕金森法则的心理基础是嫉妒，但这种嫉贤妒能心理不再是个人心理现象，而变成了群体心理氛围，转化为群体行为。

帕金森曾幽默地称那些集无能与嫉妒于一身的决策者身上出现了一种"因嫉怠"的新东西。首先，他们严把入口关，坚决反对任命或者提升任何在将来可能胜过他的人。他们总会把那些老

实、听话、顺从，一切照章办事的人提拔起来。其次，改造那些有才能、敢作敢为的人，千方百计磨掉这些人的棱角，甚至不惜软硬兼施，使他们就范。第三，排斥那些有才能、但又不肯低头就范的人，步步设防，处处发难，使他们无立锥之地，直到把他们赶出本单位。于是，整个单位起用的都是比主席、经理、主任更蠢更笨的人，大家展开比愚蠢竞赛，都装着比自己实际更没有头脑。这个单位就出现全身瘫痪症状：上层领导闷头干活，无精打采；中层只顾勾心斗角；下层则心灰意冷，成天混日子。整个单位不图上进，一事无成，或自得自乐，小进则安。

帕金森教授描写的这种"病症"，是带有共性的，在不少单位里，都可以找到它的影子。

这种心理障碍如何克服，美国奥格尔维·马瑟公司有一个办法：由公司总裁戴维·奥格尔维向每一位新任经理赠送一套木娃娃。这套木娃娃的大娃娃里有个中娃娃，中娃娃里有个小娃娃，小娃娃里有一张字条："如果我们每个人都只雇用比我们自己小的人，我们公司就会变成矮人国，侏儒成群。但是，如果我们每个人都雇用比我们自己高大的人，我们就能成为巨人公司。"

戴维送给新任经理木娃娃，正是克服帕金森效应的最好办法，它会在新经理心目中产生如下作用：

第一，明示作用。通过这套木娃娃，首先向新任经理传递一个肯定的信息，说明你是一个出类拔萃者，你得到了公司的充分信任。

第二，暗示作用。要"雇用比自己高大的人"，这是与帕金森效应正好相反的态度。说明本公司有一个极端珍视人才的环境，在这里你不必担心因才华出众遭人嫉妒，也不必有怕功高盖主的心理负担，尽管充分发挥你的聪明才智。

第三，警示作用。委婉地告诫新任经理，本公司不准嫉贤妒能，"只雇用比我们自己小的人"。从而会激励新任经理要千方百计地聘用能人，并以本部门多出拔尖人才为荣。

别小看这套木娃娃的作用，它可以彻底纠正帕金森现象，在企业内形成人才辈出、兴旺发达的局面。从戴维的木娃娃效应中可以看出，帕金森现象并不是不可克服的，只要决策者下定决心，从自身作起，再加上恰当的方法，就可以摆脱帕金森效应，使本单位形成人才辈出的小气候。

六、权术心理

有的决策者混同了社会主义决策者同封建官吏和资产阶级政客的界限，滋生了“皇权”意识和政客心理，把统治阶级腐朽的权术当成领导艺术，致使人事决策严重地走偏了方向。这种权术心理主要表现在：

1. 崇尚空谈。表面上想人才盼人才，口里谈的、纸上写的都是尊重知识和人才；但做起来完全是另外一套，挂羊头卖狗肉，缺乏真心诚意，骨子里根本不打算实行；一旦遇上人才，却又十分惧怕，或不加可否，或置之不理，典型的叶公好龙。

2. 人身依附。往往把人才看作自己的私有财产，以其对个人亲疏为人事决策的唯一标准。只重视树立个人权威，而不问组织权威，只注重培养同自己的私情，而不注重同组织的感情。结果造成山头林立，干部一旦被提拔使用，往往只认个人不认组织，只跟个人不跟组织，只服个人不服组织，把社会主义的同志关系完全变成了封建社会的人身依附关系。

3. 情意不诚。完全是按个人需要和好恶做人事决策，不讲工作和事业需要；习惯搞小动作，要小手腕，只想如何控制和利用下属，而缺乏真诚和实情。

4. 商品交换。完全按商品经济中等价交换原则进行人事决策。搞权力交换或权钱交易。按其为自己办了多少私事、或缴纳多少贡品，对自己需要满足程度决定用人决策。

5. 顺之者昌，逆之者亡。有些决策者权势欲极强，尊重的需要走向畸形。用人标准只看是否听话，是否同自己意见一致，凡达到这一标准的，就提拔重用，凡达不到这一标准的，一律打入

冷宫。结果是只用奴才，不用人才。

调适这种权术心理，需要决策者从如下几个方面着手：

第一，调整价值心理。变用人为私到为党为公，用人出于公心，才能从事业出发坚持原则，秉公用人。

第二，矫正尊重心理需要。能以事业成败为标准，不依个人尊重需要是否得到满足为转移，有了强烈的事业心和责任感，就不会过于计较眼前一时一事。

第三，调整认知标准。划清无产阶级领导者与资产阶级政客的区别，划清领导艺术和剥削阶级权术的区别，强化公仆意识，按照社会主义的基本原则进行人事决策。

第四，形成良好氛围。要逐步建立起与社会主义市场经济相适应的用人机制，引进竞争，达到公平合理，拓宽识人与用人渠道，以体制和氛围相辅相成。

人事决策心理障碍除了上述六种外，经常遇到的还有求全心理、论资排辈心理、唯文凭是举心理等。

第三节　人事决策心理的正效应

在人事决策活动中，决策者正确地把握决策客体的心理规律，依据人才的不同心理特点，调动其内在潜能，从而使决策达到预期目标，这就是决策心理的正效应，又可称人事决策的心理技巧。本节主要介绍鲇鱼效应、妒才效应、时佳效应、特异效应、信任效应、超负重效应、奇异激励效应等内容。

一、鲇鱼效应

鲇鱼效应是从民间一个典故中引申而来的。据介绍，日本渔民在远海大量捕捞沙丁鱼，但也为其长途运输而发愁，沙丁鱼运到港口时，大多死掉，严重地影响沙丁鱼的价格。虽然想了许多办法，但都不理想。后来有人出了个好主意，在装沙丁鱼的鱼舱里放上几条鲇鱼。由于鲇鱼生性好动，生存能力强，在鱼舱中到

处游撞，沙丁鱼见状，纷纷惊惶躲避。结果，在运动中，沙丁鱼延长了寿命，解决了活鱼回港的大难题。

所谓的人事决策中的鲇鱼效应就是指有意识地起用几个鲇鱼式人物，以增加群体的活力和凝聚力。日本一些公司受此启示，专门从社会上招聘几位鲇鱼式人物，使平静如水的组织，充满了生机和活力，形成竞争向上的气氛。

所谓鲇鱼式人物，就是他们富有开拓进取精神，想象力创造开发能力强，不拘泥于已有的条条框框，永不满足现状，总想干一番事业。他们在群体中的功能是打破一潭死水状态，使群体变成开放式的、活动式的，充满竞争气氛、富有生机的群体。

当然，鲇鱼效应也是有利有弊，活泼好动、竞争向上是鲇鱼式人物的长处，但也容易带来许多新的矛盾。决策者在使用和保护鲇鱼式人物的同时，也要善于控制局面，使群体活动保持在合理、有利的限度内。

二、妒才效应

嫉妒是一种消极的心理现象，前面已经介绍过，嫉妒是人事决策中最严重的心理障碍之一，决策者自身必须清除嫉妒心理。但对下属的嫉妒心理，除了要批评教育外，也有利用之发现人才的一面。

嫉妒有一个明显特点就是其指向性。嫉妒总是指向某些方面比自己优越的人。当然并不是所有比其优越的人都会引起嫉妒，正如有人幽默地讲，克林顿当选美国总统，贝·布托当选巴基斯坦女总统，我们之间谁也不会产生嫉妒。嫉妒的对象主要是指和自己条件差不多的同事、同学和同龄人。面对那些和自己平起平坐，甚至某些方面不如自己的人，现在比自己强了，甚至超过了自己，内心深处不愿意承认这种现实，于是生成嫉妒心理。

从中可以看出，这里潜藏着一股特殊的人才链效应。在嫉妒现象出现时，说明嫉妒者和被嫉妒者于才能、条件基本上处于同一水平线上。这就是人才嫉妒人才的现象。《三国演义》中“三气

周瑜”、“卧龙吊孝”，虽然是虚构的，但确实道出了现实生活中这样一种现象。在科学史上就有戴维嫉妒法拉第，他们都是当时杰出的科学家。

所以，一旦发生人才嫉妒现象时，决策者不可简单处理了之。应该认真分析一下，是否存在着下列问题：第一，其中有否潜人才。被嫉妒者往往是确有才华之人，若他是能力低下之辈，也不会有嫉妒现象产生。第二，嫉妒者是否也确实是某些方面有才华的人。如果这两条确实存在，决策者在批评教育的前提下，要努力利用组织手段，变嫉妒为竞争与协作，为人才健康成长创造一个良好的环境。

当然，妒才效应并不是说凡嫉妒者都是人才，更不是鼓励嫉妒，而是说要善于利用嫉妒，促其由恶性心理向良性心理转化，以达到不埋没一个人才的目的。

三、时佳效应

时佳效应是指决策者抓住干部最佳期，果断决策，大胆起用，以收到人才使用的最大效益。

古往今来，凡成就大事业者，无不是善于抓准时机，大胆用人。时佳效应的实质，就是要敢于做起用年轻人的决策，只要看准了，就要适时决断。汉武帝重用卫青、霍去病一大批青年将领，终于实现扩大疆域、制服匈奴的雄心壮志；刘备三顾茅庐求得诸葛亮出山，而得以三足鼎立；孙权重用周瑜、吕蒙、陆逊这些娃娃统帅，取得赤壁大战、白衣渡江、火烧连营的重大胜利。我党在长期革命战争中，大量起用青年干部，最终战胜日本侵略者、国民党反动派，取得了民主革命的彻底胜利。

在人事决策中，要达到时佳效应，应注意如下几个方面问题：

第一，要破除论资排辈、按格升迁的心理。明代龚自珍曾对封建社会用人论资排辈的弊端作了深刻揭露。他说，当官的人从开始做官到当上一品官，一般需要 35 年，至少也要 30 年。这是因为评价标准是“累日以为劳，计岁以为阶”，即以时间长久当作

成绩，靠计算年限来确定升级，待到爵禄高登之时，其齿发固已老矣，精神固以备矣，论资排辈已成为使用英奇之士的障碍。有鉴于此，他才写下“我愿天公重抖擞，不拘一格降人才”的不朽词句。

第二，看准了的人才要力排众议，果断决策，及早使用。刘备三顾茅庐请诸葛亮出山，他的结拜兄弟关羽、张飞想不通，但刘备执意不悔，终于达到了目的，日后事实也教育了关张二人，二人对诸葛军师口服心服。我国史书上还曾记载过金世宗痛惜使用阿鲁罕错过时机教训。阿鲁罕是一个十分有才干的官员，他走到哪里，就把哪里治理得十分妥当。当金世宗最终下定决心调其到朝廷委以重任时，阿已是七八十岁的老人，衰老得只任职四个月就不得不因病辞职。金世宗十分婉惜地讲过：“凡要用人，应当在他心力旺盛之时就要委以重任，阿鲁罕要是能早些年地把他放在更重要位置上，他必定会为国家做出更大贡献”。

第三，用人决策要有连续性。用人决策不应一朝天子一朝臣，大起大落、主观随意而定，那样势必会耽误一大批有用人才的使用。汉武帝时代有位名叫颜驷的人，骁勇善战，智谋双全，忠心报国，但历经三代，不得重用。汉武帝问其缘故，他答道：“文帝好文而臣好武，景帝好老而臣年轻，陛下好青而臣已老矣，所以三世都不得重用。”用人政策一旦确立，应保持一个相对稳定性、连续性，才能避免颜驷现象的重演。

第四，时佳效应并不是唯青是用，也要防止另一种片面化心理。看到人才成长有不同规律，有人是年轻崭露头角，有的是大器晚成，有的是中年才有机遇，所以不能一概而论，不能搞年龄一刀切。昔吕尚老年才遇文王，为文王所重用，挂帅征殷，老当益壮，同样立下创世功勋。

四、特异效应

特异效应是指在人事决策中，打破常规，以特异标准用人或培养人，从而可以收到奇异的心理效果。

比如在正常情况下，要求一个领导者必须具备思维敏捷、勤于政务、谦虚谨慎、遵守纪律、精明强干等优良素质。但是，据介绍美国西点军校在规定一个优秀指挥官所具备的12个条件中，却反其道而行之，完全突破了这个框框。这个12条是美军少将哈兰德对西点军校的学员提出的：

第一，懒惰。以便部下有更多的工作和表现的机会。

第二，异想天开。想象着部下比自己更能尽职尽责，更有能力。

第三，头脑简单。相信部下比自己更能胜任各项工作，会做得更好。

第四，硬干。去干那些别人真正干不了而实际上也是难以办到的事情。

第五，无知。永远把自己当作学生，向周围的人或者部下提一些傻问题。

第六，愚蠢。干的事多于报酬，又从不计较或者抱怨。

第七，厚脸皮。把尽职看得比“乌纱帽”更重要，关键时刻要不怕非议挺身而出。

第八，狂妄。敢于怀疑一些“大人物”，对待问题总有与众不同的想法。

第九，轻视权力。只要对其它人有用，就在许可范围内把自己掌握的情况毫不保留地告之，不把垄断信息作为权力的象征。

第十，无纪律。没有上级的命令就按正确的行动步骤自作主张去处理。

第十一，自认无能。为了把任务完成好，尽管有损于自己的形象和声誉，也能勇于请求他人帮助。

第十二，懦弱。有意使周围的人都超过自己，都具备优秀的指挥者的条件。

西点军校这12条是从反向提出的，它包括着一个优秀军事指挥官所应具备的价值观念、能力品质、心理素质等基本条件。在

人事决策活动中，我们可以从中得到不少的启示。

国外有些大集团在选人用人上也有自己的特异标准，如日本有的企业用人选吼声大的人，吃饭快的人，走路快的人。他们的理由是吼声大的人自信心足，意志顽强；吃饭快的人身体好，能应付艰苦的工作；走路快的人快捷机敏，办事麻利。

在人事决策中，我们不必完全照搬这些具体作法，但他们这种不拘一格选人用人培养人的思路我们可以借鉴，打破一些人事决策的心理惯性，破除常规的思维定势，收到异曲同工的奇特效益。

五、信任效应

信任效应是指决策者恢宏大度，依据对人才本质的了解，大胆放手，坦诚相待，充分信任，从而换取人才的竭诚效力、拼死回报的一种心理现象。

古往今来，凡是做成大事业者，其人事决策之道，无不以诚信为本。春秋时期，齐桓公与公子纠争夺王位继承权时，管仲是站在公子纠一边的。一次战斗中，管仲一箭射中齐桓公，差一点伤了齐桓公的性命。桓公指天发誓，定要报这一箭之仇。但当齐桓公继位之后，则以德报怨，主动谅解了这一箭之仇，并虔诚地拜管仲为相国，称管仲为仲父，对之言听计从。桓公的如此大度气量，深深打动了管仲，管仲竭力辅佐，终于成就了齐桓公的霸业。

心理学研究成果表明，任何一个人总希望得到别人的理解、友爱和信任，这是一个人的基本需要之一。对于曾有过某种过失的人，或处于困境，或怀才不遇，这种需要显得更加迫切。一旦得到决策者的尊重和理解，他们的自尊心得到保护，人格得到了尊重，满足了心理需要，就会如同原子核裂变反应那样，激发出极大的热情，他们就会象管仲那样，以无限感激的心情去拼死回报。“士为知己者死”、“知恩不报非君子”，正是这种文化心理的突出反映。诸葛亮在《前出师表》中曾自述道：“臣本布衣，躬耕于南

阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯。先帝不以臣卑鄙，猥自往屈，三顾臣于茅庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂由先帝以驱使。”正是这种三顾茅庐的知遇之恩，驱使诸葛亮全力辅佐刘备父子，成就其三足鼎立的大业。

决策者对人才的信任，方法各式各样，其中重要的一条是不听谗言。一次，秦始皇为伐韩国物色大将人选，甘茂为首选人才。但甘茂怕秦王听信谗言而不愿从命。秦王为此与之定了缔约。后来，当甘茂带兵攻打宜阳，相持5个多月，没有成果。秦都咸阳城内谣言四起，说甘茂拥兵自重，心存反骨。但秦王根本不信，并发兵支援甘茂，甘茂见秦王如此讲信义，十分感动，更加奋勇杀敌，终于夺取宜阳。

当然，决策者对人才的这种信任，并不是随意轻信。而是对人才的本质了解，从而形成坚定不移的心理定势，才能生成这种正效应。魏征原是李世民政敌李建成的骨干分子，玄武门兵变之后，李世民不咎前仇，看准了魏征的忠诚与才华，大胆留用，并逐步加以重用。一次唐太宗外出巡视，有人诬告魏征在京城有谋反之心，李世民听后，立即喝令将诬告者斩首示众，表明了对魏的绝对信任。从而使魏征毫无后顾之忧，赤胆忠心，敢于大胆犯颜直谏，方能开创盛极一时的贞观之治。

信任与被信任是一种双向感情交流，但主要矛盾方面在决策者。若是没有决策者的信任，自然也不会产生人才拼死回报的效应。《三国志》中曾记述过袁绍，他是汉末北方势力最强大者，拥有十万大军，号称“谋士如云，战将如雨”。但由于“多疑专断”、“听谗惑乱”、心地狭窄，最后则众叛亲离，为曹操以少胜多所破。明太祖朱元璋，与李世民同为开国皇帝，在位比唐太宗还长八年。但他以特务方式对付大臣，甚至在大臣家中安插特务，经常以问这问那考验大臣是否说谎，对大臣缺乏基本信任，终无太大作为。

综上所述，信任效应的产生基础在于决策者襟怀坦白，诚信待人，虚怀若谷，气量大度，只有具有如此心理素质的决策者，才

能生成信任效应。

六、超负重效应

超负重效应是指决策者在培养和起用人才时，通过不断加大工作压力，使其创造力和内在潜能得以充分地发掘出来的心理现象。

日本有位知名的企业家叫士光敏夫，总结他一生经营决策经验时，提出一条“超重负担主义”的管理哲学。他是这样解释的：为了能充分发挥出人的创造力，必须使一个能挑100公斤的人尝试着挑105公斤—125公斤，否则就是一种错误，并且也使对方自尊感受挫。士光敏夫正是靠着这个“超重负担主义”来建造自己的企业精神，使员工的潜力得到充分发掘，造就出一批又一批优秀人才，使他的企业跻身于全世界知名的大企业的行列中。

超负重效应，是一种心理激励方法。它的心理实质就是以超重的压力，焕发人才的潜能，培养其用更大的勇气和毅力去克服困难的能力。一个意志坚强的人，在超负重激励下，就会一再向原来办不到的事情发动进攻，结果就会屡创奇迹。我国古代楚汉相争，汉将韩信破釜沉舟，使部队欲置死地而后生，用的就是这种效应。60年代初，大庆油田刚上马时，正值国内经济极端困难时期，条件艰苦到难以想象的程度。但是为了生产国家急需的石油，他们提出有条件要上，没有条件创造条件也要上的口号，铁人王进喜甚至喊出宁可少活二十年，也要拿下大油田的誓言。正是在这种超负重的激励下，大庆油田愤然崛起，为中华民族争了光，写下了社会主义新中国建设史上最光辉的一章。

日本有个科学家叫系川英夫，在他写的《打破先例》的书中，花了很大篇幅论述了如何“变不可能为可能”；国外还有不少的创造发明家，专门研究人在没有办法的情况下如何想出办法来。他们的研究为超负重效应从理论上提供了科学依据。一个人看来走到死胡同里，但只要他保持坚韧不拔的意志，就会绝处逢生。部队有个训练科目叫着生存能力训练。设定的环境是弹尽粮绝，交

通封锁，连喝的水也无法供应，在正常情况下简直不可思议的事情，但在生存训练中逼上梁山，而解决的办法竟会不断涌现。这种事例充分说明了人是有很大潜力的，超负重效应的关键在于它能充分调动人的潜力。

超负重效应并不是适用一切人，只有那些抱负水平比较高，事业成就需要强烈，喜欢挑战性工作的人才，超负重才能产生正效应；使之由小到大，由少到多，日积月累，功夫渐深，最后终将成就一番大事业。不然，对于一个抱负水平极低、意志力低下，性情懦弱的人，他对超负重只能是望而生畏，甚至将其压垮，生成为负效应了。

七、奇异激励效应

奇异激励效应是指决策者巧妙地利用决策对象的心理特点，使用间接、含蓄的方法刺激他的需要，使之欣然奋起，以达到人事决策的预期目的。

奇异激励方法有许多，如用人所长，用人所短，疑人重用，用功又要用过，用人才又用奴才等等。上述这些读者都是比较熟悉的，这里只介绍“请将不如激将”这一心理技法。

在一些情境下，由于某些特殊原因，决策者所做的人事决策无法执行，决策对象不愿出任。这种情况，运用正常的组织手段往往效果并不明显，但若采用一些特别的激将方法，则可以顺利达到目的。这就是通常所讲的请将不如激将。

《西游记》中曾记述了这样一段故事，孙悟空因赶杀妖精，受到唐僧错怪，将他逐回花果山。不久唐僧与沙僧二人被妖怪所捉，猪八戒打不过妖怪，只好去花果山求救，孙悟空执意不肯下山。猪八戒急中生智，采用激将法，说妖怪如何厉害，如何不把孙悟空放在眼里，扬言要把他剥皮、抽筋、啃骨、吃心。孙悟空一怒之下立即下山，降服了妖怪，救出了唐僧。在现实生活的人事决策中，若运用得当，此法可收到奇妙功效。据报道，在“文化大革命”期间，党中央曾决定重新起用关在牛棚子里的某省委书记，但

他在“文化大革命”中被打倒，备受折磨而心灰意冷，拒绝上任。毛泽东召见他时，并不谈工作安排，先与之下象棋。毛泽东第一步棋竟先动老帅。这位省委书记大惑不解，忍不住问了一句：毛主席，你怎么这样走法？毛泽东说：车马炮不听调遣了，只好老帅出征了，等会儿还要出宫呢！这位省委书记听后，内心极为震动，再也不讨价还价，第二天就到职上任去了。

激将法之所以能生效，就在于它抓住决策对象的不同心理需要，有的放矢地满足了这种需要，方能达到预期的目的。前面例子中那位省委书记因在“文化大革命”中受到了伤害，心中有气，因而不服从安排。但他内心是矛盾的，他是一位跟着毛泽东革命多年的老共产党员，对党的事业无限忠诚，对中央对毛泽东有感情。毛泽东亲自召见他，和他对弈，不说什么话，这一举动本身说明对他的信任，他的满肚子委屈也就化解了。毛泽东说“车马炮不听调遣，只好老帅出征”，暗示任务紧急，你横在那不接受任务，毛泽东心急如焚。一语暗示，解开了这位老同志心中疙瘩，不能因个人恩怨而影响党中央部署，于是自觉地服从了组织调动。

激将法的使用除考虑决策对象的心理需要外，还要考虑到每个人的心理特点，做到因人而宜。对于那些抑郁质或过度自卑性格的人，此法往往并不灵验。而对于那些典型胆汁质气质和性格明显外倾者，过度激将又会使之草率行事，鲁莽决策，因此使用又要讲究分寸。

第五章　决策智囊心理

运用智囊团进行决策，是现代决策的重要标志。决策者运用智囊团和智囊团的自身工作都有特定的心理规律，只有遵循这些规律，才能确保智囊团在现代决策中发挥其应有的作用。

第一节　智囊团工作的心理环境

智囊团作为决策活动的一个特殊群体，其效能的发挥程度，直接依赖于工作的心理环境。

一、智囊团活动的心理特征

1. 智囊团活动的心理依据

在人类决策历史上，早在我国春秋战国时代就已经兴起运用智囊人物辅佐决策者的工作制度。历代决策者，他们往往收罗高才秀士，出奇策异智，以夺取天下或治理天下。在现代社会中，智囊活动从个体向群体化发展，越来越具有社会化性质，活动手段也越来越现代化，从而把智囊活动推向历史发展的崭新阶段。智囊现象经久不衰，而且发展势头越来越大，这绝非偶然，它有着内在的深厚的社会根源和心理根源。

（1）智囊团可以增大决策者的知识容量。当代社会科学技术突飞猛进发展着，各学科相互渗透，高度分化又高度综合；经济活动、政治活动、军事活动、文化活动越来越具有规模巨大、结构复杂、功能综合、因素众多的特点。决策者学识再渊博，也无法适应现代决策对知识的需求。利用智囊团，就可以弥补这一缺陷。在现实生活中，往往可以看到有些学历并不高的决策者，但

确能够做出符合高科学的精采的决策来，善用智囊团，就是他们的奥妙之一。

(2) 智囊团可以延伸决策者的脑力。现代决策是一个高思维、高智力的复杂的脑力活动。但决策者总是受生理条件及社会条件限制，其思维和智力往往不可能完全适应现代决策的需要，运用智囊团，就等于延伸了决策者的脑力。难怪有人干脆把智囊团称之为决策者的外脑。决策者运用智囊团决策，就会集“数十数百人特长于一身”，使自己成为一个高明的决策者。

(3) 智囊团可以放大决策者的能力。现代决策，尤其是一些重大决策，涉及专业领域之宽，面临关系之复杂，不确定因素变化之迅速，所需信息量之大，都需要很强的能力和高超的艺术。这些远远超出个人能力范围，也是决策集团少数人所不可能完全具备的。智囊团利用自身优势，利用所掌握的现代科学决策方法和技术，可以帮助决策者弥补这方面的不足，从而把决策者现有能力加以放大，完成复杂的科学的决策。

(4) 智囊团可以扩大决策者的精力。决策要求相对的正确性、指导性和及时性。这要求必须对所有决策问题进行系统深入地调查研究，广泛收集信息，进行大量科学分析，并得出符合实际的结论。这一切都由决策者亲自去做，其精力是无法承受的，而且也为决策时效性所不允许。运用智囊团就可以替代决策者从事这样大量事务性工作，从而使决策者集中精力研究一些重大问题，适时作出科学的决断，大大提高工作效率。

(5) 智囊团是避免决策失误的法宝。智者千虑，必有一失。再高明的决策者，也不可能洞察一切，事事判断正确，总会出现一些决策失误。智囊团是集知识、信息、智慧、决策方法和决策技术于一身，从而可以有效地帮助决策者提高决策准确率，减少因思虑不周而出现的决策失误。

(6) 智囊团有助于保障决策者的心理健康。智囊团可以帮助决策者缓解精神负担和心理压力，有助于调节工作情绪，使决策

者保持健康的心理状态去胜任工作。所以，我们说智囊团参与决策是现代决策的根本特点，它不仅是决策工作的心理需要，也是决策者的生理和心理健康的需要。

总之，离开智囊团的决策者，决不是高明的决策者；没有智囊团参与的决策，绝不是科学的决策。

2. 现代智囊团的心理特征

现代智囊团是建立在现代社会化大生产基础之上的，它不象古代智囊人物与决策者是人身依附关系，它们多是有较大的自主权，可以不受干扰地独立进行决策咨询研究，从而保证其工作成果的客观性。现代智囊团的心理特征主要有以下几点：

(1) 智囊团是一个高智能的知识集团。它是属于软科学的研究机构，是由多学科、多专业专家学者按一定目标和方式组成的专门输出智力成果的集团。智囊团是以其知识面、知识量以及自身知识的新颖性、可靠性等内在因素为社会提供服务的，因而具有综合性的高智能。提供智力商品，这是智囊团的首要特点。

(2) 智囊团活动的高创造性。智囊团参与的决策往往是非常规的决策，这些决策不能循规蹈矩，也很少有先例可供借鉴。它要求智囊团在充分尊重科学、实事求是的基础上，使创造心理达到高度激发的程度。方能做到善于捕捉信息，敢于标新立异，敢于突破，敢于创新，有较强的预见性、超前性，才能高瞻远瞩地提出富有新意的决策方案来。

(3) 智囊团活动的高协同性。由于生产力的高度发展，当代许多大的工程项目都是高科技和知识高综合的产物。任何个人和单独学科无法完成制定和评价这些重大决策所需要的全部知识和技术。这就决定了智囊团活动必须是高社会化和高协同性，使之能运用群体智力优势，进行跨学科综合研究，才能正确解决各类复杂的决策问题。因此，它要求智囊团成员具有较强的合作心理和团队精神。

(4) 智囊团活动的高开放性。现代决策突出特点是信息量大，

节奏快。这种形势要求智囊团必须有强烈的开放意识，广泛参与并接触社会，了解实际，从中吸收新鲜空气，紧紧地把握住时代气息和社会活动脉搏。这必须要破除封闭的、孤芳自赏的心态才能实现。

(5) 智囊团活动的高激发性。智囊团的活动是一种群体智力活动，它的伸缩性、可塑性极大，它的运行机制是建立在群体积极性基础之上的。智囊团群体积极性的激发程度、影响着决策方案的质量和数量。智囊团所需要的激发动力主要来自于决策者对智囊团的态度和运用方法。

(6) 智囊团活动的高回报性。我国古代智囊人士素有“士为知己者死”的传统，现代智囊团虽然已经与古代智囊有着本质的区别，但这种传统文化的影响是根深蒂固的。一旦智囊团成员的生理需要、尊重的需要、成就动机的需要得到充分地满足，他们就会以强烈的责任感，全身心地投入，加倍努力地提高工作效率，来回报决策者的“知遇之恩”。

二、智囊团参与决策活动的心理障碍

智囊团参与决策需要一定的心理条件。这些心理条件可分为内在与外在两个大方面，归结起来，主要有两条，一是决策者对智囊团的态度心理，二是智囊团自身心理状态。决策者若是充分尊重和支持的态度，而智囊团又是精神振奋的积极工作心态，这是智囊团工作的最佳心理条件。但在现实决策活动中，往往会由于心理障碍，干扰了智囊团工作积极性的发挥。这些心理障碍主要是来自决策者和智囊团的两个方面。

1. 决策者对智囊团态度的心理障碍

决策者运用智囊团的障碍心理主要表现在以下几个方面：

(1) 冷漠心理。决策者自恃高明，把智囊团当作附庸和陪衬，认为有了不多，没有也不少；高兴时使用一下，不高兴则冷落一旁，不闻不问，漠然视之。结果造成智囊团欲干不能，欲罢不忍的局面。

(2) 拒斥心理。有的决策者气量较小，由于智囊团成员冒犯过自己，或出过错误的主意，把其视为异己，处于一种对立、格格不入的心理状态。他们感情用事，把智囊团打入冷宫，对智囊团的意见不管对否，一概不予采纳。他们打算，一遇机会，就把智囊砍掉或重新改组。

(3) 成见心理。一些心地狭窄的决策者，往往对智囊团中有见地、有能力的，尤其是一些水平超过自己的成员，心存偏见和嫉妒，神经敏感，无端怀疑人家看不起他，听信流言蜚语，由此产生严重心理隔阂，甚至仇视心理，行为上采取不合作，甚至封锁、打击，使之难以开展工作。

(4) 偏好心理。有的决策者过分看重了自己的面子，夸大自己的才识，对智囊团人员态度有冷有热，偏爱那些善于曲意迎合的成员；而对于那些敢于依据事实，直言犯上，甚至提出不同于自己意见的智囊团成员流露出明显不满情绪。结果造成智囊团丧失应有的功能，成为专为决策意图论证解释的机构。

(5) 过度依赖心理。某些决策者缺乏主见或决断能力，处处事事依赖于智囊团，对智囊团的意见言听计从，毫不进行认真分析思考，结果丧失了决策主导地位，成为徒具虚名的决策者或任人摆布的傀儡。

2. 智囊团工作的心理障碍

智囊团在参与决策中，往往也会生成如下一些心理障碍：

(1) 依附心理。受我国传统观念影响过深，有的智囊团成员把现代社会平等的社会分工，仍然看作是旧社会的主仆关系，把自己摆在附庸的位置上，往往把对事业的忠诚看作是对决策者个人的忠诚，缺乏独立人格，不能独立自主地发挥智囊团的作用。

(2) 自卑心理。有的智囊团成员自认为位卑言轻，过分看低自己，他们唯唯诺诺，谨小慎微，不敢大胆地独立思考，有看法也不敢轻易坦诚表达，甚至滋生揣摩决策者的心理，曲意逢迎，毫无生气和活力。

(3) 自负心理。有的智囊团成员自恃高明，目空一切，骄傲自满，无限夸大自己的能力和水平。在智囊团内部，缺乏协作意识，处处突出个人；对外往往摆错自己和决策者的关系，把自己意见强加于人，一旦自己方案遭到决策者否决，则会怒发冲冠，大发雷霆。

(4) 从众心理。有的智囊团成员不敢也不愿独立思考，人云亦云，盲目随从智囊团大多数人的看法，或盲从智囊团中权威人物观点，丧失了个性，停留在论证或支持别人意见的从属地位。

总之，决策者和智囊团成员，只有克服这些常见的心理障碍，才能达到心理认同和心理相容，确保决策工作的正常运行。

三、智囊团的组织结构心理

现代科学决策往往是多目标、多因素、多变量、综合性极强的创造性活动。因此，它对智囊团组织结构要求远远地高于历史上传统状况。仅从心理学角度看，它需要在年龄、智能、知识、心理特性、能力上有一个合理的组合。

1. 智囊团的年龄构成要实行老中青梯队构成

作为社会的一个特殊群体，智囊团应该实行老中青三结合，方能发挥出整体综合优势。

智囊团里必须要有一定比例的老专家。他们经验丰富，知识扎实，参与决策比较务实，谋划方案比较周全，他们德高望重，可以提高智囊团的凝聚力。但老专家往往也容易出现深思熟虑有余、创见不足的弱点。

从国内外现代智囊团活动的规律看，智囊团应以中青年为中坚和骨干。这是因为智囊团多半是为一些重大而紧迫的非常规决策提供咨询，因而对智囊团的知识、能力、创造性和精力都有较为严格的要求。这往往是老专家所力不从心的。而中青年智囊人员，他们知识结构新颖，思想敏锐，精力充沛，勇于独立思考，敢于创新，可以很好适应现代决策的需求。

2. 智囊团成员专业构成要实行社会科学、自然科学和工程技

术人员三结合

当前时代一个突出特点是社会科学化和科学社会化，任何一个经济问题、社会问题的解决，必须要社会科学、自然科学和工程技术专家的协同作战。单一学科组成的智囊团，往往会由于学科利害和偏见，考虑问题过于狭窄，而无法适应决策的需要。

对于这一点，世界许多知名的智囊团都十分看重。如兰德公司的研究人员中比例安排为：工程技术人员占 28%，物理学家占 12%，数学家占 14%，计划统计专家占 9%，经济学家占 15%，社会学家占 6%，运筹学家占 4%。由十七个国家参加的总部设在维也纳的国际应用系统分析研究所，其人员构成是：工程技术人员占 10.3%，计算机科技人员占 10.3%，数学家占 11%，物理学家占 9.6%，生物学家占 3.4%，生态学与环境学家占 9.6%，社会学家占 8.2%，经济学家占 21.2%，运筹学家占 7.5%，系统分析家占 8.6%。

3. 智囊团成员的心理结构应该是互补型的

智囊团成员的心理构成应该是多类型组成，以收到互补的奇效。无论是气质类型、性格类型、能级类型，做到合理匹配，就可以能级相济，综合放大集体的智能。

智囊团人员心理构成中，不妨再设点偏才。这样的人不在于他能出多少好主意，但可以利用他能挑出方案毛病，抓住要害，有利于决策方案的完善。如我国元代著名戏剧大师关汉卿，他的戏文词曲之所以能名扬天下，除其创造天才之外，还在于他有一个好朋友名叫杨显之，他专门给关的作品挑毛病，打补丁，因此人送绰号为“杨补丁”。经他挑过毛病、打过补丁的作品能更胜一筹，人称二人为“双绝”。大型智囊团中不妨也可以考虑设一两个这样专会挑毛病、打补丁的偏才。

4. 以软硬相兼为标准，选好智囊团的负责人

智囊团能否事业有成，负责人关系重大。选择智囊团负责人，不一定选专业技术最高超的人。这个人首先是专家，但又要具备

组织管理才能，也就是硬科学和软科学兼而有之，这样的人才能把智囊团统率起来。

什么样的人能把智囊团管理得好，各国都在积极探索，现在已经积累了不少这方面的经验教训。德国物理学家海森堡，是本世纪最伟大的物理学家，他20多岁就创立了量子力学。联邦德国政府为其设立研究所，尽管其所里容纳有50多位博士，又享有大量投资，但几十年来成果甚微。美国在二次世界大战期间为制服法西斯，接受爱因斯坦等科学家的建议，在实施以建造原子弹为目标的“曼哈顿”工程时，选择工程负责人并没有选爱因斯坦、费米这样世界级大科学家，而是选择了奥本海默，他是一位物理学家，知识面广，思维敏捷，能及时抓住要害，当机立断，有组织才能，善于团结人。结果他不负众望，提前胜利完成曼哈顿工程，造出人类史上第一颗原子弹。这样一反一正的经验，可以作为我们选择智囊团机构负责人的借鉴。

第二节　智囊团的心理素质和心理方法

智囊团是以输出高智力为特征的特殊社会群体，它是为现代决策服务的。它的工作性质，要求它的成员必须具有特殊的心理品质并采用特别的工作方法。

一、智囊团的心理素质

现代决策的特点，要求智囊人员不仅要有渊博的学识，专博相济、文理相融的知识结构，而且应该具有较好的心理素质，方可使自己的才华得以充分的施展。

1. 高尚的情操

情操在心理学中是指人们的高级情感，它包括有道德感、理智感和美感。作为智囊团成员，其情操应该有如下成分：

(1) 崇高的职业责任感。职业责任感产生于道德需要。智囊团工作性质决定要有强烈的社会责任感和敬业精神，有相当高的

成就感。每当经过刻苦努力、拼搏，取得了相应的成就，其内心会产生自我满足感、愉悦的情绪体验；一旦失职就会产生惭愧、内疚、羞耻等情感。职业责任感还包括职业道德，例如必须为客户严守咨询秘密等。

(2) 强烈的理智感。理智感是智囊人员的认识能力、求知欲、认识兴趣的满足，是与对真理的探求相联系的。它会使智囊团人员追求真理、热爱真理、厌弃偏见，反对迷信；思想解放，敢于实事求是，能独立思想，不随声附和，不人云亦云。

2. 效能的情趣

情趣对于智囊人员有定向和增效两种作用。它可以帮助智囊人员喜欢自己的工作，产生生理上和心理上的满足，并由此产生出愉快、喜悦、兴奋等积极肯定的情绪体验，从而可以充分发挥出人们的潜能，为充分施展自己的才华提供经久不衰的能源；在行为上会激发人们孜孜不倦、废寝忘食，执著地追求和探索，成为一个出色的智囊人员。

智囊人员的兴趣应具有如下特点：

(1) 广泛性与中心性相统一的兴趣。兴趣的广泛性有利于智囊人员开阔视野，达到知识渊博、思想活跃；兴趣的中心性就是紧紧围绕咨询工作业务培育自己的情趣。广泛性与中心性相辅相成，可以造就出优秀的智囊人才。

(2) 持久性兴趣。决策咨询活动是一个十分艰巨的智力活动过程，要求智囊团成员能始终如一地保持兴致勃勃、情趣盎然地投入决策咨询活动之中，持之以恒，坚持到底。在我国三峡工程论证中，凝结了我国无数老一代科学家的心血，不少老科学家几十年如一日，始终保持高昂的情趣，为这一世纪工程献出毕生的精力、心血，直至生命，他们为我国智囊人员树立了光辉的榜样。

咨询工作往往是单调和枯燥的，并不容易引起人们的兴趣。因此，它需要智囊人员以理智调适自己的心态，把情趣坚持下去。

3. 积极的心境

心境是一种比较微弱、持久而又具有渲染性的情绪状态。

人们的心境带有明显的两极性。喜悦、愉快、乐观向上、生气勃勃、沉着冷静等，属于积极的心境；而忧愁悲伤，萎靡不振，悲观失望、烦躁不安，都是消极的心境。积极的心境可以使智囊团成员心情愉快，心气平和，从容安详，精神焕发，浑身有使不完的劲。它可以为智囊人员起增效作用，充分激发出其主动性、积极性和创造性，大力提高咨询工作的效率。

4. 高强度的心理相容性

心理相容性又称之为协作意识。现代智囊团不同于古代智囊，古代智囊是以突出智囊个人智慧和经验，现在则是各学科各类人员大兵团的协同作战，强调的是整体效能，现今智囊团工作的每一项成果都是集体智慧的结晶，所打上的个人的烙印越来越少。

智囊团这种工作性质要求智囊人员必须具有很强的团队精神，不计较个人名利、恩怨、得失，以整体效能为最高目标；每个人都能兢兢业业，忠于职守，完成个人所承担的任务；同时又能心心相印，精诚团结，主动配合，相互支持，相互协作，相互补充。

5. 优良的自我意识

智囊人员良好的自我意识包括有三个方面内容：自信、适谦和进取意识。

自信是智囊人员相信自己有力量去实现既定的目标和理想的心理状态。在自信心的激发下，智囊人士大脑可处于连续的兴奋状态，注意力集中，想象力丰富，思维敏捷，精力旺盛，为其高智能思维活动形成一个良好的心境。

适谦心理可以帮助智囊人员正确评价自我，做到有自知之明，谦虚谨慎地看待周围一切事物，既有利于智囊内部和谐共处，同时也有利于决策者接受其咨询意见。

进取心理，就是不满足一孔之见，敢于突破社会惯性，破除世俗偏见，发掘并提炼出有真知灼见的方案来。

6. 理智型的性格类型

通常情况下，人们较多地把性格分为意志型、情绪型和理智型三种类型。就智囊人员所扮演的社会角色而论，他的性格类型应以理智型为主。其特点是以理智来衡量一切，并支配自己的行为，冷静、善思、深思熟虑，自制能力较强。

7. 社会感知能力

社会感知能力是智囊人员善于了解情况、发现问题的能力。良好的社会感知能力，会使智囊人员及时捕捉信息，准确掌握情况，发现问题的症结，从而为决策者提供出优秀的咨询方案。

优良的社会感知能力包括有敏捷性、全面性、真实性三个方面特点，这是一种见微知著的能力，它要经过相当地学习和社会实践锻炼才能生成的。

8. 丰富的想象力

想象力是指人们在头脑中对原来事物形象进行加工改造并形成新形象的能力。想象力是智囊人员进行创造性思维、摆脱旧的观念和思维模式，不受心理定势束缚，加工制造出新异有活力方案的心理基础。想象力丰富的智囊人士就会富于开拓精神，新思奇想连亘不断，为决策者提供出各种锦囊妙计来。

智囊人员的想象力，应该具有丰富性、客观性、指向性的特点，善于能从不同层次、不同角度、不同方向展开想象，思路灵活，思维的广度宽。

9. 创新思维能力

指智囊人员不拘俗套，敢于标新立异、富于开拓性的发现和解决新问题的思维能力。智囊人员的创新思维能力应具有如下特点：

(1) 独特性。指智囊人员能透过常人司空见惯的现象，提出与众不同的独到见解。

(2) 多向性。善于从不同角度思考问题，尽量提出多种设想，多种答案。

(3) 连动性。善于从事物的多种联想和关系中去思考问题，即通常讲的“由此及彼”、“举一反三”的思维能力。

此外还有跨越性和综合性。总之，创新思维能力可以引发新见奇想，通过巧妙的组合，形成富有创造性的新的智囊产品。

10. 预见能力

预见能力是指智囊团借助一定的技术手段来了解事物的发展趋势和后果，以获取关于未来的信息，提出针对性决策方案的能力。

智囊团的工作性质决定智囊人员必须有较强的预测能力，凡是决策都是立足于现实规划未来的活动；凡是需要决策的事情，都是有关未来的事情。所以，决策总是以预测为根据的，预见的能力是决策正确与否的关键性因素。因此也可以说，预见未来是智囊活动的生命。

11. 表达能力

表达能力是指智囊人员将自己的见识、咨询方案和谋略准确及时地显现出来，让决策者正确理解。表达能力又可分为语言表达能力和文字表达能力。

智囊团活动基本上属于认识范围，把它变为行动必须通过决策者认可。因此，正确表达出自己的意见，对于智囊人员是至关重要的。

语言表达具有快捷、简便等特点，当面陈述还有感情交流，可以增加感染力和说服力，易被决策者采纳。文字表达可推敲性强，便于决策者认真反复地思考，也可以帮助决策者引发出新的观点和思路来。

二、智囊团工作的心理方法

智囊团有各种各样的类型，但从性质上看，大体上可以分为两类，一类是社会化的智囊团，他们无专一的服务对象；另一类是各单位的智囊团，他们只为本单位决策服务。就智囊团与决策者关系而言，前者比较简单，但后者就比较复杂。在这里，我们

以后者为主，研讨一下智囊团为决策者服务的一些心理方法。

1. 心理共振法

智囊团作为决策者的外脑，不能看决策者眼神行事，必须独立自主地进行决策咨询研究，这样才能为决策者提供出独到的优秀的决策方案来。

但独立并不等于孤立，并不是离决策者越远越好。智囊团与决策者是对立的统一体，他们之间既有差异，又是统一的。智囊团要为决策者服好务，首先要做到想决策者之所想，这就是在决策的价值取向上应该与决策者和谐共振，要重视决策研究的实用性和可操作性。

(1) 在决策价值取向上和谐共振。主要体现在决策问题的发现和决策目标的选择上，智囊团要站在决策者的立场上，为决策者着想，悉心体察决策者的意图，吃透其动机，并按照这个决策目标，开展决策方案设计、论证等一系列智囊活动。不管决策目标，不问决策意图动机，另搞一套，这是不称职的智囊团之所为。

(2) 重视决策研究的实用性和可操作性。即要从实际出发，下大力气研究实际问题，解决实际问题，注重决策研究的实效性。切不可从理论到理论，从模型到模型，那样也就丧失了智囊团的生命力。

智囊团如何为决策者服务，美国兰德公司的经验值得我们好好借鉴。美国兰德公司十分重视与政府保持着极为密切的关系。兰德公司与联邦政府直至州、市政府的上百个部门有着长期的合同关系，从中取得其年收入的 90%，而关系最深的最密切的始终是五角大楼、国务院等与美国国家安全有关的部门，每年研究项目的 60%以上属于“国家安全”方面的。兰德公司时时了解政府面临着哪些问题，政策实行中有什么麻烦，从而使自己的研究努力“紧跟上国家决策的日程”，政策研究成果更为实际与成熟，为政府采纳的比率大大提高。

2. 抓住契机法

急决策者之所急，就是智囊团要依据决策者的应急需要，善于抓住时机，奋力开展研究，提高决策研究的时效性。

时效性是决策的生命线。智囊团不能我行我素，只考虑自身研究情况，而不过问决策者的实际需要。忽略了时效，就会造成决策研究的滞后，时过境迁，变成事后诸葛亮，智囊团工作失去了意义。

智囊人员只有紧紧地把握住契机，见人所未见，道人所未道，在瞬息多变的形势下，能为决策者屡出新招，使决策出奇制胜，就会得到决策者的充分信任。在70年代初，党中央和国务院调整了对外政策，并相继和美国等许多国家建立了外交关系。当时周恩来总理敏锐地感觉到，联邦德国很可能是我国下一个争取建交的国家。但因情况不明，迟迟下不了决心。这时，有关部门要新华社驻联邦德国记者王殊同志写一份德国核心决策层对华态度的内参。他昼夜兼程，依据所能收集到的有限资料及平日积累的零散情报和信息，赶写出一份观点明确、论理严密、令人信服的“内参”。周总理看后，十分欣赏，并指示有关部门据此采取下一步外交行动。不久，联邦德国领导人应邀访问了我国，两个月后顺利签订了建交协议。王殊同志受到了毛泽东和周恩来的表彰。

3. 心理接触法

智囊人员向决策者提供研究成果时，或发现决策者做出错误决策进行规劝时，可采用心理学称之为心理接触的方法。所谓心理接触，就是依据决策者的认识、态度、情感和个性特点，进行切中要害和推心置腹地交谈，充分地摆事实、讲道理，体现出智囊团工作的科学性，使决策者心悦诚服地接受其正确意见。

心理接触的基本要求是真实、准确、全面、有针对性。

真实就是不讲假话、不讲空话、不讲大话，要以事实为根据；

准确就是要运用确切的概念和术语，讲究语气和分寸，尽力避免使用伤害自尊心和招致误解的语言；

全面就是不说过头话，不说绝话，讲事完整、说理全面；

针对性就是根据决策者的阅历、认识能力和情绪状态，采用不同的谈话方式和不同的语言，有的可哲理性强些、内容宽阔些，有的则要深入浅出，通俗易懂。

战国时期，齐威王天天沉溺于酒色，9年不修国政，导致国势衰败，形势岌岌可危。但齐威王拒不听谏。邹忌自荐为齐王献琴技，齐王方出面接待。邹忌大讲琴理，使齐王十分折服，但他却抚弦而不弹。齐威王不解，恳请他弹一曲。邹忌说："我以琴为业，当然精于琴技；大王以国为业，明于治国吗？现在你拥国家而不治理，跟我抚琴而不弹有什么区别呢？我抚琴而不弹，不能使大王心意畅快；大王拥有国家而不治理，恐怕也不会使臣民心情舒畅吧！"齐威王深受感动："先生以论琴来劝谏我，谨受明教"。

邹忌就是采用这种心理接触的办法，使齐威王深深感受到真理的力量，从而信服并愿意接受。

4. 心理相容法

心理相容法就是智囊人员在谈话的内容、方式、方法使决策者在心理上能够接受，以自己的情感打动决策者，从而使之采纳其正确意见。

在我国历史上，有一个脍炙人口的"触龙言说赵太后"的典故。据《资治通鉴》卷五周纪王所载，公元前266年，赵国孝成王刚立位，由赵太后主政，秦国乘虚而入，大举进攻。赵向齐国求援，齐国提出要孝成王弟弟长安君做人质方可发兵救赵。长安君是赵太后掌上明珠，虽大臣竭力建议，赵太后执意不肯，并大发雷霆，宣称谁再敢来劝，就吐他一脸唾沫。在这种僵局下，左师公触龙前来劝谏。但他开始只字不提长安君之事，只请太后安排自己小儿子出任宫廷卫士。以这种轻松柔和的态度来消释赵太后的怒气，然后议论怎么才算真正爱子女，讲出爱子女必须要使其有功于国的道理。最后在赵太后已完全心平气和，理智占了上风的时候，触龙诚恳地点中要害说："您给长安君那么高的地位，又分封了那么多肥美的土地，授予那么多的权力，却不趁着现在

让他为赵国立功，一旦您与世长辞，长安君靠什么能在赵国站稳脚跟呢？”一席话说通了赵太后，使之猛省。马上为长安君准备了车辆送于齐国作人质，齐国出兵，秦兵被迫退回。

正是左师公运用心理之巧妙，才成了我国历史上言说攻心的千古佳例。左师公在劝谏之前，做了充分的准备，他十分熟悉并了解赵太后的性格、需要、动机、情绪、态度的心理特征，十分动情地将心比心，使对方产生信赖感和亲切感，消除心理隔阂，精诚所至，最后终于说服了赵太后。这一典故，在智囊人员以正确意见说服决策者时，仍有借鉴意义。

5. 言之有度法

智囊人员向决策者陈述意见，是智囊人员的职责；但是否采纳，是决策者的权力。这是社会的不同角色分工。但作为智囊人员向决策者献计陈策时，要注意分寸感，言之有度，角色不能倒错，更不能强加于人，这种到位不越位，才能收到事半功倍的效果。

被唐太宗称之为“人镜”的我国历史名相魏征，他与唐太宗共造了开明的贞观之治。魏征进谏坦诚直率，锋芒毕露；但他并不总是这个风格，有时也十分注意言语分寸。一次唐太宗李世民得了一只漂亮的小鹞，十分喜爱，把它托在臂上玩耍。正在兴头上，不想魏征撞了进来，李世民自感心虚，怕魏征看见批评他，忙把鹞子揣在怀里。魏征假装不见不知，故意在太宗面前顾左右而言他，奏事不完，拖延时间，太宗无奈只得静听，结果把鹞子闷死在太宗怀里。事后有知情者问魏征：“皇上玩只鹞子，算不上什么，你何必这样认真呢？”魏征却说：“斗鸡走狗，是不务正业的公子恶少所为，玩物丧志，这是古人的名训。现在天下刚刚太平，要做的事情很多，岂能贪图安逸。”问者又说：“那你为何不直接劝谏呢？”魏征说，劝谏也要得体，不能太频繁。太频繁会使皇上怠慢，况且玩鹞子这样的小事，如果进谏而皇上不听，将来有大事再谏皇上也不会采纳，这是疲惫的结果，今天的劝谏在于不劝

谏的劝谏，而明言直谏留待将来的国家大政吧！”

魏征正是如此重视分寸，虽耿直进谏，但十分讲求方式，有理有节，有时虽不吐一字，却也可达到此处无声胜有声之功效。

6. 留有余地法

在有些时候，智囊团人员要给决策者留有思考和决策的充分的余地，从而使决策者觉得正确的结论是他自己得出来的。社会心理学家研究的成果表明，人们对于自己得出的看法，往往比别人端给他的看法更加坚信不移。正如卡耐基曾说过：“如果你仅仅提出建议，而让别人去得出结论，让他觉得这个想法是他自己的，这样不更聪明吗？”

智囊人员的价值实现在于他的正确意见为决策者所采纳。要想达到这一目的，有些时候可以采用这种留有余地的办法，向决策者仅仅提出建议，提供资料，而其中所蕴涵着的结论，最好留给决策者自己去得出，不去越俎代庖，不把自己的看法强加于决策者。这种方式，不谏而谏，“不战而屈人之兵”，最大限度地保护了决策者的自尊心的作法，也容易达到忠告、意见被采纳的目的，同时也容易实现智囊人员与决策者的心理默契，加强二者的友好气氛，密切二者的关系。

第三节　运用智囊团的心理原则和技法

智囊团效能发挥的程度，除智囊团自身素质外，关键在于决策者如何对待和如何使用智囊团，其成功的经验可以概括为心理原则和心理技法。

一、运用智囊团的心理原则

决策者对待智囊团的态度，就构成决策者运用智囊团的原则。这些心理原则，概括起来有信任原则、激励原则、独立原则、超越原则、多层次原则。

1. 信任原则

决策者对智囊团的信任原则最主要点是要充分尊重他们的首创精神和劳动成果。我国有的省市领导机关提出三不决策原则，即没有经过调查研究不决策，没有经过智囊机构论证不决策，没有经过集体讨论不决策。这样尊重智囊团的工作，就会极大地调动智囊团工作的积极性。

决策者对智囊团的信任原则还包括敢于大胆起用曾经反对过自己的确有真才实学的人，做到大度用才。基辛格往往盛气凌人，比较难于合作，尤其是他曾数度为洛克菲勒竞选总统时充当智囊，竭尽全力与尼克松作对。但尼克松对此并不计较，更看重他的才华，反而聘之为总统国家安全事务助理，继而又任国务卿。管仲与齐桓公，魏征与唐太宗，本是政敌，且为生死之恨，但由于管仲和魏征有经天纬地之能，运筹帷幄之才，恪尽职守，勤于政事，适应其大业的需要，都能得以重用，并建立了牢固的共事关系。

此外，决策者对于智囊团人员要观其大节，小事则应持模糊态度。詹姆斯·豪是罗斯福总统竞选班子的核心人物，他巧舌如簧，精于谋略，善于运筹，罗斯福连任三届总统完全得力于他的工作。但此人缺点也十分明显，他固执、古板，举止粗俗，且经常恶语伤人。罗对其弱点一概模糊处之，使其跟随15年，屡建奇功。

2. 激励原则

激励原则是指决策者要善于运用激励机制和手段，以充分调动智囊团工作的积极性和创造性。

首先要善于运用思想政治工作手段，不断激发他们的事业成就需要和成就动机，不断提高他们的抱负水平，并且尽力创造条件，使他们在事业成功中不断满足自己的高尚需要和动机，从而使其优良品质得到最深刻的发掘和最大限度的发挥。

其次，尽力满足智囊工作所必需的条件，充分地支持他们的工作。要创造机遇，使智囊人员的才智得以充分施展，不断压担子，在满负荷的工作中，使智囊人员快速成长和不断提高心理层

次。

第三，建立必要的竞争机制。在建全必要的规章制度，保证智囊人员合法权益的前提下，在智囊团内部开展正常业务竞争；同时，要把智囊团推向咨询市场上，开展公正的社会竞争，从而使智囊人员素质得以不断提高，智囊团整体效能不断达到新的水平。

第四，建立必要的奖励制度。对有重大贡献的智囊人员敢于重奖，以鼓励智囊人员大胆进取、敢于脱颖而出的创新精神。

3. 独立原则

决策者要保证智囊团的决策研究以科学真理和客观事实为原则，相对独立地进行。

首先，决策者要正确认识智囊团工作的性质，它是以其知识面、知识量以及自身知识的新颖性、可靠性等内在因素为决策者提供服务的，这就要求它的活动必须严格按照科学精神办事，尊重客观规律，维护科学的尊严和信誉，排除各种利害关系及其它因素的干扰。所以，决策者要做开明人士，切不可以任何形式将主观意志强加于智囊团，以确保其工作的客观性和科学性。

其次，考核智囊团的标准不能以是否听话为准绳，而应以能出多少真知灼见为评价工作优劣的标准。从而鼓励智囊团放手大胆地开展独立的科学研究，更好地为领导决策服务。

第三，正确理解独立性概念的含义。智囊团工作的独立性，这是科学决策的工作概念，也就说它是业务范畴，不是政治性概念，不属于那种不服从领导脱离领导的无组织无纪律行为。这种独立性是智囊团进行咨询工作的必要前提，应得到很好的尊重。

4. 超越原则

决策者要充分地听取智囊团的意见，但又不能言听计从。决策活动的主体是决策者，智囊团只是协助领导决策，绝不能代替领导决策。因此，决策者不能放弃自己的职责。

智囊团是科学专家，他们对决策问题的研究多是从理想条件出发，制定的是理想方案。这在科学决策中虽然十分必要，但社

会现象复杂多变，是多种因素构成的综合性的网络体系，一个理想化决策方案实施会遇到许多随机现象。决策的成败，往往取决于对那些非计量因素的处理及尚带有不确定事物发展趋势的推断，尤其是对那些不可直接比较的内容进行价值判断，这些都是决策者的责任，也是决策的关键。

一般地说，决策者对智囊团意见采纳有一个限度。百分之百地采纳，言听计从，这种情况说明不是智囊团越位，便是决策者低能。当然，智囊人物的意见百分之百地都不采纳，那么这个智囊团也是不称职的智囊团，到了需要做大的调整的时候了。一般地说，智囊团的意见有三分之一被采纳，就可以说这是一个有用的智囊团；如果采纳二分之一，便是一个比较高明的智囊团了。

5. 多层次原则

为了确保决策的科学化，对于复杂重大的决策问题，决策者可以采用多层次方法进行咨询活动。这些方法包括有：

(1) 可以采用调研会、论证会、专题答辩会、问卷等多种形式咨询。

(2) 对于事关社会发展或企业前途命运的一些重大问题，可以从经济、科技、政治、社会效益等多方面去征询意见。

(3) 实行多渠道咨询。将所要决策的问题，交给不同决策研究机构，让他们在互不交流的情况下，各自独立地提出决策方案。

(4) 广泛听取各类专家的意见。在听取意见时不论亲疏和声望，唯意见价值作准绳，尤其是要尊重那些敢于直言的专家们的意见。

多层次原则使用可以达到两种心理效应，其一是强化咨询专家的竞争心理，能使其充分调动积极性和内在潜力，提出各种有效的决策方案；其二，扩大决策者思维的空间，多渠道、多方位的决策方案的相互比较，便于决策者增大选择余地，可以从中择优选出最佳方案来。

二、运用智囊团的心理技巧

决策者运用智囊团的心理技巧是决策艺术的重要组成部分，运用之妙，可事半功倍。决策者运用智囊团的心理方法有许多，这里择其主要介绍如下：

1. 充分投入法

充分投入法是指决策者运用各种激励手段，充分提高智囊团对决策的参与程度。一般地说，智囊团对决策的参与程度是与决策的质量成正比例关系，即或是一个高素质的智囊团，对决策的参与度不高，也很难设计出高质量的决策方案来。为了确保智囊团提高参与度，达到全身心地参与决策，决策者可以从如下几方面做工作：

(1) 提高决策开放度。只要条件允许，决策者应该尽可能地把决策问题、设想、意图、打算向智囊交待清楚，同时充分地提供有关文件、资料、信息及其它必要的工作手段。若属于保密级别很高的决策事宜，可在参与决策人选上加以控制。只有对智囊团充分开放，才能提高其参与度。

(2) 提高信任度。决策者对智囊团要予以高度信任和支持，鼓励其大胆、放手、独立地开展决策研究工作，从而激发出高强度的责任感和使命感。

(3) 提高安全度。决策者要襟怀坦白，气量大度，敢于承担责任，从而为智囊团创造良好的心理环境，使其能大胆独立地进行决策研究，甚至敢于同决策者唱对台戏，敢于突破禁区，从而可以激发出高创造性的决策研究成果来。

(4) 提高后勤保障度。决策者应在力所能及的范围内为智囊团做好后勤保障工作，安置好其生活及其它必需的物质条件，使其无后顾之忧地投入决策活动之中去。

精诚所至，金石为开。决策者的至诚，必然打动智囊团的心，激发其全身心地投入决策活动中来。

2. 冲突决策法

冲突决策法是指决策者有意识地鼓励和发动智囊人员中的不同意见的争论，在各种意见冲突中去进行决策。

通常情况下，人们认为智囊团意见完全一致，这是决策的最好时机。其实不然，在现代决策中，成熟高明的决策者十分珍视各种不同意见，没有冲突反倒不决策。美国通用汽车公司总经理斯隆有个工作习惯，在决策讨论会上，凡没有听到不同意见，不论是什么情况，立即宣布休会，直到听到有不同意见时，再做决策。

我国三峡工程决策活动中，自始至终充分地体现了这一原则和方法。在1958年南宁工作会议上，党中央就请对三峡工程两种观点截然对立的代表人物林一山和李锐到会面对面辩论，并又各自写出文字材料印发与会人员；在三峡工程选址上又充分地听取了中国和苏联专家不同意见的争论；葛洲坝工程又专门听取持异议的林一山的意见；1984年再度重新论证时，又特别重视持不同意见专家的意见。正是这些不同意见的冲突，才使三峡工程建设方案得以不断修正，更加具有科学性。三峡工程这一科学决策的实现，是凝结着赞成者和反对者共同的智慧和心血的结晶。

从心理学角度看，无冲突不决策的原因在于：

(1) 表面无争论，往往会暗含着某种危险。没有争论，可能会存在着权威效应和从众心理，智囊团的意见没能充分地表达出来，掩盖着潜在的分歧意见。

(2) 由于缺乏不同意见或相反意见，事物内在矛盾揭露不深，人们对潜在的危险缺乏应有的心理准备，会因决策实施中发生随机情况而导致决策失败。

(3) 决策中的相互冲突意见可以激发人们的想象力，使决策者如鱼得水，获得更多的思维驰骋的自由，从而可以做出更加超群的决策来。

3. 兼听则明

兼听则明与无冲突不决策的法则是一个问题的两个方面。兼

听则明主要强调决策者如何正确对待持不同意见的智囊人员，要在充分地尊重并吸纳他们的意见基础上，最后做出决断来。这正如魏征所言，偏听则暗，兼听则明。

决策者要做到兼听，这需要有很高的心理修养，切忌自尊过度，切忌嫉妒和猜疑，有强烈的事业心和高尚的情操，才能抑制各种心理障碍，确保兼听则明。

决策者对不同的意见不仅要听，而且还应该给予必要鼓励。《三国演义》曾写了这样一段故事，曹操平定青、冀、幽、并四州后，聚众商讨攻打乌桓之事，曹洪等众人谏止，唯郭嘉一人力主虚国远征。曹操听从郭嘉之言，亲自率兵出征，大获全胜，为统一北方奠定基础。郭嘉理所当然受到了重赏，与此同时，曹操也重奖曹洪等人，目的是"后勿难言"，即鼓励大家要用心国事，大胆进谏。这正是作为决策者曹操的超人之举。

在听取不同意见时，决策者要有大度胸襟，不管是什么人的意见都要能听得进去。在这方面周恩来总理堪称我们的楷模。据记载，1964 年国庆节前夕，周总理参加芭蕾舞剧《红色娘子军》的彩排，并请专家最后提意见。当大家一致肯定了这个经周总理亲自指导并修改的剧目，周总理正要最后总结表态时，周总理军事秘书雷英夫上中学的女儿突然冒出来插话，说吴清华从南霸天家里跑出来，一大群狗腿子在后面如狼似虎追赶着她，她不赶快跑、却在原地打圈圈，和剧情不协调。雷英夫十分生气训斥女儿胡说八道，但周总理却制止了他，并肯定地说，孩子不懂芭蕾舞，看不懂，是有她的道理，也有她的代表性。周总理鼓励并支持孩子提不同意见，极大教育了在场的同志们。唯有这种气量才能保证决策者兼听则明。

4. 不拘一格的决断方案

决策者在充分听取智囊人员意见后，要对决策方案做最后决断，这时决策者要在博采众智的基础上，力求充分地激发自己的创造思维，并把心理状态调节到最佳状态，灵活机动、不拘一格

地作出最后决断。在决断中，除常规决断方法外，下面的一些方法可供选择。

(1) 重组法。有些时候，智囊团所提方案中虽然都有合理因素，但独立采用又不尽理想，决策者可以考虑从所提方案中取其各自合理内核，重新拼装一个新方案。新方案的优势在于吸取各方案之所长，虽然可能不伦不类，非驴非马，但在实施中，则可能异军突起，收到出奇制胜之功效。

(2) 求同法。在决策方案制定过程中，智囊人员由于认识差异和利益结构不同，往往会出现其意见大相径庭，各种意见争执不下的局面。作为决策者，在这种情况下，要善于从众多的意见分歧中，找出意见一致的成分。这些为争论各方都肯定的部分，往往是成熟的、符合规律的意见，在此基础上的决策，成功的把握性可能大一些。

(3) 倾斜法。在决策方案讨论中，智囊人员各持己见，一时难作结论。决策者力排众议，毅然赞同少数人意见，并据此作出决策。实行倾斜法，决策者必须头脑清醒地认定真理确实掌握在少数人手里，并有决心和魄力，敢于采纳少数人意见。但同时，也要注意保护大多数人，不要伤害他们的积极性。

(4)“零”决策法。是指决策者置智囊团意见于不顾，依据自己所掌握的情况，另起炉灶，确立一个崭新的决策方案。所谓的“零”是相对的，并不是绝对没有考虑智囊团的意见，只是智囊团的观点作为决策者所提出新观点的参照系而起作用。一般地说，实行零决策法，决策者承担的风险会更大一些，在这种情况下，决策者应对各方信息尽可能详尽占有并做充分的科学分析，极力从扑朔迷离的现象中抓住事物的本质和规律，同时要做好各种应急的心理准备，要有备用方案，以防各种不测事变发生时而束手无策。“零”方法当用则必用，但应慎用，同时又不可常用。

决策者运用心理原理和心理技法，最终目的在于把智囊团的内在潜力充分地调动起来，这对决策活动具有不可估量的价值。

如，当年朝鲜战争爆发不久，美军麦克阿瑟将军计划在朝鲜仁川登陆，尽管其部署得很诡密，但却被中国军事机关预先得知。其经过也并不复杂，以总参作战室主任雷英夫为首的一群年轻参谋，他们在1950年8月23日晚，搞了一个朝鲜军事形势研讨会。在图上实施对抗作业时，他们预测到了美军一定会于近期在朝鲜中部登陆，地点可能会选在仁川。但如此重大战略问题，是否马上报告，作为普通军人，是否越位？雷英夫确实有一番激烈思想斗争，但他想到周总理平日历来主张实事求是，不以势压人，总是鼓励年轻人多发表见解，就是讲错了，也不责怪，他鼓足勇气破例连夜向周总理报告。周总理听后感到事关重大，又马上报告了毛泽东主席。毛主席立刻安排接见了雷英夫，详细听取了他的汇报。毛、周又通过分析麦克阿瑟的性格、特长、阅历，一致认定雷英夫看法十分重要，并据此对我军立即做了应急部署，还将这种战情判断通知了朝鲜和苏联。9月15日，美军果然乘天气恶劣、朝鲜人民军缺乏准备之机，从仁川登陆，使朝鲜战争发生重大逆转。但因我军有了充分的精神和物质准备，方能及时开展抗美援朝的伟大运动。毛泽东、周恩来这些中央领导人虚怀若谷，几个年青的参谋人员的意见，得到如此重视，只几个小时，就变成党和国家一项重大决策，这件事深深感动了这些年青的智囊人员，越发激励他们为党为人民当好智囊的拼搏精神。我们各级决策者都可从中得到启示，以正确科学的态度和方法对待智囊团和智囊团的意见。

第六章　决策心理方法

决策实践的迫切需要，促使着决策心理方法应运而生并迅猛发展，现在它已经构成决策方法体系中不可分割的重要组成部分。

本章主要研究决策心理方法的结构、内容和心理方法模式等方面的问题。

第一节　决策心理方法的结构

伴随着科学技术的突飞猛进，当代决策方法已达三百余种。这众多的决策方法可以分为决策硬方法和决策软方法两大类。决策硬方法，是指运用数学模型和电子计算机技术来解决决策问题的方法。决策软方法就是决策心理方法，是指运用心理学研究成果，通过各种有效的组织形式，充分发挥出人的智能的决策方法。

一、决策心理方法产生的历史背景

1. 决策硬方法的利弊分析

第二次世界大战后，伴随着科学技术的发展，尤其是电子计算机的产生，把决策方法由经验推向科学的崭新阶段。决策硬方法的核心是数学方法在决策领域中大量运用。数学方法在决策领域的大量渗透，造成了决策方法的数学化、模型化、计算机化的趋向，这是决策科学发展的必然趋势之一。正如马克思曾说过："一种科学只有成功地运用数学时，才称达到了真正完善的地步。"马克思这一论断完全适用于决策科学。

决策硬方法在决策实践活动中的优点表现为：

第一，扩大了使用程序化决策的范围。原来看起来似乎各不

相同的非规范化决策，现在可以用同类数学模型来处理，从而变成了程序化的决策了。

第二，提高了决策的精确度。数学模型和计算机处理，可以排除人为的干扰因素，提高了决策的准确率和优化率。

第三，提高了决策的时效性。硬方法把大量繁杂的数据处理和常规决策提高到自动化的水平上，计算机可以很快予以解答。从而把决策者从常规决策活动中解放出来，集中精力去思考更加复杂的战略性决策问题。

第四，有利于克服决策的主观随意性。决策硬方法把决策由单纯依赖决策者的经验和能力变成建立在严格论证的基础上的科学决策，从而有利于决策者养成严格论证的习惯。

在看到决策硬方法优势的同时，也必须看到它的局限性。主要表现如下几点：

其一，有些简单的决策问题，硬方法反倒给搞复杂了。计算机有时打出了一大堆决策方案，会使决策者无所适从，更加难以判断，有的决策者实在无法只好用抛硬币来决断行动方案。

其二，对于一些非理性因素，如社会心理中人们的情感、愿望、意志、价值因素，计算机往往无法处理。

其三，遇到一些特殊情况或者情况捉摸不定时，必要的信息不明，计算机很难处理。

其四，决策硬方法是建立在数学模型基础上，数学模型需要相对稳定性，它极容易落后于客观变化。

其五，有些硬方法手续繁杂，成本过高，有时还会遗漏最优方案。

2. 决策软方法产生的历史必然性

决策硬方法极大地促进决策科学化的进程，它提高了决策的准确性、简便性和最优性，大大地促进了决策效率和效果的提高。但是，决策实践证明，仅有这些硬方法还远远不够。因为社会现象极为复杂，尤其是人们的情绪、意愿、需要、价值取向等社会

心理因素对决策有着极其重要的影响，对于这些高级的社会活动，采用上述“硬方法”简直无能为力，由此形成硬方法作用的真空地带。

在本世纪60年代，美国曾兴起计算机决策热。当时不少人盲目迷信数学和电子计算机在决策中的作用，数学模型越搞越复杂，电子计算机系统越搞越大，最终结果是大多数都失败了。在事实的教育下，人们很快就清醒地认识到盲目地过分追求决策方法的数学化是一种危险。连对运筹学作出重大贡献的艾柯夫，也在1973年美国运筹学与系统工程会议上，批判了那些完全把经济管理问题陷在繁琐的数学模型圈子里的作法，认为这样最终将使管理科学走向死亡。运筹学先驱者切尔奇曼对此也有类似的尖锐批评，甚至为此而退出运筹学会。

到了70年代，人们才比较全面认识到，决策是人们认识能力和实践能力的反映，它要受到社会历史等多种因素的制约。因此，要想把一切现实因素全部实行定量化描述，只能是一种奢望，既不可能，也无必要。人们总结了经验教训，一方面肯定了数学方法和计算技术中对管理决策有用的东西，放弃了那些片面的过分迷信的做法；另一方面又开始重视起40年代已经产生并逐步发展起来的软方法，即决策的心理方法。这样，也才使决策科学从纯技术科学的趋向上拉回到了正确轨道。从此，决策软方法崭露头角，在决策活动中发挥着越来越重要的作用。

二、决策心理方法的优势及发展趋向

1. 决策心理方法的优势

决策心理方法的实质就在于它能充分地发掘出人们的智能，利用以往的决策经验，最大可能调动人们的创造性，从对决策的本质属性入手，通过定性分析，做出科学的决策来。决策心理方法与决策硬方法相比，它具有如下的优点：

(1) 提高了决策的有效性。决策软方法可以充分地考虑到人们的意愿、需要、情感等社会心理因素，从而使决策更能贴近人

们的心理实际，也容易为人们所理解和拥护，它不仅促进了决策质量的提高，而且也为决策的实施奠定了良好的基础。

(2) 灵活多变，适应性强。决策心理方法柔性较大，可以针对不同的决策问题，随机应变，而采用不同的方法。对于各种非常规的决策问题表现出高度的灵活性和适应性。一些简单的决策问题不必上计算机，有些高层复杂的决策问题，需要综合考虑经济、政治、军事、文化和人们的心理，这是数学模型无法解决的，只能采用软方法。

(3) 创造了广泛参与决策的机会。决策心理方法可以突破决策硬方法参与人员较少的局限性，它可以尽量多地吸收广大群众参与决策，容纳各种意见和设想，从而使决策集思广益，达到最优化，同时，也有利于培养群体成员参与决策的责任感和积极性。

(4) 有利于充分地发挥智囊团的作用。决策心理方法，可以把智囊团中专家们的经验、智能和潜能充分地发掘出来，使智囊团的决策创造功能得以充分地施展，从而可以切实保证决策质量和决策有效性。

(5) 有利于体现决策的民族特色。世界各国、各民族的传统文化、民族心理、民族性格、生活习惯、思维模式等各不相同，即使是同一民族的不同地域也会有重大差异。决策心理方法可以充分地考虑到国情、民族文化、传统心理、生活习惯和思维方式等差异，从而使决策更具有民族特色和地域特色，使决策更加符合实际。

(6) 便于掌握和运用。决策硬方法需要较高的技术条件和设备，运作起来也比较复杂。相比之下，软方法对之要求并不那么严格，具有方便、通用特点，这适合于当前管理技术层次比较低、管理干部数学水平不高的现状。

2. 决策心理方法的弱点

正如决策硬方法有长处也有短处一样，决策心理方法虽然有许多优势，但也不是万能的，它也有许多弱点，主要表现在：

（1）科学论证的不完全性。决策心理方法主要依据人们的直观判断，造成对以往决策经验的过分依赖，因而往往无法用科学手段进行充分论证，只能采用实践检验方法逐步调整。

（2）受非理性因素制约较大。科学决策强调理性决策。但理性决策往往忽视心理因素的作用。决策心理方法虽然可以弥补这一弱点，但因社会心理具有易变性，专家个体心理也有不确定性一面，据此做出的决策往往也会出现偏离实际，甚至超越客观实际，从而导致决策失误。

（3）容易出现偏见。决策心理方法往往偏重于智囊专家的意见，但专家的知识结构，心理状态、思维模式、学术观点的组合，可能会有片面性的倾向，形成决策方案设计一面倒，会出现压抑新观念、新思想、新方案的现象。

总之，决策心理方法也有自身的局限性，单独使用，片面的迷信，也会造成决策失误。

3. 决策方法的发展趋向

决策的硬方法和决策的软方法各有自己的特点，各有自己的适用范围，同时也各有自己的弊端和局限性。所以通过大量决策实践，人们往往不再各执一端，固守片面性，而是比较全面、比较客观地处理它们之间的辩证关系。决策方法的软硬结合，决策软方法和硬方法的有分有合，已经构成决策方法的发展趋势。

在决策实践活动中，决策者对这一趋向应有一个明确认识，顺应潮流，善于把决策软方法和硬方法结合起来共同运用。可视决策问题的不同性质，决策过程的不同阶层的不同要求，使用不同的方法，以扬其所长、抑其所短。同时，也要视情况需要，将决策软硬方法交叉使用或综合使用，以收取互补效应，从而可以极大促进决策质量的提高。

在长达五千年历史上，我们中华民族积累了许多优秀的决策方法，尤其是我党在领导中国革命和建设的七十余年斗争中，创立了许多宝贵的行之有效的决策软方法。近年来，我国专家学者

在决策硬方法领域中已做出了不少努力和贡献，如邓聚龙教授研制的灰色系统理论和方法，已经取得了较好的理论与实践效果，在国际上引起了很大的反响。对此，我们应该有足够的重视，注意不断积累经验，力求早日总结出一套有中国特色的软硬结合的决策方法体系。

三、决策心理方法的特征和机制

1. 决策心理方法的基本特征

决策心理方法的基本特征有如下几个方面：

(1) 非常规性。运用决策心理方法研究解决的决策问题绝大多数都是非常规性质的。而这些问题往往都具有复杂性和新颖性，不可能使用过去所熟悉的方式方法加以解决。这种决策性质要求决策心理方法必须是打破常规、另辟蹊径的方法。

(2) 积极主动性。决策心理方法使用，不仅需要感知、记忆、注意、想象、思维等认知心理的有机配合，同时还必须调动决策者的情感、意志、个性倾向性等全部心理机制，并使其充分地发挥出有效作用。决策者及智囊团这种最佳心理状态，会促使其积极性、主动性等主观能动性得以充分地激发。

(3) 高度创造性。由于决策心理方法的非常规性和积极主动性，从而决定着心理方法具有着高度的创造性。在解决那些复杂的非常规的决策问题时，可以把人们的身心各种因素，尤其是人们的丰富想象力及潜在心理机能充分地调动起来，从而拟制出富于新意、有创见的决策方案，使人们的创造力达到空前的高度。

2. 决策心理方法的机制

决策心理方法归结起来，其实质与核心是创新思维。它是决策者揭示事物的本质和规律，获取新知新能，从而做出有效决策的科学手段。创新思维集中体现在逻辑思维和非逻辑思维的两种思维方式融合之中。

所谓的逻辑思维，如归纳逻辑、演绎逻辑、数理逻辑等，均属于导向思维。这些逻辑思维方式对于分解认识运动的细节，获

取对变化缓慢的事物的精确认知是有效的，但对于打破陈规、把握整体、了解剧烈变动的复杂系统的规律时，则有很大的局限性。非逻辑思维往往是指联想思维、形象思维、直觉思维、灵感和创造性想象等。这种思维方式的特点在于可以将感官所获取的材料经理性化为知觉材料，在头脑中重新加以组合联系，形成具体的综合构思或形象，而不必经过严格的逻辑推理过程。

决策心理方法较多情况下是采用非逻辑思维方式。这是因为心理方法的决策问题多具有不确定性和新颖性。在这种不确定情境中，遵循严密的逻辑规律，采取逐步推理的方式是难以奏效的。在决策信息不足情况下做出准确的预见，在问题空间不明确的情形中迅速地寻找解决问题的原则和中介，从而在纷繁复杂的情况下做出正确的选择，只能借助于非逻辑思维方式，特别是直觉思维。从表面看，以直觉思维为代表的这些非逻辑思维是违背逻辑规则的，但实质它并不是反逻辑的。它是逻辑思维高度简化、压缩及自动化的结果。它是在实践中对知识坚实而充分的蓄积、消化及升华的成效。同时，直觉思维的探索一旦取得初步的成果，提出决策方案，则必须由逻辑思维将其整理、评价和检验。所以，在决策过程中，运用决策心理方法，则需要逻辑思维与非逻辑思维的共同作用。

3. 决策心理方法建构条件

运用决策心理方法，需要有较优秀的心理品质，不仅要有良好的智力因素，还需要优秀的非智力因素。除了常规的优良心理素质外，还对下列几个品质有着特殊要求：

(1) 探索决策问题的敏感性。人们的思维往往有个特点，凡是超越知觉范围的信息，常常不能引起他的注意而漏失掉；有时甚至虽然观察到了这种奇怪现象，但如果思维跟不上去，仍然会无所发现。所以保持对决策问题的敏感性，就是保持一种探索和批判精神，善于从一些表面现象甚至假象中，探求出其本质性的东西，使决策心理方法有个良好开端。

(2) 较强的控制思维活动的能力。控制思维活动的能力，就是自觉地保持思维活动过程最有效地进行的能力。这种能力必须以对人的思维活动规律和认识过程的了解为基础，并且要通过有意识的努力和实践才能形成。它包括去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的能力；运用各种符号、代码、概念来化繁为简的能力；运用分析、综合、归纳、演绎、类比等思维技巧的能力；进行联想比较，及时转换思维方向，合理运用各种思维方式的能力。

(3) 良好的预测和评价能力。预测可以使复杂事物的不确定性减少，它是一种力图用理论指导行动，用预测结论来触发与保持思维敏感性的有效办法。评价活动是依据一些有效的原则，最大限度缩小选择的范围和防止思维的浪费。良好的预测和评价能力，这是决策心理方法最后决断时的基础和先奏。

(4) 注意防止与克服心理障碍。实施决策心理方法，需要人们创造力的高度激发，它需要保持健康的心理状态。它要求决策者务必防止或克服一些心理障碍，如兴趣单一，心境压抑、抱负水平低下、不会松弛、不敢触犯禁区、固执己见、自以为是、缺乏自信、愿做白日梦等。随时清理这些心理障碍，才能使人们的心理始终保持一个良好创造性状态，才能使决策心理方法得以正常运行。

第二节　决策心理方法种类

决策心理方法的种类有许多，若按决策程序划分，有决策信息收集心理方法，决策方案设计心理方法，决策评价心理方法，决策选择心理方法等；若按决策性质划分，有确定型决策心理方法，风险型决策心理方法，不确定型决策心理方法，对抗性决策心理方法等。在本书中，我们侧重介绍几种常用的决策心理方法，如座谈会法、头脑风暴法、对抗作业法、特尔菲法、戈登法、列举

法、设问法、方案前提分析法、对策研讨法、侧向法、起承转合法等。

一、座谈会法

座谈会法，又称调查会法。这是决策者收集信息、拟制决策方案和评价决策方案的重要心理方法。这种决策方法在我党决策历史上曾经起过极为重要的作用。

座谈会法可按照不同的标准划分为不同的类型：按调查性质不同，可分为综合性座谈会和专题性座谈会；按调查目的不同可分为收集决策信息座谈会和研讨决策方案座谈会；按照会议形式不同，可以分为互相讨论式座谈会和各抒己见不予争论的座谈会。

1. 座谈会的利弊分析

(1) 座谈会的优点主要体现在如下几个方面：第一，获取决策信息直接、准确，可得到大量的第一手资料；第二，可以充分地了解到各阶层人员的意愿、需要、情感、习惯等心理状态；第三，会上经过研讨，思想交流，相互激发和补充，可以充分发挥群体智慧；第四，便于进行决策方案直接比较，为决策者创造了较为充分的思维空间和选择余地。

正因为座谈会有如此之多的优点，因此，这种方法得到我党的高度评价，并得到长期而广泛地运用。早在1941年，毛泽东同志就曾说过："开调查会，是最简单易行而又忠实可靠的方法，我用这个方法得了很大的益处，这是比较什么大学还要高明的学校。"

但是，座谈会也存在着一定的弱点：其一，信息收集范围窄小，信息收集虽有深度但缺乏广度。仅仅据此进行决策，容易产生以点代面的毛病，会导致决策失误；其二，座谈会是一个互动过程，难度较大，对会议主持者素质要求较高。座谈会成败直接依赖于主持者的水平、能力和工作态度。因此，决策单一依靠这种方法还不够，还应和现代一些调查方法（如问卷法等）联合使用，则会更有利于决策的成功。

2. 座谈会实施技巧

座谈会实施的关键在于主持者的素质，其中核心因素有两点：一是主持者的态度，二是主持者的组织能力。

(1) 座谈会主持者的态度。座谈会成败标志是与会者能否畅所欲言。这完全取决于会议主持者对参加会议人员是否持尊重的态度。与会者感受到被重视，被尊重，就会乐于合作，表现出积极心态，乐于讲出自己的真实想法。

这就要求会议主持者要摆正自己和与会者的关系，把座谈会参加者看作是自己的老师和上帝，以满腔的热忱，眼睛向下的决心，求知的渴望，放下架子甘当小学生的精神，才能感动上帝，取得会议成功。

(2) 有较高的控制会场的组织能力。座谈会参加者由于社会地位、知识水平、气质、性格、个性倾向性的差异，会形成不同的心态，彼此心理干扰会很大。它要求会议主持者善于适时调整、控制和组织好会场，使座谈会始终处于轻松、愉快、祥和、自由、平等的气氛，才会达到预期的目的。

它要求会议主持者在会前要做好充分的心理准备，应对会议参加者的心理背景有大体了解，便于会议上应对自如。会议开场时要注意感情沟通，把参加者的紧张心理甚至戒备心理松弛下来。会议进行当中要注意把握好主动权，防止冷场和少数人垄断会场。最后还要善于结束会议。对于会议上争论激烈的一些问题，一般情况下应保持超脱中立态度，便于协调与会者的关系，也便于深化讨论和研究。主持人的结束语最好是即席发言，对大家的支持表示感谢，切忌念事先准备好的稿子。某地一位新到职的领导，召开了一次较高层次知识分子座谈会，会议开的生动活泼，与会知识分子提出了许多中肯的意见和想法。对这位新领导寄予很深期望。但结尾时，这位领导拿出一篇事先准备好的发言稿念了一通，会议气氛一下子冷了下来，前功尽弃，这位领导者在与会人员心目中的威信也一落千丈。这是一个十分值得吸取的教训。

二、头脑风暴法

头脑风暴法，又称畅谈会法，激励法，简称BS法。英文原意是指精神病患者在神经错乱情况下发出的胡言乱语，这里转意为集体讨论，充分开动脑筋，无拘无束自由奔放地思考问题。它是由美国创造发明家奥斯本在40年代创立，开始主要用于创造发明学上，后来逐步引进决策领域，成为重要的决策心理方法之一。

1. 头脑风暴法特点

头脑风暴法是一种专家会议形式，目的是进行决策预测和决策方案设计。会议是在一种非常融洽和轻松的气氛下进行的，人们可以畅所欲言地发表自己的看法。会议主持人的任务是只提讨论问题，一般不发表个人意见，想方设法鼓励自由思考，各种各样的哪怕荒诞离奇的构想都要受到鼓励，先不考虑质，主要考虑量。据统计，这种方法所提方案能比正常情况下，同样多的专家所提方案要多70%，虽然有些方案毫无用途，但其中必定会有富于创见的宝贵方案。

头脑风暴法的心理基础是一种集体自由联想而获得创造性设想的方法，它可以创造知识互补、思维共振、相互激发、开拓思路的条件，因此，可收到思考流畅、思考领域扩大的效果。从而起到充分解放思想，发挥思考多元化、立体化的作用，获取大量创新设想。

这种方法适用于研讨战略性决策问题，可以从中产生出新思想、新观念、新方法、新成果。但这种方法受与会者主观素质条件限制，整理分析要花相当长的时间，甚至会延误决策，这又是这种方法的局限性。

2. 头脑风暴法的原则

头脑风暴法的原则是成功运用头脑风暴法的关键。这些原则有：

（1）禁止批判原则。为了消除每个与会者的心理压力，创造一个融洽、自由、轻松、活泼的气氛，保证思维的扩散性和流畅

性，会议上不得对任何人提的设想有丝毫批判的意思。为了确保禁止批判原则彻底实行，在会上也禁止吹捧、溢美之言，对任何设想、提议都不予以肯定或否定，不予批评和赞扬，保证大家大胆讲出自己的观点。

(2) 自由奔放原则。就是充分发挥人的想象力和联想力，与会者的思维保持在自由驰骋状态，以便提出各种标新立异的构想，才能突破各种束缚和障碍，形成富有创造性的设想。

(3) 先求设想数量原则。就是不刻求提案质量，鼓励人们大胆设想，踊跃发言，提出方案越多越好，以量取胜，在各种设想大量增加条件下，各种优质设想就会蕴藏在其中。

(4) 借题发挥原则。就是善于结合别人的意见来提出自己的决策方案，目的是鼓励对他人的设想加以改善或将他人的设想加以结合，即巧妙地利用他人的设想，从中提出更加新奇的设想，这就是要促成思维的连锁反应。

在上述四原则中，禁止批判原则是最重要原则，是其它各项原则的前提和基础。

3. 头脑风暴法实施程序

头脑风暴法具体运作程序大体有如下几个步骤：

(1) 会前准备。会前准备有三个环节：其一，确定会议主题。会议所要解决的问题，既是决策所需要的，又是适合于采用头脑风暴法的。其二，选择主持人。主持人关系到会议的成败。主持人应十分熟悉会议的主题，通晓 BS 技法，平易近人、头脑灵活，健谈幽默，善于启发和提示，善于制造气氛和保持气氛。因而未必是群体中最高权威者或最高领导者出任，可以是群体中地位、资历、学识居于中性人物。其三，组成 BS 小组。成员可以是各方面的人员，一般以 6—10 人为宜。现在已有各种不同的组合方式，我国有的企业搞工人、工程技术人员、管理干部三结合的组合形式，效果也很好。小组成员确定后，把会议的议题通知与会人员，使之早做心理准备。

(2) 会议召开。会议的程序大体上有四种，其一，会议开始，主持人宣布讨论课题，申明四项原则。其二，自由漫谈。一旦出现冷场，主持人可抛出事先准备好的设想，以抛砖引玉。其三，随时公布方案。由会议记录员予以整理，或写到黑板上，以相互启发，相互激励。其四，适时宣布休会。会议已达到预期效果或已超过预期时间，宣布散会，同时请大家继续思考，有了新的构想，予以补充。

(3) 加工处理。休会后，会议主持人和记录员要及时把会议讨论的问题归纳分类，进行全面技术性分析和可行性论证及评估。有的方案还可以建立数学模型。然后一并送决策者优化选择。

4. 反向头脑风暴法

头脑风暴法有利于充分发扬民主，有利于各种意见的不断修改、补充和完善，它能在较短的时间内，获取质量较高的预测和决策方案。但它要受到与会者经验、知识、思维能力等多方面的限制，往往会议整理也比较困难。人们为了克服其不足，通常把头脑风暴法与反向头脑风暴法结合起来运用。

反向头脑风暴法，又称质疑头脑风暴法。它的做法是在召开头脑风暴法会议的基础上，召开第二个专家会议，其议题只对第一个会议提出的各种设想进行质疑性评估。它要求与会专家只对已经提出的设想、意见提出各种质疑或评论，不允许对已提出的设想做确认性的论证。

反向头脑风暴法的程序是：第一步，对已经形成的设想、意见、方案提出质疑，尽量挑毛病，甚至达到吹毛求疵地步。第二步，把质疑和评论的各种意见归纳起来，进行全面的分析、比较和评估。在这种极其严厉地批评之中，修改各种方案，使之达到完善程度。

三、特尔菲法

特尔菲法又称专家答卷预测法。该决策方法是由美国兰德公司在40年代末创立的。特尔菲是古希腊的一个地名，那里有一座

阿波罗神殿，有所谓阿波罗神喻，后人用特尔菲比喻神的高超预知力。它是一种有根据的主观判断，并用匿名方式通过几轮函询、征求专家的意见的心理方法。

1. 特尔菲法的原则

特尔菲法是一项技术性很强的预测方法，一般地说，必须遵循下述原则：

(1) 选择有关专家参加预测，必须事先征得专家本人同意。

(2) 向专家说明特尔菲法的程序，参加专家彼此之间不能就预测问题进行接触。

(3) 调查表要简明扼要，所提问题不能模棱两可，便于专家明确回答。

(4) 每一名专家至少有一次修改自己主观意见的机会。

(5) 保证反馈意见的客观性，切忌把主持者的意见强加进去。

2. 特尔菲法的实施步骤

(1) 成立决策工作小组。小组成员应具备必要的专业知识，掌握必要的数据处理方法。成员可视工作量大小由两人到十几人不等。

(2) 设计专家意见征询表。表上各项问题含义明确，回答方法统一，其回答结果可以是定性的，也可以是定量的，但一定是肯定性的。

(3) 选择参加决策预测专家。专家人数视决策问题的性质和复杂程度，可由十几人到几百人不等。要充分考虑专家的知识结构的合理性，同时还要考虑专家的年龄、性格、职务、社会阅历等方面差异，达到综合匹配。

(4) 工作程序。

第一，工作小组将决策问题所设计的第一轮意见征询表分送给各位专家，限期收回征询表。专家将自己的意见以无记名的方式反馈给主持者。

第二，工作小组将第一轮征询结果汇总整理，将征询结果的

分布和要征询的问题，用第二轮征询表再次分送给各位专家，限期收回。

第三，汇总整理第二轮征询结果，根据情况，再设计第三轮征询表，分送给各位专家，还要限期收回。

第四，汇总整理第三轮征询结果。如果意见已十分集中，可不再往下进行；若需要，可再进行第四轮甚至五、六轮征询。

第五，整理专家意见结果，写出总结报告，报送决策者。

3. 特尔菲法评价

(1) 特尔菲法的优点：其一，集体性。调查结论是凝集全体参与专家看法的群体意见。其二，匿名性。参与专家互不见面，可以避免集体讨论中所容易产生的从众心理等负效应。其三，客观性。专家可以在征询中改变自己的观点，别人不知道，可以不必顾及自己的面子和威信。其四，可以运用统计方法对专家们的意见进行定量分析和评估。这些优点是明显优越于头脑风暴法的。

(2) 特尔菲法的缺点：第一，直观性。特尔菲法基本上是直观预测法，在很大程度上受到专家个人观念、知识、经验等条件的制约。第二，缺乏严格考证。由于讨论的结果不是会上激烈辩论得来的，因而其论证往往不充分，并容易排除掉少数人的正确意见。

针对特尔菲法的弱点，就产生了一种派生的特尔菲法。它的工作特点是把匿名征询和面对面讨论结合起来，从而改进了特尔菲法的局限性，大大提高了工作效率和决策预测的质量。

特尔菲法在决策中已经开始得到较为广泛运用。80年代，上海曾用该法搞过一次征询调查。征询调查内容为："您认为，为了实现四个现代化，上海当前急需解决的10个问题是什么？"选择了45名专家和领导人员，要求每个人在征询表上按轻重缓急的次序填写10个问题。第一轮回收，总共汇总有450个问题，经归纳有107个问题。在此基础上，又选择了比较集中的前20个问题进行了第二轮征询。两轮后，意见比较集中，10个问题均超过半数。

征询结果对上海现代化的决策起了重要参考价值。

四、对抗作业法

对抗作业法是从军事战法引申过来的。原意是为了搞清对方的决策意图，在沙盘或军用地图上，由参谋人员模拟双方最高军事长官角色，进行对抗性决策演练，从中判断出对方决策意图，为己方研制出决策方案。现在这种方法不仅用于军事，而且扩及经济、政治、文化、体育等各个领域中，凡是存在竞争、对抗，这种方法都有较为广泛的用途。而且当今对抗作业所使用的工具也越来越先进，尤其是采用计算机进行模拟对抗作业后，实现软硬结合，对抗作业达到了一个崭新的水平。

对抗作业法的优点在于灵活、简便、经济，见效也比较快。但它的结论仍然属于主观判断性质，且对手是动态，而且也无时无刻不在研究新的对策，据此作出决策，应该留有充分余地。

使用对抗作业法需要有一定的条件，归结起来，主要是集中在两点上：第一，参与对抗作业人员要清楚地了解对抗双方的基本情况，以及其它决策所必需的信息；第二，要比较清楚地掌握对方决策者的阅历、性格、气质、习惯、爱好、决策风格等个性特征。这样，对抗作业法才能行之有效。

对抗作业法在我国军事史上曾有一个十分典型的案例，采用此法，我军预先破译了侵朝美军司令麦克阿瑟拟在仁川登陆的诡密计划。中央连夜作了战略部署，采取了应急措施。时隔不久，1950年9月15日，美军在人民军毫无戒备的情况下，果然在仁川登陆，把朝鲜人民军拦腰断成两截，导致朝鲜战争形势急剧逆转。幸好我军做好应急准备，方使美军没能得逞。

五、戈登法

戈登为美国一位创造发明学研究者。1964年，他利用类比启发法创立了一种制定决策方案的新型会议形式，人们就以戈登命名。

戈登会议法与头脑风暴法相反，参加会议的人员，事先并不

知道会议所要解决什么具体问题，会议主持人是唯一知道研讨问题内容的人，所以戈登法又称“领导引导法”。

戈登法会议开始时，领导者用“抽象的阶梯”，把问题高度抽象化，交给与会者。首先使大家侧重于讨论多少有点离题的方面，如讨论某项人事决策，则讨论担任某种职务的人员需要具备什么样品质，然后逐步讨论比较接近实际问题的方面，最后才把重点转向最接近实际问题的方面。在讨论要结束时，把所要解决的问题揭示给大家。然后与会成员开始分析讨论会的录音，以找出想法上的共同点；后再对每个共同点进行讨论和补充，确定决策方案。运用这种打哑谜方法的目的在于，避免过早地讲明重点，使与会者受传统方式的束缚；从而可以充分发挥他们的想象力，有助于提出一些平时难以得出的决策方案来。

戈登法对会议主持者的鉴别能力和组织能力要求很高，会议主持者必须善于引导和启发，并把握好最后揭开具体问题的时机。

六、列举法

列举法是借助对于某一具体事物的特定对象（如特点、优点、缺点等），从逻辑上进行分析，并将其本质内容全面地逐一罗列出来的手段，用以启发创造设想，从而拟制出决策方案来。

实施本办法时，在列举特定对象的本质内容，须越全面越好，尽量不要有所遗漏，这样才能避免因考虑不周而将优秀的决策方案遗失掉。列举法又可分为下列一些具体的方法：

1. 特性列举法

特性列举法是由美国克劳福德教授创造的方法。首先分门别类地将事物或决策课题的特性或属性全部罗列出来，然后在所列举的各项目下面试用可取而代之的各种属性加以置换，从中引出具有独特性的方案，再进行讨论和评价，最后找出具有可行性的创新决策方案。

2. 缺点列举法

缺点列举法是寻找出决策的问题或拟制的决策方案的缺点，

并将其逐一列举出来，然后再由其中选出最容易改进的问题作突破口，重新拟制出新的决策方案来。

3. 双列比较法

当决策论证出现两种对立的意见，且僵持不下时，就可以采用这一列举法。其具体作法是，请会议参加者分别将两种意见的优点列出，为每一种意见提供论据。会议主持者的职责是发现独特的论据并使每个人所理解，随着论据的增加，就可以从两种方案中择优取用，或者找到一种容纳双方优点的方案。

七、设问法

设问法是一种把有关决策问题以提问方式列举出来或制作成一个表，然后把某一决策事物或特定对象带入，与表中的各项加以核对，以启发创造性设想，从中找出富有创意的决策方案。

这种设问法的实质是列举和强制联想。常用的设问法有5W2H法，其内容如下：

1. 为什么（Why）?
2. 做什么（What）?
3. 何人（Who）?
4. 何时（When）?
5. 何地（Where）?
6. 怎么做（How）?
7. 做到怎样程度（Howmuch）?

这种方法可以打开人们的思路，提高人们的创造意境，从而可以提出富于创见的决策方案来。

八、方案前提分析法

方案前提分析法并不去直接讨论有待决策的备选方案，而是讨论这些方案所依据的前提。

如某一电冰箱厂今年试产一批电冰箱，共500台，经过销售人员的努力，至年底勉强售完。那么明年怎么办？有关部门提出三个备择方案：

第一，按原设计方案，进行电冰箱批量生产；

第二，调整原设计方案，待搞出新的电冰箱设计方案再生产；

第三，改变生产方向，改产为冰柜等其它产品。

上述三个备选方案是建立在市场需求量、用户对质量的要求和本厂的设计能力的基础之上的。市场需求量稳中有升是三个方案的共同前提，可不用讨论，余下两个问题有四个前提需要研究的：

前提（1）：用户对电冰箱的质量和性能的要求会有很大变化。

前提（2）：用户对电冰箱的质量和性能的要求几年内不会有太大变化。

前提（3）：本厂有能力在短期内设计出满足用户的新型电冰箱。

前提（4）：本厂在短期内不可能设计出新型电冰箱。

这里讲的前提1、2和3、4都是同一问题的两种相反的假设。通过讨论，如果前提1和3成立，应当采用第二种方案。如果前提2成立，则应采用第一种方案。如果前提1和4成立，则应选第三个方案。

方案前提分析法有如下几方面优势：其一，由于集中讨论决策方案的前提，从而可以深刻把握决策方案的论据，增加了方案决断的准确率。其二，增加了决策的客观性。这是因为讨论备选方案的专家，往往也是这些方案的拟制者。讨论中，他们往往成为方案的维护者。若不讨论方案，只讨论前提，会使他们放弃偏见，能比较客观分析问题。第三，有利于集中正确意见。由于参加讨论的人很多，各抒己见，僵持不下，容易形成折衷调和方案。而分析方案前提，事实性的东西，人们容易取得一致认识，可以采纳正确意见的方案。

九、对策研讨法

对策研讨法是邀请本群体内有见地的一些人员，请他们就决策预测或决策方案充分发表自己的看法，并进行讨论，相互交叉，

取长补短，最后形成预测和决策的初步意见。

对策研讨法虽然和座谈会法有相似之处，但仍有明显的区别。其一，在内容上，座谈会法内容广泛，偏重于决策信息和民风民情；而对策研讨会则比较专一，就是研讨决策预测或拟制决策方案；其二，参加人员上，座谈会视会议目的可请各式各样人员参加，而对策研讨会则比较单一，一般都是准决策人员参加，基本上是以本单位中层领导人员为主；其三，会议方式上，座谈会上谈自己看法为主，而研讨会则是由于人员相互熟识，可以开诚布公地研究、争论，是以讨论为主。

对策研讨法又可依据研讨任务不同，分为下面几种具体方法：

1. 经理人员研讨法

这种方法是由决策集团一位成员邀集有关部门主管人员及一些专家，专就某一方面问题研讨对策。如某一房地产总公司要对下年度房地产销售走势进行预测，就由总公司负责营销的经理邀集产品销售、市场研究、产品开发、生产管理、财务部门的主管人员及一些专家，请他们提供详尽资料，充分地发表自己的看法，并相互展开争论，最后汇总出预测意见。

2. 专门对策研讨法

若拟就某一具体事宜作出决策之前，专请从事某一方面工作的全部工作人员进行政策研讨。如房地产企业为对来年产品营销作出预测，请房地产销售部门的全体人员参加讨论，并依据大家意见作出营销预测。由于这些人员工作在第一线，接近市场、顾客、竞争者，因而对所研讨的问题比较熟悉，他们的看法也比较具体、实际，可信度比较高。

3. 综合判断法

综合判断法是邀集管理人员、工程技术人员和工人就某一决策问题专题进行讨论。由于与会人员地位不尽相同，其看法各有优缺点，综合起来，就会取长补短，从而达到比较准确的程度。

对策研讨法的优点在于集中了各方人员的意见和智慧，不用

大量统计资料，具有简便、迅速、及时、经济的特点，结果有一定的可靠性，适合于不可控因素较多的决策预测和拟制方案研究。这种方法的缺点是：研讨结果中有较多的主观因素，预测过程中易受权威人士的心理控制，也容易受当时社会心理的悲观或乐观气氛的影响。所以仅据此进行决策风险性较大。通常情况下，这种方法与别的方法交叉使用效果会更好。

十、侧向法

所谓侧向法，就是运用侧向思维的特点，把决策的注意力引向外部因素，从而找到在决策问题限定条件下通常解决问题办法之外的新的决策思路。

侧向思维是一种发明创造中常用的思维方式，它的突出特点是把注意力引向事物外在的原因，不在拘泥于被限定的条件的圈子里进行思维，从而寻求意想不到的决策新的思路。

如：某一建安企业承接一化工厂的施工任务，一切顺利，但遇上一个特大型贮料罐安装的难题，该罐重达数十吨，需一次放置水泥坑中，罐和坑都不得碰伤，且又无法在车间内安装吊车，只能用滚木和杠杆，大家策划了许多天，无计可施。这天，正在经理、工长们一筹莫展时，服务员送来了冰棒，一不小心有几块摔在地上，谁也无心吃它。过了一会，地上冰棒化成了水。一位经理喊了起来：有办法了，用冰填坑。大家一下子醒悟起来，赶快买进几卡车冰块，填在圆型坑内，再把贮料罐放置冰上，几小时，冰全部溶解，贮料罐准确地放置在坑上，完全达到了安装要求。

十一、起承转合法

起承转合是中国古代汉语诗赋行文格式。日本东京大学系统研究所片方善治利用这个格式，激发人们的发散思维，从中得出有创意的决策方案。此法又叫片方法，式 ZK 法。

此法集体和个人都可以使用。集体使用的程序如下：

1. 主持人提出决策问题，与会者各自搜集有关议题的信息和资料。这一环节相当于“起”的阶段。

2. 每个与会者从所得信息和资料出发，按自己的思路提出方案，加以说明，写到纸上。同时结合改善别人的设想，提出新方案。这相当于“承”的阶段。

3. 把所有的设想都贴在墙上，进行默想，对各自的方案进行反省和推敲，加以增删和修正。此相当于“转”的阶段。

4. 各自宣读修正后的方案，连同此期间所提出的新方案一起记下，再次默想，并将由此确定下来的方案写入卡片，全部贴到墙上。全体与会人员对这些方案进行讨论、补充和评价，形成最终方案。这相当于“合”的阶段。

在集体运用此法研讨决策方案时，关键在于把沉思和相互诱发结合起来，从而可以生成崭新的有创意的决策方案来。

以上诸多心理方法，不少是从发明创造学中转引过来的。心理方法最关键环节是运用创造思维方法，使人们的智能得到最大激发，从而探寻出决策的最佳方案来。在决策实践中，上述各心理方法可以相互交叉使用，也可以与决策硬方法结合起来使用，在相互交融中可以收到特殊的功效。

第三节　心理决策模式

决策模式是决策方法的升华和概括，它规定着制约着决策方法。只有正确把握了心理决策模式，才能准确运用各类心理决策方法。

一、心理决策模式的依据

人们在强调决策科学化的时候，往往把决策科学化完全等于决策理性化。人们往往依据这种理性模式对决策者的主观素质提出了近似理想化的要求，并据此探求决策的原则、原理、程序和方法。但是在实际运用中，理性模式遇到了许多实际困难。诸如：

1. 决策者的知识和能力是有限的。决策者虽然可以通过学习不断提高自己的知识和能力水平，但很难完全达到理性决策的要

求。

2. 信息的收集往往是有限的。现代决策需要的信息量很大，受现实条件制约，信息不可能达到百分之百的准确、及时和全面。

3. 决策者受决策时间因素的制约。由于决策的时效性，决策者只能在有限时间内做出决策来，无法实现理性决策模式全部要求。

4. 决策者受人体精力制约。决策者“日理千机”，不可能每项决策都满足决策科学要求。

5. 决策者的目标和价值取向具有多维性、变动性和模糊性，难于符合科学决策的精密要求。

这些因素制约着理性决策模式，使之显现出明显的弱点，不可能做到决策都是理性的。为此，一些以心理决策模式为主的非理性决策模式应运而生，它们弥补着理性决策模式的不足，会使决策更加符合实际，更有成效。这些非理性决策模式主要有权变决策模式、模糊决策模式、渐进决策模式等。

二、权变决策模式

权变决策模式的基本观点是有效的领导决策并没有固定不变的“最好”的原则和方法，而是具体情况具体分析，要随着情况的发展变化，不失时机地、因时、因地、因人、因事制宜地做出处理，原则性与灵活性的巧妙结合，取得最佳的决策效果。

美国心理学家弗罗姆和耶顿于 70 年代曾设计出一个应变模型，它主要强调有效决策者应当能根据情境特性或决策问题的特性，采取不同的决策方法。这个模型的主要内容有：

1. 把可能采用的决策方法归纳为五种：

AⅠ：决策者应用自己所掌握的信息，个人进行决策。

AⅡ：决策者向下级获取必要的信息，然后自己进行决策。

CⅠ：决策者与有关下级商量问题，听取他们的意见与建议。决策者决策时，可以反映也可以不反映下级的意见。

CⅡ：决策者与下级群体商量决策问题，了解他们的观点和建

议，然后由决策者进行决策。决策内容可以完全反映下级意见，也可以部分地反映下级意见。

GⅠ：决策者与下级共同商量进行决策，并确定决策方案。

在上述五种决策方法中，下级参与决策的水平是由上而下逐渐提高的。其中AⅠ、AⅡ代表两种不同水平的专制决策方法，CⅠ、CⅡ代表两种不同水平的协商式决策方法，GⅠ代表群体决策的方法。

2. 确定以决策问题的性质作为分析情境因素的基本变量，并提出决定决策问题的三要素。

(1) 决策的质量与合理性；

(2) 执行决策的下级对决策的认可水平；

(3) 制定决策所需要的时间。

3. 提出七条否定规则，以确定什么性质的决策问题必须排除哪种决策方法。

(1) 信息规则。如果决策者没有掌握足够的信息或不具有独立决策的经验，必须排除AⅠ类决策方法。

(2) 信任的规则。如果决策者认为下级没有能力制定决策，必须排除GⅡ类决策方法。

(3) 问题结构的规则。如果决策者缺乏足够的信息或自己决策的经验，如果决策问题本身具有无结构的性质，而决策者又不知从何处可以取得必要的信息，必须排除AⅠ、AⅡ、CⅠ三种决策方法。

(4) 认可的原则。如果下级的认可水平对决策的执行具有很大的影响，而决策者个人武断决策又无法取得下级的认可，必须排除AⅠ、AⅡ两种决策方法。

(5) 冲突原则。如果下级的认可水平对决策的执行具有重大影响，而决策者个人决策无法取得下级的认可，加之决策问题本身又很容易使下级产生意见分歧，甚至产生冲突时，必须排除AⅠ、AⅡ、CⅠ类决策方法。

(6) 公平原则。如果对决策问题本身的质量要求不高，对决策执行者的认可水平要求却很高，而决策者个人决策又无法保证取得下级的认可，必须排除ＡⅠ、ＡⅡ、ＣⅠ、ＣⅡ类决策方法。

(7) 优先认可的规则。如果决策的认可水平具有非常重要的意义，而决策者个人决策又无法取得下级的认可，如果下级是值得依赖的时候，必须排除ＡⅠ、ＡⅡ、ＣⅠ、ＣⅡ类决策方法。

除此而外，该决策模型还依据上述三要素七条规则和决策速度要求，对常见的十四种类型问题的性质逐一分析，从中可以确定出最佳决策法。

三、模糊决策模式

决策者在所处理的决策问题中，许多是具有明确的两极性，如正确与错误、是与非、合理与不合理、合法与非法、可管与不可管等，打个比喻说，这是红灯与绿灯。但在明确的两极性中间，有一个广阔的中间地带，既有正确也有错误，既有是也有非，既有合理也有不合理，既有合法也有不合法，既有可管因素也有不可管因素。形象地说，这是红灯和绿灯中间的黄灯。这就是说，决策活动由过去的那种非此即彼的确定性决策，转为越来越多的亦此亦彼的不确定性决策。这样一来，在决策活动中，有时精确处理是最佳方案，有时模糊处理则是最佳方案，有时坚持原则是最佳方案，有时做必要的退让、折中是最佳方案。

模糊决策模式有如下要点：

1. 大事精明，小事糊涂

由于决策者的精力和时间是有限的，他不能对每天所做的大量决策都平均用力和提出同等的科学要求。只能按轻重缓急，安排不同精力。大事情，投放大力气，提出最高科学化要求；小事情，则少花、不花力气，甚至牺牲其科学性。这就是重点事情重点抓，大事精明，小事糊涂，会是一个好的决策者。不然，小事情精明，反而会大事糊涂；捡了芝麻，丢了西瓜，得不偿失，本末倒置。

2. 人事决策的模糊模式

古语说，“人至察无徒，水至清无鱼”；“聪明难，糊涂难，由聪明变糊涂更难”。这讲的都是处理人际关系的模糊模式。《三国演义》所描述的“官渡焚书”，就是模糊人事决策的一个最精采的典型案例。公元200年，曹操在官渡一战，以少胜多，以弱胜强，打败了兵多将广但无决策能力的袁绍。在打扫战场时，发现袁绍的档案中，有“许都及曹军中诸人暗通之书。当时，谋士皆曰，可逐一点对姓名，收而杀之”。但是曹操不以为然，说：“当绍之强，孤亦不能自保，况他人乎？”于是令人将这些“里通外国”的书信统统烧掉。这一烧，使那些心中惶惶不可终日的人都放下心来，个个死心踏地的为曹操卖命。曹操的这一手，是相当高明，他糊涂地去办明白事；其实，这并非糊涂，是比聪明要高得多的大愚。他这样处理，大得人心，不仅保存了一批文臣武将，更可广招天下仁人志士，以成就自己的霸业。

3. 对暂时无法明确决策的问题予以模糊处理

决策者经常遇到一些非常规的决策问题，一时不能把握事物规律，无法做出明确的决策；但客观上又要求尽快做出反应，这时只好先模糊处理，待熟知事物内在规律性，再做明确处理。

处理这类问题可以有如下几种具体办法：

(1)一方面先做应付性回答，另一方面积极研究解决方案，尽快作出决策。

(2)让别人代替自己先干着，自己从旁观察、学习和制约。这种方式适合于别人有经验但自己却还没有经验的决策问题的处理。

(3)遇到处于模糊领域、模糊阶段的问题，要力争好的可能性的扩大和发展，限制和削弱坏的可能性；有的则以立足于最坏的可能性、争取好的可能性的方式来处理。

总之，模糊决策模式是处理自然界和社会领域中大量亦此亦彼模糊现象的科学方法。如果说科学家、工程技术人员多偏重于

对精确定量化的确定性的关系的分析思考，那么，决策者所面临的大量现实问题，则更多的表现为是对于难于量化的、复杂的和非确定性的问题的综合思考。

四、渐进决策模式

渐进决策模式是由美国林德布洛姆提出来的。是指决策者在进行决策活动过程中，要在现有决策的基础上，采用渐进的方式对现行决策加以修改，通过一连串小小的改变，在不引起大的心理震动的前提下，逐步实现决策目标。

渐进决策模式的基本点在于：

1. 渐进决策将决策活动看作是一个前后衔接不间断的过程。决策者要考虑原有政策的影响，从历史的、现实的条件出发进行决策，注意保持政策的连续性。

2. 在决策方法上，渐进决策模式强调事物变化量的积累，通过不间断的修正，由量变导致质变，最终达到决策目标，又不至于引起大的社会动荡。

3. 渐进决策模式注重决策者的决策能力的有限性与客观事物发展的无限性之间的矛盾，决策者要把决策方案控制在自己的能力范围之内，使决策者既可以预测，又能掌握，进而有效地保证决策的正确性。

4. 渐进决策强调社会安定对决策的影响，主张决策必须首先保持社会稳定，反对政策的大起大落。

渐进决策模式是一种充分考虑并遵从人们社会心理活动规律的决策模式，它更符合行政决策特点。因为在行政决策实践中，决策者往往开始很难一次性制订出整体决策方案，决策只能采取摸着石头过河的渐进方式；在掌握了一定信息资料后即进行决策，边决策，边执行，边修改，边完善，逐步实现决策的最终目标。

总之，这些决策模式各有自己适用范围，有其优点，同样也各有自己的弱点。在决策实践中，也需要决策者灵活掌握，恰当使用。

第七章　决策环境心理

决策环境心理是决策的重要制约因素。认识、掌握和运用决策环境心理规律，是取得决策主动权、实现决策民主化、科学化的基本途径之一。本章侧重介绍决策环境心理的特点和规律，及决策者如何运用这些规律的技巧。

第一节　决策环境心理的结构

决策环境心理包含着两个大方面的内容：其一是决策组织内群体环境心理，又可称之为小环境心理；其二是决策组织外的环境心理，又可称之为大环境心理。

一、决策环境心理的特征

决策环境心理，究其实质是一种社会群体的心理，它是人群集合体本身特定的构成、社会实践活动及其与整个社会生活关系的反映，是一种低层次的、初级的社会意识，是在特定的社会群体中普遍流行的，没有经过职业思想家系统加工整理过的精神状况，即人们的社会感知、需要、动机、情感、愿望、价值企求、理想、风俗习惯、成见意向、社会思潮等各种心理要素的综合。

群体心理由于是社会意识的一种低层次的存在形式，因而它本身具有社会意识的一般与特殊的两种属性。作为社会意识的一般属性，它与其它社会意识一道是社会存在的反映，并反作用于社会存在；作为社会意识的特殊属性，它又具备着与其它社会意识所不同的特点，主要表现为直接性、自发性和感染性。

1. 直接性

群体心理是人们对各种社会条件和社会关系的直接感受，是群体社会实践活动的直观反映，不需要什么中介环节。它通常采用直接经验心理的形式，如感觉、情感、情绪、需要、动机等，基本上是一种不定型、不系统、以感性因素为主的反映形式。这种直接性又决定着其具有生动性和具体性的特点。

2. 自发性

群体心理是社会存在的直接反映的同时，它又是自然生成的，它是对社会各种条件和关系的不自觉地自然而然地反映。社会发生某一事件，人们情不自禁地感到高兴、痛苦、懊恼、愤恨、希望等心理状态，它不象社会意识形态那样是经过职业思想家系统加工整理过，从而对社会存在自觉地反映。由此，就决定它具有片面性、模糊性和盲目性。它可能会产生推动事物发展的正效应，也能产生起破坏作用的负效应。

3. 感染性

由于群体心理是直接的、自发的生成，它又是透过人们的愿望、需要和动机表现出来，因而它直接表达着人们的情感、渗透着人们的喜怒哀乐积极的和消极的各种情绪特色。群体心理这一特性决定着它的特有传播方式，它不象高层社会意识那样有固定的专门的渠道和形态，而是透过暗示、摹仿等潜移默化的形式来感染群体中的人们，渗透到群体的各个角落，影响着人们的需要、动机、情绪、愿望，并进一步影响着人们的行为。

正是群体心理的这种直接性、自发性、感染性，往往会引发出人们的议论热点、消费热点等各种社会热点。如 80 年代初期，东北三省曾出现了一股“达木兰”热，原本值不了几个钱的达木兰花，一夜之间，身价暴涨，最高峰时，一株达木兰花竟然卖到人民币 14 万元，简直达到荒唐程度。许多城市家庭都卷了进去，甚至在居室中光线最好的部分养上达木兰。鞍山一位公检法干部居然不惜为之铤而走险，身着警装，携带警具，开着警车，数次去长春强抢达木兰。但时隔不久，一旦人们理性觉醒，达木兰狂

又一下子跌落了下来，恢复了常态。这其中可以充分看出群体心理的自发性、直接性和感染性的特点。

二、群体心理的功能

群体心理的直接性、自发性和感染性，就决定着群体心理既有积极的功能，也有消极功能。这里我们主要介绍其整合功能、提高效率功能、显示功能和预警功能。

1. 整合功能

整合功能是群体心理的一种积极功能。它是指能够把群体的广大成员团结成一个统一的整体的作用。若群体心理处于正效应状态，广大成员对群体发生认同，职工之间彼此也发生认同，互相满足心理上的需要，对群体产生依赖感、热爱感，彼此之间产生亲密感；群体成员之间关系融洽、团结合作、配合默契，全体成员就会心情愉快，精神振奋，情感、认知、行为一致，群体意识极强，表现出强烈的责任感、义务感和群体荣誉感，这种群体的整合性能强，战斗力就高。

反之，若群体心理处于负效应状态，群体的凝聚力低下，成员对群体成见很大，群体成员之间心理隔阂也很大，不能彼此满足心理上的需要，职工会感到心情压抑，离心离德，关系紧张，互不服气，象一盘散沙，整合性能很差，群体就会毫无战斗力可言。

因此，群体心理的整合功能又可称之为向心功能和粘合功能。

2. 提高工作效率功能

一般地说，群体心理处于正效应状态，群体的凝聚力就会增强，群体会保持较高的工作效率。这是因为人们工作时，非常需要温暖、和睦、亲切的气氛，希望把工作群体变成第二家庭，在群体融洽气氛中愉快轻松地劳动。群体心理处于积极状态，群体与成员、成员与成员之间投入的感情多，大家相互团结、协作、群情高昂、就会不断提高工作效率。反之，群体心理处于消极状态，群体成员之间矛盾重重，心情不舒畅，精神受压抑，彼此缺乏合作，工作效率自然就会下降。

苏联心理学家曾做过这样一个统计，工作人员有良好情绪，能使劳动生产率比平均水平提高5—10%；相反，当工作人员情绪不好，也会使劳动生产力水平降低5—10%。仅仅是一个情绪指数变化，劳动生产率就会在10—20%上下波动。群体成员的情绪好坏，往往是群体心理的状态的直接反映。

3. 显示器功能

社会心理的特性决定着它有着两种品格，其一是快速敏锐、直观朴素；其二是粗糙朦胧浑沌无序。群体心理的这种品格使得它可以把决策的效果直接显示出来。决策者通过对群体心理测试，了解对决策的满意度，就可以做到坚持或调整决策。

一般地说，当各项重大决策基本符合实际，生产稳步发展，经济兴旺发达，人民生活水平逐年得到改善，这时的群体心理，满意度比较高，满意情绪占据主导地位，人们精神风貌呈积极上升趋势。这种心理指标反映着群体是稳定的，社会也是安定的。一旦决策出现重大失误，或伤害了群众的实际利益，或扭曲了价值取向，群体心理马上会出现不安、焦虑、恐慌等情绪，这些失常的情绪会造成群体心理失衡，严重地干扰着人们的正常的政治生活、经济生活和文化生活。这时，群体心理指标中不满情绪逐步上升，甚至达到占主导地位，从中就可以看出社会是处于不安定状态。

4. 预警功能

一旦发生重大的、全局性的决策失误，群体的某种需要得不到满足，实际利益受到损害，价值目标无法实现，就会产生群体挫折感，会导致社会上大面积心理失衡。由于群体活动的感染效应，会放大群体中焦虑不安、恐慌情绪，使之越来越加剧，扩散的面积越来越大。群体情绪激动不安，预示着社会可能发生动荡，可能会出现不良事变。它告戒决策主体，需要启动社会控制机制，果断调整决策，稳定大局，避免局势恶性发展。

当然，这种预警功能能否真正起到作用，取决于决策者的能

力素质，有时也是对其胆识的一场严峻地考验。回想起1989年春夏之交的那场政治风波，从群体心理角度看，也是有着一定的经验教训的。早在1988年秋冬，伴随着涨价、抢购风潮，在社会群体中间流传着大量民谣，它反映着广大群众对官倒腐败、分配不公、改革中某些失误的决策深为不满，标志着群众的心态已经大面积失衡，群体心理中的不安、焦虑已显露征兆，预示着社会可能会发生动荡。但这些不仅没有引起社会各方面的广泛注意，及时调适，反而促使其加剧扩散，最终导致群体失衡心理为国内外敌对势力所利用。这不能不是一个十分沉重的教训。

三、环境心理对决策的重要影响

环境心理是社会生活中最敏感的部分。社会的经济生活、政治生活、文化生活的细微变化，都会在环境心理中得到反映，形成人们的情绪、愿望、意图、观念等，构成一种群体心理姿势、社会情绪、公众舆论和社会思潮。这些就是通常讲的民心、民意。

环境心理是决策重要制约的因素，这点历史上不少开明的统治者都有十分清楚的认识。环境心理的决策意义主要体现在以下三个方面：

1. 群体心理是决策的重要依据

透过大众情绪和社会心态所表现出来的群体心理，反映着社会各阶级、阶层、集团的政治积极性、觉悟的高涨和低落，反映着一定社会的人心向背。所以，古往今来，一切有作为的政治家、思想家对此都有明确的认识。如辅佐文王建立周朝的姜尚曾说过："治国安家，得人也；亡国破家，失人也。"唐太宗李世民以"水能载舟，亦能覆舟"来教育他的儿子，魏征常说："怨不在大，可畏维人，载舟覆舟，所宜深慎！"虽然他们受到历史局限性和阶级局限性的制约，不能站在唯物史观高度来认识这一问题，但能坚持"民贵君轻"，是在历史上起过积极作用的。

我国的社会主义制度，决定着我们的决策是与封建社会、资本主义社会所不同的，根本点在于，各级决策者都是代表着本群

体和社会大多数人民的根本利益的，是为人民服务的。这种决策性质决定只有充分体察民情、顺应民心的决策，才是科学的决策，才能激发起人民群众的工作热情，充分调动人民群众的积极性。决策过程的各个环节都是和群体心理息息相关的。决策信息重要内容是群众的意愿，决策的目标要代表群体的根本利益和心理要求，决策方案的拟制和价值判断，都是要以此为转移的。

2. 群体心理是评价决策成败的重要尺度

群体心理是透视社会及决策群体的窗口，从中可以及时得到信息反馈，收集到群众对决策的情绪和意见。一般地说，得到了大多数群体成员理解、拥护并身体力行的决策就是好的决策；反之，凡是遭到群体中多数成员反对、抵制的决策，即使有再好的主观愿望，规划设计的再周密，也只能是一个失败的决策，至少也是一个不成功的决策。

实践是检验决策的标准，这里一个重要的内容就是透过群体心理，了解广大群体成员对决策的态度。决策要达到主观符合客观，其中一个重要的内容是决策要符合广大群体成员的意愿，要能代表着他们的根本利益，这样的决策才是民主决策，科学的决策。

3. 群体心理是调整决策或追踪决策的根据

决策的实施，必须要有深厚的群体心理基础。准确收集群体心理和对其科学分析，构成实施决策的重要环节。凡是群众持积极态度的决策、得到了群众拥护的决策便是基本成功的决策，可再依据群众的意见，加以适当调整、充实，使之愈加完善。凡是遭到大多数群体成员反对的决策，说明这个决策背离群众意愿，是不符合实际的；即使决策是对的，在大多数群体成员对之不理解和不支持的情况下，决策也无法实施。对此，决策应该考虑做较大调整或实施追踪决策。实施追踪决策时，也要充分地考虑群众的心理承受能力。

总之，决策者只有充分重视群体心理的收集和研究工作，充

分地尊重民意，才能取得决策的主动权，也才能确保决策的民主性、科学性及有效性。

关于了解群众心理在决策中的地位和作用，国外有一则寓言，名字叫“森林的声音”，对此讲的很深刻。寓言中说，公元3世纪，某东方大国的君主把即将继位的儿子送到一座寺庙中，求朴古大师教授他成为杰出统治者。大师让王子独自在森林里呆一年，专门听一下森林的声音。一年后，王子回到寺庙讲了他所听到的杜鹃美丽的歌声，树叶沙沙的响声，蜂鸟的啼鸣，等等。大师听后并不多说，让他再回到森林里继续倾听。王子大惑不解，失望地待在森林里，一天清晨，正当他聚精会神倾听时，突然听到了他过去不曾听到过的声音：鲜花在缓缓开放，大地在阳光下复苏，小草在吮吸着露珠。王子高兴地汇报给大师，于是大师点头称赞说：倾听听不到的声音是成为杰出的统治者所必备的一项基本素质。因为只有当一位统治者学会密切地倾听民众的心声——理解他们没有表达的情感，了解他们没有表露的疾苦，掌握他们没有表达的抱怨，他才有希望鼓舞民众的信心，满足民众真正的要求，以及了解所出现的问题。当统治者仅仅注意表面现象，而不是深刻地洞察民众的心灵，了解他们真实的想法、情感和要求，那么这个国家必将衰亡。

剥削阶级的统治者尚且如此重视倾听群众的声音，那么，作为最广大人民群众利益代表者的无产阶级决策者，则更应该具有比他们高百倍、千倍地重视倾听群众心声的态度，成为真正代表人民意愿、行为符合人民意愿的名符其实的无产阶级的决策者。

第二节　决策组织的心理设计

决策组织是决策的内在要素，诸如人力、物力、财力、时间、空间、信息等方面的综合体。它是决策的基础，就一定意义上讲，决策就是决策主体对本系统内各种要素进行有效的结构调整、层

次区分和元素组合，又称决策组织设计。在组织系统诸要素里，最核心的要素是人的要素，而人的心理活动又具有一定规律，所以在决策的组织设计中，心理设计占据有突出的位置。

决策组织的心理设计的内容有许多，但其中主要的是指建构群体文化，强化群体内聚力，从而形成群体心理的正效应。

一、群体文化的心理效应和功能

1. 群体文化的含义

群体文化是指处在一定经济、社会文化背景下的群体，在长期共同工作、共同生活过程中逐步形成的具有独特的存在样式、生存和发展方式。群体文化具体表现在群体价值观、群体精神、以及以此为核心而生成的行为规范、道德价值、生活信念、群体传统、习惯和风俗等。

群体文化是以群体心理为基础的，又是群体心理的发展和升华，是决策活动的重要机制之一。它是群体成员在长期工作和生活过程中所共同创造的观念形态文化、物质形态文化和制度形态文化所构成的复合体。它一旦生成，便会成为影响、调节、制约群体文化心理的手段，反馈和传播群体文化信息的方法。群体文化具有普遍意义，虽然这一概念从国外引进时间并不很长，但我党在战争年代中把部队战斗传统的建设、提高部队士气视为战斗力第一要素；在建设时期倡导孟泰精神、大庆精神、鞍钢宪法等都是属于群体文化建设。

2. 群体心理效应

人们在群体中相互作用、相互影响，就产生了群体心理，如群体需要、群体规范、群体价值、群体感情等。这种群体心理对个人的心理和行为所产生的制约作用，就称之为群体心理效应。群体心理效应主要表现为三个方面：

第一，群体归属感。即群体成员自觉地归属于所参加群体的一种感情。有了这种感情，群体成员就会以维护这个群体的利益为宗旨，进行自己的活动，并与群体内的其它成员在情感上发生

共鸣，表现出相同的情感，一致的行为以及所属群体的特点和准则。群体的归属感，由于群体凝聚力的高低不同，其表现的程度也就不同。群体凝聚力越高，取得成绩越大，其成员的归属感也就越强烈，并以自己是这个群体的成员而自豪。一般地讲，先进群体成员的归属感要比落后群体成员的归属感更为强烈。

第二，群体认同感。即群体中的成员在对决策事物的认知和评价上保持一致的情感。由于群体中的各个成员有着共同的兴趣和目的，有着共同的利益，于是对一些重大事件和原则问题，都自觉地保持一致的看法和情感，自觉地使群体成员的意见统一起来。一般地说，群体凝聚力越高，群体对群体成员吸引力越大，这种认同感越强，越是自觉。

第三，群体的促进作用。由于群体能满足群体成员的物质需求和心理需求，并提供保护和支持，在归属感和认同感的作用下，个体把群体看作是强大的后盾，在群体中无形地得到了一种支持力量，从而鼓舞了个人的信心和勇气，唤醒了个人的内在潜力，甚至可以大胆地去做独处时不敢做的事情。当群体成员表现出与群体规范一致行为，做出群体期待的事情时，就会受到群体的赞扬，从而使个体感到其行为受到群体的支持。

群体心理效应是群体文化之所以能起作用的心理基础，群体文化的功能正是立足于群体心理效应才能得以充分实现的。

3. 群体文化的功能

群体文化的功能主要表现为以下六个方面：

第一，动力功能。因为群体文化是一种心理能源，它把归属感、责任感、自豪感融为一体，产生出一股强劲的进取精神，形成强大的精神动力，这是最可宝贵的激励因素，它是物质因素和经济杠杆所难以取得的。

第二，导向功能。群体文化可以把群体成员引导到群体所制定的目标和方向上来。群体所提倡的东西、崇尚的东西，通过群体文化的中介，往往会成为群体成员的兴奋点，吸引着群体成员

的注意力。

第三，凝聚功能。群体文化会像一块磁铁，对群体成员产生强大的吸引力和向心力，把群体成员的个人意愿转化成共同的意志，使群体无论是在顺境还是在逆境中都能始终保持积极向上奋发进取的精神状态。

第四，约束功能。群体文化具有一种自我约束机制，它往往用简洁凝练的语言，在群体内部建立一种行为标准，它会促使群体成员自觉地按照群体的共同价值观所要求的标准去从事各项活动，进而在内部建立起团结、和谐、融洽、向上的新型人际关系，消除内耗。

第五，融合功能。群体文化可以使群体中许多成员，甚至成千上万的个性相异的职工形成共同的价值观和信念，这种融合作用是潜移默化，并逐渐形成新质，成为群体发展的新的基点。

第六，跃迁功能。群体文化会使群体广大成员的思想觉悟、道德水准、文化技术水平及管理水平等整体素质不断地从低层次向高层次发展，会推动群体不断上水平、上等级、上层次。

二、群体文化的决策意义

群体文化是群体心理的发展和升华，它对决策的影响和制约作用，较群体心理更为前进了一大步，主要表现为如下几个方面：

1. 优良的群体文化是决策民主化科学化的重要保证

优良的群体文化可以充分地发挥非理性的感情因素的作用，出自于群体最高利益的需要和共同的价值取向，会使群体成员以高度的责任感和事业心积极踊跃地参与决策，充分地发挥出创造性思维功能，为决策者出主意、想办法，高度激发出内在潜力，形成良好的决策氛围，从而便于决策者充分地集中群体的智慧，增大选择机会，游刃有余，达到主客观的一致，切实提高决策的质量。

2. 优良的群体文化是决策实施的基石

首先，优良的群体文化会形成强大的群体凝聚力，造就一支

高素质的职工队伍，可以做到招之能来，来之能战，战则勇猛顽强。这样一支战斗力极强的职工队伍，构成决策实施的组织保证。

其次，优良群体文化不仅保证群体的高度组织性、纪律性，而且还会激发群体的高度责任感和创造精神。不仅能原原本本执行决策，而且还能依据情况变化，创造性地实施决策，有利于使决策实施达到完美的新境界。

第三，优良群体文化会激发群体广大成员对执行决策中的问题、缺点、错误、甚至重大失误持积极态度，能主动地反馈给决策者，并会千方百计地帮助决策者想办法调整修改决策，直至实施追踪决策。

所以，可以说群体文化是决策实施的久盛不衰的动力源泉。

3. 优良群体文化是决策的连续性和稳定性的重要因素

优良的群体文化是保证群体的自我发展、自我改造、自我积累的动力机制，它能强化群体成员的主人翁意识，从而成为决策的监督和约束的隐形机制。这种机制对于那些有利于群体发展、有利于群体根本利益的决策行为，会给予积极支持，并全力以赴保证其实施；对于那些不利于群体发展，有害于群体根本利益的决策行为，会给予排斥、弱化，从而可以保障决策的连续性和稳定性。

在现实生活中可以看到这样一种现象，一个企业决策者，搞短期决策行为，不考虑企业的长远建设和发展，分光吃光花光。这种决策行为在一个群体文化不良的企业中，由于群体成员凝聚力低下，对群体发展关切度不高，还容易迎合部分落后群众心理，很容易会得到实施。其结果，不仅国家遭受损失，企业和广大职工的根本利益也会受到严重损害。但是这种不良决策行为，在一个有着良好群体文化基础的企业，就会遭到广大职工的坚决反对，他们会用各种形式来抵制这种不利于企业和职工根本利益的决策行为。这里体现的正是群体文化对决策的一个重要调节和约束行为表现。

4. 优良的群体文化为群体的微观和超微观行为提供了决策模式和行为标准

一个群体，尤其是一个较大的群体的正常运行，每日每时会遇到大量的问题需要及时处理，这些问题绝大多数是属于管理决策范畴。我国当前绝大部分群体的决策层和管理层是重合的，决策层又要承担管理层所要担负的大量的、日常的管理行为。

优良群体文化可以使群体成员以高度的事业心和责任感，参与部分管理决策。他们可以在共同的价值观指导下，就某些常规性、技术性问题迅速作出管理决策，不必层层请示，一切问题均由最高决策层做出决断。这样可以使群体的管理决策责任分解，增强群体自动运行的能力，从而使群体决策层摆脱大量日常事务，专心致志地就群体重大战略问题进行决策研究。

5. 优秀群体文化造就着优秀的决策人才

优秀的群体文化，会使群体形成和谐融洽的气氛，群体成员之间相互信任、心理相容，人际摩擦降到最低限度，从而可以为优秀决策人才脱颖而出创造良好生长条件。

优秀的群体文化，还会创造出决策人才链的效应。在这样的群体中，优秀人才如同长江之水后浪推前浪，层出不穷。因为优良群体文化，会抑制那些妒贤嫉能等心理障碍发生，人才之间可以相互切磋砥砺，从而形成良好的氛围，它呼唤着、激励着优秀决策人才的不断涌现。

优秀群体文化还会促使决策者由专家型形象向文化型形象转化。这种转化是一种社会进步，带有历史必然性。当然，这种转化并不排斥他们的自身政治素质、业务素质、心理素质；相反，他们是在强化各类素质基础之上，更有利于培养出集各种角色于一身的决策者，使自己领导的群体达到高度团结、协调、效率，他们的主要目标是实现综合的文化型的决策方式和管理方式。这种文化型形象的决策者，如战争年代的“儒将”、建设年代的“儒相”、社会主义市场经济时代的“儒商”。他们集中华民族传统文

化之大成，充分了解世界各国文化背景，并汲取我们党七十余年斗争的光荣传统；他们有很高的文化修养，又有很强的决断能力；并且敢于并善于搏击国际的大市场，从而成为为本群体、为中华民族争得新时代荣誉的一代文化型英豪。

三、群体文化的建构

从上述群体文化与决策关系的分析中，我们可以看出，从一定意义上讲，群体文化就是决策文化。所以，作为一个决策者，必须十分重视并自觉努力地建构优秀群体文化。

我国群体文化虽然有着良好的传统，但是，由于体制上的一些弊端，产生排斥竞争、压抑群体个性的现象，使得群体文化建设远远不能适应时代要求。在当今改革开放的新时期里，为适应社会主义市场经济发展的需要，我们各类群体中都应该建构既有社会主义共性，又有本单位个性的群体文化。

1. 群体文化建构的过程

群体文化建构的核心是群体意识，又称群体精神，它是群体的共同的价值取向、文化定势和心理趋向，是经过有意识的概括、提炼而确立的思想成果和精神力量。它不是一朝一夕自发生成的，而是在群体的物质文明和精神文明建设和长期实践中逐步形成的，它需要经历一个由自然王国到必然王国、再到自由王国的发展过程，这个过程大体上可以分为三个阶段：

第一阶段：自发阶段。这是群体文化的初始萌芽时期。这一时期的群体文化表现为初级的群体心理，是零散的，处于认识的感性阶段，没有一个完整的形态。群体在社会活动中，由于受到社会文化、职工素质、群体环境、市场竞争等内外多种因素影响，群体会自发生成一些感性的意识，使群体的行为适应环境的需要，以求得群体的生存和发展。这些感性认识，具有偶发性、局部性、短期性。从性质上看，有的是积极向上的，有的还是消极落后的。

第二阶段：认同阶段。这是群体精神由自发到自觉的时期。在这一时期里，由决策者与有关部门的人员一道，把群体长期自发

形成的处于原始状态的群体精神进行筛选、优化整理，使之条理化，形成群体活动宗旨、信念、道德标准、行为规范，并大力提倡，使群体成员所熟悉并逐渐接受。这个过程就是把少数人的认识变成多数人的认识，把实践着的东西理论化，把感性心理变成理性认识。

第三阶段：强化阶段。这是群体精神的升华时期。这个阶段的主要内容是经过群体广大成员的广泛认同和不断实践，使群体精神不断充实、丰富、完善，达到完全成熟的程度。同时还要有意识地培养典型，扩大宣传效果，从而形成信条，养成自豪感、荣誉感和主人翁的责任感，使群体精神深入人心，使每个职工对企业的价值观、目标、信念都强烈信仰，并身体力行。

从群体精神形成三个阶段中，我们可以看出群体精神有一个十分突出的特征，即客观性。它不是凭空想象出来的，也不是由少数决策者随意拼凑而成的装饰品。它是存在于群体的客观实践中，再由决策者加以提炼和概括，才能上升为群体精神，仅凭主观想象，赶时髦，凑口号，则无法为广大职工所认同，也不可能成为职工行为选择的依据。

2. 群体文化建构的外部条件

群体文化建构的过程主要讲的是内部条件。群体文化建构只有内部条件还不够，还必须要有一定的外部条件，这个外部条件就是社会压力。

群体文化建构所必需的社会压力表现是多方面的。就以企业为例，这种压力有的是处于国家重要转折关头，党和国家政策做了重大调整，急需企业开创新时期的新局面；有的是出自国家和人民的利益，社会对某一种产品或某一企业提出特别需求，急需企业为国为民分忧；有的是为了适应社会化大生产发展，对专业分工协作要求越来越细；更多的是在社会主义市场经济体制下，同行业或与国外进口产品产生了激烈的竞争，有竞争就会有优胜劣汰，就会危及企业的生存和发展。

各种社会压力的存在，往往是形成群体精神的动力机制之一。大庆油田会战时，正值国家三年困难时期，国外一些势力对我国实行经济封锁，国家急需要石油，大庆职工为了给民族争气，背水一战，在极其艰难困苦条件下，创立了大庆精神这一极为宝贵的民族文化财富。

社会心理学研究成果表明，一个群体，在外界无压力的情况下，内部往往容易产生摩擦、甚至内讧；外界压力大的情况下，内部容易形成团结一致、共同对外的局面。这就解释了为什么现实生活中，有的优秀群体精神往往是在该群体处于最困难的时期形成的。在强大的外部压力下，群体职工就会产生共同的心理需求，内部矛盾降到次要位置上来；这时，极容易统一意志，统一步伐。只要决策者是一个头脑清醒、有威望的组织者，适时加以总结、利用、倡导，一个优秀的、有感召力、既体现时代风貌又有本企业特色的群体精神就会诞生。

3. 领导垂范是建构群体精神的关键

群体精神形成的关键在于决策者。这不仅因为决策者是群体精神的倡导者，同时也是身体力行者，又是群体精神最彻底的实践者。群体精神虽然不是个别决策者的意志体现，但它同决策者自身素质、决策艺术、举止风度息息相关的。决策者垂范主要的表现在以下几个方面：

第一，良好的公仆形象。社会主义的决策者要有很高的政治觉悟，有强烈的使命感、事业心和献身精神，能廉洁奉公，大公无私，一身正气。

第二，办事公道，有很高的透明度。做事坚持原则，公道正派，尤其是对诸如住房、奖金、调资、任免干部、干部子女工作安排等更要办事公开，加深群众对决策者的了解和信任。

第三，作风民主，平等待人。社会主义市场经济的发展，职工中要求人格平等的观念日趋增强，他们要求平等地参与群体的管理和改革决策，这是职工主人翁意识和责任感的具体体现。决

策者要正视职工这种变化和要求，要坚决摈弃家长制、一言堂，独断专行的旧意识和旧作风，采用民主型管理方式，善于倾听职工群众意见，把决策者与职工群众的关系建立在平等民主的基础之上，从而会极大增强职工对群体的认同感。

第四，决策集团内部要团结。决策集团内部、尤其是一、二把手要精诚团结，互相谅解、互相支持，相互补台，提高心理相容的水平，才能带动全体职工的团结。

第五，决策者要重视对职工的感情投资。所谓的感情投资，就是要体现尊重职工的主人翁地位，关心职工的物质利益和精神生活，力所能及地满足职工群众的合理的物质和精神需要。感人心者，莫过于情。感情投资，就会激发职工和群体的命运结合在一起，形成有效的群体精神。

第三节 决策组织的心理控制

各类组织效能的充分发挥，在于决策者对之实施有效的控制。在各种组织控制的方法中，心理控制是最重要的一种，它是防止组织行为偏颇最有效的手段之一。在这一节里，侧重介绍改革中群体心理的优化、群体心理承受阈限控制和突发性群体事件的心理调适等问题。

一、改革中群体心理的优化

当前，我国改革开放事业已经发展到一个崭新阶段。改革作为一项除旧布新的伟大事业，势必会把群众中蕴含着的积极性、创造性等心理潜能引导和释放出来。改革作为人们利益关系的调整和与之相应的社会关系的变化，必然会引起人们社会心理发生相应变化。实践告诉我们，社会变革不仅是经济、政治、文化的三维变革，实际上是包括社会心理在内的四维变革。社会心理变革同其它三维相辅相成，从而构成了一个复杂的社会变革整体。其中经济是最基础的一维，而社会心理是变革最难的一维。所以，就

这个意义上讲，改革不仅是体制上和技术上的一场革命，更是一场心理上的革命。

面对这样一种形势，更需要决策者充分发挥其能动作用，认识和掌握决策心理的有关规律，在顺应社会心理的前提下，对群体心理进行优化和控制。

1. 建立健全对群体心理的有效控制机制

对群体心理控制机制包括有以下几个方面：

(1) 反馈机制。群体心理反馈机制和决策反馈机制有相通的部分，也有独立的部分。一般地说它是设立在各级党团组织的宣传部门里。它的任务是能够把群众关心的热点问题、群众的意愿、对改革及其它决策的态度和意见及时汇总，随时送达决策者。反馈的信息必须准确、客观、及时。

(2) 决策调整机制。通过反馈信息分析，确属因决策不当而使群众产生挫折和不满情绪，要在尽可能的范围里，当机立断，及时调整决策，必要时进行追踪决策，使群众的失衡心理得到补偿。决策调整一要慎重，二要果断。应当调整就必须调整，但也要注意保持决策的连续性和相对稳定性。

(3) 诱导机制。通过思想政治工作网，以及大众传播媒介等方式，向广大群众提供真实信息，传达决策者的决策意图，解除群众困惑心理；也可以采用群众喜闻乐见的形式，以真诚来感化群众，以强化群体心理的正向效应。

(4) 宣泄机制。对群众的消极心理情绪不能采取堵塞、压制、批判的生硬手段。要知道，高压手段是最愚蠢的作法，压而不服，只会适得其反。正确的做法是采用适当的形式和渠道，使群众的消极情绪得到及时合理地宣泄，使其心理恢复平衡。

在上述各种机制中，就当前而言，宣泄机制更显得重要。早在我国古代就有“子产不毁乡校”的美谈。子产是一位政治家，有人向他反映，许多人聚集在乡校处议论朝政，发泄不满，请求捣毁“乡校”。但子产坚持把乡校保留下来，他说：“其所善者，吾

则行之；其所恶者，吾则改之。是吾师也；若之何毁之？”人们对朝政的议论，有利于调整他的决策行为，是他的老师，决不能毁掉，这从根本上有利于维持王室统治。本世纪30年代，美国一批心理学家在霍桑工厂试验，让工作人员充分地听取工人的牢骚和抱怨，结果大大提高了劳动生产率，称之为宣泄效应。据报道，辽宁本溪市有家工厂，前些年曾开办了一个“牢骚茶馆”，地点在厂长室，时间是早上七点到八点，茶馆里免费供应茶水和好烟，厂长亲自当招待员，来者可以喝个够、抽个够、牢骚意见可以骂个够，厂长含笑听着。开始生意兴隆，坚持数年，越来越淡，大家的“气”似乎不那么多了。这个“牢骚茶馆”是很符合心理学规律的。

合理宣泄极为重要，这是因为人们失衡心理若不能通过正常渠道或者社会可以接受的方式及时宣泄出去，这股心理会形成越来越大的潜压力，一旦处理方式不当，把这股强大的潜压力诱发出去，就会发生重大破坏作用。

现在许多西方国家在社会上和企业里都兴办了“泄气中心”，这是统治阶级利用“安全阀”，化解矛盾，使冲突缓解。我国各级决策者也应该充分利用宣泄效应理论，结合自己的实际，创造出更多的方式和方法，缓解矛盾，改善干群关系，使决策收到更大成效。

2. 善于调适群体的心理障碍

所谓调适，原意是和顺舒适。这里的含义是对失调的群体心理进行调节、整合、修复，以改换人们原有的心理定势，建立起良性的社会心态。调适群体心理需要决策者注意以下几方面问题：

第一，有自我否定的勇气和魄力。决策者要发扬我党的批评与自我批评的光荣传统，要肯于虚心地听取群众的批评意见，并由此反省自己的决策行为和服务态度。一旦发现错误，就要敢于承认错误并坚决纠正，这样只会提高在群众心目中的威信。

第二，善于运用非权力影响力。在消除职工群众的怨气和对

立情绪方面，权力影响力往往适得其反。而非权力影响力是建立在决策者人格魅力基础之上的，它可以通过道德的感召力和自身形象的示范作用，增加与群众的感情沟通，呼唤群众的认同感和敬佩感，化解群众的怨气。

第三，善于运用化解心理矛盾的艺术。如以柔克刚的艺术，说服教育的艺术，心理换位艺术，增加透明度艺术等，以加深决策者与群体成员的相互了解、相互支持，并可使双方都能开阔视野，不仅融洽关系，而且还可以激发出新的决策境界来。

各种化解矛盾的艺术方法都有自己不同的适应范围，决策者可以针对要解决的问题性质不同，而使用不同的艺术方法。如，对于群体成员由于误解而对决策者有成见，这类问题若操之过急，则会适得其反，可采用“延缓法”去处理。亦即有节制、有范围地推迟解决某种思想问题的时间，让工作对象有较长时间进行自我反省，自我教育，从而使那些矛盾纠葛复杂或抵触思想严重的问题最终得以妥善有效地解决。

二、群体心理承受阈限

1. 群体心理承受阈限的含义

所谓心理承受阈限，是指群体成员心理对决策所能承受的一个关节点，就是度。决策在这个限度内，可以被人们所认同、接受或基本上接受；但若超出这个阈限之外，则会引起人们心理的严重失衡。

心理承受阈限理论对于当前我国各项改革决策具有特别的重要意义。决策主体，作为改革决策的设计者，要十分重视和掌握这种暂时或局部心理失衡现象，把改革决策尽量控制在阈限值之内。

通常所讲的改革的风险性，就是由于改革决策超出了这种阈限值，从而导致社会动荡。英国当代的政治学家亨延顿探讨了50年代至60年代发展中国家所发生动乱的原因，认为高度传统社会和高度现代化的社会都是稳定有序的，失序主要发生在社会变革、

体制转换的现代化进程之中。他说："现代化产生稳定，但现代化却会引起不稳定。"亨延顿作为资产阶级学者，难免会有一定的阶级偏见，但他的这个观点确是有一定道理，给我们一定的启示。在体制转换时期，难免带来经济生活暂时失序，社会行为失范，导致社会心理失调，处理不当，极易引起社会动荡。这已为世界发展中国家和我国的实践所证实。

2. 群体心理阈限与改革决策的关系

社会心理阈限是心理承受能力的关节点。就社会整体环境看，它要受社会生活水平、传统文化、整个国民素质的制约。但就群体的微观看，它受制于群体的心理素质，反映着群体的理解能力、应激能力、耐压能力和平衡能力。从改革决策的角度看，群体心理承受阈限与下述条件呈正相关：

第一，改革决策的结果能否给大多数群体成员带来相应的利益。如果利益较大，群体心理承受阈限值就高；利益不大，甚至没有利益或损失既得利益，群体心理承受阈限值就低。

第二，群体的价值取向和凝聚力。若群体的思想素质和心理素质较好，能以大局为重，能从群体长远利益和根本利益来衡量改革决策，并使群体彼此心理融洽，心理认同，凝聚力较高，那么群体心理承受阈限值就高；反之，群体心理承受阈限值就低。

第三，改革决策的透明度和群众的参与程度。改革决策透明度和群众参与程度高，群体心理准备比较充分，对改革决策心理认同程度就高，于是群体心理阈限值就会高；反之，群体心理阈限值就低。

第四，决策者在群体中的威信程度。决策者是一个清正廉洁、无私奉献、克己奉公、决策经验丰富、能力强的人，那么群体对其信任度高，享有较高威信，则群体心理阈限值就高；反之，群体心理阈限值就低。

此外，群体心理阈限值不是一成不变的，它是一个变量，可以随着改革事业推进，不断降低感受性，也就是心理阈限值会随

着时间推移和改革深化，而不断提高。比如，今天广大群众对商品涨价的心理阈限值不仅远远高于80年代，而且比90年代初也有较大提高。

3. 善于利用群体心理承受阈限规律

对于群体心理承受阈限规律，决策者要承认它，尊重它，并要在改革实践中充分地利用它。例如：

选准改革决策出台的时机。要充分考虑天时、地利、人和等诸项因素。如我国北方地区的粮食部门宣布提高粮食价格政策的时间，很少选择9月份以后，多是出台于5月份或是6月份。原因是粮食调价后，部分群众易产生恐慌心理，容易导致抢购和投机商人囤积居奇。但5、6月份调价，抢购多了，保管不好7、8月份粮食受热要生虫。选择这种时机，容易抑制抢购风，群众心理比较平衡，可以顺利平稳地渡过因涨价可能诱发的风波。

化大震为小震。一些涉及群众切身利益的改革，若步子迈得太大，群众心理承受不了。就可以化大步为小步，每一步幅度变小一些，群众就容易适应。

慎重初战。初战胜利，可以振奋民心。如1985年6月，北京市首次调整肉类为主的副食品价格。事先通过各级党组织层层做好动员；同时充分地调配好货源，调价前敞开供应，调价前一天晚上，通令各副食商店加班到半夜12点钟，充分满足群众购肉需要。当时冰箱尚未普及，天气又渐热，群众比较平静地渡过第一次调价。经过这次调价后，群众心理承受阈限值增高了，就比较顺利地完成以后的调价工作。

此外，还有如预防注射、拓宽信息渠道、增加决策透明度和群众参与程度、建造良好的软环境、提高群体凝聚力、充分发挥思想政治工作优势等办法，都可以提高心理承受阈限值。

三、突发性群体事件的心理调适

1. 突发性群体事件的含义

突发性群体事件，在心理学中又称之为集群行为。是指人们

在激烈的社会互动中自发形成的、不受正常社会规范制约的特殊群体的狂热行为。突发性群体事件大体上可分为四种类型：

第一，政治性集群行为。如为达到某些政治目的而出现的游行、示威、静坐、请愿直至武斗等。

第二，经济性集群行为。如为经济原因而举行的罢工、上访、哄抢国家财物、哄抢专业户、哄砍公有森林等行为。

第三，民事性集群行为。因为宗族、婚姻、水源、疆域等民事纠纷而导致的群体冲突、械斗等现象。

第四，文化性集群行为。在文化体育活动中发生的集群行为，如球迷闹事等。

2. 突发性群体事件的行为特点

突发性群体事件是一种集体挫折心理，形成大面积心理失衡。它的主要行为特点有临发性、感染性、狂躁性、理智丧失等。

(1) 临发性。一般地说，突发性群体事件前夕，许多人是为了一个共同感兴趣的问题汇集在一起。遇到一种突然的刺激，顿时一哄而起，形成一股难以抑制的风暴。由于它是一种无组织、无计划、无事先预谋的群体行为，因此事先难以预测。如1985年在北京工人体育场发生的5.19球迷闹事事件前，全场数万观众是高高兴兴地来看这场关键性球赛的。他们满以为中国队会大获全胜，但事与愿违，中国队踢输了，这股巨大心理落差，把全场的观众发动起来，酿成这一恶性事件。

(2) 感染性。聚集在一起的人们，他们的精力往往集中于一个目标上，极容易形成共同的情感。由于人群高度密集，情境又比较单一，一旦出现意外强刺激，一部分人首先滋长了一种高昂的情绪，人们相互感染，整个人群会很快都激动起来。

心理学家研究结果证明，集群行为情绪感染是以两种奇特方式进行的。一种是循环式反应，是指一个人一种特定情绪或行为激发了他人情绪，他人跟着激动起来，又反转过来强化了这个人的情绪和行为，又会产生出更强烈的情绪爆发。另一种是连锁式

反应。是指第一个人感染了第二个人，第二个人又感染了第三个人，象原子反应一样，很快会使在场的人都受到感染而激动起来。5.19事件时，当球赛一结束，全场观众站立起来，情绪相互感染，十分激愤，有一个人砸了手中汽水瓶子，于是大家全都跟着抛起手中东西，事后统计，共抛进各式物品约3500多件。

(3) 狂躁性。这种特定的群体，在相互感染中十分激动，由狂呼乱喊，继而可达到不能自制的程度。5.19事件中，球迷不仅在现场大闹，事后还把国家足球队驻地围了三天三宿，教练曾雪麟收到了三麻袋信，除极个别是安慰外，绝大多数是责骂他的，有的甚至寄了绳子、刀片，让他上吊自刎。

(4) 理智丧失。又称去个性化。在这样一个狂乱的群体中，激愤达到极点后，转而出现违反社会规范的攻击性和破坏性行为。由于匿名性和丧失责任感，这种群体中的个体，完全失去了理智，毫无顾忌、心安理得地做出了他单独时所不敢做的事情来。如5.19球迷事件中，球迷从体育场出来后又聚集起来，随意寻衅发泄怨气，几十个垃圾箱被推翻了，冲砸交通岗、公共汽车，推翻小汽车，辱骂民警，直至拦截外国人的汽车。被拘捕的肇事者，虽然事后都感到十分愧悔和后怕，但当时身不由己卷进风暴之中，竟然无法自制。

3. 集群行为的心理处置

遇有突发性集群行为时，可以从如下几个方面努力控制局面：

(1) 决策者要有充分的心理准备。凡遇有大型活动或可能出现的事变，决策者事先要依据征兆，做出最好和最坏的两手准备。防患于未然，避免因心理准备不足而措手不及。如5.19球迷闹事时，由于事先没有任何精神准备，所以一旦出现骚乱，就手忙脚乱，连在场的维持秩序的警察都感到十分意外。民警的心理准备是预防中国队踢赢后球迷狂欢时所出现的问题，没有想到他们面临的竟是因为惨败而狂怒的浪潮。因此，一时竟难以控制，导致意想不到的后果。

(2) 临场处置重在疏导。一旦出现突发性集群事件，要立足于化解矛盾，不要采用简单的硬性措施，那样只会使某些人找到口实，更加激化矛盾。某地球迷闹事时，拦住一辆无轨电车，一学生把电车的大辫给摘了下来，狂躁的球迷打坏了电车玻璃。公安人员当场把这位学生扭住带到公安分局，这一举动激怒球迷，上千人包围了公安分局，双方相持了很长时间，费了很大力气才化解事态。

遇到狂躁的闹事群体，尽量以柔克刚。可以利用广播向群众进行文明礼貌教育，讲清利害关系，防止事态扩大。在播放的歌曲上要进行精心选择，播送一些软而绵的歌曲，有助于激动群体情绪松弛下来，改变其行为。这是因为集群行为的群体，当时处于狂热状态，他们往往会用激愤、高昂雄壮的歌曲来激发情绪，形成统一活动的心理基础。5.19 球迷闹事时，就是球迷唱着“国际歌”、“咱们工人有力量”的革命歌曲，越聚越多。这些本来是激励革命者奋进的歌曲，这时被扭曲成联结这些狂乱群体的纽带，然后唱着歌子，随意寻衅发泄怨气。现场上若能有准备播送一点柔情歌曲，会有助狂躁情绪的缓解。

(3) 决策者要沉着冷静，避免慌张失措。要相信大多数群众是好的，是讲道理的。在冷静观察中，抓住机会，采取果断措施。

有些闹事行为，如发生集体上访、静坐等事件时，决策者要敢于深入群众中去，摆事实、讲道理，做好规劝工作。尤其是当群众要求主要领导接待时，根据事态轻重缓急需要，不要躲闪、回避，要敢于挺身而出。接待群众时，要礼貌周全，机智灵活，言辞得当。有错误就要敢于承认，对群众无理的要求要有理有据予以解释，不扩大事态，尽力处置于萌芽之中。对于一些别有用心的人挑衅行为处置有理、有利、有节，不可受其激怒，言行失当，让其抓住口实，激化矛盾。

(4) 对于哄抢财物一类事件，要依据时间、地点和各种条件，采用软硬兼施，打击与教育相结合的办法。其中有些特殊情境要

特殊处理。如唐山大地震时，一些人利令智昏，竟乘机到处行抢发国难财。这时若不采用最严厉措施，无法制止事态的发展。这时的措施越严厉，会越得人心。当然，这些严厉措施在平日事变中是绝对不允许使用的。一般地说，处理群众哄抢、武斗等事件中，应在搞清原因的前提下，有的放矢地做好工作。

例如，据报道，1987年山西某县一村镇居民哄抢了乡供销社20吨化肥。县政府领导赶到现场，连续采用三个措施，都不见效果。第一次，各级领导出面规劝群众交回化肥，没有结果；第二次，发动其它村群众来供销社领化肥，借以向哄抢群众施加压力，但村际之间发生殴斗，为防止事态恶化，只好制止；第三次，把该村在县里工作的几名德高望重的老同志调回作群众工作，群众仍然坚持不缴。于是经讨论决定，拟抓捕几名首要分子，并从县里增援大批武警战士。但几百名群众扭在一起，他们说："有胆量就开枪吧！我们都豁出去了，要化肥不要命，冲！"局势十分危急，这一条也不生效。县里领导从中感到干群关系对立如此严重定有原因，加之听取做工作的老同志介绍，决定只身深入群众之中，征集意见，调查闹事原因。最后查清，群众闹事的根源在县、乡、村部分领导干部私分化肥，而不兑现群众应得的化肥，加之少数别有用心的人煽动，而发展到如此地步。于是有针对性地召开了广播大会，县里领导讲了几条意见：对县里官僚主义作了诚恳的自我批评；对不正之风，要立即组织县里人员专门调查，查清后不论是谁，该处分就处分；群众应得的化肥，立即由供销社安排兑现；同时也揭露了个别人混水摸鱼的阴谋。广播站又反复播放领导讲话录音。这些决策，从根本解决了闹事的原因，得到群众的拥护，不到半天，哄抢的20吨化肥一袋不少地如数缴回，闹事很快平息下来。

在处理哄抢事件中，这位县领导几经反复，最后终于抓住群众的心理脉搏，有的放矢，对症下药，平息群众的怨愤，解决了群众的实际需要，孤立了少数别有用心人的阴谋，使这起事件顺

利得以解决。这一事件处理很是符合心理学规律，具有普遍意义，值得决策者处理各类突发性群体事件时借鉴。

第八章　决策谋略心理

谋略心理是决策谋略和决策艺术的心理基础。决策者只有熟知谋略心理，方能使决策达到“审时度势”、“运用之妙”的境界。

本章侧重于介绍决策谋略心理结构、谋略的心理基础、谋略的心理依据和心理技法等内容。

第一节　决策谋略心理的结构分析

一、谋略心理的构成

谋略，又称计谋、策略，是指在决策活动中，尤其是对抗型决策（即决策对象的一方为具有理智的人）中的高质量决策方案。

谋略心理是指决策谋略的策划过程中的主客体心理活动的规律。谋略心理包括有三个方面的内容，即谋略的心理基础、谋略的心理依据、谋略的心理技法。

1. 谋略的心理基础

谋略的心理基础主要是指决策谋略产生的心理过程，其核心是决策谋略拟制者的创造心理状态。

决策谋略带有明显的个人色彩，它要求决策者必须具备有优良的创造心理品质。主要有如下几个方面：其一，智力品质方面，想象的丰富性、新颖性、思维的独创性、批判性，敏锐的观察能力。其二，个性倾向方面，较高层次的需要动机体系，强烈的好奇心与旺盛的求知欲，兴趣的广泛性与中心性。其三，情绪品质方面，对事业充满了热情，情绪稳定且持久，善于控制自己的激情。其四，意志品质方面，有顽强的毅力，坚持不懈，百折不挠，

不达目的，誓不罢休。其五。性格方面，勤奋、勇敢、自信、谦虚、谨慎，富于责任感、正义感和牺牲精神等。

依据智力结构中不同要素在创造活动中的作用，可以把决策者创造心理的类型划分为：(1) 再现型。其特点是记忆力强，再造想象发达，善于积累知识和总结前人决策经验，并在创造性决策活动中有效地再现，通过较强的思维综合能力取得突破。(2) 发现型。其特点是善于发现事实、指出事物的内在规律，从而做出新颖性的决策来。在发现过程中，以观察力、想象力、思维能力为主，操作能力为辅。(3) 发明型。其特点是善于根据事物的客观规律创造出原来不存在的事物来，从而做出富有新意的决策。智力结构中的知识因素和操作能力都起重要作用。(4) 创造型。其特点是具有高度发达的创造性思维和创造想象力，往往可以作出前人未有的重大突破与建树。

2. 决策谋略的心理依据

决策谋略的心理依据是指决策客体的心态。在不同性质的决策中，决策客体是不同的。管理决策和行政决策多是指向本群体，决策客体是本群体的职工；经营决策指向市场，决策客体是客户；对抗决策指向竞争对手，决策客体是对手和同盟者。决策谋略的心理依据就是这些客体的需求、意愿、情绪、兴趣、甚至他们的性格特征、个人习惯和嗜好等。

《三国演义》中描写的空城计，在我国家喻户晓，人人皆知。面对司马懿十五万精兵，诸葛亮只有老弱残兵二千五百人，但他却叫四门大开，自己端坐城楼，笑容可掬，焚香操琴，最后吓退司马懿十五万大军。诸葛亮所以敢设空城计，因为他摸透了司马懿的心理状态，司马懿认定“诸葛平生谨慎，不曾弄险，今大开城门，必有埋伏”，故连忙退兵。诸葛亮此计只能对司马懿用，若依司马懿之子司马昭，便会不顾三七二十一冲进城里活捉了诸葛亮。空城计也只能用一次，再用也就不会灵验了。

3. 决策谋略的心理技法

决策谋略的心理技法是指善于利用人们的心理需求，巧妙安排决策谋略的方法和能力。

这种心理技法又可以分为直接利用人们的心理需求和间接利用人们的心理需求。直接利用人们的心理需求而设计的策略，又称之为心理谋略。一般的谋略都是间接利用人们的心理需求。直接利用人们的心理需求的心理谋略在人类的谋略发展史上占据着重要的位置。

如，不少商店在产品销售时采用尾数定价办法，对于一些以中低层生活水平为对象的商品，这种尾数定价明显比整数定价要好销售。这种办法是把某商品价格定在接近某整数位，但又少于某整数位，并用奇数表示零头。假如一本书定价 4.97 元，而不定价 5 元，会使买书的人产生价格便宜的印象。虽然 4.97 元与 5 元只差 3 分钱，但在人们的心理上，4.97 元使人感到还属于 4 元钱范畴，它和 5 元钱相差不是 3 分钱，而是一元钱。此外，尾数定价还会给消费者造成企业定价认真负责，计算准确可靠的印象。这样一来，人们就十分明显地愿意购买尾数定价的商品。这种尾数定价法就是心理定价法的一种。

由于心理谋略是直接利用心理学方法，满足人们的心理需求，因而它往往会比其它谋略收到更加奇妙的效果。

二、谋略心理的功能

谋略心理在谋略的生成，在对抗决策及各类重要决策的制定和实施过程中，有着不可替代的重要功能。主要体现在创意、升华、完善、增效、应激、决断等方面。

1. 创意功能

决策谋略是一种高智能活动，是人类智慧的精华，任何决策谋略都离不开谋略心理。因为谋略心理是决策谋略生成的前提条件和心理基础。任何谋略生成不仅需要决策者对决策对象心理活动规律的利用和掌握，而且谋略是一项高创造性活动，需要谋略设计者良好的心态方能激发成功。没有谋略设计者创造心理的高

度发挥，没有强烈的创新的需要和动机及思维的独创性、批判性、敏感性，没有想象的丰富和新颖，积极的情感，稳定乐观的心境，决不可能产生出任何高质量的谋略来。

2. 升华功能

设计出良谋奇略，是决策的最高境界。但它并不是随意可以达到的。这要靠决策者认真吸取前人决策的经验，经过自己亲身的大量实践，通过一定的总结、提炼、升华，才能形成带有普遍意义的决策技能。在这个提炼升华过程中，谋略心理有着特殊功能。首先，决策者自身大量、丰富的、生动直观决策经验，本身就是决策的心理体验，它以各种形式在人的大脑里留下特殊的信息记载。其次，谋略心理为这个升华提供了心理条件和基础，为其升华提供了可能性。再次，谋略心理为这种升华提供了动力和方法，使这种升华由可能性变为现实性。

3. 完善功能

科学决策以规范化、程序化见长，但对有些决策因素，如决策客体心理承受能力、群体价值取向以及决策主体自身心理变化特点，往往顾及不到，显露出明显的弱点。而这些方面，恰恰是谋略心理之所长，从而可以弥补决策科学之不足，使谋略得以生成，决策更加完备。

4. 增效功能

在处理复杂多变事物的决策活动中，有时决策科学往往显得软弱无力，而谋略心理恰好以其独到之处，填补这一空白。决策谋略心理与决策科学的完美的结合，犹同画龙点睛，会使决策成效大增，收到事半功倍之效果。如我国三峡工程虽经几十年科学论证是可行的，但仍然有相当数量的人心存疑虑。把这一问题由党中央国务院决策改由人民代表大会决策，又选择在1991年夏季特大洪水后予以审议，极易唤起全国人民的水患意识，取得高度认同。

5. 应激功能

在遇到一些突发性事变或处理随机问题，刻板遵循决策模式和程序，必然导致决策失败。这时谋略心理可以帮助决策者渡过难关。尽管情势紧急、信息不足，但谋略心理可以促使决策者镇定自若，调动往日积累的丰富的决策经验，较为准确判断事物的性质和因果利害关系，超常发挥自己的智能，做出正确的决策，使逆境顺转。

6. 决断功能

为了增大决策自觉性和准确性，需要把事物的不确定性降到最低限度，为此就需要加大信息量。但决策具有时效性，不可能等到掌握了全部信息再做决策，为此，决策又要承担风险。决策者在增加信息量与承担风险这样两个问题上作出权衡，这是一个极难把握的火候问题，这需要决策艺术和谋略。决策谋略心理可以帮助决策者恰如其分地掌握这个火候，降低风险度，做到决断准确，不失时机。

三、谋略心理的利弊分析

运用谋略心理，正如人世间一切事物一样，既有优势的一面，又有弊端的一面。这两个方面都是不容忽视的。

1. 运用谋略心理的优势

谋略心理的功能，决定着它在决策过程中有着不可忽视的重要作用，具体表现如下：

(1) 谋略心理是奇谋良策的前提。奇谋良策，实际上就是优异的决策方案，它的制定必须要有两个前提条件：其一，决策方案制定者必须是处于最佳的心理状态，注意力高度专注，精力集中，思维敏捷，处于最富于创造性状态。其二是对决策心理环境要有清楚地把握。它包括要了解自己决策群体中大多数成员的情绪、愿望、需要、动机等心态，又要了解自身所在群体以外的社会心理环境，特别是对抗性决策还要了解博弈对手的个性特点，他们的意向和决策风格。如此一来，完全把握了敌我友的心态，做到知己知彼知友，就可以有的放矢，制定出符合实际的优异谋略。

(2)谋略心理有助于把握正确的决策方向。在决策活动中，凡是关系到全局性的决策问题，关系到方向性和路线性决策问题，不仅要满足决策科学性的诸项要求，还必须有谋略心理的支持。决策中无法计量的心理因素、价值因素，在一定条件下，往往是左右决策方向和决策成败的关键因素。决策者只有在把决策客体的实际状况、事物的发展趋势、自身的主观条件和无法直接计量的心理因素、价值因素综合为一体，加以高瞻远瞩，统筹考虑，才能保证决策方向不出现大的偏误，保持决策战略目标顺利实现。

(3) 谋略心理有利于减少或避免可能出现的决策失误。由于复杂的主客观原因，决策失误是难免的；但由于可以充分地发挥人的主观能动性，一些大的失误和重复的失误又是可以避免的。懂得谋略心理，恰当地运用谋略心理，是设法减少或避免因决策不当所造成失误的一个重要途径。懂得并且善于运用谋略心理，就可以减少决策的不确定性，降低决策的风险度，提高决策的艺术水平，有助于决策者从必然王国向自由王国飞跃，从而可以大大减少决策的失误性。

(4) 谋略心理有利于调动各方执行决策的积极性。群体中广大成员对决策的参与程度，他们的政治热情，意识倾向，动机和意愿都会左右着决策的进程。决策者懂得并善于运用谋略心理，就能灵活巧妙地调整好各方利益关系和心理关系，最大限度地减少阻力，最大限度激发大多数成员参与决策的政治热情，也可以焕发出对所做决策的认同感。这无论是对决策的制定和决策的实施，都是一项得力保证。

总之，决策者在科学决策基础上若能善于运用谋略心理，如虎添翼，会使决策水平达到一个崭新的高度。

2. 谋略心理的弊端

谋略心理除优越性一面之外，它还具弊端的另一面。运用不当，会发生极端转化，主要表现如下几个方面：

(1) 先验性。决策谋略心理十分看重人们的心理创造性和随

机产生的灵感思维。但是若把它们无限夸大，只迷信灵机一动，忽视对决策客体深刻入微的考察和探究，贬低后天的学习和实践，那么这种创造心理和灵感就会变成无源之水，无本之木，变成为虚幻飘渺、捉摸不定的先验性东西。因为在决策制定过程中，虽然创造心理和随机产生的灵感是重要条件，但它还不是决定性因素。起决定性作用的仍然是决策者后天的学习，决策实践活动及时代因素；不经过后天刻苦磨练，甚至经过多次失败的考验，使其对决策事物的本质规律的认识和驾驭达到相当高超的程度，就不会有良谋奇策的产生。

(2) 主观性。在不少情况下，为了争取时机，适时作出决策，往往需要在增加信息与承担风险这两者之间作出权衡。在这个权衡中，谋略心理可以起到重要作用。但是若把这个作用夸大到不适当的程度，不是谨慎从事，而是以想象代替事物规律，随意裁决事实，只见其利，不见其害，忽视他人正确意见，就会重蹈"情况不明决心大"的覆辙。这种失掉了客观基础的决策，既不是科学，又不是艺术，变成了典型的主观主义、官僚主义决策了。

(3) 经验性。谋略心理基本上属于非理性范畴，在决策过程中，它和理性决策，即科学决策是相辅相成，不可分离的。但在决策过程中，不注重决策理性成分，不以科学决策为基本依据，离开了对决策理论的深刻理解和熟练驾驭，只把其中的经验性东西绝对化，把谋略心理绝对化，排斥理性，结果就会回归到经验性决策的圈子里去，使决策从高层的理性决策和艺术决策退回到经验决策，失去了决策的生命力和创造力。

总之，在运用谋略心理时，既要看到其积极方面的作用，又要看到其消极方面的作用，努力创造条件，抑制其弊端，使其正效应得以最大限度地发挥。

第二节　决策谋略的心理基础

决策谋略心理基础主要是指创造心理，它是从决策主体角度进行研究。大体上有两部分内容，其一是决策者个体心理特征，其二是决策创新思维。决策者个体心理特征前面已有介绍，在这里，我们侧重介绍决策创新思维。

一、决策创新思维的特点

决策创新思维是指不拘俗套、敢于标新立异、富于开拓性的发现和解决新问题的决策思维过程。它的主要特点有：

1. 多向性

决策创新思维的多向性是指能从不同角度思考问题，尽量提出多种设想、多种方案。这种思维的多向性主要依赖于四种“机智”：

(1)“发散机智”。即提出多种设想，找出多种答案，预测多种后果，然后分别加以比较，衡量利弊，从中进行评估选优。

(2)“换元机智”。即审时度势地变换影响决策目标诸因素中的一个，使本来难以解决的问题，突然变得容易解决了。

(3)“变向机智”。即决策思维在一个方向受阻，立即改变方向，从另外角度探索。

(4)“重组机智”。即将已废弃的决策方案中诸多“零件”，重新组合，使之可能神奇般的生成一个最佳方案。

2. 独特性

决策创新思维能够揭示出更深一层事物的本质属性和事物之间的非常规性活动轨迹，或者能透过常人司空见惯的现象，提出与众不同的独特见解。独特性主要体现在三个方面：第一，自主性。一切结论经过自己的独立思考，不轻易接受别人的暗示。第二，自信性。充分相信自己的判断能力，在没有确凿证据之前，不轻易改变自己的态度和意见，比一般人更愿意承担创造性的风险。

第三，自变性。自信但不固执己见，肯于“自我否定”或“自我完善”。能依据客观事物的变化，修正自己原有计划和观点，使之更切合实际。

3. 连动性

决策创新思维的连动性是指善于从事物的多种联系和关系中去思考问题，而不是孤立地思考问题。即通常讲的“举一反三”、“由此及彼”的思维能力。它包括有四个方面内容：第一，纵向连动。即一旦发现某种现象后，立即朝着纵深方向联想，探究其产生的原因，以获取突破性发现。第二，逆向连动。即看到一种现象后，立即思考其反面，用以寻求多种解决办法。第三，横向连动。遇一事物后，马上联想到与之特点相似、相关的事物。第四，迂回联动。看到某种决策现象时，有意绕过和它联结的事物，直接联想到间隔较远的另一现象。通常用之作历史反思。

4. 跨越性

所谓跨越性是指打破决策思维的正常秩序，引发新见奇想，逸漫而出。它的产生往往是在主客观障碍重重，创造性决策方案受阻。这时可将决策活动暂时搁置不顾，让心理高度松弛，从事其它轻松活动，如散步，听轻音乐等。其间，无意识自由驰骋，突然触发了某一点，焕发出灵感，使许多问题一下子得以解决。这种跨越性有如电器短路，省略了许多思维步骤，加大思维前进跨度，以奇取胜。

5. 综合性

任何创造性活动，都离不开综合利用他人的思维成果，都是在前人的基础上取得新的进展和新的突破。这种综合性，通常表现为三种思维能力：第一，“智慧杂交”能力。即善于汲取他人的智慧精华，通过巧妙的结合，形成富有创造性决策的新的智慧结晶。第二，统摄能力。表现为善于把决策活动中获取的大量信息、资料综合在一起，进行科学的概括和整理，形成能准确反映客观真理的概念和系统。第三，辩证分析能力。能准确地把握事物的

本质属性，综合出事物发展的规律。

决策中的创造思维，无论是对宏观决策，还是微观决策，都有着极其重要的意义。据回忆，1958年，人民大会堂的设计卡了壳。由于它比普通礼堂大十多倍，其顶棚给人造成一种压抑感，设计人员一时束手无策。周恩来总理得到告急信息，亲自赶来参加设计讨论。在充分地听取了各方陈述后，周总理以大海为例对设计人员讲："人站在海边，看海不显远，看天不显高，人也并不显得渺小，这是什么原因呢？"然后他又亲手画了扁圆形的顶篷图。在周总理启示下，设计人员采用"水天一色"的道理，利用人的心理错觉，顶篷和墙面用圆角相交，使用灯光，形成一个深圆的整体。这样设计出的顶篷，既亲切柔和，又壮丽雄浑，消除对人的压抑感。从中，我们可以充分看出周总理的决策创造思维的思接千载、视通万里的智慧特色。

二、决策创新思维方式

决策思维方式是指决策思维活动借以实现的样式。它是思维主体、思维客体和思维工具这思维三要素的不同结合方式。

决策思维方式从总体上看有四种，即经验思维方式、逻辑思维方式、形象思维方式和灵感思维方式。一般地说，决策科学思维方式是以逻辑思维方式为主，而决策谋略的思维方式是在经验和逻辑思维方式的基础上，以形象思维和灵感思维为主，有时统称之为直觉判断。

在决策活动中，逻辑思维有着重要作用，但也有其局限性。决策活动中事无巨细都作理性的逻辑判断是办不到的。美国厂商决策理论创始人，1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙曾专门研究过，一盘国际象棋大约可以走40步左右，但它共有10^{120}种走法。要想通过理性分析，最后选出一种最合理的走法，不仅人脑神经传递能力不能胜任，就是用每秒选择10亿次的电子计算机去选择，那也要3×10^{101}世纪才能选出一步棋来。而最优秀的棋手也不过只考虑大约100种棋谱，从中选出自己满意的走法。这反

映出人的直观判断能力在总体上比计算机要优越得多。当决策者处于不确定情境中，直观判断可以帮助其作出准确的预见，在十分复杂的情况下做出有效的决策来。这是因为直观判断是逻辑思维高度浓缩、简化和自动化的结果。

决策创新思维方式大体有以下几种：

1. 多维思维

多维思维是指在决策思维的总进程中，由多种思维指向和思维起点、多个逻辑规则和评价标准，多种思维结果构成的思维方式。它是相对于直线思维和单向思维而言的。由于决策事物往往是多层次、多侧面和多维度的整体，只有采用多维思维方式，才能突破常规思维模式，达到解决决策目标的要求。

2. 求异式思维

求异式思维是从多种假设和构想中寻求答案的一种创造性思维方式，它要比正常逻辑思维更生动、更活泼、更富于创造性。求异式思维保持了思维的独立性和批判性，敢于打破常规，标新立异，另辟蹊径，往往能更有效地开拓决策思路和视野，提出不同风格的新观点和超常的决策构想。

3. 直觉思维

直觉思维是决策者对客观事物及其关系的迅速识别、直接理解和整体判断的一种思维方式。直觉思维没有明显的中间推理过程，多是直接得出结论，其进行的模式多是跳跃式的。直觉思维与逻辑思维相比较，具有无意识性、非逻辑性、直接性、快速性等特点。当决策者遇到复杂的不确定性的环境，可以借助于直觉思维，做出准确的预测和恰当的决策。

4. 横向思维

横向思维是和纵向思维相对应的，是指在同一历史时期内，将不同环境中的发展状况进行比较时，发现该事物在不同环境中的特点，以及该事物与他事物异同的一种思维方式。通过横向思维，决策者可以面向全国、面向世界、面向未来，在更大范围内对事

物进行比较，从中产生许多启迪，开创出崭新的决策思路。横向思维具有再生性、择优性、开放性等特点。

5. 灵感思维

灵感思维是指由于某种诱因作用而突然引发出奇思异想的创造性思维活动。是人们的显意识与潜意识相互融通、交互作用的结果。具有随机性、呈现的瞬时性和伴有强烈的情绪性。它是在经过长期艰苦的思考，形成较高的势能，造成一触即发的局面下产生的。灵感触发，心驰神往，顿开茅塞，百思不得其解的决策问题，会立即迎刃而解。

6. 动态思维

动态思维是一种运动性的、调整性的、不断择优化的思维方式。动态思维具有灵活性、超前性、整体性等特点。

运用动态思维，要求决策者把决策事物看作是不断发展变化的，并根据各种变化来调节自己的思维方向，思维的程序和方法。动态思维是与静态思维相对立的，它能更适应我们这个高节奏、瞬息间变化万千的新时代的决策要求。

三、决策创新思维方法

决策创新思维方法是决策创新思维方式的一个侧面，是决策创新思维方式的具体体现和运用。它要受决策思维方式的制约，并随着社会进步和科学技术的发展而不断向前发展。

决策创新思维的方法有许多。结合企业决策中常常应用的方法我们把它归纳为13种，即侧向思维法、发散思维法，聚敛思维法，逆向思维法、立体式思维法、等价变换法、特异思维法、扬弃思维法、超前思维法、相似思维法、综合思维法、敏感思维法、变形思维法。

1. 发散思维法

又称扩散思维或辐射思维。这种思维敢于突破常规和经验的束缚，充分发挥想象力，从多种角度搜寻可能性，从多方面探求决策答案。

如我国北方某市一家轻纺企业，一度因原料大量积压，资金周转困难，企业濒临停产边缘。企业领导发动大家出主意，解决途径可以归纳为：①压价抛售。虽可解燃眉之急，但据说半年后原料又要涨价，企业损失更大。②继续囤积，伺机抛售。此策虽好，但企业当前日子难熬。③向银行贷款。此举又要承担一定风险。④试制新产品。万一失败，后果更加严重。经过集思广益，权衡利弊，企业领导采用一种"折衷式"决策方案：压价抛售5%的原料，换回少量必要流动资金；从银行借贷一笔为数不多的钱；集中力量试制新产品，以吃掉旧原料。事隔半年，新产品试制成功，成为畅销货。原材料涨价，企业节省一笔购置原料的巨资，而由于借贷数额少、债务压力不大。企业很快走出低谷，化被动为主动，成为同类企业"佼佼者"。他们采用的决策思维方式就是发散法。

2. 聚敛思维法

又称辐集思维。这种思维是运用知识和逻辑规律进行评价。缩小可能性，将多种可能性、多路思维集聚于某一个中心点，最后选出最佳决策方案。切削金属的机床刀具，需要用比切削对象还要坚硬的材质。在探讨切削坚硬如车刀之类的东西怎么办时，请了多方面的人提方案，最后集中起来，排除了用金属制作车刀的各种方案，转而开发出利用电火花切削金属的技术。

在生产经营活动中，发散法和聚敛法可以结合起来使用。日本创造工程学者中山正提出NM创造法，正是把二者结合起来，用此法发明易拉罐、新式洗衣机等大量新产品。

3. 侧向思维法

这是一种善于从离得很远的其它领域中取得启示的决策思维方法，就是俗语说的，"它山之石，可以攻玉"。英国医生德博诺把这种利用"局外"信息来发现解决问题途径的能力，同眼睛的侧视能力相类比，称之为"侧向思维"。它又因古希腊阿基米德洗澡时解开"金冠之谜"，高兴得光着身子，喊着"攸勒加"（其意

为“我找到了”）跑出来，又称为“攸勒加效应”。美国工程师杜里埃在研究内燃机时，如何把汽油和空气均匀混合，很长时间想不出好办法。一天他看到妻子喷洒香水，从这个化妆器具中受到启示，他想，若把汽油变成雾状，送进发动机的汽缸中，这个难题不就解决了吗？由此他发明了汽化器，推动汽车工业迅猛发展。侧向思维需有个条件，即所研究的问题必须是坚定不移的目标，因此才能在大脑里形成“优势灶”，一旦受到相应刺激，会促使问题迅速得以解决。

4. 逆向思维法

研究一个课题时，沿着一个方向思考，往往久久找不到缺口；一旦沿着相反方向，变“由因导果”为“执果导因”，溯流而上思考，往往会取得出奇制胜的创新决策。圆珠笔刚一问世曾风靡一时，但不久因漏油问题困扰着人们。为解决漏油问题，一般都是遵着常规思路，但百思不得其解，只好大都停止生产。而中田藤三郎却从反面思考问题，他想到将笔芯由大改小，不等漏油，笔芯用完，另换一个。于是他解决了许多人无法解决的难题，从而大大推进圆珠笔的生产。

5. 立体式思维法

是指对一个事物进行多方位，多角度、多学科、多手段的思考，力图把握事物的多方联系，掌握其整体的、立体的画面。“点石成金”这本来是幻想，但当人们研究金刚石和石墨的结构时，发现它们竟是同质异构，那么能否把“点石成金”的幻想变为现实呢？经过大量试验，当人们把常温变成高温，常压变成高压，只需要十毫秒就可以使石墨变成金刚石。“点石成金”的实现，得力于这种立体思维方法。

6. 等价变换法

这种思维是一种模型的结构、原理，经过对比，套用到另一种模型的创造性联想。日本木材商田熊常吉看到当时享有盛名的英国式锅炉效率既低又不安全，他从人体的血液循环中受到启示，

他按人体的心脏、动脉、静脉的构造来改造锅炉。心脏相当于汽包，瓣膜相当于集水器，毛细血管相当于水包，动脉相当于降水管，静脉相当于水管群，从而开发出世界著名的田熊式高效锅炉，使锅炉的热效率提高10%。他自己也成为世界最知名的锅炉业主。

7. 特异思维法

这种思维在于打破一切思维的常规，而采用奇异特别的思路。特异思维不仅在开发新产品中作用显著，而且在企业经营决策中，一经有胆识企业家运用，往往可以产生超凡的功效。美国可口可乐饮料公司董事长罗伯托·葛施达，力排众议，出巨资收买哥伦比亚电影公司。他所以如此大胆，把手伸向与饮料业风马牛不相及的电影业，就是他考虑到哥伦比亚不只是一家电影公司，它从事的是娱乐业，若让每个电影观众都喝上可口可乐汽水，那么产品销售必将门路大开。正是这种别具一格的经营手段，加之配方先进，使可口可乐饮料名扬全球，利润剧增。

8. 扬弃思维法

这种思维是潜心研究事物的弱点，千方百计攻克弱点，扬长克短，从而做出开发出新产品的决策。日本一家生产皮表带小厂，抓住大厂的皮表带有过敏现象的弱点，全力查出原因，这是由于表带使用粘着剂，时而有渗出液所致。该厂用聚丙烯薄膜代替粘着剂，表带再也不发生过敏现象。就这样一个小小的发明，使这家小厂一跃为世界第一流的皮表带厂。扬弃思维还包括要不断自我否定，弃旧创新，以牢牢掌握产品开发的主动权。

9. 超前思维法

运用各种科学手段，对事物的发展趋向进行准确预测，并实行超前决策。我国有位铅笔厂的厂长，他从一份《经济参考》看到一则消息，介绍了国际市场的石油有继续下跌的趋势。石油价格下跌和铅笔生产本无联系，但他马上意识到，该厂部分产品经由香港转销中东产油国。石油价格下跌，势必影响该地区经济，从

而累及进口。于是他当机立断，改进内销质量和花色，做好内销和外销两手准备。结果第二年，外销果然锐减，但由于准备充分，在别的铅笔厂定货下降形势下，他们厂独占鳌头，订货却上升20%。

10. 相似思维法

将客观事物与主体所思考的对象联系起来，在类比中发现其相同点，从而激发出解决问题的思考。日本鬼冢喜八郎在研究运动员所穿的球鞋，他发现球鞋有容易打滑、止步不稳的问题，他终日思考想解决这一问题，毫无收获。一天晚饭他吃章鱼，突然看到章鱼身上有个大吸盘，引起他的灵感，可不可以把球鞋的鞋底做成吸盘式的？结果一试，成功了，吸盘式的鞋底比平底鞋要好用得多。相似思维的内在机制是“意象相通”，启发原型和思考对象的相同点，构成了启发点，瞬息间触发了原来百思不得其解的思路，使思考者一下子达到豁然开朗的境地。

11. 综合思维法

在思维里大胆而又合理地把思考对象的有关部分加以合并，以构成一种新的决策方案。英国的邓禄普轮胎是久享盛誉的名牌橡胶产品。而邓禄普原来是苏格兰的医生，他有个儿子每天在卵石路上骑自行车。当时由于自行车轮子是实心的，颠簸很厉害，他担心儿子受伤。一次他在花园里浇水，手里感到橡胶水管的弹性，于是就将浇水用的软胶皮管子安到自行车轮上，成了自行车内胎。从此，邓禄普发明人类史上第一个轮胎。用这种思维方法开发的产品举不胜举，把闪光灯和照像机合并一起，组成了风靡世界的傻瓜柯尼卡相机；牙膏与药物综合，变成为药物牙膏；收音机和录音机的综合，出现了收录机。这种综合不仅可以是物体与物体的综合，还可以是物质与精神的综合，如运动糖、幸子裙、文哥帽、霍元甲衫等。这种综合思维法的产品要遵循一条原则，即综合后物品要比原来有更大价值，不然就失去了综合的意义。

12. 敏感思维法

善于抓住一些蛛丝马迹，独具匠心，从中引发对事物的根本解决。魔方原是一位匈牙利人发现的，但匈国内无人问津。西欧商人发现后大胆决策，开始生产。香港有个商人饭后随便翻阅当天报纸的娱乐版，看到西方人玩魔方的消息后，他灵机一动，马上派人从欧洲买来样品，在香港以最快速度仿造，产品很快占领了香港市场，并进入了大陆。不久，他又把样品带到印尼，在印尼办了同样的工厂，又占领了东南亚的市场。不需多时，仅此一项，这位香港人的腰包就塞得鼓鼓的。

13. 变形思维法

通过改变现有产品的形态，如放大、缩小、改变颜色、声音等，从而产生出崭新的产品。日本索尼公司原来也是一个名不见经传的小厂，五十年代初，它抓住晶体管刚一问世的时机，用晶体管代替电子管作收音机，把原来庞然大物的收音机大大缩小，可以装到人的衬衣口袋里。这种袖珍晶体管收音机一下子成为世界的抢手货。索尼公司由此发迹，一跃而成为世界最知名的微电子公司之一。

上述这些思维方法都具有相对性，不可看成僵死教条，在决策实践中可以把它们组合起共同运用，也可以交叉使用。

第三节　决策谋略的心理依据

决策谋略的心理依据是指决策对象的心理状态，它是从决策客体角度进行研究的。不同群体的决策对象会有不同的需求、动机和愿望，而决策对象的不同个体也会有不同的个性心理特征。决策对象的各种不同的心理特征和心理状态，就构成决策谋略的基本依据。正是利用决策客体的这些心理特点，决策谋略才能生成、实施并得以成功。

决策客体的心态有各式各样，大体上可以分为以下五大类：个

体需求心理、群体交往心理、消费心理、工作心理、博弈对手心理。

一、个体需求心理

作为决策对象的个体，都有自己的心理需求。由于每个人社会背景和社会实践不同，需求心理也不尽相同，一般地说共性心理有以下一些：

1. 生存心理

每个人都珍惜自己的生命，都有在人世间多活一些年的长寿愿望。

2. 物欲心理

人们都有不断改善自己和家庭物质生活的心理，都期望占有一定物质生活资料。在商品社会里，比较集中体现对金钱占有的心理。

3. 安全保障心理

人们都希望生活在安全、有秩序的社会里，能防止生理损伤、疾病、经济损失和意外事变发生，生活有基本保障。

4. 趋利避害心理

人们都有为了维持生命和保证种族延续，都有趋利避害的本能心理。

5. 情欲心理

七情六欲人皆有之，其中情欲比较重要。人到成年以后，皆有对相应的异性爱恋想往的心理。

6. 家庭幸福心理

成年人皆有寻求情意相投、终生相伴的配偶的意愿，都想组建一个家庭，在家庭中享受着温馨和天伦之乐。

7. 爱美心理

人们都有爱美的愿望，喜欢优美的环境，愿听悦耳的音乐，喜悦艺术的享受；不仅喜爱自然美、人体美、异性美；更喜欢社会美，品格美，心灵美和情操美。

二、群体交往心理

人总是在群体中生活的。在群体交往中，人们具有一些共通的心理：

1. 尊重的心理

尊重的心理分为自尊和他尊两种。自尊心理是每个人都有使自己具备稳定的、牢固的社会地位，有信心、有实力的愿望。他尊心理是每个人都希望得到别人尊重，给予赏识、关心、理解、支持和高度评价。

2. 群体接纳心理

人们都不愿离群索居。被群体认同，承认是其中一员，才会有安全感和满足感。一旦为群体所排斥，就会生成孤独感，心里会是十分痛苦的。

3. 逆反心理

是一种和群体中大多数人对立的、和常态性质相反的逆向反应的情绪体验和行为倾向。青年人和遭受到严重挫折的人容易生成这种心理。

4. 模仿心理

在没有外界控制下，个体受到他人行为的刺激影响，仿照他人的行为使自己的行为与之相同或相似，青年人和个性不尽成熟的人较重。

5. 暗示心理

在无对抗的条件下，比较容易接受别人通过语言、行动、表情传递来的观点、意见及行为方式。

6. 从众心理

随大流，人云亦云。有些人辨别是非能力较差，盲目跟别人行事；有的人是出自于屈服外界的心理压力，自己不敢怕受到孤立。

7. 依附心理

有的人遇事无主见，盲目依赖于别人，自己不做选择思考，也

不必为自己行为承担风险。

8. 崇尚英模心理

在群体中出类拔萃并对群体事业做出突出贡献的人，得到群体成员推崇和敬仰。

9. 嫉妒心理

这是人们普遍存在的心态。只是自我克制能力强的人，能克服于萌芽阶段；而自制能力薄弱的人，会使之逐渐恶化成外显行为。

10. 求善心理

人们普遍都有扶危济贫，同情、帮助弱者的善良愿望。

11. 喜欢赞扬心理

人们对群体和别人的称赞、表扬、肯定的言语和行为都会呈现出喜悦的心理反映。在行为上，往往极力追求着它。

12. 惧怕惩戒心理

人们对群体和社会所给予的各种惩罚处分，会产生羞耻心理。心理上不愿出现这种情况；在行为上，极力躲避着它。

三、消费者心理

消费者心理是市场营销决策的直接依据。消费者心理表现形式多种多样，主要的有以下几点：

1. 先验心理

人们凭第一印象来判断产品的好坏和对厂家、销售部门的态度。如到饭店吃饭第一道菜若量足味道好，顾客形成良好印象，至于后来的菜差些，因喝了酒，品味也不灵敏，不太介意。

2. 后效心理

它是消费者在购物后产生的心理反馈反映。产品质量好，企业服务周到，就会生成良性后效心理，不然，会生成负性后效心理。

3. 求实心理

消费者以追求商品的使用价值为主要购买动机，讲求实效和

质量，经济实惠，使用方便，经久耐用。多为一般家庭经济收入和工薪阶层人员的心态。

4. 求质心理

这类顾客对物品质量比较挑剔，买什么东西都希望买好的。

5. 求廉心理

以价格作为选择商品的主要标准，这是经济收入较低的人的普遍心理，他们是削价商品、低档商品的主要购买者。

6. 求信心理

要求计量准确、计算无误、诚实无欺，这是顾客共通心理。

7. 求新心理

一些以青年消费者为主的人们追求商品的时尚和新颖，爱赶潮流，追求时髦，讲究奇、特、新。

8. 求快心理

消费者购买东西想尽量缩短购物时间，以节省宝贵的时间。

9. 求名心理

这类消费者因经济实力较强，他们购买名牌商品借以显示自己的地位和威望。他们对价格并不敏感，对低廉价格反而产生逆反心理。

10. 求美心理

这类顾客特别重视商品的欣赏价值和艺术价值，因此选购特别精细，注意商品的个性和品格。

11. 好癖心理

这类消费者常常因为某种专业特长、业余爱好而专门购买某一类型商品。如香烟、书籍、集邮、酒类、养鸟、宠物等。

12. 贬值心理

购物是为了怕物价上涨、货币贬值，结果形成买涨不买落，什么东西涨价，越涨越买，降价时反而不买。

四、工作心理

工作心理是指处于工作情境下人们的心理状态，它是决策谋

略心理的重要内容。工作心理主要有以下表现：

1. 成就心理

使自己的才能得以充分地发挥，在事业上做出成就，实现自己的理想和抱负的心理。

2. 求知心理

有了解和探索事物奥秘的渴望，能主动地学习新的知识，不断改善自己的知识结构。

3. 求能心理

为使自己胜任工作，不断设法学习别人，总结自身经验，以求自己工作能力与日俱增。

4. 好胜心理

喜欢做挑战性工作，喜欢竞争，事事都要表现比别人要好一些的心理状态。

5. 奉献心理

为了事业及群体的利益，肯于牺牲个人利益，不计较个人得失的心理状态。

6. 攀比心理

在工作环境中，人们往往相互了解，相互进行知识、能力、工作成就的比较，都有不甘于落后的心理。

7. 公平心理

在工作机会、名誉、待遇、晋升等方面，人们都企盼得到公正对待，能够摆平。

五、博弈对手心理

博弈对手心理，这是确定决策谋略，做到知己知彼的一个重要内容。博弈对手心理特点包括许多方面，可以从下列几个方面进行分析：

1. 气质类型

气质对决策风格等方面都有重要影响。博弈对手是属于胆汁质、多血质、抑郁质、粘液质那一种，或属于哪种中介类型的。

2. 性格类型

在三要素类型中，他是理智型、意志型还是情感型？在二要素类型中，他是内倾还是外倾？此外是独立型还是顺从型，是开放型还是封闭型？

3. 价值类型

价值类型也是影响决策的重要因素。价值类型在不同的心理学家会有不同的划分原则。

美国组织行为学家格雷夫斯把人的价值观概括为七个等级：第一级，反应型；第二级，宗法式忠诚型；第三级，自我中心型；第四级，顺从型；第五级，权术型；第六级，社交中心型；第七级，存在主义型。

国外还有的把人的价值类型分为六类。第一类，理性价值观，以知识和真理为中心；第二类，美的价值观，以外型协调和匀称为中心；第三类，政治性的价值观，它以权力地位为中心；第四类，社会性的价值观，以群体和他人为中心；第五类，经济性价值观，以有效和实惠为中心。第六类，宗教价值观，以信仰为中心。

国外这些观点虽然明显带有一定局限性，但仍然可供我们参考。就我国现状看，大体上可以分为这样五种极端类型：金钱至上型，权势至上型、享乐至上型、实用至上型、奉献至上型。

4. 决策风格类型

从对风险态度看，他是冒险型、保守型还是稳健型的；从心理特征看是果断型、顽强型还是多虑型的；从决策行为特征看是冲动型、怠惰型、还是均衡型的。

了解到博弈对手的心理状态，进行谋略决策就有了一定的基础。但也要十分注意逆向效应，即博弈对手故意按自己决策特点的反向进行决策，如同诸葛亮的空城计，就是利用司马懿素知他的谨慎决策风格而设置的。决策者只有熟知对手心理，同时又注意排除各类心理干扰，才能做出高明对策来。

第四节　心理谋略技法

心理谋略就是直接运用心理学知识制定决策谋略。本节概要介绍经营决策领域、军事决策领域、涉外谈判领域、管理决策领域等部分决策领域中心理谋略的运用技法。

一、经营决策的心理谋略

经营决策是心理谋略最广阔的活动天地。它又包括各自不同的许多方面，如企业形象、产品开发、产品包装、产品定价、产品销售、产品商标等各自皆有丰富多采、层出不穷的心理谋略。我们仅以产品定价和产品销售为例，作以下简要介绍。

1. 产品定价的心理谋略

定价的心理谋略，又称心理定价策略，是指企业在制定产品价格时，自觉地运用心理学原理，依据不同消费者的购买心理来制定价格。除前面已谈过的尾数定价策略外，还有整数定价策略、声望定价策略、习惯定价策略和招徕定价策略。

(1) 整数定价策略。指企业在产品定价时，和尾数定价刚好相反，只以整数结尾，不要零头。这种定价策略是迎合了人们的求质心理。人们往往认为一分钱一分货，便宜没好货，好货不便宜，价格越高，质量越好。这种定价策略对中高档消费者极具诱惑力。

(2) 声望定价策略。它是针对消费者中部分人的求名、虚荣等心理而采取定价策略。对于在顾客心目中有了一定声誉和信任度的商品，制定较高的价格。声望定价有利于提高产品形象，可以刺激那些注重名牌、声望的顾客前去购买。

(3) 习惯价格策略。所谓习惯价格是指已被消费者长时期接受和承认，从心理上认为是一种合理的价格。消费者对此类商品价格的变动反应极为敏感。一旦出现价格提高情况，会使顾客产生挫折心理，引起极大不满。通常情况下，企业应尊重消费者的

心理需求，不要轻易变动习惯价格。

（4）招徕定价策略。所谓招徕定价策略，是利用顾客求廉购买心理，暂时将少数几种商品降低价格来吸引顾客，以招揽扩大生意。

2. 产品销售的心理谋略

产品销售的心理谋略是指企业利用人们的心理特点推销产品，从而获取销售成功的技巧。

（1）名人效应。又称哈哈效应、借光销售。是指借助于某一强大形象而形成高于实体的虚像影响。如以某一名人或某一实体为对象，借助其宣传产品，创造出外部一道光环，由此吸引更多的消费者，达到提高产品信誉的目的。

例如，美国人没有吃炸猪皮的习惯，但布什总统偏偏喜欢吃炸猪皮。美一猪皮经销者就借用总统这一偏好，千方百计在炸猪皮风味小吃产品上大做文章，大肆渲染，使本来不吃炸猪皮的消费者出于好奇心，都来仿效总统，吃起炸猪皮，产品一下子变成了畅销品。

（2）限量销售效应。厂家有意地控制销售数量，使自己的产品在市场上始终保持供应紧张的局面，激发人们求购心理。

如，前几年，日本一家汽车公司设计出一种极有古典浪漫色彩的“费加洛”牌汽车，大肆宣传，说只生产两万台，事后绝不追产。消息传出，消费者争相定购，不多时，两万台全部被定购一空。日本有家奥林巴斯公司推出一种价值5万日元一台的欧普达相机，宣布只生产两万台，外销8千台，内销1.2万台。不到半个月，申请预定达3万多人，只好抽签配售。

（3）以蚓投鱼谋略。就是钓鱼谋略，如兵法中以一城一池的小失，换取最终的胜利。在作法上就是以小取大，让顾客先了解自己的产品，进而达到大量推销自己产品的目的。

如，美国有位经营罐头食品的汉斯，一次他去参加规模盛大的博览会，因为汉斯公司名不见经传，受到大会冷落，展台给安

排在偏僻的阁楼上，很少有人光顾。于是他连夜赶做了一批精致的铜牌，撒在人多场所。人们拾到铜牌，只见上面写到："拾到此铜牌，可拿到阁楼罐头食品公司陈列处，兑换一件纪念品"的字样。人们出于好奇，纷纷拿着铜牌去找汉斯阁楼，于是汉斯阁楼名声大振，被挤得水泄不通，大量产品也被抢购一空，仅在会议期间就赚到55万美元。

又如，比利时的布鲁塞尔市有一座小英雄于连在撒尿的铜像。其背景是战争年代里，敌人企图炸毁这座城市；小英雄于连机智地用尿浇灭了导火索，挽救了这座城市。小于连铜像吸引着世界各地成千上万的游客来布鲁塞尔观光。有一天，游客们突然发现小于连的尿里发出阵阵清香，一位大胆地游客勇敢地尝了一口小于连的"尿"。结果发现这尿竟是芬芳扑鼻、沁人肺腑的啤酒。于是人们争相痛饮。从此，比利时撒利尔啤酒厂美名传扬，产品畅销欧洲各地。

(4) 揭短效应。日本有家名叫美津浓的体育用品公司，在其所生产的运动衣中都附有如下一张说明书："这件运动衣在日本是用最优秀的染料、最优秀的技术染色，但是我们仍觉得遗憾的是，茶色的染色还没有达到完全不褪色的程度，还是会稍微褪色的。"就是这一张小小说明书，使"美津浓"声名大振，树立了良好的企业形象，在各种运动场所，穿"美津浓"运动衣的人至少能占一半，每年销售额达到50亿元以上。

"美津浓"这种销售策略，打破了人们的王婆卖瓜，自卖自夸的定势心理，适度揭示一点无关紧要的毛病，使人耳目一新，让人产生这家企业真诚可信的印象，提高对其产品的信任程度和偏爱心理，从而都成为它的忠实顾客。

当然这种揭短不是无限度的，而是煞费苦心，精心策划的。它是在充分肯定自身优势的前提下，指出自己产品稍有不足，而这不足是消费者所预料之中的，完全能承受得了的，这才能使这策略取得成功。

二、现代战争中的心理谋略

现代战争虽然是高科技战争，但心理谋略仍然是制敌取胜的重要手段。心理战已越来越引起各国军事作战部门的重视。下面简要介绍几种心战策略：

1. 新闻欺诈

所谓新闻欺诈，就是运用高新通讯技术，如用卫星传输信息、传播电视、无线电波，制造各种各样的虚假新闻。其目的有二，第一，干扰敌方的作战意志。如海湾战争中，新闻媒体大肆渲染美英联合军队增派多少军队，调集多少舰队，使用什么最新式武器，以形成大军压势的心理氛围。第二，掩盖真实军事意图。海湾战争前夕，美国方面虽然规定对伊拉克采取军事行动的最后期限，但期限临近时，正值周末，新闻媒体大讲布什在外地休假，别墅十分平静，用以麻痹伊拉克决策者，掩盖了美国的突然袭击。第三，给敌方官兵造成心理压力。海湾战争中，美伊皆在搞夸大报道战果，美报说伊军事目标已全部摧毁，而伊则报第二天击落美军 96 架飞机的战绩，从而达到了不战而屈人之兵的目的。

2. 利用音响，瓦解斗志

现代战争，各方都会利用广播、传单，动摇敌军斗志，掀起厌战思家情绪。如在英阿马岛战争之际，英军使用当年韩信搞四面楚歌的办法，每到夜晚，就向阿军阵地播放阿根廷的流行歌曲，抓住阿根廷士兵多数酷爱足球的心理，由女播音员用缠绵悱恻的音调广播："士兵们，赶快回家吧，在电视中观赏一下世界足球赛该多么惬意呀！"结果使阿军斗志松懈、军心涣散，无心苦战。

3. 利用声光进行干扰

运用高科技武器、装备，制造强光、怪声，对敌军官兵制造强烈刺激，破坏正常心理状态，使之产生不安和烦躁。在海湾战争中，美军十分注意使用这种手段，用飞机，火炮制造震耳欲聋的呼啸声，爆炸声，撕心裂肺的尖叫声，强光耀眼的照明弹等，改变伊军心理平衡，产生超负荷心理感觉，使数万人患上战争综合

紧张症，严重地削弱了斗志。

三、涉外谈判的心理谋略

在涉外谈判中使用心理谋略的最终目的是要达到双方的利益和心理需求得到平衡。谈判不同于决斗，不能一方全胜，一方全败，而是应该双方合作，从利益和心理感情的角度使对方产生共鸣或主动让步，促进双方合作。常用的心理谋略有：

1. 先苦后甜

谈判开始阶段，条件提得稍苛刻一些，随着谈判进展而逐步放松。这里有三点需要注意。其一，苦要适度，过分了就是缺乏诚意，会使对方丧失兴趣；其二，由苦到甜要逐步放松，每一步放得都要有条件；其三，谈判人员要适当分工，有人苦，有人甜。

2. 以诚相待

开诚布公摆明自己的意图和目标，以及自己能满足对方什么要求和不能满足什么，用以促进对方谅解和合作，使谈判能在诚恳、坦率中有效完成各自使命。运用此法有两条：第一，谈判初期不宜使用，中后期效果较好；第二，视对方态度而定。对方信誉度很低，惯于玩弄骗术，则应针锋相对，不宜使用此术。

3. 感情交往

利用谈判余暇时间，可以组织参观游玩，跳舞娱乐，适当搞一点宴请或赠送一点礼品，可以融洽感情有益于谈判进展。但必须注意：其一，礼品价值不宜过高，过高则会被认为行贿，引起警戒心理；其二，宴会档次不要太高，经验证明，豪华宴请反会弄巧成拙。其三，感情交往重点放在首席代表，但也不能慢待其它成员。

4. 疲劳战术

对于一些趾高气扬的谈判者，可以采用马拉松式的谈判办法，或回避，或车轮战术，有意识扯皮一段，反复谈判，使其精疲力尽，磨掉其锐气，然后再寻求时机，予以反攻。

5. 针锋相对

针对谈判内容，若事关重大原则问题，决不能随意让步。有时以柔对柔，以刚对刚。外经贸部长吴仪同志就知识产权与美国代表谈判时，对方有时态度蛮横，无礼取闹。当时，她怒不可遏，拍案质问，弄得美方代表无可奈何，只好乖乖坐下来继续谈判，直至达成协议。但一般说来，以硬对硬要选好时机，要有分寸，要以能控制对方心理弱点，不使谈判破裂为目的。

6. 灵活应变

在谈判陷入僵局时，要考虑突破原来思路，在大原则不变的前提下，可以考虑另辟蹊径，改换具体方案。在十分冷漠，窒息的气氛下，新方案可以为谈判注入新鲜空气，会使对手在心理上感到措手不及，在别无其它良策情况下，也可以跟着你的新方案走。

四、管理决策的心理谋略

心理谋略在管理决策领域中更是大有作为，不论是行政管理决策、经济管理决策、心理管理决策，都离不开心理谋略。

国外有一则寓言，把心理谋略在管理决策中运用讲得惟妙惟肖。这则寓言讲的是有一位退休老人，买了一幢住宅，想安度晚年。但偏偏遇上了三个年轻人，天天来踢附近的垃圾桶，搅得老人心神不得安宁。一天老人找到这三位年轻人谈判，说你们踢垃圾桶使我很开心，让我想到年轻时的愉快。如果你们每天都来踢垃圾桶，我每天给你们每人一块钱。三个年轻人十分高兴地答应了，每天使劲地踢垃圾桶。过了几天，老人对他们说，因为通货膨胀，每天只能给你们每人五角钱。年轻人虽不高兴，但勉强接受了。又过一个星期，老人对他们说，最近没有开支，每天只能给他们每人二角五分钱了。年轻人大叫起来，“你二角五分钱让我们浪费这么多时间，我们不干了”。从此以后，老人可以过上安宁的日子了。

对于三个踢垃圾桶的年轻人，老人不是采用训斥和乞求，那样只会引起逆反心理、会使三个年轻人更加起劲地去踢垃圾桶。老

人采用欲擒故纵，甚至是欲除故奖的高明策略。踢垃圾桶本来是三个年轻人出自内在兴趣而干的，而老人故意设奖，为了给其造成错觉，似乎他们是为了老人奖励才这样做的，所以当奖金减少时，他们的行为也就中止了。

决策者只要善于运用心理谋略，就会如同这位足智多谋的老人，管理决策就会达到妙之又妙的新天地。

第九章　决策失误心理

在人们的决策活动中，决策失败是带有不可避免性的。决策失败处理得好，可以变为决策成功的动力和先导。因此，认真研讨决策失误的心理活动的规律、特点，在决策心理学中不能不占有特别的地位。

第一节　决策失误的心理成因

决策失误的根本原因在于决策主体脱离客体，主观脱离客观实际。从心理学的角度看，主要表现价值偏误、用人失察、自我心理管理不良等方面的原因。

一、价值心理偏误

许多决策失误，往往不完全是决策方法上的原因，而是价值心理的取向上产生偏误。

1. 唯上心理

有的决策者，在产品经济时代养成了按上级指示办事、自己很少、也不敢有独立决策的习惯。今天，在社会主义市场经济条件下，仍然唯上级意图是从，看上级脸色行事，只对上级负责，不敢越雷池一步。如某省供销社投资数千万元建起一座商业大厦，委派本社的一位科长出任大厦总经理，充分信任于他，只给他一个利润承包指标，余者全部由他自主决策。但由于多年的机关生活，他只习惯于听从上级指示和安排，面对着激烈的市场竞争，他心中畏惧，束手无策。

唯上型的决策者，为了取悦上级领导或惧怕承担风险，独立

决策意识差，不敢结合本地区本部门实际情况创造性地执行上级指示，去实施二级、三级决策，结果自然是成者少，败者多。

2. 小团体主义意识

有些决策者小团体主义至上，虽然有心把本地区、本部门、本单位工作搞上去，但为此不顾国家利益和全局利益，甚至为了片面追求小团体利益而不惜损害国家和全局利益。近年来，假药、假酒、假烟等假冒伪劣案件层出不穷，越演越烈，其根源在于此。心术不正的某些企业决策者为追逐高额利润大肆造假，而有的主管部门和地区负责人，为了自己地区私利，大搞地方保护主义，成了假冒伪劣的大红伞，使之屡禁不止，屡反不绝，并大有蔓延之势。

这种作法，虽可图利于一时，但最终无疑是饮鸩止渴。前些年，晋江地区大量销售假药、温州地区大量制造劣质鞋，地方政府有的部门图一时利益而采取暧昧甚至放纵态度。结果是一旦事情败露，累及两地声名狼藉，其它产品无人再敢问津，聪明反被聪明误，造成巨大经济损失。

3. 私欲放纵

有的决策者心理品格低下，或屈从于某种环境的压力，嗜权如命，把党和人民赋予的权力视为特权，搞权力放纵，滥用职权，胡作非为。也有的搞决策权力商品化，正常的决策过程仿佛只是走了一个过场，藏在冠冕堂皇的决策殿堂后面的是个人假公济私、追名逐利的行径。

这样的人决策不是为国为民，考虑的也不是本单位的整体和长远利益，只求用手中决策权谋一己私利，其决策当然难以成功。由于这样的人在群众心目中威信丧失殆尽，虽然有时也可能做出一些正确决策来，但群众怨声载道，正确决策也难以得到实施。

4. 简单模仿

有的决策者不是在吃透本地和本单位实际情况下，做出创造性决策；而是不动脑筋，别人怎么做，自己跟在人家后面学。因

为只是简单模仿，往往脱离本地实际，导致决策失误。某地一县委书记，看到外地经济开发区热火朝天，没有经过可行性论证，就在本县划出几千亩地搞了一个经济开发区，结果无开发项目，几千亩地白白撂荒两年。他见到别地搞旅游区、渡假村，不考虑本县的地利交通及历史文化因素，也赶忙投资几十万元建于旅游区，结果是游人甚少，不了了之。他看到别的市县搞各种各样节日，文化搭台，经贸唱戏，他也巧立名目搞了一个不土不洋的竹子节，结果虽耗资巨大，宣传声势造得十分隆重，但经贸戏却一筹莫展。类似这位县委书记那样盲目决策，乱办节日，乱搞开发区，在全国为数不少。据统计，全国各类开发区一哄而起，达近万个，挤占土地 1.5 万平方公里，其中大多是开而不发，无商可招，使大量土地荒芜，造成耕地锐减的严重后果。

5. 急功近利

有的决策者求成心切，头脑发热，急于想立竿见影，一鸣惊人。往往不考虑群众心理承受能力，不考虑工作的长效和后劲，只图一时实惠或痛快，搞短期行为，结果拼了设备，破坏了资源，吃了老本，最后是欲速则不达。

这种急功近利型的决策心理，不仅在国内表现明显，在我国海外投资也是屡见不鲜。据报道，我国在美的中资企业中，有的损失严重。其中一条重要原因就在于这种急于求成心理，往往不真正了解美国市场需求和经营特点，急于投资布点。如某集团在美南部佛罗里达，投巨资修建“锦绣中华”微缩景区，原以为可以象深圳那样大赚特赚，但开业以来，只红火了几日，便门庭冷落，平均每天卖不出 40 张门票，所得收入难以应付各种税赋及工作人员开销。

6. 放任自流

有的决策者，从众心理浓重，缺乏应有的主见，不敢履行决策者应有的职责。决策时，往往屈从于公众的舆论和多数人的意见，轻易放弃本属正确的决策方案；或明知群众意见不对，也不

正确引导，随波逐流，甘当尾巴主义。我们说决策要走群众路线，这是因为在一般情况下，群众多数的意见是正确的。但是在一些特定情况下，由于主客观条件的限制和影响，多数人意见也有不正确的时候，尤其是当涉及到国家、集体和个人三者利益关系时更是如此。这种时候需要决策者能高瞻远瞩，代表国家和群体的根本利益，坚持说服教育群众，敢于做出兼顾各方利益关系的科学决策来。不然，放任自流，甘当群众的尾巴，放弃决策者应有的职责，所做的决策虽然迎合部分群众的一时心愿，但终因背离群众的根本和长远利益，最终也难以经得起历史的考验。

7. 蹄钉效应

英国民间流行着一支摇篮曲，曾为世界上许多决策者所关注。歌曲这样唱到："为得到一枚钉子，竟失去了一块蹄铁；为得到一块蹄铁，竟失去了一匹马；为得到一匹马，竟失去了一名骑手；为得到一名骑手，竟失去了一次战斗；为一次战斗取胜，竟连国王也失去了；而这全是为了要得到一枚马蹄钉。"这首摇篮曲形象地描述图小利而失大体的现象，这种因小而失大的决策，又可以称之为决策中的"蹄钉效应"。"蹄钉效应"应视为决策者之大忌。

"蹄钉效应"是我国决策者常犯的毛病之一。从宏观决策看，1958 年的"以钢为纲"，全民大炼钢铁；60 年代的"以粮为纲"，毁林造田、围湖造田；前几年大批量盲目引进彩电、冰箱生产线，都属于"蹄钉效应"，结果因小失大，得不偿失。在微观上，有人为一己之小利，做出使全局蒙受重大损失的决策；或在涉外经济活动中，接受外商一点贿赂，而丧失民族气节，做出给国家造成重大损失的决策，这也是"蹄钉效应"的具体表现。

总之，决策主体价值心理取向一旦发生失衡，决策势必离开正确轨道，出现决策失误就在所难免。价值心理偏误的决策失误又称之为非理性因素的决策失误，这类失误在决策失误中往往是占有很大比重的。据有人对 1994 年 6 月郑州市的厂长培训班调研估算，非理性因素导致决策失误约占决策失误的 60%，而真正不

懂决策方法、好心做成坏事的决策失误约占 30%左右，由于权力配置不当的失误目前已经大为下降，所占比例约占 10%左右。

二、用人心理偏误

用人心理发生偏执，导致用人不当，这也是决策失误重要因素之一。一个上好的决策，往往错用实施人选，就会前功尽弃。而对于领导机关而言，用人本身就是一个极为重要的决策内容。

1. 用人心理失察

用人心理失察的表现大体上有如下几个方面：

(1) 任人唯情。由于决策者私欲滋生，以个人私利或对自尊需要满足程度作为人事决策尺度，所考虑的不是事业而是人情。结果造成用人自我辐射；近亲繁殖；或嫉贤妒能，唯恐下属功高撼主，宁用奴才，不用人才，造成“李广难封、苏轼不相”的局面。

(2) 能级错位。人才是有着不同能级的，当然，这种能级有一个培养和成长过程，是可以跟随着客观情况变化而不断发生变化的。把人才的能级看得过死是不对的。但个人的情趣、专长不同，导致这种能级又具有相对稳定性。将才按帅才使用，专家型人才不经一定过渡，直接改做管理工作，用非所长，必然给工作带来严重损失。

(3) 消极平衡。用人的价值心理取向不是在于为事业寻求最佳人选，而是看作单一的福利待遇，以各个方面都没有意见为标准，于是只能论资排辈、在各个方面、各类人员中寻求平衡。所以用人决策终难以有所突破，也难于有所作为。殊不知，用人公正、公平，只能在以事业为价值取向的前提下，搞积极平衡才能达到。这种消极平衡，只能导致恶性循环。

(4) 纠缠历史旧帐。用人唯档案是从，不能从历史旧帐中解脱出来。用人定位不是看他综合素质如何，能不能把工作干好，而是看他历史上有过什么过错，结果让死档案把活人才拴死了。宁可使用无争议但平庸的二流、三流人才，也不肯以事业为重，大胆起用有才华、但也有争议的一流人才。

2. 用人心理负效应

用人心理的价值偏误，从社会心理看，还存在着如下误区：

（1）首因效应。以初次或几次接触的印象来识人或选人，造成先入为主。第一印象是带有感情因素，只能了解人才的表面现象，很难触及本质，按此用人，难免不出差错。

（2）近因效应。只以新近的印象来判断人才。有人虽然一贯表现很好，但近日来一件事有差错，就全盘否定。

（3）晕轮效应。对于某人才的印象，不加分析就扩展到全体。一处印象好，则处处印象好；一处印象糟，则处处印象糟。

（4）定型化效应。以自己头脑为固定模式看人，并根据这一固定模式得出一个人的肯定或否定的结论。

（5）马太效应。只重视显人才，忽视潜人才，不肯为潜人才的成长创造必要条件，甚至压抑潜人才尤其是青年人才的成长。

决策的各种要素综合起来，大体上不外乎两大方面，一是“辨风”，二是“识人”。“辨风”是对物决策的前提，“识人”则是人事决策前提。由于主客观各种复杂因素，一般地说，识人远比辨风要难。即使决策者没有任何私心，选人用人也难免会出现一些差错，这完全属于正常之例。要解决用人偏误，首先要有正确用人的价值心理，要以事业为重，敢于承担用人风险。其次，要学会辩证看人，不能只看一时一事，把人看死，要全面、发展和变化地看人，透过现象，抓住本质，不为一时现象所惑，则可有效防止各种用人偏见发生。

三、自我心理管理不良

我国古书《虎铃经》卷之三《战败第十七》中曾有过这样一段论述：“战胜而败者有五：急难定谋，狐疑不决，一败也；机巧万端，失于迟后，二败也；机事不密，三败也；似勇非勇，似怯非怯，四败也；主将不一，五败也。此五者，皆战胜而反败也”。其意是讲虽然具备了战胜敌人的条件，但由于主将的心理素质不良，决策不当，结果却是反胜为败。这说明，远在我国古代，就

已经十分注意决策者的心理素质了。导致决策失误的自我心理管理不良的问题，主要表现在以下几个方面：

1. 自谦心理缺乏

自谦心理就是谦虚谨慎，戒骄戒燥。适度的自谦心理，在决策中具有重要作用：

(1) 适度自谦心理能保证高度理智地做出科学决策。决策者具有适度自谦心理，在决策过程中，尤其是做重大决策时，能正确分析各种信息和主客观条件，避免夸大主观因素，从而为高度理智、客观而又审慎地作出决策创造必要条件。

(2) 适度自谦心理可以保证决策者正确地选人和用人。决策者保持适度自谦心理，可以做到头脑清醒，不主观武断，不偏听偏信，不以个人好恶论是非，而能客观地实事求是地评价人才、大胆地启用有作为的人才。

(3) 适度自谦心理有利于创造一个良好的人际环境。决策者适度自谦心理，可以增强自身的人际吸引力，容易形成既有民主又有纪律，既有个人心情舒畅又有统一意志的群体精神，从而为科学决策和决策的实施创造良好的环境。

自谦心理缺乏的决策者，在成绩和荣誉面前往往自我陶醉，头脑膨胀，夸大自我意志，不顾及群众意愿和客观规律，一意孤行，盲目决策，其结果势必为客观规律所惩罚。

自谦心理缺乏的决策者，也极容易被胜利冲昏了头脑，丧失了自我控制的能力，为资产阶级糖衣炮弹所打中，昏昏然滚进腐败的泥坑里而不能自拔，成为昙花一现的人物。

总之，谦虚使人进步，骄傲使人落后，骄兵必败，这已为古今中外无数决策者的实践所证实。

2. 自省心理缺乏

自省就是自我解剖、自我认知并认真进行自我批评。坚持自省原则，这是决策者有强烈事业心和责任感的标志。我国大文豪鲁迅曾经说过："我的确时时解剖别人，然而更多的是更无情面地

解剖自己。”一个有作为的决策者，必会是经常地做自我反省，这样才能不断地自我更新、自我超越，永葆事业上的青春。

决策者多是处于商品经济第一线，商品经济给我们社会带来了活力，造就出一大批敢于有所作为的决策者。但商品经济又是一把双刃剑，除了优越性一面，还有它弊端的一面。商品经济这一特性及高竞争的环境，致使决策者工作上和生活上犯错误的机会大为增加。自省心理会帮助决策者强化自我制约机制，保持一个清醒的头脑和一个良好的作风，减少在市场竞争中所出现的失误。一些出现重大失误的决策者正是缺乏这种自省心理，他们刚愎自用，不肯以一分为二的态度看待自己，不愿做自我批评，进而拒斥别人的批评，出现决策失误征兆也不以为然，直到酿成大的失误而悔之晚矣。

3. 角色意识不良

决策者在决策过程中始终是主持者、组织者的社会角色，并在决策活动中承担自己的特定的负责领域和事务。对自己特定社会角色把握不好，势必会导致决策失误。

决策者的角色意识不良主要表现在以下两个方面：

(1) 角色模糊。决策者对自己行为的理想角色规范认识不清，把握不定，由此会生成乱作一团、无所适从的心理。在当今改革开放的时代里，往往会出现许多意想不到的新情况和新问题，由于多方面的复杂的社会原因，容易产生这种角色模糊现象。如企业的厂长（经理）的中心地位和党委的政治核心地位，二者究竟如何处理，前一段时间里，许多企业里解决的并不好，厂长和书记困惑不解，心理上到不了位，影响了工作。在今天一些搞股份制企业的试点中，又遇上了一个“老三会”与“新三会”的关系，有的决策者也容易出现这种角色模糊现象。

(2) 角色混同。决策者由于各种心理原因，超越了确定的角色范围，取代了别人的角色行为。如，某一市有这样一位市委书记和市长，每每召开全市干部大会布署工作时，市委书记讲的都

是关于经济建设的具体工作，他的观点是执政党要抓经济工作；而市长则说工作任务书记已经部署了，他侧重讲政策、讲思想方法和工作方法，讲两个文明建设。正如市里干部们反映，书记讲市长的话，市长只好去种书记的田，导致全市工作一片混乱。某地一位县长，竟不肯授权、分权，全县大事小情他一人定，大会小会，他事必躬亲，几位副县长无所事事，他一个人累得焦头烂额，但政绩平平。

角色意识不良，会导致角色扮演偏误、混乱和迷茫，势必会累及决策行为失误。

4. 自我评价盲区

自我评价是决策者对自身及其外部世界关系的肯定或否定的判断。决策者的决策行为，有时并不完全依据客观情境，而是依赖于自我评价。

由于多种因素干扰，决策者往往很难正确评价自我。这除了客观因素外，还有主观因素在起作用。人们对自己心理和行为认知一般存在着下列四种情况：第一种，自己知道，别人也知道；第二种，自己知道，别人不知道；第三种，自己不知道，别人知道；第四种，自己不知道，别人也不知道。这就是说，每个人对自我认识都有一个很大的盲区。

要解决这个自我评价的盲区，必须有闻过则喜的风度，为别人讲真话、讲批评的话创造条件，才能以人为镜，克服盲区，随时矫正自我评价。

《战国策·齐一篇》中讲了一个邹忌赛美的故事。说齐国宰相邹忌英俊潇洒，相貌堂堂。一天他先后问他的妻、妾和一名来客："我与城北徐公哪一个漂亮？"徐公是齐国的一位美男子。得到回答都是："徐公哪里比得上您呢！"邹忌听后很得意。不久，徐公登门拜访邹忌，邹忌暗中观察，并又照着镜子加以对比，觉得自己确实比徐公大有逊色。为此事，邹忌夜里睡不着觉，他想了又想，终于得出了结论：妻子夸我美，是出于爱我而有所偏私；侍

妄说我美，是因怕我而不敢讲真话；客人赞我美，是因为有求于我，讨我欢心。

这个故事告诉我们一个很深刻的道理，由于决策者的社会地位所决定的，他受到的主客观干扰因素比正常人要多，因此，自我评价往往更容易偏高。一旦形成听喜不听忧，只许别人奉承，不许别人批评，就会加大自我评价的盲区，从而带来决策的盲目性，最终导致决策失败。

5. 意志品质不良

决策是一种意志行为，尤其是在对抗决策中，往往就是考验决策者的意志，其胜利者都是面对困难的最后坚持者。决策意志品质不良大体有三种表现：

(1) 半途效应。所谓决策半途效应是指在决策过程达到半途时，由于心理因素及环境因素的交互作用而导致目标行为的放弃。半途效应之所以常常发生，是因为随着决策行为的进行，决策者不能正确对待挫折，原有的信心和热情会不断削弱，激励力量会逐渐减弱，直至为零，此时决策目标行为就中止了，产生了半途效应。

半途效应的生成原因，除客观上决策目标选择不当外，主观上意志薄弱，缺乏坚韧的毅力和顽强精神是重要因素。

(2) 布里丹效应。这是从一则寓言中引深出来的一种心理现象。讲得是决策者当断不断，犹豫不决，缺乏魄力，后来人们就把决策中优柔寡断、错过时机的失误现象比喻象在无休止选择中饿死了那头小驴一样，把它称之为“布里丹效应”。这是意志品质不良的第二种表现。

(3) 武断性与独断性。当决策时机尚未成熟，贸然轻举妄动，就是武断，因此武断又称冒失、轻率、妄断。当决策情况不明，决策者盲目决断并一意孤行，这就是独断。

武断和独断是意志品质不良的又一种表现。武断、独断与优柔寡断是两个极端，但实际二者是相通的，一是“过之”，一是

“不及”不善于把握好决断的“度”，终究会导致决策失败。

6. 情感品质不良

决策者在决策活动中，总会伴随一定的情绪状态。一般地说，积极的情绪对决策活动会起着增力作用，有利于促进做出高质量的决策；而消极情绪，诸如急燥、悲观、失望、愤怒、痛苦、绝望、羞辱会对决策活动起着减力作用，不仅会降低决策质量，甚至会导致决策失误。

(1) 消极情绪会降低决策者理智水平。决策者情绪处于消极状态，就会出现“意识狭窄”现象，使决策者的决策认知，活动范围缩小，理智分析能力受到抑制，自我控制能力减弱，很容易做出鲁莽、草率的决策。如在三国时期，刘备在结义兄弟关羽被杀后，极度愤怒和悲痛，听不进诸葛亮、赵云等人苦苦规劝，不顾“联吴抗曹”的基本国策，举全国之兵伐吴。结果，被吴将陆逊火烧连营，最后落得个损兵折将、患病身亡的结局。

(2) 消极情绪会降低决策的效率。一个正确的决策往往是多次循环反复的结果，是集体智慧的结晶。但是，当决策者处于某种消极情绪中时，往往会自以为是，思维迟缓，思路堵塞，甚至会一意孤行，造成工作气氛紧张，正确信息难以输入，这样不仅会降低工作效率，严重时会导致决策失败。

(3) 消极情绪会导致决策者人际关系紧张。决策者处于消极情绪之中，往往会出现国外心理学家所说的“看不见的灾难——心灵施暴”的现象，表现为：

冷漠。不尊重下属的个性特点，觉得不合于自己的心意，就冷眼相视，漠然待之，造成上下关系阴冷，工作毫无兴趣。

支配。严格控制下属的一举一动，要他们绝对服从自己的意志和愿望，使下属一点自由度也没有，必然伤害下属的自信心。

贬斥。对下属要求过高，不管其实际状况，一旦无法达到要求时，就随意训斥，严重地压抑了下属的积极性。

抹煞。无视下属的努力，只因为没有达到自己的标准，攻其

一点，不及其余，全盘抹煞成绩，甚至以功为过，使下属无所措手足。

这些消极情绪会使决策者失去人际吸引力，会使下属产生逆反心理，甚至顶牛行为，使决策者最终成为孤家寡人，决策势必难以成功。

第二节　决策失误后的心理误区

一旦决策失误，尤其是当一些事关前途命运或决策者付出大量心血、代价的重大决策失败后，面对着沉重的打击，决策者都会滋生一些消极的心态。消极心态不是有与没有的区别，而是存在程度轻重、持续时间长短，能否自我解脱的差异。认识这些消极心态产生的背景和特点，对于决策者超越自我将会有所补益。这些心理误区大体上可以分为如下几个方面：

一、麻木不仁

当决策失误的打击来得十分突然或主观感觉压力过大，超出承受能力，有的决策者就会产生麻木不仁的心态。麻木不仁的心态又可以有三种表现方式：

第一种，木僵态。决策者对决策失误没有丝毫心理准备，面对着如此迅速或如此大的失败，一场狂惊，使之呆若木鸡，不知如何是好。

第二种，冷漠态。决策失误后压力过大，表现出冷漠、无动于衷的态度。冷漠、无动于衷是表面的，其内心则是焦虑不安，十分痛苦的。

第三种，无谓态。对决策失误不以为然，毫无疚意，并无半点痛惜之情，轻描淡写说一句交学费也就不了了之。这是一种产品经济大锅饭时代遗留下来的风俗和心态，新形势下又有新的表演。

二、惊慌失措

一些决策者对决策失误或突发事变缺乏应有的心理训练和精

神准备，一旦发生前所未能预料的情况，应激品质不良，心慌意乱，丧失自制能力。

面对突发的决策失误，有的决策者精神接近崩溃状态，不知所措，角色混乱，方寸无度，丧失指挥能力。沈阳一家工厂，一个车间设备因常年失修，接触不良，发生电火。厂长闻讯，先是目瞪口呆，继而独自跑回家去取两只水桶，既不组织人员报警，又不指挥职工救火，结果因指挥不力，失去宝贵时间，导致了惨重损失。

也有的决策者，在突如其来的失败面前，不善克制自己，稳定情绪，吸取教训，调整决策或进行追踪决策，而是慌不择路，错上加错，导致恶性循环，最后铸成了更大败局。辽宁某地有一位知名的企业家，不经过科学论证，不听副手和专家顾问的忠告，独断专行，投巨资在大连口岸做外币期货交易。开始略有盈余，就放心大胆地大量买进，一下子亏损近百万人民币。见此，他心慌意乱，不知所措，继而一种堵徒式的侥幸心理占据上风，不计后果，又调集巨资，期望把亏空捞回来。这种丧失理智的行为，导致错上加错，所调巨资又全军覆没，两笔相加，共亏空 260 万元之巨。

三、自我开脱

有的决策者当决策失败后，为了减轻自己的责任和心理痛苦，常常歪曲事实，编造理由为自己开脱，用以掩饰自己的过错，维护自尊。自我开脱有以下几种主要表现：

第一，“酸葡萄”与“甜柠檬”。古希腊伊索寓言中曾描写了这样一只狐狸，他吃不到高架上的葡萄，不承认自己能力不够，硬说这葡萄是酸的，不想吃。后来得到了一个柠檬，又涩又酸，却说又甜又香。我们有的决策者在决策结果与决策目标恰好相反时，就采取相类似的办法，以个人好恶为理由，违心地掩盖自己的不足。

第二，怨天尤人。一旦决策失误，有的决策者把自己的过失

咎于自身以外的原因，以便开脱自己。秦末汉初，楚汉相争，西楚霸王项羽兵败垓下，不是从自身原因总结经验教训，反而却说："天亡我，非用兵之罪也"。把战败的责任完全归咎于天意。

第三，"事实需要"。有的决策者往往把自己决策行为不合理的部分，硬性解释为"事实上的需要，"给人以不得已的假象，以求别人的谅解和同情，以此为自己挽回面子。

这种自我开脱并不能解决实际问题，这种文过饰非的态度，只能起到自欺欺人的作用。

四、转嫁责任

由于自己的过错导致决策失败，但不肯做自我批评，千方百计寻找替罪羊，将自己的过失推给别人，借以保护自己，减轻自身的不安。如有的企业经营者决策失误，遭致企业亏损，但他并不在自己决策失误的自身寻求原因，不认真总结教训，却将责任推到别人身上，说下级不得力，上级不支持自己工作。

某地还有这样一位局级干部，每当因他工作失误遭到上级领导批评时，他回来召开全机关职工大会，声色俱厉地训斥工作人员。骂一通后，看谁坐在前面，他就逐个点名批评，直到他把心中郁气全部发泄出来才算了结。结果是机关干部一听某局长开会，谁也不敢坐在前面，争着抢着坐到后排去。

转嫁责任和自我开脱有相似之处。所不同的是自我开脱不承认自己有什么缺点和错误，而转嫁责任虽然承认有错误，但责任却完全推到别人身上。

五、心灰意冷

一旦决策失误，尤其遇到重大决策失败，消极情绪弥漫身心，一厥不振，不思进取。

有的决策者悲愤欲绝，呼天呛地，终日哭哭啼啼，无心思考补救措施。

有的决策者陷入追悔莫及的心理状态，一个心思向后看，只想当初不该那样办，无暇放眼看未来。

有的决策者悲观失望，一朝被蛇咬，十年怕井绳，情绪低沉，整日里昏昏沉沉，看不到前途和希望。

有的决策者只从消极方面吸取教训，变得胆小怕事，不思进取，成了一个谨小慎微、无所作为的谦谦君子。

六、自暴自弃

一旦决策失败后，一些进取心特别强、脾气暴躁或性格孤僻的决策者，心理上接受不了严重失败的事实，于是滋生了自我惩罚的消极心理和行为。

有的决策者遭受到失败的打击之后，感到天理不公，自己生不逢时，天地越来越狭窄，路越来越难走，于是就破罐子破摔，或以酒浇愁，或生活糜烂，灯红酒绿，追求特别刺激，最终葬送了事业和前途。

也有少数决策者，面对失败的事实他们不甘心，但又深深陷入绝望的情绪之中，感到难以摆脱，对前途和未来彻底丧失信心，于是不惜用自伤、自残的办法折磨自己，甚至有的人用自杀的办法来惩罚自己。

七、愤怒攻击

在对抗性决策中，有些决策者被对手打败后，不思总结自身弱点以加强自己，在竞争中反败为胜，而是迁怒对手，并将愤怒的情绪衍化为攻击性行为。

如有的决策者在竞争中失败后，妒火横生，不做任何克制，任其膨胀，演化生成为恶性嫉妒。然后不择手段，不惜采用挑拨、离间、造谣、中伤、恶意诽谤，甚至运用各种不正当谋略，来败坏打击对手的声誉。

更有甚者，个别的决策者竟然采用各种违法手段来损害竞争对手，甚至有时不惜铤而走险，以身试法。80年代末期，四川某地一家乡办煤窑，在与该地一家农民联办的煤窑竞争中，由于决策屡屡失误，最后一败涂地。该乡办煤窑的厂长钟某，不是认真总结自身教训，加强管理，提高经营决策水平，而是横生恶胆，利

令智昏，竟然高价收买爆炸手，用炸药包炸毁联办煤窑。随着几声巨响，联办煤窑毁于一旦，还炸死了正在井下的三名工人。正当钟某高兴之余准备兑现对爆炸手的承诺时，被公安部门抓获，并受到法律的严惩。

决策失败后这些消极心态和行为，都是决策得的陷阱。决策者只有走出这些迷津，避开这些荆棘横生的陷阱，才能转败为胜，再振雄风，争取美好的未来。

第三节　决策失误后的自我超越

决策失误后，为能减少损失，正确实施追踪决策，必须解决好决策失误后的心理误区，才能促成决策由失误到成功的正向转化，达到升华效应。此外，处置好决策失误心理，还有利于建造一支成熟的、经得起风浪考验的决策者队伍。

一、决策失误是强者的大学

决策失误，势必会给党、国家和人民利益造成一定程度的损失，个人事业遭受到一定挫折，还会给决策者带来一定的身心痛苦，这是决策失误危害性的一面。但是，如同人世间一切事物一样，决策失误也具有两面性。正如毛泽东同志所说："成绩有两重性，错误也有两重性。成绩能鼓励人，同时也会使人骄傲，错误使人倒霉，使人着急，是个敌人，同时也是我们很好的教员。"一个有作为的决策者，既要勇于夺取成功，又要敢于面对失败。对待失败的态度，可以看作是一个决策者是否成熟的重要标志之一。

决策者面临着极其复杂的客观环境和主观条件，犯错误是难免的。作家雨果曾说过："尽可能少犯错误，这是人的准则；不犯错误，那是天使的梦想。尘世上的一切都是免不了错误的。"决策者犯了错误，打了败仗并不可怕，可怕的是失策后，颓废不振，萎靡不前，或者不吸取教训，以致于重复错误，从个别的局部的错误变成长期的、严重的错误。决策失败是一所大学，就一定意义

上讲，胜利者的殿堂是建立在失败的基础之上的。错误和失败会使决策者变得更为成熟，从而可以转化为新的成功。

决策失误催人深省，迫使人们去认知新的事物。只有决策成功的经验，没有决策失败的教训，决策者的认知往往不全面，不深刻。决策失误会给决策者个人带来痛苦，同时也会以尖锐鲜明的形式提示新的认知课题，迫使决策者去深思。在决策失误中形成的认识，才具有尖锐、鲜明、深刻的现实性。只要决策者善于抓住这些课题，从错误和正确的对比中分清是非，从经验教训中探求真理，就会“大彻大悟”，求得解决决策新课题的正确答案，将自己的决策能力和水平大大推进一步，获取一个新的境界。

决策失误击人一猛掌，从反面加深了人们对决策客观规律的认识，强化遵从客观规律的心理。决策的失误，就是缺乏对规律的正确认识，心理发生偏误，背离了决策活动的规律。失误后，遭受到规律的惩处，才真正切身感受到决策规律的客观存在，加深对规律的理解，端正对规律的心理态度并增强严格地遵循规律的自觉性。

决策失误给人以磨炼，激励决策者的人格变得更加坚强。决策失败的痛苦和磨难，会使决策者丢掉身上许多不切实际的东西，使其意志和感情不断升华，具有更加渴求真理的愿望，百折不挠的顽强意志，更加坚定的必胜信心。千锤百炼，玉汝于成。决策失误会使决策者形成取得更大成功所必不可少的性格品质。

决策失误会丰富人们的经验，使决策者越加聪明和成熟。人们常讲的“失败是成功之母”、“吃一堑，长一智”，讲的都是这个道理。恩格斯曾说过：“伟大的阶级，正如伟大的民族一样，无论从哪方面学习都不如从自己所犯错误的后果中学习来得快。”自己亲身经历决策失败，会有切肤之痛，这比学习别人经验会更直接、更有说服力。决策失误虽然是痛苦的，但并不可怕，畏惧失败，就是扼杀成功。一个有作为的决策者，既要勇于夺取成功，又要敢于面对失败。只有经得起成功与失败双重考验的决策者，才是一

个成熟的决策者。

二、建构高强度的挫折容忍力

由于决策失误，尤其是一些重大决策失误，会使决策者生成挫折心理。挫折心理会导致紧张心理状态和不良情绪反应。一般地说，决策失误导致挫折心理反应是比较强烈的，会给决策者带来相当程度的心理压力和心理痛苦。前面第二节所述的心理误区，就是这种挫折心理的表现形式。

面对挫折和失败，决策者的反应往往是不同的。有的决策者是心灰意冷，一蹶不振，被挫折所压倒；而有的则敢于向挫折挑战，坚韧不拔，百折不挠，并战而胜之。这些不同的表现反映着人们的内在挫折容忍力是不同的。所谓的挫折容忍力，是指一个人遭受挫折时免于行为失常的能力，即一个人承受环境打击或经得起挫折的能力。挫折容忍力制约着决策者失误后的心态和行为。持消极心态者反映出其挫折容忍力比较低，持积极心态者，则反映出其挫折容忍力比较高。决策者挫折容忍力的强弱，往往是受一个人的思想境界、社会阅历、社会认知、精神准备等因素制约的。

挫折容忍力标志着一个人战胜困难、适应环境的能力。挫折容忍力又是决策者素质的一个综合指标，对于出现决策失误后的决策者至关重要。挫折容忍力如同其它心理素质一样，主要的是后天学习和锻炼的结果。决策者认识到挫折容忍力的规律，就可以据此有意识调节自己的精神面貌和心理状态，建构一个高强度的挫折容忍力体系。

挫折容忍力不仅反映着决策者心理状态指标，它也直接影响着决策者失误后的行为。挫折容忍力低的决策者在行为上极容易采取消极防范态度，结果会越陷越深而不能自拔。挫折容忍力高的决策者往往会采用积极的行为，他们会痛下决心，发奋图强，卧薪尝胆，把思想精力升腾到更高的目标上去，以改善和提高自己的办法来战胜挫折和失误，直至东山再起，重振雄风，夺取事业

上新的成功。这就是实现了升华效应。

总之，一个成熟的决策者应具有较高的挫折容忍力，遇到决策失败也不灰心丧气，反以逆境为动力，愈挫愈勇，愈挫愈奋，把每次失策都看作是一次新的机遇，以坚韧顽强的意志，勇于拼搏，作生活的强者，定会在不懈的奋斗中开创出一个崭新的天地来。

三、强化自我心理管理

决策者自我管理不良，导致自谦心理和自省心理缺乏，也导致不良角色意识、自我评价盲区和意志品质不良等弱点的产生。因此，为减少失误，失策者必须强化自我心理管理。自我心理管理，究其实质，就是要全面提高决策者心理素质。除去通常措施外，自我心理管理需要格外注意三个问题：

第一，要善于总结，求得自我不断完善。实行社会主义市场经济，这是人类史上开天辟地的创举。在这场伟大革命变革中，出现一些决策失误是正常的。尤其值得指出的是我国的改革是在理论准备和心理准备很不充分的情况下进行的，许多决策者都是在缺乏必要的知识素质、理论素质、心理素质、能力素质准备的情况下登上改革开放大舞台的。在这样的历史背景下，决策者难免会发生一些决策失误现象。我们不可能一切都准备好了再搞社会主义市场经济，只能是象民主革命那样在战争中学习战争一样，在社会主义市场经济条件下学习市场经济。因此，如何适应社会主义新形势、新特点，缩小自身素质和时代需要的差距，把决策失误降到尽可能小的范围内，是摆在每个决策者面前十分重要的课题。

十余年的社会主义市场经济实践，无论是决策群体还是决策者个人，都已经积累了大量的正反两个方面的经验，系统地进行总结的条件已经成熟。决策活动是人类社会活动中最高智慧的结晶；决策者各种优良素质和决策才华，是我国社会财富中最可宝贵的一部分。它的生长需要耗费大量的社会物质和社会劳动。决策者只要诚心诚意总结这些宝贵经验，尤其是科学地总结自己和

别人的失败经验，并加以升华，就会加速自己的成熟和自我完善的步伐。

在总结经验的过程中，决策者也要有良好的心态做保证。要有高层次的需要和动机体系，有强烈的事业心和责任感，才能做到科学地、实事求是地系统总结，达到有所发现、有所发明、有所创造、有所前进的新的高度。既或遭到严重失败的决策者，只要善于总结，也会在失败中增长才干，找出重振雄风的勇气和途经。

第二，勇于自省自责，实现自我超越。金无足赤，人无完人。决策者并非至贤，孰能无过。为了能及时发现决策失误，避免犯大的错误，要求决策者能时时注意自省自责。

敢于自我批评、善于自我批评，这是中国共产党人的光荣传统，决策者应该发扬光大这个传统，在新形势下自觉地用好自我批评这个锐利武器。敢于自省自责，严以律己，敢于否定自己，这是社会主义决策者应具有的风范和气魄。它可以帮助决策者把缺点和错误消灭在萌芽之中，改正在初犯之时。当决策出现失误时，决策者要敢于在下属和决策集团里坦露缺点和错误，公开做自我批评。实践证明，决策者有了这种自省自责精神，才能为接受别人批评打开门户，才会广纳百言；有了这种精神，失策者才能为人师表，不仅不会丧失威信，反而会大大提高自身威望，更增加人际吸引力。这样既可以得到职工和同事的监督，又能获取其理解和信任，从而为纠正决策失误，为由失误到成功的转化，找到激励的力量源泉，打下良好的群众基础。

第三，从点滴做起，走出心理完善的蹊径。决策者要依据自身决策活动的习惯、方式和性格特点，逐步摸索出一条自我管理的途径来。如用自设学习榜样法来寻找自我差距，用坚持写日记的办法做到每日省察一次；与智囊团、知心朋友，甚至下属开诚布公的谈心征求意见并进行自我解剖；用条幅、座右铭、警句等方式进行自我约束。

这些自我心理管理的具体方法的目的就是力求把失误消灭在萌芽之中，把每一次出现的失误，都看作是摆脱常规束缚、促成反思、奋力求生，创新工作的一次转机。但不论采用什么方法，一要适合自己的实际；二要认认真真地去做，心诚则灵；三要持之以恒，长期地坚持下去，才能收到自我反思的预期效果。

第四节　价值心理偏误的矫正

在决策失误成因分析中我们得知，价值偏误往往是决策失误最主要的因素。因此，决策时应十分重视自身决策价值心理偏误的矫正。

一、私欲心理矫正

私欲放纵，是决策失误重要原因之一。为了事业的成功，决策者必须对私欲进行严格的自我节制。

1. 树立正确的权力意识，防止权力放纵

没有一定的权力便无法实施决策，但决策者一定要牢固树立握权为民的价值心理观念。无论职务高低，都永远是人民的公仆。

要防止权力放纵，应该做到：

第一，善用权，不专权。权力大一分，责任重千斤。肯于授权下属，以充分调动各方积极性。切不可嗜权如命，做那种大权独揽，小权也不分散的“草头王”。

第二，切莫滥用职权。决策者绝不能把决策权视为特权，胡作非为，顺我者昌，逆我者亡，任意欺压群众，打击报复。

无数事实证明，决策者用好权，事业会扶摇而上，成为历史的功臣；毫无节制迷恋权势，滥用职权，就会使权力变味，最终走向自己的反面。

2. 树立廉洁意识，防止权力商品化

权力商品化，是决策权力畸变主要表现形式。决策者应该从这方面吸取如下教训：

第一，自重自爱，不为私利折腰。不取不义之财。“不义而富且贵，于我如浮云”，这在封建社会一些清官尚能做到，我们社会主义的决策者理应做得更好。决策者付出艰辛的劳动，并承担经营风险，他们得到适当的高报酬是合理的。但要有节制心理，防止演变成为不择手段攫财的金钱狂。

第二，抵制诱惑，建立防腐心理长城。唐太宗曾说过：“嗜欲成其祸”。因为小贪小占而掉以轻心，以小失大，铸成大错，这是许多人犯错误的心理过程。只有象我党好干部孔繁森、张鸣岐那样，一身正气，两袖清风，筑起心理上反腐败的长城，就会邪不侵正。

3. 发扬艰苦奋斗传统，节制骄奢淫逸

在必要的广结天下、迎来送往活动中，要有一个节俭的心理标准，不可追求豪华，过度奢侈。历览前贤国与家，成由勤俭败由奢。决策者必要的社会知名度是事业兴旺发达的重要条件。但知名度要立足于自己的艰苦努力，切不可变成无休止的名望欲。为此不择手段，不惜弄虚作假，成了名望癖、名望狂，其结果只能是聪明反被聪明误。

二、人情偏误心理矫正

人情偏误往往是最难防治的畸型决策的病因。由于人际关系的复杂性，人情偏误比私利更具有隐蔽性和模糊性。决策者不是神仙，他们生活在人世间，也有三亲六故，亲朋好友。“枕边风”、“人情风”这是决策者随时都会遇到的。稍不注意，处理失当，往往会导致“顺一人之私情，为万民所深怨”，甚至导致亲情屈法必衰亡的严重后果。要解决人情偏误心理，可从以下几个方面进行努力：

1. 学习老一辈无产阶级革命家的高风亮节

在如何处理私情问题上，我党许多老一辈无产阶级革命家为我们树立了光辉榜样。在60年代初的困难时期，毛泽东的女儿在学校读书，和群众一道挨饿，并不准往学校给她送食品。周恩来

总理的侄儿在北京工作，工作单位拟把他爱人从淮安调到北京，总理知道后，坚决不准，结果夫妻一道回淮安工作。陈毅同志任上海市市长时，其岳父要求在上海安排工作，妹妹考卫校，要求他写封介绍信，他都不准。气得岳父骂他“六亲不认”、“忘恩负义”。他们坚持说服了岳父和妹妹。老一辈共产党人的博大胸怀和不徇私情的高风亮节，值得当今的决策者认真学习。

2. 建立公正廉洁的决策心理氛围

决策集团内要形成公正、公平、公开的决策心理气氛，尤其是一、二把手要带头不谋私情，秉公决策。长此以往，形成习惯和定势，人情偏误就会自然而然地受到心理上的抵制。

3. 建立必要的心理监督机制

凡涉及群体重大事宜的决策，都应广泛听取群众意见，使群众充分参与。参与不仅是帮助出谋划策，同时也承担心理监督的任务。有群众参与，不仅可以帮助决策者节制自己的人情偏误心理，同时也可以给决策者拒绝人情偏误找出充足的理由。

群众的心理监督也是建立权力制衡的约束机制的基础，可以最大限度地发挥出组织监督、群众监督和舆论监督的功能。

三、短视心理矫正

决策中的一些唯上心理、小团体意识、蹄钉效应等，都属短视心理。防治短视心理，可从以下几个方面努力：

1. 树立全局意识

按系统论观点，处理任何一个问题，如配置一名干部的决策，购置一台设备决策，都要按照先整体后部分的思路去考虑，把它放在全面之中，作为全局一个部分去研究。在决策者心理打下了这样的烙印，就会做到胸怀全局，统筹兼顾。一旦整体和部分、全局和局部利益发生冲突时，务必做到局部的利益无条件服从全局利益；对全局不利而对局部有利的，做了不但无功反而有害。相反，对局部不利而对全局有利的，则应该努力去做。

2. 树立战略意识

战略意识是指决策者对客观存在的战略问题的反映，是一种自觉的心理活动，它表现决策者对战略性问题的重视和敏感程度，也是自觉地捕捉谋划、解决战略问题的一种能力。

我国古人曾说过："自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。""视远者不顾近，虑大者不计细，若矜小胜，恤小败，先自挠之，何暇立功乎？"这都告戒我们，决策者要讲万世之谋，全局之谋，要有大将风度，善于从战略高度处理问题。

树立战略意识，要求决策者克服小生产的传统心理和习惯，从封闭走向开放，面向未来、面向世界、面向现代化，逐步培植宏大的革命气魄和强烈的进取精神。

总之，无数决策实践都已证明，决策失误或处于逆境并不可怕，只要决策者具有良好的心理素质，正确的价值取向，就可以沉着应付，从中寻求新的机遇，从山重水复疑无路，达到柳暗花明又一村的境界。在这一点上，古井酒厂的逆境决策很值得决策者借鉴。古井酒厂1959年建厂，产品虽然列为中国名酒行列，但到1989年6月，中国白酒市场发生了突变，春节时还热得烫手的古井贡酒这时几乎一瓶也卖不出去。工厂固定资产只有509万元，但负债1790万元，产成品资金积压达5000万元。古井酒厂面临着破产的危险境地。在这一关键时刻，厂长王效金虽然万分焦虑，但他们保持着冷静的心态，清醒的头脑，对人们的消费心理做了认真地研究，对中国白酒市场做了科学预测分析。他打破原有的决策模式，做出了令全国白酒行业瞠目的决策：古井贡酒降度降价。他的理由是50元钱一瓶古井贡酒价格太高，老百姓喝不起，共产党不允许公费喝，外国人又不习惯喝，最终只能因"曲高和寡"而滞销。降度后的古井贡酒不仅适合消费者口味，而且价格比原来下降60%，适应了人们的消费心理需求。时间不长，全国掀起一场古井贡酒的"革命"风暴。王效金的一个决策，不仅在败势中挽救了古井贡酒厂，而且使古井贡酒厂抓住千载难逢的机遇，扶摇直上。使这个年产值仅有1190万元，年销售额只有2300

万元，年利税只有827万元的中型企业跃居为拥有固定资产1.56亿元，年产值5.82亿元，年完成利税2.5亿元，连续五年进入按利税排序的全国500家最大工业企业的先进行列。从此，古井酒厂走出单一封闭模式，开始跳跃式的迅速发展壮大。

“古井效应”告诉我们，决策失误不只是有负效应，只要处置得当，就可以发生转机，产生巨大的正效应。决策者若能振奋精神，调适心态，就可以化失败为成功，带领群众开创出一个崭新的世界来。

第十章　决策者的心理素质

当代决策活动的复杂性、紧张性、高节奏性、高风险性和高压力性，对决策者的心理素质提出了越来越高的要求。

本章是从决策者的心理素质的构成、地位、内容及心理素质优化途径等方面介绍决策者的心理素质。

第一节　决策者心理素质的意义

所谓素质原本是一个生理心理学的概念，指的是人的先天的生理解剖特点，主要的是感觉器官和神经系统方面的特点。现在，人们往往是在更加广泛的意义上使用这个概念。这里所讲的心理素质就是决策者自身所具备的心理的基本条件、状况和特征，具体地说就是决策者个性倾向性、气质、性格和能力等心理品质的综合体。

一、决策者心理素质的功能

决策者活动的效果是受客观环境影响的，但是，环境也往往是通过决策者的心理素质的折射而发生作用的。

1. 决策者的心理素质决定着他的决策风格

不同决策者的不同心理素质，会形成不同的决策风格。在决策实践活动中，决策风格有着特殊的作用；在某些情况下，决策风格往往会影响着决策的成败。因为决策风格是无声的语言，对下属是一种心理暗示，将会对下属的心理发生重要的影响。决策者若是意志坚定，泰然自若，从容果断决策，就会激发下属的必胜信念，使之信心百倍，干劲十足，有助于决策目标的实现；而

决策风格优柔寡断，举棋不定，就会对下属形成消极的暗示，使之萎靡不振，消极被动，软弱无力，使原本可以实现的决策目标无法实现。

2. 决策者的心理素质影响着他的决策行为

决策者的需要、动机、经验、胆识、意志，甚至脾气、禀性都对决策行为发生影响。在现实生活中，可以看到有的决策者有胆有识，敢于迎战风险；有的决策者软弱怯懦，惧怕风险；有的决策者能保持决策的坚定性，遇到干扰和挫折，不退缩不动摇，相反，有的决策者则常常动摇不定，朝令夕改。这些都将要影响到决策的效能及成败。

3. 决策者的心理素质影响着他的人事决策

一个决策者能否知人善任，能否调动各方面、各类人员的积极性，在相当大的程度上取决于决策者的心理品质。我国历史上的楚汉相争，刘邦之所以能从相对劣势转败为胜，关键在于他气度恢宏，有爱才之心，不拘一格用人之所长。萧何是旧县吏，张良是旧贵族，陈平是游士，樊哙是狗屠，韩信是混子，彭越是强盗，周勃是吹鼓手，灌婴是布贩子。刘邦都能根据每个人特点，用其所长，致使他谋臣如林，猛将如云，终成大业。而楚霸王心胸狭窄，难以容人，最终导致失败。

4. 决策者的心理品质影响着决策集团内部团结和整体效能

现实生活中，一些决策集团内部不团结，闹摩擦，有相当多的时候并不是方向路线上的分歧，而是决策集团成员心理品质不协调造成的。气质、性格、价值取向心理不认同，结果是话说不到一块，人坐不到一块，出现了 $1+1<2$ 的效应。相反，有些单位的决策集团的成员才华并不出众，但由于一把手气量大，决策集团之间相容性好，形成了一个坚强的决策集团，结果就会生发出奇迹，出现 $1+1>2$ 的效应。

二、决策者心理素质的结构

决策者的心理素质结构应以决策者的个性心理品质为主要线

素，以决策者的性格品质为核心，包括个性倾向性、气质、性格和能力等四大部分组成。其中，每个组成部分又有着不同的层次、水平和维度。（如图 2—1）

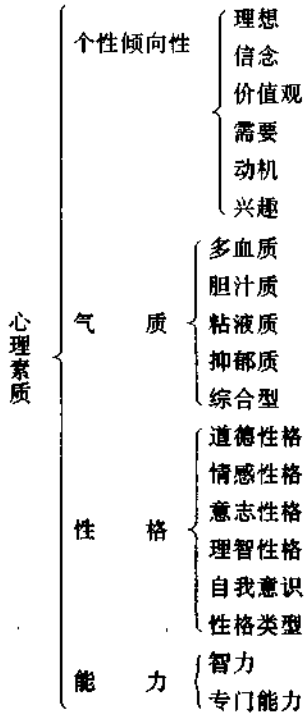


图 2—1　决策者心理素质结构图

在现实生活中，决策者的心理素质结构，每人都各具特点。但我们在研究中，侧重研究决策者心理素质的共性，舍弃其特殊性。

1. 决策者的个性倾向性

它是决策者心理活动的基本动力、最活跃的因素。它使决策者能够有目的、有选择地对客观进行反映，并以不同的态度和不同程度的积极性去组织自己的行动。

2. 决策者的气质

是指比较稳定的心理活动的动力特征，是人在心理活动和外部动作的进程中表现出来的某些关于速度、强度、稳定性、灵活性等方面心理特征的综合。

3. 决策者的性格品质

性格品质是决策者心理品质的核心，它是一个复杂多维的综合体，由道德性格品质、情感性格品质、意志性格品质、理智性格品质、自我意识品质、性格类型等六部分内容组成的。

4. 决策者的能力品质

决策者的能力品质，可分为两大类，一类是指决策者的基础性的一般能力，包括观察力、注意力、记忆力、想象力、思维能力等方面。另一类则是指决策者特殊要求的专门能力。

三、决策者心理素质的地位

决策者的心理素质在其素质体系中占有重要的地位，它同政治素质、业务素质、身体素质一道构成了完整决策者的素质体系。决策者的素质体系犹如一个金字塔型的三棱椎体（见图 2—2）政治素质、业务素质、心理素质和身体素质分别为四个顶端，四个素质相互联系、相互制约、相互影响、相互渗透，构成了一个辩证的统一体。当然，四个素质的地位和重要性并不完全相同，其中政治素质是金字塔的塔顶，处于统领地位。

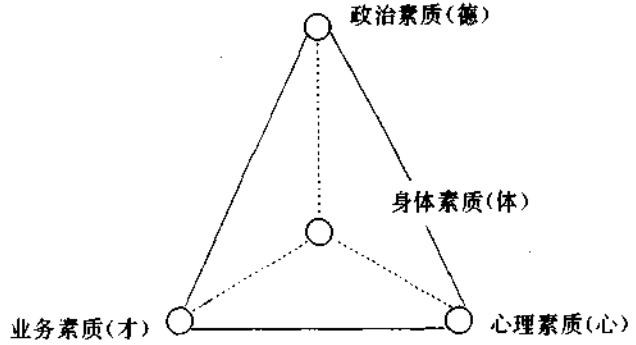


图 2—2　决策者素质结构图

在决策者素质结构体系中，心理素质对其它方面的素质有着重要的影响作用，它是其它素质发挥作用的中介和桥梁。

决策者的政治素质的形成和提高，离不开人的情感品质、认知水平、需要和动机体系；政治素质发挥作用，也离不开人的意志品质。决策者的业务素质，即“学”、“能”、“识”也离不开需要、动机、情感和意志等心理品质的保证作用。现代医学已经证明，心理品质、尤其是情绪品质对人体健康有着重要影响作用。

古今中外的无数事实证明，一个决策者才华的充分发挥必须有良好的心理素质相伴随。西汉初年的贾谊，才华横溢，29岁做太傅，大兴改革，并取得相当的成就。但他心理素质不良，被皇帝重用时，不善容人，不注重团结老臣，老臣们群起而攻之；遭贬后又不善于控制自己的悲愤心理，心境压抑，终日郁郁不乐，结果只活33岁，一个天才过早离开人世。

心理素质对“德”、“才”、“体”等各方面素质有着重要影响作用的同时，也要受到“德”、“才”、“体”的影响，特别是受到德的统制作用。决策者的心理素质不是孤立产生的，它往往是与“德”、“才”、“体”同步成长的。决策者的心理素质除了有与其它素质密不可分的特性外，还有着相对独立性的一面。

以前，不少人也意识到心理素质对决策者的重要，但往往把它归结到政治素质之中，这是不够妥当的。诸如气质、性格类型、意志、气量等心理品质，是与政治素质完全不同的范畴。把心理素质单列出来，会使“德”的内涵和外延更加清楚，从而也强化了政治素质的主导与统率地位。

第二节　决策者心理素质的内容

决策者心理素质的内容包括有个性倾向性、气质品质、性格品质、能力品质等四个大的方面。

一、决策者的个性倾向性

决策者的个性倾向性是决策者心理素质体系中的主导性因素，它是决策活动的基本动力，可以使决策者有目的、有选择地对客观现实进行反映，并以不同的态度和不同程度的积极性去组织自己的决策活动。它包括有理想、信念、价值观、需要、动机、兴趣。对于决策者的需要、动机前面各章已做说明，这里侧重介绍一下兴趣和价值观。

1. 兴趣

兴趣是指人们积极探索某种事物或从事某项活动的意识倾向，它是人的一种带有趋向性的心理特征。这种意向是和一定的情感体验联系着的。兴趣依其对象可分为物质兴趣、社会兴趣和精神兴趣。物质兴趣主要指对生活需要的兴趣。精神兴趣主要指对科学、文化、艺术的兴趣。社会兴趣主要指对组织活动、社会工作、时事形势等的兴趣。兴趣也可分为直接兴趣和间接兴趣。前者是对活动过程本身的兴趣，后者是对活动结果的兴趣。如对未来的需要而产生学习兴趣，这两者的结合可充分调动人的积极性创造性。一般地说，一个决策者的兴趣越广泛，他的知识越渊博，思想就活跃，决策思维就高人一筹。具体说，兴趣对决策活动的作用，表现为如下几个方面：

定向作用。兴趣是人对客体的选择性态度，持久性的兴趣一经形成，就构成了决策者的兴奋点，会像磁石一样吸引着决策者的注意力，从而使决策者建立一个远大的志向，并围绕着它建立起一系列的目标体系。

激励作用。当人们从事自己感兴趣的活动时，总是会有生理上或心理上的某种程度上的满足，与之相伴随的会产生出的愉快、喜悦、兴奋等积极、肯定的情绪体验。从而具有极大的积极性，充分发挥自己的潜能，为决策者施展才能提供经久不衰的“能源”，使其智能不断强化，保持最佳状态，这会明显地提高决策活动效果。在现实生活中经常可以看到，有的智能表现平常的人，但在

自己感兴趣的事业中执着追求和探索，做出显著的成就。据研究，一个人对工作有兴趣，可发挥其全部才能的80—90%；没兴趣则只能发挥20—30%。

陶冶情操的作用。决策者的某些业余兴趣，如养鱼、种草、养花、文体活动等还能丰富生活，陶冶情操，磨炼性格。这对保持心理平衡，增进身心健康十分有益。有些兴趣会直接有助于决策者的事业。如陈毅元帅爱好下棋，贺龙元帅好钓鱼，他们是为了乱中求静，克服自己的急躁情绪，锻炼耐力和毅力。

一个优秀的决策者，他的兴趣品质的特点是什么呢？

第一，广泛性与中心性相统一的兴趣。决策活动的性质决定，决策者要有广泛的兴趣，特别是精神兴趣和社会兴趣，同时，又要有中心兴趣。中心性兴趣使人获得深的知识，发展某个方面的特殊才能，富有创造性。决策者要有个中心兴趣作统帅，并同广泛性结合起来。

第二，持久性的兴趣。决策活动是一个艰巨复杂的过程，要求决策者始终兴致勃勃，情趣盎然地投入决策活动中，持之以恒直到取得最后的胜利。

第三，效能性兴趣。所谓效能性兴趣是指兴趣对决策行为所产生的积极效果。这就要求决策者不能把自己的兴趣局限于意识范围内，停留在期望和等待状态，而要把兴趣化为实际的决策行为。同时还要求决策者克服无效兴趣，强化有效兴趣。

兴趣是在生活实践过程中，逐步形成和发展起来的。兴趣受社会历史条件制约，兴趣可以培养，也可以改变。决策者要自觉地培养健康良好的兴趣。首先，中心兴趣要建立在高层需要的基础之上，属于高尚的兴趣，以克服那些低级、庸俗的趣味。其次，兴趣要以事业需要为前提。有些决策人对某些东西本来没有兴趣，可是事业要求从事这方面的工作，在这种情况下，要用理智来调适自己的心理，逐渐产生兴趣。最后，要努力使自发的兴趣升华到自觉的兴趣。兴趣大体可分为情趣和志趣两种。情趣是自发状

态的兴趣，一旦和远大理想相结合，就会产生飞跃，变为志趣。志趣是高级水平的兴趣，它是同一个人的信念和理想相联系的，它可以决定一个人的进取方向，从而为决策者所从事的事业奠定坚实的基础。

2. 理想、信念和价值观

理想、信念、价值观与世界观一道构成决策者心理活动的最高层次，它对决策者心理活动起着支配、调节和控制作用。

理想是一个人所向往的、或所要模仿的事物或人的主观形象，是一种同奋斗目标相联系、有现实可能的想象。理想可以分做社会理想和个人理想两大类。社会主义决策者的社会理想应该对人民起导向作用，应该是人类最崇高的理想，应该是全社会的共同理想。决策者的个人理想也应该是高层次的，能起榜样的作用。决策者的理想的内容越丰富，概括性水平越高，它对行动推动的力量就越大。反之，一旦失去了理想，就会变成目光短浅、意志消沉的人，并影响决策行为。

信念是一个人对某种理论原理、思想见解的坚信无疑的看法。信念是决策者赖以从事决策活动的精神支柱，是人们自觉行动的激励力量。我们国家的各级决策者对马克思主义、对社会主义道路的坚信不疑会给决策者的心理活动以深远影响，决定着他的决策行为的原则性和坚韧性。如革命先烈说的："砍头不要紧，只要主义真。"信念一旦动摇和瓦解，就会导致决策者精神崩溃。

价值观是反映一个决策者对客观事物的是非、善恶和重要性的评价。在同样的客观条件下，对同一事物，由于决策者的价值观不同，将会产生不同的态度和不同的行为。如在改革中，有的决策者敢为天下先，自愿为改革承担风险；有的决策者则信奉"一等二慢三通过"，凡事等等看；有的决策者乌纱帽第一，遇事看上级眼色行事；有的决策者以人民利益第一，一切从实际出发，宁丢"乌纱帽"，也不肯讲假话。价值观是由价值认识、价值目标、价值评价和实现价值的途径所构成的。我国的决策者应该具有革

命的、科学的、现代化的价值观。

理想、信念和价值观，从广义的角度讲，它们是动机体系的组成部分，是动机体系的最高层次。邓小平同志十分重视开展理想和信念的教育，他曾多次强调过："过去我们党无论怎样弱小，无论遇到什么困难，一直有强大的战斗力，因为我们有马克思主义和共产主义信念。有了共同理想，也就有了铁的纪律。无论过去、现在和将来，这都是我们的真正优势。"① 这个重要思想，是决策自身修养所必须充分注意到的。

崇高的理想、坚定的信念和正确的价值观，是认识和情感的合金。它们是在认识过程中确立的，并受认识的深度和发展的影响。它们的形成，除认识因素外，还必须伴有积极、健康情感的内心体验。积极健康的情感体验，会促进决策者的正确认识向高尚的理想、信念和价值观转化，而消极的情感，会阻止决策者的正确认识，会严重妨碍决策者的认识向理想、信念和价值观的转化。

二、决策者的气质特征

气质是决策者的重要心理特征之一。它反映决策者心理活动比较稳定的动力特征。如情绪的强弱，心理过程的强度、速度、稳定性、灵活性和指向性等气质特征的表现。气质能够使决策者的全部心理活动都染上一种浓厚的色彩。心理学家认为，人的气质类型可分为胆汁质、多血质、粘液质和抑郁质四种。但属于这四种典型气质的人并不很多，多数人是介于各种典型之间的中间类型。各种气质类型的决策者会有不同的表现：

属于胆汁质类型的决策者思维敏捷，工作热情，办事果断，雷厉风行；有魄力和开拓精神，但是容易感情用事，脾气暴躁，工作缺乏持久性。

属于多血质类型的决策者机智敏锐，适应性强，能较快地把

① 《建设有中国特色的社会主义》（增订本）第123页。

握新事物，有较高的灵活性，适应性强，应变能力强；但是往往注意力易转移，情绪、兴趣易改变，不善于做耐心细致的工作。

属于粘液质类型的决策者遇事沉着冷静，能很好克制自己的情感冲动；比较踏实，埋头苦干，有耐久力，情绪向内，能较好地克服困难，把事业坚持到底；但是往往反应缓慢，稳定性有余而灵活性不足。

属于抑郁质类型的决策者办事认真，一丝不苟，善于体察别人不易发现的细小事物，处理事情稳妥、得体，做事情肯努力，有坚定的意志力；但是不够灵活，比较孤僻，动作迟缓，缺乏果断和创新精神。

气质对于决策者活动的成败有一定影响，但它不是决定性因素，因为每种气质都有各自的长短。每个决策者都应掌握了解自己气质类型，以便做到胸中有数，发挥所长，使得决策更加科学化、民主化，更符合实际。如胆汁质类型的决策者，应注意培养自制力，养成平和的工作作风和习惯。多血质类型的决策者要培养艰苦细致的工作态度和作风，踏实、专一、耐心的品质。粘液质类型的决策者要有意识有目的地培养灵活、敏捷和创新的能力。抑郁质类型的决策者要注意提高自己的自信心，增强适应能力和克服困难的勇气。

气质的修养是决策者心理修养的一个重要内容。气质是反映心理品质中比较低层次的品质，每个决策者的理想、信念、价值观、需要、动机等都会对气质起着定向和调节作用；气质也会对决策者的角色扮演产生一定影响，形成良好的互补性。做为一名称职的决策者，需要冷静地处理各种复杂变化的问题，做到喜不失常，得意而不忘形，乐而不失风度。

三、决策者的性格特征

决策者的性格品质是其对现实的稳定态度以及与之相适应的习惯化了的行为方式。性格品质是决策者心理品质的核心。决策者的性格品质是一个复杂的多维的综合体，是由道德性格品质、情

感性格品质、意志性格品质、理智性格品质、自我意识品质、性格类型等六部分内容组成的。

1. 道德性格品质

道德性格品质是指决策者对社会、对工作、对集体、对他人的态度方面的性格特征。这些性格特征又往往具有道德属性，故称之为道德品质。它是性格结构中的最高层次。决策者优良的道德品质包括有大公无私、正直诚实、大度气量等几个方面。

其中，大公无私和正直诚实是社会主义决策者所必需具备的品格，它是社会主义决策者与封建阶级、资产阶级政客的重要分界线，它直接影响着决策者在群众中的威望，它有助于决策者坚持党性原则，光明磊落，襟怀坦白，公正廉洁，实事求是；有助于决策者树立科学的决策态度和民主的决策作风；也有助于决策者建立新型的人际关系。

气量反映着一个决策者的心理容量，决策者应该有以事业为重、不计较个人恩怨的宽容大度。古往今来，气量都是决策者事业成败的一个直接因素。故而人们常说“气量为重，才识次之”、“宽容能抵百万兵”，这是很有道理的。决策者的气量主要表现为如下三个方面：其一，协同共事，心理相容。决策集团中大事讲原则，小事可糊涂，能将心比心，识大体、顾大局。其二，大度用才，取长补短。不仅使用与自己关系密切的人才，也要使用与自己关系不密切的人才，不仅团结和自己意见一致的人，而且也要善于团结和自己意见不一致，甚至反对过自己的人去一道工作。其三，广开言路，闻过则喜，勇于自责，做到兼听则明。

决策者的气量首先来自决策者的事业心。此外，气量和一个人对事物的洞察能力、知识素养、实践经验及抱负水平都有密切关系。

2. 情感性格品质

情感是人对客观事物是否符合其需要和态度所产生的情绪体验。决策者的情感是一个具有不同表现层次的综合体。它可以分

为心境、激情、应激、道德感、理智感和美感。情感性格在决策中具有重要的作用，积极的情绪可以起到增力作用，而消极情绪则会起到减力作用。

(1) 心境。心境是一种比较微弱、持久而又具有渲染性的情绪状态。心境虽然程度比较微弱平静，但它会使决策者在一个较长时间内的一切活动，都渲染上某种特定的情绪色彩。心境具有两极性，喜悦、愉快、乐观、沉着、冷静、生气勃勃等都属于积极的心境；而忧愁悲伤、悲观失望、萎糜不振、烦躁不安等情绪，都属于消极心境。

决策者的心境，对决策活动有着重要的影响作用。首先，决策者的积极心境，是一种精神优势，无形的力量，会激发决策者的主动性、积极性和创造性，使其聪明才智和潜能得以充分地发挥。而消极地心境将会极大压抑决策者心智的发挥，降低决策工作效率。其次，决策者的心境也会感染群体情绪。决策者积极的心境有利于增强群体的内聚力，建立起和谐的人际关系，从而对决策起到增力作用。反之，决策者消极心境，会影响群体成员情绪沮丧，人际关系紧张，对决策起到制约作用。

(2) 激情。激情是一种强烈而短暂的、爆发式的情绪状态。如狂喜、愤怒、恐怖、绝望等。决策者的激情是由于客观事物与决策者的需要之间发生了突然的、剧烈的矛盾冲突而引起的。

决策者的激情有利有弊。它在理智和意志品质的参与下，积极的激情可以调动决策者全身心的潜力，激起超乎平常的巨大动力。但是，一般地说，激情对于决策来说是弊大于利。这是因为处于激情之下，易使决策者大脑皮层的工作失去正常的系统性，造成对决策事物的理解力降低，对自身行为控制减弱，容易丧失理智做出正常情况下不能做出的事情来。我国古代军事家孙子曾把将领的急躁易怒，视为“用兵之灾”，列为覆军杀将的五种危险之一。毛泽东同志一贯主张军事指挥员要能做到急而能安，缓而不缓，即便在最激烈的时候，也能按下“心头火”，沉着冷静地考虑

问题。

（3）应激。是在出乎意外的紧迫情况下所产生的高度紧张的情绪状态。具有良好的应激品质的决策者，就会临危不乱，镇定自若，急中生智，化险为夷。反之，应激机制不良的决策者，在意外事变面前，往往不是惊慌失措，呆若木鸡，产生错误感知，思维变得迟钝而混乱，行为失常。

1976年底，辽宁省西部某地一座大型有色金属矿山曾发生一起重大恶性事故。事故中参加夜间突击劳动的干部不幸死亡四十余人，其中含矿级干部一人，处级干部十二人。事故原因是处于矿井下层的劳动干部不慎将二吨炮药点燃，炮烟沿坑道上升，矿井上层劳动的干部被炮烟窒息而死。炮烟上升的坑道中，有一处只有直径一米左右的圆形通道，只要当时稍微采取一点堵塞措施，这场恶性事故完全可以避免。据幸免于难者回忆，在场人员（其中包括矿消防队队长）开始没有介意，后来浓烟滚滚，发现事态严重，但惊慌失措，手忙脚乱，应激品质不良，没能及时采取措施，致使发生这场重大恶性事故。

（4）道德感。道德感是依据社会道德规范去评价别人和自我言行所产生的态度体验。它是由人的道德需要是否得到满足而决定的。如果一个人的思想行为符合社会规范，品德高尚，就会引起人们对他的赞赏和敬佩。相反，当自己和别人的思想和行为不符合道德规范时，就会产生不满、蔑视和羞耻的情感，这些情感都属于道德感。高尚的道德感的主要内容有爱国主义情感、集体主义情感、同志感、友谊感。决策者还应该具有强烈的使命感和成就感。每当经过拼搏，取得了相应的成绩，他内心就会生成自我满足感，产生愉悦的情绪体验。一旦失职就会产生惭愧、内疚、羞耻等情感。

（5）理智感。理智感是在人的智力活动中所产生的情绪体验。它是与决策者的认识活动、求知欲、智力活动兴趣的满足、对真理的探求相联系的。它会使决策者追求真理、热爱真理、厌弃偏

见、反对迷信。它是从决策者的认识世界和改造世界的过程中发展起来的，反过来它又会促进决策者的决策实践活动。理智感直接影响着决策者对真理的探索和追求。

（6）美感。美感是人们根据美的需要对一定客观事物进行评价时所产生的情感。决策者美感的修养是一个不可忽视的心理品质。决策者的美感会影响着他的仪表风度和行为举止。不同的美感构成了不同的审美情趣，从而决定着他对事物的审美态度。具有健康美感的决策者，才会有健康的、高雅的格调，它会给人形成一种积极的心理暗示，有助于决策目标的实现；如果决策者的美感是病态的，他的仪表风度和行为举止表现出不健康和庸俗的格调，对真善美作出错误的判断，从而影响着决策目标的实现。

4. 意志性格品质

意志是个体自觉地确定目标、并支配行动去克服困难，从而实现预定目的的心理过程。决策者经常出现的稳定的意志特征，就是他的意志性格品质。良好的意志品质既是决策者克服困难、取得决策活动胜利的重要保证，也是鼓舞群体共同奋斗的精神武器。意志性格品质包括有自觉性、果断性、毅力、自制力等。

（1）意志自觉性。是指决策者对决策行动的目的及其意义有正确而深刻的理解，并能主动地支配自己的行动，使之符合于该目的的能力。意志自觉性主要表现为：第一，对行为目的认识的自觉性。第二，行为的坚定性。能严格地按照预期目标的轨道行动，即使遭到挫折和失败也不气馁。第三，正确对待别人意志，既不人云亦云，又不主观武断，一意孤行。前联邦德国总理勃兰特，为了缓解波兰人民因巨大伤害而生成的仇视德国的民族情绪，毅然下跪于波兰烈士墓。此举虽然遭到国内右翼分子攻击，但他断然不理，以他坚定的意志自觉性，求得波德民族和解，也为此得到世界有识人士的赞赏。

缺乏意志自觉性的决策者往往表现为易受暗示性和独断性。易受暗示性表现为人云亦云，随从大溜；独断性表现为一意孤行。

这都属于意志脆弱的表现形式。

（2）果断性。是指决策者能迅速地辨明是非，做出决定并坚决地执行决定的意志品质。主要体现在：第一，敢于做出决策；第二，做出决策是有根据的，时机是成熟的；第三，在紧急情况下，能够迅速地做出应急的恰当决策；第四，在执行决策时，一旦发现决策的错误或者情况发生重大变化，能够立即停止原有决策的执行，迅速做出新的决策。所以果断性是决策者提高决策有效性的一个重要条件，是决策者通向成功之路的必备素质。

果断性品质的培养，需要克服寡断性和武断性。当决策时机尚未成熟，就贸然轻举妄动，这是武断；但决策时机成熟，却前怕狼后怕虎，无休止的动机冲突，迟迟不决，这就是优柔寡断。武断和寡断是两个极端，但二者实际上是相通的。一个是“过之”，一个是“不及”，都是没有把握好事物的度。

（3）毅力。毅力是决策者坚韧不拔的战胜困难、完成艰巨复杂的决策任务的能力。毅力可以使决策者始终保持旺盛的精力；它是决策者战胜自身弱点的有力武器；毅力还是决策者激励下属士气的法宝；又是决策者战胜困难的重要保障。总之，顽强的毅力是决策者事业成功的重要保证，“锲而不舍，金石可镂；锲而舍之，朽木不折”，讲的正是这个道理。

（4）自制力。自制力是决策者凭靠理智来支配和节制自己感情和行为的能力。自制力首先表现在对错误和不健康的情感的控制上，尤其是制慌和节怒，在任何情况下都能沉着镇静。其次是对于各种不正当欲望的节制上，尤其是对权势欲和奢侈欲的坚决抑制上。再次是对兴趣和注意力的控制，以保证决策者有充沛的精力进行决策活动。决策者的良好的自制力，可以很好地控制自己思想、情绪和言行，以保证在重大事变面前应付自如。

5. 自我意识品质

自我意识品质是决策者对自己态度的性格特征。由于他涉及到决策者对自我的认知、自我的态度和自我的评价，所以，它往

往构成决策者精神风貌的一个重要内容。它包括有谦虚、谨慎、自信、进取精神、竞争意识。

(1) 自信。自信是决策者相信自己有力量去实现既定的目标和理想的心理状态。自信可以使决策者的心理呈现最佳状态，充分调动自身的潜力。心理学的研究成果告诉我们，人在自信心的激发下，大脑皮层暂时的神经处于持续兴奋状态，注意力比较集中，想象力比较丰富，思维敏捷，精力旺盛，各种能力会得到充分地发挥。自信可以为决策者战胜各种困难，取得事业的胜利提供了一个良好的心理环境，自信又可以感染所在群体士气高涨。

(2) 进取精神。是指决策者的一种敢字当头、奋力拼搏、自强不息、不懈追求的心理状态。对于决策者来说，这种进取意识十分重要。因为它可以保持决策者旺盛的求知欲和强烈的好奇心，使他们保持不安于现状，肯于做那些富于挑战性的工作，从而调节他们的兴趣、情感和意志品质，使身心达到最佳状态，使其创造性、聪明才智得以充分发挥，永远保持事业上的青春活力。

(3) 竞争意识。竞争是指在互动的各方力求胜过对方，夺取最优异成绩的一种社会行为。竞争意识就是指决策者敢于竞争、喜欢竞争、善于竞争的心理状态。竞争可以提高决策效率，可以发掘出决策者的潜能，优化其心理素质，从而可以把社会主义市场经济推向新的发展阶段。决策者一方面打破旧的传统观念，理直气壮地去竞争；同时，还要有一个健康的竞争心理，在合作基础上进行竞争，此外，还要有正确的竞争方式。

(4) 谦虚谨慎。谦虚谨慎，才能使决策保持一个清醒的头脑，正确评价自己，正确评价已经取得的成绩，在决策中广开言路，摆正个人和决策集团、个人和群众的关系，从而使决策排除各种主观主义的非理性干扰，确保决策的科学性、民主化和有效性。提倡谦虚谨慎，绝不走到另一极端，自卑盲从。徐特立老人曾说过："谦虚，如果是卑己而尊人，就非常要不得。谦虚要建立在自尊而尊人上面。"

6. 性格类型

性格类型是指一类人身上所共有的性格特征的独特结合。对于人的性格类型有许多分类方法，比较普遍的有如下几种：

第一种分类法是按照理智、意志和情绪三者哪个占优势来确定性格类型，这样可以把决策者分为理智型、情绪型和意志型三种。属理智型的决策者特点是以理智来衡量一切并支配行动，他们冷静、善思、思想深刻，自制能力较强。属于情绪型决策者的特点是情绪体验深刻，热情，易冲动，举止受情绪所左右。属于意志型的决策者的特点是行为目标明确，主动性强，坚定沉着。现实生活里，不少决策者是属于综合型的。三种性格类型各有利弊、不可一概而论。但考虑到决策者的主要职责是担负重大决策任务，其性格类型属理智型兼意志型为宜。

第二种分类法是从个体活动倾向看，可区分为内向和外向两种性格。外向性格的决策者容易做到感知敏锐，交际广泛，人际关系好，决策果断，行为方式快节奏。而内向性格的决策者一般表现为含蓄、深沉、严肃、情绪稳定，老练，处事谨慎，深思熟虑。内向和外向各有利弊，一般地说，偏重于对外交往活动的决策者性格以外向为宜，偏重于高层决策的决策者以内向为宜。

第三种分类法是从决策者的独立程度来看，可分为独立型和服从型。独立型性格的决策者特点是目标明确，工作有创造性，善于改革，勇于开拓，坚定乐观，百折不挠，乐于承担挑战性工作。具有服从型性格的决策者的特点是能认真贯彻执行上级各项方针政策，遵纪守法，自觉地接受党和人民的监督，但往往显得开拓精神不足。

第四种分类方法是从决策者自我开放程度分为开放型和封闭型的。性格的开放与封闭主要是就人的行为倾向的社会性而言的，它与人的性格内向与外向是根本两个不同的概念。开放性格与封闭性格是相对而言的，它是指决策者胸怀宽大、眼界开阔，透明度较高，吸引力强，善于团结、组织群体。决策者开放性格主要

有如下几个特点：

①自我开放度较高。具有开放性格的决策者是一个乐于与社会、与他人发生联系的人，交往的需要比较迫切；同时他在交往中态度真诚，勇于把自己内心世界向别人坦露，能以心换心，以诚换诚。这是开放性格的基础，是建立真诚信任的人际关系的前提。

②对他人接纳度较高。对他人接纳度是指对他人的乐于接受程度。开放应该是双向的，一方面是开放自己，另一方面接受别人。具有开放性格的决策者应该是对他人有较高的接纳度。表现在对接纳对象选择性低，有极大的适应性和宽容性。对自己周围的人，不论什么性格，什么样觉悟、什么样爱好，什么样利害关系，什么样职位，都能相处很好；对别人说的话，都能听进去。

③与外界交流中的开朗度较高。开放自我，接待别人的目的都是为了促进自身与社会和他人的联系，这正是自我发展的必要条件。较高的开朗度其意指一要乐观，二要豁达。二者是相辅相成。在与人交往中，性格乐观，不为任何艰难困苦所动摇，既可自我心理平衡，又可造成人际交往的和谐气氛；而通情达理，豁达大度，充分体现出决策者的个性美，才有人际吸引力。

④灵活度较高。所谓灵活度是指决策者对外界的适应性。现代社会发展迅速，竞争加剧，社会生活的范围日益扩大和复杂，人际关系也相应会发生重大变化。就需要决策者表现出很高的适应能力，不论是好的工作环境；还是坏的工作环境；不论是好的人际关系，还是差的人际关系都能适应。一是适应，二是协调，三是改造，最后能按自己的意愿，建造出良好的客观环境和人际关系，以达到得心应手，为我所用的目的。

各种性格类型的划分都是相对的。决策者性格类型虽然受先天遗传素质的影响，但主要是由后天实践决定的。性格类型的可塑性极大，决策者可以根据自己承担的决策任务的客观情况，以及自己性格特点，可以有目的有计划地培养出有自己特色的性格

类型。

四、决策者的能力素质

能力是决策者完成决策活动的本领，是科学思维水平与运用具体活动方式的效果。决策者的一切素质都要通过能力来发挥作用和影响。决策者的能力，小到维护群体的生存和发展，大到对社会的发展和进步，都是十分重要的因素。决策者之所以会成为组织的灵魂、群体团结的核心，推动工作的心脏，其中一个重要的因素是决策者的能力。

决策者的能力是一个多功能、多层次的集合体。基本上可以分为两大类，一类是基础性的能力，又称为智力；另一类是决策者特殊需要的专门能力。

1. 决策者智力品质

(1) 观察力。一个优秀的决策者，必须具有深邃的观察力，才能善于捕捉信息，及时准确地掌握情况，发现问题的症结，使决策具有可靠的基础。良好的观察力应该具有客观性、全面性和敏锐性，这样才能正确地认识客观事物的本来面目，并且迅速而准确地抓住反映事物的本质而又不易觉察的细节。决策者良好的观察力培养在于要虚心好学，不耻下问，还要有对所观察问题的浓厚兴趣。

(2) 注意力。注意是指心理活动对一定客观对象的指向和集中。注意虽然不是一个独立心理过程，但它对人的决策活动起着组织作用。有了它才能使决策专心致志，集中精力。决策者优秀的注意品质，应该包括有注意的广度，注意的分配，注意的稳定，注意的转移，这就是“眼观六路、耳听八方”，“拿得起，放得下。”据胡耀邦同志回忆，毛泽东同志注意品质极好，做重大决策时特别专注。确定抗美援朝出兵决策时，他曾集中思考了半个月时间，这期间他不说不笑，很少睡眠，吃的也很少；想通了，下定了决心，才剪了发，有说有笑，饭量也增加了，也去跳舞了。

(3) 记忆力。记忆力是人们对所经历过的事的识记、保持、回

忆或再认的能力。良好的记忆力主要表现为记忆的敏捷性、精确性、持久性和准备性（即能迅速地把当时需要的、已获得的知识和经验提取出来）。

记忆犹如一块瑰丽的信号板，展示着决策者丰富多彩的生活和决策工作的体验；记忆又是决策智慧的宝囊，保存着决策者学习的知识和技能。许多革命领袖，诸如马克思、列宁、毛泽东、周恩来等人都具有优异记忆品质，这为他们的科学决策提供了极大的便利。

（4）想象力。想象力是决策者头脑对感知形象进行加工改造，并形成新形象的能力。想象力包括有再造性想象、创造性想象和幻想。无数事实证明，缺乏起码想象力的决策者，很难开拓新局面。许多事情，离开一定的想象力往往是无法解决的。想象力是决策者确定决策目标，进行创造性决策的重要条件。优秀的想象力应该包括有想象的现实性、想象的主动性、想象的丰富性、想象的独创性。决策者知识渊博、经验丰富，为想象力的活跃和充实提供了活动的舞台。决策者的好奇心和求知欲是想象力发展的动力因素。

（5）思维能力。决策者对事物的间接和概括反映的能力就叫思维能力。人们只有通过思维才能认识事物的本质和规律，因此说思维能力是智力结构的核心。决策者良好的思维品质主要体现为思维的深刻性、广阔性、敏捷性和创造性。此外，一个优秀的决策者思维的分析能力、综合能力、比较能力、抽象能力和概括能力，都要有一定的发展水平。

（6）文字表达能力。文字表达能力是决策者综合能力的一个重要方面。各单位虽然都配有专职行文人员，但只要有可能，决策者还应尽力动手自己写材料。这是因为亲自动手，虽然是件苦差事，但它可以促使决策者把问题考虑得更周全些，可以提高自己的分析问题和决断问题的能力，还可以进一步训练自己的思维敏捷性和深刻性，也便于积累材料，为今后决策提供依据。

(7) 人际交往与协调能力。决策者的人际交往与协调能力，在中国更加具有特殊的意义。它是决策者作出正确的决策和有效地实施决策的前提，它有利于决策者广泛收集决策信息，集思广益，排除心理障碍，对群体进行心理控制，以保证正确决策如期得以实施。一般地说，人际协调能力包括处理好与同级关系、与下级关系、与上级的关系。需要注意把握尊重别人、待人真诚、严以律己、宽厚容人等四个环节。它是决策者成熟与否的一个重要标志。超群的交往协调能力，会给决策者的事业成功造成一个有利的社会环境。

(8) 组织指挥能力。组织指挥能力是决策者应具备的一项直观性强、可比性也强的重要能力。它表现在精于运用组织力量，能够把各种不同才能的人恰当地结合起来，充分地调动其积极性、主动性和创造性，形成配合默契、步调一致的集体行动。组织指挥能力的关键环节有两个，即用人授权和遥控指挥。具体地说包括有保持工作目标所必需的人才的最优平衡的能力；善于运用组织的力量，综合协调人力、物力、财力的能力；统筹兼顾、量力而行，把当前急迫工作与长远需要结合起来的能力；善于有效地控制群体活动过程，做到环环衔接、令行禁止的能力等。

总之，决策者的心理素质虽然可以分解为多个因素，但在决策活动中，它是动态的融合在一起，共同地起着作用的。

2. 决策者的专门能力

决策者的专门能力包括有应变能力、预见能力、决断魄力、见识能力、说服别人的能力、人际协调能力、文字表达能力、组织指挥能力、知人善任能力等九种能力。

(1) 应变能力。应变能力是指决策者依据变化了的情况，审时度势，灵活机动，从容不迫处置问题的能力。古代军事家孙子说："兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神"。讲的就是应变能力。遇有意外事变，首先是情绪镇定，避免过分焦虑的心理体验，使智能保持沉着应付的最佳状态，其次则要善于

依据现场情况，机动灵活地去临机处置。这需要决策者平日里逐步提高社会适应能力，提高认知能力和心理承受能力，才能心理成熟，经得起巨大的心理压力和事变中剧烈的心理冲突。

（2）预见能力。是指决策者借助于一定的技术手段来了解事物的发展趋势和后果，以获得未来的信息，提出有针对性决策方案的能力。决策者的生命意义就在于未来。面对着复杂性、多变性、随机性、竞争性、节奏性越加剧烈的市场经济，具有优良预见能力的决策者，才能率领本单位的千军万马闯过急风恶浪，达到胜利彼岸。预见能力需要在掌握现代预测理论与方法基础上，科学分析各种“端倪”、“征兆”，从而达到把握事物的本质。

（3）见识能力。是指决策者学习和掌握决策活动所需要的知识并运用这些知识进行分析、判断和概括的能力。它要求决策者要见多识广，经验丰富，并在自己独到的眼力下加以创造性地运用。这种能力可以帮助决策者作到“一叶知秋”、“窥一斑而知全豹”；可以使决策者在纷繁复杂的事物中透过现象看清本质，抓住主要矛盾，举一反三，触类旁通，见人所未见，在瞬息多变的形势下，把握契机，出奇制胜。

（4）决断魄力。是指决策者善于审时度势，能及时在诸多决策方案中做出正确选择的能力。决断魄力是决策者的复合品质，它是由决策者认知能力和意志品质相结合而生成的优化品格。决断魄力有三个特征，即决断的及时性、准确性和风险性上。日本一位资深的董事长说过：“在瞬息万变的现代社会，存在着许多不确定的因素，稍有迟疑，就可能使原来非常杰出的构想，在片刻之间变得一文不值，因此，今天所想的好主意今天就得实行。”只要选准时机，果断决策，就会化险为夷，并收到最大的效益。

（5）说服别人的能力。善于说服别人是决策者提高执行决策效能的重要手段。它将有利于改善决策者的人际关系，提高影响力和吸引力。说服别人的能力核心在于两条：其一是心理接触。是指在谈话时，要针对谈话对象的思想、认识、态度、情感和个性

特点，进行切中要害和推心置腹的谈话。其二，心理相容。就是谈话的内容、方式、方法使谈话对象在心理上能够接受，从而引起谈话对象肯定的心理反应，方达到如期的目的。

第三节　决策者自我心理管理

决策者优良的心理素质不是先天的，也不是一蹴而就的。它是后天艰苦的磨炼和不断优化的过程。为了能更准确地表达心理素质的培养，造就和优化过程，本书使用了“自我心理管理”这一概念取代传统的“修养”概念。

决策者的自我心理管理，是指决策者为了实现既定的目标而有效地调动自身能动性，对自身心理素质的自我控制、自我完善、自我发展的不断优化的过程。自我心理管理比“修养”更具有较强的能动性、较强的动态性、较强的积极进取性和更富于时代气息。

决策者心理素质自我管理的途径主要有以下五个方面：

一、刻苦读书法

英国哲学家培根说过：“读书足以怡情，足以博采，足以长才，……读书使人明智，读诗使人灵秀，数学使人周密，哲学使人深刻，伦理学使人庄重，逻辑、修辞学使人善辩，凡有所学，皆成性格。”培根的话还是很有道理的。丰富的知识文明能够优化一个人的内心世界，会使决策者更有教养，提高心理层次。自卑感强的人，有了丰富的知识，功底深厚，就会增强自信心。骄傲的人，通过学习，看到知识的无穷，自己的不足，有可能变得谦虚起来。丰富的知识不仅会使决策者聪明智慧，还能使决策者成熟老练，多谋善断，成为一个智勇双全的决策者。

美国社会学家英格尔斯说过：“现代人之无愧自己称号的一个重要标志，乃是他具有传统人所无法比拟的广阔视野和丰富知识。”丰富的知识修养、有助于培养决策者的独立开放性格。渊博

知识，可以促使决策者独立思考，减少盲从。知识广博的决策者，相比较而言，比较容易接受新事物，新思想、容易产生新的观点新的见解，有利于形成开拓、创新的性格。

总之，知识有如春风化雨，潜移默化，影响着决策者的性格。

二、自我磨炼法

战国时代有个越王名叫勾践，原来意志薄弱，骄奢淫逸，不思进取。后被吴国所败，做了亡国之君，受尽了耻辱。回国后，勾践誓报耻仇，为磨炼意志，十年如一日，卧薪尝胆，不食珍馐，不着锦缎，每日睡在柴草上，尝一尝苦胆的滋味，最后终于变成一个意志顽强的人。同时国力大增，发兵灭吴，终于了却雪耻的心愿。勾践的卧薪尝胆，成为我国自我磨炼的美谈。

战争年代，艰苦的环境，曾造就磨炼出许多优秀的无产阶级革命家的高贵品格，他们成为治国之才、治党之才、治军之才。在今天和平建设环境里，决策者面临的虽然不是严酷的战争环境，但经济建设的复杂、艰巨，国际环境的严峻、多变，改革道路的曲折、起伏，商品竞争的瞬息万变，其复杂艰难程度并不亚于战争时代。决策者受命于时代，应以强烈的阶级使命感，民族使命感，自觉地磨炼自己。正如孟子所说："天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其行为，所以动心忍性，增益其所不能。"决策者，尤其中青年的决策者，在远大志向指导下，应主动往自己身上加担子，如通过参加重体力劳动，下派到最艰苦最恶劣的单位工作，参与难度大的会战项目，经受市场竞争的角逐等，使自己的身心承受前所未有的锤炼，在实践中逐渐造就出适应时代要求的优良性格来。

三、心理暗示法

人的性格形成是条件反射长期积累的结果。因此，性格的改变和优化，究其心理实质就是改变旧的条件反射，建立起新的条件反射系统。心理学称之为"目的反射"。这需要不断地有目的的重复和强化新的反射机制，最后形成新的动力定型，形成新的良

好性格习惯。

实现“目的反射”，重新塑造自己性格，在心理学上多用自我暗示法。具体又可分为自居，自我誓约等方法。

(1) 自居法：自设学习榜样，模仿榜样来提高和完善自己。这种榜样可以是古今中外的杰出领导人，英雄人物，也可以是自己周围的同志或朋友，也可以是文艺作品中的典型人物。时时以榜样来提高自己的抱负水平，修正自己的性格轨迹。

(2) 自我誓约法。针对自己性格弱点用条幅，座右铭、警句来提醒自己。外出工作，可在心里默念简要语句，不断告戒或激励自己。如遇到意外事变，心中惊慌，可以默念“别慌、沉住气”，并辅之以深呼吸，可以很快稳定住自己情绪，以从容应对。

心理暗示法实行，需要有一个前提，即要正确估价自己性格的长处和短处，改正性格弱点要诚心诚意。心诚则灵，不然，只会徒具形式。

四、自我反省法

自我反省法是通过对自己言行的反省，肯定正确行为，检讨自己不当行为，以不断强化自己的良好的心理素质。

唐代名臣魏征曾向唐太宗提出“十思九德”的思想，认为只有从“知足以自戒”、“知止以安大”、“谦冲而自牧”、“江海下百川”、“三躯以为度”“慎始而敬终”、“虚心以纳下”、“正身以黜恶”、“无因喜以谬赏”、“无因怒而滥刑”这十个方面慎重思考并控制自己；从弘扬“宽而栗、柔而主、愿而恭、乱而敬、扰而毅、直而温、简而廉、刚而塞、强而义”九个方面来严格要求自己，才能在“谨慎戒惧”中使用好权力，才能调动各方面的积极性，形成凝聚力、吸引力、感召力，使事业兴旺发达。魏征提出的“十思九德”蕴含着很多治国的哲理和深刻的做人真谛，是每个决策者自我反省的好方法。日本东京的山本七平先生在他的《帝王学》一书中评述这个基本思想时写到：“身为机构组织的领导人，缺乏十思和不修九德，违反正当的思想理念，必然失去领导人应

有的人格，甚至连做人的资格都有问题。”做为决策者的确应当从中受到教益。刘少奇同志在《论共产党员的修养》中提出，每一个共产党员都要“慎独”，同样说明了这个道理。

五、业余情趣法

通过建立业余情趣来培育良好的心理品质，也是一种途径。比如，养鱼、养花、养鸟、写诗、绘画、文学创作、文体活动等，它既能丰富业余生活，陶冶情操，磨炼性格，又对保持心理平衡，增进身心健康具有益处。其中有些业余情趣、爱好会直接有助于决策者的事业。

毛泽东同志酷爱书法，他的书法别具一格。他初练魏碑、酷爱“二王”，他的书法汪洋恣肆、任意挥洒、布局谐调、自成妙趣，众口皆碑，他是领袖又是书法家。陈毅爱好下棋，就是在战斗激烈的战场上他也下棋，一方面是用下棋来磨炼自己的性情，演练韬略，另一方面也可以安定军心。贺龙元帅业余时间好钓鱼，在长征途中、抗日战争和解放战争的战火纷飞的条件下仍然钓鱼。实际上，贺龙元帅钓鱼之意不在鱼上，而是乱中求静，锻炼自己的性情和毅力，克服自己的急燥情绪，并于心中运筹一些重大决策。听音乐是最普遍的业余文化活动，可以使你心情放松，解除紧张的情绪。当你在工作之余坐在舒适的椅子上闭着眼，在心理扫描身体各个部位，注意紧张的部位、痛的部位和松弛的部位。当你注意听音乐时，同时注意自己的心境；音乐结束时再在心里扫描全身的各处，此时的感觉会有很大变化，在精神上和心理上都会出现豁然开朗和情新如意的境界。

业余情趣既要丰富多彩，又要坚持持久，才能起到陶冶心理素质的作用。

总之，心理素质是一个长时期的优化过程，决非一曝十寒所能奏效，必须坚持从一点一滴做起，并持之以恒，才能达到预期的目的。

第十一章 决策者的心理卫生

心理卫生是维护和促进心理健康的重要手段，研究决策者的心理卫生，对决策者的身心健康与事业的成功，有着重要意义。为了更充分施展自己的才华，为了明天更有力的拼搏，决策者应十分关注自身的心理健康。

第一节 决策者心理健康的标准

在现代化建设中，决策者由于身负重任及长期地超负荷地工作，造成心理常常处于紧张状态。持续的心理紧张会产生高级神经活动功能失调，以至引起心理疾病。因此，重视决策者心理健康，讲究心理卫生极为重要。

一、决策者心理健康的涵义

联合国世界卫生组织（WHO）把健康定义为“不但没有身体的缺陷和疾病，还要有完整的心理、心理状态和社会适应能力”。所谓心理健康，是指个体在各种环境中能保持一种良好的心理效应状态。

具有健康心理素质的人，能够在挫折袭来的时候理智分析，沉着应付，积极寻求解脱的办法；而心理素质脆弱的人则感到惊惶失措，沮丧懊恼，怨天尤人，久久不得排解，甚至钻进牛角尖或走向极端。据有关资料统计，在综合医院门诊中，有50--60%的病人发病原因与社会心理因素有关，有30%以上的人则纯属心理因素致病。一个心理健康的人应当随环境变化而及时调整自己的心理结构以达到同外界的平衡，还要具有与自己的社会角色和年

龄发展阶段相适应的认识水平，做到情绪稳定，心境愉快，具有良好的意志品质和个性特征。

心理卫生是使人获得心理健康的方法或手段，是为保护和促进心理健康，保持和改善对环境的良好适应，预防精神障碍的综合学问和实践技术。它既有良好适应，积极预防心理疾病和行为障碍方面的任务，也有消除已经产生的不良适应，治疗精神疾病的任务。

二、决策者心理健康的标准

心理学家认为，心理健康的人大多喜欢自己的工作，有朋友且乐于与别人交往，对自己有适当的了解，且颇能喜欢自己，能和环境有良好的接触，能运用有效的方法解决他所遇到的问题。具体地说，可归纳为以下几方面标准。

第一，明确的自我意识。心理学称为“自我接纳”。即做到心中有“自我”的形象，能比较接近客观现实，并能相应地伴随着某些情绪体验。既自尊又不狂妄自大，既自察又不自暴自弃，对待自己持积极的态度。

第二，人际关系和谐。心理学称之为“接纳他人”。即在实际工作、生活中能较正确评价别人，有正常的交往活动，能关心和理解别人，达到形成良好的人际关系。

第三，能够有效地进行工作、学习和生活，具有较高的挫折容忍力。能正确对待失败和压力，不会产生焦虑、绝望等情绪障碍，善于协调与控制情绪，心境良好。

第四，有较高的适应环境的能力。不仅善处顺境，在逆境、困境，甚至是绝境和危境中都能从容不迫，镇定自若；并能在适应中，逐渐有目的的改造环境。

第五，自我控制能力较强。决策者自控能力主要表现在对自身欲望的节制和对情绪的控制上；还能自觉地用各种社会规范约束自己，使个人行为符合规范要求，而不致于发生越轨现象。

我们正处在新的历史时期，时代要求每个决策者加快生活节

拍，勇于战胜各种挫折和困难，迎接新世纪的到来。爱因斯坦有一句名言："一个人的真正价值，首先决定于他在什么程度上和在什么意义上从自我解放出来"。每个决策者都要培养健康心理，使自己具有良好的生存能力和竞争能力，并在生活中得到更多的愉快，生活得更有价值，更有意义。

第二节　决策者常见的心理障碍

心理障碍属于轻度的心理健康不良。所谓心理障碍是指影响个体正常行为和活动效能的心理因素或心理状态，也就是指个体经常地表现出明显的不符合健康心理标准的心理和行为表现。决策者在实际工作生活中要承受着比常人大得多的心理压力和困惑，患心理障碍的比例要远高于常人，因此应特别注意防范或调适。下面介绍几种决策者常见的心理障碍及调适方法。

一、焦虑

焦虑是决策者常见的情感障碍。焦虑是个体对现实的或预感到的挫折的一种十分复杂的消极情绪状态，包括自尊心的损伤，自信心的丧失，失败感和愧疚感等交织而成的紧张，不安、焦虑、忧虑、恐惧等情感状态。如会见重要人物，接待外宾，选举及决定命运的考核，重要场合讲话等事件之前，这些活动对于决策者往往是没有办法预测其结果。在其它实际工作和生活中决策者心里紧张也会促发焦虑情绪。例如，青年干部走上领导岗位，工作压力过重，有时出现挫折，怕因某种原因失去领导职位，或怕调整到自己不愿干、干不好的单位，也容易产生焦虑反应。焦虑情绪的出现，会严重影响冷静地思考和处理问题。决策者在工作、生活和人际关系方面的挫折常是焦虑的主要原因。

二、忧郁

忧郁是一种消极的心理状态，也属于情感障碍。由于突然的天灾人祸、失恋、家庭破裂、决策失误导致亏损、破产、受到组

织处分等无法抗拒的事件带来的不幸，或者因为对自己能力和水平估计得过低，实际上是可以克服和解决的一般困难也认为是无能力克服，便在心理上产生忧郁的情绪。忧郁心理障碍表现为，怨天尤人，长吁短叹，情绪低落，行为呆板，思维迟钝，寡言少语，消极悲观，缺乏活力，对什么都不感兴趣，好像都不在乎，常出现自卑、自责，向自己发泄，自我叹息生不逢时，严重者会发展为忧郁精神症，想自杀以了却一生。

医学界研究认为，忧郁心理障碍的产生是体内有一定的生物化学变动，植物神经功能与内分泌活动都有明显的变异。在生理上表现为血压升高，心跳减慢，胃肠蠕动减少，食欲降低，便秘增多等。一个抱负水平很高的决策者，往往付出很大辛苦但乃没有达到所期望的成就时，也容易产生忧郁感。

忧郁心理障碍的自我调适应根据各自的不同情况，采用适合自己特点的方法。面对所处的情境要力求有多种考虑和选择方法，要学会应付各种变化的环境，锻炼情绪的可塑性。敢于正视自己积极或消极的行为，矫正消极行为与情绪，这样会转败为胜，也不会失去自我尊重；还要争取上级领导、同事及周围朋友、同志的帮助。忧郁心理障碍的调适，比较普遍经常采用的方法是转移注意力，通过参加各种活动解脱忧郁感。

三、偏执

偏执属于人格障碍中一种常见的表现。这种偏执性人格的特点是固执多疑，情绪不稳，心胸狭隘，嫉妒心强；对自我估计过高，对挫折过分敏感，惯于把失败和错误归于别人；好胜心强，有强烈的自尊心，同时又很自卑；在与别人相处中摩擦多，意见多，时常迁怒于人，同志关系不好。

有这种心理障碍的决策者，会导致专制型的决策，从而严重影响人际关系的协调，降低群众对自己的崇敬感和心理上的归属感，同时会削弱自己的感召力和凝聚力。

偏执的自我调适方法是，要注意加强自我心理管理，防止自

我中心性，把自我评价过高；同时还要加强性格锻炼，注意克服固执己见，自以为是的心理定势，学会用辩证的方法看人、看事和决策问题。

四、自卑

自卑是自尊心失度的另一消极反映。其表现为对自己的能力和智力估计过低，遇事犹豫不决，不敢果断决策，不敢承担责任，上下推诿。自卑障碍者往往是不思进取，缺乏朝气，人云亦云，一愁莫展，一切依赖别人，缺乏远大理想和抱负，在下属眼里这是无能的表现。自卑心理产生的原因，一般是产生在受挫折之后，自尊心受到压抑。克服自卑心理的关键在于保持心理平衡，能够客观、正确评价自己，理智地表现自己，敢于发挥自己的优势和特长。

五、自负

自负心理障碍也是一种消极的心理状态。所谓自负是指决策者对人对事总是自以为是，表现为自大清高，对自己评价过高，对周围的人，甚至自己竞争对手评价过低。这种心理障碍直接影响决策者决策的民主化、科学化。自负心理障碍的调适首先要善于学习，虚心向周围的同志学习，诚心诚意向群众学习。其次，严以律己，宽以待人，谦虚谨慎；正确看待和评价自己和他人。第三，克服那种看自己是一支花，看别人是豆腐渣的形而上学片面看问题的方法。

六、虚荣

虚荣是决策者自尊心失度的一种消极反映。其主要表现为自我炫耀，文过饰非，面子高于一切，为保存面子甚至不择手段；对颂扬沾沾自喜，对批评耿耿于怀；夸夸其谈，甚至不惜弄虚作假，欺世盗名。虚荣心理是对自尊心的曲解，属心理失调。其生成的基础是对荣誉的不正确认识，最大危害是模糊应该追求的正确目标。

七、逆反心理

逆反心理是一种与大多数人对立的、和常态性质相反的逆向

反应的情绪体验和行为倾向。往往是在遭受挫折、打击、或长期受到压抑而生成的一种消极心理定势。往往表现为看一切事物都不顺眼，与周围环境格格不入，牢骚满腹，到处挑毛病；只见树木不见森林，只见别人缺点错误，看不到别人的优点和成绩，对一切都持有消极态度的偏见。

这些心理障碍，首先要能承认它的存在，正视其对决策者事业的危害，方能进行心理调节；其次要注意信息反馈，客观公正评价自己，做到自知之明；第三要认真听取别人的批评意见，痛下改正的决心，经过主观艰苦努力，会得到逐步排解，使心理恢复正常。但若不能及时纠正，长此以往，极容易发展成心理疾病。

第三节　决策者常见的心理疾病

心理疾病是一种常见病，即心理健康不良较为严重地表现。国内外心理学家研究认为，人的心理疾病归根结底是在生物和环境两大因素的相互作用下发生和发展的，而心理疾病的发生和发展又有其自身的规律，并集中以年龄特征的形式表现出来。对于处在成年期的决策者来说，他们的心理疾病和心理障碍的产生原因大多是由生物因素、环境因素和心理因素这三个方面交互作用而形成的。决策者常见的心理疾病有强迫症、疑病症、抑郁症、恐怖症、癔病症、病态人格等病症。

一、强迫症

强迫症是属于神经系统的病症。其主要症状是反复出现强迫观念和强迫行为。所谓强迫观念，是指当想到一点小事、某种想法时，便在大脑中盘旋，想忘掉、想摆脱它怎么也做不到，甚至会在头脑中挣扎得更深、更牢，不可自拔。强迫症常表现为强迫怀疑，被迫思考，强迫回忆联想等，而这些内容又往往是不合情理的，荒诞的，明知不应该做，但难以控制。如有的患者总是想着某一段工作经历，一幕幕在脑海中闪过，就是控制不住，造成

心理十分痛苦和烦恼。

所谓强迫行为，是指患者常有一些不合情理的习惯性语言或行为，明知荒唐也无法自我控制。常见的有强迫洗手、强迫关门、强迫计数、强迫性仪式动作等。如有的决策者进入办公室便把门关得很紧，等刚坐到办公椅子上，马上站起来又去关门，总怕门没有关好或忘记关上了，每次进到办公室总要反复去关门，否则心理就安顿不下来。

强迫病症的产生多数来自以往遭受挫折而产生的潜意识支配，在头脑中形成病理兴奋灶，企图摆脱内心焦虑的一种行为表现。其治疗方法一般采用经常调节心态，减少工作紧张状态，精神放松，多参加一些文化娱乐活动，使其兴奋点转移，维护好心理平衡。

二、疑病症

疑病症是指总怀疑自己染上某种实际并没有的疾病，并出现一些自觉症状。既使医生诊断根本无此病，但仍然不相信，仍然反复就医或自用药物。据心理咨询专家介绍，近几年在心理咨询中发现有大量的“疑病症”。这些人在医院检查不出任何异常，却自述有病，而且感到症状严重。此病在各级决策者中比例较大。如，某地一位领导干部，下乡检查工作时，按当地鲜族风俗吃过活鱼。后听说此鱼有肝血吸虫，自觉肝区痛，虽经医院多次检查确诊，肝区无病，但他总是怀疑自己有此病。这些患者往往情绪低落、萎靡、悲观，对工作和生活影响很大。这种心理疾病一旦发现，应立即到心理咨询门诊或精神病医院就诊，在心理咨询专家和精神病医生指导下，经过长期心理调适，可以治愈或缓解。

三、抑郁症

抑郁病症是决策者常见的神经性病症。其基本病状有以下几方面：精神抑郁，沉默寡言，对事物缺乏兴趣，对所有工作、生活、学习甚至娱乐活动等反映冷漠，没有体验到快乐，或烦躁不安，回避刺激，生活态度消极，感到前途暗淡，对一切悲观失望；

无助或无望的意识强烈，失去办法，虽痛苦不堪但无力改变，缺乏决断能力，思想迟钝，缺乏专注力；失去精力，感到精神疲惫，精力衰竭，对任何事情没有热情和追求；伤心落泪，觉得活着已毫无意义，不如一死了之，反复希望死去或有自杀的意图；自我评价低，自卑，常有无法表达的厌恶情绪，自责，没有理由地内疚，无价值感。抑郁性神经症常伴有睡眠障碍，早醒，食欲减少或遭到破坏，身体不适等病状，易与神经衰弱混淆，易被人视为思想问题，反而加重自弃的心理。

抑郁病症的产生往往是长期经历变化的反映，与生理上先天的因素有联系，呈持续性或复发性。这种病症的治疗常以药物治疗为主，同时，也需要心理上的鼓励、支持和帮助，特别要预防自杀行为，使破碎的心理能得以重圆和修补。上海大众汽车有限公司原总经理方宏坠楼自杀的原因告诉人们：理解方宏的痛苦，就是理解所有抑郁症患者的痛苦。现任上海大众汽车有限公司德方副总理梅斯曼博士认为，“像方宏这样因病突然死亡，在世界任何地方都会发生。”方宏已像甩掉一件破大氅一样地甩掉了痛苦——抑郁症患者精神上受到的折磨实际上要比器质性疾病的痛苦更不堪忍受，许多抑郁症患者不约而同的选择是一死了之。了解方宏的人说，桑塔纳是方宏的命，足球是方宏的魂，夫人是方宏的根，三方面的困扰和打击，他的本来就心理倾斜的生命之树就这样骤然倒下了。据医学分析，方宏是因隐匿性抑郁症而死，而且是一种典型的更年期抑郁症。追求完整是抑郁症患者的一个明显特征。

四、恐怖症

恐怖症是属于行为动作心理障碍的一种。是指对一些微不足道的事情感到惧怕，引起恐怖的事物或情境并不具有伤害或威胁，往往具有条件反射的性质，如“一朝被蛇咬，十年怕井绳”。恐怖症的种类较多，如单纯恐怖症、登高恐怖症、社会恐怖症等。单纯恐怖症包括对蛇、蜘蛛或其他任何具体事物或环境的恐惧，它具有单一且具体的目标。相类似的还有登高恐怖症。社会恐怖症

主要表现为害怕在任何场合的公开露面，害怕在公开场合讲话，在与别人直接接触交往中产生恐慌感、怕见对方的眼睛，不敢抬头、正视。轻者举止拘谨，面红耳赤，严重者手足发抖、出汗、头晕、恶心。恐怖症产生的原因。其一，性格内向、胆怯、从小受父母的过分保护，生活圈子狭小的人常有这些症状。其二，是个人的经历过程中遭受挫折，以及产生重大精神创伤。对于这种病症治疗的最有效方法是行为疗法，如系统脱敏法，暴露疗法，进行肌肉松弛训练等。

五、癔病

癔病又称歇斯底里反应，如大笑大闹、喊叫、抽搐以至昏迷；或者是癔瘫，如心因性失音、失明、耳聋、下肢瘫痪等。这种歇斯底里反应也伴随着一些身体的症状。一是意识特征，其表现为意识朦胧，范围缩小，常常伴随着错觉和幻觉；二是情感特征，表现为情感失调，强烈而不稳定，稍不如意就大喊大叫，嚎啕大哭或大笑不止；三是身体自身的某些器官发生功能性障碍，但无器质性病变，是表现在身体上的异常心理反应。这种病因一旦解除，它的一般症状马上能消失，迅速恢复常态。另外，癔病的发作者往往不能回忆起发作时的情境，这种病症多在好感情用事，易受暗示，喜欢自我显示，并富于幻想的决策者中出现。这种病症的产生，不是由身体某部分的变化而引起的，也不是由身体作用的异常而引起的，多为精神刺激而产生。癔病的治疗可采用精神治疗法和药物治疗相结合，并以精神治疗为主。

六、病态人格

病态人格亦称人格障碍、人格异常、变态人格。是指一种人格在其发展和结构上的明显偏离普通正常人格，以致不能适应正常生活的病态现象。病态人格属于较为严重的心理疾病，主要表现为法制意识不强，行动受原始欲望驱使，这种病态人格的冲动性和攻击力很高，缺乏自制力，做事不计后果，不仅会使身边的人遭受损害，往往也会损害了自己。即使这样，也不容易从中吸

取教训。常见的病态人格有偏执性人格，悖德性人格，偷窃狂型人格，性变态。

病态人格产生的原因，主要是由于情感和意志活动的障碍而引起的。治疗病态人格时应在医生指导下，通过长期自身心理调适，可以治愈或缓解。如属严重病态人格患者则需在医生监护下进行长期治疗。

第四节　决策者心理危机的自我调节

在人生的道路上，尽管有鲜花、坦途、顺风之舟，而更多的是一波三折，变故横生，行路坎坷。比如竞争失败，蒙冤受辱，家庭破裂，感情危机，还有突发性悲剧事件等等，正如常言所说："人生十有八九不如意。"作为当今时代的决策者，不仅面对人生事业的选择，而且还要经常面对来自实现自我过程中这样或那样的挑战、竞争，时常要经历着挫折的考验。所以，对于每一个决策者来说，能否把握良性适应和创造超越挫折情境的方法和途径，是决策者能否事业成功的重要非物质因素之一。

一、决策者挫折容忍力

在通向理想目标的道路上，常常会遇到无法克服或自以为无法克服的障碍，引起消极情绪反应，在心理学上称为挫折，俗话谓之"碰钉子"。挫折是一种主观感受，它受着个体容忍力的巨大影响。所谓容忍力是指每个人遇到挫折时的适应能力。心理学把能够承受挫折打击的能力称为挫折容忍力。挫折容忍力是保护心理健康的一道防线。

1. 挫折心理的诱因

一个人在达到目标的过程中，由于事业上、生活上、人际关系上受到阻碍而引起心理上的危机，便产生挫折心理。造成挫折心理的因素很多，归纳起来，大体上有以下两方面。

（1）环境因素，又可分为时间因素、空间因素、自然因素和

社会因素。

①时间因素。在人的一生中，“时间”是诱发挫折心理的原因之一。每个人在工作生活过程中都有着它的关键期，对于决策者而言，关键期在中青年时期，特别是青年期。随着时间的推移，社会形势的不断变化，党和人民对领导者决策者的要求也越来越高，矛盾和问题将会时不时的困扰着，由此会产生挫折感。

②空间因素。当工作学习在异地他乡，心里时常想着一起生活工作的亲人和同事，两地相思，心绪万千，很容易由“空间”造成心理的障碍。所谓“床前明月光，疑是地上霜，举头望明月，低头思故乡”。

③自然环境因素。由于自然条件，如水灾、旱灾、风灾、地震等往往会造成一个人意外无法抗拒的挫折。比如，一位决策者所领导的企业生产效益很好，可是由于一场大暴雨的袭击，使工厂损失惨重。自然环境造成的挫折非常之大，甚至有时是非人为所能轻易克服的。

④社会压力因素。对于决策者来说，这种因素造成的挫折是很普遍的。当广大职工和干部对你的期望、国家和社会对你的期望与自己的愿望不能统一时，就会产生挫折和困惑，出现心理不平衡。如前面介绍的上海大众汽车有限公司原总经理方宏，便是由于社会的压力和家庭的压力很难实现个人的理想和愿望，在心理上和人生道路上产生极大的创伤和不幸。

（2）个人因素。可分为期望值过高、情境陌生、角色冲突某方面内容。

①期望值过高。在心理学上称之为“逃避失败”，是指常常把自己的理想目标和工作目标定得太高，脱离现实实际，到头来还认为自己能做到。这种人是惧怕失败，也可以说是逃避失败。如有的人幻想在工作上能一鸣惊人，由于目标和现实差距很大，结果导致产生挫折感。

②情境陌生。有的人进入决策领导岗位时，本想大干一场，由

于业务不够熟悉，环境和工作情况都很陌生，又急于见成效，经过一段时间实地了解和调查，感到很失望，便产生心理矛盾和挫折，甚至有的决策者想换岗位或失去信心。

③角色冲击。每个领导者在工作舞台上要扮演各种不同角色，如果处理不当，就会事与愿违，便会产生心理冲突，形成挫折和障碍。

2. 挫折容忍力分析

人生道路上常常遇到各种挫折和困惑，由此而引起心理上的危机。面对挫折，有的决策者敢于向挫折挑战，百折不挠，并能最后战而胜之；有的人则是心灰意懒，萎靡不振，甚至被挫折压倒，这说明不同的决策者的挫折容忍力不同，一个决策者挫折容忍力的大小，受下列几种因素制约。

第一，思想境界因素。一个有远大抱负，有事业心和责任感，人生观，价值观比较正确的决策者，比上进心不强，庸庸碌碌无所作为的人挫折容忍力高。

第二，生理因素。从心理学角度看，神经类型强的人要比神经类型弱的人挫折容忍力高，身体强壮的比体弱多病的人往往容易忍受挫折。

第三，社会经验因素。在实际工作生活中可以看出，历经磨难和坎坷、饱经风霜的人比一帆风顺的人往往更能忍受挫折。

第四，社会认知因素。一个人若能善于和注意从不幸和逆境中发掘有利因素，他的挫折容忍力就会增强；反之，则会意志消沉，情绪消极，降低挫折容忍力。

第五，对挫折的预见因素。如果对挫折事先做了较充分估计，并有思想、精神准备的人，挫折容忍力就高。事先只想好的一面，顺利的事情，而思想和精神准备不足，挫折容忍力就低。

人本主义的心理学家马斯洛曾讲过："一个人面临危机的时候，如果你把握住这个机会，你就成长，如果你不把握这个机会，你就退化。"挫折容忍力也是衡量决策者素质的一个综合指标，它

对于决策者的人生道路和事业成败至关重要。在社会主义市场经济新形势下，有作为、有志向的决策者应该十分重视对挫折容忍力的培养和造就。

二、决策者心理危机的误区

面对工作生活中的逆境，有些挫折容忍力低的决策者是很容易采取消极防范态度。这种消极态度，大多数是出于本能，缺乏理智。荷兰有一句名言："事情既然已是这样，就不会成为别的样子。勇于承认事情就是这样的情况，平心静气地接受已发生的事情是克服更多不幸的第一步。"它将帮助你反省过去，正确地看待现在，勇敢地面对未来。为了帮助决策者克服消极的挫折心理，现将常见的几种表现介绍给大家。

第一，怨天尤人。有的决策者遇到挫折或者不顺利的事情，不是冷静地分析主客观条件，从自身找原因，而是完全把责任推到别人身人。有时不分场合批评指责对方，说什么人家这样做也不好，那样做也不对。还有的人总是埋怨下属或上级组织对自己怎么不信任等，就是看不到自己身上的毛病。

第二，麻木不仁，有的人遭受挫折后，内心产生了极大的压力，但又无力去拼争和发泄，对未来前途丧失自信心，便将满腔的愤怒情绪压抑下来，常常表现为冷漠退让，无动于衷，麻木不仁。这些表现都是表面上的，其内心世界则是矛盾而痛苦的。

第三，富于幻想，又称白日梦。一个人企图以自己想象的虚幻情境来应付挫折，借以逃避和脱离现实，企图用一种虚构的方法来对待挫折，陷入幻想的境地。这种方式只是暂时的。使情绪得到某些缓冲和超脱。如果真的形成了以幻想来对付现实中的挫折，希望从幻想中得到现实中得不到满足的习惯，将是十分有害的，并有可能导致病态心理和行为反应。

第四，失去控制，又称回归。有的人遇到挫折后，便激动不已，失去自我控制和约束力。身不由己，表现出与自己的身份和年龄及所处的环境不相称的举动。如大喊大叫、坐立不安、蒙头

大睡，又笑又闹，以简单、幼稚方式对待挫折，以求得到别人的同情和照顾。还有一种表现是暗示性增多，受挫后降低了明辨是非的能力，随从别人或盲目的相信别人的暗示。

第五，过于抑郁。性格内向的人遭受严重挫折后，烦躁，情绪低落，内心世界出现失望，以至绝望，言语变少，抑郁寡欢，多梦、失眠、食欲不振。

第六，自我逃避。是指躲开受到挫折的现实。有些人遭受挫折后，往往不敢正视现实，面对挫折，而是放弃了原来所追求的目标，撤退到“安全”的地方去。逃避的显著特征是“一朝被蛇咬，十年怕草绳。”自我逃避虽能使心理紧张得到暂缓，但问题并没有解决，长期下去会形成不良适应，害怕困难和挫折，因而进取心不强，做一天和尚撞一天钟，甚至连钟也撞不响。

第七，消极反抗。它是一种内在动机和外在行为不相一致的反应。这种反应常常发生在进取心特别强或性格孤僻，对挫折的承受力很弱的人之中。如果这种挫折的打击很突然而又严重，又没有得到外力的帮助，遭受挫折的人会因此而自暴自弃，严重者会产生轻生厌世的念头，并会采取自伤、服毒、自杀等的消极办法来惩罚自己，或是以此向他人与社会示威。

第八，攻击。攻击是指遭受挫折后由愤怒的情绪转化为攻击的行为。攻击的表现方式分为直接攻击和转向攻击。所谓直接攻击是当决策者受到挫折后，对构成挫折的人或物进行直接攻击。所谓转向攻击又称“迁怒”，是指慑于造成挫折的人的权力和地位，不敢直接攻击，便将自己的愤怒发泄到其它人和物上。如有的决策者受挫折后，大骂其下属，或回家拿亲人出气等等。

上述所列的自我防范方式都是消极的，对个人身心健康，对事业、对社会都没有益处，严重的时候不仅毁掉了自己，造成终生遗恨，也会为社会带来严重的后果。

三、决策者心理危机的正向调节

古希腊的哲学家苏格拉底有一句名言：“逆境是磨炼人的最高

学府。”古往今来，凡是有所作为的人，无一不是时代的弄潮儿，无一不是以时代的使命为己任，无一不是在战胜困难和挫折中成长起来的。决策者面对挫折和逆境，应采取的积极态度是，科学分析逆境根源，找出摆脱逆境的策略和途径，从而战而胜之，以适应新环境、新形势的需要。许多成功者走过的道路，给人们留下的深刻启示是，艰难的环境，坎坷的人生不但不能将他们击倒，反而给他们的胜利果实增添了营养。战胜挫折，改变逆境的途径很多，概括起来有以下几种。

1. 接受不可避免的事实

在漫长的人生道路上，如何面对挫折和挑战，首要的态度不能回避，而是正视它，接受它，勇敢地迎接它的挑战。同时，还要通过辛勤的努力，逐步实现个人的追求和理想。“接受”与“适应”并不意味着在碰到困难和挫折时哀声叹气，而要在充满信心中顽强拼搏。既使事情已是无法挽回时，也要保持理智，不应该自困于忧虑与悔恨之中。一位前重量级拳王谈到失败时说：“比赛的时候，我忽然感到自己似乎老了许多。打到第十回，我的面部肿了起来，浑身伤痕累累，两只眼睛疼得几乎睁不开，只是没有倒下罢了。我模糊地看见裁判员高举起对方的右手，宣布他获胜。我不再是拳王了。我伤心地穿过人群走向更衣室。有人想和我握手，另一些人则含着眼泪，失望地凝视着我。一年以后再度与对手交战，我又败了。要我完全不想这件事，实在是太困难，太痛苦了。但我仍对自己说，从今以后，我不必生活在过去，我一定要勇敢地面对这一现实，承受住打击，决不能让失败打倒我。”这位重量级拳王实现了他的诺言。他承认了失败的事实，跳出烦恼的深渊，努力忘掉一切，集中精力筹划未来。他的成就便是经营比赛、宣传和展览。他使自己忙于具有建设性的工作，没有时间想过去的烦恼，这使他感到现时的生活比当拳王时的生活还要快乐。

莎士比亚有这样一句名言：“聪明人永远不会坐在那里为他们

的损失而哀叹，却情愿去寻找办法来弥补他们的损失。”所以，面对各种挫折，不必忧虑，不必悲伤，在这个竞争的时代里，挫折或失败是在所难免的，但是只要勇往直前，拥有激昂的热情、坦荡的胸怀，那么，挫折或失败的背后就会有令人快慰的成功。拿破仑参加的所有战役中有 2/3 是被打败的，当我们对成功者歌颂赞誉时，也可以了解到大多数成功者必须肩负重担的磨炼，才能尝到胜利后的甜果。世界著名小提琴家欧里夫在巴黎演出时，忽然断了一根琴弦，但欧里夫依然镇定自若，用剩下来的三根琴弦继续演奏到结束。许多评论者说：“这就是人生，使他能若无其事地用三根弦演奏完毕。”在决策者的工作生活道路上，最重要的是不要把已得的利益化为资本，而要从损失和不足中收取利益。这并不是说挫折无妨，关键在于你能否正确灵活的去选择。

2. 挫折心理调节

大文豪巴尔扎克说过：“世界上的事情永远不是绝对的，结果完全因人而异。苦难对于天才是一块垫脚石，……对于能干的人是一笔财富，对弱者是一个万丈深渊”。人生的路不平坦，事业的路更坎坷。好比在大海中行船，即使有精确的罗盘，清晰的航标，也不可能是顺风扬帆，畅行无阻；随处都有暗礁，随时会起风暴，恶浪滔滔，迎面扑来，怎么看！怎么办！在生命的旅程中，这是我们常常碰到的课题。每个决策者在工作中生活中总会产生一些消极情绪，如愤怒、憎恨、忧愁、悲伤、惊恐、抑郁等。据现代心理学、生理学和心身医学研究证明，不良的或消极的情绪对人的身心健康是有害的。下面从心理学角度谈谈如何克服消极挫折心理。

(1) 合理发泄法。发泄是用语言在背地里、知心朋友中进行，以求内心痛快。一般来说，可采用过激的言辞抨击、谩骂、抱怨或尽情诉说自己认为不平和委屈的事情。当然，这种直接用语言发泄来消除不良情绪时，必须用理智予以节制。合理发泄还包含当心里悲痛异常时可选择适当场合放声大哭一通。据生理学家化

验证明。人在高兴时流出的眼泪和在悲伤时流出的眼泪，化学成分不一样。笑出的眼泪是无毒的，而悲伤时流出的眼泪中含有二十余种有毒物质。悲痛欲绝时大哭一场，可以通过眼泪把毒素排出体外，有利于身心健康。

(2) 自我安慰法。当自己受到挫折或目标无法实现时，可以找出合乎内心需要的理由去说明辨解，以缓解精神上的痛苦和打击。如寻找理由强调自己的行为是对的，以此冲淡心理压抑。但这种方法只是权宜之计。偶尔用一用可以帮助心理挫折者在大的挫折面前接受现实，保护自己，减少心理创伤或避免精神崩溃。

(3) 转移法。是指把隐藏在内心的不良情绪投射到他人身上，以此达到内心解脱的心理现象。心理学认为，如果在产生情绪反应时，大脑中有一个较强的兴奋灶，此时如果另外建立一个或几个新的兴奋灶，便可以抵消或冲淡原来的兴奋中心。所以，当自己的情绪不好，遇事火气上涨时，要有意识地转移话题或做点别的事情分散注意力，可缓解消极情绪。有的人生气时就拼命地干活，这就是一种转移和宣泄，也可以采用散步、打球、听音乐等有益身心健康的活动。

(4) 自我控制法。是指人们凭靠理智支配和节制自己感情和行为的方法。自我控制主要表现三个方面：一是对情感的控制。尤其是注意制慌和节怒，在任何情况下都能沉着镇静。二是对欲望的节制。凡不正当欲望皆能坚决抑制，特定情况下甚至对正当欲望也要适当节制。三是对兴趣和注意力的控制。不仅要克制不良兴趣，而且对必须完成而又不感兴趣的事情，用自我控制法来调节，确保注意力集中。自我控制可减轻心理紧张状态，使不良情绪趋于平和。

(5) 幽默法。“只有了解世界上最愉快事情的人才能处理世界上最为麻烦的事情”。这句话很有哲理性。幽默是一种智慧，是能帮助人们适应环境的工具。它能帮助人们快乐，从烦恼和悲伤中解脱出来，它可以调节人们内心的不协调给人们带来轻松、平等、

亲切的感觉。幽默的人会以机智的头脑，渊博的知识，巧妙灰谐地揭露事物的本质与不合理的成分，使人容易接受。当你遇到挫折和感到苦闷时，请用幽默取代它吧！

（6）补偿法。是指通过发挥自己的才智和特长，弥补由于自己生理上或心理上的缺陷而引起的烦恼和痛苦等不良情绪。

（7）升华法。它是将不为社会认可的动机或欲望引导到正确方向上，并将其引到对人、对己、对社会都有益处的方面去。这就是用改善和提高自己的办法来战胜挫折。古今中外，不少有作为的人，都是在逆境中产生了升华作用而磨炼成才的。现实生活中，也有许多决策者，遭受失败后，痛下决心，发奋图强，卧薪尝胆，以百折不挠的意志，不断完善自己，终于冲击出境，干出一番事业，这就是升华效应。

美国著名的心理学家特尔曼，从1921年开始用50年时间对心理素质与成就的关系等方面进行追踪研究，发现心理素质与成就的关系相当密切。特尔曼对800名男性的被试表，抽其成就最大的20%与成就最小的20%的人，进行了比较研究，发现两组人最明显的差别，就在于他们的个性心理素质不同。成就最大的这一组个性心理素质，如兴趣、谨慎、自信、进取心，不屈不挠或完成任务的坚持性等方面，明显地高于成就小的那一组。时代是一个巨大的历史舞台，在改革开放的伟大时代里，决策者们应当十分注意培养挫折容忍力这一心理素质。挫折，对于强者是塑造自身的庄严形象和英雄气魄的雕刀；对于弱者，却往往是泯灭意志，导致消极沉沦的深渊。对待挫折与逆境，普拉赛讲的一段话是很深刻的："如果事事都如我所望，我的生活只能是一串乏味的成功；当受到挫折，我倒能体验出意想不到的东西。"原上海同济大学校长、力学桥梁专家李国豪教授，曾身居"隔离室"，没有纸张，没有资料，报纸的白边、中缝成了他演算的"广阔天地"，妻子的发夹，孩子的乒乓球网架，缝纫机的梭芯成了他的实验工具……荆冠刺痛，受着精神上和物质上的双重打击。但他从不向

命运屈服，终于写成十余万字的专著《桁梁扭转理论——桁梁桥的扭转、稳定和振动》，一举轰动世界桥梁科坛，填补了一项世界桥梁理论的空白。在新的历史时期，每一个决策者不仅要勇于迎接扑面而来的种种挫折，也要善于不断去寻觅和解决困难的命题，主动从挫折和顺利中去创造幸福和欢乐，去完善自己，开拓创新，迎接新世纪的到来。

四、决策者心理压力平衡术

1. 注意排解心理压力

对于决策者来说，把其心理状态调节到自己感到满意舒适的心理惯常状态，就称之为心理平衡。心理平衡是决策者从一定的需要和信念出发，自我调节心态的产物。决策者为了更好地适应和改造外界环境，有时要奋进，有时要退却；有时要斗争，有时要和解。为此，心理状态需作不断地相应调整，从而维持在某个相对稳定的水准上。心理平衡对于决策者的身心健康具有十分重要的作用。心理平衡有助于决策者驾驭自己的心理和行为，有助于提高心理素质，处理好各种人际关系，增强决策的科学性、有效性。

解决心理平衡必须注意善于解决好心理压力。心理压力具有利弊两重性，一定程度上的心理压力对决策者的事业成功是有利的，它可以促进心理机制的良好运转；但当心理压力过大或长期得不到很好的排解时，它会导致决策者异常的焦虑和紧张，从而转化成为消极因素，会直接损害决策者的身心健康。因此，适应形势发展，巧妙的排解心理压力，对走好事业成功之路显得尤为重要。一般来说，排解心理压力的方法有以下几种：

（1）培养良好的工作兴趣

决策者所从事的工作中，有的是自己所喜欢的，感到能发挥特长，在这种岗位上工作会表现的积极、主动、热情，有不知疲倦的心理因素。当分配去做自己不愿干或不情愿干的工作时，会表现的心情不舒畅，情绪被动，心理紧张，面对这种情况，应该

注意发掘对工作的情趣，并逐步积累，就会发生情感变化，变被动为主动，从中感受到它的乐趣和补偿。

(2) 建立和谐的人际关系

处理好人际关系的能力是一个决策者能够适应现代社会发展所具备的心理素质。每个决策者都应善于同各种年龄、各个层次，不同职业不同性格的人打交道。鲁迅先生说过："天才并不是自生自长在深林荒野的怪物，是由可以使天才生长的民众产生、生育出来的。所以没有这种民众就没有天才。"可见人际关系的交往对决策者事业的发展和成功关系极大。它可以协调群体成员行为，获得大量信息，发现人才，了解情况，建立良好的感情，促进心理健康。参与正常的人际交往，要注意克服自身存在的恐惧感，即要有良好的自我修养，在交往中倾注你的真诚，使他人在心理上产生亲切感、信赖感和敬佩感；心胸要豁达、开阔，克服自卑心理；另外在人际交往中必须讲原则，辨明是非。

(3) 创建现代化的生活模式

马克思非常欣赏这句名言，"有健全的身体才有健全的精神。"然而，我们决不可忽视精神对一个人健康的影响。人要善于自娱，善于自我解脱。为了唤起愉快和轻松、乐观情绪，在工作之余，不妨看看小说，听听音乐。现代人的生活节奏和生活环境比以往任何时候都更需要艺术来起心理平衡作用。优美的音乐能促使人体分泌一些有益于健康的激素酶和乙酰胆碱等物质，起着调节血液的流量与神经细胞兴奋的作用，并使胃的蠕动变得有规律。一些国家出现"音乐治病"的机构是有道理的。心理学家指出，一个人在从事某一项不正当和违心的活动时，心理矛盾和冲突使大脑皮层的思维紊乱，血液中许多化学介质的正常平衡遭到破坏，内分泌活动出现异常，心率加速，血管张力上升，全身肌肉会呈现出特殊的痉挛性收缩，使机体处于免疫缺陷的病理状态。决策者要积极主动地从高节奏的工作和生活压力中解脱出来，建立现代生活模式，精神愉快，心情舒畅，减轻现实工作、生活带来的心

理压力和精神压力。

(4) 提高适应能力

面对经济建设和现代化发展的大社会，决策者必须提高适应能力。适应能力包括生存适应能力、工作适应能力、人际关系适应能力。生存适应能力要求决策者不论生活和工作处于什么环境中都能愉快地生活，顽强地工作，不被任何困难所左右；工作适应能力是指无论工作顺利或遇到挫折都能闲亭信步，心理应有较强的承受力；人际关系适应能力就是不管遇到何种人际环境，都能运用自如，安然相处。

(5) 建立和睦的家庭

家庭生活的和睦、幸福、欢乐是人生幸福中的一个基本组成部分，也是工作、学习的基础。家庭是事业成功的保障，没有稳定的家庭就没有稳定的心理环境。一个人有一个温暖的家庭，家人和睦相处，互敬互爱，享受“天伦之乐”，这是一种幸福，也是一种精神寄托。事业上的成功固然重要，但家庭的和睦、温暖对一个决策者来说也是不可少的。

(6) 丰富业余生活，加强体育锻炼

当今世界，科学技术的发展给文化生活带来了新生。每个人在工作之余参加一些丰富多彩的业余活动，可以转移兴奋点，摆脱工作压力，紧张、疲劳的精神就此可以放松一下。另外，各种体育运动是健身的好方法，有利于心理健康，帮助解脱烦恼。

随着实用心理学的进一步发展，在经济社会中已提炼出这样一种概念：什么样的人可以胜任经理工作，或经理应是什么样的人。根据美国、日本等国家在企业部门的调查表明：经理中有70%的人属A型性格，在他们进入中高年龄后（40—60岁），几乎有一半人患有不同程度的心身疾病。有鉴于此，这些国家的资本集团，极力主张总经理人选宜在25—40岁之间的A型性格。所谓A型性格，与血型中的A型不同，与先天因素无关，完全是在竞争环境中形成的特殊心理类型。其主要特征是：有紧迫感、竞争心

理强，防止与敌视感强烈，争分夺秒，生活快节奏，不耐于等待，追求高效率，好自我显示，主观决断，不容他人的意见和患得患失等。

据对我国国营企业经理的非抽样调查，A 型性格为 40%，心理问题、心理悲剧也就屡见不鲜。其中有因心理素质而影响业务或造成业务失误的；有因意外地被提拔到领导岗位，反而承受不住压力而精神失常的；有因企业巨额亏损而自杀的；还有的因赢利而得意忘形，贪污腐化的……通过心理素质的测试分析，可见个体心理素质的重要地位更突出，对选拔人才起到了极为重要作用。掌握这方面的知识，决策者可以更好调适自己心态，使自己永远保持一个健康的心理，以适应现代复杂而紧张的决策活动。

2. 国外决策者的心理平衡术

国外的一些企业家、决策者比较重视排解心理压力，善于发泄郁积的闷气，以求保持良好的心理情绪，促进事业的成功和完美。在紧张的工作生活中，他们总结出如何保持心理平衡的方法，下面介绍几种，供借鉴和参考。

（1）运动法。当工作紧张，心理压力过大时，可以到休息室里做一做仰卧起坐，俯卧撑或做气功，抛开烦恼的环境和事情，心情会很快平静下来，再回到办公室工作会感到精神充沛。

（2）鉴赏艺术法。有的决策者善长以收集古董、名画、邮票、工艺品为乐，当心里烦闷时，只要欣赏一下自己亲手珍藏的艺术品，烦恼和忧愁就会抛到九霄云外去。

（3）以伟人为师法。当会议争执不止，气氛紧张，心理压力膨胀，无法继续进行时，拿出一本伟人的传记或经典著作来读一段，借用伟人的一些历史典故说些笑话，使紧张的气氛得以缓和。

（4）自我欣赏法。当有的决策者被业务工作压得透不过气来时，就借用做发型、整指甲、穿试衣着等活动来自我设计风度美，以求暂时抛开烦恼和紧张情绪。

（5）忙里偷闲法。又称睡大觉法。有的决策者在办公室里备

有床铺，紧张时就打个盹，或睡上几分钟，便顿觉轻松愉快。

（6）乐天法。有的决策者被挫折搞得焦头烂额时，自我安慰自己，“车到山前必有路”，一切都会平安渡过的。

（7）稳健法。有的决策者用忍耐作为消除紧张的法宝。在他们看来，压力是无所不在的，比如，过马路也会带来压力，但无论怎样着急，必须等待绿灯时才能走。所以，只要有耐心，任何事情都可以处理。

（8）美好回忆法。有的决策者遇到麻烦时，靠在椅子上，回想往日的欢乐情景，用美好的回忆来冲没眼前的烦恼。

（9）幽默法。有的决策者当遇到争吵，相持不下时，就以幽默的口吻，插上几个笑话，便使紧张的气氛顿时缓和下来。

（10）发泄法。当遇到十分气恼的事情，就可以到出气室里，喊骂一通，或乱打一气，待怒气发泄后，心理平衡下来，出去时就会别有一番笑面孔。

第十二章　决策者自我心理测量

决策者认识自我心理、控制自我心理，首先要对自己心理状态作出正确评价。心理测量是决策者对自我作出正确评价的重要手段之一，它是经过心理专家的大量工作，整理出若干测验题，通过自我回答，从中可以较为准确地判定出你的内心世界。心理测量从性质上分有两种，一种是他测，一种是自测。他测是由心理学家主持，通过对决策者回答问题试卷的分析，得出其心理状态的结论。自测是决策者自我回答里表问题，自我整理，并自我分析，从中得出自己心理状态的结论。

本书中我们向决策者们推荐12种自我心理测量方法。它可以帮助决策者随时了解自己的心理和行为状态，便于做好自我心理调节，以保持决策的最佳心理状态。心理测试最基本的要求是诚实，要如实回答问题，心诚则灵。一旦有的项目自测得分比较低时，你也大可不必气馁。因为人的心理素质是动态的，是可变的，测试内容从不同侧面给你指示了自我锻炼的途径。你可据此自我调整，坚持下去，定会收到良好效果。

此外，决策者为了准确了解自我心理状态，仅有自测还不够，还应该定期到咨询中心进行他测。根据国外发达国家的经验及这些年国内实践情况，我们建议决策者应定期到咨询中心进行测试，最好能半年测试一次，最低也不应超过一年做一次测试。依据测试结果进行心理和行为的自我调适。

一、决策者气质的自我测量

试 题 部 分

下面60道题可以帮助你大致确定自己的气质。每题可做五种评价，你认为很符合自己情况的，记2分；比较符合的，记1分；介乎符合与不符合之间的，记0分；比较不符合的，记－1分，完全不符合的，记－2分。

1. 做事力求稳妥，不做无把握的事。（ ）
2. 遇到可气的事就怒不可遏，想把心里话全说出来才痛快。（ ）
3. 宁肯一个人干事，不愿很多人在一起。（ ）
4. 到一个新环境很快能适应。（ ）
5. 厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪音、危险镜头等。（ ）
6. 和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅。（ ）
7. 喜欢安静的环境。（ ）
8. 善于和人交往。（ ）
9. 羡慕那种善于克制自己感情的人。（ ）
10. 生活有规律，很少违反作息制度。（ ）
11. 在多数情况下情绪是乐观的。（ ）
12. 碰到陌生人觉得很拘束。（ ）
13. 遇到令人气愤的事，能够很好地自我克制。（ ）
14. 做事总是有旺盛的精力。（ ）
15. 遇到问题常常举棋不定，优柔寡断。（ ）
16. 在人群中从不觉得过分拘束。（ ）
17. 情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得干什么都没有意思。（ ）
18. 当注意力集中一事物时，别的事物很难使我分心。（ ）
19. 理解问题总比别人快。（ ）

20. 碰到危险情景时，常有一种极度恐怖感。（ ）
21. 对学习、工作、事业怀有很高的热情。（ ）
22. 能够长时间做枯燥、单调的工作。（ ）
23. 符合兴趣的事情，干起来劲头十足；否则就不想干。（ ）
24. 一点小事就能引起情绪波动。（ ）
25. 讨厌做那种需要耐心、细微的工作。（ ）
26. 与人交往不卑不亢。（ ）
27. 喜欢参加热烈的活动。（ ）
28. 喜看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品。（ ）
29. 工作学习时间长了，常感到厌倦。（ ）
30. 不喜欢长时间谈论一个问题，愿意实际动手干。（ ）
31. 宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语。（ ）
32. 别人说我总是闷闷不乐。（ ）
33. 理解问题常比别人慢些。（ ）
34. 疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞，重新投入工作。（ ）
35. 心里有话，宁愿自己想，不愿意说出来。（ ）
36. 认准一个目标就希望尽快实现，不达目的誓不罢休。（ ）
37. 和别人学习、工作同样一段时间后，常感比别人更疲倦。（ ）
38. 做事情有些莽撞，常常不考虑后果。（ ）
39. 老师讲授新知识，总希望他讲慢些，多重复几遍。（ ）
40. 能够很快忘记那些不愉快的事情。（ ）
41. 完成一件工作总比别人花的时间多。（ ）
42. 喜欢运动量大的剧烈体育活动，或参加各种文艺活动。（ ）

43. 不能很快地把注意力从一件事情上转移到另一件事情上去。 ( )

44. 接受一个任务后，就希望把它迅速解决。 ( )

45. 认为墨守成规比冒风险强些。 ( )

46. 能够同时注意几件事物。 ( )

47. 当我烦闷的时候，别人很难使我高兴起来。 ( )

48. 喜看情节起伏跌宕、激动人心的小说。 ( )

49. 对工作抱认真严谨、始终如一的态度。 ( )

50. 和周围人们的关系总是相处不好。 ( )

51. 喜欢复习学过的知识，重复做已经掌握的工作。 ( )

52. 希望做变化大、花样多的工作。 ( )

53. 小时候会背的诗歌，我似乎比别人记得清楚。 ( )

54. 别人说我“出语伤人”，可我并不觉得这样。 ( )

55. 在体育活动中，常因反应慢而落后。 ( )

56. 反映敏捷，头脑机智。 ( )

57. 喜欢有条理而不甚麻烦的工作。 ( )

58. 兴奋的事情常常使我失眠。 ( )

59. 遇到新概念，常常听不懂；但是弄懂以后就很难忘记。 ( )

60. 假如工作枯燥无味，马上就会情绪低落。 ( )

评 分 办 法

①先把每题得分按下列题号相加，并算出总分：

胆汁质：2、6、9、14、17、21、27、31、36、38、42、48、50、54、58。

多血质：4、8、11、16、19、23、25、29、34、40、44、46、52、56、60。

粘液质：1、7、10、13、18、22、26、30、33、39、43、45、49、55、57。

抑郁质：3、5、12、15、20、24、28、32、35、37、41、47、51、53、59。

②依分数确定气质类型。如果某一类气质得分比其它三类均高出4分以上，则可定为该类气质；如果这类气质得分超过20分，则为典型型；如果得分在10—20分，则为一般型。

③两种气质类型得分接近，其差异低于3分；而且又明显高于其它两种，高出4分以上，则可定为这两种气质的混合型。

④三种气质得分高于第四种，而且接近，则为三种气质的混合型。

多数人的气质是一般型气质或两种气质的混合型，典型气质和三种气质混合型的人都比较少。

二、决策者意志的自我测量

试 题 部 分

试题共26道，每道试题有五种答案：

A. 完全符合

B. 比较符合

C. 有时符合有时不符合

D. 不大符合

E. 完全不符合

1. 我每天都坚持跑步、打太极拳、气功散步等体育活动。（ ）

2. 我给自己订的计划，常常因为主观原因不能如期完成。（ ）

3. 如没有特殊原因，我每天都按时起床，从不睡懒觉。（ ）

4. 我的作息没有什么规律性，经常随自己的情绪和兴致而变化。（ ）

5. 我信奉“凡事不干则已，干则必成”的格言，并身体力行。

( )

6. 我认为做事情不必太认真，做得成就做，做不成便罢。

( )

7. 我做一件事情的积极性，主要取决于这件事的重要性，即该不该做；而不在于做这件事情的兴趣，即不在于想不想做。( )

8. 晚间我躺在床上，有时下决心第二天要干一件重要事情，但到第二天这种劲头又消失了。 ( )

9. 当学习和娱乐发生冲突的时候，即使这种娱乐很有吸引力，我也会马上决定去学习。 ( )

10. 我常因读一本引人入胜的小说或看一出精彩的电视节目，而不能按时入睡。 ( )

11. 我下决心办成的事情，不论遇到什么困难，都坚持下去。

( )

12. 我在学习和工作中遇到了困难，首先想到的就是问问别人有什么办法。 ( )

13. 我能长时间做一件重要而枯燥无味的工作。 ( )

14. 我的兴趣多变，做事情常常是“这山望见那山高”。

( )

15. 我决定做一件事时，常常说干就干，决不拖延或让它落空。 ( )

16. 我办事好易怯难，爱拣容易的做，难的能拖则拖，能推则推。 ( )

17. 对于别人的意见，我从不盲从，总喜欢分析、鉴别一下。

( )

18. 凡是比我能干的人，我不大怀疑他们的看法。 ( )

19. 遇事我喜欢自己拿主意，当然也不排斥听取别人的建议。

( )

20. 遇到复杂的情况，我常常举棋不定，许久不能做出决断。

( )

21. 我喜欢做我从来没有做过的事情，不怕一个人独立负责重要的工作。（ ）

22. 我生性胆怯，没有12分把握的事情，我从来不敢去做。（ ）

23. 我和同事、朋友、家人相处，很有克制能力，从不无缘无故发脾气。（ ）

24. 在和别人争吵时，总爱说一些过头话，甚至大吵大闹；尽管事后感到悔意，但事头上总也忍不住。（ ）

25. 我深信“有志者事竟成”的信条。（ ）

26. 我相信机遇，我认为机遇的作用大小超过个人的努力。

评 分 办 法

①上述26道试题中，凡逢单数的试题（1、3、5、7、9……）中A、B、C、D、E依次为5、4、3、2、1分。

凡逢双数的试题（2、4、6、8、10……）中A、B、C、D、E依次为1、2、3、4、5分。

②将26道试题分数相加，如果总分在110分以上，说明你的意志很坚强；

91分—110分，说明你的意志比较坚强；

71分—90分，说明你的意志一般；

51分—70分，说明你的意志比较薄弱；

50分以下，说明你的意志很薄弱。

（引自黄京尧《青年自我心理测验40题》并略加改动。）

三、决策者性格类型的自我测量

试 题 部 分

1. 在大庭广众面前不好意思。（ ）

2. 对人一见如故。（ ）

3. 愿意一个人独处。（ ）

4. 好表现自己。 ( )
5. 与陌生人难打交道。 ( )
6. 开会时喜欢坐在被人注意的地方。 ( )
7. 遇有不快事情，能抑制感情、不露声色。 ( )
8. 在众人面前能爽快地回答问题。 ( )
9. 不喜欢社交活动。 ( )
10. 愿意经常和朋友在一起。 ( )
11. 自己的想法不轻意告诉别人。 ( )
12. 只要认为是好东西立即就买。 ( )
13. 爱刨根问底。 ( )
14. 容易接受别人的意见。 ( )
15. 凡事很有主见。 ( )
16. 喜欢高谈阔论。 ( )
17. 会议休息时宁肯一个人独坐也不愿同别人聊天。 ( )
18. 决定问题爽快。 ( )
19. 遇到难题非弄懂不可。 ( )
20. 常常未等别人把话讲完，就觉得自己已经懂了。 ( )
21. 不善和人辩论。 ( )
22. 遇有挫折不易丧气。 ( )
23. 时常因为自己的无能而沮丧。 ( )
24. 碰到高兴事极易喜形于色。 ( )
25. 常常对自己面临的选择犹豫不决。 ( )
26. 不太注意别人的事情。 ( )
27. 好把自己同别人比较。 ( )
28. 好憧憬未来。 ( )
29. 容易羡慕别人的成绩。 ( )
30. 相信自己不比别人差。 ( )
31. 注意别人对自己的看法。 ( )
32. 不大注意外表。 ( )

33. 发现异常现象容易想入非非。 ( )
34. 即使有亏心事也很快被遗忘。 ( )
35. 总是把家里收恰得干干净净。 ( )
36. 自己放的东西常常不知在哪里。 ( )
37. 做事很细心。 ( )
38. 对于别人的请求乐于帮助。 ( )
39. 十分注意自己的信用。 ( )
40. 热情来得快，消退得也快。 ( )
41. 信奉“不干则已，干则必成”。 ( )
42. 做事情更注重速度而不是质量。 ( )
43. 一本书可以反反复复地看几遍。 ( )
44. 不习惯长时间读书。 ( )
45. 办事大多有计划。 ( )
46. 兴趣广泛而多变。 ( )
47. 学习时不易受外界干扰。 ( )
48. 开会时喜欢同人交头接耳。 ( )
49. 工作笔记大多整洁、干净。 ( )
50. 一旦对人有看法不易改变。 ( )
51. 答应别人的事情经常会忘记。 ( )
52. 容易和人交朋友。 ( )
53. 不喜欢体育运动。 ( )
54. 对电视节目中的球赛尤其有兴趣。 ( )
55. 买东西前总要比较估量一番。 ( )
56. 不惧怕从来没做过的事情。 ( )
57. 遇有不愉快的事情可以生气很长时间。 ( )
58. 自己做错了事，容易承认和改正。 ( )
59. 常常担心自己会遭遇到失败。 ( )
60. 容易原谅别人。 ( )

评 分 要 求

①每道题各有三种答案："是"(A)；"似是而非"(B)；"否"(C)。从中选出一种填入括号里。

②凡单数题（1、3、5、7……），A为0分，B为1分，C为2分。

凡双数题（2、4、6、8……），A为2分，B为1分，C为0分。

③结果分析：

90分以上，为典型外倾型性格；

71—90分，为稍外倾型性格；

51—70分，为外倾，内倾混合型性格；

31—50分，为稍内倾型性格；

30分以下，为典型内倾性格。

（引自黄京尧《青年自我心理测验40题》）

四、决策者气度的自我测量

1. 你是否一想起很久以前感情上受到的伤害就忿忿不平？（ ）

2. 你是否嘲笑或贬低与你意见不一致的人？（ ）

3. 你是否特别留意别人是支持你还是反对你？（ ）

4. 你是否因为一点头痛、腰痛、脖子痛以及身体其它部位的无关紧要的疼痛就痛苦不安？（ ）

5. 晚上躺在床上你是否久久回想白天与人发生争执的情景？（ ）

6. 朋友们是否指责你过分敏感？（ ）

7. 你是否认为有必要对伤害你的人进行报复？（ ）

8. 你能原谅对你态度很坏的人吗？（ ）

9. 你是否感到你在家里或在工作上所付出的努力没有得到赏识？（ ）

评 分 办 法

①每题为“经常”得3分，“有时”得2分，“很少”得1分。

②得分22—27，说明你的气量较小，容易记仇，这种心胸为你带来了许多烦恼；你应学会谅解别人，不然，你的身心将受到进一步损害。

③得分16—21，说明你的气量居中，既不宽宏，又不狭小。

④得分9—15，说明你是一个宽宏大度的人，你的宽厚性情，很容易与别人友好相处。

五、决策者自信心的自我测量

试 题 部 分

下述每个问题有三种答案：“很明显”、“比较明显”、“不明显”，请你选择一种与自己最接近的答案填入后面括号里。

1. 愿意干别人干不了的事情。（ ）
2. 总觉得自己接受和理解问题比别人快。（ ）
3. 同一件事总觉得自己一定比别人干得好。（ ）
4. 不愿意模仿别人的样子作。（ ）
5. 无论什么事总想自己试一试。（ ）
6. 总相信自己的意见是正确的。（ ）
7. 发表意见总说“我认为……”。（ ）
8. 遇到困难总认为自己能够战胜。（ ）
9. 肯于坚持自己认为正确的意见。（ ）
10. 从不迷信专家和权威。（ ）
11. 书写时总不愿按格、行书写。（ ）
12. 在听不同意见时总是不以为然。（ ）
13. 觉得只要努力没有自己干不了的事情。（ ）
14. 喜欢做难度大、花样多的工作。（ ）
15. 遇到危险时总能沉住气。（ ）

16. 在大庭广众之下从不感到拘束。 ( )
17. 大家犹豫时自己总能首先做出决定。 ( )
18. 做事不希望别人插手。 ( )
19. 很少怀疑自己的言行。 ( )
20. 失策后，总要找出自己对的因素。 ( )
21. 生活充实，总是满怀希望。 ( )
22. 讨论或争论时总显出不容反驳的口气。 ( )
23. 常常有“要是我当领导……”的想法。 ( )
24. 比赛时从不害怕对手。 ( )
25. 遇到热烈的场面很少激动。 ( )

评 分 办 法

①每题中“很明显”得3分，“比较明显”得2分，“不明显”得1分；按此规定统计出总分。

②总分与自信相互关系如下：

39分以下者：缺乏或比较缺乏自信。

40—54分者：比较自信。

55—63分者：自信。

64—69分者：很自信。

—70分以上者：过于自信。

六、决策者心理年龄的自我测量

下面有40题，每题有三种答案：“是”（A）；“似是而非”（B）；“不是”（C）。每题选一个答案。

	A	B	C
1. 凡事下决心后立即去办。	0	1	2
2. 往往凭恶经验办事。	2	1	0
3. 对事情多有探索精神。	0	2	4
4. 说话慢而嗜嗦。	4	2	0
5. 健忘。	4	2	0

6. 怕心烦、怕做事、喜清静。	4	2	0
7. 好动，喜欢参加各种活动。	0	2	4
8. 常常计较小事。	2	1	0
9. 日益固执起来。	4	2	0
10. 对什么事情都有好奇心。	0	1	2
11. 有强烈的生活追求。	0	2	4
12. 爱好越来越多。	0	1	2
13. 对未来雄心勃勃。	0	2	4
14. 难以控制感情。	0	1	2
15. 容易妒忌别人、易悲伤。	2	1	0
16. 见到不讲理的事不那么气愤了。	2	1	0
17. 不喜欢看推理小说。	2	1	0
18. 对电影和爱情小说日益丧失兴趣。	2	1	0
19. 做事情缺乏持久性。	2	1	0
20. 办事的魄力越来越小。	4	2	0
21. 不爱改变旧习惯。	2	1	0
22. 喜欢回忆过去。	4	2	0
23. 学习新事物感到困难。	4	2	0
24. 对气候的变化日益不适应。	2	1	0
25. 十分注意自己的身体变化。	2	1	0
26. 生活兴趣的范围变小了。	4	2	0
27. 想象力丰富。	0	1	2
28. 看书的速度加快。	0	1	2
29. 动作欠灵活。	2	1	0
30. 解除疲劳感很慢。	2	1	0
31. 晚上不如早晨和上午头脑清醒。	2	1	0
32. 睡眠时间缩短。	2	1	0
33. 对生活中的挫折感到烦恼。	2	1	0
34. 缺乏自信心。	2	1	0

35. 长时间集中精力思考问题有困难。 2 1 0
36. 工作效率降低。 2 1 0
37. 好同别人辩论。 0 1 2
38. 适应环境能力下降。 2 1 0
39. 喜欢和青年人呆在一起。 0 1 2
40. 害怕孤独。 2 1 0

评 分 办 法

①将各项所得分数加起来，得出总分。

②判定标准

75分以上：心理年龄约60岁以上；

61—75分：心理年龄约51—60岁；

46—60分：心理年龄约41—50岁；

31—45分：心理年龄约31—40岁；

30分以下：心理年龄约30岁以下。

（转引自黄京尧《青年自我心理测验40题》）

七、决策者创造性的自我测量

试 题 部 分

1. 我总是以很确信的态度去工作，所以在解决一个特殊问题时，我遵循正确的步骤。 （ ）

2. 如果我没有希望获得答案，要我提出问题是浪费时间。 （ ）

3. 我觉得一步一步的逻辑方法是解决问题的最好方法。 （ ）

4. 我偶尔在使人厌烦的小组会上发表意见。 （ ）

5. 我花费好多时间来思考别人对我的想法。 （ ）

6. 我感到我可以给这个世界一种特殊的贡献。 （ ）

7. 对我来说，做我认为是正确的事要比试图赢得别人的赞同

更重要。 ( )

8. 对事物抱以不确信，不肯定态度的人会失去我对他的尊重。 ( )

9. 我能在一段时期里连续地思考问题。 ( )

10. 有时我对事物有过分的热情。 ( )

11. 在无所事事的时候，我经常会得到最好的想法。( )

12. 在解决问题时，我依靠直觉判断“正确”和“错误”。 ( )

13. 在解决问题时，我分析问题较快，综合我所汇集的信息则较慢。 ( )

14. 我讨厌搜集东西的爱好。 ( )

15. 白日梦为我许多重要的研究项目提供了刺激。 ( )

16. 假如我必须选择现在不是我所从事的两种职业中的一种，我宁愿做一个医生，而不做探险家。 ( )

17. 我比较容易与这样的人相处，如果他们有和我相同的社会地位。 ( )

18. 我对美有高度的感受性。 ( )

19. 在解决问题时，直觉是不可信赖的向导。 ( )

20. 我对产生新想法要比把新想法传播给别人更有兴趣。 ( )

21. 我注意避免使我感到自卑的情境。 ( )

22. 在评价信息时，对我来说它的来源比内容更为重要。 ( )

23. 我喜欢遵循“事务在先，享乐在后”原则的人。( )

24. 自尊比尊重别人重要得多。 ( )

25. 我觉得追求完美的人是不明智的。 ( )

26. 我喜欢从事对别人产生影响的工作。 ( )

27. 对我来说，重要的是每样东西都有着落，而且各得其所。 ( )

28. 愿意接受“炸药包”式想法的人是不现实的。（ ）

29. 我愿意试验新方法，没有一定的报酬也不在乎。（ ）

30. 当某种方法无法解决一个问题时，我可以快速地另辟思路。（ ）

31. 我不喜欢提没有人能回答的问题。（ ）

32. 与改变职业以寻找自己的兴趣比较起来，我更容易改变兴趣来寻求职业。（ ）

33. 无法解决的问题，经常是问错了的问题。（ ）

34. 我经常能预料到我的问题是如何得到解决的。（ ）

35. 分析一个人的失败是浪费时间。（ ）

36. 只有模糊的思想家才求助于隐喻和类比。（ ）

37. 有时我很欣赏一个骗子的机灵，以致我希望他能逃脱惩罚。（ ）

38. 我在开始解决问题时，经常只是朦胧地感觉到解决的方法，但一时还难以用语言表达出来。（ ）

39. 我经常倾向于忘记诸如人、街道、公路和小镇的名字。（ ）

40. 我觉得艰苦的工作是成功的基本因素。（ ）

41. 被认为好的小组成员对我来说是不重要的。（ ）

42. 我知道应该怎样控制我的内在冲动。（ ）

43. 我完全是一个负责的和可依赖的人。（ ）

44. 我讨厌不肯定和不确定的事物。（ ）

45. 我愿意与小组其他人一起努力工作，不愿单干。（ ）

46. 许多人产生烦恼是因为他们把事情看得太严肃了。（ ）

47. 我的头脑经常被我的问题缠绕，不能摆脱。（ ）

48. 为了达到我确立的目标，我可以轻易地放弃眼前的利益和舒适。（ ）

49. 如果我是学院里的一位教授，我宁愿教务实内容的课程，

而不愿教理论的课程。 （ ）

50. 我为生活的神秘所吸引。 （ ）

评 分 要 求

①读了每个句子后，要用字母指出你同意或不同意这句话的程度。A 表示非常同意；B 表示同意；C 表示中立、不表示或不知道；D 表示不同意；E 表示非常不同意。

②当受测试者回答了每一个陈述句后，可使用表1，根据陈述句的号码和字母等级，经每个回答标上数值；然后把每一字母栏的数值加起来，再计算出总分。表2是创造性程度的分数解释。

表3—1 决策者创造性问卷统计表

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1	−2	−1	0	+1	+2	19	−2	−1	0	+1	+2
2	−2	−1	0	+1	+2	20	+2	+1	0	−1	−2
3	−2	−1	0	+1	+2	21	−2	−1	0	+1	+2
4	+2	+1	0	−1	−2	22	−2	−1	0	+1	+2
5	−2	−1	0	+1	+2	23	−2	−1	0	+1	+2
6	+2	+1	0	−1	−2	24	+2	+1	0	−1	−2
7	+2	+1	0	−1	−2	25	−2	−1	0	+1	+2
8	−2	−1	0	+1	+2	26	−2	−1	0	+1	+2
9	+2	+1	0	−1	−2	27	−2	−1	0	+1	+2
10	+2	+1	0	−1	−2	28	−2	−1	0	+1	+2
11	+2	+1	0	−1	−2	29	+2	+1	0	−1	−2
12	+2	+1	0	−1	−2	30	+2	+1	0	−1	−2
13	−2	−1	0	+1	+2	31	−2	−1	0	+1	+2
14	−2	−1	0	+1	+2	32	−2	−2	0	+1	+2
15	+2	+1	0	−1	−2	33	+2	+1	0	−1	−2
16	−2	−1	0	+1	+2	34	+2	+1	0	−1	−2
17	−2	−1	0	+1	+2	35	−2	−1	0	+1	+2
18	+2	+1	0	−1	−2	36	−2	−1	0	+1	+2

续表

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
37	+2	+1	0	−1	−2	44	−2	−1	0	+1	+2
38	+2	+1	0	−1	−2	45	−2	−1	0	+1	+2
39	+2	+1	0	−1	−2	46	+2	+1	0	−1	−2
40	+2	+1	0	−1	−2	47	+2	+1	0	−1	−2
41	−2	−1	0	+1	+2	48	+2	+1	0	−1	−2
42	−2	−1	0	+1	+2	49	−2	−1	0	+1	+2
43	−2	−1	0	+1	+2	50	+2	+1	0	−1	−2

表3—2　创造性程度的分数解释

分　数	解　释
80—100	创造性非常高
60—79	创造性较高
40—59	创造性一般
20—39	创造性较低
−100—19	无创造性

（转引自俞文钊《领导心理学》）

八、理性决策程度的自我测量

测　试　内　容

对每一问题选择一个最能表达自己感情的答案。

1. 假如你从事优质烘烤食品的生产。一家软饮料公司研究出一种果汁的新加工方法。现在该公司被拍卖，人们只需相当少的投资就可以买下。下面哪种观点最合乎你的想法？

（a）既然两家公司都从事食品业，购买它我可以为自己的公司增加大量收益而无需大的花费。

（b）我非常怀疑我和同事们是否会对果汁一类的软饮料感兴趣。

(c) 我可能雇用一位软饮料专家，来告诉我购买该公司的有关事宜。

(d) 花费时间考虑其它公司的事，我认为是对本公司不忠诚的表现。

2. 你的一位助手遇到了一连串个人方面的问题。这位雇员品学兼优，但却无法避免这种常会影响工作质量的灾难。必须采取某种行动。

(a) 这是生意场，不是个人诊所。我将不得不解雇他。

(b) 假如他改正错误，我们的队伍中将会有一位很有价值的人。我将只给他提出一些参考性意见。

(c) 我将限定时候，假如这位雇员有了进步，过去的事就不提了。

(d) 也许是我们的环境引起的问题。我将让他辞职，但给他一份很好的推荐书。

3. 你的部门刚买了一些设备。事后你发现多付了钱，或者说是负责购买的人多花了钱。你要他对此做出解释。下列解释中你最可能接受的是哪一种？

(a) 销售人员确实无能为力了，我想帮助他们做成一笔生意。

(b) 我很遗憾，我将自己掏钱弥补差价。

(c) 我认为它确实是优质产品。

(d) 我相信，虽然销价偏高，但我们将得到更好的售后服务。

4. 你有一位最忠实的客户，他的妻子喜欢某种图案的盘子。但你的公司已不生产这种盘子了。假如继续生产这种盘子很不合算，你将怎样处理此事？

(a) 我告诉这位客户，我不能只为他妻子的需求而继续生产这种图案的盘子。

(b) 我看到，假如不能配上这种图案的盘子，她将非常难过。所以我不顾成本专门为她做了这种产品。

(c) 我将这种图案的盘子的生产成本改写促进销售费用。

(d) 我要求客户支付生产这种产品的额外开销。

5. 你的一位助手做了大手术，现在这位雇员对公司的价值变小了，因为他既不能长时间做办公室工作也不能出差办事，你将怎么办？

(a) 我给他找件轻松的工作，让他继续工作。

(b) 我不情愿地让他辞职。

(c) 我为他提供退休金，并安排他提前退休。

(d) 我继续让他做职员，以鼓励其他雇员。

评 分 要 求

1. (a) =1 (b) =2 (c) =3 (d) =4

2. (a) =1 (b) =4 (c) =3 (d) =2

3. (a) =4 (b) =1 (c) =2 (d) =3

4. (a) =1 (b) =4 (c) =3 (d) =2

5. (a) =3 (b) =1 (c) =2 (d) =4

根据上述答案所给的分数计算出你的得分。

得分在16至20分之间，表明你常常是用感情做决策的。

得分在5至8分之间，表明你用理智做决策，在你的决策中理性决策占主导地位。

得分在0至15分之间，表明你是感情与理智中间型决策者。

九、决策者预见能力的自我测量

试 题 部 分

1. 你是否从不负债，连一点小债也没有？ ( )

2. 你是否在作出反应之前常爱思考一会儿？ ( )

3. 你是否经常出一点小事？ ( )

4. 你是否每天都要计划当天该做的事情？ ( )

5. 你是否经常做点备忘录？ ( )

6. 你是否喜欢猜谜游戏？ ( )

7. 你是否能做到不看表就说出时间，误差不超过20分钟？
（ ）

8. 别人的反应是否常在你的预料之中？（ ）

9. 人们是否经常向你讨主意求指点？（ ）

10. 不论看书还是看电影，你是否能坚持到底？（ ）

11. 不论组织什么活动，你是否能尽量考虑到每个细节，不赞同顺其自然的说法？（ ）

12. 你是否经常根据场合和时节更换服装？（ ）

13. 取得决策成功后，你是否经常努力寻求成功的原因？
（ ）

14. 对朋友、下属和同事，你是否能尽量去理解他们？（ ）

15. 你是否从来不缺少什么生活必需品？（ ）

评 分 办 法

每题作肯定回答的记2分，否定回答的不记分。

30分者，说明你的预见能力特别强。

22分—28分者，说明你的预见能力比较强，预见的事物没有大的差错。

12分—20分者，说明你的预见能力一般，需要逐渐培养。

10分以下者，说明你的预见能力比较差，请你加大力度，强化自己的预见能力。

十、决策者作风类型的自我测量

试 题 部 分

1. 你喜欢经营咖啡馆、音乐茶座一类的行业吗？（ ）

2. 平常在把决定付诸实施前，你认为有说明其理由的价值吗？
（ ）

3. 在领导部下的时候，你认为与其一方面跟他们工作，一方面监督他们；还不如从事规划、草拟细节等管理性的工作吗？

( )

4. 在你所管辖的部门有一位陌生人，你知道那是你的部下最近录用的人。你会不介绍自己而先问他的姓名吗？ ( )

5. 流行走近你的部门的时候，你让你的部下追求流行吗？ ( )

6. 让部下工作之前，为了不束缚他们的手脚，不用把目标、方法、期限、要求提示给他们吗？ ( )

7. 与部下过分亲近会失去部下的尊敬，所以还是远离他们比较好，你认为对吗？ ( )

8. 群体中大多数人希望星期六去郊游，但是从许多方面判断，你认为还是星期日好。你认为不要自己一个人做主，还是大家投票决定为好吗？ ( )

9. 部下失职，造成了不少的损失。你认为人都是有觉悟的，用不着刻意追究吗？ ( )

10. 你认为要把一个人撤职，并不困难吗？ ( )

11. 越能亲近部下，越能够有效地领导他们，你认为对吗？ ( )

12. 你花了不少时间拟定了一个问题的解决方案，然后交给一个部下，可是他却找这个方案的毛病。这时，你并不生他的气。但对于问题依然没有解决而觉得坐立不安吗？ ( )

13. 充分处罚违纪者是防止违纪的最佳办法，你赞成吗？ ( )

14. 假如你对某一问题的处理方式受到批评。你认为与其宣布自己的意见是决定性的，倒不如说服部下，请他们相信你吗？ ( )

15. 部下自由地与外人为私事而会晤，你是否认为这类事情不应干预？ ( )

16. 你认为你部下的意见必须同你完全一致吗？ ( )

17. 与其自己亲自解决问题，不如任命解决问题的委员会，你

认为对吗？ （ ）

18. 由于不同意见的争执而影响了工作，有人认为少数服从多数做出执行决议；有人认为少数人手里有真理，让时间最后裁决。你赞成第二种看法吗？ （ ）

评 分 要 求

①每题有二个答案："是"或者"否"，从中选一个。是为1分，否为0分。

②分三组进行统计

第一组：1，4，7，10，13，16。

第二组：2，5，8，11，14，17。

第三组：3，6，9，12，15，18。

③决策类型判断：

第一组4分以上者，你有成为专断型决策者的倾向；

第二组4分以上者，有成为民主型决策者的倾向；

第三组4分以上者，有成为自由放任型决策者的倾向。

十一、决策者处理危机能力的自我测量

测 试 内 容

选择一个最能表达自己感情的答案。

1. 你的一位客户宣布破产。你及你的公司将蒙受巨大损失，你最可能作出什么反应？ （ ）

(a) 连续几周责怪自己，因为我本应更谨慎些。

(b) 将损失改写成经营费用的一部分。

(c) 加倍努力来增加营业额，弥补损失。

(d) 放弃我的行为，改做它事。

2. 你发现一位下属一直在偷偷欺骗客户多赚钱，并且他已建立了一家很具竞争力的公司。对此你最可能作出什么反应？

（ ）

(a) 我向新客户们揭露这家伙。

(b) 我表示祝贺。

(c) 我立即将他驱逐出公司。

(d) 我责怪自己，因为没有对明显的不满多加注意。

3. 在忠心耿耿地服务多年之后，突然间没有事先通知你就被解雇了。在同行业里要找一份工资相等的工作很难。你最可能作出什么反应？ ( )

(a) 我自己开办一家公司，我认为解雇是一次新的机会。

(b) 我到另一行业找份工作，同时在本行业继续寻找机会。

(c) 我责怪自己没有能更努力地工作。我情绪低沉，因为我对这样的结局缺乏精神准备。

(d) 我回到公司，对他们大发雷霆。

4. 你已经竭尽了全力，你的公司资金不足。竞争者们决心要使你的公司倒闭。 ( )

(a) 我去争取新的贷款，然后重新开始。

(b) 我去替另一家公司工作。

(c) 我对竞争者提出诉讼。

(d) 我感到被击败了，或许我根本就不是个经营家的材料。

5. 你的一位助手犯了一个大错，因此你的公司（或分公司）受到严重损害。那位犯错误者被找来责问。此时你觉得那人持什么态度最能为你接受？ ( )

(a) 感到受了侮辱。

(b) 为自己辩护太过分。

(c) 接受批评，请求帮助。

(d) 一笑了之。

评 分 方 法

1. (a) =2 (b) =3 (c) =4 (d) =1

2. (a) =2 (b) =4 (c) =3 (d) =1

3. (a) =4　　(b) =3　　(c) =2　　(d) =1

4. (a) =4　　(b) =3　　(c) =2　　(d) =1

5. (a) =1　　(b) =2　　(c) =4　　(d) =3

判 断 要 求

根据上述答案所给的分数计算出你的得分。

最高得分是16至20分。说明你挫折容忍力较高，善于处理危机事宜。

得10至15分。说明挫折容忍力居中，需强化自己处理危机能力。

得5至9分则说明了你的挫折容忍力过低，需作根本性改善工作。

十二、决策者风险心理的自我测量

测 试 内 容

选择一个最能表达自己感情的答案

1. 您的公司空缺一位负责广告和销售事务的部门经理位置。下列可能的人选中你愿选哪一位？　　(　　)

(a) 奥先生，41岁，在公司工作10年，过去表现出色。他希望扩大负责任的领域。

(b) 王女士，28岁，搞艺术的。富于创造性及某种程度的反叛精神。没有从事广告工作的经验。

(c) 杨格先生，32岁，从事过包括销售在内的多种工作，学东西很快。但过去从事每项工作的持续时间都没有超过两年。

2. 一位发明家研究出一种液体（如牛奶）包装法，有了这种方法包装品不用冷冻。这位发明家来找你，要你的物品包装公司对他的发明投资并付诸实际运用。你将怎么办？　　(　　)

(a) 我找另一家食品公司先做实验。然后根据实验成功的程度，再决定如何向我的公司推荐。

(b) 我帮助发明家收集更多的数据和进行一次市场测试。

(c) 我对他的发明作些改动，我也会发明，我不让自己在竞争中落后。

3. 你的公司拥有的地产太少了。各种地产经纪人和建筑商竞相夺标来为你扩大面积。下列要价都相等，哪一家对你更具吸引力？ ( )

(a) 通过加高几层楼来扩大现有面积，这样就仍在原处，地址不变，供应商和客户的联系仍和从前一样。

(b) 移到地产便宜些的另一州去，盖一幢面积大些的楼，但有失去现有雇员，客户等危险。

(c) 买一件好看但无用之物，如一幢需大量改建的城堡。如果这一策略成功的话，将给公司的形象添色增彩，并使之独具一格。

4. 你的公司生产医用诊断设备。一天你在报上读到一则广告："医生需要10万元投资于一项新的诊断程序设备。保证利润很大，方法独特。产品肯定会对许多医务专家有吸引力"。你将怎么办？ ( )

(a) 我写信索要详情，或许我的公司会感兴趣。

(b) 我不相信此类许诺，一位认真的发明家肯定会以不同的方式来从事这件事。

(c) 我给他打电话，或许我还能学到点什么，它可能是我一直在寻找的产品。

(d) 我将调查，但十分小心。我以前被蛇咬过，但谁都不敢说下次情况会怎么样。

5. 某杂志上的一篇文章介绍了牟先生白手起家的情况，你除此还读过类似的成功事例。你最可能作出什么反应？ ( )

(a) 这种事太少了。

(b) 我也梦想这样去获得成功，但我没有勇气去做。

(c) 我也会成功的。可能规模要小一些。我也有一项发明，它会给我赚一大笔钱。

(d) 我喜欢晚上睡个好觉，因此我到老了也不一定富有，但我的公司将少冒风险。

评 分 办 法

1. (a) =1　(b) =3　(c) =2
2. (a) =1　(b) =2　(c) =3
3. (a) =1　(b) =2　(c) =3
4. (a) =2　(b) =1　(c) =4　(d) =3
5. (a) =2　(b) =3　(c) =4　(d) =1

根据上述答案所给的分数计算出你的得分。

得分在14至17分之间则表明，你属于风险型决策者。

得分在10至17分之间则表明，你属于中间型决策者。

得分在5至9分之间表明，你是一个谨慎的决策者。

(引自欧内斯特·迪希特《优秀管理者的测试与评价》，并略有变动)

主 要 参 考 书 目

孟继群主编《领导心理学》辽宁人民出版社，1988年。

俞文钊著《领导心理学》上海人民出版社，1987年。

王春福、陈绍芳著《领导心理学》黑龙江人民出版社，1987年。

郭东方等著《领导心理学》山东大学出版社，1987年。

王树茂著《思想政治工作心理学》辽宁人民出版社。

王树茂主编《心理科学文集》辽宁教育出版社，1988年。

丁水木、张绪山著《社会角色论》上海社会科学院出版社，1992年。

高慎盈著《社会心理效应透视》浙江人民出版社，1987年。

孙非等编《社会心理学教程》兰州大学出版社，1986年。

顾宝华著《用人中的心理学》地震出版社，1989年。
马斯洛著《动机与人格》华夏出版社，1987年。
王科著《政治心理学》四川人民出版社，1988年。
陈立主编《工业管理心理学》上海人民出版社，1988年。
张辽湘著《领导性格心理学》中山大学出版社，1992年。
黄孟藩编著《决策概论》浙江教育出版社，1989年。
赫伯特·西蒙著：《现代决策理论的基石》北京经济学院出版社，1989年。
夏禹龙等著《现代智囊团》知识出版社，1984年。
张俊心主编《软科学手册》天津科技翻译出版社，1989年。
陈良谨编著《决策与智囊》内蒙古人民出版社，1985年。
李忠尚主编《软科学大辞典》辽宁人民出版社，1989年。
范翰章、马琳等著《管理者的自我管理》，辽宁大学出版社，1991年。
范翰章著《决策哲学》辽宁大学出版社，1993年。