

# 浅论领导决策中非理性因素的意义和作用\*

毛 简

(江南社会学院,江苏苏州 215124)

**摘 要:** 对领导决策而言,非理性因素也有其正面的价值和作用。任何一项决策都是以某种价值观念为基础的,而人们的许多价值判断又往往是非理性的;决策者不是没有感情的逻辑机器,优秀的决策者不是消灭感情,而是控制感情;在千头万绪的信息迭加中,直觉给决策者以某种暗示,并为理性寻找一个方向。直觉还是创新思维的一个重要来源。理解非理性因素在领导决策中的意义和作用,在理性与非理性之间寻求一种平衡,将有助于提高领导决策的水平和质量。

**关键词:** 领导决策;非理性因素;价值判断;感情;直觉

**中图分类号:** C931 **文献标识码:** A

古典决策理论赖以成立的基础是“理性人”假说。长期以来,由于理性一直被看作是人类区别于动物的一个根本性特征,再加上近现代科学技术和生产力的空前发展,以及人类理性力量由此而获得的充分展示,于是,很多人相信:决策者的完全理性不仅是必须的,而且也是能够实现的。而决策中的非理性因素,则是落后的、愚昧的,是导致决策失误的罪魁祸首,是必须加以清除的。不过,自上个世纪50年代以来,传统的观点却遭受了越来越多的批评和质疑。比如,管理学教授西蒙(Herbert Simon)就认为决策中的“完全理性”事实上是不可能做到的,决策者应该追求的是“有限理性”;而2002年度的诺贝尔经济学奖获得者、心理学教授卡尼曼(Daniel Kahneman)则用心理学方法研究了人类的判断和决策行为,从实证角度揭示了人类决策行为中非理性因素的存在。

今天,人们在评价“非理性”的时候,已经变得异常谨慎,因为人们已经认识到:世界上既没有纯粹的理性,也没有纯粹的非理性。理性与非理性从来都不可能是完全分离的,更不可能是绝然对立的。对领导决策而言,非理性因素的作用常常是干扰和破坏,但又不仅仅是干扰和破坏。在许多情况下,非理性因素的存在也有其正面意义和作用。本文将从价值判断、感情和直觉的角度就此问题作一个初步的探讨和分析。

## 一 价值判断

首先,世界上任何一项决策都必然是以某种价值观念为基础的,而且人们的许多价值判断又往往是非理性的。为什么需要进行某项决策?决策者究竟想得到些什么?在鱼和熊掌不可兼得的情况下,决策者打算保留什么?舍弃什么?换句话说,决策者必须判断什么是好的?什么是坏的?什么是值得追求的?什么是应该避免的?没有这个前提,决策就没有意义。

在《爱丽丝漫游神奇仙境》中有这么一段对话——爱丽丝问猫:“请告诉我,从这里出发我应该走哪一条路?”猫说:“那就得看你究竟想去哪里了?”爱丽丝说:“我不在乎到哪里去。”猫说:“那你走哪条路都没有关系。”因为,不知道自己想要什么的决策者其实根本就不需要决策。

那么,现在的问题是:决策所赖以存在的这个价值判断究竟是什么性质?是完全理性的呢?还是完全非理性的?或者,理性中部分掺杂着非理性?如果是后两种情况中的一种,那么,非理性因素就至少在某种程度上是领导决策的前提条件,或者说,理性决策竟然有可能是建立在非理性价值判断的基础之上的。

比如:在城市现代化过程中,当交通建设与城市风貌保护发生矛盾的时候,如何来平衡两者之间的关

\* 收稿日期:2003-09-25;收修改日期:2003-10-15

作者简介:毛简,江南社会学院。

系就取决于人们的价值观念。交通建设与城市风貌保护孰轻孰重?轻到什么程度?重又到什么程度?在这个问题上,不同的人肯定会有不同的观点,而且也很难用简单的对与错来进行判断。如果一定要追问为什么交通建设比城市风貌保护更重要?或者反过来,为什么城市风貌保护比交通建设更重要?那么,答案多半是不会令人满意的,因为人们很难讲出令人信服的道理来。不同的人有不同的价值判断标准,而人们又没有办法将所有人的所有标准都统一起来,并且从最重要到最不重要进行一个绝对客观的排列。正如俗语所说的那样:“青菜萝卜,各有所爱。”喜欢青菜而不喜欢萝卜,或者喜欢萝卜而不喜欢青菜,有时候这仅仅是个人的偏好。

以价值论研究著称的中国社会科学院哲学教授李德顺在谈到这个问题时,是这样说的:“理性和非理性评价标准中矛盾复杂性的另一种表现,就是这些标准本身有时是有清醒意识的、理性的、合逻辑的形式,而有时则是潜意识或无意识的、非理性的、情感化的形式。”……“一些民族或它们的政党把月、星、花、琴、剑、犁、鹰、狮、蛇、驴等等作为国旗、党旗或徽章上的标志,另一些民族或它们的政党则决不肯这样做。肯这样做者,可以举出这些东西所具有的美好意味(科学的、历史的、理想的等等)为理由;不肯这样做者,同样可以举出这些东西的种种不科学的、有害的或软弱的、丑恶的一面来作为理由。这两种评价本身无可争辩,因为都只是关系到自己用什么来象征自己;双方所举的理由也是理性化了的类比推理。但是,他们推理的大前提,即各自采用的评价标准,即那个使他们喜欢或不喜欢这些象征物的最初出发点,其本身却不是理论思考的产物,而是一种非理性的、情感化的民族心理习惯。一个人对某种事物特别喜爱或惧恶,一见到它就产生某种不受理智控制的情绪,表明他有自己特殊的价值标准、评价标准,它们往往同理智的评价标准相互作用,影响他所作出的决策。这些都说明,非理性的评价标准形式或成分,是客观存在的、不容否认的。”<sup>[1](P.301-302)</sup>

李德顺教授的这段话充分说明在人们的价值评判标准中的确掺杂着许多非理性因素。

当然,肯定非理性因素在领导决策中存在的必然性,并不等于说决策者就可以放纵自我,对价值判断完全不加以控制,丝毫不进行鉴别。恰恰相反,明智的领导者会经常作自我反省,分析决策所赖以成立的价值评判标准的性质:是理性的还是非理性的?有没有可能用理性标准替代非理性标准?如果只能是非理性标准,那么自己的价值判断与其他人的价值判断有没有什么不同?以及应该如何对待这种不同?

## 二 感情

所谓感情,就是指一个人对自己的思想和行为以及对周围事物的态度体验。众所周知,人对客观事物的认识和反映是通过感觉和思维来进行的。而每个具体的人,由于在性格、经历、地位以及利益方面的不同,对事物的看法和态度也必然是有差别的。或者说,在认识和改造世界的过程中,人们并不是无动于衷的,而是始终伴随着喜、怒、哀、乐等心理体验,而这就是感情。

人们常常说,决策者应该避免感情用事。意思就是领导者在决策的时候,必须始终保持头脑冷静,尽力排除感情因素对决策的干扰和影响,因为只有这样,决策才可能是客观的、公正的,才可能是符合实际的。就一般的意义而言,我们不能否认这种说法的正确性,因为这的确是决策者应该努力的一个方向。

但是,问题却在于:决策者既然是人,就必然有感情,而这个感情就必然会在决策中起作用。据现代神经学研究发现:一些大脑情绪和认知中心之间的神经系统连接受到损伤的病人,由于没有情绪的输出,决策过程被琐细的信息所淹没。尽管拥有所有必要的信息,但这些患者在日常生活中却无法做出选择。比如,某领导面临着这样的选择:不得不解雇A、B两位员工中的一位。假设,A的业务能力比B强,从纯粹理性的角度来看,当然应该留用A。但是,如果B是一位单身母亲,一旦被解雇马上就面临生存问题。那么,在这个决策中,就存在着一个感情问题。对员工B的同情会干扰和影响领导决策。

很显然,领导者不是逻辑机器,不是冷血动物,忽视感情因素的影响并不能使这种影响消失。相反,这种影响会潜伏在表面之下——以一种暗中破坏的方式发挥作用。而通过在决策中“明显”考虑感情因素影响的方式,决策者就可以把握主动,从而控制并提高处理这种影响的能力。并且,成熟的感情处理能力,也有助于提升领导决策的品质。

再换一个角度来理解:真正优秀的领导者其实并不是那种完全不讲感情的人,而恰恰应该是那种充满感情的人,尤其应该是那种对人民群众充满感情的人。2000年11月30日《光明日报》刊登题为《决不用对群众没感情的人》一文中指出:“不容回避的是,在领导干部队伍中也确实有一些对群众无感情的人。……”

在决策上,这些人把党的“群众路线”丢得一干二净,遇事不与群众商量,动辄靠行政命令甚至政法部门推动工作;在对待群众的疾苦上,这些人漠视群众的冷暖,明明知道群众有冤屈、有难处甚至有生命危险而麻木不仁,不闻不问,直至酿成大祸,给群众生命财产造成巨大损失。”……“试想那些对群众疾苦甚至生死都冷漠的人,何以能代表群众的利益。因此,不管是从党的自身建设来说,还是从社会主义现代化建设事业来说,对群众没感情的人都不可用。”<sup>[2]</sup>2003年4月14日,胡锦涛总书记在广东与一线医务人员座谈时,针对非典疫情,针对民众的身体健康和生命安全受到的严重威胁表示:“我们很揪心”!我们“感到焦急”!显而易见,一个对人民群众没有感情的领导者是不会“揪心”的,当然也不会“感到焦急”。其实,像希特勒那样“丧心病狂”的杀人魔王,丧失的并不是逻辑推理能力,而恰恰是作为一个人应有的感情。当然,认识和理解感情的作用,并不表示领导决策就可以任性妄为。一个负责任的领导者还应该考虑全局利益和长远目标,必要的时候,甚至要压抑自己的感情,让“理性”战胜“非理性”。第二次世界大战期间,英国首相丘吉尔就曾经受过这样的一次“感情考验”。当时英国制造了一台能够破译德军密码的机器,名叫“图灵机”。英军因此取得了几次战斗的胜利,但同时也引起了德军对密码泄漏的疑虑。1940年11月14日15时,“图灵机”破译德军密码,得知将有一次大规模空袭。轰炸目标是英国传统文化的发祥地——考文垂市,意图是炸毁这座城市以动摇英国人民抗战的决心。有关方面建议丘吉尔发布警报,疏散居民并派歼击机拦截德军。丘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。丘吉尔的心理冲突十分剧烈,也十分痛苦。直到最后一刻,丘吉尔才忍痛做出不发警报的决策。结果在德军449架飞机将近7个小时的轰炸中,考文垂市被炸毁,死亡500余人,丘吉尔也受到人们的严厉指责。但从全局考虑,丘吉尔的这个决策却是正确的。它解除了德军的疑虑,保住了“图灵机”,并因此掌握了德军全部的军事活动秘密,从而保证了英军主力顺利从敦克尔刻撤出,减少了盟军伤亡,赢得了战争主动权。<sup>[3](P.63)</sup>

所以,从感情角度来看,非理性因素对领导决策的影响也不容忽视。一个真正优秀的领导者应该拥有的是“冷静的头脑,温暖的心肠”。

### 三 直觉

直觉,就是未经充分逻辑推理的直观,也即人们常说的“第六感觉”。因为这种感觉看似“无缘无故”,在视、听、嗅、触、味五觉之外。与理性相比较,直觉显然不那么可靠。不过,直觉本身也并非全然凭空而生,好的直觉必须依赖充分的知识和经验的积累。

如果理性可以解决决策中的一切问题,那直觉当然是没有必要的,但实际情况却刚好相反。在过去的年代,人们曾经以为管理者诉诸直觉完全是因为资料或信息的不充分;可计算机时代的今天,当面对着过量信息的时候,决策者却仍然离不开直觉。据神经学方面的研究:人的许多决策都离不开直觉。如果没有直觉,人们甚至都难以适当地架构问题,也难以明智地收集信息。因为直觉可以使决策者避免在千头万绪的信息迭加中不知所措,直觉可以给人以某种暗示,为理性寻找一个方向;或者帮助决策者开阔视野,使决策者在看到树木的同时也看到整个森林。

例如:“深蓝”有能力击败国际象棋大师卡斯帕罗夫,但却战胜不了业余围棋爱好者。台湾的应昌期先生曾经悬赏140万美元奖给第一台击败围棋高手的电脑。尽管电脑程序设计家们绞尽脑汁,然而,即使与围棋初学者比赛,电脑也仍然不堪一击。初学者完全可以横扫当今所有的电脑围棋程序,根本不需要围棋界的“卡斯帕罗夫”出面。为什么在国际象棋领域不可一世的电脑程序在围棋领域却如此无能呢?原因就在于电脑不具备辨认各种微妙复杂的图形的能力,更没有运用自身直觉经验的能力。众所周知,围棋的复杂性和多变性是国际象棋所无法比拟的。当面对那种无限的复杂性和多变性时,人类可以利用直觉迅速排除那些明显不合理的下法,并重点思考少数几种可能的下法。然而,没有直觉能力的电脑却只能机械地面对那种近乎无限的复杂性和多变性。<sup>[4](P.88)</sup>据计算,国际象棋的每一步棋,大约只有35种合法选择;而围棋的每一步,却有200种选择(第一步361种选择,第二步360个选择,平均每步有200种可能)。如果要求电脑分析,那么国际象棋在四步(即两个回合)之后有150万(35的4次方)种变化,而围棋有16亿(200的4次方)种变化;在七7回合之后,国际象棋有十亿万亿(35的14次方)种变化,而围棋竟有1.6亿亿亿亿(200的14次方)种变化。即使让“深蓝”那样的高速电脑(每秒2亿次)来思考,每走一步也必须耗费一年半的时间!可是,对于一个真正的围棋高手来说,预先考虑七步的能力却还远远不够。然而,问题还不

止于此,因为国际象棋每一只棋子都可以用价值法计算,比如兵的价值是1,马为3、车为5、后为9,这一数值再与显示棋盘上位置强弱的另一组数值相乘,得出某子当时的相对值。另外还有一些公式用以计算其它方面的价值,如王的安全值、受攻击的可能值等等。而围棋则完全不同,围棋中没有王,每个棋子的安全性又相同,统计吃棋多少也不能说明问题,有时一个棋子可将死棋走活。围棋手通过形状和经验直觉来评估棋局的进展,棋手不会无效地攻击对方的活棋,或多走一步试图挽救自己的死棋。面对这其中无数微妙的变化,没有直觉能力的电脑当然无所作为。

另外,直觉还是创新思维的一个重要来源。半个多世纪以前,爱因斯坦就曾经告诫说:“直觉的大脑是一份珍贵的礼物,理性的大脑是一个忠诚的仆人,而我们创造的这个社会推崇仆人而忘记了礼物。”他说:“我从来没有从理性的大脑中发现任何东西。”他认为:“想象比知识更重要。”“惟一真正有价值的是直觉。”<sup>[5](P.88)</sup>由此可见,许多好的决策毫无疑问地受益于直觉,直觉使人们更具有创造力、想象力。

当然,将决策完全建立在直觉的基础之上也是非常危险的。因为直觉所起的只是启发作用,决策者不能因此就简单地“拍脑袋”,凭一时的头脑发热匆忙作决定。尽管许多的奇思妙想来自于直觉,但直觉并不是科学,直觉常常是错误的。爱因斯坦关于相对论的最初想法的确来自于直觉,不过,从直觉到完整的理论爱因斯坦却探索了整整10年。因此,如果决策有充裕的时间,领导者就不宜匆忙采取仅仅来自于直觉,却尚未得到理性检验的决策。要知道快的决策始终不如好的决策,决策尽管需要冒一定的风险,但不应该冒无谓的风险。领导决策需要直觉,当然,是指谨慎地利用。

总之,人类的行为具有一定的理性,但又不是完全的理性。领导决策追求的不应该是无限的理性,正确的态度是:理解和认识领导决策中的非理性因素,并且尽力去控制和驾驭它们。因为有规律的决策过程是可以预料的,所以没有理由认为由于人们的行为不完全符合严格的完全的理性,决策就是随意的或错误的。也正如美国经济学家希勒所说:“非理性既非致命错误,也不会立即损害自己”;“如果人们在决策时总是理性的,也就不需要那些增强人们自我控制能力的机制了”。<sup>[6]</sup>真正可怕的其实并不是非理性,而是决策者对自身的非理性毫不知觉,以及对此缺乏必要的认识和把握。理解非理性因素在领导决策中所扮演的真正角色,认识非理性因素对决策行为所产生的影响,从而在理性与非理性之间寻求一种平衡,将有助于提高领导决策的水平和质量。

#### 参考文献:

- [1]李德顺.价值论——一种主体性的研究[M].北京:中国人民大学出版社,1987.
- [2]王衍诗.决不用对群众没感情的人[N].光明日报,2000-11-30(2).
- [3]范翰章,杨树春,孙秀玉.决策心理学[M].北京:中共中央党校出版社,1996.
- [4][美]乔治·约翰逊.看看电脑会有多高明,让它下盘围棋吧[J].读者,1998(2).
- [5]泽熙.东西一水间——现代管理中的文化碰撞[M].北京:中信出版社,2001.
- [6]易宪容.走出理性误区:行为金融学[N].中国经济时报,2002-10-26(2).

## Brief on Significance and Function of Non - Rational Factors in Leaders ' Decisions

MAO Jian

( JiangNan Social University , Suzhou Jiangsu 215124 , China )

**Abstract :** Non - rational factors have positive values and functions when it comes to leaders ' decisions. Although any decisions are based on certain values , people ' s judgement on values always remains non - rational. Not being a logic machine without any emotions , a fine decision - maker should control his feelings instead of getting rid of it. In a lot of complicated information , certain intuition , which is a main resource of creative thinking , will offer some suggestion to the decision - maker and help to go in a right direction to rationality. Obviously it is helpful for leaders ' art of decision - making to understand the significance and function of non - rational factors in the leaders ' decisions and to seek a balance between rationality and non - rationality.

**Key words :** Leaders ' Decision ; Non - rational Factor ; Judgement on Value ; Emotion ; Intuition

[责任编辑:邓红]