



华通咨询
UATONG
www.huatop.com



华通咨询“组织行为学”精品课程

聪明的决策者

管理决策究竟是怎么一回事

孙科炎◎著



做一个聪明与理智的管理者
让决策不再成为一场冒险



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

孙科炎◎著

聪明的决策者

管理决策究竟是怎么回事



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书利用管理学、心理学、决策学和经济学的知识，对管理决策中的理性与错觉进行分析，让读者了解和认知决策过程中的心理陷阱。本书共分为8章，主要研究的内容包括：直觉对信息信度和效度的影响，理性对决策的影响，思维和观念对决策的影响，群体决策中的理性陷阱，以及决策中容易发生的“意外”。

本书通过故事和实验进行分析论证，着重的是结果而不是理论，适用于希望了解决策和心理关系的非专业人士阅读，也适合普通管理者参考、翻阅。

图书在版编目（CIP）数据

聪明的决策者：管理决策究竟是怎么回事 / 孙科
炎著. —北京：中国电力出版社，2014.1

ISBN 978-7-5123-5113-4

I. ①聪… II. ①孙… III. ①决策学—通俗读物
IV. ①C934-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第256073号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：张国成

责任校对：王开云 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·12.5印张·191千字

定价：30.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

我们每天都生活在对决策问题的思考之中。这些决策，有的让我们意气风发，因为它证明了我们的智慧和勇气；有的让我们懊恼悔恨，因为它使我们失去了未来和机会。

通常情况下，决策者常常偏执地相信自己的决策是正确的，他们自诩所做的决策和判断来源于严谨的论证和理性的分析，但事实并不尽如此。一项看似理性、经得起推敲的决策，可能只是决策者的一厢情愿，因为心智模式的干扰可能让其不知不觉中就陷入了决策的陷阱之中。

有时候，这种干扰是有利的，比如“责任和义务”可能会让决策者更加积极地分析和面对问题；而有时这种干扰是不利的，比如盲目乐观和过分保守，都可能让决策者看不清问题的本来面目。

解决理性幻觉的关键不是决策者如何去避免心智的干扰，而在于决策者能否意识到自己的心智正在对决策施加影响。

美国经济学家哈耶克曾说过：“从长远考虑，我们是自己命运的创造者；从短期来看，我们是自己所创造的观念的俘虏。”人不可能摆脱观念的束缚，决策也不能摆脱心智的影响。正因为人类的心理因素对决策施加了作用，使得决策偏离了理性的轨道，而出现理性与错觉之分。

本书运用了管理学、心理学、决策学和经济学的知识，对管理决策中的理性与错觉进行分析。由于本书是针对那些希望了解决策和心理关系的非专业人士，所以关于心理学的原理和分析，主要通过故事和实验进行分析论证。也就是说本书着重的是结果，而不是理论；是出人意料的结论，而不

是随意的猜想；是对研究的描述，而不是数学推导。本书旨在寻找那些影响管理决策的心理因素，并分析这些心理因素对决策造成哪些影响，以及决策者在实践中规避这些陷阱的方法和技巧。

本书共分为 8 章，每一章皆为一个独立的主体，并以决策逻辑顺序将其串联起来。其中第 1 章和第 2 章研究的是直觉对信息信度和效率的影响，第 3 章和第 4 章分析的是理性其实也不可靠，第 5 章和第 6 章阐述的是思维和观念对决策选择的影响，第 7 章讨论的是群体决策中的理性陷阱，第 8 章是一个独立章节，是对人们决策中容易发生的“意外”的归整。

由于笔者能力有限，书中难免会有不足之处，欢迎大家批评指正。

前 言

01/ 疯狂的直觉.....	1
你为什么喜欢图示说明	2
其实记忆也没那么不可靠	6
你所选择的, 只是你所想象的	10
重视它, 只因最先注意它	13
事情果真如此吗	16
一叶障目其实很常见	19
你的决策谁做主	21
02/ 只是你认为如此.....	25
豆腐脑是咸的, 还是甜的	26
即使不知道, 也会说两句	29
为什么看不见那只“大猩猩”	33
锥伯身旁的那顶帽子	36
还是求助星相占卜吧	38
葡萄园里的狐狸	41
这个柠檬肯定甜	46
03/ 问题面前为何犹豫.....	51
是什么让你欲罢不能	52
割爱背后的隐秘	55
痛下决心其实很难	58

谨慎让我们错过了什么	61
因为害怕，所以逃避	63
完美主义者的情殇	66
04/理性的盲点.....	69
令人困惑的矛盾	70
你的选择为何自相矛盾	72
其实，我们不是选最好的	76
在是与非之间摇摆	78
看 0 和 1 的距离	81
经济学家也难逃阿莱陷阱	85
表述不同，选择也会不同	88
被过分关注的罕见事件	92
05/陷进自己的坑里.....	95
脱口而出的错误答案	96
为什么答不出如此简单的问题	98
都是自信惹的祸	102
1 美元陷阱	105
为错误埋单	107
理性人的不理性	111
成功畏惧症	113
不为也，非不能也	116
06/信念操纵下的选择偏差	121
这种事绝不会发生在我身边	122
相信我伸手就能碰到天	125
世上没有什么不可能	128

我们更偏向内部意见.....	130
忽略了背景.....	133
误解了机缘.....	135
琳达不只是银行出纳.....	138
谁是最大的笨蛋.....	142
07/你怎么失去了自我.....	145
旁观者的力量.....	146
偷懒，谁会知道.....	149
我们没有想象中的那么乐于助人.....	152
你是怎样走向极端的.....	155
从与自己相似的人身上寻找行动线索.....	158
你拍一我拍一.....	160
自封群体的精神保卫者.....	164
你相信的是“专”还是“家”.....	166
08/是时候该做决策了.....	171
乘风未必破浪.....	172
危险虎视眈眈.....	174
一条路上的败局.....	177
死在青草边的毛驴.....	179
亡于钉子上的帝国.....	182
决策还是不决策，都是问题.....	185
结束语.....	190

· 疯狂的直觉 ·

引子

根据心理学的观点，几乎任何个体的决策行为都脱离不了直觉的影响，即使是那些看起来很科学、论证程序很严格的决策，在其上仍然可以找出直觉影响的影子来。

严格来说，直觉是一种决策资源，正是直觉使我们在纷繁复杂的信息中瞬间提取出相关的信息，并进行快速的推理和判断。可能正是因为这个原因，心理学家丹尼尔·卡尼曼才会惊讶地指出：一些专家型的直觉，其准确率出奇的高，而且这应该成为心理学更进一步研究的重点领域。

但是，要小心。直觉也容易出现失误，按照丹尼尔的说法，即直觉式判断会产生系统性偏差。简单点说，这会使判断“牛头不对马嘴”，而且你自己还笃信不疑。



你为什么喜欢图示说明

生动效应示例

校园招聘时，视频短片更能激发学生对企业的认知兴趣。

故事与漫画，能让员工更清晰地理解企业文化精神。

生活中，人们经常使用报表或图形来传递自己的意思。很正常，因为我们每一个人都喜欢看形象生动的图示。这是一种习惯性的直觉式反应。现在的问题是，这跟决策有什么关系？

生动打败了数据

丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特维尔斯基指出，如果某个判断是基于认知放松或者认知紧张而作出的，那么这个判断就一定会出现错觉偏差。任何能使联想机制运行更放松、更顺利的事物都会使我们心生偏见，因为人们很难对真实和真相加以区别。因此，当那些具体的、形象的信息出现时，人们更偏好于它，给予的决策权重也会更大。也就是说，在所有条件都是相等的前提下，决策者更容易被生动的信息所影响，而不是平淡的、抽象的或者统计的数据。

1997年，尤金·博吉达和理查德·尼斯比特通过一项有趣的大学课程评价实验，证明了人们对抽象性和统计性的信息存在着认知偏差。

实验的被试大多数是密歇根大学的心理学学生。他们被平均分配到不同的三个实验条件下。

(1) 基线条件：实验者会读到一个在5点量表上的课程评分统计结果，这些统计数据来源于上一个学期选课同学对于这些课程的评分。

(2) 面对面条件：在这个实验条件下，被试听取了1~4个不同的学生委员会对课程的评估报告。（评估委员会也会为不同的课程在5点量表上进行打分，评分的结果与基线条件下的结果相同。）

(3) 控制条件：在这个实验条件下，被试既不会听到也不会读到有关课程

评估的任何信息。

在读完课程评估信息，或者听完学生委员会所做的课程评估报告之后（至于控制组，则没有获得任何相关的信息），被试被要求列出这 27 门课程中他们将来最可能选择的课程。选择结果如表 1-1 所示。

表 1-1 生动偏差实验

实验条件	推荐的课程数量	非推荐的课程数量
基线条件	4.11	0.94
面对面条件	4.73	0.50
控制条件	3.33	1.39

按理来说，基线条件下的被试读取到了几乎包含了所有学生对于这些课程的评估信息，因此，最“逻辑”的结果是，在该实验条件下，被试最容易接受推荐的课程。但是结果恰恰相反，博吉达和尼斯比特发现，只是听取了少数学生评估意见的学生比那些读到了详细统计结果的学生更容易接受所推荐的课程。

事实上，与控制条件相比，基线条件下的被试在统计上并没有显著性地多选被推荐的课程，而少选未推荐的课程。但是，面对面条件下的结果与控制条件的差异却是显著的。与控制组相比，面对面条件下的被试多选了 1.4 门推荐课程，而少选了 0.9 门的非推荐课程。

尤金·博吉达和理查德·尼斯比特的实验证明了生动的描述可以超过综合性的统计数据，正如罪犯或目击者对犯罪事实的生动描述可以掩盖犯罪调查的统计数据和报告，因为这些生动的信息被人为地高估了。

形象左右着选择

生动效应在现实生活中也随处可见。事实上，你时常被生动的信息左右着。因为很多广告、客户、政府以及其他“专业说服者”，正在利用生动信息的力量影响着你的决策。

在购买汽车时，销售人员会向你提供很多证据证明特定车型的可靠性能。而一旦敲定某一价格后，销售人员就会向你推销一份 4000 元的服务合同，“可

能你会觉得这 4000 元钱毫无用处，但是它是一份长期的保证，试想如果你的发动机坏了，你就不得不为更换发动机而花费 12000 元。4000 元和 12000 元相比，哪一个更便宜呢？”

如果你完全理性，那么你就会无视销售员的这一“真情推销”，因为他已经告诉过你，这辆车的发动机很好，基本上不会发生故障，这 4000 元的服务是没必要的。

其实，信息的生动性影响人们决策行为的观点，早在 1980 年罗伯特·雷耶斯、比尔·汤普森和戈尔登·鲍尔就通过一项实验证明过了。

首先，被试将会读到这样一个案例：被告桑德森在圣诞晚会后驾车回家的路上，在撞到了一个停车标志后，又与一辆垃圾车撞在了一起。事后，警察未在桑德森的血液里查出酒精含量。法庭需要在这样一些证据基础上进行审判。

读完报告后，被试被均分成两组，每组都将获得由辩方提供的 9 条无罪证据和控方提供的被告有罪的 9 条证据。而且这 18 条陈述每一条都将以平淡或生动的方式提供给不同的被试。

例如，控方的一条平淡的证据是这样描述的：在桑德森出门的路上，他沿着桌子蹒跚而行，并将一个盘子打翻在地。而相对的生动描述则是，在他出门的路上，桑德森沿着桌子蹒跚而行，将一个蘸酱的碟子碰倒在地，且酱在毛毯上溅得到处都是。

辩方平淡的证据表述则是：在交叉询问中，垃圾车的驾驶员承认，垃圾车在晚上很难辨认，因为该车是灰色的。同样的信息用生动的方式则表述成，垃圾车的司机承认垃圾车是灰色的，他说：“因为他成天在垃圾堆里打滚，你认为我该怎么做，难道还要把它涂成紫色的吗？”

其中，第一组的被试获得了生动的辩方证据陈述和平淡的控方证据陈述，第二组得到的则是辩方提供的平淡陈述和控方提供的生动陈述。

读完 18 条陈述后，被试需要对下面的三个问题作出判断。

- (1) 事故发生时，桑德森喝了多少酒？
- (2) 你认为桑德森是否有罪？

(3) 在“在毫无疑问的情况下才可以定罪”的原则下，你会怎样裁决？

判断完毕，被试可以返回。至此，实验的第一阶段结束。48小时后，被试被重新召集起来，并被要求他们尽可能地回忆两天前读到的18条证据，并回答第一阶段结束时所回答的问题，被试不用要求自己的答案和上次相同。

实验结果发现，在第一阶段，证据的生动性并没有影响被试的判断，但是在实验的第二阶段却显著地影响了被试的选择。在控方生动证据条件下的第二组更多的被试认为被告桑德森有罪。雷耶斯、汤普森和鲍尔的实验表明，相对于平淡的信息，生动的信息最终可以产生更大的影响。

为了证明以上的结论，1982年谢利·泰勒和苏珊娜·汤普对有关“生动效应”的实验研究进行了一次全面的总结。他们发现，在一定的情境条件下，生动效应确实是存在的，并提出了许多特例。例如，使用案例的历史资料比统计或者抽象的信息更有说服力，使用音像的呈现方式比书面或者口头的表述更具说服力等。

在很多情况下，生动性可以让我们更全面地了解信息的面貌，但是在某些条件下，它同样可以使人们的判断产生极大的偏差。例如，有些作家就指出，人们高估了他们在国外旅游时遭遇恐怖分子袭击的概率。解决这个问题的方法，就是公开比较被我们低估或者高估的信息的权重。

我们的观点

无论是在头脑清醒的时候，还是在思绪不清晰的时候，人的大脑一直在进行着复杂的多重运算。我们可以把大脑想象成一幅抽象的图画，里面有很多色彩，但又模糊不清。在你寻找画中花园的时候，发现图上有一枝鲜艳的玫瑰花。那么，这朵玫瑰花就可能吸引你的注意力，成为你判断花园位置所在的关键。

在复杂的信息环境中，形象生动的信息让人们放松了警惕。所以，在作出决策时，生动性的信息更能抓住人们的注意力，获得更大的决策权重。因此，卡尼曼和特维尔斯基才会说，任何使人们联想机制运行更放松、更顺利的事物都会使我们心生偏见。

对生动图画或描述的偏好，是人之共性，无可厚非。但在决策判断中，决策者如果因为某种信息的形象，而提升这类信息的决策权重，这种错误就不可原谅了。因为图画中的玫瑰也可能是野生的，根本就不在花园里。

因此，决策应该时时绷紧生动效应这根弦，不要因为某一信息清晰可靠，就在决策时全权交托于“此”，也不能因为其他信息模糊，在决策时就轻视于“彼”。决策要从问题出发。

其实记忆也没那么不可靠

易记性偏差示例

想起他曾经出现过的几次糟糕表现，所以我真的不敢再用他……

我们这次可以更大胆一些。你看，我们前不久那几件事确实做得不错……

很多时候，人们都是从过去寻找决策的答案。特别是，当面临一个不熟悉或者复杂的问题时，人们的第一反应是凭着记忆对事件进行判读，也就是心理学上所说的记忆性直觉判断。

记忆性直觉判断有两个特征：一是，人们对事情的判断一定程度上依赖于对过去事件的回忆；二是，越容易回想起来的事情，对人们决策和判断产生的影响也就越大——也就是说，在对事件进行判断时，一些容易想起的事情会成为典型事例，进而成为判断的依据。这在决策心理学上被称之为易记性偏差。

现在，让我们来看看下面这些论断。

- (1) 富士康是一个容易让人自杀的公司吗？
- (2) 你觉得现在的食品安全吗？
- (3) 非洲国家的生活水平都很低吗？

在你对这些问题进行回答时，你的第一反应是什么？富士康十三跳、食品安全事故和非洲饥饿儿童画面是否立刻涌现在你的眼前，让你很容易也很自然

地对这些事情作出自认为合情合理的评判？但是我们作出的这些判断是否就是正确无误的呢？

如果记忆和现实存在着偏差，那么依赖“模糊”的记忆作出的判断与决策就会让人痛心疾首。然而，真实情况是：记忆偏差很常见，而且还会经常犯错。记忆的有限性和错觉，使得我们依据记忆所作出的决断也是错误的。

作为决策依据的记忆，常常漏洞百出

记忆之所以会产生偏差，是因为记忆并不是在过去经历发生的时候被我们存入记忆库的。研究表明，我们所说的完整的“记忆”，通常是在我们提取它的时候才建立的。在重建记忆的那一瞬间，我们把原始记忆碎片、填补缺失细节的逻辑推断和其他一些相关信息混合综合加工，最终形成一个完整的画面。

记忆的重建特征，就让凭借记忆作出的判断和决策有了很大的冒险性。贝丝·洛夫特斯和约翰·帕尔默在 1974 年所做的实验很好地说明了易记性偏差是如何影响我们的。

在这次实验中，洛夫特斯和帕尔默让 150 名学生分三组观看同一段车祸的影片。影片结束后，第一组的 50 人被问到“当汽车相互撞碎对方时，车速是多少？”，第二组的 50 人被问到“两辆汽车碰撞到一起的时候车速是多少？”，剩下的 50 人作为第三组（参照组）不需要判断汽车的速度。

正如表 1-2 所示，回答“撞碎”问题的学生对汽车估计的速度比参照组的答案每小时平均高出 9 英里。洛夫特斯和帕尔默认为，问题的形式即使只有一词之差，也能够显著地影响人们对一事件的记忆重组结果。

表 1-2 记忆偏差实验

组别	平均估计速度	看到撞碎的玻璃
第一组	40.8	16
第二组	38.1	7
参照组	31.8	6

一星期后，被试重新被召集起来，让他们回忆车祸现场，并回答一系列问题。在这次询问中，三组普遍比一周前高估了影片中车祸发生时的汽车速度。且当询问记忆中是否看到了这场车祸中撞碎的玻璃时，三组都出现了看到破碎玻璃的回答，且第一组的回答比另外两组高出许多。其实，这起车祸视频中并没有任何撞碎的玻璃，这种判断的偏差是被试在重建有关这场车祸记忆时才产生的。

依据不同的情景，会引发不一样的记忆画面，这种易记性造成的偏差，在决策和判断的过程中经常出现。例如，相对于新入市者而言，体验过“跳水”的老投资者在面临股市下跌的风险时，更容易高估股票价格直线下跌的可能性。又如，接触过更多行业成功事例的人，更容易高估这个行业的成功率问题……这些偏差都会导致不可靠的决策发生。

你经常见到的，未必就是真实的

易记性偏差在“常见事件”有非常突出的体现。心理学家们在众多不同领域的调查研究都显示出一个事实：“常见事件”的调查统计结果与人们的直觉判断得出的结果，两者之间存在着很大的出入。这种情况是怎么发生的？

阿莫斯·特沃斯基和丹尼尔·卡尼曼认为，人们倾向于根据一事物在记忆中的可得性程度来评估其出现的概率，容易直接接触到的或回想起来的事件被判定更为常见。类似自杀、食品安全、股市风险、交通安全等事件几乎都是媒体的头条新闻，所以也更容易被当成更为常见的高概率事件。

这些所谓的“常见事件”与另一些更高频率发生却没被自己感知到的事件相比，更容易进入人们的记忆，也更容易被提出来成为决策判断的依据，进而更大地影响人们的决策与判断。

下面的心理学试验有效地验证了记忆的这一规则。

两组被随机分开的被试，请他们分别听取一个组的任命，然后，在听到的名字中评判是男性多还是女性多。

第一组人名：李白、康熙、黄道婆、雷锋、黄志宏、陈香梅、毛泽东、李清照、

邓小平、陈璧君、成吉思汗、李玲玉、李四光、郭兰英、王洛宾、常香玉、贾平凹、林则徐、陈燕妮、丁玲、鲁迅、梁实秋、刘和珍、孙中山、石评梅、谢烨、霍英东、沙莲香、潘玉良。

第二组人名：宋庆龄、李素珍、邓志伟、邓亚萍、邓颖超、李银桥、乔冠华、郎平、雷洁琼、韦晴光、谢冰心、马寅初、蒋子龙、王军霞、巩俐、谢晋、张居正、张海迪、罗盛教、郑永贵、伏明霞、左宝贵、熊倪、马永贞、刘胡兰、韩世忠。

听第一组的48个被试中有35人认为男性人多，占总数的73%；听第二组名单的44个被试中有29人认为女性多，占总数的66%。事实上，第一组男性为14人，女性为15人，第二组男性为15人，女性为14人。判断与结果正好相反。

产生错误判断的原因是，第一组中知名度高的男性多，第二组中知名度高的女性多。知名度越高，被试对名字的提取越容易，也就是说，知名度越高，该信息的易记性越强，由此导致被试作出了错误的判断。

记忆偏差可能让决策者的决策面临更多的风险，即使是那些最富有经验的决策者也是如此。伊恩·亨特在《记忆》一书中讲述了这么一个故事。

两个心理学家秘密参加并记录了剑桥心理学会的一次讨论。两周后，这两位心理学家联系那些参加研讨会的人，请他们写下他们所能够回忆的所有关于这次研讨会的内容。在将这些记录和原始记录比较时，两位心理学家发现有90%的内容被回答者省略了，另外一些能够被记起的内容有一半是错误的，回答者还添加了原本没有的内容。

“好记性不如烂笔头”，决策者要避免走上易记性偏差的歧路，需要对原事件进行记录，除了做好仔细记录并保管好有关过去事件的记录外，我们没有更好的方法来避免出现记忆偏差。

我们的观点

易记性偏差影响广泛，要完全避免几乎是不可能的。但是，在每一次做