

判断与决策

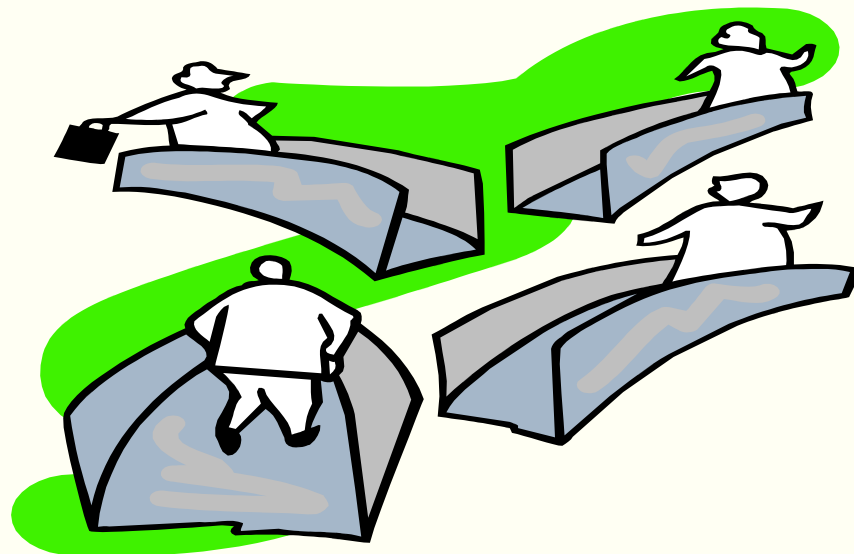
《组织行为学》第4章

北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系 武欣



判断与决策的普遍性

- 我们的生活中充满了判断与决策
- 管理者每天要做出判断与决策



决策的概念

- 所谓决策就是从几种备选方案中做出选择的过程。
- 决策有两个基本的特征：
 - 决策需要有问题和目标的存在。
 - 决策需要有多种可行的方案。

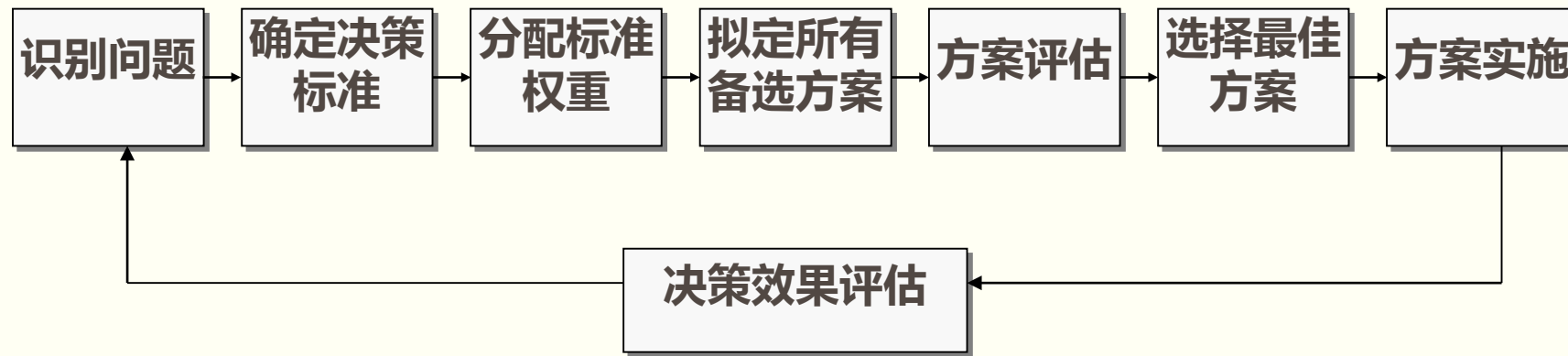
决策的基本模型

- 最佳决策模型
- 满意决策模型
- 隐含偏好模型
- 直觉决策模型



最佳决策模型

- 最佳决策模型（Optimal Decision-Making Model）是指决策者在决策的过程中考虑各种可能的备选方案，并选择最佳的解决方案。这是最具理性的决策过程。



满意决策模型

- 既然人们通常无法按照最佳决策模型采取行动，那么人们更通常采取的决策行为是在**有限理性**的基础上进行的。人们会努力采取理性的行为，但是会使问题尽量简化。
- 诺贝尔奖获得者西蒙（H. Simon）最早提出了人类的决策行为是在满意原则基础上所进行的有限理性决策。

直觉决策模型

- 直觉决策模型 (Intuitive Decision-Making Model)：人们有时在决策的时候，并不是按照逻辑性很强的步骤进行的，而是凭着一种“直觉”就做出了决策。
- 决策者在以下几种情况下最有可能使用直觉决策：
 - 问题情境的不确定性程度很高；
 - 所能够获得的信息有限；
 - 所拥有的信息不足以客观准确的做出判断；
 - 时间压力很大；
 - 情境变化很快，难以预测；
 - 几乎没有先例存在；
 - 分析性的资料用途不大；
 - 几个可行性方案从理性角度来看难分伯仲。

心理学与诺贝尔奖的三次拥抱

- 诺贝尔经济学奖的历史上，三次由心理学相关的研究者获得。
 - 1978年，赫伯特·西蒙
 - 2002年，普林斯顿大学的丹尼尔·卡尼曼
 - 2017年，芝加哥大学的理查德·塞勒
 - 都是研究**人类决策与判断**。
- 心理学对经济学和其他相关领域的影响
 - 行为经济学
 - 行为金融学

行为决策领域的重要学者



Herbert Simon
1978 诺贝尔奖



Daniel Kahneman
2002 诺贝尔奖



Amos Tversky
Kahneman的
主要合作者



Richard Thaler
2017 诺贝尔奖



Christopher K. Hsee
奚恺元教授

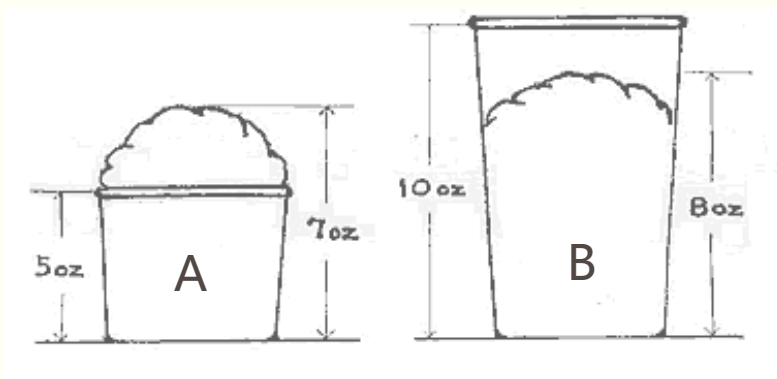
人类判断与决策的基本特点

- 直觉判断：不经过推理和分析就迅速了解事情的能力。
- 判断与决策的有限理性

多一定比少好吗？

■ 传统经济学

- 理性：Dominance原则，多比少好，至少不比少差
- 1元钱=1元钱



- ◆ 在分别判断的情况下人们反而愿意为冰淇淋A多付钱。平均来讲，人们愿意花2.26美元买冰淇淋A，却只愿意用1.66美元买冰淇淋B。这就是说，如果这两杯冰淇淋都标价2美元，那么人们情愿选择冰淇淋A。
- ◆ 人们有可能在一个差的物品上花费更多的钱。

心理账户

- **心理账户**（Mental Accounting）：人们把实际上客观等价的支出或者收益在心理上划分到不同的账户中。
- 芝加哥大学商学院行为金融学和行为经济学家塞勒提出。
- 音乐会问题

音乐会问题

- 音乐厅将上演一场你期盼已久的音乐会，票价400元一张。不过你早已决定去看，并且买好了票。吃过晚饭，你兴冲冲的来到音乐厅门口，发现票不见了，一定是在路上丢掉了，你会再花400元买一张票吗？
- 同样是一场梦寐以求的音乐会，400元，但你没有提前买票，打算到音乐厅再买。出发前发现钱包里一张400元的购物卡丢了，你还会继续前往音乐厅买票听音乐会吗？

心理账户的特点

- 从经济学的意义上讲，每一个1元钱都是可以替代的。但是按照心理账户观点：
 - (1) 不同的钱放在不同的心理账户里。
 - (2) 钱在不同的账户之间是不流动的。
 - (3) 视收入的不同设定不同的心理账户，收入来源不同导致消费倾向和风险偏好的不同。
 - (4) 大钱小钱消费倾向和风险偏好的不同。
- 换位思考使我们更理性

沉没成本误区：医药公司新药开发问题

- 你是一家医药公司的老板，正在进行一个新药的开发项目，有90%的可能损失500万，10%的可能会盈利2500万。项目已经启动了很久，你已经投入了500万，再投入50万产品就可以上市了。你会把这个项目坚持下去还是放弃？
- 项目刚刚开始，还没花费多少钱。产品真正能够投放市场还需耗资50万。你会把这个项目坚持下去还是放弃？

追加错误投资

沉没成本误区

- 音乐会与暴风雪问题
- 单位发给每个员工一张音乐会门票，非常好的位置，价值800元。可是天公不作美，开音乐会那天突然来了一场暴风雪，所有公共交通工具都暂停使用，但是音乐会照常举行。你如果要去，只能冒半个小时的寒风去步行去音乐厅。请问你会不会去听这场音乐会？
- 你自己在前几天排队花800元买了一张音乐会的票。你会不会去听这场音乐会？

沉没成本误区

- 沉没成本谬误：人们在决定是否去做一件事情的时候，不仅看着这件事情对自己有没有好处，而且也看过去是不是已经在这件事情上有过投入。
- 我们把已经发生过的、不可收回的支出，如时间、金钱、精力等称为沉没成本（sunk cost）。
- 沉没成本从理性上讲是不应该影响我们决策的。

风险决策

- 期望值理论 (Expected value theory)
- 期望效用理论 (Expected utility theory)
- 前景理论 (**Prospect theory**)

期望值理论 (Expected value theory)

假设给你两种选择：

- A. 100%概率得到800元；
- B. 70%概率得到1000元，30%概率什么也得不到。



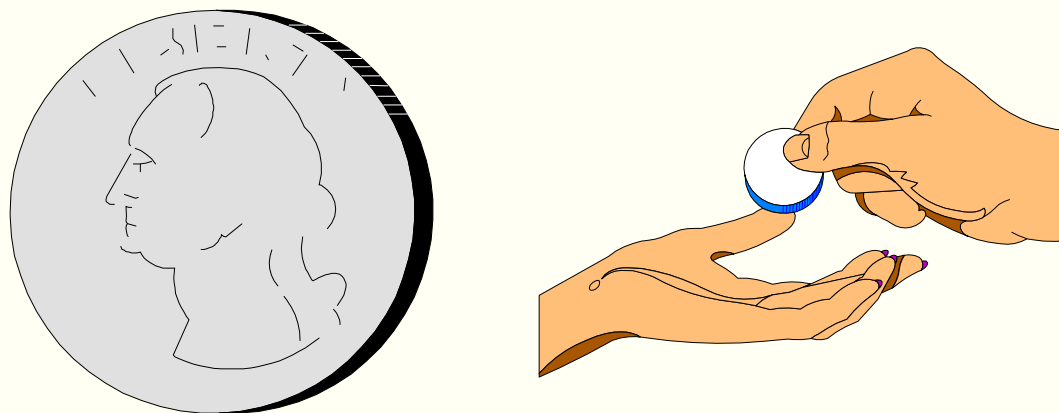
期望效用理论 (Expected utility theory)

- A. 100%概率得到1000元;
- B. 50%概率得到2000元, 50%概率什么也得不到。
- 风险中性、风险规避、风险喜好
- 人们对效用的衡量是一个主观的衡量, 不是线性函数。



前景理论 (Prospect theory)

■ 彩票问题



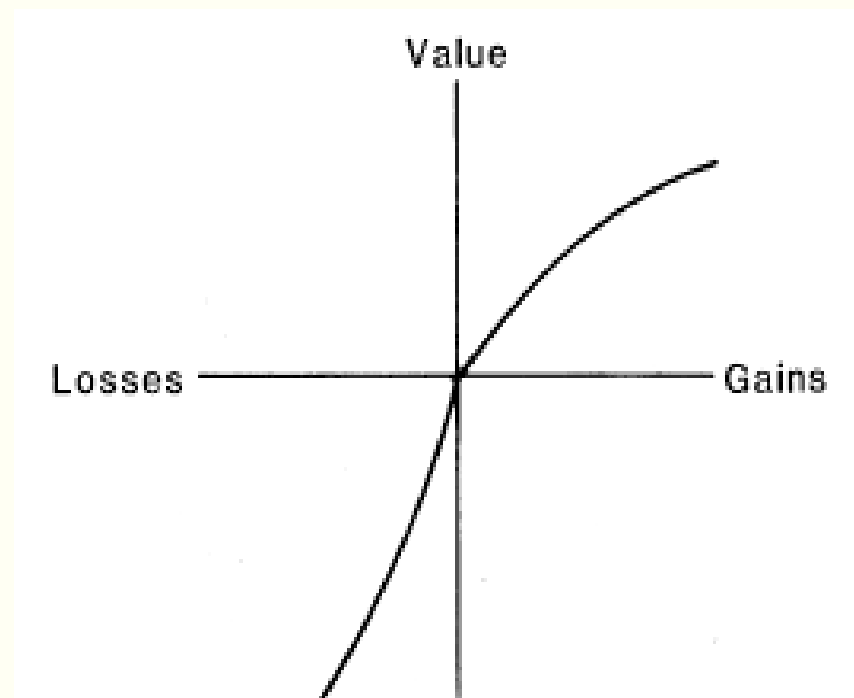
前景理论 (Prospect theory)

- 假设你现在有10000元。今天又中了一个彩票，但这个彩票规定你必须在下面两项中做出一个选择：
 - A. 确定性的获得10000元
 - B. 请你抛一次硬币，如果正面朝上你就能获得20000元，如果背面朝上你将一无所得
- 假设你现在有30000元。今天又中了“头彩”，规定你必须在下面两项中做出一个选择：
 - A. 确定性的损失10000元
 - B. 请你抛一次硬币，如果正面朝上你没有任何损失，如果背面朝上你将损失20000元。

前景理论 (Prospect theory)

- (1) 正常人在面临获得的情况下是风险规避的
- (2) 正常人在面临损失的情况下是风险喜好的

对损失比对获得更敏感



措辞效应Framing effect

- 同一样东西可以说成“得”也可以说成“失”。
- 措辞为“得”或者“失”的时候人们的风险偏好不同。
- 亚洲疾病问题

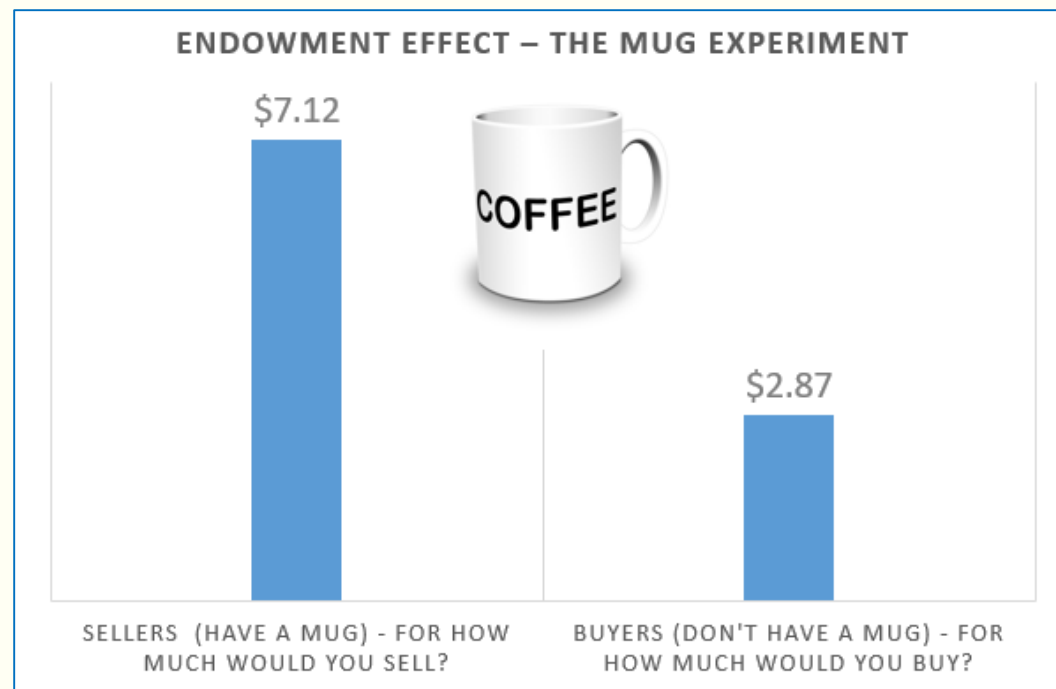
亚洲疾病问题

- 假设你是亚洲一个城市的市长。这个城市将爆发一场不寻常的疾病，预计将夺走600人的生命。有两种抗击疾病的计划。
 - A计划：200人将获救； **(72%)**
 - B计划：1/3概率600人获救，2/3概率无人能获救 **(28%)**
- 假设你是亚洲一个城市的市长。这个城市将爆发一场不寻常的疾病，预计将夺走600人的生命。有两种抗击疾病的计划。
 - C计划：400人将死亡； **(22%)**
 - D计划：1/3概率不会有人死亡，2/3概率600人死亡 **(78%)**

() 内的数据是卡尼曼等人的研究成果

赋予效应Endowment effect

■ 马克杯实验



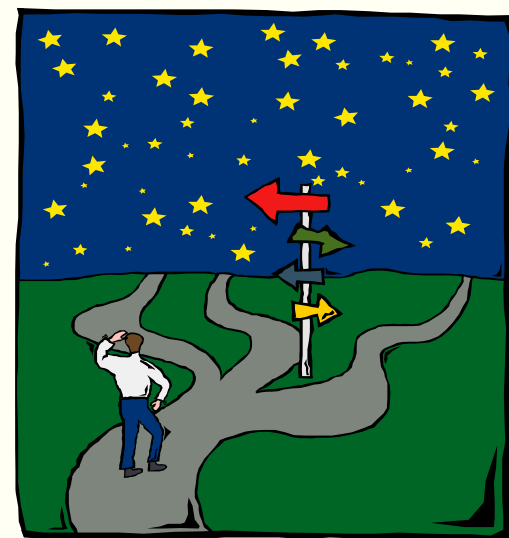
- 正常人对同一件东西，得到时觉得不怎么值钱，一旦拥有后要放弃时，就会感到这件东西的重要性。
- 安于现状

启发式 (heuristics)

- 启发式 (heuristics)：有时也翻译成“直觉”、“判断法则”，是指人们为了迅速而有效的做出判断所使用的心理捷径。

常用的启发式

- 代表性启发式 (representativeness heuristics)
- 获得性启发式 (可用性启发式availability heuristics)：
- 锚定与调整法则 (anchoring and adjustment heuristics)



代表性启发式

- **代表性启发式** (representativeness heuristics)：对某个事物进行评价时，**在直觉的引导下**，将其与某一类别的心理表征进行比较。**根据某一事物与某典型事物的相似程度来进行归类。**
- **受到图式或者刻板印象的影响。**
- 工程师与律师问题
- 银行职员问题

代表性启发式例子：工程师与律师问题

- 30个工程师和70个律师组成的样本，下面从这个样本随机抽取一个人：小张，比较保守、谨慎、有上进心，对政治和社会问题不感兴趣，他的大部分业余时间花在许多兴趣爱好上，例如做木匠活、航海、解数字迷津。请你判断一下他是工程师的可能性有多大？是律师的可能性有多大？
- 小李，30岁，已婚，没有孩子，能力出众，进取心强，对自己的事业很有信心，而且深得同事们的喜欢。

代表性启发式：例子

- 小王今年30岁，是一名职业女性。她在大学里面担任过很多学生会职务，她很聪明，说话很直率，为人仗义，好打抱不平。根据这番描述，猜猜哪个推断更可能是对的，根据可能性大小排个序：
 - (1) 小王是医生，平时爱好玩扑克；
 - (2) 小王是建筑师；
 - (3) 小王是银行职员；
 - (4) 小王是记者；
 - (5) 小王是参与女权运动的银行职员；
 - (6) 小王是会计，平时喜欢演奏爵士乐。

获得性启发式availability heuristics

- **获得性启发式**：根据映入头脑的现成例证做出回答。鲜明的例证引人注目。忽视有用的基准信息，**更容易回忆起生动的信息**。
- “K” 在单词中更多以第一个字母出现还是第三个字母出现？
- 北京一年中晴天的日子有多少天？
- 911后高估飞机旅行风险，发生汽车事故死亡率是飞机失事26倍。
- ABC牌轿车问题

ABC牌轿车问题

- 假设你正在考虑是不是买一辆ABC牌轿车。此轿车的外形和性能均与本田轿车相似。有一个知名并可靠的市场调研公司对5000名ABC牌轿车的拥有者进行过一次满意度调查。结果82%人对此车满意，18%人对此车不满意。你的哥哥正好一年前买了一辆ABC牌轿车，他说此车性能优越，从未出任何毛病，他以前开过本田，认为ABC牌轿车性能比本田还好。现在ABC牌轿车售价18万。你会买吗？

ABC牌轿车问题

- 假设你正在考虑是不是买一辆ABC牌轿车。此轿车的外形和性能均与本田轿车相似。有一个知名并可靠的市场调研公司对5000名ABC牌轿车的拥有者进行过一次满意度调查。结果92%人对此车满意，8%人对此车不满意。你的哥哥正好一年前买了一辆ABC牌轿车，给他带来很多麻烦，一次在高速公路上突然爆胎，与旁边的车相撞，让你哥哥受了重伤。修好后，又有一次下雨天刹车失灵，不过这次有惊无险没有人员伤亡。现在ABC牌轿车售价18万。你会买吗？

锚定与调整法则 (anchoring and adjustment heuristics)

- 人们往往以一个数字或数值为起始点进行调整——但这种调整往往并不充分。
- 不许用任何计算工具，在5秒钟之内估计一下下列这个算式的值：
 - $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 =$
 - $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 =$
- 西罗马帝国灭亡与电话号码

锚定与调整法则

- 现在有一个项目，由10个步骤组成，如果你10个步骤都成功就能得到10万元，每个步骤的工作都有90%的把握成功。请你很快估计一下，你愿不愿意做这个项目？
- 讨价还价

错觉相关

- 错觉相关 (illusory correlation)：我们很容易把各随机事件联系起来。把实际不相关的事视为相关或者有关联。
- 只不过鲜明的例子生动吸引人，留下很深刻的印象。

本章重点掌握

- 决策的有限理性
- 心理账户
- 沉没成本误区
- 三种启发式（代表性、获得性、锚定与调整）
- 前景理论、措辞效应、赋予效应



思考题

- 举出一些实际生活中遇到的有限理性决策与判断的例子
- 老师在课堂上所举的决策研究的例子都是来自于一些学者的研究成果，主要是一些诺奖得主的研究。这些研究结论都能够令你信服吗？你对哪个有不同见解？你打算如何设计实验来证明你的观点。