

管理学第三讲：管理就是决策

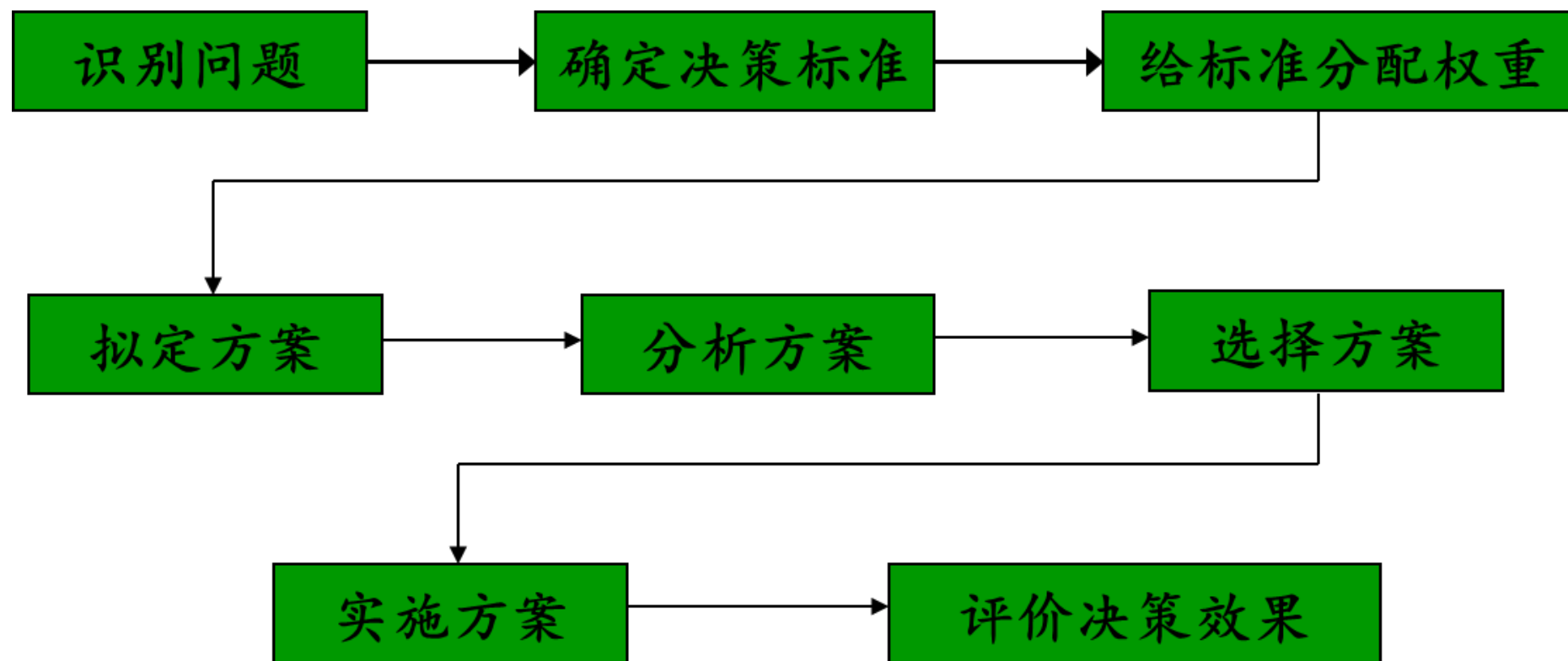
刘雯雯

管理学博士、副教授、硕士生导师

什么是决策？

决	狭义	决策就是人们对行动目标和手段的一种选择或抉择。 其核心和本质就是选择
策	广义	决策不仅包括在某一瞬间作出明确、果断的决定，还包括在做决定之前进行一系列的准备活动，以及在决定之后采取具体措施落实决策方案。

决策过程



确定问题：问题矩阵 + Look up & Look down

- 每一个问题都是众多相关问题的一部分。问题不是孤立存在的，问题是以“范围”存在的。
- 问题矩阵：每一个解决方案，都会带来更多的低级别的问题，所以每一个问题都是一个解决方案衍生出的结果，在它之上还有更高级别的问题。
- Morgan Jones 《思想者的工具包》（The Thinker's Toolkit）：“人们在定义问题时最常犯的错误是范围过于狭窄或过于宽泛。”
- 向上查找（Look Up）：确定“特定问题”上面的问题。
- 向下查找（Look Down）：确定“特定问题”会制造出的问题。
- 举例：福特汽车帮助客户解决“丢失车钥匙”的问题。

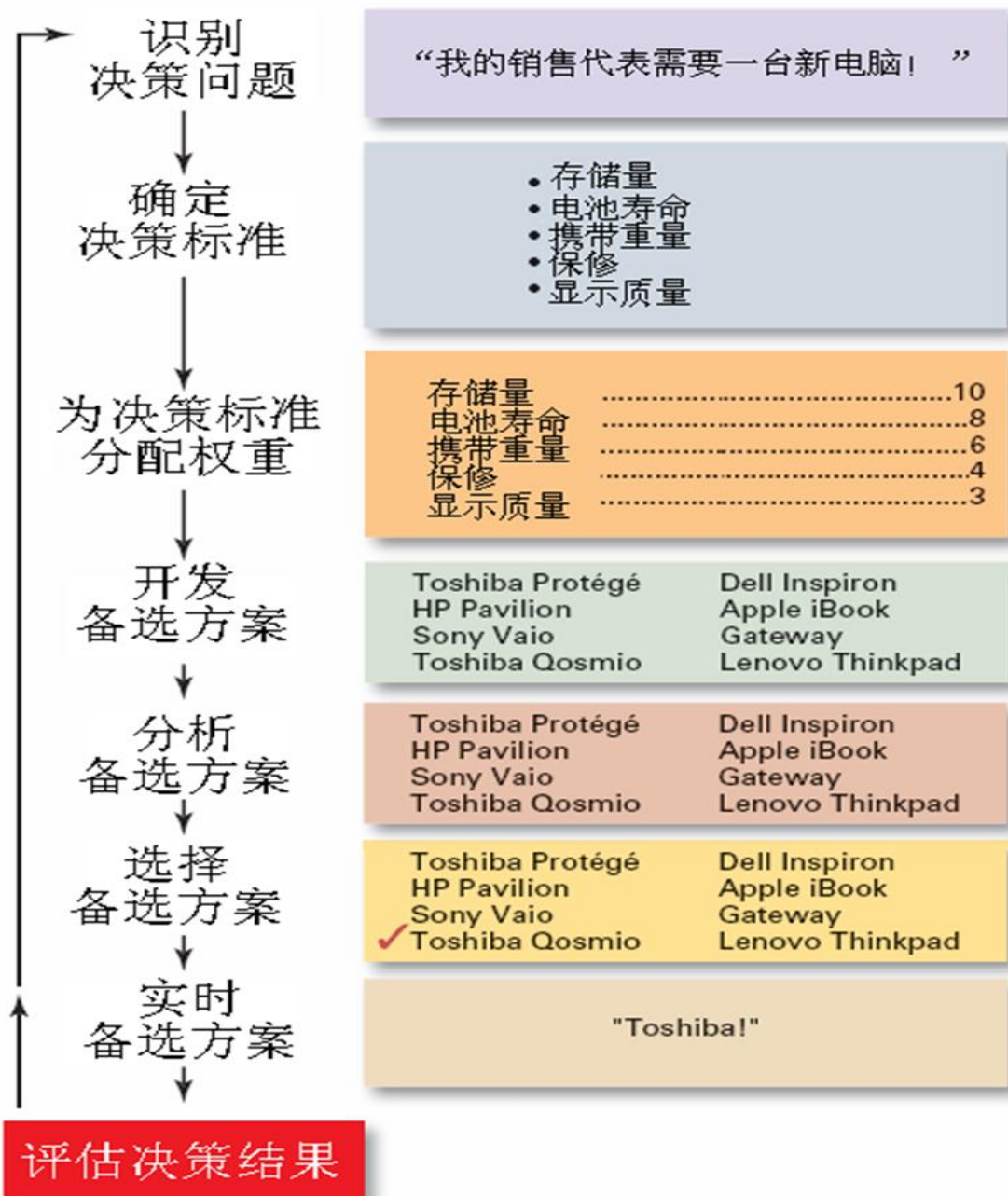
源头思考

“只要有目标,就一定能够实现。

哪怕还没有想到如何实现的路径就有一种全然相信的力量。”



决策过程-课本中例子



管理即决策

计划

组织的长期目标是什么？
什么战略能够最佳地实现这些目标？
组织的短期目标应当是什么？
个人目标的难度应当有多大？

组织

直接向我汇报的职员应当有多少？
组织应当有多大程度的集权？
职位应当怎么设计？
什么时候组织应当实行不同的结构？

领导

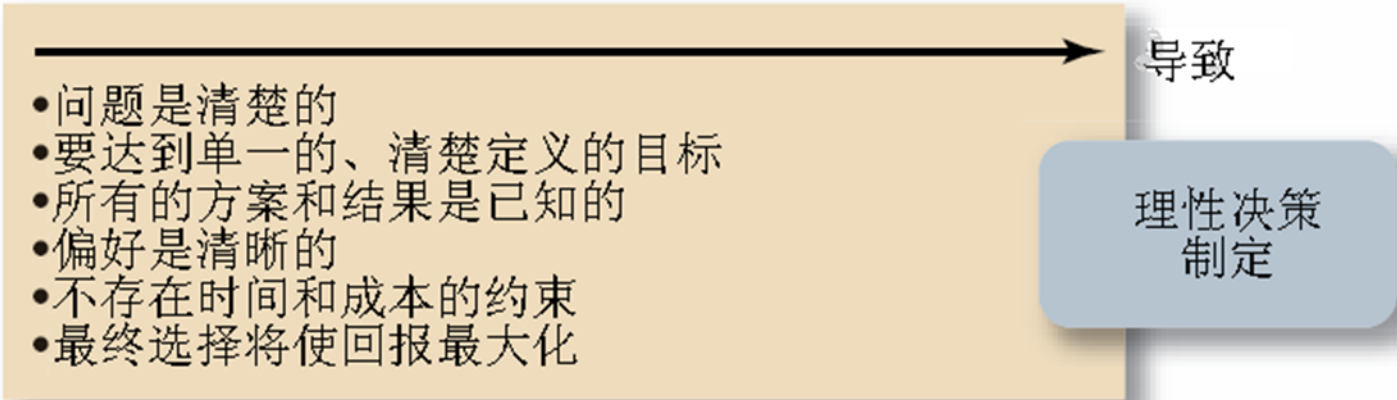
我怎么处理雇员情绪低落的问题？
在给定的条件下什么是最有效的领导方式？
某项具体的变革会怎样影响工人的生产率？
什么时候是鼓励冲突的适当时间？

控制

需要对组织中的哪些活动进行控制？
怎么控制这些活动？
绩效差异偏离到什么程度是显著的？
组织应当具有什么类型的管理信息系统？

决策：理性

- 理性决策：管理者所制定的决策是符合逻辑、前后一致的，是追求特定条件下价值的最大化。
- 理性决策者隐含的假设是：
 1. 是完全合理的，客观的，合乎逻辑的
 2. 已经仔细审视问题、查明所有可行的选择
 3. 有清晰具体的目标
 4. 将会选择那些使组织利益最大化的方案而不是个人利益在先

- 
- A diagram illustrating the assumptions of rational decision-making. A light orange rectangular box contains a list of six assumptions. A long black arrow points from the right side of this box to the word '导致' (Leading to). Below the arrow, a blue rounded rectangular box contains the text '理性决策制定' (Rational Decision Making).
- 问题是清楚的
 - 要达到单一的、清楚定义的目标
 - 所有的方案和结果是已知的
 - 偏好是清晰的
 - 不存在时间和成本的约束
 - 最终选择将使回报最大化

导致

理性决策
制定

决策：有限理性

▣有限理性：管理者理性的做出决策，但同时也受到自身信息处理能力的限制

▣有限理性决策者隐含的假设：

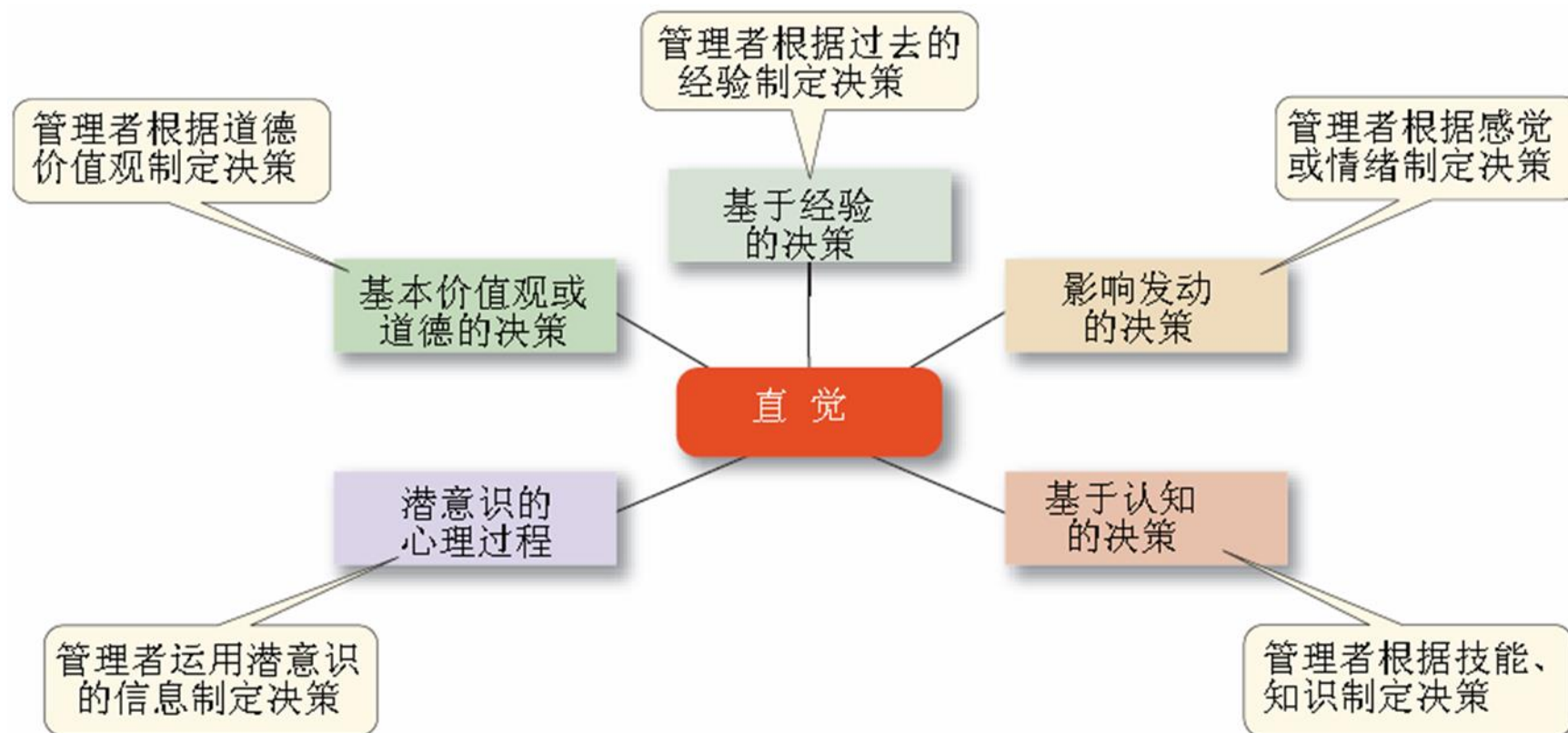
1. 没有搜索出并了解所有的备择方案
2. 满意的——所接受的决策方案只是“足够好”

▣对制定决策的影响

1. 承诺升级（Escalation of commitment）： 在过去决策的基础上不断增加承诺的现象，尽管有证据证明已经做出的决策是错误的

决策：直觉

- 直觉决策 ——一种潜意识的决策过程，基于决策者的经验以及积累的判断
- 不依靠系统性的和详尽的问题分析
- 是理性分析的补充



商业的通用货币是什么？

程序化决策与非程序化决策

- 程序化决策：重复的决定，可以由一个常规的方法处理。
- 程序化决策是针对例行的、重复出现的活动而言的。
- 结构化问题：直接的、常见的、很容易识别的。
- 如管理者日常遇到的产品质量问题、设备故障、现金短缺、供货商未按时履行合同等问题。
- 非程序化决策：独特的、非重复的、涉及量身定制的解决方案。
- 非结构化问题：新的、不常见的、信息模糊的或不完整的问题。

程序化决策

- 政策

- 关于结构优良问题通用指南
- 接受所有客户退回的商品

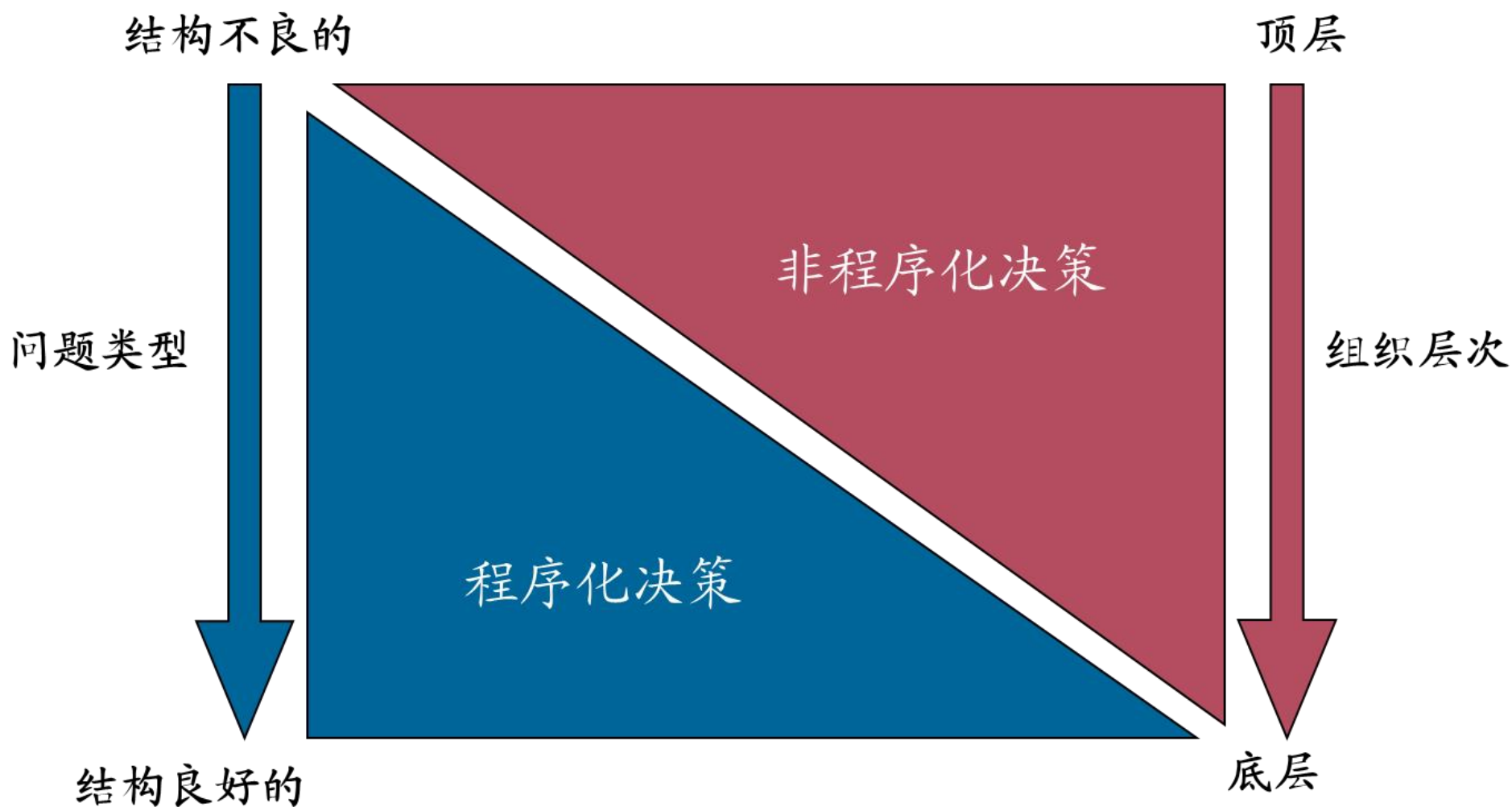
- 程序

- 一系列相互关联的步骤，管理者可以处理结构良好的问题
- 按照退货文件完成所有的步骤

- 规则

- 一种明确的陈述，告诉管理者能做什么不能做什么
- 超过\$ 50.00的退款必须经管理者批准；购买时没有使用信用卡则退还现金

问题类型、决策类型、组织层次之间的关系：



决策条件：确定性、风险、不确定性

- 确定性决策是指在稳定（可控）条件下进行的决策。决策者知道每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于各个方案结果的直接比较。
- 风险性决策（随机决策）指决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。
- 不确定性决策：是指决策方案面临多种自然状态，而决策者可能不知道有多少种自然状态，即便知道，也不知道每种自然状态发生的概率。它与风险型决策相类似，只是它对未来可能出现的自然状态，不像风险型决策那样可以预知。这类决策问题常常存在多种不可控因素，实施结果的风险更大。

VUCA

- V: Volatility 易变性
- U: Uncertainty 不确定性
- C: Complexity 错综复杂性
- A: Ambiguity 模糊性



沉没成本

- 沉没成本偏见 (sunk costs)：忘记现在的行为不能纠正过去，并不关心未来的结果。
- 今天做的决定只影响未来，而不是过去。所以做决定时，不要注重过去的亏损和成本。



决策的偏差和错误：易得性偏见(availability)

- 易得性偏见(availability)
- 对于飓风、核能、恐怖主义、疯牛病、鳄鱼袭击和禽流感，你到底有多怕？
- 死于飞机事故的概率为110万分之一，而死于汽车事故的概率为5000分之一。
- 媒体对地震、龙卷风、鲨鱼袭击、恐怖袭击等戏剧性事件报道让这些时间更容易被记住，因此我们会认为这些事件经常发生，而事实并非如此。

锚定效应偏见 (anchoring effect)

- 实验一：

- 将你的电话号码的最后三位拿出来然后与200相加，将结果写在纸上。现在，请思考一下，匈奴人是什么时候征服欧洲的？
- 写下较大数字的学生推测出来的时间比那些写下较小数字的学生推测出来的时间要晚300多年。（正确答案是公元411年。）

- 实验二：

- 提出两个问题：第一，你有多幸福？第二，你与朋友约会的频率有多高？
- 相关度 (0.11和0.62)

框架效应偏见(framing)

- 框架效应偏见(framing)：决策者有重点的选择事物的某些方面，而摒弃别的方面。
- 愿意或不愿意参与器官捐献：
 - 在很多国家，人们在更新驾照的时候，需要决定是否愿意捐献自己的身体器官。一些国家的默认选项是“愿意”，但也可以选择“不愿意”，这种情况下几乎100%的人都会选择捐献。但在另一些国家，像美国、英国和德国，当默认选项是“不愿意”但可以选择“愿意”的时候，只有四分之一的人愿意选择捐献（Johnson & Goldstein, 2003）。
- 有一次，一个年轻的僧侣询问他能否在祈祷时抽烟，结果被一口回绝了。一个朋友建议他换种问法：能否在抽烟时祈祷？（Crosser, 1993）

框架效应偏见(framing)

- 框架效应偏见(framing)：决策者有重点的选择事物的某些方面，而摒弃别的方面。
- 苏丹君主的故事。梦见自己掉光了所有的牙齿第一个解梦人说，“天啊!掉牙齿说明您将会目睹家庭成员的死亡。” 第二个解梦人听了这个梦以后，他解释说这预示着苏丹的好运：“你将比你整个家族的人都要长寿!”
- What matters is not only what you say, but how you say it.
- 如果告诉肺癌患者，手术后一年的存活概率是68%，他们就更愿意接受手术，如果告诉他们手术后一年内的死亡率是32%，他们就不愿意接受手术。

过分自信

- 过度自信偏见 (overconfidence): 对自己及其表现持盲目乐观态度。
- “股市达到了永久性的高点。”（1929年耶鲁大学经济学家费雪的预测，不久之后美国经济就出现了大萧条，市场崩盘。）
- “不管发生什么事情，美国海军永远不会出现任何懈怠。”（1941年12月4日美国海军秘书长的表达，3天后日本偷袭珍珠港。）
- “我们不喜欢他们的声音，吉他音乐也不在调上。”（1962年迪卡唱片公司经理拒绝“披头士”乐队的理由。）



过分自信

- “不是所有人都要在自己的家里配置一台电脑。”
(数字器材公司创始人奥尔森在1977年的言论。)
- 94%的大学教授都认为自己的水平比普通教授高。
- 一项对创业企业家的调查，企业家被问到：你的企业取得成功的概率有多大？第二，你取得成功的概率有多大？最常见的回答是50%和90%，甚至有很多人对第二问题的回答为100%。
- 在判断和决策中，没有任何问题会比过度自信更为普遍和更具灾难性。另外，智力水平越低和人际关系越差的人越有可能高估自己的表现和能力。



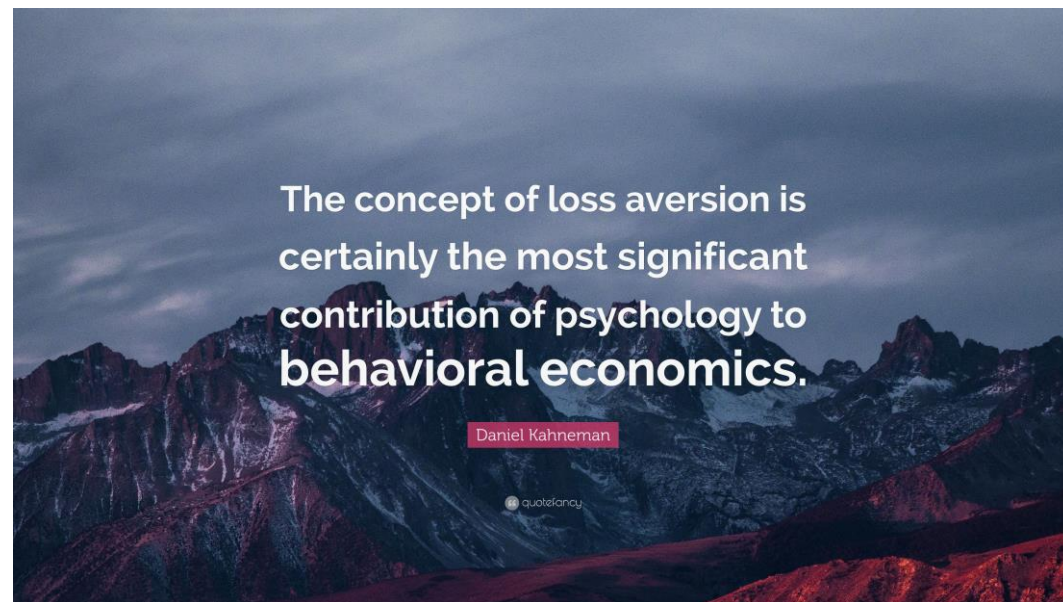
损失厌恶 (loss aversion)

- 实验一：
- 将学生分成两人一组，然后给每组中的一个人一个咖啡杯，并告诉他这个咖啡杯属于他自己。接着让学生观察并触摸这个咖啡杯，给出一个他们认为合理的价格。
- 那些拿到咖啡杯的学生可以以一个他们认为最低的价格将其卖给他们的搭档。那些没拿到咖啡杯的学生可以以一个他们认为最高的价格来购买咖啡杯。
- 结果：平均售出的价格高于5美元，而平均购买价格仅仅2美元多一点。



损失厌恶 (loss aversion)

- 实验二：
- 给参与实验的学生每人一个杯子，并告诉他们如果他们愿意，他们可以用杯子换一大块巧克力，但只有11%的学生愿意交换。
- 接着给对照组的学生每人一块巧克力，并告诉他们如果愿意，可以用巧克力去换杯子。
- 结果只有10%的学生去交换杯子。



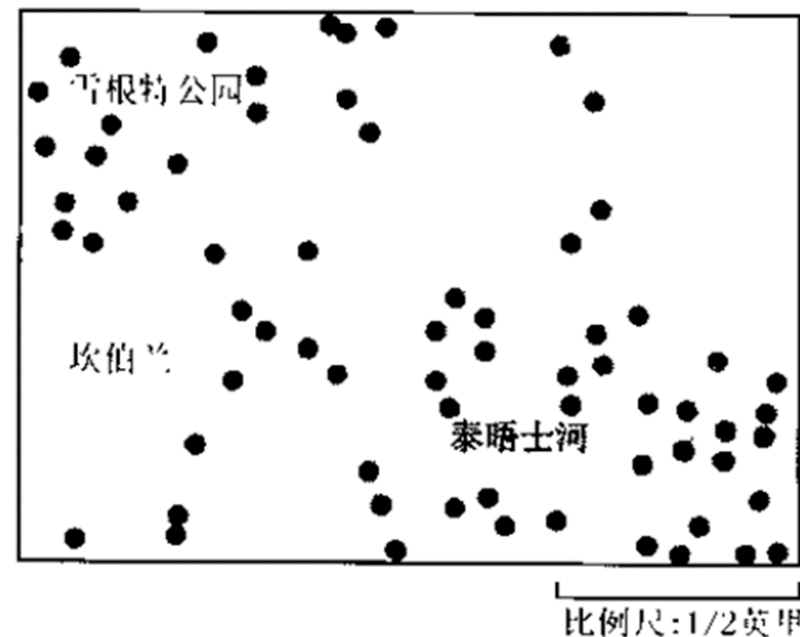
心理账户 (mental accounting)

- 人有两个账户：一个是经济学帐户，一个是心理帐户。经济学帐户里，每一块钱是可以替代的，只要绝对量相同。在心理帐户里，对每一块钱并不是一视同仁，而是视不同来处，去往何处采取不同的态度。
- 一位女士买足彩中了100美元，但当天她弄坏了公司的设备又要赔偿50美元，此时她的感觉与那些中了50美元的人一样吗？
- 当你花20000美元购买新车时，销售员会劝你再花200美元买个附加装置，或者500美元买原厂生产的其他东西。
- 花20000美元买一辆车和花21000美元返还1000美元，哪个让你感觉好一点？



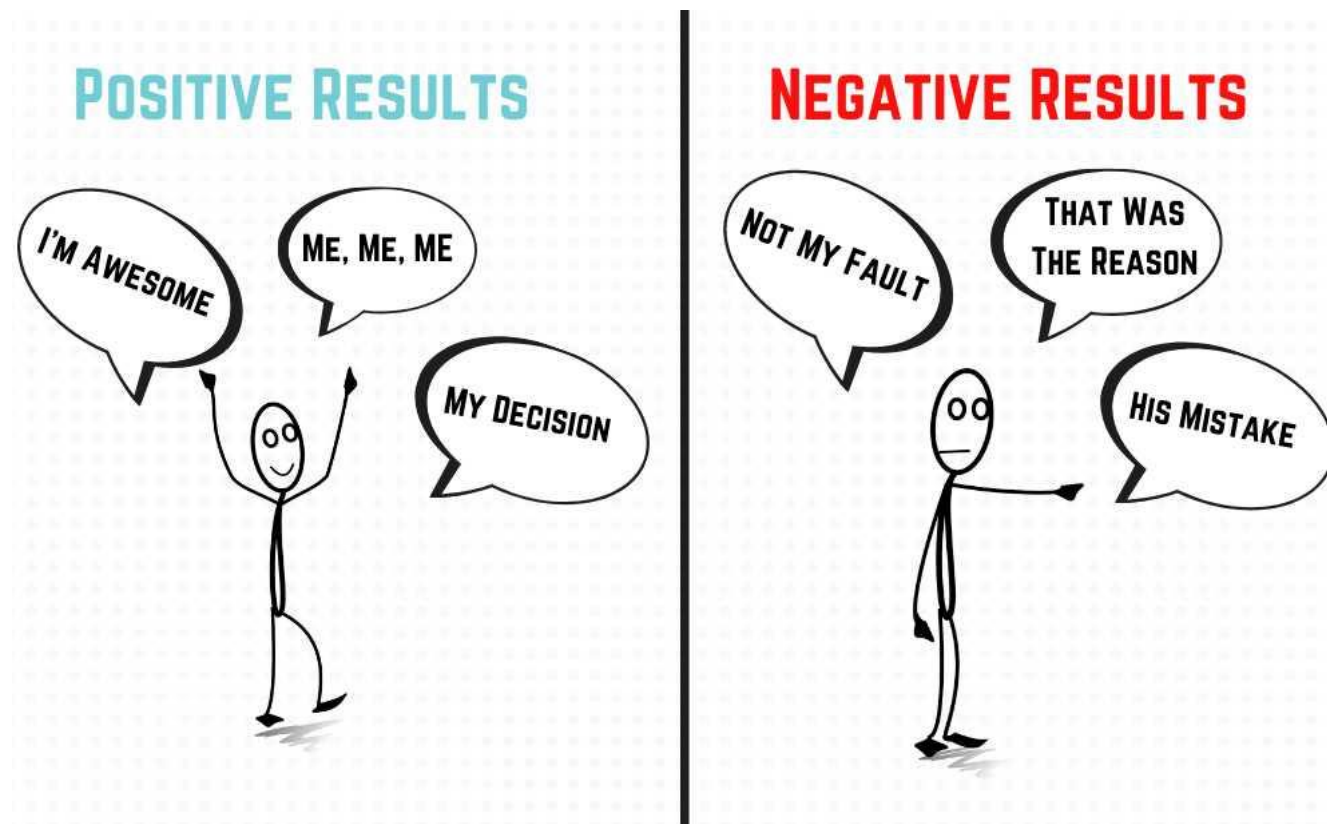
随机性偏差 (randomness)

- 随机性偏见 (randomness)：从随机事件中归纳出某种结论。
- 康奈尔大学的心理学家汤姆·吉洛维奇在其1991年的文章写到了“二战”时期德国人轰炸伦敦时一件事。伦敦报纸曾刊登过右面的图，显示德国V-1和V-2导弹攻击伦敦市中心的具体位置。轰炸地点看起来不是随机的，因为导弹大部分落到了泰晤士河的两岸以及图上的西北部。当时伦敦人认为德国人能够精准地控制导弹的地点，甚至认为，空白的地方是德国间谍的居住地。



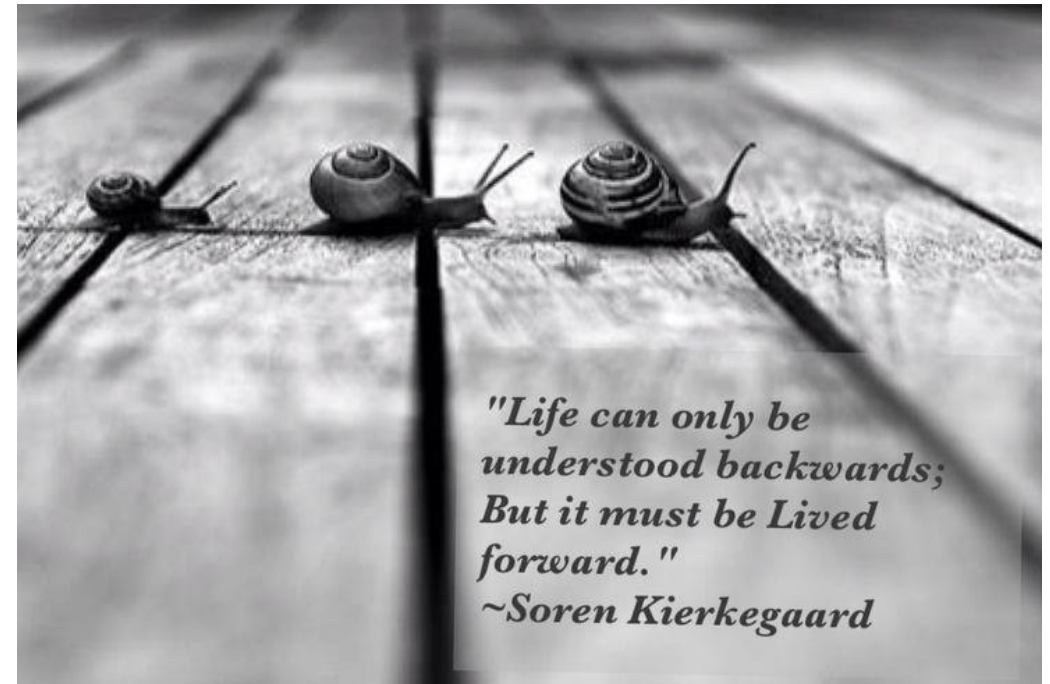
自利偏见 (self-serving)

- 自利偏见 (self-serving): 居功自傲, 将失败归咎于外部因素。
- 我们很容易把成功归于内部原因, 把失败归咎于外部因素。



后见偏见(hindsight)

- 后见偏见(hindsight): 当已了解某一事件的结果后, 决策者错误的以为准确地预见了该结果。
- 在大选或股市震荡发生之后, 大多数评论员对此并不感到意外: “该是整顿市场的时候了。”
- 2010年墨西哥湾漏油事件发生后, 人们指出, 问题是显而易见的: 英国石油公司员工偷工减料, 置警告于不顾, 政府也疏于监察。
- 生活是正着来活, 却是倒着去理解。
- 人人都是事后诸葛亮。
- 当事情发生, 我们有了对结果的准确反馈后, 似乎很善于总结性地认为出现这样的结果是显而易见的。



后见偏见(hindsight)

- 异性相吸
- 人多手杂反而碍事
- 血浓于水
- 机不可失失不再来
- 朽木不可雕
-

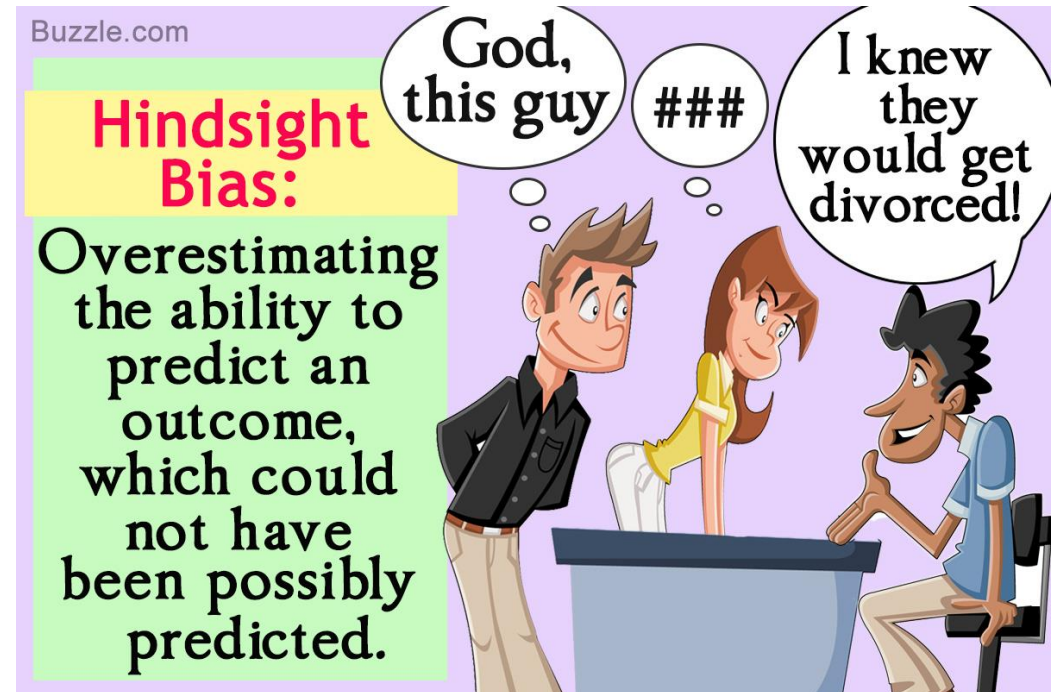
物以类聚，人以群分

三个臭皮匠顶个诸葛亮

亲兄弟明算账

三思而后行

活到老学到老



选择性认知偏见(selective perception)

- 选择性认知偏见(selective perception)：基于决策者偏见看法选择组织和解释事件。
- 研究人员让23名中层管理者阅读一个案例，这个案例描述了一家钢铁企业的生产操作。23名管理者中的6位来自销售部门，5位来自生产部门，4位是会计，8位什么工作都会一点。83%的销售管理者认为销售领域的问题需要首先解决，而其他人只有29%这样认为。同样，生产领域的管理者认为应该先解决生产领域存在的问题。也就是说，他们对组织活动的认识具有选择性，而且他们的选择与自己的经历、训练和兴趣息息相关。
- “真相与美都是旁观者眼中的。”
- 你所有的认知都带有偏见。



决策瘫痪 (paralysis)

- 更多的选项，甚至各个都不错的选择，也会让人举棋不定，最终退回到期初的那个备选项。
- 实验一：
 - 让顾客免费试吃果酱，第一天，展示了6种果酱，另一天展示了24种果酱，虽然吸引更多顾客驻足试吃，但展出6种果酱那天的顾客购买概率是展出24种那头足足高出10倍。
- 实验二：
 - 约会之夜：单身男女花上5分钟时间，与异性一对一交流。与8个异性接触，和与20个异性接触，前者“速配”成功概率更高。
- Barry Schwartz在《选择的悖论》(the paradox of choice)一书中说，当面临的选择越来越多，“我们将不堪重负。选择不再带来自由，反而会削弱自由，甚至可以说压制自由。”
- Barry Schwartz (2003), the paradox of choice: why more is less, New York: Ecco.

设计思维与决策

- 像设计师解决设计问题一样去解决管理问题。



群体决策：多元化的利与弊

- 优势 – 多元化的雇员
 1. 提供新鲜的观点
 2. 对问题作出不同的解释
 3. 更愿意尝试新的想法
- 缺点 – 多元化的雇员
 1. 在问题的讨论上花费更多的时间
 2. 沟通可能会成为一个问题
 3. 使决策过程更复杂和具有更大的模糊性
 4. 很难达到一个一致的结论