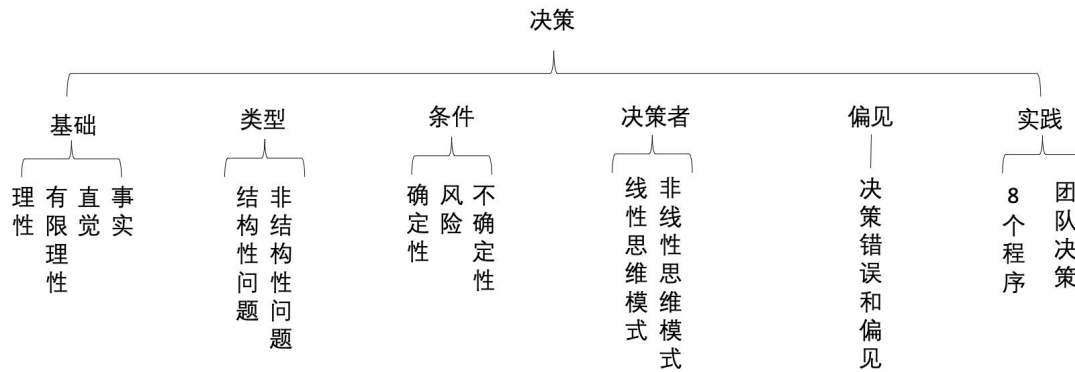


第四讲 决策



决策

在两个或多个备选方案中进行抉择

决策的重要性

在管理工作和个人职业生涯中成功的关键之一是知道如何成为有效的决策者。

一、决策的基础

理性、有限理性、直觉、事实

(一) 决策：理性

理性决策：作出符合逻辑、前后一致的选择以实现价值的最大化

理性假设：

- 决策者：一个理性决策者是绝对客观和有逻辑性的。
- 问题：面对的问题将会很清晰而且不模糊。
- 方案：决策者有清楚而确切的目标,了解所有可能的备选方案以及结果。

(二) 决策：有限理性

有限理性：管理者理性地作出决策,但受到他们处理信息能力的限制。

满足：接受了“足够好”的策略。

承诺升级：尽管有证据表明以前的决策是错误的,但对该决策的承诺增强了。

(三) 决策：直觉

直觉决策：基于经验、感受和积累的判断力作出决策。

(四) 决策：事实

循证管理：系统地使用可获得的最佳证据来改进管理实践。

循证管理的四大基本要素：

- 1) **专业知识：**决策中的专业知识和判断;
- 2) **外部证据：**已被决策者评估过的外部证据;
- 3) **决策者：**与决策相关之人的意见、偏好和价值观;
- 4) **内外部因素：**相关的组织（内部）因素，如背景、情境和组织人员;

二、决策的类型与条件

(一) 决策类型

(1) **结构化问题**: 直接的、常见的,很容易识别的问题。

应对: **程序化决策**——可以通过某种例行方法来作出的重复性决策。

- 程序——管理者应对结构化问题的一系列连续步骤。
- 规则——告诉管理者能做什么和不能做什么的明确声明。
- 政策——决策的指南。

(2) **非结构化问题**: 新的、不常见的、信息模糊或不完整的问题。

应对: **非程序化决策**——独特的、非重复的、涉及量身定制的解决方案。

程序化决策和非程序化决策

特点	程序化决策	非程序化决策
问题类型	结构化	非结构化
管理层级	较低层级	较高层级
频率	重复的、日常的	新的、不常见的
信息	已有信息	模糊或不完整的信息
目标	清晰、明确	模糊
解决方法的时间框架	短期	相对较长
解决方法的依据	程序、规则和政策	判断或创造力

(二) 决策条件

- **确定性**——在这种情况下, 管理者可以作出正确的决策,因为每个备选方案的结果都是已知的。
- **风险**——在这种情况下, 决策者能够估计特定结果的概率。
- **不确定性**——在这种情况下, 对结果不确定,甚至不能作出合理的概率估计。

(1) 应对确定性

在这种情况下, 管理者可以作出正确的决策,因为每个备选方案的结果都是已知的

(2) 应对风险

期望最大化

事件	期望收入	X	概率	=	备选方案价值
大雪	850000		0.3		255000
正常降雪	725000		0.5		3625000
小雪	350000		0.2		70000
缆车预期收入					6875000

(3) 应对不确定性

收益矩阵&后悔矩阵: 大中取大&小中取大

三、决策者的风格与偏见

(一) 决策风格

思维方式:

1) 信息的来源: 外部、内部;

2) 信息处理方式: 线性、非线性;

线性思维模式

- 一个人偏向于采用外部的数据和事实,并通过理性和逻辑思考处理信息,用以指导决策和行动。

非线性思维模式

- 一个人偏向于采用内部信息来源(感受和直觉),运用内在洞察力、感受和直觉处理信息,用以指导决策和行动。

(二) 决策偏见

决策偏见和错误

1. **过度自信偏见**——决策者倾向于高估自己对情况的了解程度,或者对他们自身和他们的表现持有不切实际的乐观态度。
2. **即时满足偏见**——决策者追求即时的回报,避免即时的损失。
3. **锚定效应**——决策者专注于最初的信息作为第一个观点,一旦设立,很难根据后续的信息进行充分调整。
4. **选择性知觉偏见**——决策者根据他们有偏见的认知,有选择性地组织和理解事件。
5. **确认偏见**——决策者寻求信息以重申他们过去的选择,并且不考虑与过去判断相矛盾的信息。
6. **框架效应偏见**——决策者在情况中选择了一些角度而忽视了另一些。
7. **可获得性偏见**——决策者倾向于记住他们记忆中最近和最鲜活的事件。
8. **代表性偏见**——决策者基于某一事件与其他事件的相似程度评估该事件的可能性。
9. **随机偏见**——决策者试图从随机事件中创造出意义的行为。
10. **沉没成本错误**——决策者忘记现有的选择无法纠正过去。
11. **自利偏见**——决策者迅速地因成功获得好评,并将失败归咎于外部因素。
12. **事后聪明偏见**——决策者在已经知晓结果后,错误地相信他们本可以正确预测到结果的倾向。

四、决策的过程

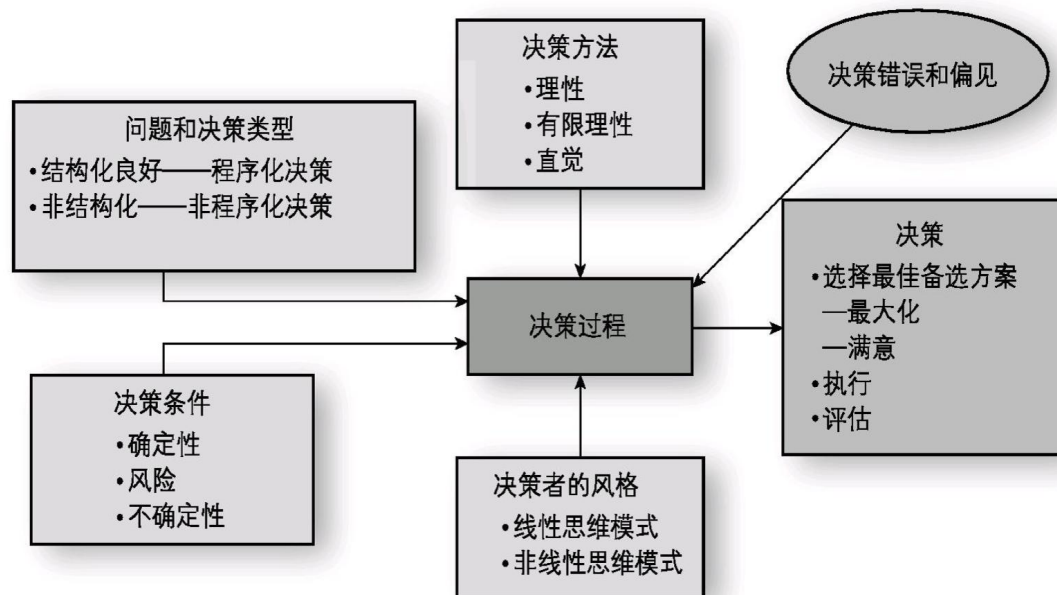
决策的过程

1. 明确问题
2. 明确决策标准
3. 为标准分配权重
4. 开发备选方案
5. 分析备选方案
6. 选择备选方案
7. 执行备选方案
8. 评估决策效果

五、决策的影响因素

决策的影响因素

- 1) 决策方法;
- 2) 问题和决策类型;
- 3) 决策条件;
- 4) 决策者风格;



有效决策指南

- 理解文化差异;
- 为好决策设置标准;
- 懂得何时停止;
- 采用有效的决策过程;
 - 1) 关注重点;
 - 2) 符合逻辑且前后一致
 - 3) 认可主管和客观的思考，直觉思维与理性分析结合;
 - 4) 需要足够多的信息和分析以解决特殊问题;
 - 5) 鼓励和引导手机相关信息和富有见地的意见;
 - 6) 直接、可靠、易于采用而且灵活;
- 培养清晰思考的能力

六、个体决策与团队决策

群体决策的优缺点

(1) 群体决策的优点:

1. 提供更全面、更完整的信息和知识
2. 给决策过程带来异质性，增加观点的多样性
3. 提高决策的被接受程度
4. 通常会制定更加准确的决策（但是不如最准确的群体成员提出的决策那么准确）

(2) 决策的缺点:

1. 非常耗费时间
2. 群体内存在从众压力
3. 群体讨论可能会由一个人或少数几个人主导
4. 责任不明确

群体决策中的现象

群体思维 (群体盲思): 群体中的从众压力使得该群体难以批判性地评估那些不同寻常的、由少数派提出的或者不受欢迎的观点。

1. 自以为无懈可击: 我们完全正确
2. 对群体道德深信不疑: 我们代表正义
3. 集体寻找合理借口: 我们的决策非常合理
4. 对外偏见: 反对我们的都是邪恶、愚蠢的
5. 对持异见者施加压力: 你是不是脑子进水了?
6. 自我抑制意见的表达: 我还是保留自己的意见吧
7. 意见一致的错觉: 大家都这么认为
8. 思想防卫: 选择性知觉 (一切不利于我们立场的信息都是精神鸦片, 我不听我不听...)

如何避免群体盲思

关键: 解除从众压力, 增加信息来

1. 领导避免预先表达自己的立场
2. 指派人员从反面看问题 (魔鬼代言人)
3. 引入外部专家
4. 将群体分成小组, 小组讨论后再群体讨论
5. 所有人寻求外部意见再反馈给群体
6. 小心“群体盲思”
7. 其他?