



问题的分析与解决的心理学应用版本

## 领导者决策研究与纲要

问题的分析与解决的心理学应用版本

是什么影响了我们组织的决策和判断

如何提高领导者决策与判断的正确性

整体提升组织管理的有效性和科学化

体现管理者人本管理能力并强化技巧

心理学决策的应用技巧与博弈的策略

课程：《管理决策判断心理学》《心理学决策与判断》

The Psychology of Judgment and Decision Making

北京师范大学心理学应用创新课程

《管理决策判断心理学》，又名《心理学决策与判断》。

人类的生活充满了判断和决策。从衣食的偏好到学校的选择，从个人职业的规划到国家政策的制定，人类的判断和决策是最常见的心理活动，也是具有决定作用的影响因素。

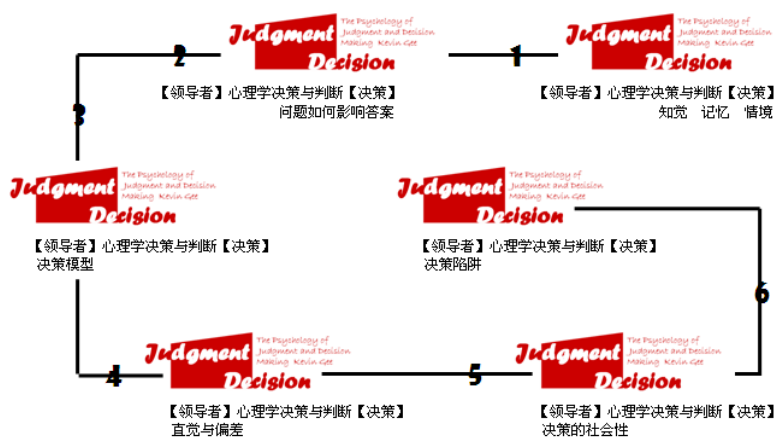
人们究竟是如何做出决策的？他们又是如何畅游在信息的海洋中而不被淹没？什么原因导致他们做出某种决策？

决策与判断的失败通常比成功更有启发性，即使成功是普通的原则。决策与判断的失误经常能够揭示决策的过程，就像汽车的失败往往能够揭示汽车是如何运转的。

### 【Course Benefits】

本课程旨在帮助学员更好地避免决策偏差、误差和陷阱，帮助学员将更好地理解他人所做的决策。本课程大量引入《决策与判断》中心理学实验并作以科学分析，浅显易懂地阐述决策与判断心理学中很多还没有被认识到的现象和研究结果。

### 【Structure of Course】



作者介绍：北师大心理学珠海分校研发中心 副教授 常务副主任 季锴源博士，北师大珠海分校心理与行为研究所 所长彭建国教授、季锴源副教授等。

## 【Course Content】

### 课程前沿：组织中的决策与判断介绍

- 决策的对于组织的重要性。西蒙：管理本身就是决策
- 企业管理中，决策和判断贯穿全部的管理过程
- 有效的决策和判断可以突破制度化管理应用的瓶颈
- 决策应该符合团体组织符合社会心理学研究的范畴
- 课程中有大量心理学研究成果对现代企业管理的应用
- 以人为本，人本化管理的核心应用

### 第一部分：管理决策的基础理论：知觉 记忆 情境

组织中，管理中，不依赖于情境的决策时不存在的。我们所做出的决策与判断都取决于我们看待和解释这个世界的方式。本部分将讨论，我们的决策与判断如何受到选择性知觉、维持认知一致性的压力、记忆偏差布鲁纳以及情境变化的影响。

### 模块一： 管理决策中的【选择性知觉】

#### 1、选择性知觉

- 预期在很大程度上影响了人们的知觉
- 我们的知觉在很大程度上是由我们的预期所决定的，这些预期建立在过去和情境的基础上
- 当人们对某一特定的情况有了足够的经验时，他们就会看到那些他们所预期看到的东西
- 组织管理中选择性知觉的实践和影响

案例：富士康跳楼事件的处理和反思

## 模块二： 管理决策中的【认知不协调】

- 1、管理中认知不协调的一个故事
- 2、费斯汀格的不协调实验
- 3、领导者决策前不协调与决策后不协调

案例：激励员工决策方法中，高收益与高价值的博弈

## 模块三：管理决策中【事后聪明式偏差】

- 1、记忆和事后聪明的偏差
- 2、组织中事后诸葛亮的效应
- 3、员工有人说“我早知道一切”

案例：对尼克松总统访华的预测结果

分享：华人用人格局的应用和讨论

## 模块四：管理中的心理学效应

- 1、对比效应：斯坦利.科伦和乔尔.米勒实验
- 2、初始效应：所罗门.阿施实验
- 3、近因效应：诺曼.米勒和唐纳德.坎贝尔实验
- 4、晕轮效应：人们对某种刺激的反应方式具有很深的影响

案例：组织中，项目评价性方案的决策

影响领导者决策的神秘因素

## 第二部分 管理决策中的应用：问题如何影响答案

本部分将探究问题的形式对人们回答的影响。人们的决策与判断在多大程度上取决于问题的措辞？问题的措辞以哪些具体方式影响人们的回答？

## 模块五： 管理决策的【可塑性】

- 1、可塑性：保罗.斯洛维奇实验
- 2、顺序效应：媒体新闻报道调查问卷；离婚问题调查问卷
- 3、虚假建议

## 模块六： 管理决策的【问题的措辞】

- 1、管理决策中有关问题的措辞。案例：舒曼和斯科特调查
- 2、组织中出现的社会称许性。案例：理查德.沃斯林民意调查

3、管理实践案例：允许还是禁止：案例：鲁格民意测验

4、管理中的框架效应。

框架对决策的影响：决策框架部分由问题形式决定，部分由社会规范、习惯和决策者的性格决定

5、管理中的卡尼曼前景决策理论。良药苦口难下咽：特威尔斯和卡尼曼实验

6 心理分账案例描述

案例：管理报告中如何获得决策的认同

### 第三部分 管理决策中的实操技巧：决策模型

虽然决策和判断具有情境依赖性，但早期的决策模型常常假定，人们的态度和偏好是固定的，且不会随着引导方式的改变而改变。决策者被当成“理性人”来看待，他们追求效用最大化和自我礼仪，而且遵循理性行为的原则。

#### 模块七：管理决策中的【期望效用】

1、期望效用理论

- 期望效用假设了决策者为理性人（完全信息、完全理解、理性推算...）
- 经典的效用理论并不是要描述人们的实际行为，而是要解释，在满足一定的理性决策条件下人们将如何表现自己的行为
- 决策者能够将期望效用理论计算出的数学预测结果与决策者的真实行为相比较

案例：对决策和行为倾向的预判

#### 模块八：管理决策中的【期望效用与理性决策公理】

- 1、管理决策的有序性：任意两个备选方案比较，要么偏好一个，要么两个都无所谓
- 2、管理决策的占优性：理性个体永远不会选择采取一个被其他策略占优的策略
- 3、管理决策的相消性：相同因素相互抵消，比较那些产生不同结果的方面
- 4、管理决策的传递性：偏好 A 大过偏好 B，偏好 B 大过偏好 C，则偏好 A 大过偏好 C
- 5、管理决策的连续性：偏好在最好和最坏结果之间进行赌博，而不是选中间值
- 6、管理决策的恒定性：决策者不会受到备选方案的表现形式的影响

#### 模块九：管理中的【描述性决策模型】

- 1、描述性决策模型：描述人们实际的决策行为，兼顾并考虑了其他理论模型
- 2、满意：赫伯特·西蒙（Herbert Simon）决策满意模型
- 3、前景理论：丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特韦尔斯基的前景理论（prospect theory）
  - 人们面对收益时常常是风险规避的，而在面临损失时常常是风险偏好
  - 人们决策中，对损失的评价要比对收益的评价突出

- 决策者对失去更加敏感，赋予了更高的权重
- 禀赋效应（**endowment effect**）当一件物品成为人们的禀赋时，它的价值便增加了

4、确定效应：经济学家理查德·泽克豪泽（**Richard Zeckhauser**）俄式轮盘说明

5、虚假确定效应

6、后悔理论：反事实推理

7、非补偿性策略：关联原则、析取原则、词典式策略和逐步淘汰制（**Hogarth,1987**）

8、优先标准：斯洛维奇实验（**1975**）

案例：面对一个组织失败的决策结果，你的进一步决策投入分析

#### 第四部分 管理决策中的常见误区：直觉与偏差

当人们面临一个复杂的判断或决策问题时，他们通常会依据自己的直觉或者是一些常识来进行决策。大多数情况下，根据此类原则得到的答案往往会非常接近“最优”方案。但是在某些情况下，直觉就可能产生某些可预测的偏差和不一致。本部分将着重探讨几种众所周知的直觉和偏差。

#### 模块十、管理决策中的【代表性直觉】

- 1、易得性直觉：决策者“常依据一些容易想起来的事例来判断一种类别出现的频次或时间发生的频率”
- 2、概率和风险：风险通常很难进行量化，甚至概率事件中最基本的问题也可能成为一个很大的挑战
- 3、锚定与调整：锚定效应的大小取决于锚和“锚前估计”之间差异的大小，直到两者达到相近的水平
- 4、对随机性的知觉：研究表明决策者倾向于过分解随机事件
- 5、相关、因果关系与控制：先前的联系并不足以使决策者就对全新的、矛盾的信息进行权衡，从而形成一个全新的判断
- 6、归因理论：马丁·塞里格曼归因风格问卷

案例：组织中决策常见的偏差和研讨

#### 第五部分 管理决策中的社会属性：决策的社会性

前面几部分关注的是主要是单个决策者的行为。但在很多情况下，其他人会对决策者产生很大影响。本部分就是关于社会因素如何影响人们的决策和判断，并且比较了解群体行为和个体行为的异同。

**社会性决策六个方面：互惠、一致、认同、喜好、权威、短缺**

群体决策中有效工具的应用：六项思考帽 思维地图

案例：

购买方案的决策分析

策划方案的决策分析

## 第六部分 管理决策中的决策陷阱与常见问题

本部分将关注困扰决策者的三个常见问题：过度自信的问题；自我实现的语言；“行为陷阱”的特殊情境。



---

THE PSYCHOLOGY OF JUDGMENT AND DECISION MAKING

