

知觉与管理决策

浙江大学管理学院

严进 副教授

Yanjin@zju.edu.cn

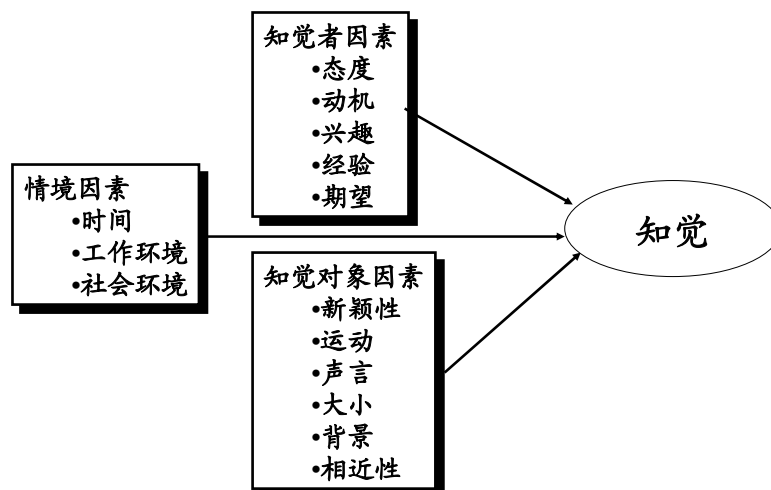
引例1：阿里巴巴

- 马云是如何做出决策的？
- 在马云还是一个高校教师的时候，他想到了阿里巴巴的成功吗？
- 马云一开始创办阿里巴巴的时候他想到了会取得今天的成功吗？其他人想到了这种商业模式会有这样的成功吗？
- 孙正义是怎么做出决策的？为什么“一切的成功都是缘于一个梦想和毫无根据的自信……”？
- 看了马云的故事后，你对马云做出这样的决策是否感到意外？为什么？
- 人们做出行动和决策的依据是什么？为什么同样一件事情，有人认为可以成功，有人认为不可以？

知觉的基本概念

- 个体为了对自己所在的环境赋予意义而解释感觉印象的过程。
 - 一个人的知觉与客观现实可能差距很大。
 - 人的所有行为都是以对现实的知觉而非现实本身为基础的。

影响知觉的因素



知觉经常发生的偏差

- 选择性知觉 (Selective Perception)
 - Dearborn & Simon
- 晕轮效应 (Halo Effect)
- 对比效应 (Contrast Effect)
- 投射 (Projection)
 - 主题统觉测验与罗夏克墨迹图
- 刻板印象 (Stereotype)
- 自我实现预言 (Self-fulfilling Prophecy)

选择性知觉

- 当人们面临着复杂情景时，并不是能够对知觉对象的每一个特征都有所知觉，而是根据自身知识、经验等，有选择的提取相关特征，形成判断。

晕轮效应

- 当个体当在做出判断时，会以被感知对象的某一种突出特征左右，如智力、社会活动力或外貌为基础，而形成一种总体印象。

对比效应

- 一组知觉对象在某个方面特征上如果有非常明显的差异，那么人们知觉对这些方面的评价容易受到相近的对象特征的相互影响。

投射

- 用自身的想法、经验、态度去推测他人
在面临问题时的想法和态度，从而把自
身特点加于别人的行为之上。

刻板印象

- 根据某人所在的群体特征来评价一个人的
特点。

自我实现预言

- 或称皮革马利翁效应、罗什塔尔效应，用于表示人们的预期会影响他们在现实生活中的行动，进而影响实际的行为结果。

组织中的印象管理

- 大多数人都想给别人留下良好印象。通过各种方式，控制别人如何看待自己，尽最大努力按照别人的期望表现自己，这种行为被称为印象管理。
 - 个体的印象管理。
 - 组织的印象管理。

管理决策是什么？

决策是为实现某一目的而从若干个可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。

- 决策要有明确的目的；
- 决策要有若干可行；
- 决策要有方案的多方面比较；
- 决策有一个满意的答案；
- 决策是一个分析判断过程；



决策贯穿于人的行动过程，实际上，人的任何有意识的行动都可以称为决策。



个人的决策风格

■ 决策是什么？

- 有哪一些行动元素才能够称为决策

■ 管理就是决策？

- Hebert Simon（1978诺贝尔经济学奖得主）

■ 你所做过的重大决策是什么？

■ 你是怎么样做出这样的决策的？

■ 不同决策风格的介绍：

- 最优化模型、满意型决策风格、渐进型决策风格

最优化型决策风格

■ 决策的主要步骤：

- 确定有决策需要
- 确定决策标准
- 评价决策的权重
- 形成选择方案
- 评价选择方案
- 选取最优选择

■ 决策的主要假设

- 目标导向性；
- 信息的完备性；
- 偏好明显且为一个恒常性偏好；
- 最后的选择目标是最优化。

寻求满意型决策风格

■ H. Simon

■ 满意决策:

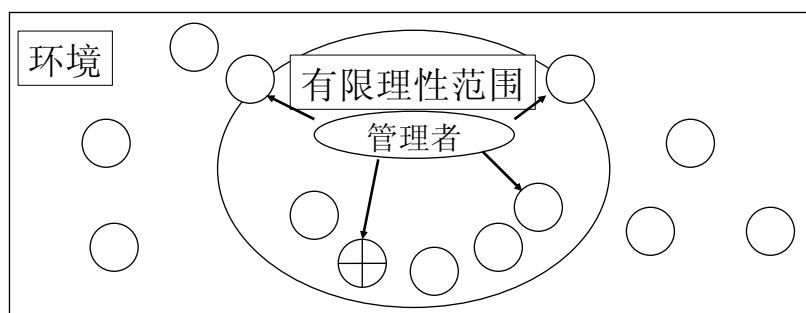
■ 决策者能够找到一个满意的决策就不会再对现有的信息再进一步加工。

■ 有限理性:

■ 决策者的信息加工的能力是有限的，只能处理一些主要的信息，忽略了相关的信息。

■ “草堆中的针”

满意的决策



- -- 可能的选择
→ 评价选择支
⊕ -- 所选的方案

渐进型决策风格

- C. Lindblum “在泥浆中前进”
- H. Cybert & J. March “垃圾罐模型”
- 条件：
 - 高不确定性
 - 不可预测的信息
 - 可确定的事实与信息非常有限
 - 时间非常紧迫
- 行动的理性：实践指导理论

决策陷阱

- 过度负荷（Over loading）
- 沉没成本（Sunk Cost）
- 过于自信（Over Confidence）
- 易利用性，代表性与锚定（Availability Heuristics, Representative Heuristics and Anchoring）
- 禀赋效应和承诺升级（Endowment effect and Commitment Escalation）

沉没成本

- 人们对一个工作方案的决策与评估会受到以往在这个方案上投入的影响，他在这一方案上已经有了大量投入，那么他是很难放弃继续投入的。

过于自信

- 在不确定的经营环境中，人们通常对希望执行计划过于乐观，在自我评价上往往高估自己。

易利用性，代表性与锚定

- 易利用性：决策者往往会根据一些容易想起的典型事例做出判断和决策，称为易利用性启发式。
- 代表性：代表性启发式时决策者根据当前刺激或事件与已有范畴或概念的相似程度来进行判断和决策。
- 锚定：是指固着于作为起始点的初始信息的倾向。一旦设定了初始值，人们不能充分调整随后的信息。初始值或起始点可能是由先前的历史问题呈现的方式或者一些情景信息决定。

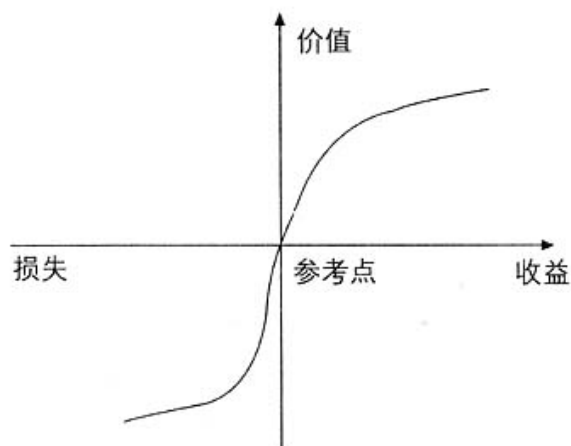
禀赋效应和承诺升级

- 禀赋效应：决策会因决策者拥有的资源状况的变化而产生变化。
- 承诺升级：在连续多次的决策中，决策者表现出以前做出决策方案的不理性坚持，继续加大投入以希望更好的结果。

框架效应

- 决策结果受到决策问题表征方式的影响，同样的决策问题，当描述框架和参照点不一样的时候，人们对方案的评估是不一样的。

展望理论（Prospect Theory）



资料来源：Kahneman和Tversky(1979)

本章复习要点

- 知觉的定义
- 知觉的影响因素
- 知觉偏差
- 管理决策
- 决策陷阱