

决策陷阱

由于决策环境的剧烈改变,在信息有限、不足或太多,相关性不明,决策者本身的认知能力限制,时间急迫,决策压力大,且人类信息处理能力有限的情况下,决策者往往有选择地决定处理信息的顺序、数量与种类,并将问题简化或自动过滤掉许多信息,因而不自觉地陷入一些决策陷阱之中,而影响决策的质量和效率。

3.1 决策陷阱的种类

3.1.1 没有找对问题的偏差

决策者必须经常不断地问自己:“问题到底是什么?”以找到真正的问题(the right problem),然后决定目标,才不会找错方向。举例而言,美国麻省理工学院 Womack 教授领导的研究团队研究汽车产业,并出版了《改变世界的机器》一书。他们发现,美国汽车制造业自从第二次世界大战之后,便开始运用作业研究等工具,在给定生产不同车型的模具转换准备时间的限制条件下,以找出汽车制造管理的最佳流程,包括在某一个生产线设定上应先制造多少部车,才能转换生产线以生产另一种车型?美国汽车制造业将这个问题抽象化为数学规划模型,并发展精密复杂的计算工具以寻求最优解。另一方面,日本的汽车制造业则将模具切换时间的长度视为真正的问题,而着手不断改良每项制造措施,发展快速换模技术,并建立广告牌管理等实时生产(just in time, JIT)制度,使生产线切换车型所需的设定时间由数小时降至数十分钟之内,使得切换时间所造成的问题不再成为关键因素,甚至因此得以将大规模生产的模式转换成少量多样型和大规模定制化的生产模式。由此可见,架构问题的方向和看待问题的角度会造成决策的盲点。例如,在开始架构问题时,将所需数小时的模具切换时间设定为条件,即使求解的生产流程方案再好,仍旧无法突破这个自我设限的瓶颈。

某些决策者仅将决策的重心放在方案比较、预期结果衡量或下结论上,殊不知问题定义、问题解决方向、分析架构,以及相关信息的搜集,才是一开始就将决策者导入正确解方向的重点,否则“缘木求鱼”如何能做出好的决策?换言之,身为决策者最重要的就是要在最初面对决策问题时找到真正关键的问题核心,“做对的事情”(do the right thing),而不仅是在分析过程中“将事情做对”(do the thing right)。有时候在一开始看到的问题可能是引发问题的诸多征兆之一,而非导致问题发生的真正原因。决策者应该认为最初拟定的方向只是一种假说,随着相关信息逐渐搜集完备,必须随时检验问题解决的过程是否仍然保持在原来所预计的路径上。



在评估投资风险时,巴菲特(Warren E. Buffett)在1993年给股东的信中说:“大约的正确,要比精准的错误更实用”,提醒大家要去了解问题的本质。因为解决正确的问题即使只有大约的准确度,也远比用复杂的模式和指标去追逐错误的决策好。

3.1.2 过度自信的偏差

过度自信(overconfidence)是指决策者过度相信自己积累的经验法则,或未经证实的假设所建构的信息,而容易造成“聪明反被聪明误”的后果。换句话说,即使问题的方向对了,决策者随着经验的累积与对某个领域人士相关决策的日益熟悉,都会逐渐归纳出自己处理类似问题的经验法则,以缩短反应和解决问题的时间。但有些决策者可能因为过度自信,还未深入厘清问题的核心与本质,便草率地跳过许多决策分析步骤,忽视关键的细节或必须检查的部分,妄下定论而造成决策的失误。

特别是许多专业领域的决策者,往往在日复一日面对相似的问题后,渐渐以机械化的态度来沿用经验法则。当时空背景转变、新竞争者进入或替代品与创新模式出现,改变了问题的本质和决策环境的游戏规则时,决策者如果仍然过度相信自己的判断或过去的经验,而疏于检验从前这些成功的判断或经验是否适用于目前的问题,则此刻决策者过去的经验反而会成为变革的包袱。历史上不乏许多“一世英名毁于一旦”的例子,因为再英明睿智的决策者,如果在做判断与下决定之前,疏于审慎评估现有的信息并搜集新信息,一样会犯错,甚至造成的伤害更大。近年来网络经济兴起,引领风骚的不再是拥有丰富经验的商场老将,而是许多初出茅庐用全新视野去看待新经济时代的年轻人。因此,决策者应该把每个决策问题都当成一个新的问题,依据系统化的决策分析步骤,谨慎、迅速、有效地做出决定。

3.1.3 框架效应的偏差

框架效应(framing effect)是指决策问题的架构和呈现的方式,包括问题是从正面或反面的角度来叙述、参考点(reference point)的设定、所使用的单位跟表达方式等,皆会影响决策者心中的概念架构,导致决策者将焦点放置于错误的目标或思考架构上,导致在开始就错失正确的问题解决方向、看不到重要的目标或忽略选择最佳方案的时机(Tversky & Kahneman, 1981)。例如,在《汤姆历险记》里,汤姆的姨妈要他去刷围墙。大太阳下刷油漆对贪玩的小孩子而言是多么苦的差事!汤姆本来刷得不情不愿,后来灵机一动,把自己当作是正在创作伟大壁画的艺术家,摆出全神投入的样子。果不其然,才几分钟就吸引了一位小朋友,他认为汤姆的刷墙工作比他正在吃的苹果有趣多了,就用苹果去换了刷墙的“创作权利”,陆续又有其他跃跃欲试的小孩子拿他们的宝贝来换取刷墙的机会。用这个方法,汤姆不但在一个下午内把围墙刷了好几遍,口袋里还多了一些弹珠和玩具,这就是以不同角度来构架问题即可得到不同结果的最佳例证。

根据相关研究,作者设计两份不同问卷,让学生上课前先分别回答,以此作为课堂讨论的素材。在此列举其中一题不同的问法为例:

问卷一

假设您罹患癌症,必须选择手术切除或放射性疗法其中一种治疗方式。已知平均100位选择手术治疗的病人中,有90位在手术后存活,一年后尚有77位存活,五年后尚有34位存活。而平均100位选择放射性疗法的病人中,有100位在治疗后存活,一年后尚有87位存

活,五年后尚有 22 位存活。请问您会选择哪一种治疗方式?

问卷二

假设您罹患癌症,必须选择手术切除或放射性疗法其中一种治疗方式。已知平均 100 位选择手术的病人中,有 10 位会在手术之后死去,累计 23 位(含死于手术中的 10 位)在一年内死去,累计 66 位在五年内死去;而平均 100 位选择放射性疗法的病人中,没有人死于放射性治疗,而累计 13 位在一年内死去,累计 78 位在五年内死去。请问您会选择哪一种治疗方式?

问卷调查结果发现,在问卷一中较多人选择手术治疗;在问卷二中则较多人选择放射性疗法。结果显示,决策者在做医疗决策时,也会受到问题叙述方式与框架效应影响。当叙述的参考点是存活时,人们看到的是存活的比例,因为手术五年后存活人数较多,因此较多人选择手术治疗;另一方面,当叙述的参考点是死亡时,人们看到的是死亡的比例,因为手术过程中死亡人数较多,因此反而较少人选择手术治疗。《庄子·齐物篇》中有一则“朝三暮四”的故事。从前,有个养猴子的老翁要分栗子给猴子们时说:“早晨吃三个,傍晚吃四个。”不料猴子们觉得早晨分得少就生气了。老翁改口说:“好吧!那就早晨吃四个,傍晚吃三个。”猴子们因早上吃得比原来多,全都高兴了。其实总数未曾变动,猴子们却为不同的呈现方式而一喜一怒。所以,如果决策者受框架效应影响而忽略问题的本质,则属下可能会有“报喜不报忧”的情形。

3.1.4 基准点偏差

基准点偏差(anchoring bias)是指基准点就像船锚之于船一般地影响决策者思考的路径,使决策者被牵制而有先入为主的概念,以致最后的抉择围绕着基准点在附近调整打转,而无法做大幅度的突破。

基准点的产生可能是过去事件留下的印象,或是问题被陈述时的刻意设定。例如,到夜市买东西,常常听到摊贩拍卖吆喝:“大家来看这个商品,某大百货公司也有卖,同样商品在百货公司要开价五千元;但是今天年关大降价,这个东西不卖五千元,不卖三千元,只要收您两千元就好,只剩下这几件而已,不仅如此,先举手购买的前十个客人,我们还要送您别处买不到、日本进口的三用手电筒一支。”因为摊贩让您一开始就对这个商品产生五千元价格的基准点,即使顾客对真实的价值有所怀疑,但是所想的合理价格往往不至于离原来的开价(摊贩刻意设定的基准点)差距太多,一旦听到摊贩自动降价,而且降的甚至比原本心中所想的还要低时,也就再无怀疑了;此外,加上贪小便宜的心理作祟,即使仍然犹豫不决,如果见到有人已经出手时(有可能是老板事先安排的内线),因为老板已经言明件数有限,可能就跟着争先恐后地买下不见得实用的东西。又如,我们已经逐渐习惯商品不讲价,即使可以杀价,最多也只有八、九折的空间,这早已成为台湾消费者的基准点,一旦到了某些物价低又可以漫天喊价的地方,往往发现同样的东西有人甚至以两、三折的价格就成交了,懊悔不已。这就很好地说明了因基准点设定的差异影响个人对事情的认知与决策。

3.1.5 可得性偏差

可得性偏差(availability bias)是指现成的数据或方案,在决策过程中被赋予较大的权重,因而影响到最后的决策,正所谓“放到篮子就是菜”。决策者容易因为惰性 or 急着决策,



而依据现成的或容易找到的信息做判断。根据相关研究,此处设计了两份问卷,让学生上课前先分别回答,以作为课堂讨论素材。以下举某一问题的不同问法为例:

问卷一

想象如果您决定去看一场表演,并已花了一千元买票。可是您到入口处却发现票弄丢了,如果您剩余的钱足够且还有位置的话,请问您愿意花一千元再买一张票吗?

问卷二

想象如果您决定去看一场表演,每个座位票价一千元。您已先电话预定一个座位,可是您到入口处时却发现遗失一千元,如果您剩余的钱足够的话,请问您还愿意花一千元领预定的这张票吗?

如果从损益平衡表来看,这两种情境中决策者同样都是损失了一千元,结果不应有所差别。然而,在问卷一的情境中,通常有比较多的人不愿意再付一千元买另一张票;在问卷二的情境中,有比较少的人说他们不愿意再付一千元买票。为什么人们在面对这两种情境时往往会有不同的决策呢?很多人在问卷一的情境中会觉得丢掉一张票已经很难受,另外再买一张票就等于花两千元买一张票;而在问卷二的情境中,人们固然会因为弄丢钱而难受,但并不认为钱的遗失与看表演有直接关联。因为门票在第一种情境时容易成为被归罪的对象,因此所做的决策也随之变化。

3.1.6 证实偏差

证实偏差(confirmation bias)是指决策者在搜集数据的过程中,对与所默认的决策相符的信息或证据,给予较大的权重,因而影响到最后的决策;证实偏差可能因决策者为了合理化自己所做的或所想做的决策而产生。如果高层决策者自认英明,喜欢用与自己背景相似和看法相同的人(毕竟“英雄所见略同”,既然自己是英雄,那么懂得欣赏其决策的人也是英雄),身边的人为揣摩上意就常常歌功颂德,附和其决策以作为晋身之阶。久而久之,高层决策者就只能听到想听的、看到想看的。

由于决策者所接见的人、所接受的信息都是由周围亲信来安排过滤,以致可能为这些亲近幕僚从中操纵,造成决策者在决策过程中只接收到片面消息,而影响决策质量。所谓“忠言逆耳”,就是由于决策者的证实偏差,而听不进反对自己意见的逆耳忠言。因此,在群体决策过程中,可以刻意安排专门唱反调的人(devil's advocate),以避免群体决策者的证实偏差和群体思维,就像古代谏官的机制一般。Pentland也曾指出,高度集中于群体内部的互动交流,会产生“回音室效应”(echo chamber effect),彼此流传着相互影响的重复观点,而非独立的观点;想要成为优秀的决策者,关键在于审慎且持续进行社会探索(social exploration)以寻求不同的观点,才能善用群众智慧,超越决策的一言堂。

3.1.7 忽视偏差

忽视偏差(avoidance bias)是指决策者在搜集数据的过程或决策的运行时间内,出于自我防御的心理,而消极地排斥或忽视一些不利于其决策的信息,或对特定消息来源或特定人士的信息,一概置之不理、视而不见,仅选择性接收消息。所谓“勿以人废言”,指的正是要避免忽视偏差。团体中若有人常提出错误的建议或未经深思熟虑的想法,时间久了便容易被

人忽视,以后就算提出真正好的意见,也容易被忽视而错失良机。

当重大问题发生时,决策者往往倾向于逃避或延后处理。在遇到问题的时候,应当要面对它、接受它、处理它、放下它。在做决策时,面对问题是最重要的步骤;不管好坏,都必须接受问题的存在,因为问题可能越拖越严重。与其心里老是牵挂着那些已经做过的错误决策,还不如放下这些已经处理过的问题,因为策略包含一系列的决策,不可因为一时失意就放弃全盘计划。

3.1.8 近期偏差

近期偏差(recency bias)是指决策者对最近发生的事情,或对所接收信息的残存记忆有较深的印象,而对决策产生比较大的影响。例如,候选人往往会把最厉害的法宝留待最后才拿出来,让选民到投票时仍然印象深刻,所以许多选举戏剧化的转变,往往发生在选举前一天的造势活动。又如,美国国家税务局在每年的报税季节,总会起诉一些高知名度人物的逃税案,通过新闻媒体的报道,使一般人在报税时因为对欺骗美国国家税务局的风险仍有近期印象,而减少逃漏税现象。再如,某航空公司若接连发生重大空难事件,人们在那段时间就比较忌讳搭乘该公司的飞机。

3.1.9 代表性偏差

代表性偏差(representativeness bias)是指决策者自己经历或别人发生的事件,由于其戏剧性或代表性而让决策者留下深刻印象,转变其认知,从而影响其对特定人物与事件发生次数或频率的看法,进而干扰到其决策行为,甚至产生“一朝被蛇咬,十年怕井绳”的心态。人们常常会根据最容易印入脑海的信息来做判断,相对于较陌生的信息,熟悉的信息更容易给人们留下深刻印象,且被认为更具真实性或更容易发生(Kahneman & Tversky, 1972)。因此,信息的代表性与印象深浅、决策者对信息的熟悉程度或信息的可达性,往往会影响决策者对于该信息的准确性和相关性的主观判断,这也是为什么有人会担心“三人成虎”的缘故。例如,整点新闻不断重复播报某些新闻,不论其真实性和发生频率,人们很容易会误认为这些事件比其他信息更易发生,甚至觉得发生同样的错误也无所谓。

同理,公众人物因为一些代表性做法而被媒体冠以“某某英雄”的封号,或是因为某些引人争议的事件或令人印象深刻的言行,而被贴上特定标签,日后即使费尽气力解释也很难扭转别人对他的看法与成见。因此,在台湾选举的时候,候选人往往强调自己的代表性成就,以对手令人印象深刻的过失去攻击对方,以塑造选民对特定人事的典型看法。更有甚者,利用代表性的部分信息以偏概全地将复杂的方案转换成简单的符号图腾,甚至诉诸民粹主义的群众运动,极端化选民的群体思维,使选民丧失权衡不同方案利害、整合双方意见的空间。

3.1.10 保守性偏差

保守性偏差(conservatism bias)是指决策者在处理极端信息(特别好或特别差)时,由于过度谨慎(prudent),会保守地将所评估的数值或概率值向中间调整修正,以避免过分武断或突出的评判。例如,教师在评分时纵使知道某个学生的表现特别优异,虽然会给他最高分但不会高过其他同学太多;另一方面,即使某个学生的表现极差,也不会给他应得的20分,而可能给个50分。



保守性偏差会缩短好、坏双方真实的差距,而影响鉴别力(discriminability),特别是数据处理过程中,如果发生许多类似的修正调整,最后相加相乘所累积造成的偏差,往往有“失之毫厘,差之千里”之憾。

3.1.11 随机偏差

随机偏差(randomness bias)是指决策者在不确定的决策环境下,试图从有限的信息中理出头绪以了解不确定因素,也因此有时会从有限的观察中推导出原本不存在的特殊样式(pattern),而过度简化复杂的不确定因子,造成决策偏差。本书第13章会更深入介绍统计决策。

相较于统计学的大数定律,决策者常犯小数定律(law of small numbers)的随机偏差,而将少量观察到的样本直接推论至大样本的分布。事实上,尽管母体的真实分布未知,一个随机变量的样本误差会随着样本数的增加而减少;但人们往往在一开始取样或咨询少数意见后,就大致形成对一个事件的固定看法,而产生过度推断(over inference)的情形(Kahneman & Tversky, 1971b)。

由于随机事件的不确定特性,决策者自然有一套解读方法,正所谓事出必有因。例如,有想象不到的偶然事件真的发生了,即使它只有千万分之一的可能(如中了彩票的特等奖),人们多半仍主观地相信一定是由某些特别的原因或神秘的力量造成,而试图去推演出其间的关系,以作为决策依据。决策者如果对这些偏方信以为真,而没有进一步检验,容易积非成是,造成更大的偏差。其中,赌徒的谬论(gambler's fallacy)是一个常犯的随机偏差,认为一个随机变量连续两次取样的结果应该是负相关,也就是说赌徒们认为一个质地均匀的硬币如果连续出现多次正面,则下一次出现反面的机会应较高。事实上,硬币丢两次在统计上其实是相互独立的事件,所以结果之间的相关系数应为零,也就是质地均匀的硬币下一次出现正反面的概率应该一样。

3.1.12 推论偏差

推论偏差(inference bias)是指决策者仅考虑信息对假设的可能性(likelihood),而忽略某个假设的先验概率(prior probability)或推论时的取样(sample)是否有代表性。可能性是在给定的证据或信息下对某种假设成立或不成立影响的强弱程度,是决策者推论的基础,但并不是统计推论的唯一依据。例如,如果一个人告诉你说,他喜欢古典音乐和看书,而且不喝酒、不抽烟,请问他是图书馆馆员还是工厂作业员?通常一般人会回答图书馆馆员,因为这些证据像是图书馆馆员的特征,可是您可能忽略掉图书馆馆员的人数比工厂作业员的人数(base rate)要少很多。又如,统计决策学家沃德教授(Abraham Wald)在“二战”期间协助分析B29轰炸机强化装甲部位以增加存活率的问题。他们分析结束任务返航的轰炸机上的弹着点数据,发现轰炸机的两侧机翼布满弹孔,而座舱与机尾则仅有少数弹痕,有人认为轰炸机的两侧机翼被击中的概率大所以应该强化装甲。沃德教授发现,所观察的样本仅是存活的飞机,因而推论,轰炸机的机翼是比较能承受攻击的地方,反而是座舱与机尾应该强化装甲,这样才能减少被击落的风险。类似的存活者偏差(survivorship bias)也常发生在统计决策时,即过度偏重存活者的信息来归纳所造成的决策偏差。

3.1.13 现状偏差

现状偏差(status quo bias)是指决策者因为因袭旧制(keep on keeping on),忽略了时空环境的改变,而不能以开阔的思维脱离旧有窠臼(out of the box),去重新检验既有的决策模式与方案。既存状态反而造成决策者的包袱,以致决策过程束手缚脚,此种偏差特别容易发生在决策者接手的问题已进行到一半的情况。例如,若分别告诉两组受测者已继承了一笔巨额的现金或是相同金额的上市公司股票,结果尽管股票很容易变现,但继承股票的人大都保持既存状态,而继承现金的则做较多样的投资。研究发现,员工持股制度创造了许多科技新贵,然而大部分人的理财决策仍旧是以抱着分配到的股票为主,即使有些公司由盈转亏,却没有积极地决断处理,致使有些人多年的辛苦成为“黄粱一梦”。因此,决策者应本着不破不立的精神来面对每一个问题,毕竟所有的既存状态,有时仅代表沉没成本(sunk cost),唯有勇于突破才能开创新的局面。

3.1.14 满意偏差

满意偏差(satisfice bias)是指决策者不思追寻最佳方案,而是以满足其要求的方案,或从现有方案中择最佳者所造成的偏差。事实上,方案的产生是决策过程中最具开创性的地方。然而,有时候由于待选方案无法做到一次到齐等待决策者来选择,所以决策者必须预先设定特定的规格需求,针对先后出现的方案一一评估,选择最先满足决策者条件的方案,因此才有“还君明珠双泪垂,恨不相逢未嫁时”的遗憾。但问题是,比目前既有方案更好的方案是否存在?要花多少成本或等待多久才能找到真正的全局最优解(global optimization)呢?

3.1.15 难以权衡不同层次目标的偏差

决策者需要权衡许多不同目标,必须面对鱼与熊掌难以兼得的抉择,其中最困难的是要权衡不同层次的目标(如生命、爱情和自由)。虽然有人痛快地说“不自由,毋宁死”,但也有人感叹“千古艰难唯一死”。

当人们纳闷为何一群聪明人会做笨的决策时,Janis 提出群体见解(group perception)和群体思维(groupthink)两个心理学概念来描述群体决策过程中一种无意识的偏好或偏袒,即使有些决策者强调自己没有偏见(prejudice),但也许已在无意识中坠入群体思维的陷阱而不自知。例如,学者进行了一系列决策行为的试验,其中之一是两支球队的球员在比赛中出现违规争议,结果双方球迷坚持认为对方队员在比赛中先违规甚至有不当的肢体动作,即使在看过比赛的录像后,双方球迷仍旧各自坚持己见。Janis 提出的群体思维模式的概念架构(如图 3.1 所示),解释了导致群体成员同步性思考的前因(antecedents)、出现征兆及可能的决策偏差。

3.1.16 想讨好每一个人的偏差

决策的结果很难皆大欢喜,有时候也因为决策关系人的反对而使得决策不能落实,但决策者(特别是公共政策的决策者)不能也不需要讨好每一个人,以免落入“父子骑驴”、怎么做都不是的决策陷阱。

另一方面,在群体决策过程中,个别的决策参与者为了顺应大家的要求或为了符合群体

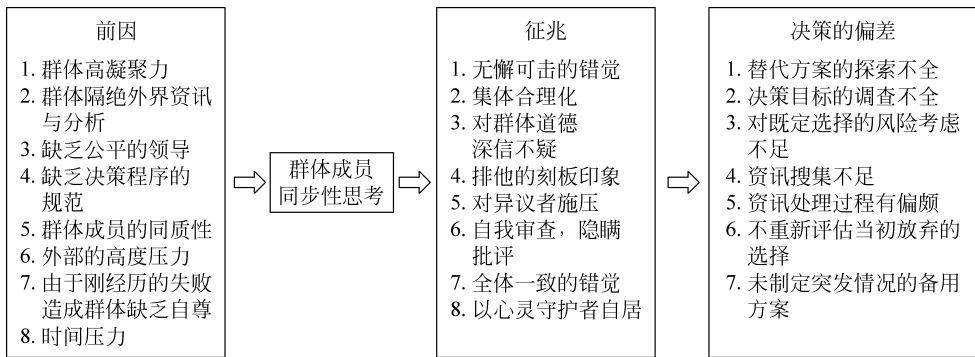


图 3.1 群体思维模式的概念架构

的期待,而改变自己的行为或决策,产生从众(conformity)的行为,就像没有人说破“皇帝的新装”。在组织或家庭内时常发生这种情况,有些决策,尽管每个人心中都不愿意,却因为没有人公开反对;或是因为决策者假设别人也许喜欢什么而代为安排或做决定,但却常常忘了检验其他决策关系人是否真的是这样,因而可能做出一些违背个人意愿的群体决策。管理学教授杰瑞·哈维(Jerry Harvey)从自身的经验,提出了下面的“阿比勒尼悖论”(Abilene Paradox)的从众行为。

在一个艳阳高照的夏日午后,他和妻子到德州探望岳父母,原本一家人聚在阳台阴凉处吹风,边喝饮料边玩牌。杰瑞的岳父临时提议:“我们开车到艾比林(Abilene)吃点东西好吗?”尽管杰瑞心想:在大热天加上沙漠热风,开着空调微弱的老爷车长途外出,实在是个坏主意。但在妻子与岳母接连答应下,一家人就出发了。一路上,果真如杰瑞的预想,天气炎热难耐,艾比林的食物也难以下咽。4个小时后,一行人精疲力竭地返家。杰瑞首先开口说:“这次艾比林之行大家玩得还开心吧!?”杰瑞的岳母缓缓地答道:“坦白说,若不是你们三个人都想去,我情愿待在家里。”杰瑞不可置信地反驳:“我并不要出门,我是为了顺从大家的意思才去的。”杰瑞的妻子接着响应:“明明就是你们三个人想去,我为了让大家都开心才说要去的。”最后杰瑞的岳父跳出来说:“其实我本来也不想出门,只是因为你们很少来,我怕你们在家无聊,才提议出去走走,我还是想留在家里玩牌、吃东西。”

阿比勒尼悖论指出,寻常生活中的集体决定,有可能因为缺乏正确的沟通、自我的错误假设与盲目的从众行为,而在集体同意的形成程序中做出违背个人意愿的集体决定。为避免此种决策偏差,决策者可以增加决策关系人的参与,在过程中与其他受决策影响的人尽量沟通,让决策机制和规则公正平等,并通过配套方案来减少对少数决策关系人可能造成的负面影响,增加决策结果的接受度,这样也使决策落实起来更容易。

3.1.17 局部思考的偏差

决策者是否具备综观全局、见微知著的系统思考能力,还是会坠入局部思考(localized thinking)的盲点所造成的偏差?现代决策者所处的环境有时就像混沌理论里常提到的“蝴蝶效应”(butterfly effect),即美国佛罗里达的一场飓风可能是由于中国北京的一只小蝴蝶用力挥动翅膀所引发的连锁反应。麻省理工学院史隆管理学院发展出一种“啤酒游戏”(beer game),由一群人分别扮演啤酒供应链里的制造商、大盘商、中盘商、零售商4种角色,

这4种决策者彼此之间只能通过订单及送货来沟通。也就是说,下游向上游下订单,上游则对下游供货。而且,只有零售商才能直接面对最终的消费者。每个决策者自己决定该向上游下多少订单及向下游销售多少啤酒。这个游戏推出以来,参与的玩家包括世界各地的学生,涵盖各种年龄、国籍、行业背景,有些人甚至已经有类似的生产配销经验。然而,每次玩这个游戏,相同的“长鞭效应”(bullwhip effect)经常发生,即上游制造商、大盘商、中盘商一直到下游零售商,起初都严重缺货,后来却严重堆货,可见消费者的需求变动可能只是最初几周而已。

从啤酒游戏或类似的现象中可以发现个别决策者局部的思考与整个系统之间的互动及其所带来的影响。因此,决策者必须看清所处的环境,以及隐藏在背后的系统结构。对此,麻省理工学院史隆管理学院的佛洛斯特教授(Jay W. Forrester)提出系统动力论(system dynamics),其学生彼得·圣吉教授则在《第五项修炼》一书中进一步发扬光大。同样地,研究公司的成败和竞争策略不能只看个别公司,而忽略了其所处的时空环境和产业生态系统的演变。

3.2 决策陷阱的应对

每个人和组织都经常有需要做决策的时刻。一般决策者在面对决策的各种障碍、不确定性和完成决策的压力下,有时往往推卸和拖延自己决策的责任,到处询问别人的意见而优柔寡断,或是急着找出解决的方案。有些简单的决策也许只需依赖经验法则或简单的推理就可以有不错的结果;但遇到较复杂、不明确或是重大决策时,由于环境或人为因素的影响,仍然很可能会走到岔路而陷入决策陷阱。事实上,决策陷阱可能发生在决策者本身和决策过程的各个阶段,以“√”表示其对应关系,如表3.1所示。

表 3.1 决策陷阱与决策过程对应表

决策陷阱 \ 决策过程	决策者	问题定义	架构目标	产生方案	架构不确定因子	客观叙述	主观衡量	权衡	决策执行
没有找到问题的偏差	√	√	√			√			
过度自信的偏差	√	√			√		√		
框架效应的偏差	√	√	√		√		√	√	
基准点偏差	√	√			√		√	√	
可得性偏差				√	√		√	√	
证实偏差	√			√		√	√	√	
忽视偏差	√			√		√	√		
近期偏差	√			√	√	√	√		
代表性偏差	√			√	√	√	√		
保守性偏差					√	√	√	√	
随机偏差					√	√	√		
推论偏差					√	√	√		
既存状态的偏差				√		√	√	√	√
满意偏差				√		√	√	√	√
难以权衡不同层次目标的偏差	√		√				√	√	
想讨好每一个人的偏差	√						√	√	√
局部思考的偏差	√	√	√	√	√				

每一个决策者在做决策之前,可以先就下列问题自我检验:

- (1) 这问题的主要症结或是主要困难是什么?
- (2) 大致来说,该如何做这样的决策(个人或群体等)?
- (3) 这个决策会严重影响到其他决策吗?
- (4) 这个决策非做不可吗? 现在就要做吗? 该由我来做吗?
- (5) 我该将时间与资源集中在何处?
- (6) 我能运用过去曾有的经验或是回馈,做出更佳的决策吗?
- (7) 在处理这类问题上,我本身的技巧、偏差及限制是什么?
- (8) 一个我尊敬的、更有经验的决策者会如何处理这个问题?

3.3 结论

决策分析方法与理论是根据理性决策者的假设去推导和建立。通过决策行为的研究和试验,不仅发现了人类决策行为的一些特性,相关理论如行为经济学(behavioral economics)、实验经济学(experiments with economic principles)的发展,也丰富了经济理论和决策科学的内涵。1978年诺贝尔经济学奖得主西蒙教授发现人类由于认知能力(cognitive abilities)的限制,再加上通常是在不完全信息下做决策,因此往往仅探讨有限数目的可行方案以选择一个可接受的决策(acceptable decision),即寻求满意的决策模式(satisfice decision model),而非最佳的决策(the optimal decision),所以提出有限理性的观察;2002年诺贝尔经济学奖得主康纳曼教授和特维斯基教授通过一系列试验,观察到一些既有的理论无法解释的决策行为,特别是不确定情境下的风险行为。人们的决策通常依赖一些简单的经验法则(heuristics),而这些直观推断通常存在着系统性误差,并因而发展出前景理论以解释决策行为。

决策的王道与霸道的区别,是决策伦理的重要议题,也是如何看待决策陷阱以应对或操控的问题。要推行决策的王道,就要像一个好的运动选手一样需要适当的训练和遵循的方法,才能提升决策力;而霸道的决策则是通过操作决策的过程,使决策分析沦为“理性的适合”和为决策者背书的工具。

本书通过阐述在决策行为上决策者可能误触的决策陷阱,来提醒读者常犯的错误,作为训练教材与指导,希望能够帮助决策者认清常遇到的陷阱,进而克服并防范这些决策陷阱。然而,修行在个人,对于决策者,最重要的是平时就要多练习独立思考和决策分析的能力,以累积决策智慧,在面临重大抉择时,能够临危不乱,保持清醒头脑,不会彷徨不安或病急乱投医而掉入决策陷阱中无法自拔。

问题与讨论

1. 针对本章所述的各种决策陷阱,请试着分别举例并加以说明。
2. 针对本章所述的各种决策陷阱,请分别讨论其应对之道。
3. 选择一个已经实行但结果不尽理想的区域政策或商业决策,通过报刊或网络搜集该决策之相关报道,说明其决策方式与过程,并探讨其中的决策陷阱,以及应对之道。