
管理中的决策行为与心理陷阱

——研究决策行为特点与规律，走出决策的心理陷阱

(1 天)

课程背景：

2005 年，国家审计署李金华在报告中公布了一个触目惊心的数字：决策错误带给国家的损失，是腐败造成国家损失的 9 倍。

您正常吗？也许是的。

您傻吗？也许也是的。

为什么？

因为在我们的日常工作、学习、生活中，所谓的“正常”的决策者，往往做着“傻瓜”的决策，然而，我们并未意识到、蒙在鼓里，甚至明知故犯、难于自拔……

这些“傻”的错误，在诸多决策中，比比皆是，比如在企业战略规划、投资、预算管理、招聘、用人、员工幸福管理、采购、人生抉择、择偶……

无数人因为决策错误，终生后悔。因为决策错，一切错；决策错，执行力越强，结果越荒谬。

课程收益：

良好的决策行为，将使您终生受益

- 1.掌握 1978 年、2002 年诺贝尔经济学奖关于“决策”、“行为决策”的核心思想
- 2.了解决策过程中的行为规律和心理特点，帮助您避免工作、学习和生活

中的熟视无睹的判断偏差、心理陷阱、决策误区；

3.掌握回避决策误区的方法和技巧，改善与提升自身的决策能力、决策水平

4.在日常管理、人际交往中，更好地了解他人所做的决策，在互动中把握主动

授课特点：

1.启发式讲座与培训，互动教学

2.每一个小课题，按照“案例分析”+“理论讲解”+“实践应用”三步骤进行

3.案例内容：紧贴工作、学习和生活，实用性强

课程大纲：

一、决策之难：通过典型决策的心理分析，介绍西蒙的决策理论，导出决策之难，取得学员对本讲座的共鸣和兴趣

1.案例

2.什么是管理？

3.什么是决策？（1978年诺贝尔经济学奖）

4.决策的典型特点

5.决策与做事的区别

6.决策之难，难在哪里？

二、常见的决策行为特点、心理特点与陷阱：通过讲解系列化的、典型的日常决策过程中行为特点、决策心理特点，详细剖析行为决策的特点，分享回避心理陷阱的方法和技巧

1.知觉偏差：眼见为实，真的吗？

人们的决策与判断，是从我们观察世界开始的。

同一事物出现在不同的人眼前，留下的印象就一定相同吗？眼见就一定为实吗？

为什么会有知觉的偏差？我们观察世界有什么特点？

在生活中，对这种现象我们该如何防范？如何应用？

2.直觉判断：跟着感觉走，对吗？

管理者在管理决策时，经常说“直觉告诉我，这件事情将会怎么样怎么样……”；

直觉，是人类的一种潜意识的本能。通过直觉，可以使我们在极短的时间内，凭少量片段经验和收集较少必要信息，做出内涵复杂的判断。

直觉判断有什么特点？直觉判断带给我们什么心理陷阱呢？

3.过于自信：您有自知之明吗？

过于自信，指人们常常不知道自己究竟知道多少，进而高估自己的一种现象。

过于自信带给我们什么心理陷阱呢？

过于自信会大意失荆州，不自信会使我们丧失前进的勇气。这该如何是好？

4.心理帐户：2个100元一定等于200元吗？

某晚，您拿了100元去赌博，刚开始运气特别好，不到一小时就赢了10万元。可是好景不长，接下来一输到底，当晚就把这10万元、连100元都输光了。请问，您今晚输了多少钱？

心理帐户，由芝加哥大学行为科学教授（萨勒）提出，指人们把实际客观等价的支出或者收益，在心理上却划分到不同的账户。

心理账户有什么特点？如何影响我们的消费习惯、风险偏好？如何应用它？

5.适应性偏见：

如果您现在得到一笔飞来横财，您会马上买面积更大的房子，还是去游山玩水？面对物质享受，人为什么会厌倦？您该如何选择，才能够得到更持久的快乐？

适应性，指人们对于外界环境的刺激的反应随时间推移逐渐减弱的现象。

人们有那三种难于适应的情况呢？

6.沉没成本与沉没陷阱：坚持到底，一定就是胜利吗？

假如你的股票不幸被套牢了，你该如何操作？

不管是普通人，还是商业精英、政府官员，在决策中常常犯下这样的错误：因为已经花费了时间、金钱、精力等不可能回收的成本，而执著地坚持到底。这种不可能回收的成本，被称作“沉没成本”。

当无法挽回的损失出现时，您能够逃离这个越陷越深的泥潭吗？

7.参照点与锚定（定位偏见）：在谈判中，应该让谁先开价？

在谈判中，我们应该先开价还是让对方先开价，这其实很有学问。

在此，我们将揭示一种普遍存在的决策陷阱——定位调整偏见，看看它对我们的工作和学习、生活有什么怎样的影响

8.风险决策：存银行还是买股票

日常生活中，究竟该把钱存银行还是去买股票？面对的是未来的不确定性，此时被称作风险决策。

剖析风险决策中常犯的错误，告诉您如何承担适当的风险，做出明智的风险决策。

□期望值理论

□期望效用理论

□前景理论（2002年诺贝尔经济学奖的核心内容）以及典型应用

9. 忽视未得利益：损失500元和没有得到500元，哪一个让您心痛？

如果您想买一个1000元的手表，有人愿意以80元的价格卖一只这样的手表给您，但是您知道这个手表是偷的，您会买吗？如果您不买的话，那您一定要听这部分的内容，您会获得意想不到的答案。

损失：是指直接的损失

未得利益：指本来可以得到却没有得到的利润。

普通人往往注意一般意义的损失，却对未得利益不够敏感。

10. 个性偏移：人群中，为什么容易失去自我？

潜隐：指潜藏、隐藏

个性潜隐：是指个人在社会要素的作用下，受到角色预期、群体压力、人际互动等多种因素的作用，可能表现出的个性偏移的现象。如从众、众从、旁观者冷漠等现象。

人类的任何判断、选择与行动，都是发生在一定的社会背景之中，决策过程所涉及各环节都将受到社会化要素的影响。

基于这个视角考虑决策问题，需要特别关注决策所涉及的人类社会系统的特点。

11. 群性彰显：三个诸葛亮有时候为什么不如一个臭皮匠？

彰显：明显、显著、鲜明地显示

作为一个群体，一旦形成，就会发展出一些带有自身特色的共同心理特点，我们称之为“群性彰显”

三、如何走出决策心理陷阱

1. 怎样做个理性决策者？
2. 走出决策心理陷阱的方法介绍

四、小结与互动 (Q/A)