

经理人常犯的几个决策误区 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E7_BB_8F_E7_90_86_E4_BA_BA_E5_c67_256797.htm 决策能力是经理人非常重要的一项核心能力，近年来，许多管理学大师对决策的研究也发现了很多有意思的规律，并且获得了非凡的成就，例如西蒙、卡尼曼等诺贝尔经济学奖得主都对决策问题有着浓厚的兴趣。对照我们对中国企业经理人的调查，我们发现我们的经理人也在受着许多"决策误区"的限制。从对许多经理人的分析中，以下四个误区尤其值得我们注意：1、证实性偏见：过于关注支持自己决策的信息 当我们在主观上支持某种观点的时候，我们往往倾向于寻找那些能够支持我们原来的观点的信息，而对于那些可能推翻我们原来的观点的信息往往忽视掉。2003年9月，北京碧溪居广场先在北京继而在全国打出广告，宣传"16万产权商铺热卖"。广告中宣称，该家居有5万多平方米的营业面积，分成一个个13.34平方米的标准摊位，以每个摊位16万元的价格向外发售。对于收益，该企业承诺是：业主每天可获每平方米4元的租金收入，算来一个标准摊位一年可收入1.9万余元（税前）。而且，如果业主全款支付有困难，银行还可以提供五成5年或者六成10年的按揭。在事后的采访中，许多投资者被广告所吸引，误认为这是一个很好的投资机会，于是，许多投资者将注意力集中到"证明这个机会是值得关注的"这一观念上，而许多受访者事后表示，他们尤其被碧溪家居广场的三项承诺所吸引："一是将整个碧溪家居广场的营业收入作为保证，二是将碧溪集团的其他收入作为保证，即碧溪温泉饭店的营业收入

。三是将碧溪家居广场二期工程的五万平方米作为担保，在前两者一旦经营不善，投资者租金得不到保证的情形下，业主可以直接行使权利，将该房产处置。”这三项承诺使得许多投资者纷纷筹集资金购买，但是，它们忽视了其中背后的问题，以整个碧溪家居广场和碧溪温泉饭店的营业收入做担保，因为任何企业经营都存在风险，营业收入具有不确定性，遇到营业情况严重恶化时，担保势必难以执行。而以碧溪家居广场二期工程的6万平方米作担保，只有当碧溪家居广场对该房产享有完全产权，同时确定该工程没有申请在建工程抵押贷款时，这6万平米的工程才具备担保资格，否则就是无效担保。最后，4000个商铺铺位、6亿人民币的巨额投资，打了水漂。在北京房地产市场上红极一时的碧溪家居广场不仅让数百名投资者血本无归，而且成为北京甚至中国房地产市场最大的产权投资陷阱案例。

2、只见芝麻，忘了西瓜

：忽视机会成本：提到成本，人们往往更多的是财务角度的分析，而机会成本，则指因为进行了一项选择的同时，丧失了其他选择的机会，从而导致的相对收益减少。而且，从经理人的角度，机会成本不仅仅包括财务投入，还包括时间、精力和管理上的成本。神州数码控股有限公司成立于2000年，是联想控股有限公司旗下的子公司之一，之后神州数码全力打造集网络基础设施建设、应用软件服务以及供应链服务为一体的IT服务企业，面对当时快速增长的手机市场，神州数码决定要参与分食这块大蛋糕，2002年开始进入手机市场，但神州数码过高的估计了自己在手机市场的竞争力，事后记者在采访郭为的时候，郭为总结到：神州数码在错过了1999年进入手机领域这个最佳时机时，在2002年重新进入已经有些

晚了，由于市场巨大，必须以较大资金规模进入，风险增大，同时，郭为也承认神州数码对新业务没有足够的经验和控制能力，进入手机业务，导致神州数码当年的盈利水平下降，虽然神州数码认为非典是当年亏损的重要原因，但实际上非典过后，手机业务也始终没能实现原先的预期目的。神州数码的扩张，不仅没有给自己带来预期的收益，同时也在原来的主营业务领域给了竞争对手更多的机会。投资其他领域失去的不仅仅是帐面上的亏损，还包括核心业务竞争力下降带来的损失。

3、先入为主：过分相信自己的直观感觉先入为主和定位效应是决策中经常出现的一个错误。在没有充分信息的情况下，人们往往会被自己的第一感觉所影响。有的时候，相信第一感觉是一种决策方式，但是，经理人还需要能够从第一感觉中跳出来，更加客观、全面的角度进行分析和思考。第一感觉往往来自一些细微的信息对自己潜意识的影响，而这种意识经常没有被清醒的意识到的。例如，在估计概率的时候，90%往往给人一个很高的概率的印象，很多人容易被"90%的概率"所先入为主地锚定住。以色列心理学家巴希勒曾经做过一个实验，他们给参加实验的人三种赌博游戏玩：（1）赌一次性从装有50%红球和50%白球的袋子中能取出红球。（2）赌从装有90%的红球的袋子中连续取7次能取出一个红球（3）赌7次，只要有一次从装有10%白球的袋子里取出一个白球就算胜利。研究发现，相对于1和2，人们更愿意玩游戏2，相对于1和3，人们更愿意玩游戏1.而实际计算一下，我们会知道，实际的胜利概率最大的应该是游戏3.由于人们很容易被90%的概率所锚定，陷入先入为主的境地，所以很多人的直观选择是错误的。对于经理人，在决策中，要冷

静判断一下是否自己被某些信息先入为主的锚定住了，第一感觉往往并非正确。

4、不能自拔：沉溺于沉没成本：

在决策过程中，经理人还需要避免沉没成本的误区，所谓沉没成本，就是过去已经投入进去了，以后不可能再收回的支出，包括时间、资金、精力。许多时候，我们在决策的时候不仅仅考虑某件事情是否对我们有好处，还考虑过去我们投入了多少。而正确的做法应该是考虑某件事情是否对我们有好处，而不受过去投入多少所限制。组织行为学家设计的一个实验很好的说明了这种心理。游戏规则如下：拍卖一张100元的钞票，从40元起拍，叫价最高的将得到这一百元，而叫价第二高的人则要支付所叫出价格的钱给主持者。游戏开始，众人叫价。保守的人叫了50元，但随后有人叫到了70、80甚至90元。就在这个时候游戏出现了异常，刚刚出80元的人一下子把价钱抬到了110元，而叫价的人还在继续。实际上，在有比较多的参与游戏的人的情况下，理性的决策是不要参与这个游戏。但是，很多人之所以要在价格高于100元的时候还要出价，是因为如果自己的价格不是最高的就很有可能要失去自己的出价金额。而最终结果往往是加大了自己最终"亏损"的金额。这个就是因为"既然已经付出很多了，所以必须要坚持下去"的误区所困扰，但实际结果却经常是"越是坚持，亏损越大"。向前看，勇于舍弃，做到大舍大得，既需要一种远见，也需要一种魄力。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com