

## 承诺续扩现象及其心理机制\*

李 锐 李爱梅 凌文铨

(暨南大学管理学院, 广州 510632)

**摘 要** 承诺续扩是指决策者在面对失败的结果时, 仍然决定向先前的行动持续投入资源的现象。目前, 自我申辩理论、前景理论和决策困境理论是承诺续扩解释机制中较有影响的三种理论。以往的相关实证研究所发现的影响承诺续扩的因素可以归为计划因素、心理因素、个体差异因素以及情境因素等四类。今后的研究有必要关注各解释机制的整合、相关变量之间关系体系的构建和因果路径的确定以及承诺续扩对决策者心理与行为可能造成的影响等问题。

**关键词** 承诺续扩, 续扩情境, 解释机制, 影响因素, 控制机制

**分类号** B842.5

### 1 Staw 的经典研究及承诺续扩概念的提出

在现实生活中, 人们所要做的决策并不总是在几个备选方案中进行采用或拒绝的选择, 很多时候也要为正在进行的行动做决策。尤其是当初始行动进展不顺时, 人们就会面临着这样的抉择: 是立即停止行动撤出资源, 还是继续投入更多的资源及努力以期获得弥补损失、挽回颓势的机会?

1976年, Staw以商学专业大学生为被试, 采用2(责任: 高, 低) × 2(决策结果: 正向, 负向) 被试间实验设计, 对上述问题进行了开创性研究<sup>[1]</sup>。被试扮演某大型公司财务主管的角色, 在两个备选的职能部门中选择一个进行研发投资。在高责任组中, 被试需要做两次连续的决策, 在第一次决策后他们将获得决策结果的反馈, 然后再进行第二次投资决策; 在低责任组中, 被试被告知第一次的决策是由公司中另一位财务主管做出的, 并告诉他们该决策的结果, 然后让被试做第二次投资决策。初次决策结果为正向时, 告知被试被选择投资的部门利润率上升, 未被选择的部门利润率则下降了; 初次决策结果为负向时则相反。实验中的因变量为被试继续投入的资金额。实验结果显示个人责任和决策结果均具有显著的主效应(高责任组的平均投资金额高于低责任组; 正向结果组的平均投资金额低于负向结果组), 并且二者之间存在显著的交互作用:

高责任且负向结果情境下, 被试的投资金额显著高于其他三种情境(高责任正向结果、低责任正向结果、低责任负向结果), 而后三种情境中被试的投资金额则无显著差异。

Staw将这种“决策者在面对失败的结果时, 却仍然决定向先前的行动持续投入资源”的现象称为“承诺续扩”(escalation of commitment, 亦有译为承诺升级)。之后, Staw又进一步指出, 一个典型的续扩情境(escalation situation)具有三个界定性特征<sup>[2]</sup>: (1) 已经投入了大量的资源(如资金、时间或精力等); (2) 初始的行动并未获得预期效果或事实上濒临失败(即收到了负向反馈); (3) 允许决策者选择要么继续投资以试图挽回已付出的成本, 要么从该行动中完全撤出。

自Staw的经典研究之后的30多年里, 承诺续扩相关问题受到了相关学者的持续关注 and 探讨。研究表明, 承诺续扩现象广泛存在于金融投资、新产品开发、软件项目、石油勘探、人事甄选与绩效评估乃至两性关系和等公交车等决策领域或场景中<sup>[2-5]</sup>。另外, 不仅个体决策者会产生承诺续扩行为, 群体决策中也会出现这种倾向<sup>[6]</sup>。限于篇幅, 本文主要关注个体层面承诺续扩的相关理论与研究。

### 2 承诺续扩的解释机制

关于承诺续扩的成因分析, Staw的自我申辩(self-justification)理论<sup>[1,7]</sup>和Kahneman等的前景理论(prospect theory)<sup>[8]</sup>较受以往研究的关注和讨论。前者采用认知失调理论的观点, 认为自我申辩是促成续扩行为发生的主要机制; 后者则采用信息加工

收稿日期: 2008-03-22

\* 国家自然科学基金项目《认知偏差与非理性经济行为决策的实证研究》(70571029)。

通讯作者: 李爱梅, E-mail: tliam@jnu.edu.cn

的观点，主张决策框架和确定性效应（certainty effect）的作用会引发知觉价值扭曲，这才是导致续扩行为发生的主因。另外，由Bowen提出的决策困境（decision dilemmas）理论主张承诺续扩主要由环境或反馈的含糊性（equivocality）而引发<sup>[9]</sup>，也获得了一些实证研究的支持。

### 2.1 自我申辩理论

自我申辩理论衍生自Festinger的认知失调理论。该理论认为，人们在做出某一决策时，当然会预期该决策将获得成功的结果。而当收到负向反馈时，行为结果就会与先前的信念（自己的决策是正

确的或自己不会失败）产生不一致，这会引发决策者的认知失调。此时个体如果选择撤出，无疑是承认自己先前的资源分配决策是错误的，其所带来的痛苦甚至甚于资源损失。因此，为了避免这种痛苦，个体会选择在认知上扭曲这一负向结果，即认为初始决策是正确的，以获得更为正向的情绪感受。而证明初始决策正确的最好方式，就是对之继续做出承诺。此即“自我申辩”过程，意指个体试图合理化自己先前的行为或在心理上产生防卫来抵御不利的结果<sup>[1]</sup>。

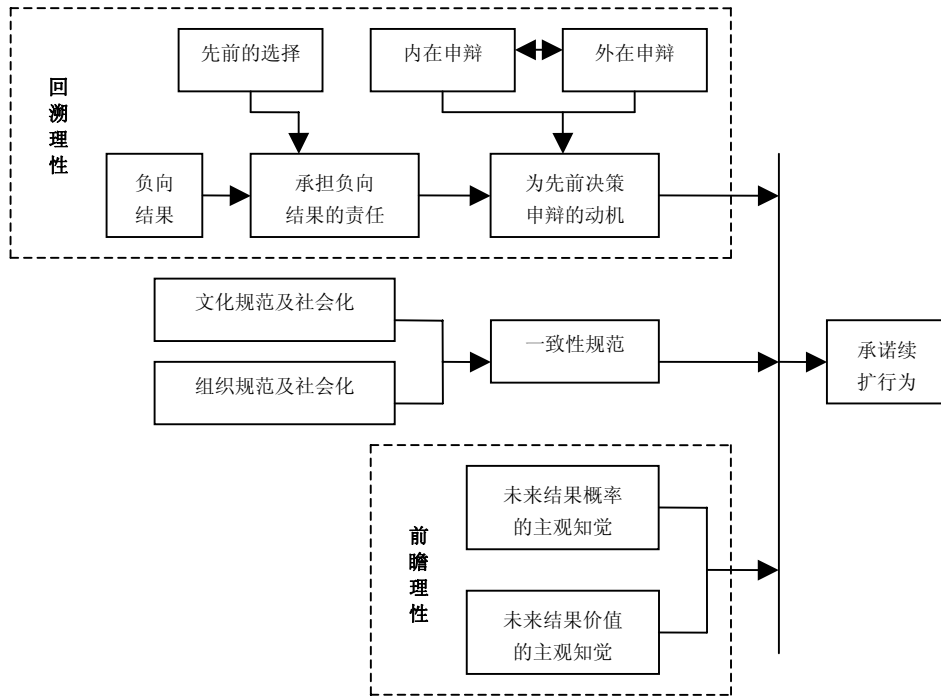


图1 Staw (1981) 的承诺续扩过程模型 (参考文献[7])

Staw之后又进一步推衍出一个承诺续扩的过程模型（如图1所示），并对内在申辩（internal justification）和外在申辩（external justification）进行了区分<sup>[7]</sup>。前者是个体为了维持自我概念的统整与一致，而向自己申辩的一种内在驱力；后者则是个体为了保持在他人面前的形象或使他人对自己的认知保持一致而产生的对外申辩的驱力。上述观点获得了Bobocel等人研究的证实<sup>[10]</sup>。他们将自我申辩区分为“公开申辩（public justification）”与“私人申辩（private justification）”两类。在公开申辩的

情况下，决策者是在受到他人评估的公开情况下做出决策，并证明最初的选择是正确的；而在私人申辩的情况下，决策者的决策是匿名的，并证明最初的决策是正确的。公开申辩类似于外在申辩，私人申辩类似于内在申辩。该研究显示，公开申辩和私人申辩均会导致承诺续扩行为的发生。

在该模型中，Staw还提出了前瞻理性（prospective rationality）与回溯理性（retrospective rationality）两个概念。前者是个体对行为的可能结果形成理性的预测与评估；后者是个体针对目前行

为的结果回溯既往，寻找适当的信息以支持目前行为的合理性，其驱动力就是自我申辩。Staw认为这两种机制可能都是存在的，并且会调节决策行为，进而影响续扩现象的发生。在实证研究方面，Conlon等的研究显示当决策者意识到自己对于失败的结果负有责任时，会有更强的回溯过去信息的倾向<sup>[11]</sup>；而Moon的研究则发现决策者同时具有前瞻理性与回溯理性<sup>[12]</sup>。

另外，Staw指出一致性规范（norms of consistency）也是一个有可能影响承诺续扩的因素。他认为社会或组织中可能存在的一些潜藏的、较少为个体知觉到的价值观或规范（如坚忍不拔、锲而不舍、善始善终等），能够在一定程度上主宰个体的行为。

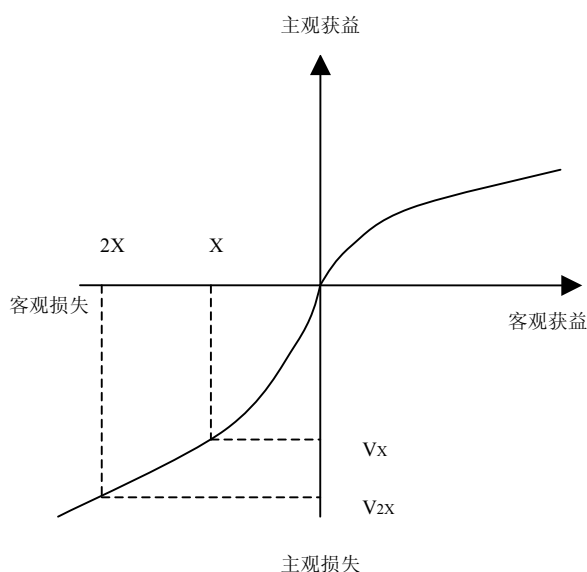


图2 价值函数曲线图

## 2.2 前景理论

前景理论认为决策结果通常被评估为获益（gains）和损失（losses）两情况，这是根据决策者心理价值所形成的中间参考点（neutral reference point）来区分的<sup>[8]</sup>。该理论针对主观与客观结果提出价值函数（图2），来说明在风险情况下个人的决策选择<sup>[13]</sup>。价值函数具有三个主要特征：（1）决策者会根据参照点来确定结果的价值。如果结果大于参照点为“获益”，反之则为“损失”。（2）价值函数是呈S型的函数。在面对获益时，主观价值函数是下凹形；在面对损失时，主观价值函数是上凸形。

并且两种曲线都存在边际递减效应（例如在损失的情况下，如果客观上多损失了一倍的金额时，决策者主观上的价值损失则小于一倍）。（3）在价值函数中，损失曲线比获益曲线陡。亦即损失和获得同等的金额，主观的损失量却大于主观的获益量。

前景理论主张决策者在面对决策情境时，会在心理上形成获益与损失两种决策框架作为评估后续行动或选择的参考依据<sup>[8]</sup>。即使同一问题，如果呈现方式不同，则可能会形成不同的决策框架，进而产生不同的结果。在面临损失的情况下，决策者将采取损失框架，此时决策者会有追求风险（risk-seeking）的倾向，即倾向于把外在的挑战看作机遇；而在面临获益的情况下，决策者会采取获益框架，进而产生回避风险（risk-aversion）的倾向，即倾向于把外在挑战看作威胁。

将前景理论应用于解释续扩行为的发生上，可知决策者为何在遭受损失时会选择继续投入资源<sup>[14-16]</sup>。面对负向反馈容易让决策者处在损失框架中，产生追求风险的倾向。也就是说在已损失一定金额之后，根据边际递减效应，决策者对于投入资金的主观价值将受到扭曲，低估投入资金的价值，即使再投入相同的金额在其主观上却会认为比之前的花费少，从而产生想以较少的金额来冒险获取较多金额的想法，认为若成功了则可以弥补已损失的金额，若失败了感觉上也只是多输了一点而已。因而愿意将更多的资源继续投入到已经出现负向反馈的行动或计划中去，从而形成承诺续扩行为。另外，确定性效应也是导致承诺续扩的重要原因。

这是指与不确定的结果相比，人们会过度重视确定的结果。而从行动过程中撤出所可能导致的任何成本支出都将被视为确定的损失，因而成本支出愈高，人们愈发不愿意选择撤出。前景理论对于责任效应也可以作出较好的解释<sup>[15]</sup>。高责任者之所以产生承诺续扩，并非因为个人自我卷入，而是因为他们将第二次决策视为试图挽回损失，即恢复到自己做初次决策时的财富状态。因此，他们自然是追求风险的。而低责任者则将决策界定为维持财富的初始状态（指这些个体刚开始卷入决策时的状态，即第二次决策点）。为了保持财富，他们自然是回避风险的。

## 2.3 决策困境理论

早期的研究一般都将承诺续扩描述为错误的或非理性的，之后心理学和经济学领域的一些学者开

始质疑决策者在续扩情境中的行为表现到底是非理性的,还是在适应结构不良问题(ill-structured problems)<sup>[17]</sup>。其中Bowen的决策困境理论认为,承诺续扩并非由负向反馈本身或某些社会心理力量产生的偏差而引发;相反,由含糊性反馈导致的决策困境以及缺乏可用于对反馈进行判断的标准,致使决策者很难对投资的前景进行准确定位<sup>[9]</sup>。根据自己收到的信息,决策者可能会认为初始投资决策是正确的,因而继续将资源投入到表现不佳的行动或计划中去。亦即决策者并不具有充分的信息来做出“正确的”决策。因此,再次投入更多的资源只是对含糊信息的一种因应反应,或是一种换取时间来获得更多反馈或信息的尝试,而非出于非理性的选择。当某一情境被贴上承诺续扩的标签时,这一理解和判断都是在基于后见之明的事后分析基础上做出的<sup>[9]</sup>。但在很多情境中,通常并不能确定进一步的资源投入将带来的到底是成功还是失败。

一些学者对决策困境理论对于承诺续扩的解释效力进行了实证检验<sup>[17-20]</sup>。这些研究较为典型的步骤是:在第一阶段,被试收到有关其投资决策的不同含糊性程度(高或低)的反馈;然后在第二阶段,所有被试均收到了负向反馈。结果显示那些在开始时收到高含糊性反馈的被试,其随后投入的资金量显著高于那些开始时收到低含糊性反馈的被试。决策困境理论连同相关实证研究结果说明,承诺续扩并不总是非理性或情绪化的,在某些情境下它很可能是个体适应不确定性和模糊环境的理性尝试。

### 3 承诺续扩的主要影响因素

在承诺续扩的相关实证研究中,承诺续扩的影响因素是研究的焦点,学者们对此进行了广泛而深入的探索,并获得了许多非常有价值的结果。总的来讲,以往研究所涉及的影响承诺续扩的因素可以归为计划因素(project variables)、心理因素(psychological variables)、个体差异因素(individual differences)和情境性因素(situational variables)等四类。

#### 3.1 计划因素

##### 3.1.1 初始责任

自Staw 1976年的研究之后,大量的相关研究再次证实了初始责任对于承诺续扩的主效应<sup>[2]</sup>。但也有一些研究发现初始责任并不是产生承诺续扩的充要条件。例如在Hantula等的研究中,尽管知觉测量显示所有被试均感到自己对初始决策负有责任,但

只有在高含糊性条件下被试才产生了承诺续扩<sup>[19]</sup>。Morgan等采用Staw的决策案例,在研究中引导低责任者将第二次决策视为挽回损失,以此来消除不同责任群体的框架差异<sup>[16]</sup>。结果表明,当低责任者被诱使将决策界定为与高责任者类似时,Staw所观察到的承诺续扩差异即不复存在;并且,将决策界定为挽回损失的低责任者其续扩程度也显著高于将决策界定为保持财富的低责任者。这一结果与前景理论的解释完全一致。

##### 3.1.2 沉没成本

沉没成本(sunk cost)是指无法收回的花费或付出(包括金钱、时间、努力或其他资源)<sup>[21]</sup>。Arkes等指出,只要投入了资源,而且又无法收回,为了不浪费这些资源,个体就会倾向于继续付出<sup>[21]</sup>。有关承诺续扩的一些研究也显示当沉没成本增加时,决策者的续扩量也随之显著提高<sup>[2, 22-24]</sup>。然而与责任效应类似,也有学者发现沉没成本并不必然导致承诺续扩<sup>[25, 26]</sup>,甚至对后者具有负向影响<sup>[26-28]</sup>。这可能与决策本身有关:沉没成本对于采用型决策(adoption decision,对于是否采取某一计划或使用某一事物做选择)具有更重要的影响,但承诺续扩研究中的决策大多属于进程型决策(progress decision,关注某一已运作的计划是否朝着既定目标发展,一般包含具体的起止日期)<sup>[12]</sup>。另外,沉没成本效应也会受到其他因素(如计划完成程度)的调节。

##### 3.1.3 计划完成程度

由于在很多情况下,沉没成本的增加与计划完成程度是密切相关的。因此以往的很多研究可能混淆了沉没成本与计划完成程度的效应。鉴于此,Conlon和Garland在研究中独立操纵沉没成本和计划完成信息,结果并未发现沉没成本效应,而是发现了显著的计划完成效应,越是接近计划的完成,决策者越有可能继续投入资源,并且这种效应不受沉没成本及初始责任的影响<sup>[25, 26]</sup>。研究者认为接近计划完成时,完成计划本身就成为了一个新的目标,这一目标随后能超越利润最大化的目标,此即目标替代效应(goal substitution effect),此时决策者主要受计划已近完成这一信念的驱动,而并不受已付出的资源的影响。Boehne等的研究进一步证实了上述效应<sup>[29]</sup>。研究中,通过告知被试计划的预期收益以及使之为之后果负责,来诱使被试做出最能获利的决策。尽管如此,被试还是受到了计划完成效应的

强烈影响。

### 3.1.4 财务预算

研究表明,当决策者的资金投入并不会超过预算限额时,仅仅存在财务预算对于续扩效应来说并无实质作用<sup>[30]</sup>。在这种情况下,续扩效应与无预算存在时并没有显著差异。但当附加支出的确会打破预算时,预算的存在确实能起到抵制续扩的作用。可见,与财务预算较为严格的组织相比,那些预算较为宽松的组织更易受到承诺续扩效应的不利影响。研究还显示,超出预算(即使是子预算,并不会威胁总预算)的预期(prospect)对续扩效应也具有抑制作用。

## 3.2 心理因素

### 3.2.1 心理预算

个体在分配资源时会使用预期投资收益来设定心理预算(mental budgeting),并根据心理预算对正在进行的投资进行追踪<sup>[31]</sup>。当不能获得有关收益的信息时,个体将无法设定预算,或者设定非常高的预算,以致于无法对其投资产生限制作用。另外当附加投资由不同于初始投资的资源构成,或者发生于不同的交易(包括交易的时间及形式)时,会导致附加投资难以追踪,进而引发承诺续扩。例如为了挽回金钱性沉没成本,人们更愿意投入时间而非金钱;而为了挽回时间沉没成本,人们更愿意投入金钱而非时间,即使时间和金钱投入是等值的。研究还发现那些建立了心理预算的个体有时可能会过早地选择撤出<sup>[31]</sup>。当某一计划的累积投资达到了预算限制时,即使任何理性的分析都认为应该继续追加投资,人们依然会拒绝进一步的投资,甚至会选择撤出。

### 3.2.2 认知偏差

决策通常都是在不确定性条件下做出的。人类有限的认知能力加上决策情境所具有的高复杂性、模糊性和不确定性等特征,导致人们在决策中经常使用启发式(heuristics)<sup>[5]</sup>。而这些启发式易受到潜意识系统偏差的影响,此即通常所说的认知偏差。研究表明,在续扩情境中选择性认知和控制错觉等认知偏差既可以影响决策过程的开始阶段(问题认知阶段),也可以影响决策过程的结尾阶段(实际决策阶段)<sup>[5]</sup>。此外,Biyalogorsky等的研究显示,信念惰性歪曲(belief inertia distortion,指个体歪曲或不当地使用新信息以使之与初始信念相一致)是导致新产品开发情境中的续扩现象的重要机制

<sup>[32]</sup>。可见,在某些情况下即使个体意识到了负向信息,却可能因为某些认知偏差而选择忽视或不予重视,从而引发承诺续扩。

### 3.2.3 预期后悔

后悔理论中的减少后悔假设(regret-reducing assumption)认为,人们做决策时会寻求尽量将未来可能体验到的后悔降到最小程度<sup>[33]</sup>。Wong等检验了预期后悔(anticipated regret)对承诺续扩的影响<sup>[34]</sup>。在其中两个实验中,在高后悔可能性条件下,被试被告知如果他们选择撤出,他们将会知道选择坚持的结果;在低后悔可能性条件下,如果被试选择撤出,则并不让他们知道选择坚持的结果。结果表明,高后悔可能性条件下人们表现出了更强的续扩倾向。在另两个实验中,研究者直接测量被试的预期后悔程度(预期后悔值=撤出的预期后悔-坚持的预期后悔)。结果显示当预期后悔值增加时,人们的承诺续扩程度亦随之提高。上述结果有助于我们了解承诺续扩行为背后的情绪动力机制。

## 3.3 个体差异因素

### 3.3.1 自我效能感

根据自我效能感理论,人们的自我效能判断会部分地决定他们采取何种行动、付出多少努力及资源,以及在面对逆境时坚持多久。相信自己有能力达成目标的个体在绩效未能达到目标时,会选择付出更多的努力,并一直坚持直至获得成功。据此,Whyte等推断自我效能感应会对承诺续扩产生正向影响<sup>[35]</sup>。他们采用股票市场、新产品开发等场景进行的实验也证实了这一点。之后,Whyte等又采用使用石油勘探场景,以石油地质学家为被试进行了一项研究<sup>[27]</sup>。结果发现被试的初始自我效能感和负向反馈量(已钻探的干井数量)对之后的资源投入均具有显著的影响(前者为正向,后者为负向),而收到反馈后的自我效能感在负向反馈与续扩行为之间起着部分中介作用。亦即行动开始后所遭遇的失败会降低自我效能知觉,这进而又会增加个体放弃行动的可能性。

### 3.3.2 理性思维风格

理性思维风格是指具有意识性、分析性和言语性,以及相对较慢且不受情绪影响等特征的思维风格<sup>[36]</sup>。关于理性思维风格与承诺续扩的关系,存在两种相反的观点<sup>[37]</sup>:一方面,长期以来承诺续扩都被认为是适应不良(maladaptive)和非理性的表现。按照这种观点,理性思维风格者应会表现出较低的

续扩倾向。但另一方面，理性思维风格者对其初始决策具有更强的信念，当先前决策获得负向结果时，这种信念可能会导致更高的认知失调，因而他们可能会展现出更强的续扩倾向。Wong等采用Pacini开发的理性量表（rationality scale）对这两种观点进行了检验<sup>[37]</sup>。该量表分理性能力（rational ability）和理性投入（rational engagement）两个维度，分别指个体进行逻辑性和分析性思维的能力和动机。结果表明，无论个体有无初始责任，理性能力与承诺续扩均呈显著正相关；而理性投入与承诺续扩则无显著相关。为了进一步确定思维风格与续扩的因果关系，研究者在另一项研究中人为操纵被试的理性思维风格：在强理性思维风格条件下，研究者要求被试对其决策做出解释，以迫使他们进行理性思维活动；在弱理性思维风格条件下，则不要求被试做出解释。结果显示解释任务增加了被试的续扩倾向，

并且个体对初始决策的信念在理性思维风格与承诺续扩之间担当中介角色。

### 3.3.3 冒险倾向

冒险倾向（risk propensity）是指决策者追求风险的倾向性<sup>[38]</sup>。由于承诺续扩被视为一种风险选择，因此高冒险倾向者更有可能选择承诺续扩来应对失败的行动。Wong的研究进一步显示冒险倾向与风险知觉、结果预期以及承诺续扩等变量之间存在着如图3所示的关系<sup>[38]</sup>。亦即冒险倾向和结果预期对承诺续扩存在显著的正向影响，而风险知觉对承诺续扩存在显著的负向影响；风险知觉对于冒险倾向对承诺续扩的影响效果具有部分中介作用，结果预期对风险知觉的影响效果具有完全的中介作用。该研究不仅显示了一些风险相关变量对承诺续扩存在显著影响，而且揭示了这些变量引发承诺续扩的心理过程。

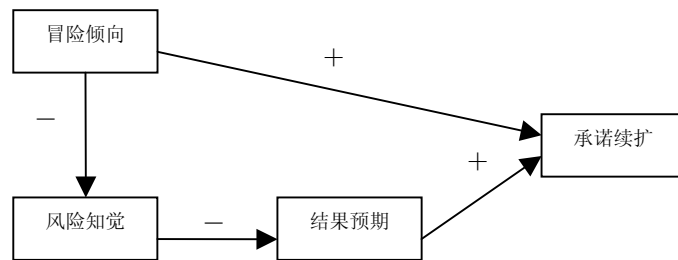


图3 风险相关变量与承诺续扩之间的关系

### 3.3.4 A型人格

所谓A型人格，是指急躁、求成心切、善进取、好争胜的一种性格。与B型人格者相比，A型人格者对绩效评估更为敏感，因而他们会展现出更高的申辩倾向；A型人格者自我卷入度亦更高，并更倾向于对负向任务结果做内部归因。另外，有关初始决策的负向反馈会威胁个体的自尊，对于A型人格者而言尤其如此。因此，在面对负向反馈时，A型性格者更倾向于加大附加投入<sup>[39]</sup>。研究还显示A型人格与初始责任之间存在显著的交互作用，A型人格与承诺续扩之间的正向关系只存在于在高初始责任的条件下<sup>[39]</sup>。

### 3.3.5 大五人格

所谓“大五人格”，就是涵盖人格的5个因素，即神经质（neuroticism）、外倾性（extraversion）、开放性（openness to experience）、宜人性（agreeableness）和责任心（conscientiousness），每

个因素又分别包含6个子维度。Moon的研究发现，责任心这一因素中的成就驱动（achievement striving）和职责感（duty）两个子维度对两难情境下的决策承诺水平具有不同的影响<sup>[40]</sup>。前者与承诺呈正相关，后者则呈负相关。Moon认为，高成就驱动者力求成功并努力达成困难的目标，面对失败时他们会产生更高的认知失调。另外高成就驱动者其行为背后的首要动机是个人成功，对于成功的关注优先于对他人或组织的考虑。因此高成就驱动者愿意将组织的资金投入可能会失败的计划中，而不急于摆脱困境。而职责感描述的是个体在正确行事（不仅为自己，也为了他人）倾向性上的差异。在续扩情境中，承诺消减可被视为决策者以牺牲个人利益为代价来保全组织的利益。另外，研究还显示将这两个子维度得分相加所得的责任心总分与承诺水平无显著相关。

之后，Moon又考察了神经质的两个子维度——

焦虑 (anxiety) 和抑郁 (depression) 对承诺续扩的影响<sup>[41]</sup>。焦虑与抑郁之间的关键区别在于: 高焦虑者的认知过程主要受与伤害及危险有关的意识支配, 而高抑郁者的认知过程则受与损失及失败相关的思绪支配。该研究表明, 焦虑和抑郁对决策者的承诺水平均具有显著的影响 (但方向相反)。研究者指出, 高焦虑者可能对于续扩困境中坚持当前行动的社会压力更为敏感。而随着威胁感增加, 个体在其决策过程中变得更加僵化, 限制了他们的信息加工, 因此倾向于继续同样的行动; 而高抑郁者总是倾向于低估其成功的可能性, 对环境的自我控制感也较低, 因此不大看好他们当前的行动与未来成功的关联。研究也显示当取神经质总分 (即上述两个子维度得分相加) 进行分析时, 神经质与承诺续扩并无显著相关。但Wong等的研究却发现在高初始责任条件下, 神经质对承诺续扩具有显著的负向预测力<sup>[42]</sup>。之所以出现这种不一致结果, 可能与两个研究在测量神经质时所使用的量表内容存在差异有关。

### 3.4 情境性因素

#### 3.4.1 决策风险

决策风险是指决策中可能的重要结果和 (或) 不想要的结果有不确定性存在<sup>[43]</sup>。研究表明, 决策风险会影响承诺续扩, 高决策风险能降低续扩倾向<sup>[44,45]</sup>, 并且计划完成阶段显著调节了决策风险对承诺续扩的效果: 在计划完成的中间阶段, 决策风险的影响效果最为显著<sup>[4]</sup>。这可能是因为在计划的最初阶段, 对计划信息的需求 (the need for project information) 会显著影响资源承诺; 在计划临近结束的阶段, 完成计划的需求 (the need for project completion) 对资源分配具有更强的影响力。而在计划的中间阶段, 计划信息需求和计划完成需求都相对较弱, 因而此时资源分配决策对决策风险的效果最为敏感。

#### 3.4.2 决策类型

决策本身的类型也有可能影响到决策者是否表现出承诺续扩行为。例如在Weber等的一项实验中, 当决策问题以投资组合决策 (portfolio decision) 的形式呈现时, 在损失之后个体的冒险倾向显著高于赢利之后, 这与承诺续扩效应一致; 当决策问题以两阶段博彩游戏的形式呈现时, 个体在赢利之后的冒险倾向更强, 这与赌资效应 (house-money effect, 赚了钱之后在风险的承受度上转趋积极) 一致<sup>[46]</sup>。

在投资组合问题中, 第一阶段决策可被视为启动了一系列行动; 在博彩游戏中, 并不存在由一个阶段到另一个阶段的投资组合, 因此初始决策并不会被个体知觉为启动了一系列行动。

#### 3.4.3 决策目标

决策目标是指决策者想要得到的结果, 可以分为目标类型 (指决策的目的是将损失最小化还是将赢利最大化) 和不透明程度 (nontransparency, 即决策目标的模糊程度) 两个方面<sup>[24]</sup>。研究显示, 当决策目标是将赢利最大化时, 个体坚持初始决策的倾向明显增强; 而所强调的特定目标越模糊, 个体的续扩倾向也相应越高<sup>[47,48]</sup>。

#### 3.4.4 奖励方式

Beeler等认为奖励的方式也会影响决策者的承诺续扩程度, 报酬与投资决策结果之间的关系越直接, 则续扩程度越高<sup>[49]</sup>。他们在实验中将补偿方式分为无补偿 (no-pay)、薪水 (salary) 和权变性报酬 (contingent compensation) 三种情境。在无补偿情境中, 不论投资决策结果为何, 被试都得不到报酬; 在给薪水情境中, 不论决策结果为何, 被试都可选择要2张彩票 (每张价值1美元) 或2美元现金; 在权变性报酬情境中, 被试需做出成功的投资决策才可选择要2张彩票或2美元。研究显示, 权变性报酬情境中的续扩量最大, 其次为薪水情境, 续扩量最小的是无补偿情境, 并且各情境间的续扩量差异均显著。

#### 3.4.5 代理关系

代理关系是指一个或一些人 (委托人) 授权另一个或另一些人 (代理人) 为其利益从事某些活动<sup>[50]</sup>。建立在期望效用模型基础上的代理理论改变了前者关于“代理人与公司的利益一致”的假设, 主张代理人与委托人的利益会发生分歧, 代理人在某些条件下会做出最大化个人效用而非委托人利益的决策<sup>[51]</sup>。因此委托人会使用监督 (monitoring) 等治理结构来确保代理人的行为与委托人利益相一致<sup>[50]</sup>。在续扩情境中, 上述利益分歧产生的条件 (即逆向选择条件) 是<sup>[51]</sup>: (1) 信息不对称, 代理人比委托人拥有更多的信息, 委托人并不完全了解计划的情形; (2) 冒险的个人动机, 即代理人选择续扩所获的个人收益较撤出要高。研究表明, 对于美国经理人样本, 代理关系中逆向选择条件对承诺续扩存在显著的主效应<sup>[51,52]</sup>。另外, 也有研究发现监督能显著降低代理人的续扩倾向<sup>[50]</sup>。

### 3.4.6 文化

行为决策领域的研究表明文化对于个体的决策过程存在重要影响。例如华人在决策中具有过分自信和追求风险的表现<sup>[53]</sup>。承诺续扩现象中的跨文化差异也引起了相关学者的关注。承诺续扩的跨文化研究主要涉及两方面的问题：（1）不同文化情境下决策者的承诺续扩倾向是否存在差异？（2）承诺续扩的影响因素及其相对重要性是否随着文化情境的不同而产生变化？

Chow等采用美国和台湾会计学专业大学生样本，发现中国被试的续扩倾向要显著高于美国被试<sup>[54]</sup>。研究者认为这与中国人的面子观是一致的。由于中国文化中的集体主义倾向，其成员非常注重维护面子，因此中国人更为厌恶承认失败，因为这会有损他们的面子乃至社会地位。但上述差异也有可能与中国被试更偏好冒险有关。Sharp等使用亚洲（香港和新加坡）和北美（美国和加拿大）经理人样本，通过三个决策场景，发现了显著的文化主效应（文化被操作化定义为亚洲文化和北美文化），但其影响方向则取决于具体的决策场景<sup>[52]</sup>。该研究还证实了框架效应的普遍性，并发现文化影响逆向选择效应：对于亚洲样本，逆向选择效应在三个决策案例中均不显著；而对于北美样本则均显著。研

究者认为，逆向选择是受利己主义驱动的，而集体主义文化非常鄙视公开的利己主义，从而导致此种效应在集体主义社会中相对较弱。

上述两个研究都是比较了在文化中处于两个极端的被试样本，并表明文化差异影响续扩决策。但由此还无法推断较小的文化差异是否也会产生影响。因此，Salter等采用来自美国和加拿大的经理人样本对这一问题进行了考察<sup>[51]</sup>。这两个国家在文化中的个人主义维度上存在中等显著的差异（美国高于加拿大），而在文化的其他维度上则非常相似。研究显示在逆向选择条件下，美国被试较加拿大被试更有可能产生承诺续扩行为。

此外，Greer等的一项比较研究考察了美国和墨西哥决策者在续扩倾向方面存在的差异<sup>[55]</sup>。美国和墨西哥的文化差异在于：在权力距离和男性化（masculinity）程度方面，墨西哥高于美国；在个人主义和不确定性回避方面，美国高于墨西哥。研究发现，墨西哥被试的续扩倾向更高，对自己的续扩决策亦更有信心；然而当个人对初始投资决策负责时，墨西哥被试的附加投资额显著少于美国被试。研究者认为上述差异很大程度上源于文化价值观及文化情境的不同。

表1 Simonson和Staw所检验的承诺续扩控制方法

方法	解释	目的
全面细致的决策	指导决策者在达成决策之前准备一个有关每一行动方案优缺点的详细提纲	激发更准确的决策
设定最低目标	指导决策者设置一个最低目标水平，当不能达成这一目标时，就要改变计划或行动	
降低威胁	降低决策者对负向结果的恐惧	减少自我申辩动机
自我诊断	告知决策者他们的决策是显示其能力的可靠指标	能激发更准确的决策，但也会提高决策者的自我申辩动机
对决策过程负责	告知决策者将会根据其决策过程的有效性来对其决策进行评价	
对决策结果负责	告知决策者将会根据其初始投资决策的有效性来对他们进行评价	

## 4 承诺续扩的控制机制

早期有关承诺续扩的研究大多都聚焦于确定续扩的形成机制与影响因素，而较少关注哪些方法或策略可以帮助决策者避免对失败行动的持续性资源承诺。直到1992年，才有学者（Simonson和Staw）从实证角度专门探讨了承诺续扩的控制问题。在该研究中，研究者发展并比较了6种不同的续扩控制方法（如表1所示）<sup>[56]</sup>。他们认为这些方法可以降低自

我申辩动机或激发更准确的决策。通过实验研究者发现，设定最低目标、降低威胁和对决策过程负责能有效减少负向反馈之后的资源分配。对决策结果负责会增加承诺，而降低威胁则能减少承诺，这进一步证实了自我申辩动机是续扩的成因之一，降低这一动机就能在一定程度上导致承诺消减。而对决策过程负责的承诺消减效应说明，强调决策过程而非最终的绩效水平也能达到控制承诺续扩的目的。



继Simonson和Staw的研究之后,其他学者也开始关注承诺续扩的控制问题。例如Boulding等提出5种可能的承诺续扩控制方法,即:(1)强调不确定性和可能的负向后果;(2)强调继续投资的机会成本;(3)预先承诺预定的停止规则(pre-commitment to a predetermined stopping rule,由专业分析家制定);(4)预先承诺自己规定的停止规则(pre-commitment to a self-specified stopping rule);以及(5)决策解耦(decision decouple,即当初始决策招致损失时,更换决策者)<sup>[57]</sup>。方法(1)和(2)可以改善决策的信息环境,向决策者提供更完备的信息;方法(3)和(4)的目的是促使决策者不要忽视或歪曲相关信息;而方法(5)能够使后来的决策者无需为初始决策进行申辩。研究者采用新产品开发情境检验了这些方法的作用。根据实验结果,他们总结指出,改善决策的信息环境并不能减少承诺续扩,因为个体会歪曲信息以证明承诺是正确的;而决策解耦和预先承诺预定的停止规则两种方法对承诺的消减效果最为明显(但也不能完全消除承诺续扩)。另外,Ghosh采用资本项目情境也检验了某些控制策略对承诺续扩的作用<sup>[58]</sup>。这些策略包括:

(1)提供有关初始投资结果的准确反馈;(2)为项目设定最低绩效标准,敦促决策者将实际绩效与这些标准进行比较,并要求他们准备一个关于项目是否按计划进行的报告(其中包括对项目进展不顺的原因进行分析和解释);(3)提供有关附加投入未来收益的信息。策略(1)和(3)可以称为内隐控制机制,它们不会主动干预投资决策,而策略(2)则是一种外显控制机制,因为它会主动对投资决策进行干预。研究结果显示,上述措施对承诺续扩均具有显著的控制效果。

上面的几个研究说明诸如确定最低目标、预先确定停止条件以及那些能降低自我申辩的方法确实能起到明显的承诺消减作用。但对于提供完备信息这类方法,则研究结果并不一致。其原因可能在于决策者是否注意到了信息内容以及是否对信息进行了带有偏见的加工。

此外,Ku认为在续扩情境中,如果个体在续扩之后体验到了令人厌恶的情感(如不愉快或不满意、失望和后悔等),他们可能会学着在之后减少自己的承诺<sup>[3]</sup>。在这些情绪中,后悔可能是与续扩情境最为相关的。一旦个体选择了某一方案之后感到如果当初选择另一方案结果会更好,他们就会体验到

后悔。Ku的实验表明,个体能通过一个续扩情境的学习,来降低在另一续扩情境中的续扩程度。说明通过深入思考某一情境的潜在结构并体验到后悔情绪,个体能够学会在以后规避承诺续扩。另外,通过想象某一续扩场景所启动的后悔体验也能导致个体在另一不同情境中产生承诺消减。因此,如果在做出某一重要决策之前让决策者想象与续扩相关的后悔,可能也有助于防止不理智的决策。

## 5 小结与展望

承诺续扩现象是行为决策研究领域中的一个热点问题,30多年来一直备受许多心理学家和经济学家的关注与研究,并获得了许多颇有价值的结论。然而目前对于这一问题的认识还并未达成统一,有关承诺续扩效应的解释各不相同,对于这种行为倾向到底是理性的还是非理性的也存在争议,而且有些研究结果之间尚有相互矛盾之处。因此,本文认为今后的研究中有必要关注的问题有以下几点:

首先,对承诺续扩产生的原因做出正确的假设与解释是预测其发生以及寻找相应方法减轻其损失的关键。关于承诺续扩原因的解释也会直接影响研究问题的提出以及采用何种研究设计来解决这些问题,并将最终影响在现实实践中发展何种方法来规避此种现象。然而几种较有影响的解释机制虽然各自都能解释某些情境中的承诺续扩现象,但它们均无法独自完全地解释所有情境下承诺续扩行为的发生。相对而言,自我申辩理论侧重于分析决策者产生承诺续扩的动机;前景理论聚焦于续扩情境中决策者的认知过程;而决策困境理论则主要关注相关环境或反馈的含糊程度对决策者的影响。事实上,除了决策者的功能性角色与个人决策偏好之外,个体作为问题解决者,其对当前问题的看法与判断,以及在确定最终解决方法的过程中个人的认知能力、动机因素、情绪因素及其交互作用,再加上外界环境的性质与特征都会影响到个体的决策过程。可见,上述理论都只关注了影响决策过程的一部分因素。因此,为了对承诺续扩行为的发生机制作出更充分的解释,研究者应同时关注认知、动机、情绪机制以及情境影响,分析上述理论之间所存在的联系,然后加以整合以提出更具解释力的承诺续扩机制理论。

其次,以往有关承诺续扩影响因素的实证研究大多数都仅仅停留在对二变量关系(bivariate relationships)的检验,相对忽视对变量之间关系体

系的构建和中介效应的探讨。在绝大多数实验研究中，研究者一般都是先选择一些因素，然后使用方差分析模型来确定它们是否会影响承诺续扩行为（关注主效应和某些交互作用）。尽管这些研究结果有助于我们了解哪些因素会促成承诺续扩行为的发生，但是用单一的因素来解释承诺续扩现象是很困难的，而且一些因素往往成为其他因素与承诺续扩之间关系的调节变量或中介变量。因此为了进一步加深对这一复杂现象的理解，今后的研究有必要先确定和定义一组影响因素，然后采用更为综合的方法来建构和检验有关此现象的更为丰富的模型（包括构念之间的因果路径）。

第三，承诺续扩对决策者的心理及行为有何影响？一般而言，人们都倾向于回避令人痛苦的情境。而在续扩情境中，由于错误判断而导致的接连不断的负向反馈，显然是非常令人痛苦的。而身处续扩情境的决策者对于坚持当前失败行动的经济成本更为敏感，由此引发的实用主义考虑（如风险、机会及经济后果等）可能会导致决策者愿意去接受任何有助于扭转逆境或从逆境中解脱出来的行为选择。那么，身陷续扩情境是否有可能增加个体表现出反社会或非道德的态度及行为的可能性？显然，这是一个为以往研究所忽视而又非常有意义的研究课题。

第四，前文提到，那些建立了心理预算的个体有时会选择过早地撤出<sup>[31]</sup>。这对于承诺续扩的控制研究具有重要的意义。在现实生活中，绝大多数行动或计划在进行过程中都会遇到或多或少的挫折或障碍，有时只要个体能跨过这些逆境也许就能达到预期的目标。如果决策者选择过早地终止行动，则可能会错失潜在的成功机会。因此，有关承诺续扩控制方法的研究有必要注意一个“度”的问题，防止将决策者引向另一极端。另外，在设计承诺续扩的控制措施时，也要考虑文化差异的影响。例如在强调保存面子的文化情境中，那些有损决策者面子的方法可能反而会提高其续扩倾向。

最后，行为决策领域的很多研究都是采用学生样本和模拟情境进行的，承诺续扩的相关研究也不例外。尽管一些研究表明专业人士的决策与学生被试的决策之间并不存在显著差异性，但对于承诺续扩研究而言，采用学生被试进行情境模拟实验的一些潜在问题仍值得加以关注：（1）工作经验。Salter等的研究显示工作经验对承诺续扩的主效应显著，

缺乏工作经验会增加续扩倾向<sup>[51]</sup>；Garland和Whyte等采用石油地质学家样本，也发现他们在遭遇初始挫折后存在着不愿继续钻探的倾向<sup>[27, 28]</sup>。这说明采用学生被试进行的相关研究有可能夸大了续扩情境中决策者的续扩倾向。（2）简化的实验场景。缺乏情境丰富性的实验场景很难模拟和发挥真实续扩情境中的那些行为驱动力量。在实验材料中描述某个人花了一百万元，与这个人真的拿出一百万进行投资相比，对该个体所产生的影响显然存在非常大的差异。那么采用简化的模拟场景是夸大还是弱化了承诺续扩效应？这些问题需要通过更多的现场研究及个案研究来加以检验。

参考文献

- 1 Staw B M. Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16: 27-44
- 2 Brockner J. The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 1992, 17: 39-61
- 3 Ku G. Learning to de-escalate: The effects of regret in escalation of commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2008, 105(2): 221-232
- 4 He X, Mittal V. The effect of decision risk and project stage on escalation of commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, 103(2): 225-237
- 5 Keil M, Depledge G, Rai A. Escalation: The role of problem recognition and cognitive bias. *Decision Sciences*, 2007, 38(3): 391-421
- 6 Whyte G, Fassina N E. Escalating commitment in group decision making. *Academy of Management Proceedings*, 2007, 1-6
- 7 林家五, 郑伯坝, 陈淑琪. 组织决策中的陷溺与挽救历程——一个案研究取向. *人力资源管理学报*, 2003, 3(2): 27-56
- 8 Kahneman D, Tversky A. *Choices, values and frames*. Cambridge University Press, Cambridge, 2000
- 9 Bowen M. The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors? *Academy of Management Review*, 1987, 12: 52-66
- 10 Bobocel D R, Meyer J P. Escalating commitment to a failing course of action: Separating the roles of choice and justification. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(3): 360-363
- 11 Conlon E J, Parks J M. Information requests in the context of escalation. *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72(3): 344-350
- 12 Moon H. Looking forward and looking back: Integrating completion and sunk-cost effects within an escalation-of-commitment progress decision. *Journal of Applied*

- Psychology, 2001, 86(1): 104-113
- 13 Tversky A, Kahneman D. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 1981, 211: 453-458
  - 14 Whyte G. Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. *Academy of Management Review*, 1986, 11: 311-321
  - 15 Whyte G. Escalating commitment in individual and group decision-making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 54: 430-455
  - 16 Morgan J, Hansen J. Escalating commitment to failing financial decisions: Why does it occur? *Journal of Business and Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 2006, 2(1): 37-45
  - 17 Brecher E, Hantula D. Equivocality and escalation: A replication and preliminary examination of frustration. *Journal of Applied Social Psychology*, 2005, 35(12): 2606-2619
  - 18 Bragger J L, Bragger D, Hantula D A, Kirman J. Hysteresis and uncertainty: The effect of uncertainty on delays to exit decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1998, 74: 229-253
  - 19 Hantula D, Bragger J L D. The effects of feedback equivocality on escalation of commitment: An empirical investigation of decision dilemma theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 1999, 29(2): 424-444
  - 20 Bragger J L, Hantula D A, Bragger D, Kirman J, Kutcher E. When success breeds failure: History, hysteresis, and delayed exit decisions. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88: 6-14
  - 21 施俊琦, 李峥, 王垒等. 沉没成本效应中的心理学问题. *心理科学*, 2005, 28(6): 1309-1313
  - 22 Ku G, Malhotra D, Murnighan J K. Towards a competitive arousal model of decision-making: A study of auction fever in live and Internet auctions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 96: 89-103
  - 23 Garland H. Throwing good money after bad: The effect of sunk costs on the decision to escalate commitment to an ongoing project. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75: 728-731
  - 24 Karlsson N, Gärling T, Bonini N. Escalation of commitment with transparent future outcomes. *Experimental Psychology*, 2005, 52(1): 67-73
  - 25 Conlon D E, Garland H. The role of project completion information in resource allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 1993, 36: 402-413
  - 26 Garland H, Conlon D E. Too close to quit: The role of project completion in maintaining commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 1998, 28: 2025-2048
  - 27 Whyte G, Saks A M. The effects of self-efficacy on behavior in escalation situations. *Human Performance*, 2007, 20(1): 23-42
  - 28 Garland H, Sandefur C A, Rogers A C. Deescalation of commitment in oil exploration: When sunk costs and negative feedback coincide. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75: 721-727
  - 29 Boehne D M, Paese P W. Deciding whether to complete or terminate an unfinished project: A strong test of the project completion hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 81: 178-194
  - 30 Tan H T, Yates J F. Financial budgets and escalation effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 87(2): 300-322
  - 31 Heath C. Escalation and de-escalation of commitment in response to sunk costs: The role of budgeting in mental accounting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, 62(1): 38-54
  - 32 Biyalogorsky E, Boulding W, Staelin R. Stuck in the past: Why managers persist with new product failures. *Journal of Marketing*, 2006, 70: 108-121
  - 33 Zeelenberg M. Anticipated regret, expected feedback and behavioral decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1999, 12, 93-106
  - 34 Wong K F E, Kwong J Y Y. The role of anticipated regret in escalation of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2): 545-554
  - 35 Whyte G, Saks A M, Hook S. When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. *Journal of Organizational Behavior*, 1997, 18: 415-432
  - 36 Pacini R, Epstein S. The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 76: 972-987
  - 37 Wong K F E, Kwong J Y Y, Ng C K. When thinking rationally increases biases: The role of rational thinking style in escalation of commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 2008, 57(2): 246-271
  - 38 Wong K F E. The role of risk in making decisions under escalation situations. *Applied Psychology: An International Review*, 2005, 54(4): 584-607
  - 39 Schaubroeck J, Williams S. Type A behavior pattern and escalating commitment. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(5): 862-867
  - 40 Moon H. The two faces of conscientiousness: Duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 533-540
  - 41 Moon H, Hollenbeck J R, Humphrey S E, et al. The tripartite model of neuroticism and the suppression of depression and anxiety within an escalation of commitment dilemma. *Journal of Personality*, 2003, 71(3): 347-368
  - 42 Wong K F E, Yik M, Kwong J Y Y. Understanding the emotional aspects of escalation of commitment: The role of

- negative affect. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(2): 282~297
- 43 Sitkin S B, Weingart L R. Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 1573~1592
- 44 McNamara G, Moon H, Bromiley P. Banking on commitment: Intended and unintended consequences of an organization's attempt to attenuate escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 2002, 45: 443~452
- 45 Keil M, Tan B C Y, Wei K K, et al. A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Quarterly*, 2000, 24: 299~325
- 46 Weber M, Zuchel H. How do prior outcomes affect risk attitude? Comparing escalation of commitment and the house-money effect. *Decision Analysis*, 2005, 2(1): 30~43
- 47 Karlsson N, Juliusson Å, Gärling T. A conceptualisation of task dimensions affecting escalation of commitment. *European Journal of Cognitive Psychology*, 2005, 17 (6): 835~858
- 48 Karlsson N, Juliusson A, Grankvist G, Gärling T. Impact of decision goal on escalation. *Acta Psychologica*, 2002, 111(3): 309~322
- 49 Beeler J D, Hunton J E. The influence of compensation method and disclosure level on information search strategy and escalation of commitment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1997, 10: 77~91
- 50 Kirby Susan L, Davis M A. A study of escalating commitment in principal-agent relationships: Effects of monitoring and personal responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(2): 206~217
- 51 Salter S B, Sharp D J. Agency effects and escalation of commitment: Do small national culture difference matter? *The International Journal of Accounting*, 2001, 36: 33~45
- 52 Sharp D J, Salter S B. Project escalation and sunk costs: A test of the international generalizability of agency and prospect theories. *Journal of International Business Studies*, 1997, 28(1): 101~122
- 53 于窈, 李纾. “过分自信”的研究及其跨文化差异. *心理科学进展*, 2006, 14(3): 468~474
- 54 Chow C W, Harrison P, Lindquist T, Wu A. Escalating commitment to unprofitable projects : Replication and cross-cultural extension. *Management Accounting Research*, 1997, 8: 347~361
- 55 Greer C R, Stephens G K. Escalation of commitment: A comparison of differences between Mexican and U.S. decision-makers. *Journal of Management*, 2001, 27: 51~78
- 56 Simonson I, Staw B M. De-escalation strategies: A comparison of techniques for reducing commitment to losing courses of action. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77(4): 419~426
- 57 Boulding W, Morgan R, Staelin R. Pulling the plug to stop new product drain. *Journal of Marketing Research*, 1997, 34(1): 164~176
- 58 Ghosh D. De-escalation strategies: Some experimental evidence. *Behavior Research in Accounting*, 1997, 9: 88~112

## Escalation of Commitment and Its Psychological Mechanisms

LI Rui<sup>1</sup>, LING Wen-Quan<sup>1</sup>, FANG Li-Luo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China*

<sup>2</sup>*The Institute of Psychology, Chinese Academy of Science, Beijing 100101, China*

**Abstract:** Escalation of commitment (EOC) refers to the phenomenon whereby, in the face of negative consequences, decision-makers increase resource commitment and risk further losses. There are three influential theories for explaining this special phenomenon, namely prospect theory, self-justification theory, and decision dilemmas theory. The determinants of EOC found in empirical studies can be categorized as project variables, psychological variables, individual differences, and situational variables. In the last part of the paper, it proposed that future research should further probe into the problems such as integrating different explanatory mechanisms, and examining the psychological and behavioral effects of EOC on decision-makers.

**Key words:** escalation of commitment, escalation situation, explanatory mechanism, determinants, control mechanism.