

组织行为学

斯蒂芬·P·罗宾斯

WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS

TENTH EDITION

第二篇

个体

知觉和个体决策



貴州師範大學經濟與管理學院

学完本章后，你应该能够：

- 解释为什么两个人看到同样的东西却会有不同的理解？
- 列出归因的三个维度。
- 描述捷径如何帮助或扭曲我们对他人的判断。
- 解释知觉怎样影响决策过程。
- 概述最优化决策过程的**6**个步骤



学完本章后，你应该能够：

- 解释个体如何获得符合要求的决策。
- 确定在什么条件下个体最有可能运用直觉作出决策。
- 描述决策的四种类型。
- 界定启发法，并解释它对决策的偏差有什么影响。
- 描述道德决策中的三个不同标准



什么是知觉及其为什么重要？？

知觉

个体为了对自己所在的环境赋予意义而组织和解释他们感觉印象的过程。

- 人们的行为是以他们对现实的认知为基础的，而不是以现实本身为基础。
- 这个世界是人们知觉到的世界，这对行为来说十分重要。



什么是现实？



貴州師範大學經濟與管理學院





貴州師範大學經濟與管理學院

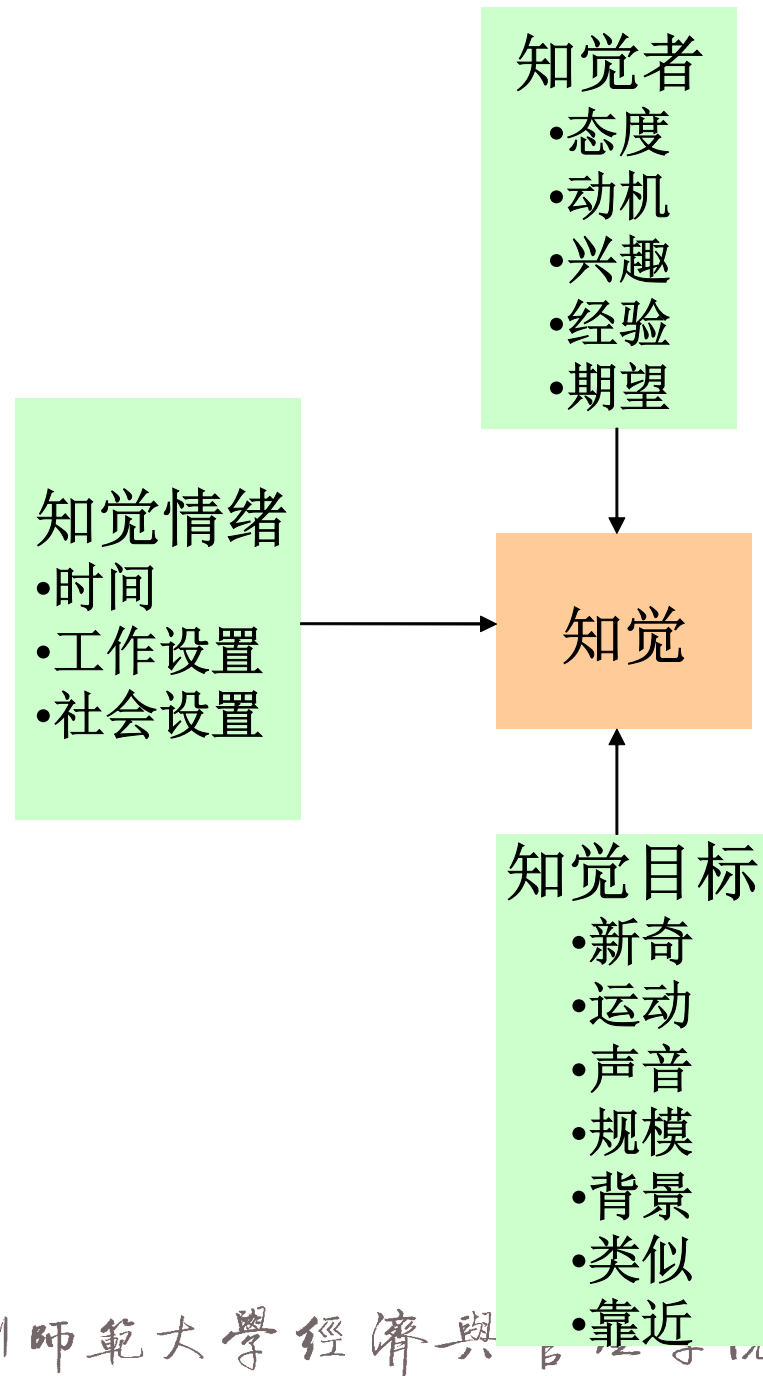
现实就是：知觉

- 我们并不是看到现实，而是对自己所看到的东西做出解释，并称它为现实。

—— 斯蒂芬·P·罗宾斯



影响知觉的因素



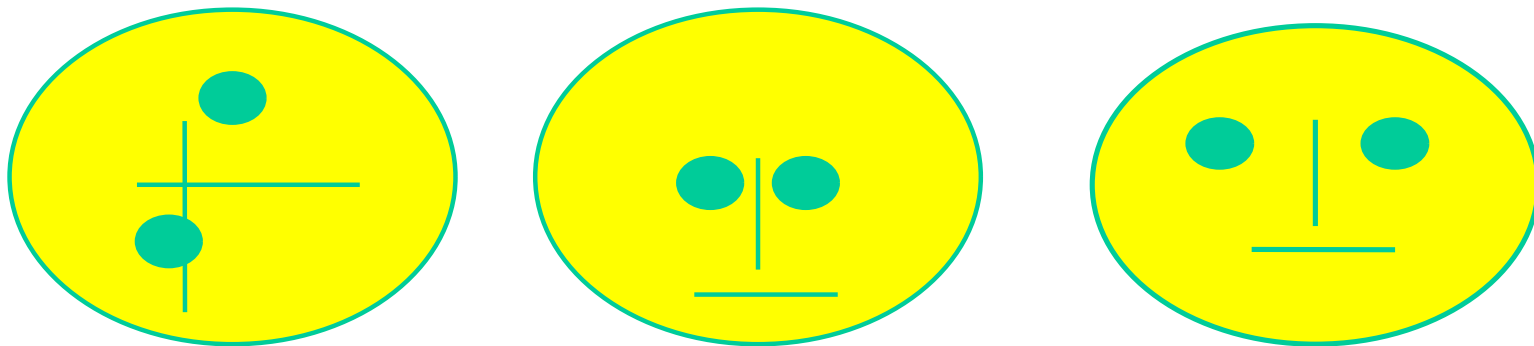


貴州師範大學經濟管理學院

知觉的特性

➤ 二、知觉的整体性

- 整体性：人们把现实对象作为一个统一的整体来知觉。
- 例子：三个圆、一根竖线、一根横线



对人知觉：对他人作出判断

归因理论

我们观察某一个体行为时，总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因造成的。



区别性：个体在不同情境下是否表现出不同行为。

一致性：每个人面对相似情境都有相同的反应。

一贯性：不论时间的变化此人都表现出同样的行为。



观察



解释

归因

个体行为



区别性

一致性

高
低
高
低
高
低

外因
内因
外因
内因
内因
外因

一贯性

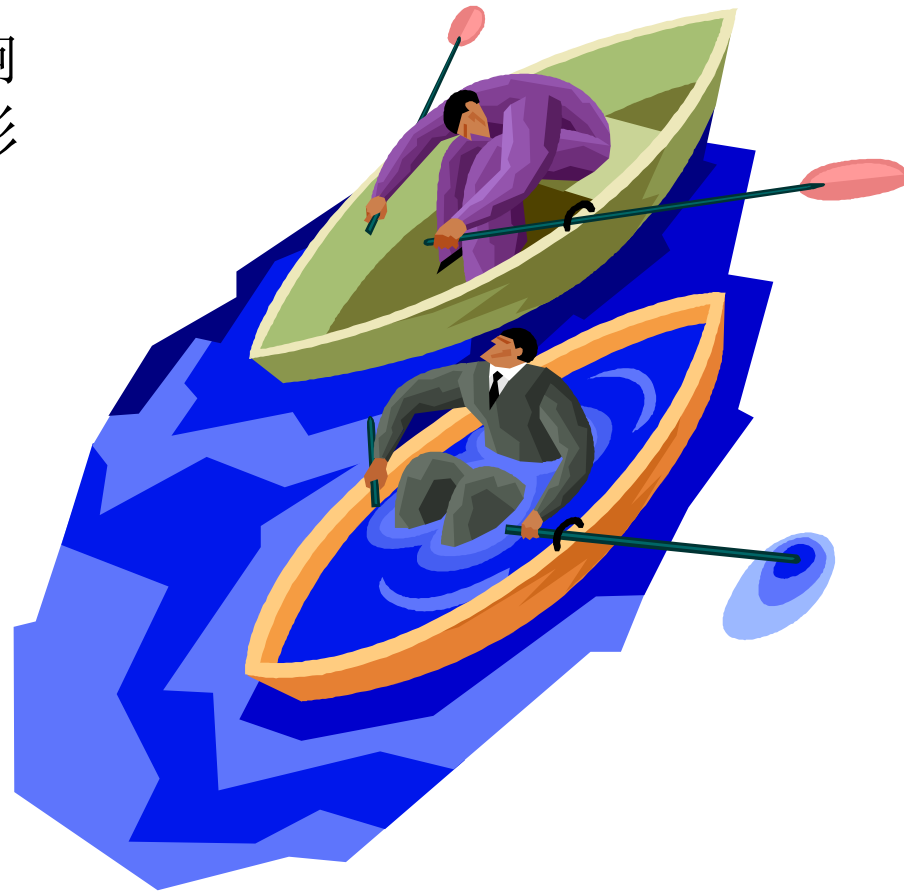
归因理论



归因失真的错误或偏见

基本归因错误

倾向于低估外部因素的影响
而高估内部或个人因素的影响



归因失真的错误或偏见(续)

自我服务偏见

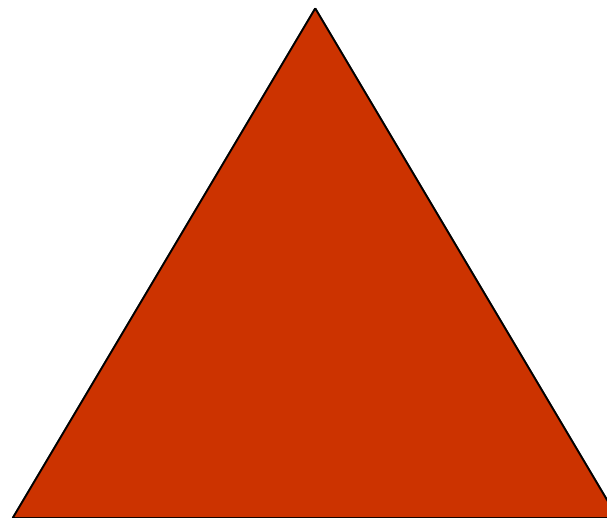
倾向于把成功归因于内部因素（如能力或努力），而把失败归因为外部因素（如运气）



判断他人时常走的捷径

选择性知觉

观察者依据自己的兴趣、背景、
经验和态度进行的主动选择。



判断他人时常走的捷径

晕轮效应

以个体的某一种特征为基础，从而形成对一个人的总体印象。

对比效应

对一个人的评价并不是孤立进行的，它常常受到我们最近接触到的其他人的影响。



判断他人时常走的捷径

投射

将自己的特点归因到其他人身上的倾向。

刻板印象

根据某人所在的团体知觉为基础判断某人。



组织中的具体应用

- 招聘面试
 - 知觉的偏见影响到面试官对应聘者的判断的准确性。
- 绩效期望
- 自我实现预言(皮革马利翁效应)
 - 用于表示人们的期望决定他们的行为这一事实。
- 绩效评估
 - 员工的绩效评估在很大程度上依赖于知觉过程。
- 员工努力
 - 对个体努力水平的评价是一种主观判断，它很容易受到知觉的歪曲和偏见的影响。



知觉与个体决策之间的联系

问题

事件的当前状态与期望状态之间存在差距

决策

在两个或多个备选方案中进行选择



决策制定者的
知觉

结果



理性决策模型

理性决策模型

具体的限定条件下作出稳定的、价值最大化的选择。

1. 问题清晰
2. 所有选项已知
3. 偏好明确
4. 偏好稳定
5. 没有时间和费用的限制
6. 最终选择效果最佳



理性决策模型的步骤

1. 界定问题所在
2. 确定决策标准
3. 给标准分配权重
4. 开发备选方案
5. 评估备选方案
6. 选择最佳方案



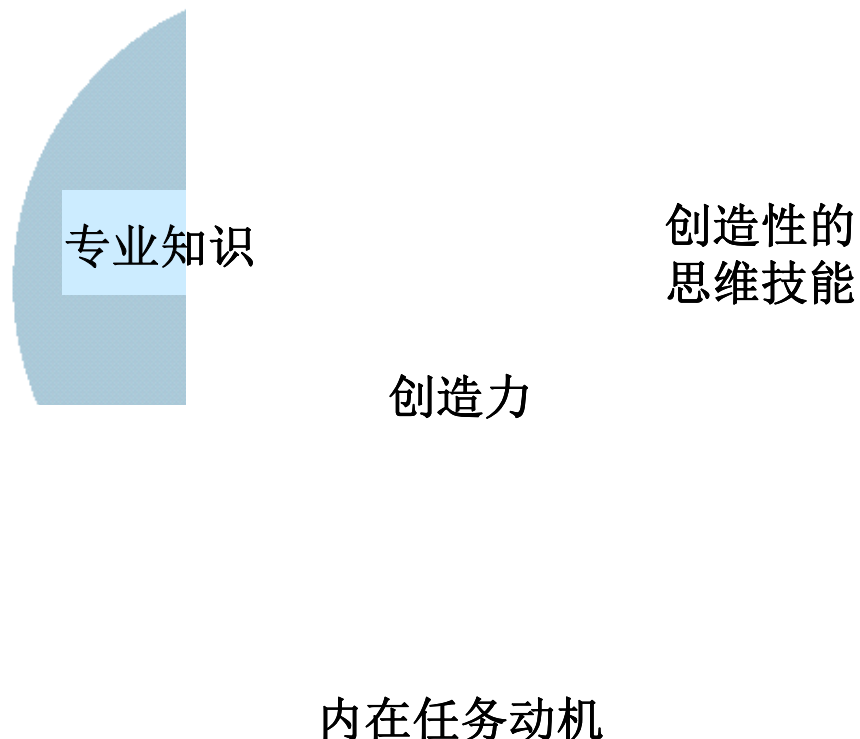
创造性的三要素模型

创造性

产生新颖而实效的想法的能力

创造性的三要素模型

该模型提出，个体的创造性主要需要三个要素：专业知识，创造性的思维技能，内在的任务动机



在组织中如何做出实际的决策

有限理性

他们建构简化的模型，从问题中抽取重要的特点，而不是抓住问题的所有复杂方面。

直觉决策

从经验中提取精华的无意识过程。



在组织中如何做出实际的决策(续)

➤ 识别问题

- “明显的问题”通常会比“重要的问题”更可能被人们选中
 - 更可能抓住决策者的注意力
 - 关注的是组织中的决策
- 自我利益（要是问题与决策制定者有关）

➤ 开发备选方案

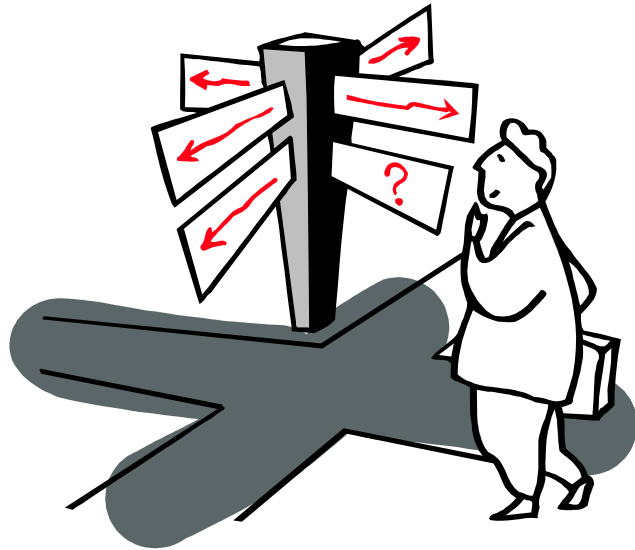
- 寻求的是一个符合要求的方案。
- 人们并不总是频繁进入不熟悉的领域，去寻找创新和独特的方法。



做出选择

启发法

做出决策时采取的判
断捷径



易获性启发法

人们倾向于基于那些容
易获得的信息作出判断。

代表性启发法

倾向于根据一个业已存在的
分类来评估一件事的可能性。



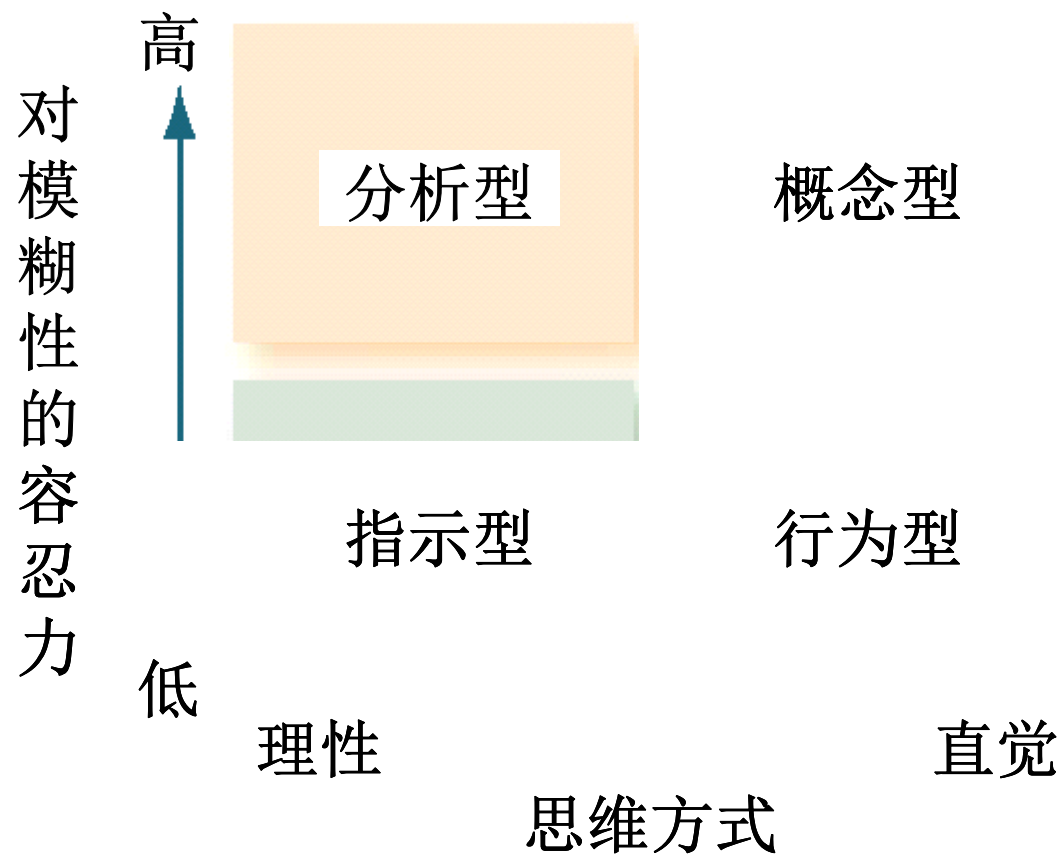
做出选择

承诺的升级

人们一直固守着某项决策，尽管有明显证据表明该决策是错的。



决策风格模型



组织的限制

- 绩效评估
 - 评估标准影响行为选择。
- 奖励体系
 - 决策制定者做出有利于组织的行为选择。
- 正规规则
 - 组织的规则与政策限制了决策者的选择。
- 系统中强加的时间限制
 - 组织会硬性规定决策的最后期限。
- 历史惯例
 - 过去做出的决策总是缠绕在当前选择的左右挥之不去。



文化差异

- 问题的选择
- 分析的深度
- 对逻辑和理性重要性的强调
- 对他人问题解决能力的信念
- 对集体决策的偏爱程度



决策中的道德问题

➤ 道德决策标准

— 功利主义

- 最大限度地提供最佳效益。

— 人权

- 尊重和保护个体的基础权利。

— 公正

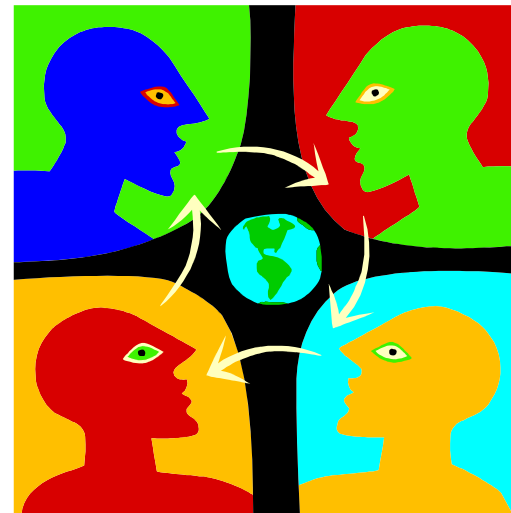
- 个体公正无偏地执行规则，平等分配企业的效益和损失。



决策中的道德问题

➤ 道德与民族文化

- 没有全球统一的道德标准。
- 全球化的组织中的道德原则，需进行细微的调整，以适应文化规范。



案例分析：

海尔的80/20原则

