

雜訊

人類判斷的缺陷

簡報製作 | 經理人月刊編輯部

你將學到的3件事

- 1.** 了解影響人們判斷事物的因素，以及在日常生活如何發生。
- 2.** 未來評估決策時，提高自己和團隊的精確程度。
- 3.** 思考規則和演算法如何幫助你的決策品質。

作者



丹尼爾·康納曼
Daniel Kahneman

圖片來源 · Andreas Weigend via flickr

2002年諾貝爾經濟學獎得主，
著有《快思慢想》。



奧利維·席波尼
Olivier Sibony

圖片來源 · oliviersibony.com

巴黎高等商學院策略與
商業政策教授，著有《不當決策》。



凱斯·桑思汀
Cass Sunstein

圖片來源 · wikipedia

哈佛大學法學院教授，著有
《原力思辨》《推出你的影響力》。

雜訊的緣起

- 1.** 某保險公司主管想知道，不同核保和理賠人員，核予客戶理賠金額的差異。
- 2.** 保險公司的主管們認為，差異應該在10%以下。
- 3.** 作者以雜訊審查的方式，透過抽籤挑選不同核保和理賠人員。
- 4.** 實際上差異居然大到55%!龐大雜訊量，讓公司付出昂貴的代價。

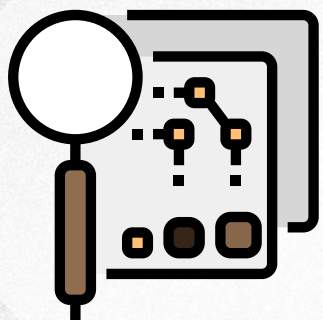
Part 1.

腦袋也是一把尺

人類判斷問或狀況，約經歷3個步驟

不過，細究這個過程，每個步驟都可能出現差異。

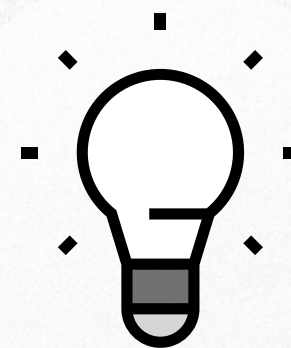
例如在第一步驟，選擇性注意或選擇性回憶某些訊息，造成和其他人記得的事不同。每個人的判斷受偏誤和雜訊影響，因此而不同。



1
蒐集線索，
像是觀察資料
或回憶。



2
整合線索，
大腦建構出
前後一致的印象。



3
依整體印象形成
自己的判斷。

偏誤與雜訊

偏誤 bias

人類的共通特質導致的誤判，偏離的方向有一致性，例如規畫謬誤、月暈效應。

雜訊 noise

每個人判斷事物的分歧程度，和偏誤相比更個人化，也更難被察覺。

假設有4個隊伍打靶，每人射一槍，彈著點如圖：



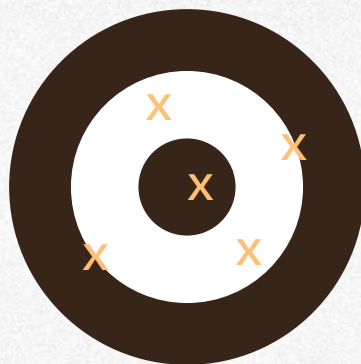
A隊

幾乎完美命中，
彈著都落在靶心上。



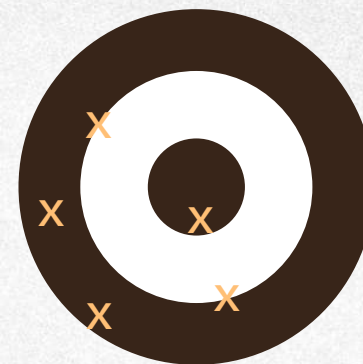
B隊

有偏誤。
都沒射中靶心，
且偏到同一角落。



C隊

有雜訊。
彈著點分散，
且落在靶心四周。



D隊

有偏誤又有雜訊，
彈著點偏向
同一側而分散。

系統的雜訊

水準雜訊

每個人判斷事物都有差異，且在同個人身上有一致性。

在法庭上判刑時，有的法官較嚴厲，傾向判重刑；
有的法官相較寬鬆，量刑都判得較輕，同個人對待案件有一致性的偏差。



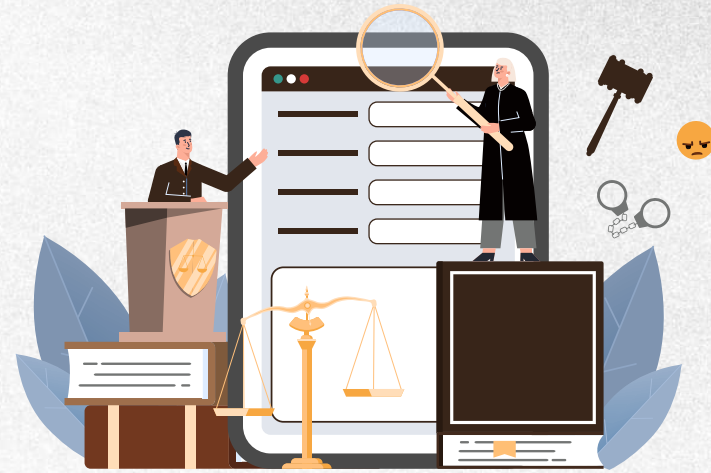
型態雜訊



① 穩定型態雜訊

由於「不同人」的人格、偏好或特質，所造成的差異。

有的法官痛恨性侵，對性暴力案件判得特別重，其他案件則較輕。



② 場合雜訊

同一人或團體在不同時間、地點、情緒、外在環境等等因素，判斷同一件事，卻有不同結果。

法官因為喜歡的球隊輸球，開庭時心情惡劣，而把眼前案件判得較重。

群體中的雜訊

資訊瀑布

一場會議中，有人先發言贊成公司執行某項決策，後續發言的人可能礙於社會壓力，而同意這麼做，並非由衷或理性思考後的決定。

假設先發言的人提出不同的意見，討論可能就會往不同方向發展。



Part 2.

如何提升你的判斷力？

預測性判斷的雜訊

對未來的判斷，多數是在「客觀的無知」的情況下決定，但人會低估自己的無知。

面試官在面試時，無法得知(也無人能預測的到)應試者進入公司後，會在職場或私生活遇到哪些事，影響他的表現，從而判斷錄取應試者究竟是好是壞。

盡量依靠演算法或是統計模型，
有助於提高預測性判斷的有效性。



成為優秀的判斷者

具備以下3個特質的人，判斷較無雜訊及偏誤：

1. 訓練有素

2. 比較聰明

3. 擁有正確的認知風格

(心態主動開放，願意從新資訊中學習)



移除偏誤

事前去偏誤

訓練決策者體認自己的偏誤，並且克服，像是爲了減少在統計推論上犯錯，在進行相關計畫前，修習高等統計學。



事後去偏誤

往往憑直覺進行，例如，你管理一支專案團隊，團隊評估可以在1個月內完成計畫。你則認爲期限應該訂2個月，修正可能存在的規畫謬誤。



決策保健

- 1. 放下個人偏好：**達到得出準確判斷的目標。
- 2. 統計思維：**避免過度分析個案，以客觀數據理性判別。
- 3. 結構化、放下第六感：**將整體拆成個別項目，獨立審視。
- 4. 小心資訊瀑布：**注意社會壓力的影響，防止真實意見被壓抑。
- 5. 相對與絕對判斷：**判別完個別項目，再和整體綜合比較、調整。

人員招募結構化

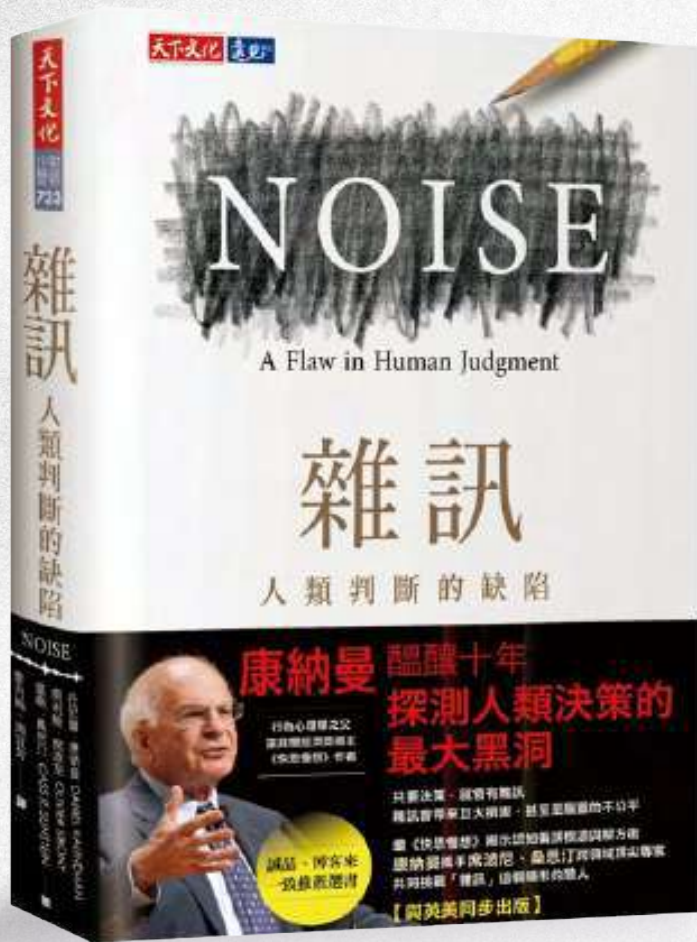
在面試執行判斷結構化：分解、獨立性、延遲做出整體判斷。



把人事決策拆出想評估的面向，例如Google拆成認知能力、領導力、文化契合度、職務相關知識，得出一份評估架構。

傳統面試時，面試官知道他們要找哪些條件，但不會分開評估，導致評估互相影響，產生雜訊。因此，建議面試官為評估架構的每一項評估，獨立蒐集資料並評分。

在蒐集並分析全部證據之後，才讓判斷和直覺進入決策流程，不要在第一時間就以直覺決定該聘用誰。



Buy Here



出版社：天下文化

出版日期：2021.05.31

作者：丹尼爾·康納曼、

奧利維·席波尼、凱斯·桑思汀

經理人 新書快讀

想看的書從沒讀完？讓我們為你影音說書！

鎖定 **帶人、領導、管理、財經、商業**，精選必讀商管話題書，由經理人榮譽發行人何飛鵬和編輯群，用影音為你導讀。即刻加入，將來的你會感謝現在奮鬥的自己！

加入付費會員，享 6 大學習好處



精選好書



專業解讀



圖解精華



專屬音頻



千字密技



學習周報



<https://bit.ly/2Jwn5KY>