

# 運用簡化法則決策

資料來源：《誤區---思維中常犯的6個基本錯誤》

Thomas Kida 原著，張雲譯，2011年，人民郵電出版社

如果想要最大限度地提高決策的準確性，就必需收集大量的訊息，這樣一來勢必要花費許多資源。「簡化」就是指一些經驗法則，可以在減少投入下，仍能得到不錯的決定。以下就是一些簡化的法則，重點在說明可能帶來的偏誤：

- 相信物以類聚

某個行業的人常會有某種共同的性格，如銀行員個性保守；特定期間出生的人有共同的性格，如處女座的就害羞…等等。

- 結果應該與原因相對應

有好眼力的蝙蝠可以治眼病；狐狸的後勁大所以狐狸肺可以治哮喘；愛吸煙是因小時吮乳期長時間的定格；想補什麼就吃什麼……等等。

- 忽視基準率

有一種篩檢某癌症的方法，對真得病者檢測 100% 為陽性，對未得病者則有 95% 為陰性，有 5% 為偽陽性。若已知參加健檢的 500 個一般人中只有 1 人是真的陽性。那麼當某人健檢時被檢測出陽性時，他真得病的機率是多少？很多人認為是 95% 左右，其實正確的答案約為 4%。因為理論上 500 個受檢人中有 1 個是陽性，有約 25 個(0.05x499)是偽陽性，所以在 26 個檢測結果為陽性的人中，只有 1 個是真陽性，所以是 1/26，大約是 4%。事實上，很多人(包括醫學專家)都會判斷錯誤，這就是忽略基準率(本例為  $1/500 = 0.2\%$ )的關係。

測謊儀是另一個例子，據估其診斷值非常低，甚至低至 2 個中就有 1 個，亦即偽陽性率約 50%。然而，律師、警察和 FBI 還是很重視測試結果，幸好在法庭上並未被認可，不然被無辜定罪的人就會很多。

- 不顧均數迴歸

任何衡量方法後面通常都跟著很少的極值。這就是身高特別高的父母，他們的孩子一般都沒有父母高，相反，他們更接近一般人的平均身高，亦即他們將回歸到大眾的平均身高。一位選手在預賽中創造了他的個人紀錄，在決賽中很難保持在這種超常狀態是合情合理的，除非他的實力已經真的上升了一個層次。當主管因員工出現績效很差的時候，嚴厲加以訓斥後接下來果然有所進步，主管認為這歸功於他的干預，實際上也許只是由於員工迴歸他的平均。同樣的，孩子成績退步，老師或家長處罰後，果然進步回來了，功勞是因為處罰嗎？

- 不顧樣本大小

小樣本的結果往往要比大樣本有更大的變異，可是我們做判斷時常常誤以為小樣本也具有與大樣本一樣的代表性。例如，我們連拋均勻的一枚硬幣 6 次，請問更可能發生 (A)：HTHTTH 還是 (B)：HHHTTT 的序列？很多人會選 A，因為我們往往以為即使是一個隨機過程的短序列也會是那個過程的代表，序列 A 比較有正反面間的切換，看起來更隨機，所以選 A。其實 A 和 B 的可能性是相同的，都是  $(1/2)^6 = 1/64$ 。正因為這種認知上的偏差，可能導致各種各樣的錯誤決定！

- 合取謬誤

當事件中的細項合取(或共生)時，會比任何一個獨立事件的可能性更低。例如：以下哪種情況更有可能發生？

- (A) 中美之間爆發全面戰爭。
- (B) 中美之間本都不想開戰，但被某個其他地區的行動扯入，爆發全面衝突。

大多數人會選(B)。但是我們要記住，當場景中的細節數目愈多時，它的概率只會減少。不然我們就會很容易犯合取謬誤，導致成本高昂、決策誤導！

- 刻板印象

刻板印象是一種簡化策略，許多人用刻板印象來判斷他人。我們也常會為不同的人群貼標籤，通過標籤解釋他們的行為，例如法國人浪漫、英國人紳士…，因而導致許多決策的錯誤。人是很複雜的動

物，在相同的人群中，二個不同個人間的區別甚至要比二個群之間的差別更大。記住，樣本的規模越小，變異就越大！

- 媒體大幅大量的渲染報導

媒體大幅度和重複的報導，強化了認知的可得性。假設你打算坐飛機去旅行，行程約 750 哩，你朋友開車 20 哩送你去機場，誰會跟誰說「祝你一路平安」？根據美國的調查，你朋友開車返程時出事故的機率是坐飛機的 3 倍。雖然開車的危險超過飛機，但是很少聽說「開車恐懼症」，而「飛機恐懼症」卻無處不在。人們選擇開車出遊取代坐飛機，實際上是增加了自己的死亡風險。所以，要相信統計數據，而不是聽信別人怎麼說。

- 錨定

錨定會在個人生活和職業生涯等許多方面影響我們的判斷。在財務決策中的談判價格極易受錨定效應的影響，房屋仲介常運用初始錨定的技巧來影響客戶的決策。錨定也會影響人們的股票決策，我們為一支股票支付的價格常變成估計該股票未來價格的錨。以美國安然公司為例，2000 年時，該公司股價近 90 美元/股，2001 年掉到了 55 美元，看上去便宜了很多，很多人下場購買，當價格反彈超過 60 美元時，好像買得很對，沒想到 2002 年時，安然股票竟跌到了只剩 12「美分」！

不可否認，我們因簡化做出了許多正確的決定，也因而持有許多正確的信念。可見，簡化雖然會方便決策但也會帶來麻煩。總而言之，我們要意識到使用簡化策略做決定時，如果不小心點就可能出問題，認識到這一點，是糾正很多決策錯誤的第一步。