



哪里有判断,哪里就会有噪声

——读《噪声:人类判断的缺陷》

◎林 颀

诺贝尔经济学奖得主、心理学家丹尼尔·卡尼曼在其著作《思考,快与慢》里曾提到,我们的大脑具有两套认知系统,分别被称为系统1和系统2。系统1是自动化系统,运行速度很快,富有感情色彩,按照直觉行事。系统2具有更多的批判性思维和反思特征,这个系统帮助大脑深思熟虑、精打细算、谨小慎微,按部就班地考虑一切可能性。

人们应该相信直觉,直觉是在长期生活实践中培养出来的习惯。但是,在很多时候,直觉也会失效,尤其是当面对错综复杂的情形和各种不确定因素时,人们就不能只凭直觉办事。

《噪声:人类判断的缺陷》就是对长达半个世纪以来关于人类直觉判断研究的延续,即所谓的启发式和偏差处理。这是继《思考,快与慢》出版9年之后,丹尼尔·卡尼曼又一部备受瞩目的新作。这一次,卡尼曼还邀请了巴黎高等商学院教授奥利维耶·西博尼、哈佛大学法学院教授卡斯·R.桑斯坦成为共同作者,这两位教授都是行为经济学的专家,也是公共政策、决策领域的专家。该书的内容涵盖了行为经济学、信息技术和认知心理学,也包括了商业竞争、自由市场和观念革新。作者们在书中一起讨论系统性的、可预测的判断误差,以及如何规避误差。

噪声是影响判断的重要变量

这本书产生的一个缘由是,马文·弗兰克尔法官在1973年所呼吁的要坚持不懈地减少刑事审判中噪声的议题。弗兰克尔法官揭示了对犯下相似罪行的人进行判决时存在不公正的差异,而且这种差异之大令人震惊。作者在《噪声》一书中,从弗兰克尔法官所持的观点和当今判决的实际情况切入,延展至各个领域,并阐释其背后的心理学基础。作者所观察到的是,每个人都会受到情境噪声的影响,一些看似无关紧要的因素,可能会导致我们在不同的时间做出不同的判断。比如,在一天的开始或吃完饭后,法官更有可能批准假释,而如果法官处于饥饿状态,他们则会更加严格。在保险行业、医学、法医学、教育、商业以及政府部门中,个体之间存在的噪声是造成误差的主要根源。

哪里有判断,哪里就会有噪声。噪声是影响判断的重要变量,按照道理来说,应该被消除。然而,现实情况往往比理论更复杂。反对者认为,减少噪声的代价很高,在某些情况下,甚至无法实现。比如,为减少噪声而采取的某些策略可能会给系统本身引入新的误差,有时甚至会造成系统性偏差;如果希望让人们觉得自己受到尊重和有尊严,我们就必须容许一些噪声的存在;噪声可能会对适应新的价值观乃至促进道德和政治的发展产生至关重要的影响;一些力图减少噪声的策略可能会促成投机取巧的行为,导致人们利用制度的漏洞,或者规避禁令;存在噪声的过程可能有很好的威慑作用;人们不希望自己被当作一件物品或机器上的一个小齿轮等。这些反对意见都有其道理。本书就是在认可它们的前提下,讨论减少噪声的必要性和具体减少噪声的策略。

“不确定性”是造就人们行为的核心。只有量化某一点与预测的不确定性,我们才能理解不确定性的意义。对大众来说也是如此,公共政策如果不考虑定量的不确定性,或者根本不知道准确估计不确定性的难度有多大,那么这样的公共政策往往是糟糕的。将不确定性量化并且嵌入模型之中,有助于人们判断、测量和观察的准确程度。所以,作者建议使用工具来处理恶劣环境中杂乱无章的重大决定,强制性指南是解决噪声问题的一种方法,尽管它可能会限制司法自由裁量权。

简单的模型普遍优于人类判断

信息是决定判断成败的关键。但这并不等于说,信息越多就越靠近真相。

近年来,信息、基因组学和其他技术呈指数型增长,有数以百万、千万计的变量可供人们使用。可是,在拥有的信息量呈指数增长的同时,需要进行验证的假设也正在以同样的速度增长。大多数数据都只是噪声,就像宇宙的大部分都是真空一样。我们需要找到的是那些有意义的关系组合,是因果关系而非相关性组合,只有这些组合才能够证实这个世界是如何运转的。

作者强调信息瀑布导致噪声有可能出现在多个群体之间,有时出现的可能性甚至非常大。信息透明化有助于降低噪声,而交流会大大增加噪声。比如在宏观决策方面,作者认为,在独立判断的基础上,用模型进行汇总分析,要比群体交流的噪声更少,判断更准确。这个道理,很好理解。比如,当投资者打算买入某只股票时,首先掌握与企业经营相关的基本面数据,然后进行分析并与同类企业比对,最后依据分析的结果作出是否买入的判断。如果此时投资者还想再听别人的意见,这些意见却未必可靠,反而会影响原先较为清晰的判断。

对于大多数人而言,判断是一个复杂的工作,当人们发明并应用一些复杂规则来做判断,即当人们做到了无法用简单的加权求和模型去简化地判断时,往往会自我感觉良好,对自己的判断能力信心十足。但是,作者指出,关于判断模型的研究证明,很多繁杂的细节都是无用的,复杂性和丰富性并不会使预测更准确。

作者认为,用模型代替人类的判断意味着两件事:一是消除了人类的复杂规则,二是消除了噪声。而判断模型比判断本身更有效这一结果说明,从人类判断的复杂规则中的获益不足以补偿噪声所带来的损失。你可能会认为自己比一般人更擅长思考、更有洞察力,但实际上只是你的噪声更多而已。所以,简单的模型普遍优于人类判断。

怎样减少噪声?

作者把噪声分为三种类型:水平、模式、情境。水平噪声是指不同个体平均判断上的差异性。比如,有些法官通常更严厉,而另一些法官则更宽容;一些股票预测者总是预测牛市,而另一些总是预测熊市。而法官们的不同判决会导致对不同案件的排序不同,这种变异是模式噪声。群体决策时可能会受到前面的发言人或强势的发言人的影响,这就是典型的情境噪声。作者在书中描述了很多人类在做出判断时的表现和结果,力求证明人类的思维太容易受认知偏差以及其他情感或动机的影响,而简单合理的规则比人类自己所做出的判断更加准确。

作者总结了决策策略的六项原则,描述它们如何解决引发噪声的心理机制,并展示它们如何与特定的决策策略之间建立联系:一是判断的目的在于准确性,而不在于个性化表达。二是使用统计性思维,采用外部视角审视个案。三是对判断进行结构化,将其分解成几个独立的任务。四是抵制不成熟的直觉。五是获取多位判断者的独立判断,然后再考虑汇总这些判断。六是用相对判断和相对量尺会更好。此外,作者还认为,尽管算法可能因为设计不当或因有效数据不足会产生偏差,并且其模糊性也会降低人们的信任度。但是,总的看来,若想在重大决策上做得更好,就应该认真尝试多种有效方式减少噪声。

作者在书中既描述了人类判断的各种缺陷,也分析了克服这些缺陷的可能性。比如,现行的法律原则则表达了对人性的直观感受。但是,作者的实践表明,行为经济学能改变人们看待法律和公共政策的方式。其实,以作者丹尼尔·卡尼曼为代表的这些学者,早在二世纪八、九十年代就开始了相关研究和合作,并使行为经济学成为理性选择理论的根基,渐渐成为热门学科。行为经济学曾以助推为原则积极参与企业管理、政府决策和公共政策的实施,以及帮助大众认识到消费者损失规避、隐性成本、必然性错觉等问题。作者在本书中则旨在减少噪声方面,帮助人们做出更准确的判断。即信息是决定判断准确的关键,应该用心权衡信息的适用性,尽可能严谨地、专业地分析信息,建立可以证伪的假设来验证它们,并且将它们应用于判断的机制中。从噪声中区分信号既需要科学知识,也需要自知之明,坦然地承认人类直觉的不足之处,然后在不断的试错中总结经验,调整模型使之不断提高准确度。

这部作品有强烈的工具理性色彩,试图对人类思维的复杂性和多样性作出规定,这可能会让读者本能地产生抗拒,并且可能在技术伦理上引发疑虑。但是,正如作者丹尼尔·卡尼曼在《思考,快与慢》里说过的:“大部分人对信任他们的直觉,因为他们认为自己认清了形势。而拷问你的直觉,这是一项特殊练习。”

用记录反映真实生活

——读《时间记录:数据反映行为,行为改变数据》

◎朱玉强

你是否有这样的体会:本想看看微信,放松一下,结果刷着刷着,一个小时飞快地过去;只想花一两分钟上淘宝买件物品,结果迷失在不断推送的广告中。总之,时间变得越来越不够用了。在《时间记录:数据反映行为,行为改变数据》一书中,作者剑飞向读者介绍了如何记录自己日常生活事项的时间轨迹,如何分析自己过往活动的时间记录,如何规划自己未来行动的时间安排,以及如何让自己的时间增值进而更好地实现自己的人生目标。



《时间记录:数据反映行为,行为改变数据》
剑 飞 著
电子工业出版社
2021年8月出版

更好地认识自己

作者将“时间记录”定义为,把一个人每天的时间使用情况通过场景的划分,数据化地记录下来,进而能让他对自己每天的时间使用情况有一个客观的数据化认识。这个定义简单说就是“让数据反映行为”,通俗讲即“时间记录的数据,反映了我们每天创造的价值,同时也反映出生活工作真实的样子”。

“时间记录”不是孤立的数据集合,而是一个体系。除了含有对时间使用的数据记录,这个体系还包括对该数据记录的分析,以及在此基础上改进自己当前对时间管理的不足,通过优化未来时间的安排来获得更高质量的学习、工作、生活。

就如作者所说:“长期做时间记录,可以让我们更好地认识自己。”对此,作者向读者提供了很多有益的建议。比如,在对时间记录进行分析时,要分析出重点,有哪些事情是可以不做的,有哪些事情是可以优化的;未来50年,哪些是真正要做的核心事情。

怎样“挤”时间?

“时间就像海绵里的水,只要愿挤,总还是有的。”这是我们所熟知的鲁迅先生的名言。那么,该怎样挤出时间呢?把时间用在对的地方。作者提出,要把精力集中在主要任务上,不做那些对主要任务毫无帮助的事、现阶段不应该做的事,这样的时间管理才能变得有效。另外,还要多做有价值、能产生复利的事情。作者在这里所说的“复利”是指“长周期内做一件事,其价值是倍增的”。

比如,作者认为在人生短暂的一生中,阅读可能是最划算的行为。因为,只要花一点点的钱和时间,就可以享受到阅读带来的好处。又如,有些消费属性的时间可以节省下来,并转换成具有投资属性的时间,以此让时间增值。作者眼中具有消费属性的时间包括过量的社交时间、过量的休闲时间,以及可能导致身体不

舒服、心情不够愉悦的一些活动所消耗的时间。而具备投资属性的时间有:阅读时间、写作时间、运动时间、陪伴家人的时间、自然睡眠时间等。作者还提出,像打扫卫生、买菜、洗衣服、做饭、洗碗、交通出行等事务可以“外包”出去,自己可以在“外包”节省的时间里专注于做自己最擅长的事情,以此让自己的时间持续增值。

此外,作者还在书中提出一个节约时间的有趣方法。作者的爱人以前经常找不到发绳,虽然每次找发绳所花的时间并不长,但是积少成多,累积起来耗费的时间也是很惊人的。于是作者就给她买了100根发绳。如果这100根发绳都丢了,她随便翻一翻,一般总会找得到。另外,这100根发绳是以批发价购买的,价格非常划算。类似的,作者还买了15双袜子、10多根手机数据线、若干电源插座、100只用来玩手机的电容笔等。

“时间记录”的结果才是重点

当今时代,工作节奏明显加快,多数人因此在自觉或不自觉中争分夺秒地利用工作时间,而加班加点更是家常便饭。对此,作者在书中提出了诸多适应时代要求的时间管理新理念和新方法。

比如,作者曾得到一个反映:“我看了一下自己的实际数据记录,发现昨天有2小时不知道干什么了。”作者认为,这是典型的“时间失控”,也就是大脑没有得到应有的休息,但实际上自己却不知道在忙什么。作者的解决办法很简单:主动让大脑休息。因为如果主动安排休息时间,就能一直保持“在线”状态,从而让做事的效率更高。在作者的时间记录体系里,并不存在“浪费时间”这类时间标签,相关的标签只有“休闲娱乐”。作者强调,只有在精力充沛时,人们对时间的利用率才会提高。所以,仅仅有时间是不够的,当你感到疲劳时索性就去休息。

又如,有人问:“自己特别爱刷视频,一闲下来就要刷视频,一刷就很久,该怎么调整?”作者的答复是,如果刷的是能带来帮助的视频就不要调整了。反之,最好的替代方式是做另外一件更有意义的事。

再如,作者告诫读者不要占用睡眠时间去做事情,熬夜是最得不偿失的。因为,在夜晚,人们的意志力不坚强,做事的强度和质量都不高,22点以后做事会有很难启动的感觉。另外,每日24小时是固定的,所以如果熬夜,看似当天的学习、工作时间增加了,但是若要保持8小时睡眠时间,就要占用第二天的时间,而且精神状态可能还不够好。而早睡早起的8小时所能恢复的精力,远高于晚睡晚起的8小时。每天衡量自己效率高不高的一个标准,不是看自己晚上睡觉之前多么疲劳,而是多么不疲劳。

虽然作者在书中重点提出“时间记录”的概念含义、使用方法、应用实例,但作者对“时间记录”的推广是持开放态度的。作者认为做时间记录是一件对生活大有裨益的事情,而对生活进行记录或者不记录都没有关系,重点是要让自己的生活有乐趣。的确,相比“时间记录”,“时间记录”的结果才是重点。作者在书中有一句话颇为提纲挈领:“有效利用时间的最好方式是活出自己的精彩。如果做一件事情不会对自己造成太大损失,而做成了会有很大收获,那么一定要在有限的时间里努力去做。”

■披沙录



《激活组织:华为奋进的密码》
吴晓波 徐光国 张武杰 著
中信出版集团
2021年10月出版

华为成立30多年,从一名不见经传的民营企业,成长为备受瞩目的标杆企业。除了对华为的欣赏与赞许,人们更希望问一句:“华为有没有能一言以蔽之的渡过危机、基业长青的法宝?”事实证明,确实有,任正非与华为在经历了几次大的危机之后,总结出了宝贵的成长经验就是:“方向大致明确,组织必须充满活力。”这本书对组织活力的研究背景、概念意义、激发困境等做了基本阐述,并结合华为前人力资源高管徐光国的亲身经历,以华为激发组织活力的实践为主线,从个体、团队与组织三个层面,系统梳理华为为活力激发的底层逻辑,解析华为为活力引擎模型,系统研究和总结出非线性时代组织活力激发的逻辑与实践方法,为相关企业和管理者的学习提供参考。



《持续成长:日本优质长寿企业的实践智慧》
(日)野中郁次郎
(日)招聘管理解决方案组织行动研究所 著
刘金锁 马奈 译
人民邮电出版社
2021年10月出版

本书的作者野中郁次郎是日本管理学家,被誉为“知识创造理论之父”,担任过富士通、三井物产等大企业独立董事,因其对社会作出的巨大贡献,2002年获得日本政府授予的“紫绶勋章”。作者通过对日本持续成长型企业,即“优质+长寿”企业的深入研究明确提出,组织和人决定了一家企业能否实现可持续成长。更重要的是,如果我们贯彻常识并持续地付诸实践,常识就会转变为非常识,催生企业的第二曲线。本书包括两大部分:第一部分从定量分析和定性分析两个角度选出具有代表性的持续成长型企业,明确提出了持续成长型企业具备的“三种组织能力”,即“三组价值标准”,三种组织能力相辅相成、相互作用,共同提高企业业绩,而三组价值标准是组织能力的基础。第二部分探讨了阻碍企业可持续发展的“三大壁垒”,并从组织结构、人员配置、“场”的建设、领导者的培养等方面入手,开出了对症的“药方”。



《灰犀牛:个人、组织如何与风险共舞》
(美)迈克尔·温克 著
冯毅 张立莹 译
中信出版集团
2021年9月出版

如何看待风险以及如何应对风险,取决于我们的人格和经历。如何计算成本和收益,取决于我们所接受的文化和价值观。几年前,美国学者、古根海姆学者奖得主米歇尔·温克出版了《灰犀牛:如何应对大概率危机》,并创造了“灰犀牛”这个词,提醒人们注意显而易见的风险。这本书是作者的一部全新力作,致力于推动我们与风险进行一场全新的对话,帮助我们刷新风险认知,升级风险应对方案。作者在书中以世界各地引人注目的风险故事为素材,结合经济学、人类学、社会学和心理学研究,提出了一些独到的观点和经过验证的实用策略,挑战了人们对待风险的刻板态度,展现了“风险人格”如何影响我们的工作与生活,健康的风险生态系统如何支持我们的经济与社会,以及风险同理心如何帮助我们解决人生中的冲突与危机。



《工作、消费主义和新穷人》
(英)齐格蒙特·鲍曼 著
郭楠 译
上海社会科学院出版社
2021年6月出版

在生产者和普遍就业的社会中,贫穷是一回事。在消费者社会中,穷人是另一回事。在后者社会中,生活项目围绕消费者的选择而建立,而不是围绕工作、专业技能而建立。“贫穷”曾经与失业联系在一起,如今,它主要指向有缺陷消费者的困境。这种差异改变了贫穷的体验方式,对于拯救苦难产生重大影响。本书作者齐格蒙特·鲍曼是当代著名的社会学家与思想家。作者出生于波兰,曾任华沙大学社会系教授、英国利兹大学终身教授,著有《社会学之思》《立法与阐释者》《流动的现性》《现代性与矛盾性》等多部著作。在书中,作者对消费者社会及其影响进行了反思和论述,通过追溯现代历史上发生的这种变化,对其社会后果进行盘点,并考虑了与贫困作斗争和减轻困苦的各种方式的有效性。