

法、标尺套级法、因素比较法和要素计点法,建议使用要素计点法。要素计点法是一种易于解释和评价的量化评价技术。若是管理类和专业技术类岗位可采用海氏评价法,该方法是要素计点法的一种,它有效地解决了不同职能部门的不同职位之间相对价值的相互比较和量化的难题,在世界上万家大型企业推广应用并获得成功,被企业界广泛接受。

在进行职位评价时需要着重注意两个问题:职位评价委员会的组成,必须要有中高层管理者、人力资源专家和基层员工的代表,这样才能使评价顺利进行,其结果更具有客观性、公正性和科学性,员工也才容易接受;报酬因素的界定要明晰,应对每一因素及其不同等级分别用简要的说明加以界定以增加评价标准的可操作性,最大限度降低评价委员会成员的主观性。

(三) 确定宽带薪酬的主体结构

1. 确定宽带数量

要结合企业战略、核心价值观、核心能力和薪酬政策合理确定薪酬宽带数量,在这些宽带之间通常有分界点。每一个宽带对人员的技能和绩效的要求都不应相同。

2. 确定宽带内的薪酬浮动范围

宽带通常分成一系列等级,从而使员工通过绩效获得宽带内的更高薪酬水平。根据薪酬调查的数据及职位评价结果来确定每一个宽带的浮动范围以及级差。其中,浮动范围一般要超过100%,级差应该根据职位对于企业的贡献来确定。

(四) 薪酬调整

企业面临的环境以及企业内部的条件都在变化,因此薪酬管理模式应进行动态调整。在保证薪酬模式相对稳定的前提下,还应随着企业经营状况、员工个人的发展情况和市场薪酬水平的变化做出相应的调整。薪酬调整的依据为:

1. 技能和绝对绩效

宽带薪酬管理模式将薪酬与员工

消费者如何作出购买决策

叶剑锋 管益杰 叶念砚 王 詠

2002年,丹尼尔·卡尼曼和弗农·史密斯分享了当年的诺贝尔经济学奖,其中,卡尼曼是一位研究消费者决策心理的心理学家,他与特维斯基提出了“前景理论”,第一次将认知心理学的成果和实验方法引入经济学分析,对传统经济学的假设提出挑战。卡尼曼的获奖,在全世界范围再一次引起了对消费者心理中决策策略的研究兴趣。

一、基于理性“经济人”假设的决策策略

西方关于消费者决策心理的研究约起始于20世纪50年代,其理论基础是对人性的假设。最早的决策理论假设人为经济人,是完全理性的,人的决策是在追求效用的最大化。代表理论之一是John von Neumann和Oskar Morgenstern于1947年提出的“期望效用理论”(expected utility theory)。基于“经济人”假设,研究者提出“加权求和模型”,认为决策者将穷尽所有备选方案的所有信息,并对每项信息赋予重要性评价,最后计算每个备选方案的总价值(所有单项信息的价值

与权重乘积之和),从中选择总价值最高的备选方案。但后来的许多研究的结果并不支持这一理论,研究结果表明决策者们常常会违犯“期望效用理论”的基本原则,

二、“有限理性”(bounded rationality)假设下的决策策略

1956年,Simon提出了“有限理性”(bounded rationality)的观点,认为决策者的机体(organism)能力和复杂性是有限的,而且在决策过程中,决策者所能收集处理的信息也是有限的,所使用的可操作性工具亦有限。由于缺乏对决策过程的知识,人们只能借助自身每天的经验、自省及心理知识等来进行相对理性的思考,因此达不到“最大化”状态,只能达到“满意”状态。Simon开创了现代决策理论(Modern Theory of Decision Making)时代;“有限理性”假设成为现实决策模型的理论基础。

在现实中,由于决策环境的纷繁复杂,决策者往往需要多个依据对备选方案进行选择、比较、评价,因此,产生了基于对备选方案的多种属性进行评估的决策方法,包括:

的技能和绩效表现紧密结合起来,更为灵活地对员工的薪酬进行调整。技能和绩效成为衡量薪酬的标准和尺度。在宽带薪酬体系中,企业可以对习得新技能和业绩表现突出的员工进行加薪,实施薪酬激励。

同时,薪酬调整依据的是绝对绩效而不是相对绩效。因为“当工资是基于相对绩效得出的时候,员工们有可能会选择都付出较少的努力”,而且员工“存在一种与其他员工展开过竞争的动机”,在现代企业追求效率原则、扁平化结构强调团队合作的

情况下,企业应用绝对绩效进行薪酬调整。员工绩效不达标,即使相对绩效排名第一也不能加薪。

2. 市场薪酬水平

企业要定期做薪酬调查,了解市场薪酬水平,并以此为基础对本企业薪酬做出调整,使企业更能把握其在市场上的竞争力,并且有利于企业相应地做好薪酬成本的控制工作。

(第1作者单位系甘肃政法学院;第2作者单位系石家庄外经贸职业学院)

“线性加权模型”，是最早被应用的多属性决策策略。决策者给备选方案的信息表现及重要性赋值，每个备选方案的各项信息的表现与权重的乘积的总和就是该备选方案的总价值分，消费者从中选择得分最高的商品。“线性加权模型”是对“加权求和模型”在有限理性基础上的复制。二者的区别在于，“线性加权模型”中的决策者收集其所能收集或是其所认为对决策有价值的备选方案及相关信息进行加工。Hogarth(1987)认为，“线性相加”策略可以得到近似于实际决策的结果。

“平均线性加权模型”(Dawes, 1979)与“线性加权模型”类似，但加工过程更为简化，忽略了备选方案多个属性的权重。因此，“平均线性加权模型”是“线性加权模型”假设备选方案的各属性权重相等时的特例。

“差异加法模型”指的是决策者比较每个备选方案的各属性表现的差异，然后对这些差异赋予权重，加权求和后得到总差异指数。

“理想点模型”(ideal point model)指消费者在心中有一个理想的方案，然后，消费者将备选方案在各属性上的表现与理想方案的相应信息进行比较。

关联原则(conjunctive rule)，即排除那些在预定范围外的备选方案。比如，要选高度大于10厘米的商品，高度达不到这个标准就会被淘汰。

析取原则(disjunctive rule)，即评估每个备选方案时，待加工信息达到某一高标准就能被入选。

条件满足策略(simon, 1955)，即对备选方案首先按照已选出的衡量标准进行比较，淘汰掉次要方案后再进一步按第二衡量标准进行选择。比如，买车，首先考虑车的色彩是红色的，那么不是红色的车就被首先淘汰的。如果备选车中，都没有红色的，那么消费者可能会放宽标

准，拟定车的色彩靠近红色的橙色或者红色与其他色彩相间(如红黑相间)的也行。

部分排除策略，或称为逐步淘汰制(elimination-by-aspects, EBA)是Tversky在1972年的实验中提出的。这种策略下，决策者们去掉那些在权重最高的属性上的得分低于最低标准的备选商品，接着在次重要的属性上重复该步骤，这一过程将一直重复，直到只剩下一个备选方案。

查字典式策略，也称为词典式策略，(lexicographic strategy, Fishburn, 1974)即首先考虑最重要的衡量标准，在此标准上选出令人满意的方案，如果选出的方案不只有一个，那么再拟定第二重要的标准进行选择。

确认维度优势策略，首先由Russo和Doshier于1983年提出。这种策略将备选方案逐对进行加工，保留在更多属性上得分较高的备选方案。保留下来的备选方案再与下一个备选方案进行比较，这种成对比较的程序将一直持续到所有的备选方案都已被评价并只保留了一个备选方案为止。

Alba和Marmorstein(1987)提出，决策者可能会通过对描述待选商品好坏的信息的数量进行统计来评价并选择。消费者设定基线水平来分辨属性的好与坏，不同的属性可能采用不同的策略。

关于上述属性加工策略的归类，Hogarth(1987)将其分为补偿性策略(compensatory strategy)与非补偿性策略(uncompensatory strategy)。补偿性策略是指当存在多个决策标准时，以某一标准的高价值来弥补另一标准的低价值。非补偿性策略不允许高价值标准弥补低价值标准。在上述的策略中，补偿性策略主要包含有“线性加权策略”、“平均线性加权策略”、“差异加法策略”、“理想点策略”；而非补偿策略包含“关联原则”、“析取原则”、“条件满

足策略”、“部分排除策略”、“查字典式策略”、“确认维度优势策略”等。

消费者在实际决策中也会将补偿性与非补偿性策略混合使用。当备选方案比较少时，人们通常使用补偿性策略，当消费者面对更多的备选方案的复杂环境时，由于信息加工能力的限制，实验研究发现，当超过三个备选方案及三个信息维度时，消费者实际使用信息比例成下降趋势。这种现象不仅是在处理商品属性上。在对商品属性或其差异权重赋值上，实际购买中的消费者也不可能进行精确的权重赋值。因此，非补偿性决策策略作为补偿性策略的简化与补充，在复杂的决策的环境中，派上了用场；备选方案增多时，人们通常采用一个更复杂的、两阶段的策略进行选择评估”(Lussier & Olshavsky, 1979)，也就是说，消费者在实际生活中，也经常将两种策略混合使用。在运用非补偿性策略时，消费者在对信息做出定性判断并权重分析的基础上，首先关注权重较高的一部分信息，并且更关注负面的信息，将那些不符合价值观或满意度的备选方案排除在外(周劲波、王重鸣, 2005)。一种主要的混合使用策略的方式是，第一步排除某些备选项，第二步再对剩余选项进行更详细的分析；一种常见的混合策略是，首先使用EBA策略将选择序列的数量控制在两到三个，接着使用补偿性的策略如线性加权策略在剩余选项中进行挑选。

三、知觉启发式策略

Kahneman通过对比实验发现，大多数个体并不总是理性的和规避风险的。他提出的前景理论有三个基本原理：一是大多数人在面临获得的时候是规避风险的；二是大多数人在面临损失的时候是偏爱风险的；三是人们对损失的敏感高于对获得的敏感。

Tversky和Kahneman认为，决策者利用直观推测(heuristic)来进行决

策,可以利用很少的时间和努力而达到与理性决策相同的结果,使决策者达到“满意”。不过这样的决策方法也会产生“系统性偏差”。Kahneman的研究成果使学者真正认识到人们的心理认知偏差及其重要性。

Tversky 和 Kahneman 认为启发式策略存在三种基本形式: 代表性特征直观推测法 (representativeness heuristic),即决策者通常会根据一些代表性的特征来推测结果。比如,决策者可以通过一个样本来推测样本总体,也可以通过一个事件的结果来推测事件发生的过程。 易得性信息直观推测法 (availability heuristic),即决策者通常会根据某一事例是否容易回忆起来判断同类事件发生的频次或概率。人们在信息加工时,也容易选择那些易得的或是易记起的信息。 锚定和调整。即决策者会根据初得的信息作出一个初始判断,然后在此基础上进行调整。

Tversky 也与别的研究者们合作,揭示了许多具体的决策策略方法。在 Simon 和 Tversky(1992)的研究中,提出了两种知觉启发式运用的策略:一种是折中对照(tradeoff contrast),即一个备选产品会被挑中的可能趋势是看它在所在系列中折中水平是否一致。比如:一个容量为 960M 的内存,价格为 1200 美元,而另一个内存,640M,价格为 1000 美元,那么消费者在 X 和 Y 中的选择决定依赖于消费者是否会决定用多的 200 美元购买那 320M 的内存。另一种是极端排斥(extremeness aversion),即消费者不会选择价格或质量处于等级最高或最低这样极端位置的商品,一个备选产品如果是处于它所处系列的中间位置,那么它的吸引力会更强。

Huber Payne 和 Puto(1982)提出“非对称性的受控选择”(asymmetrically dominated alternatives)策略,即当消费者在备选商品中进行选择时,通

常会在相似产品系列中进行成对比较并选择优势的商品。有时候,一个新商品的加入反而能增加原来商品的销售。比如,一个商家有 100 美元和 150 美元两种夹克,当商家加入了 250 美元夹克时,250 美元夹克没有销售量,而 150 美元夹克销售呈上涨趋势。一家旅游公司推出 500 美元的国内游和 2500 美元的欧洲游,显然,欧洲游乏人问津。

四、基于“有限理性”(bounded rationality)和“生态理性”假设的快速节俭启发式策略

20 世纪末本世纪初,德国“马普学会”的 Gigerenzer 教授领导的 ABC (Adaptive Behavior and Cognition)研究小组,提出了生态理性(ecological rationality)的观点,认为人类和动物的有限理性(既不是非理性的,又不是纯理性的)足以使他们在现实环境中作出合理判断和决策。当生物的理性达到能够与现实环境(包括自然和社会环境)的要求相匹配这一最低要求时,从生态学角度看就已经足够了。

Gigerenzer 等人在“有限理性”(bounded rationality)和“生态理性”假设基础上,提出许多行之有效的简单启发式规则。

“再认启发式”(recognition heuristic)被认为是最快最省的策略,适用于现代信息爆炸的时代背景。比如,如果在绿色鸡蛋和普通火腿之间选择,消费者考虑“熟悉”这条线索会选火腿,而不用考虑绿色鸡蛋能不能食用。

最低限要求启发式(minimalist)、采纳最近启发式(Take The Last)和选最好启发式(Take The Best)都是建立在“一个理由”基础上的,即仅使用一条线索或一个理由来作出一种决策。一个理由决策是有限理性的特殊形式。

“最低限要求启发式”:假如要在两个你听说过却知之甚少的城市中选择哪个较大,你可能会考虑某个线索如“这两个城市有机场吗”

如果其中一个有,你会假定这个城市较大。如果两个城市都有或都没有机场,你可能再继续考虑其它线索。

“采纳最近启发式”采用了一种类似于著名的“态度定势”(Einstellung set)策略的启发式搜索规则,即人们遇到一个新的、类似的问题时,总倾向于用解决上一个问题时生效的策略。

“选最好启发式”:将信息线索按照重要性顺序,从最高效度依次往下运用。比如在选配偶时很多动物(包括人)都有明显的倾向。

五、基于情绪的决策策略

有研究者关注并发现情绪在决策的预期、信息加工过程各个环节都起到了关键作用。比如,决策者如果预测到结果会带来后悔情绪就会拒绝可能导致后悔情绪的决策行为(Loomes G., Sugden R., 1982)。Schwarz(1990)提出“情绪信息等价说”(feelings-as-information),认为情绪本身就是决策判断的信息。Slovic 等(2002)更是提出了“情绪启发式”(affect heuristic)的观点,正式将以情绪反应为基础的决策方式作为决策策略的一种。

虽然有研究表明,简单甚至是无意识的(Deliberation-Without-Attention)信息加工过程也能获得良好的决策结果,甚至更好的满意度(Dijksterhuis 等,2006),许多研究者也在实验的结果中质疑究竟还需不需要理性的决策,但我们仍然可以在现实的管理、消费决策中,体会到由于信息不全,处理信息不细致而导致错误决策的危害。因此,解决情绪与决策的关系问题虽然是今后决策研究中的重点方向,但是决策者在重大决策过程中仍然需要考虑决策任务、决策环境、决策效益成本等诸多方面,慎重选择决策策略。

(第 1、3、4 作者单位系中国科学院心理研究所;第 2 作者单位系北京师范大学心理学院)