

决策与判断的失败往往比成功更有启发性，  
而决策的质量通常比决策本身更重要。

# The Secret Life of Decisions

How  
Unconscious Bias  
Subverts Your  
Judgement

## 决策与判断

走出无意识偏见的心理误区

[澳] 米娜·杜莱辛甘 (Meena Thuraisingham)

[德] 沃尔夫冈·莱马赫 (Wolfgang Lehmacher) 著

王尔笙 译

从心理学层面揭示决策的过程，  
发现那些看似理性的非理性行为背后的认知偏见与陷阱，  
帮助我们避免做出错误的决定。

# The Secret Life of Decisions

How  
Unconscious Bias  
Subverts Your  
Judgement

## 决策与判断

走出无意识偏见的心理误区

[澳] 米娜·杜莱辛甘 (Meena Thuraisingham) ◎ 著

[德] 沃尔夫冈·莱马赫 (Wolfgang Lehmacher)

王尔笙 ◎ 译

中国人民大学出版社

• 北京 •

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

决策与判断：走出无意识偏见的心理误区 / ( 澳 ) 米娜 · 杜莱辛甘 ( Meena Thuraisingham ) , ( 德 ) 沃尔夫冈 · 莱马赫 ( Wolfgang Lehmacher ) 著 ; 王尔笙译 . —北京 : 中国人民大学出版社 , 2017.6

书名原文 : The Secret Life of Decisions: How Unconscious Bias Subverts Your Judgement

ISBN 978-7-300-24357-3

I . ①决… II . ①米… ②沃… ③王… III . ①决策—判断—研究 IV . ① C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 099114 号

## 决策与判断：走出无意识偏见的心理误区

【澳】米娜 · 杜莱辛甘 著

【德】沃尔夫冈 · 莱马赫

王尔笙 译

Juece yu Panduan: Zouchu Wuyishi Pianjian de Xinli Wugu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 ( 总编室 )

010-62511770 ( 质管部 )

010-82501766 ( 邮购部 )

010-62514148 ( 门市部 )

010-62515195 ( 发行公司 )

010-62515275 ( 盗版举报 )

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> ( 人大教研网 )

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2017 年 6 月第 1 版

印 张 12.5 插页 1

印 次 2017 年 6 月第 1 次印刷

字 数 180 000

定 价 55.00 元



阅读成就思想……

Read to Achieve



谨以此书献给我所有的良师益友，  
那些已经从我们的视野中消失但其睿智的话语  
却永不磨灭的人，  
那些时至今日仍伴我左右、继续为我的思想送  
来金玉良言的人。

正如我们在日常生活中常常要做出决定一样，做出决策也是每位高管关键的工作内容之一。然而，我们对于这种潜意识过程知之甚少，我们的决策（尤其是那些非常重要的决策）就是在这个过程中做出的。本书试图彻底揭开那些不容置疑的且影响我们推理能力的谬见和曲解，提高我们对众多很容易中招的陷阱的警觉和认识。作者通过本书深刻挖掘了决策背后的秘密。

我们都很熟悉这样一种倾向：我们立足于维持现状或寻找证据来证明自己的选择，或者做出选择来为自己过去的选择辩护，但最终的结果只能是赔了夫人又折兵。因为我们很难承认自己也许错了，而且也不会承认是自己让记忆中的事件主宰了自身对未来前景的看法。这些都是人们曲解的例子，也反映出决策过程中各种人为因素的影响。我们都成了曲解的牺牲品。此类“陷阱”多数都是危险的，因为它们不仅是隐形的，还会从根本上影响我们的思维过程，导致我们很难识别出它们的真实面目。或许更为关键的是，我们可以言之凿凿地指出他人的偏见，但却对自己明摆着的偏见视而不见。通过熟悉各种形式的陷阱，我们可以确保自己做出合理的和可



THE SECRET LIFE  
OF DECISIONS



前言

靠的决策。这些隐秘的力量会妨害我们的决策质量，而我们对决策的警觉程度则是破解它们的答案。

本书传递的理念来自作者几十年来与企业领导者及其团队共事的经历以及敏锐的观察：即使是最有才华的领导者也会做出差强人意的决策，但这种情况极少出现，这是因为他们缺乏批判性思维能力或智力。问题的真正原因是：他们并没有充分重视自己大脑设置的隐性陷阱，而只让那些与我们目前的信念、心智模型和预期相符的信息出现在我们眼前。这让很多企业领导者和企业的缺陷暴露无遗。

从一个公司的角度看，虽然全球金融危机已经过去，但它依然是我们挥之不去的梦魇。它促使我们深入思考一些问题：如何做出决策，如何对待我们狭隘的“世界观”——尤其表现在我们对商业挑战的思考以及对所做决策的直接后果缺乏判断力。我们继续沿用“眼见为实”这样乐观的眼光看待事物，而从不会挑战自己对事件记忆持续重建的本性。我们的自身经历可能会限制自己思考，并颠覆自己的判断力。

虽然我们把决策视为自己推理能力产生的合理结果，但本书的大前提却不在于此。它的前提是：由于人在本质上属于社会动物，所以其判断力和决策是受社会因素影响的。甚至就决策本身而言，我们也经常调整自己的决策行为，期望看到别人是如何评价它们的。因此，我们想全面了解决策，必须考察社会因素的影响，因为它们可能会强化或妨碍决策。当人们面临复杂的判断或决策时，他们经常会借助启发法、一般的经验法则或过往的经历，将任务做简化处理。在很多情形下，这些简便做法非常接近通过决策理论给出的最佳答案，但它们永远做不到完全相同。在某些特定情况下，上述细微差异会导致出现可以预见的偏见和矛盾。我们的成长环境、教育水平、与我们接触或在一起的人、我们所属的宗教团体和我们阅读的媒体等都影响了我们的观点、预设条件、过滤条件、启发法甚至偏见，我们常常就是这样走到决策台前的。

本书不仅通过很多我们已经注意到并研究过的企业领导者的真实故事和情境，探讨了操控并影响我们判断力和决策水平的主要偏见，还通过一个三段式“心态—参与者—过程”架构为读者提供了可行的建议，上述架构能帮助决策者做出日

渐复杂、无法回避的决策。本书最后还向读者介绍了我们开发的一套颇具针对性的决策诊断法，它能帮助企业领导者反省自己的决策行为，并选择自己希望做出的改变。

本书将睿智的选择与思考看作一种技能，这种技能和其他很多技能一样，都能通过经验和指导性训练加以提高。

## 本书结构说明

### 第一部分 带有偏见的判断和错误决策的代价

在这部分中，我们快速且简略地介绍心理学和决策心理学，以便我们理解偏见思维的根源。我们还将考察如果不能更系统化地应对这种每天都会发生的现象，会带来何种潜在的商业后果。

### 第二部分 挑战谬见，揭露“秘密”并明智选择

在这部分中，我们将审视每个企业领导者都要做的5个决策，并在此背景下，向你介绍8个最为常见的、也是每个企业领导者需要小心戒备的决策谬见和陷阱。我们将通过事例说明，当我们做决策或做类似的事时，我们如何因过于依赖数据而误入歧途，又是如何因对不确定的事感到不安，而导致自己忽视一些不可知的事。在每个章节中，我们都会列出危险信号的部分，同时提供消除特定偏见的成功策略。我们还会提供一些针对领导团队或项目使用的指导策略。

### 第三部分 带有偏见的判断和错误决策的代价

我们已经接受了偏见是人类认知功能的正常组成部分这一观点，所以在本书的这部分中，我们把从第二部分中获得的洞察力和理念浓缩成最佳实践的决策行为。我们还期待看到决策可能发生的进化与改变途径。在未来，集新价值体系、新动力学（后全球金融危机时代）、全球化乃至新技术于一身的新一代决策者，可能会改变我们今天所了解的实现明智选择的方式，并在未来做出复杂且具有高风险的商业决策。

## 第一部分 带有偏见的判断和错误决策的代价

### 01 思考一下我们的思维 /003

偏见思维的根源 /005

### 02 偏见思维的代价 /009

记忆力谬见: 对过去事件的准确记忆是我们做出决策的可靠资源 (第 3 章) /010

经验谬见: 我们越有经验, 越会做出较好的决策 (第 4 章) /011

乐观主义谬见: 我们对结果越自信, 越会做出较好的决策 (第 5 章) /013

恐惧谬见: 我们越怕失去, 越会做出较好的决策 (第 6 章) /014

野心谬见: 我们的个人野心越大, 越会做出较好的决策 (第 7 章) /015

依恋谬见: 我们寄托在理念或人身上的情感越多, 越会做出较好的决策 (第 8 章) /016

价值观谬见: 企业文化或信念体系越强大, 越会做出较好的决策 (第 9 章) /017

权力谬见: 我们的控制力或影响力越强, 越会做出较好的决策 (第 10 章) /018

小结 /019

## 第二部分 挑战谬见，揭露“秘密”并明智选择

### 03 记忆可能会欺骗我们 /027

与记忆有关的偏见 /028

错误信息对回忆的影响 /031

情节架构对回忆的影响 /032

联想对回忆的影响 /033

情绪对回忆的影响 /034

自我认同对回忆的影响 /034

时序对回忆的影响 /035

记忆对决策的影响 /036

危险信号 /043

成功策略 /043

### 04 经验可能会给我们设个套 /045

与经验有关的偏见 /047

我们的微过滤器 /049

我们的专家过滤器 /051

对感知错误的不适感 /053

经验对决策的影响 /054

危险信号 /059

成功策略 /059

## 05 乐观可能会遮挡我们的视线 /063

与乐观有关的偏见 /064

天赋乐观 /066

公平世界中的波丽安娜效应与我们的信念 /067

自我实现预期 /068

不熟悉状况的挑战 /069

乐观对决策的影响 /069

危险信号 /075

成功策略 /076

## 06 恐惧可能更有害 /079

与恐惧有关的偏见 /081

自我限制的叙述 /084

愚蠢的勇气 /086

勇气是逐渐发威的 /086

防御性悲观 /089

恐惧对决策的影响 /090

危险信号 /096

成功策略 /096

## 07 野心可能会给我们带来意外打击 /099

与野心有关的偏见 /101

病理学根源 /103

名人的危险 /105

野心对决策的影响 /106

危险信号 /114

成功策略 /115

## 08 依恋可能会让我们误入歧途 /117

与依恋有关的偏见 /118

需求理论 /121

认可的需求 /121

相信我们的客观性 /123

依恋对决策的影响 /124

危险信号 /130

成功策略 /131

## 09 价值观可能会误导我们 /133

与价值观有关的偏见 /135

我们的心智模型 /138

我们如何得到其他人的心智模型 /138

我们一方的真相 /139

自我实现与自我延续 /140

价值观对决策的影响 /141

危险信号 /146

成功策略 /147

## 10 权力可能会让我们堕落 /149

与权力有关的偏见 /151

权力导致过度自信 /153

权力阻碍改变 /154

有时，信任会充当一个重要的调解人 /155

权力对决策的影响 /156

危险信号 /162

成功策略 /163

### 第三部分 带有偏见的判断和错误决策的代价

## 11 最佳实践的决策行为 /167

团队决策过程的关键性 /168

第一层次思维 VS 第二层次思维 /169

文化与环境障碍 /170

最佳实践的决策行为 /171

留心盲点 /173

诊断你的决策风格 /177

## 12 决策的未来 /179

不连续改变和降低的能见度 /179

全球化背景下的决策 /180

新一代决策者 /181

后全球金融危机时代的商业动力学以及利益相关者的首要目标 /182

新技术的冲击 /183

给领导者的启示 /184

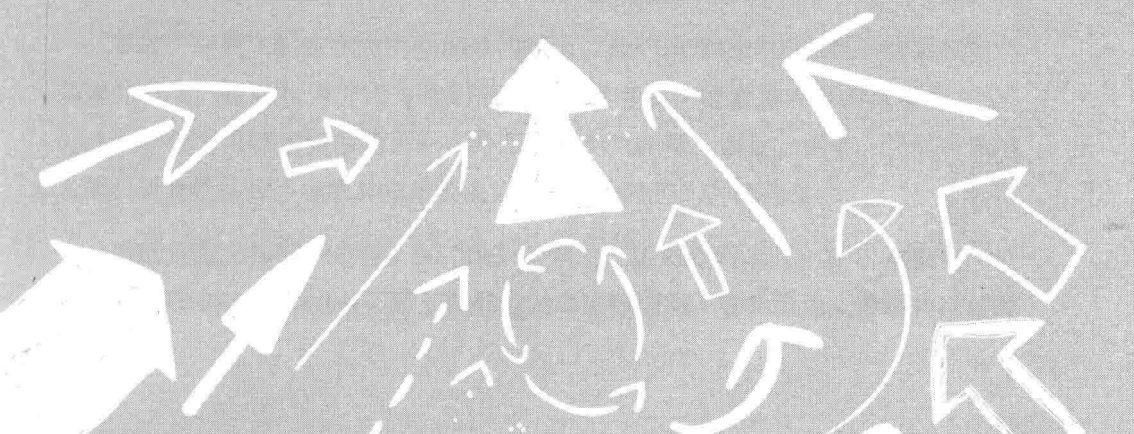


# THE SECRET LIFE OF DECISIONS

## 第一部分

帶有偏见的判断和错误决策的代价

HOW UNCONSCIOUS BIAS  
SUBVERTS  
YOUR JUDGEMENT





# THE SECRET LIFE OF DECISIONS

How Unconscious Bias  
Subverts Your Judgement

## 01

### 思考一下我们的思维

事业成功最为关键的要素是我们所做出的判断和决策的质量。然而，决策者所面临的无处不在的挑战是：虽然很多人可能不愿意承认，但其决策行为都是极其不严密的。而且，我们并不像自己相信的那样可以娴熟地做出决策。另外，虽然我们相信自己的组织在很大程度上都是基于理性思维来思考的，但事实上，其运作方式却是非理性的。因为负责组织运作的是人，而人在工作时是有情感投入的。

不过，即使人们正在做出非理性的行为，他们通常做出的也是一种系统化的非理性行为，这种行为方式与他们的思维习惯有关。这就是决策的依据越充分，但决策却越有可能出错的原因——因为一个人的经验、偏见、偏爱、价值观和信念都会成为拦路虎，导致其做出的决策可能与决策能力并不相符。

思维是意义构建的过程。20 世纪 60 年代，认知心理学之父弗雷德里克·巴特利特（Frederick Bartlett）爵士在剑桥大学工作期间，将思维定义为填补证据的

技能。我们看到一条很熟悉的道路发生了拥堵，会认为前面肯定发生了事故；听到一段旋律，会认为它也许来自莫扎特的一部作品；读到一篇不符合自己想法的新闻报道，便会认为这个记者分析得不全面或有别的问题。这是我们的知觉系统在大脑中留下的图片，它通过执行心理操作来帮助我们推断因果关系和构建其他意义。只要我们每天处于清醒状态，这些知觉操作便每时每刻都在发生，就好像它们一直在工作一样。

从本质上讲，这种所谓的“意义构建”体现出两种思维方式——直觉思维（或称“自动化思维”）和演绎思维（或称“分析思维”）。直觉思维是一种纯粹的联想。实际上，我们多数思维都是联想式的。例如，当我们走进一个房间，我们会本能地去触动电灯开关，而什么都不会想，并相信它会点亮整个房间；同样地，当红灯亮起时，我们会把车停下来。我们不会有意识地去思考自己采取的行动——通常，它们都是自动发生的，其中不涉及“过多的思考”。受控的思维则更有条理，其通常会与更加“科学的”思维联系起来——这是一种深思熟虑的行为，用来解释一个人正在面对什么或正在经历什么。任何智力上的成就通常都来自二者的混合作用——直觉和逻辑演绎过程的结合。研究显示，一位经验丰富的企业领导者很可能非常熟悉呈现在自己面前的各种局面，这样他可以不用“过多的思考”就能自动地评估一种局面，并走出一招妙棋或臭棋。

通过直觉思维做出的判断和选择可能是有用的和有效的，但也有可能给我们带来麻烦。它可能会让我们做出较为糟糕的判断和选择，而当我们采用更受限制的方式做决策时，可能就不会出现前面所叙述的麻烦。这并不是说直觉思维总是低下的。因为后面的章节将会证明：想要做出明智的决策，两种思维都很重要。而且，我们将其归结为更警觉的思维，这对我们更好地做出决策非常有必要。

还有一点，我们的认知习惯很难被撼动。因为在我们的思维过程中，联想和启发无处不在，而事实上，它们对我们的生存来说至关重要。试图训练人们不做有针对性的思考或者不要过于依赖直觉、联想和启发，这些做法通常都不成功。因此，我们在思考时应该通过强化自我认识、自我控制和个人努力来做好防范。

作者本书在第二部分中近距离观察了企业领导者的决策行为，明确我们在做

出好的选择、判断和决策时所面临的挑战；认识到我们的偏爱、经验和偏见所蕴涵的风险，探索修正我们决策行为的方式；在某种程度上，通过做出一个又一个决策，使我们的事业走向持久的成功。

## 偏见思维的根源

作为企业领导者，我们面对复杂的决策，真的很难判断孰对孰错，而且对这些决策的判断常常根据具体情形而定。例如，我们追求什么策略，退出哪些市场，为了未来着想投资什么样的技术平台，雇用员工还是辞退员工，等等。

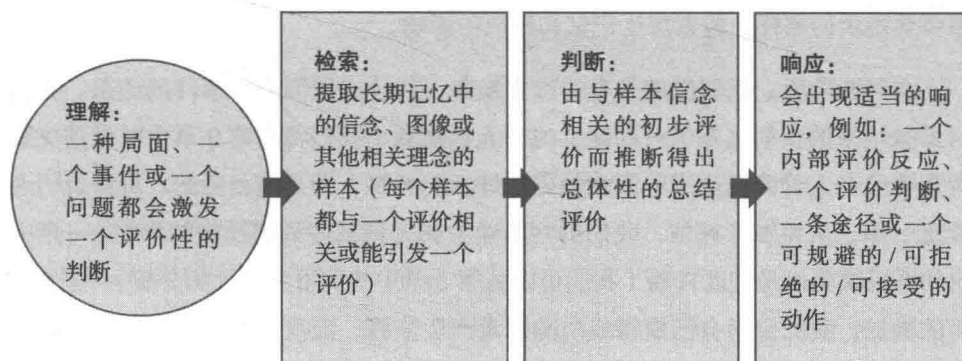


图 1-1 决策过程

如果不考虑领导者所面对的决策类型，每个决策过程实际上都包含四个阶段（参见图 1-1）：

- 理解；
- 检索；
- 判断；
- 响应。

在很大程度上，理解阶段自身属于一种解释性行为。在每个阶段（也包括理解阶段），决策者都在一层层地积累解释信息，也就是形成主观性的内容。还应指