

制胜决策力

四阶段法成就完美决策

[美] 杰伊·爱德华·拉索 (J. Edward Russo) 著
保罗·休梅克 (Paul J. H. Schoemaker)
扈喜林 译

**Winning
Decisions**

Getting it Right the First Time

制胜决策力

Winning Decisions

四阶段法成就完美决策

Getting it Right the First Time

[美] 杰伊·爱德华·拉索 (J. Edward Russo) 著
保罗·休梅克 (Paul J. H. Schoemaker) 著
马戈·希特尔曼 (Margo Hittleman) 执笔
扈喜林 译

图书在版编目 (CIP) 数据

制胜决策力：四阶段法成就完美决策 / (美) 拉索, (美) 休梅克著; 扈喜林译. —北京: 中国财富出版社, 2014. 8

(中欧经管图书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5252 - 9

I. ①制… II. ①拉… ②休… ③扈… III. ①企业管理—经营决策—研究
IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 129533 号

J. Edward Russo, Paul J. H. Schoemaker; Winning Decisions; Getting it Right the First Time

ISBN: 978 - 0 - 385 - 50225 - 7

Copyright©2002 by J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权中国财富出版社独家出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

著作权合同登记号 图字: 01 - 2013 - 3422

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5252 - 9 / F · 2178

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 张 19. 25

印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

字 数 325 千字

定 价 56. 00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

献给丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahneman)，感谢他毕生探索决策者的心路历程，不懈地为我们指引新的方向，揭示我们内心里倾向、信奉和看重的决策模式。

献给同样出色的合作者，已故的阿莫斯·特沃斯基 (Amos Tversky)，感谢他开创性的见解，对最为根本的问题和该领域原则的精确诠释。

感谢已故的赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon)。西蒙是认知科学的创立者，并且在过去的半个世纪里，一直是该领域思想的领导者。我们在此感谢他为我们树立的人生榜样。

致 谢

本书借鉴了多个知识领域——从人工智能范围内的行为决策理论和决策分析，到解决问题、群体动力、创造力。在每个领域里，那些专业研究人员的集体努力奠定了你下面即将看到的所有内容的科学基础。在先前出版的《决策陷阱》（Decision Traps）（双日出版社，1989年），我们具名感谢了其中的几位学者。在本书里，我们再一次感谢他们。

此外，我们还受益于担任大学老师时校园里令人鼓舞的学术氛围，尤其是芝加哥大学（我和保罗于20世纪80年代早期在这里第一次见面）、康奈尔大学、宾夕法尼亚大学沃顿商学院。这些年来，大学里的同事为我们思想的形成提供了巨大的支持和激励。保罗尤其要感谢约翰·赫尔希（John C. Hershey），感谢赫尔希与他在沃顿举办的高级主管研修班上进行持续的探讨，感谢在我们几位作者合写《决策科学：一种综合视角》（Decision Sciences: An Integrative Perspective）（剑桥出版社，1993年）过程中霍华德·昆日勒（Howard C. Kunreuther）、保罗·克勒多弗（Paul Kleindorfer）与我们进行无数观点独到的讨论。还要感谢乔治·戴伊（George Day）、霍华德·珀尔马特（Howard Perlmutter）、罗奇·帕拉奇（Roch Parayre）以及哈伯·辛格（Harbir Singh）与我们进行了广泛的有关组织内决策的讨论。

在这里，我们还要感谢这些年来倾听我们有关决策的演讲的数千位企事业单位的主管。他们的宝贵意见——不管是通过提问题、调查回应的形式，还是通过后续交流、咨询的形式——都激励我们更加充分地认识到现实世界和实时决策的复杂性。这些演讲来自在众多公司的邀请之下，在很多大学以公开讨论的形式进行的数量众多的讨论会和研讨会。这些大学和公司数量众多，无法一一列举，这里重点感谢其中的一部分：

加州大学、芝加哥大学伯克利分校、康奈尔大学、欧洲工商管理学院



(INSEAD) 管理发展中心 (CEDEP)、杜克大学、北卡罗来纳大学、麻省理工学院 (MIT)、沃顿商学院。感谢这些大学对我们组织的高级主管研修课程研讨会的支持。

美国雅培公司 (Abbott Laboratories)、安达信公司 (Arthur Andersen)、嘉吉公司 (Cargill)、永道国际会计公司 (Coopers & Lybrand)、CUES 公司、礼来公司 (Eli Lilly)、通用汽车 (General Motors)、哈里斯银行 (Harris Bank)、IBM、强生公司 (Johnson & Johnson)、奈特里德公司 (Knight - Ridder)、利华兄弟公司 (Lever Brothers)、朗讯公司 (Lucent)、国民威斯敏斯特银行 (National Westminster Bank)、纽约人寿 (New York Life)、壳牌公司 (Royal Dutch/Shell)、State Farm 公司、美国林务局 (U. S. Forest Service)。感谢上述公司多次邀请我们给他们的内部员工讲授管理决策课程。

在本书成书过程中，一些个人也提供了巨大帮助。

20 世纪 90 年代中期，约翰·奥克斯 (John Oakes) 与我们合作，根据我们出版的《决策陷阱》设计了管理培训课程。我们不仅受益于他对这一领域的浓厚兴趣和他在培训和人力资源管理方面的丰富阅历，同样极大地受益于他孜孜不倦地从实用的角度，用简单易懂的语言来解释我们那些难懂的理念和技巧。他帮助我们加强了相关练习的针对性，并增加了很多必要的工具和提示。我们与他共同进行的探索之旅改变了我们的思维方式（这一点可以从本书内容中看出来），我们衷心地感谢他做出的巨大贡献。

RealHome.com 公司的 CEO 理查德·罗尔 (Richard Roll) 在百忙之中接受我们的采访，并勇敢地将他的决策流程暴露在阅读本书第 10 章的所有读者眼前。做决策不容易，观察和描述决策流程更不容易，坦诚地向两个挑剔的学者和盘托出自己的决策流程，并由他们评论和出版，更是一般人所难以做到的。因为这一切，我们从内心里感谢和尊重理查德。

此外，我们还要感谢本书的执笔人马戈·希特尔曼 (Margo Hittleman)。她的任务非常艰巨——让生活在两个不同城市里的两个性格鲜明的研究决策者就大量的理论问题和实际应用问题达成了一致。她的耐心、专业素养、独到见解和职业精神为我们的初始想法提供了非常宝贵的组织结构和逻辑纽带。本文写作风格方面的优点都属于马戈所有。她在规定时间内高质量地完成了任务。没有她的努力，这本书不可能在短时间内以这么高的质量

与大家见面。

我们还要感谢巴布·德雷克 (Barb Drake)，感谢她出色的文书工作和行政事务支持；感谢安吉拉·霍恩 (Angela Horne)，感谢她作为参考书阅览室管理员的贡献。还要感谢双日出版社 (Doubleday) 的编辑罗杰·舍尔 (Roger Scholl) 和斯蒂芬妮·兰德 (Stephanie Land)，感谢他们出色的工作。

前 言

虽然本书主要针对西方读者而作，但是决策研究表明，缜密的推理和判断已经超越了文化的樊篱，因为书中揭示的人类的弱点是全球性的。这意味着本书提出的观点、启示和技巧在中国的适用程度与其在美国、欧洲的适用程度是一样的，尽管书中的案例主要来自西方。这一西方作品对中国管理者的重要之处还在于，书中的决策技巧适用于众多的组织层次。大型企业和政府机构里的每个人都要做决策。在组织里居于最高层次的个人决策影响最大，所以良好的决策流程对于他们至关重要。但是，即使是基层主管，虽然他们的决策更多的属于具体操作和战术层次，不具战略性，但也必须了解具体情况下的决策规则和流程。所有的这种小决策加在一起就会推动组织的发展，当然，也有可能阻碍组织的发展。

为了推进从理论到实践、从西方到东方的过渡，我们针对美国和世界其他国家的主管提出的代表性问题做出了回答。

问题1 考虑到现在所有行业中几乎所有的职能部门都要求人们能够运用“大数据”和分析工具做决策，本书给出的启示还有价值吗？

有价值。在这种情况下，这些启示的价值更大。在面对“数据雪崩”的时候，人们往往不知所措，无所适从，很多企业虽然通过数据挖掘收集到了海量数据，但使用价值很小。因此，知道要收集什么样的信息以及为什么要收集这些信息至关重要。从干草堆里找一根针往往会徒劳无功，除非用本书倡导的仔细确定框架的方法来指导这种搜索工作。

问题2 “大数据”和大背景下的“分析运动”对决策的输入和分析有什么影响？

鉴于目前收集信息的便捷性大大提升，很多公司坚持用事实和数字来管理。但是，数据也会搞乱、遮掩或淡化大的图景，让你只见树木不见森林。



成功的管理者不但要看到树木，更重要的是，还要看到森林。我们在“选择”一章里说过，只有在系统性流程的支持下，数据的数量才能体现为决策的质量。另外，为组织不佳的辩论提供更多的事实和猜测弊大于利。

情况分析（Business Analytics）尤其适用于本书所讨论的良好决策四个阶段中的三个阶段。面对大量数据的时候，大家可以用搜索算法、仪表板技术，通过直观易懂的方式来展示新信息，辅助情报收集工作。在“选择”阶段，主管们必须经常在风险和回报之间、组织契合度、战略定位、学习之价值等其他标准之间做出权衡。情况分析可以通过风险模拟、效用分析或组合优化等工具支持这种权衡。最后一点，学习阶段往往要面对丰富的数据，所以，模式识别和统计假设检验的作用巨大。

问题3 是不是在某些情况下，有的章节需要比另一些章节更为重要？

虽然我们的框架和原则超越了时间、问题领域、文化，但是不同阶段的重要性也因情况而异。如果要进行理财，解决怎样从股票、房地产、艺术品等数千种投资备选项中做选择的“信息过载”问题，决策的主要阶段就是信息收集和步骤选择。比较而言，如果要决定与谁结婚或是否向某个亲属捐献肾脏，其价值判断方面的复杂性超过了计算方面的挑战，在这种情况下，框架确定阶段，从过去曾经面对类似棘手的且往往是悲剧性选择的其他人的经验中学习就显得更为重要。

问题4 有没有管理者表示，在实施你们理念的过程中哪些地方难度比较大？

主要问题是，人们很难面对自己的偏见，而且那些偏见最多的人往往是那些最不愿意正视自己不足的人。因此，如果想要在组织中运用我们提供的方法，组织中领导者的能力以及有关备选项思维、情景规划或校准概率判断这样一些事先的训练和掌握也非常重要。

虽然西方读者经常强调教育和学习对于智力发展的助益，但是，我们发现，中国在传统上也很重视培养高尚情操、追求智慧。本书认为，在形成“制胜决策”过程中，技术性工具和概念性技能都很重要。虽然我们在本书中运用了认知科学的重要研究成果，但我们充分认识到，现实世界中的决策越来越复杂，要求我们不但要掌握书本知识，还亟须实践经验中总结出来的来之不易的智慧。

问题5 采用《制胜决策力》提供的方法的人是否遭遇过文化方面的阻力，他们是怎样克服的？

在运用本书框架的过程中，所在组织或所在国家的文化都很重要。虽然对于严谨的推理和明智的决策来说，其中的基本原则全球适用，但这些基本原则的成功实施需要靠深入了解当地的文化和政治。例如，如果冲突对事不对人，那么，对于任何群体决策都很重要的角色冲突就不会发生。怎样更好地管理观点分歧，军事组织与条条框框很少的硅谷相比就大相径庭。同样，中国人处理冲突和面子的方法就与倾向于直来直去的斯堪的纳维亚人相去甚远。因此，如何运用本书提供的方法既是一门科学，也是一门艺术，就像是外科医生手里的解剖刀一样。

问题6 书中提到的那些公司中，有没有一些公司运用了这些方法之后决策能力大增的？

最乐于接受本书方法的公司来自知识密集型行业，如金融服务、风险投资、制药等行业。只要你想在谋划中超过你的竞争对手，你就必须知道你自己的偏见和竞争对手的偏见。谈判领域以及营销、战略、行为经济学等领域尤其受益于决策心理。

问题7 你有没有从一些企事业单位的主管那里获得有关这本书的任何反馈？

本书和与本书构成姊妹篇的之前出版的《决策陷阱》在美国和欧洲有一大批拥趸。例如，芝加哥的注册金融分析师学会（Certified Financial Analyst Society），因为很多会员清晰地记得保罗在10年前做过的一场有关行为决策理论基础的演讲，所以热情邀请保罗在其2011年举行的周年纪念庆祝会上做主旨发言。保罗10年前的那场演讲结束之后，该学会复印了最初的听课笔记，并就从演讲中得到的收获进行了热烈讨论。在组织里倡导批判性思维和创新思维的主管们经常给我们来信。到目前为止，我们已经通过演讲和咨询服务，向数千位企事业单位主管介绍了这些方法。例如，我们与100个以上的组织合作，帮助他们在从沙特到新西兰、从欧洲到日本的众多国家里运用这些方法。

问题8 如果将本书运用于中国，是否需要进行重大调整？

联想创始人柳传志收购了IBM的个人电脑部门之后，就开始担心有能力



打造全球企业的中国经理人和企业高管严重短缺的问题。他在竭力利用中国经理人传统优势的同时聘用了大量国外主管，以期引进必要的管理技巧。但是后来他意识到，他必须设计一个独特的“中国式”管理模式，而减少对外支持的依赖。这就是本书的用武之地。运营管理往往是我们中国管理人员的长项，但它不足以让企业在当今竞争激烈的环境中胜出。企业领导者必须还要掌握如何避免在错误的问题上耗费精力这一战略决策技巧。怎样确定复杂问题的框架，知道该问什么问题，怎样做选择，怎样在组织里营造一个真正的学习型文化，是我们这本书探索的重要问题。

我们有幸定期访问中国，每次都会从中国之行中获益良多。杰伊（Jay）多次前往中国，并在一所中国大学里任教。其中的一次经历恰逢他的儿子在北京工作。保罗还受邀在成都电子科技大学代课。在那里，他还参观了公元8世纪唐朝的伟大诗人杜甫的故居。虽然优秀的诗歌深处的壮美经过翻译之后基本上已经荡然无存，但即使在英文译文中，保罗也清晰地领会到了杜甫诗中蕴含的智慧。我们有限的中国之行让我们清楚地领略到为中国之全球崛起提供了发展舞台的悠久传统和深层次的价值观。中国之行也让我们认识到，中国经理人、高级主管、专业人士必须了解多个“世界”：过去的世界和将来的世界、本土世界和西方世界、熟悉的世界和新鲜的世界或不熟悉的世界。本书可以帮助很多中国读者顺利穿越这一段变革的激流。不管是在音乐还是在体育运动中，成就一流表现的关键是正确的框架和优秀教练指导下的艰苦练习。我们希望本书能够为你提供这两方面的帮助。

我们感谢中欧国际商学院（CEIBS）为所有供职于企事业单位和其他行业的人们引进了《制胜决策力》中文版。我们希望大家能够从我们的决策框架中有所收获，希望我们提供的很多实用技巧能够帮助大家了解中国非凡的经济增长和文化转型。中国企业的领导面临着众多的挑战和机遇，从全球思维、深入理解其他文化到在正确对待员工、客户、合作伙伴、政府和其他利益相关者的同时，用诚信、透明的方式打造强大品牌，管理一流企业。

我们还要感谢柯尔丝滕·桑德伯格（Kirsten Sandberg），感谢她在将这本书介绍给中欧国际商学院及中国读者方面的详细指导和鼎力支持。柯尔丝滕在哈佛商学院出版社（她在那里结识了保罗）丰富的编辑经验和她随后对中

国出版业的浓厚兴趣为这本书的翻译出版奠定了一个良好的基础。当柯尔丝滕代表中欧国际商学院和系主任约翰·奎尔奇教授请我们就出版《制胜决策力》中文版进行合作之际，我们就意识到，我们找到了一个理想的合作伙伴。不论从哪方面来说，本书中文版的问世的确都是一件让我们备感欣喜的事情。

杰伊·爱德华·拉索

保罗·休梅克

2013 年 4 月

目 录

导言 真实世界里的决策	1
成为一个决策高手	3
没有时间	5
决策辅导的基础	5
结构简介	7

制胜决策力

第1章 确定路线	13
流程 VS 结果	15
良好的决策流程	17
你将时间花在了什么地方	19
决定怎样做决策	21
百事可乐调整了关键的问题	22

第一阶段 确定决策框架

第2章 框架的巨大影响	31
采用框架视角	33
哪些是我们所没有看到的	37
衡量标准是什么	39
框架根植于经历	40
了解自己和他人的框架	41
你经常使用什么样的类比	45
关键在于框架的确定	47
“力求简单，但不能过于简单”	50



第3章 打造制胜框架	51
第2步：评估契合度	52
第3步：发现或打造最合适的框架	57
调整其他人的框架	61
为新形势创建一个新框架	64
运用稳健性测试	67
像兔子那样思考：框架校准的技巧	69
培养对框架的情感	71
插说 A 改进备选项	73
增加你的备选项	74
寻找更为灵活的备选项	78

第二阶段 收集情报

第4章 避免歪曲和偏见	87
过分乐观的隐性成本	88
估判你的知识范围	90
工作中的过度自信	93
投资中的过度自信	94
过度自信是否有积极作用	95
看看你相信什么	96
虚假效率的隐性成本	101
眼见为实	102
避免“获得性偏见”	104
你是否被“锚定”了	107
未雨绸缪	112
第5章 不确定形势下的情报收集	114
确定你对情况的了解程度	117
精确校准	118
发现隐匿的未来问题	121

正反面比较：全面视角	123
前瞻性事后分析：“回到未来”	123
错误树：导致问题的各种原因	125
情景规划：通向未来之路	128
组织背景下的情景	133
知道什么时候可以停下来	135
 插说 B 决策辅助技术	 137
基础技术	138
我们的预测	140
 第三阶段 下结论	
 第 6 章 选择：选择技巧之金字塔	 145
第 1 个层次：凭直觉	147
第 2 个层次：用“经验法则”做捷径	149
第 3 个层次：仔细权衡	154
自举：建立专家判断模型	158
构思一个客观的评估方法	160
将模型与人相结合	161
第 4 个层次：将价值观纳入模型之中	162
不同的方法，不同的结果	163
选择决策工具	165
提升组织决策的质量	167
严格地选择适当的决策方法	171
 第 7 章 管理群体决策	 172
群体需要一个良好的决策流程	173
过早达成一致的诱惑	176
冲突为什么重要	177
与多数人达成一致的“拉力”	179
克服群体思考	180



怎样鼓励不同意见	182
创造建设性的冲突	185
无法“坐到一起”	188
减少两极化差异，帮助群体“坐在一起”	188
什么时候该停止争取共识	194
确定群体框架和收集情报方面的挑战	195
在管理不善的群体中生存	197
最大限度地发挥群体智慧	199
 插说 C 执行选定的备选项	200
监测行为和反应	201
实施备选项	204
什么时候中途停下来	205
一边执行一边学习	206
 第四阶段 从经验中学习	
 第 8 章 个人面临的学习挑战	209
经验是必然产生的，而学习不是	210
为什么人们不学习	211
找不到，就没法修理	214
含混不清的反馈：扭曲而含混	218
虚幻的控制感	219
自圆其说	221
“我早就知道”	223
确保学习的系统性	226
克服学习的内心障碍	228
 第 9 章 在组织里学习	230
了解决策的实施结果	232
警惕自我实现的预言	234
实验法：设计反馈	235

统计“实验”	237
“虚拟”实验：加速反馈	237
学习型组织	239
培养一种学习型文化	241
向他人学习	243
传递知识	244
从过去的经验中学习	245
“错误”VS“学习上的投资”	247
不要等待顶层管理者采取措施	250
 第 10 章 融会贯通：RealHome.com 的决策	 253
初步评估	256
RealHome.com——专注于框架的确定	258
调整后的首席运营官框架	260
RealHome.com——寻找正确的人选	263
找到理想的备选项	264
收集情报	265
RealHome.com——筛选首席运营官	271
RealHome.com——从经验中学习	274
 结语 从学习过渡到行动	 278
该你上场了	278
注意：前面仍有错觉	280
 附录 A 决策审查	 282
审查你的决策	282
 附录 B 和组织有关的决策挑战	 285