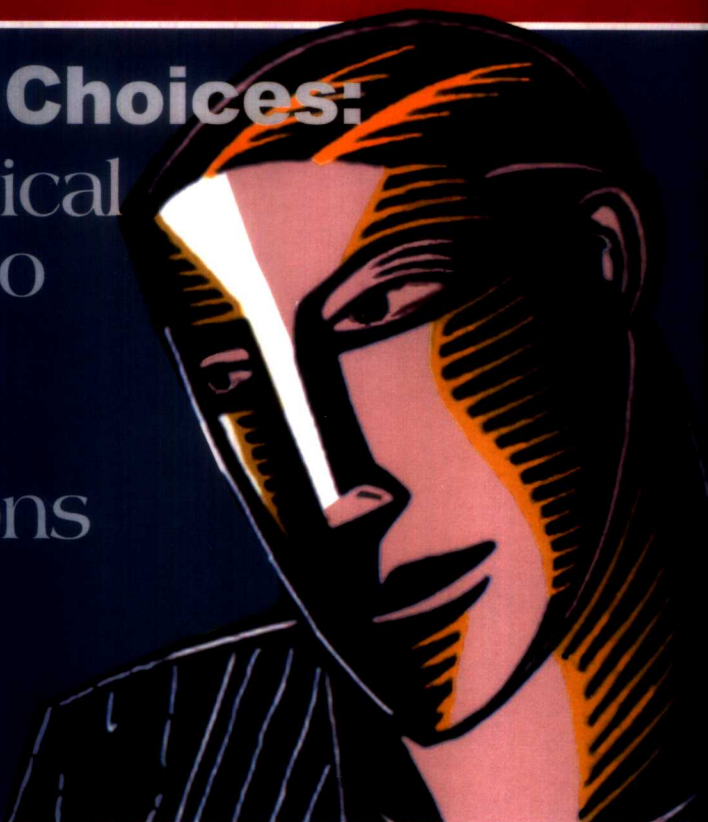


约翰·S.哈蒙德 拉尔夫·L.肯尼
霍华德·莱福 著

决策的艺术

Smart Choices:

A Practical
Guide to
Making
Better
Decisions



John S. Hammond Ralph L. Keeney
Howard Raiffa

这是目前最好的
一本有关决策的书

上海人民出版社

约翰·S.哈蒙德 拉尔夫·L.肯尼
霍华德·莱福 著

决策的艺术

Smart Choices:

A Practical John S. Hammond
Guide to Ralph L. Keeney
Making Howard Raiffa
Better
Decisions

孙 涤 郑荣清
卢 刚 蒋 睿 译

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策的艺术/(美)哈蒙德(Hammond, J.S.),(美)肯尼(Keeney, R.L.),(美)莱福(Raiffa, H.)著;孙涤等译.

—上海:上海人民出版社,2003

书名原文: Smart Choices

ISBN 7-208-04490-2

I. 决... II. ①哈...②肯...③莱...④孙...

III. 决策—方法 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 110815 号

责任编辑 邱盈华

装帧设计 王晓阳

决策的艺术

[美]约翰·S.哈蒙德

拉尔夫·L.肯尼 著

霍华德·莱福

孙涤 郑荣清 卢刚 蒋睿 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 9 插页 5 字数 135,000

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印数 1-8,000

ISBN 7-208-04490-2/F·966

定价 24.00 元

前 言

你若正陷于困境,左右为难,你需要作出一项重要的决定,但无所适从,这本书就是为你这样的人而写的。

你知道成功有赖于作出明智的决定,所以你知道如何成为一位更出色的决策者,那么这本书对你也是合适的。

我们写作这本《决策的艺术》是为了弥补人们在现实中如何做决策与应该如何决策之间的差距,包括我们三人在内的研究者 50 年来的成果表明,这个差距是普遍存在的。我们提炼出决策研究的精华,结合经验和常识,并以一种简明的方式呈现给大家。我们期望能够帮助你在各项选择中都作出更明智的决定,实现你的目标,节约你宝贵



的时间和金钱，避免盲目、焦虑和遗憾。总之，我们希望更好的决策给你带来更高的生活品质。

能获得出色的决策技能是非常必要的。在人的一生里，需要花费许多时间和精力来作出选择，到底成为怎样的人、从事什么职业、是否成功、是否幸福在很大程度上都取决于所做的决定，然而决策的艺术却几乎没有被当作一种单独的技能来教授。考虑到这一技能的重要性，本应在高中、大学和研究生院开设关于决策的常规课程，应该有很多著作讨论这一课题才是。遗憾的是，这样的课程和书籍却几乎没有。

在这本书中，我们展现了关于作出明智的决定的一个清晰的过程和一套简便的技术。我们向你展示在评估你的选择所需要考虑的因素和达成明智的选择所需要采取的措施。我们所推荐的方法的实质就是逐个击破：将你的决定分解为它的关键要素；识别出那些与你的决定最相关的因素；作出一些艰难的系统性的思考；然后作出决定。我们的方法强调采取主动，鼓励你寻找决策的机会，而不是消极被动地等待机会的出现。

《决策的艺术》集合了我们三个人超过一百年的有关决策的教学和著述提炼而成的，并且结合了成千种我们亲自参与的个人、家庭、公司、非盈



利机构和政府的重要决定的咨询实践经验。你不妨对任何值得认真考虑的决策问题采用我们的方法。这种方法将帮助你作出明智的个人决定,从买什么房子、买哪只共同基金到是否要进行某种手术等等。它也能够帮助你在工作上作出明智的决定,从聘用怎样的人,到采取何种商业战略,到预订哪条行程等。

造成人们无法从现有的决策研究中受益的原因之一,那些决策的方法观念往往用过于学术化、技术性的语言来表达。我们抛开那些术语,使你能够迅速地掌握那些观点的精华。对于那些复杂而重要的决定,我们提供了一种按部就班的程序,帮助你作出困难的权衡,搞清不确定性,评估风险,按照正确的步骤作出一系列互为联系的决定。

当把我们的方法运用到一些决策问题以后,你将发现自己对这一过程和这些技巧越来越有信心。你将不再对决策心存恐惧,决策过程也会变得省时省力,减少挫折感,结果也变得更加有利了。我们深信本书将帮助你磨砺自己的决策技巧,提升你的生活。

写书时最困难的事情是恰如其分地驾驭文字,所幸的是我们得到了出色的帮助。我们感谢

哈佛商学院出版社的编辑尼基·萨宾的指导,感谢
苏珊·布朗热和尼克·卡尔优秀的编辑工作,感谢
南茜·奥思不辞辛劳的文字处理和建议,以及众多
人士对我们的草稿提出的宝贵意见。

约翰·S.哈蒙德

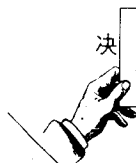
拉尔夫·L.肯尼

霍华德·莱福

中译本序

我们之所以决定把莱福教授和他的两位学生所写的《决策的艺术》译出来和大家分享,首先是因为它给了我们帮助,无论在工作上还是在生活中。

莱福教授是世界级的决策科学学者,在任教哈佛大学的30余年里,他奠定了决策分析学的基础并予以发扬光大。在他荣休之际,莱福的众多学生(许多人现已成为著名学者、企业家和政府官员)编辑了一册文集献给他——《明智的决策》(*Wise Choices*, 哈佛商学院出版社1996年版)。我在美国大学商学院执教时曾把它选为课本。正如莱福教授指出,生活意味着不断地选择和决策,惟有高明的决策才能带来高品质的生活。三年后他



们把决策艺术从研究的殿堂普及到大众的日常生活中来,于是有了这本《决策的艺术》。当我把它再次引入课堂时,同学们的反映也更加热烈。我向中国建设银行研究开发部的同事们引荐本书时,大家也都认为它会对国内的读者有用,尤其是在转型时期,人们的发展将更加依赖于各自作决策的水平。

《决策的艺术》把作决策的过程大致分成八个步骤或内容:界定需要决策的问题,确立决策的目标,找出可供选择的决策方案,建立准则评判各解决方案的利弊(包括风险),解决问题的实际途径,检验其结果,必要时据以调整改进等。在这些环节之间是有规律可循的,经过系统的学习和操练,任何人都可以有效地提高自己的决策能力、技巧和质量。值得大家注意的是,决策并非是个纯然理性的选择过程。决策者是有倾向、有感情、有期望、有传承的人,而决策的选择常常必须在某种情景和氛围中做出。总之,无论是决策主体本身还是他们所处的环境都并非不偏不倚,要想运用“一以贯之”的理性,如理论模型所规定的那样来达到“最优决策”,没有长期的磨炼,恐怕不容易做到。

本书的另一个特色是它树立了一个榜样:深入的学术研究是能够以浅出的方式淋漓尽致地表



达出来的。书中许多例子都是从日常生活中就近取譬,其中的道理非常明白晓畅。

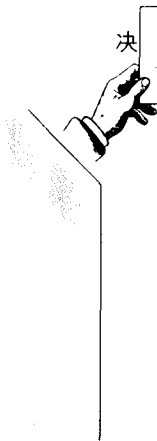
我们在这里愿意再强调一下企业决策过程的一些内容,它们在书中有所涉及但没有得到展开,却是值得我们注意的。

在企业的决策过程中,有能力分析问题和有意愿解决问题的往往是不同的人;而掌握信息并对决策问题具有真切了解的人和有权调配资源贯彻问题解决的人也经常属于不同的群体。这些角色的分离增加了决策过程的复杂性。怎样去协调和统一不同角色的能力、利益、意愿、信息掌握、思维风格、责权之间的差异是一件很困难的事情。在很大程度上,我们甚至可以说,正是为了有效地协调这些角色和职能导致了不同的企业组织阶层和权力结构的设计。

从认知能力方面,人类有一些心理上的通病,是健全的决策应该有意识地避免的。

首先,人们倾向于援引自己过去的经历来判断眼下的决策问题。问题在于人们为了避免艰苦的搜寻,倾向于援用记忆比较鲜活的经历,而不是全面参照所有的,包括相反的经历。这样,个人的记忆结构就容易导致他们判断上的偏误。

其次,人们倾向于不经过调查和求证,就轻易



地用所谓的“事实”来做决策。例如在运用统计资料时，会倾向于用随手可得的，而不是经得起推敲的数据来做判断的依据，决策者也被套牢在其中而不再细究其可靠性。科学的统计和印象中的统计的差异还在于人们对样本的随机性和样本的大小的误解。

第三，正如作者在书中所提醒的，决策问题常常不是独立的，一个问题会关系到其他的选择并受其他问题的影响，所以人们把眼前的决策问题从过程、环境中孤立出来也会犯以偏概全的错误，有可能赢得了—个战役却输掉了整个战争。

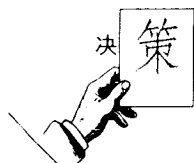
第四，是所谓“先入之见”的错误。例如在洽谈协议时，对方准备了合同的草案并提出价格条件时，我们很容易就以此作为谈判的参照基点，还价范围被锁定在围绕基点的狭小范围之内。为了克服这种偏向，颇值得一番努力。譬如，在进入洽谈前，你先得作分析，确定自己的目标和底线；然后询问这方面你可以信赖的内行，但不要告诉他们你的目标及底线如何，以免他们被你的意向所“锁定”。然后汇总各方的意见，形成比较合理的期望和目标，才不至于把对方的提议当作“基点”，被牵着鼻子走。

第五，由于惰性，人们会倾向于不思变动，于



是“现状”的维持就容易被考虑成“首选方案”。任何要改变现状的动议就会被看作代价过大，而维持现状的代价和风险则被低估。特别是目前的“现状”是自己过去的选择，改变它等于承认自己过去的决策有问题，惰性于是乎进一步得到加强。为了克服安于现状的倾向，我们应该经常提醒自己，“现状”只不过是“可供选择的方案”之一，应该和其他方案在同一套标准下评判。任何以前的决定在当时当地或许是最合理的，但眼下已过时，并不应该再回溯性地求全责备，而要主动地迎接新的变化，调整和更新。

第六，是在财务分析中通常易犯的所谓“沉没成本”的错误。为了维持现状，不少人会抱怨说目前的做法曾花了大代价，废了它岂不可惜。正确的做法是，在比较决策方案时，要着眼于将来，所有的利弊都要在将发生的基础上来权衡，即便过去的失误已经难以纠正了。不妨以被套牢的股民为例，他们不肯“割肉”的原因是痛悼自己持有的股票是用 10 元买进的，现在跌成了 3 元。但如果趋势是继续下挫的话，抛掉烂股是必须要做的明智之举：它要是跌进 1 元的话，你等于赚进了（或少赔）了 2 元钱。考虑的重点不在于你已经赔了 7 元，这是“沉没成本”，它和阁下眼下要做的抉择



不相干,因为市场明明承认它只值3元,不信你可以用3元的价格再买进几千股。“沉没成本”的困扰更常常发生在企业中。比如银行里的大量不良贷款都是为了拯救“沉没成本”,继续向岌岌可危的贷户贷款,结果越赔越多。因为假如亏损不予销账,也即是对以前的决策失误不予明确承认,至少可以给人以尚能扭转纠正的空间,即便过去的失误极可能会因此加深。这种不利的情况尤其是在做失误决定的人仍主持评审新方案的情况下屡见不鲜。所以“沉没成本”的偏误不但有个人的心理基础,更有它的组织基础,因而克服它更要认真地对待。

第七,在评判各方案的优劣时,人们往往会片面地举证某些事实。对“事实”的偏颇理解大致有四方面的因素:

(1) 并没有绝对的“客观事实”。所谓“事实”,都须经过人们的认知、诠释,并赋之以价值的权重;

(2) 人们搜寻事实要耗费精力,上面提到的先入之见,显而易见的和唾手可得的统计“证据”都会占去较大的权重;

(3) “理性的探求”是有限度的,一旦人们满足于现有的事实,就不愿再深入去发掘更多的事

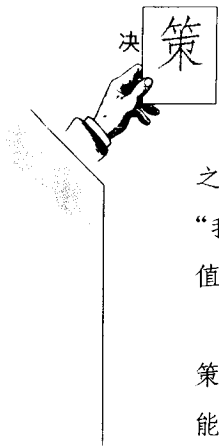


实,结果全面考评就失去了依托;

(4) 或许也是最难纠正的,是人们有着自身的倾向性,不论来自于个人的利益观,还是局限于个人的知识结构,都容易导致人们接纳某种事实而排斥相反的事实。克服之道是公开的讨论。比如请公正的、值得信赖的,甚至是持相反意见和观点的人来挑战“已被自己确认的事实”,使我们的认识和决策工作的质量能够更上一层楼。我们经常谈的决策程序的公平、透明,在很大程度上是针对这类偏误而言的。

至于如何应用这本精致的小书,使之对自己的生涯发展有所推进,我认为首先要克服怠惰的心理,并提出正确的思路。人们常有一种错觉,认为许多问题要么是没有选择的需要,要么就是不存在做选择的余地,故而自己为自己寻找借口,“我不得不这么做”,“旁人不都是这样做的?”,或者“这难道不是理所当然,显而易见的吗?”之类,其实,在任何情况下,有意识地选择都能够帮助改善既有的决策。退一万步讲,即使确实处在自己无能为力的环境中,你也不妨把“暂不做选择”看成是自己主动选择的一个环节,以此鼓励自己的进取精神,克服无所作为的怠惰心理。

对于绝大多数我们有选择余地的问题,解决



之道应该是问一句：“我能够做什么？”其中，锁定“我”是个到位的责任人，“做什么”强调行动的价值，“能够”则突出积极主动的心态。

总之，多琢磨一点决策的性质，多掌握一些决策的解决技巧，多强调些决策的纪律和耐性，一定能够帮助我们——无论是个人还是企业——增强竞争能力，改善市场际遇，控制成本，避免失误，捕捉机会。

我们期待读者开卷有益。

孙 涤 谨识

2003 年 2 月于北京

目 录

前言 1

中译本序 1

1 作出明智的决定

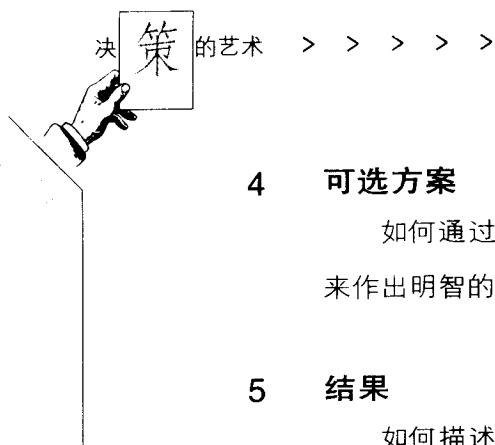
如何思考你的整个决策问题：一种
主动的方法 1

2 问题

如何定义你的决策问题以解决真
正的问题 17

3 目标

如何弄清你的决策真正要实现
的目标 32



4 可选方案

如何通过创造出更好的可选方案
来作出明智的选择 48

5 结果

如何描述每种可选方案对目标的
作用 70

6 权衡

在无法实现所有目标的情况下如
何作出艰难的妥协 89

7 不确定性

如何思考影响你的决定的不确定
性并采取行动 118

8 风险承受力

如何体现你对风险的承受力 146

9 互为联系的决定

如何通过有效协调现实和未来的
决定来提前计划 177