

好的决策是所有成功商业的核心，书中提供了一个极好的决策框架和完善决策的方法，保证了决策的实施。

本书以专业化的视角、有力的例证和大量的实用技巧，帮助读者从决策到决胜。

培生教育
金融时报
职场精读

从决策到决胜

Brilliant Decision Making

领导者在转折点怎样作决策

〔英〕罗宾·施泰因豪斯（Robbie Steinhouse）—著 陈然—译

中国市场出版社
China Market Press

〔英〕罗宾·施泰因豪斯 著 陈然 译

Brilliant Decision Making

从决策到决胜

领导者在转折点怎样作决策



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

从决策到决胜：领导者在转折点怎样作决策/(英)施泰因豪斯(Steinhouse, R.)著；陈然译. —北京：中国市场出版社，2012.2

ISBN 978-7-5092-0856-4

I. 从… II. ①施…②陈… III. 领导学：决策学 IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第004449号

Copyright © Robert Steinhouse 2010

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *Brilliant Decision Making: What The Best Decision Makers Know, Do And Say*, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字01—2011—8145

书 名：从决策到决胜：领导者在转折点怎样作决策
著 者：[英] 罗宾·施泰因豪斯
译 者：陈 然
责任编辑：郭 佳
出版发行：中国市场出版社
地 址：北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)
电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950
 发行部 (010) 68021338 68020340 68053489
 68024335 68033577 68033539
经 销：新华书店
印 刷：北京佳信达欣艺术印刷有限公司
开 本：710×1000毫米 1/16 12.5印张 142千字
版 次：2012年3月第1版
印 次：2012年3月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-5092-0856-4
定 价：39.80元

要在人生中取得进步，就需要好的、稳健的决策，本书告诉读者如何作出好决策，如何保证决策的有效实施。

——尼克·莱斯劳，知名地产企业家，
4频道《隐秘的百万富翁》之一

NLP的精髓在于建立成功的模式，在这里体现为成功的决策。本书有助于我们更好地理解自己在重大决策中的过程，进一步帮助我们在智慧和协调的基础上作出决策。

——尤迪斯·德洛泽尔，NLP创始人

本书将带你步入奇妙的内心之旅，现在你会知道如何作出使人生有所改变的好决策。

——谢尔·罗斯·查维特，《改变思想的语言》
以及《顾客正在烦扰我》的作者

好的决策是所有成功商业的核心，本书提供了一个极好的决策框架，更重要的是它提供了完善决策的方法，保证了决策的实施。

——迈克·萨森，《财经时报》专栏作家，
《啤酒杯垫上的企业家》合著者

罗宾的理念有非常强的原创性，他是一个聪明的商人兼NLP指导员和鼓手！他的新作是一本好书，为工作及生活中的成功决策提供了清晰的框架。

——弗兰克·彭纳尔，克洛斯地产财务公司—克洛斯兄弟银行总经理

这是一本一流的实战书，为大家揭去决策的神秘面纱。本书以专业化的视角、有力的例证和大量的实用技巧为支撑，帮助读者在生活各个方面作出更多更高明的决策，大力推荐本书。

——弗兰西斯·科里，国际梅迪尔咨询公司，前任Heart FM总监

罗宾以一种综合了实证研究、心理规律和率真商业智慧的方式揭开了决策过程的神秘面纱。如果你真心想增加决策的有效性，就请选用此书。

——唐纳德·麦克诺顿，奥林匹克及英超联赛教练

对于任何希望作出更好决策的人来说这是一本有价值的书，它融合了NLP及罗宾本人的智慧，实用性非常强，包含有一些技巧，对于任何人来说都是一本有用的藏书。

——金伯利·海尔，凯珍培训有限公司首席执行官

这本书早就应该问世了。我们每天的工作和私人生活中都要作出决策，但是 we 在这方面从来没有接受过培训。在这个课题上，罗宾将他作为一名成功企业家和著名商务指导员的经验都带给了我们，而且给予我们简明而清晰的向导，对于每一个人来说阅读本书都会有所裨益。

——安迪·霍克斯，THB英国有限公司首席执行官

我真的喜欢这本书，它让我想到自己决策时是多么的仓促！

——阿曼达·维克斯，《个人冲击》、
《自学NLP》、《辅导》作者

关于作者

罗宾·施泰因豪斯是《思路就是不一样：向企业家学习创业思维》一书的合著者，同时也是一位杰出的企业家，在过去的25年中，他在房地产、招聘以及保险行业创立了企业。他还是NLP学校欧洲校区培训主管、NLP执业培训员、ICF执证导师以及培训咨询所的执行主任。

序言

“人生每一步飞跃都是在某种清晰的决策之后出现的。”

——布莱恩·特雷西，加拿大作家、职业演讲家

这是我钟爱的一句箴言，它总结了决策的精髓：变化和进步。决策使人获得自由，决策给予我们把握人生的力量，决策是我们每一个人表达自我的最有力形式，把我们最珍视的人生信条变成生活中的真正现实力量。决策的艺术是生活艺术的核心。

然而现实中有一个消极的思想并存，认为决策是一种天赋的、并非人人都能具备的能力：有的人天生就有决策力，而有的人天生犹豫踌躇，就像身高或是眼睛的颜色一样是定了型的，无法改变。

错！

人人都可以通过学习来提高自己的决策能力，学会作出高明的决策，都可以通过实践和练习而日臻完善。

遗憾的是，不断的学习之后也会导致糟糕的决策（甚至根本不会决策）。如果对决策的学习不得法，对自己（或他人）的经验汲取不当，则会走向反面。也许读者有过这样的经历，不要紧，现在就学习摒弃那些陈旧的往事，踏上明智决策之路。这是你的权利。

在踏上旅程之前我先破除几种束缚我们的错误观念。

首先是决策力缺乏。有人常常鼓吹“决断力”就是决策的一切，其实并非如此。这种说法暗示的是迅速的决策，然而重大的决策都是需要时间的，如果认为“决断力”就是要决策快的话，很多潜能的发挥就会受到抑制。

诚然，有的决策需要果断，快速作出明确决定很重要；但对于长期性的、对人生走向有重大意义的决策而言，灵活性和远见性更为重要。英明的决策者需要决断力，但决断力仅仅是决策的一部分，决策者要能把把握决断力运用的时机和分寸。

还有一种观念认为重大决策是在关键时刻作出的。然而任何决策无论大小都需要一个过程，这个过程开始时是意识到需要改变，然后要经历一些步骤，最后是达到一系列“结果”。在这个过程中，需要作出很多项决策而不仅仅是一项。

的确，在这个过程中几乎都少不了一个核心决策，但即便如此，高明决策中总是要尽可能地敞开各扇“门”，也就是说，要降低大的、核心决策的权重。

核心决策中还有一个积累的过程，在这个过程中通常需要作出小一些的“迷你决策”，这些小决策有时可以使核心决策变得简单，甚至

可以省却。当然，在核心决策之后，决策过程还在继续，不仅仅是“执行”，而是会有更多的决策。

在此还要指出一点：虽然所有的决策都会创造出一个过程，却不能保障达到一个既定的结果。过程往往不尽如人意，但无论如何它终归是客观存在，没有了过程人生也就变得乏味了。

请由此处踏上高明决策艺术的学习之旅，朝着这条道路为我们指向的力量、自由、责任和人生快乐前进。

关于本书

本书的第一部分简要介绍决策的心理学基础，阐述决策时的大脑工作状态。随着神经科学的发展，人们对大脑工作状态的观察能力进一步提高，获得了惊人的发现，颠覆了几个世纪以来的传统认识。

随后在这些发现的基础上将分析不同的决策类型（例如世界顶级象棋选手如何走棋）。

第二部分是全书的核心，包括高明决策过程的四个阶段。这四个阶段由笔者在创立成功企业的多年实践中总结出来，而这个模式在生活的其他方面也有用武之地。笔者现在从事辅导工作，在工作中学员带来了形形色色的事例，他们通过四阶段模式的运用似乎都获得了收益。

四个阶段包括：

1. 在所设计的“决策模拟器”中快速将手头的事件梳理一遍。
2. 准备核心决策。
3. 作出核心决策。

4. 将决策付诸实施。

接下来提供一个问题解决向导，供在四阶段过程中任何环节受阻时使用。

最后的第三部分阐述相关问题，通过对这些与决策相关的问题进行思考，我们就会明白哪些方面对于掌握决策艺术来说是最需要了解的。

首先是实践。高明的决策是一种可以通过学习而掌握的艺术，但问题是具体如何做。

其次说明如何将决策运用到生活的各个方面，包括事业、人际关系、家庭、金钱、健康、生活方式、内心的平和……人性中都会有“阿基里斯的脚后跟”（致命的弱点），很多人在大多数时候都是一个聪明的决策者，只是在一两个方面的决策上不聪明，结果这一两个方面成为他们生活中的沉重负担，使他们面临前功尽弃的危险。这种危机该如何避免？

本书重点是个体决策者，但鉴于人们也会遇到面临群体决策的情况，所以书中对群体决策也有所涉猎，提出了一些见解。

最后是将决策之旅与作家（以及好莱坞电影剧本作家）常用的“主人公之旅”作了一个类比，藉此点亮思想，开启心智。

建议读者先从头至尾将本书阅读一遍，然后再细读自己认为需要回忆玩味的部分。比如说其中的四阶段过程，第一遍阅读可能没工夫记忆，但用上一段时间后，就会自然而然地运用了。

此处还要阐释一下NLP，它代表了一个心理及个人成长学派，

我对此研究多年，现在也从事这方面的教学。NLP是神经—语言程序 (Neuro-Linguistic Programming)的缩写，是一个专业化的说法，研究的是人通过使用各种语言（首先自然是指文字语言，但除此之外还指影像、声音、肢体、情感等其他“语言”）来对思维进行组织的过程，这种组织过程是自动进行的，有很大的偶然性，随着我们成长成人，我们在思维组织方面就会做得更好，达到自己的目标。

以下的内容中“NLP”字样会间或出现，但读者不需要事先学习NLP相关知识，阅读效果也不会因此受到影响。书中也不会用太多NLP相关术语，以确保读者的学习既轻松又受益。

致谢

谨以本书献给我的妻子谢依以及两个女儿——娜塔丽和艾米莉，她们给予了我最大的支持，偶尔也会就我在这个主题上无休无止的谈论开玩笑。

同时向皮尔森出版社全体工作人员表示谢意，特别是我的编辑萨曼莎·杰克逊，在她的耐心工作下许多思想得以具体地表达，此外还要感谢卡罗琳·乔丹、娜塔莎·威兰和露茜·布莱克默。

我前一本书的合著人克里斯·韦斯特也帮助我对本书进行了编辑，向我传授了写作方法，在我的写作过程中给予指引，并且提出一些非常好的思想。读者如果有著书意向，我力荐克里斯·韦斯特，可以通过电子邮件chris@chriswest.info与他联系进行合作。

最后，感谢所有在决策的学习中帮助过我的人：我的业务客户、业务伙伴、我的员工、NLP的学生、培训学员、NLP教师，特别感谢罗伯特·蒂尔茨。在与他们的相处中我获得了很多决策力提升方面的实践体验。

同时希望读者不吝赐言。若您觉得本书有所受用，想进一步提问（或评论），请通过电子邮件robbie@nlpschool.com与我联系。期待惠音。

目 录

序言 /i

关于本书 /iv

致谢 /xii

第一部分 解读决策 /1

1. 决策的心理学基础 /3

2. 决策类型及决策方式 /13

第二部分 决策过程 /23

3. 第一阶段：决策模拟器 /25

4. 第二阶段：决策准备 /45

5. 第三阶段：决策 /65

6. 第四阶段：将决策付诸实践——实施决策 /83

7. 问题解决向导 /111

第三部分 环境 /141

8. 熟能生“智” /143

9. 人生处处的明智决策 /153

10. 团体决策 /163

11. 如主人公之旅的决策过程 /171

结论 /179

补充读物 /181

第一部分

解读决策

UNDERSTANDING DECISION MAKING

1

决策的心理学基础

THE PSYCHOLOGY OF DECISION MAKING