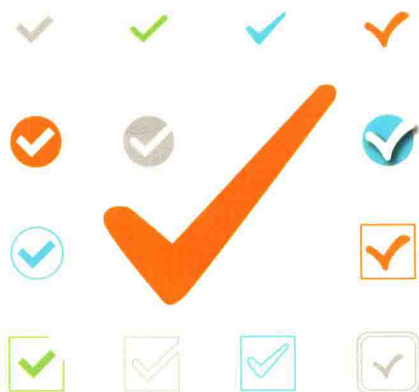




决策的艺术

Smart Choices

A Practical Guide to Making Better Decisions

约翰 S. 哈蒙德 (John S. Hammond)

[美] 拉尔夫 L. 基尼 (Ralph L. Keeney) 著

霍华德·雷法 (Howard Raiffa)



机械工业出版社
China Machine Press



决策的艺术

Smart Choices

A Practical Guide to Making Better Decisions

[美] 约翰·S. 哈蒙德 (John S. Hammond)
拉尔夫·L. 基尼 (Ralph L. Keeney) ◎著
霍华德·雷法 (Howard Raiffa)
王正林◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

决策的艺术 / (美) 哈蒙德 (Hammond, J. S.), (美) 基尼 (Keeney, R. L.), (美) 雷法 (Raiffa, H.) 著; 王正林译. —北京: 机械工业出版社, 2016.5

书名原文: Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions

ISBN 978-7-111-53643-7

I. 决… II. ①哈… ②基… ③雷… ④王… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 087084 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-1456

John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions.

Copyright © 1999 by John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。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。

决策的艺术

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 刘新艳

责任校对: 董纪丽

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2016 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 7.5

书 号: ISBN 978-7-111-53643-7

定 价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

倘若你陷入了困境，进退两难，需要做出一个重要决策时，你却不知道该如何选择。

本书正好可以帮助你。

你知道成功取决于做出明智的决策，所以，你想知道如何成为更优秀的决策者。

那么，本书也可以帮助你。

人们在现实中如何决策，与他们本应该如何决策，两者之间是有差距的。包括我们三位作者在内的研究者半个世纪以来的研究成果表明，这一差距普遍存在。我们写作本书，正是为了填补这一差距。我们提炼决策研究的精华，结合经验和常识，并简明地呈现给大家，期望能帮你在各项选择中都做出更明智

的决策，实现目标，节约宝贵的时间和金钱，避免盲目、焦虑和懊悔。简单地讲，我们希望更好的决策给你带来更高的生活品质。

获得卓越的决策技能，是令人非常向往的。你的一生需要花很多时间和精力来做选择。你最终成为怎样的人、从事什么职业、有多么成功、有多么幸福，等等，在很大程度上都取决于你所做的决定。然而，教育界、学术界、企业界几乎都没有将决策当作一种单独的技能来教。考虑到这项技能的重要性，本应在高中、大学和研究生阶段开设关于决策的常规课程，也应当有很多著作讨论这一课题。但遗憾的是，都没有，连这类课程和书籍都十分罕见。

精明的选择为优秀的决策提供路线图

在本书中，我们介绍了做出精明选择的一个清晰流程和一套简便方法。我们向你展示在评估你的选择时需要考虑的因素和达成精明选择需要采取的措施。我们的方法实质上是逐个击破，也就是说，首先，将你的决策分解为若干关键要素；其次，识别出那些与你的决策最相关的因素；再次，运用一些艰难的、系统性的思考；最后，进行决策。我们的方法主动而为，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。

本书集中了我们从百余年的有关决策的教学和著作中学到

的东西，结合了我们亲自参与的上千次涉及个人、家庭、公司、非营利性机构和政府重要决策的咨询实践的经验。你可以对任何值得认真考虑的决策问题采用我们的方法，此方法将助你做出明智的个人决策，从买什么房子、买哪只共同基金，到是否要做某个可做可不做的手术，等等。它也能够帮助你在工作上做出明智的决策，从招聘怎样的人，到制定何种商业战略，以及事先计划哪条旅行线路等。

精明的选择清晰且易于理解

许多人无法从现有的决策研究中受益，造成此现象的原因之一是：对如何进行决策的洞察，往往用过于学术化、技术性的语言来表达。在本书中，我们抛开那些术语，使你能迅速掌握那些洞察的精华。针对那些复杂而重要的决策，我们提供了一套环环相扣的程序，帮助你做出艰难的取舍，澄清不确定性，评估风险，并按照正确的步骤做出一系列相关联的决策。

把我们的方法运用到一些决策问题之后，你会发现自己对这一流程和这些方法越来越有信心。你将不再对决策局面诚惶诚恐，决策过程变得省时省力，挫折感大为减少，结果也变得更加有利。我们深信，本书将帮助你提高自己的决策技能，改善你的生活状态。

写书时最难的事情是让文字准确地表达作者的思想。所幸

我们得到了大力帮助。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·卡尔出色的编辑工作，感谢南希·奥思不辞辛劳的文字处理和建议，以及众多人士对我们的手稿提出的宝贵意见。

约翰 S. 哈蒙德

拉尔夫 L. 基尼

霍华德·雷法

前 言

- 第 1 章 做出明智的选择 / 001
- 第 2 章 问题 / 016
- 第 3 章 目标 / 031
- 第 4 章 备选方案 / 046
- 第 5 章 结果 / 066
- 第 6 章 取舍 / 083
- 第 7 章 不确定因素 / 107
- 第 8 章 风险承受力 / 132
- 第 9 章 相关联的决策 / 159
- 第 10 章 心理陷阱 / 185
- 第 11 章 做精明的决策者 / 211

目录 Smart CHOICES

前 言

第 1 章 做出明智的选择 / 001

决策是一项基本的生活技能 / 002

你可以学着做出更优秀的决策 / 003

运用 PrOACT 方法来做出明智选择 / 005

有效决策的八个关键 / 007

案例 是否卖掉公司的股份 / 010

现在着手做出你自己的精明选择 / 013

第 2 章 问题 / 016

创造性地定义问题 / 017

把问题变成机遇 / 018

定义决策问题 / 020

在过程中重新检查你的问题定义 / 024

坚持你的视角 / 025

案例 扩建旧房还是另外买房 / 027

第 3 章 目标 / 031

让目标引导你 / 032

警惕这些陷阱 / 034

熟练掌握辨别目标的艺术 / 035

明确你的目标的实际建议 / 041

案例 扩建旧房还是另外买房（续一） / 043

第 4 章 备选方案 / 046

不要把自己局限在有限的方案中 / 047

产生更好备选方案的关键 / 049

使备选方案适合于问题 / 056

知道什么时候停止寻找方案 / 060

案例 扩建旧房还是另外买房（续二） / 061

第 5 章 结果 / 066

适当准确、完整、精确地描述结果 / 067

构建一张结果表 / 068

用结果表对比备选方案 / 071

掌握描述结果的技巧 / 072

案例 扩建旧房还是另外买房（续三） / 077

第6章 取舍 / 083

找出并排除劣势方案 / 085

运用等价置换法进行取舍 / 088

等价置换法的核心 / 090

等价置换法的运用 / 091

用等价置换使复杂的决策简单化 / 093

运用等价置换的实用建议 / 098

案例 扩建旧房还是另外买房(续四) / 102

第7章 不确定因素 / 107

将好的结局和精明决策区别开来 / 108

利用风险预测来简化与不确定因素有关的决策 / 110

如何进行风险预测 / 112

使用决策树来描绘风险预测 / 121

案例 该不该庭外和解 / 123

第8章 风险承受力 / 132

理解你承担风险的意愿 / 134

将风险承受力融入你自己的决策当中 / 136

对渴求程度打分以量化风险承受能力 / 137

运用渴求分值做出艰难的决策 / 138

渴求曲线: 打分的捷径 / 142

警惕这些陷阱 / 150

通过控制风险来创造新的机会 / 153

案例 该不该庭外和解（续一） / 156

第 9 章 相关联的决策 / 159

相关联的决策是复杂的 / 160

通过事先计划，做出精明的相关联的决策 / 162

分析相关联的决策的六个步骤 / 164

运用灵活的计划保持选项的开放性 / 169

案例 丹·摩根应该换工作吗 / 170

坚持全面看待问题 / 183

第 10 章 心理陷阱 / 185

过度信赖第一个想法：先入为主的陷阱 / 187

消极被动：保持现状的陷阱 / 190

保护以前的选择：沉没成本陷阱 / 191

看自己想要看的：证实性陷阱 / 195

错误的提问方式：框架陷阱 / 197

对自己太过确信：过于自信的陷阱 / 201

焦虑于印象深刻的事件：记忆陷阱 / 202

忽视相关的信息：基础比率的陷阱 / 204

歪曲概率和估计结果：谨慎陷阱 / 205

试图寻找并不存在的规律：企图猜透随机
现象的陷阱 / 207

巧合神秘化：惊奇陷阱 / 208

有备无患 / 209

第 11 章 做精明的决策者 / 211

开始行动 / 212

着重思考重大问题 / 215

制订进攻计划 / 215

抓住核心的东西 / 216

跳出困境 / 218

知道何时退出 / 219

明智地运用他人的帮助 / 221

确定基本的决策原则 / 221

调整决策风格 / 222

对自己的决策负责 / 223

你可以从本书中获得什么 / 227

Chapter 第1章



做出明智的选择

我们的决策塑造了我们的生活。无论是有意地或是无意中做出的决策，也不论其结果是好还是坏，它们都是我们在面临机遇、挑战以及生活中的各种不确定性时使用的一个基本工具。

- 我该不该上大学？如果该上，在哪儿上？学什么专业？
- 我应当追求什么样的职业？该找份什么样的工作？
- 我到底是应该现在结婚，还是再等等？
- 我该要小孩了吗？如果要，什么时候要？要几个？
- 我该住在哪里？要不要把现在的小房子换成大房子？
- 我可以为我所住的社区做什么样的贡献？
- 我该聘用哪些求职者？该为我的公司推荐什么样的营销

策略？

- 我觉得没有成就感。该换份工作了吗？还是回学校深造？或者换个地方发展？
- 我该怎么拿存款进行投资？应当什么时候退休？退休后做些什么？在哪里住？

这些问题，标志着我们的生活和职业生涯在一步步发展，而我们怎样来回答，很大程度上决定了我们在社会上以及在这个世界中的地位。我们在一生中扮演的各种角色（包括学生、工人、老板、市民、配偶、父母以及独立的个体）上取得的成功，取决于我们做出的决策。

决策是一项基本的生活技能

有些决策是极其明显的，比如无须动脑的决定。假设你的银行账户余额不足了，但你即将迎来两周的假期，你想带着家人到佛罗里达海滨这个温暖如春的地方去放松一下。你会住到你的姐夫让你们免费去住的海滨公寓吗？当然会。又假设你喜欢你的老板，而且对自己事业的发展充满期待，做好了“更上一层楼”的准备。那么，当老板前去参加某次职业培训课，要你在三个星期的时间里顶替她的角色时，你愿意顶替吗？当然愿意。

但是，无须动脑的决策只是例外。你在生活中面临重大问题时，针对它们的决策都是既艰难又复杂的，不存在轻而易举或显而易见的解决方案。而且，它们可能不只是影响你一个人，还

会影响你的家人、朋友、同事以及其他许多你认识的和不认识的人。所以，做出优秀的决策，是决定着你怎么担当责任并实现个人和职业目标的最重要因素之一。简单地讲：能够做出精明的选择，是一项基本的生活技能。

然而，我们大多数人都害怕做出艰难的决策。艰难的抉择本身就具有重大的利害关系，可能会带来严重的后果，它们牵涉到许多复杂的考虑，而且使我们不得不对他人做出判断。在需要我们做出艰难抉择时，我们冒着焦虑、困惑、怀疑、犯错、后悔、窘迫和损失的风险。这就难怪我们发觉很难下定决心并做出选择了。在思考某个重大决策期间，我们会经历一段艰难痛苦的时期，在此期间，我们一会儿自我怀疑，一会儿又过度自信；总想着推迟决策；飞快地想出一个主意后又突然改变，等等，有时甚至会陷入绝望。我们抛硬币、掷飞镖，让别人来决定，或者让时间来决定。其结果是：我们做出的决策平庸无奇，要靠运气才能成功。只有在做完了那样的决策之后，我们才会意识到自己原本可以做出更加明智的选择。但为时已晚。

你可以学着做出更优秀的决策

为什么我们会有那些麻烦？答案很简单：我们不知道如何做出优秀的决策。尽管决策对我们的生活很重要，但我们很少有人曾接受过这方面的任何培训。因此，只能从经验中学习。但经验是一个代价高昂而且效率低下的“老师”，它在教给我们好习惯

的同时，也教给我们一些坏习惯。由于各种不同的决策局面有着极其明显的差异，所以，做出某个重要决策的经验，在下一个决策来临时，似乎变得毫无用处了。比如，找份什么样的工作或者买套什么样的房子的决策，怎么可能类似于送孩子到哪所学校上学或者在策划一个新的产业园布局时就如何平衡好成本、美观与功能等各方面而做出的决策呢？

确实是这种情况：你在某件事情上所做的决策，与在另一件事情上做出的决策之间，几乎不存在任何关系。不过，那并不意味着你永远学不会更成功的决策方法。你做出的各种决策之间的关联，并不在于你为何而决策，而在于你采用何种方法决策。要真正提高做出更优秀决策的概率，唯一的方法是学会运用好的决策流程——让你能以最少的时间、财力、精力消耗做出最优决策的流程。

高效的决策流程将执行以下六条标准：

- 它聚焦于重要的方面。
- 它合乎逻辑而且前后连贯。
- 它承认决策中存在着主观和客观的因素，并且将分析与直觉思考综合起来。
- 它只需要解决某个特定困境时所必需的信息和分析，无须更多。
- 它鼓励和指导收集相关的信息和可取的意见。