

理性掌控工作与生活

DECIDE & CONQUER

做出**好**决定



上了这么多年学

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著

道理也听了许多

包云波 译

但“做决定”这项技能，却没有人教你

管理学与组织行为学领域巨擘、畅销书作者罗宾斯新作

 后浪

理 性 掌 控 工 作 与 生 活

D E C I D E & C O N Q U E R

做 出 **好** 决 定



[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著

包云波 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

做出好决定 / (美) 罗宾斯著 ; 包云波译 . -- 北京 : 北京联合出版公司 , 2016.3

ISBN 978-7-5502-7070-1

I . ①做… II . ①罗… ②包… III . ①决策 (心理学) — 通俗读物 IV . ① B842.5-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 321889 号

Authorized translation from the English language edition, entitled DECIDE AND CONQUER: THE ULTIMATE GUIDE FOR IMPROVING YOUR DECISION MAKING, 2E, by ROBBINS, STEPHEN P., published by Pearson Education, Inc., copyright © 2015 Pearson Education, Inc.

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEASION EDUCATION ASIA LTD., and BEIJING UNITED PUBLISHING CO., LTD Copyright © 2016.

本书中文简体版权归属于后浪出版咨询(北京)有限责任公司

做出好决定

著 者: [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯

译 者: 包云波

选题策划: 后浪出版公司

出版统筹: 吴兴元

特约编辑: 李 峥

责任编辑: 管 文

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间·李海超

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京京都六环印刷厂印刷 新华书店经销

字数 128 千字 690 毫米 × 960 毫米 1/16 10.5 印张 插页 4

2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-7070-1

定价: 36.00 元

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问: 北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-64010019

前 言

一些事情会影响我们的日常生活以及决策的质量。你赚多少钱、你的健康状况、你的人际关系以及你的整体幸福水平主要取决于你所做出的决定。

尽管做出正确的决定很重要，但是在一生中我们很少有人受过相关的正规培训。不学英语、数学、物理、化学、政治和历史，你就不能从高中毕业。但是你记得你上过任何有关决策的课程吗？大概没有。如果你想有好的厨艺，你会报名参加烹饪班。想要画好画、做好财务分析或是医治病人，同样需要学习。因此，有人认为通过实践和经验，我们所有人都可以学习成为优秀的决策者。

其实，通过一点小小的观察我们就可以很快知道，并不是每个人都能够做出正确的决定。显然，这一技能并不是通过实践和经验习得的。有时，我对一些人做出的错误决定感到惊讶。他们炒股时，高价买进却低价售出。他们不停地玩老虎机等需要靠运气的游戏，就好像可以一直赢下去似的。尽管飞机比汽车更安全，但他们仍执意开车去一个遥远的地方，就因为担心飞机可能会坠毁。

我们知道人们如何做决定，也知道如何提高决策能力。不过，这方面的知识需要通过数以千计的研究得出。很多书籍试图罗列出所有的知识，从而显得非常啰唆且过于专业。正是出于这个原因，我写下了这本书的第一版。我把它写成个人指南的形式，希望它能够提高我们的决策能力，从而改变我们的生活。我从成千上万的调查研究中提

取精华，并把专业的知识用通俗的语言表达出来，强调它们在实际生活中的应用。在如今的第二版中，我更新了研究调查结果以及实例，还增加了一些新的章节。这本书仍然短小、简洁且易于阅读，在加入了最新的研究成果后，它会指导你做出更好的决定。

请记住，指导你做出更好的决定并不是要帮你做决定。这本书的目的是告诉你建构和分析问题的正确方法。它更关注你做出最终决定的过程。这是因为一个决策的好与坏应当由决策的过程，而不是取得的结果来判断。在一些情况下，良好的决定可能会导致一些不是特别好的结果。如果你的决策过程正确，那么不管最终结果如何，这都是一个好的决定。因此，我不会告诉你决定什么，但我可以告诉你如何决定。不幸的是，偶然事件也会影响最终的结果，所以并不能保证使用正确的决策过程就能得到令人满意的结果，但它确实能提高做出好决定的概率。

本书一共分为五个部分。第一部分“你的人生，由你决定”主要是为了说明决策贯穿我们所做的一切，我们每个人都需要知道做决策的正确方式。第二部分“你是高效的决策者吗？”通过帮你了解自己的个性特质以及它们如何塑造你的决策偏好来提高你的决策水平。第三部分“克服大多数人都会的倾向和错误”描述了影响我们决策效率的偏见以及捷径。第四部分“高效决策的 12 条建议”讲述了很多你应该知道的见解，它们可以帮助你提高决策能力。第五部分总结了通过读这本书你应该学到些什么。

这本书能够写成，要感谢两组人的帮助和贡献。首先是那些研究人类判断和决策心理学的学者，他们与我们分享了他们的研究成果。你会发现这本书的很多见解来自几十年来集大成的数百名学者，例如赫伯特·西蒙、丹尼尔·卡尼曼、阿莫斯·特沃斯基、巴鲁克·芬奇霍夫、保罗·斯洛维克和理查德·泰勒。其实我在这里的角色就像电视新闻节目的主播一样。电视新闻主播不会“制造”新闻，他们只是“讲

述”新闻。同样，我也没有“编造”这本书的调查结果，纯粹是讲述出来而已。我的工作只是查阅了在行为决策方面成千上万的调查研究，并把它们转化为一种容易理解和使用的方式呈现给大家。

第二组的贡献者是在我的出版社——培生出版社工作的人：夏洛特·麦傲拉娜、艾米·奈德林格、乔迪·肯珀、克里斯蒂·哈特、伊莱恩·威利、格洛丽亚·舒瑞克、艾丽卡·米伦、吉内尔·布里兹、杰斯·德加布里尔以及楚地·布拉塞西斯。感谢你们让这本书成为现实。

斯蒂芬·P. 罗宾斯

目 录

前 言 1

第一部分 你的人生，由你决定…………… 1

第 1 章 选择决定成败 3

第 2 章 理性决策的六个步骤 6

第 3 章 要做到理性很难 10

第二部分 你是高效的决策者吗? …………… 15

第 4 章 测一测你的决策风格 17

第 5 章 算一算你的风险偏好 20

第 6 章 完美主义者 or 差不多先生 24

第 7 章 谁控制你的命运 26

第 8 章 估一估你的拖延指数 29

第 9 章 量一量你的易冲动程度 31

第 10 章 你能控制自己的情绪吗 34

第 11 章 你过于自信吗 37

第 12 章 了解你的个性档案 39

第三部分 克服大多数人都会有的倾向和错误…………… 43

第 13 章 过度自信：大多数灾难性错误的根源 45

第 14 章	惰性：能拖到明天的决不今天做	49
第 15 章	即时满足偏差：“活在当下”的骗局	53
第 16 章	锚定效应：你的终点取决于你的起点	57
第 17 章	选择性知觉偏差：你所有的认知都带有偏见	61
第 18 章	证实偏差：我听到的是我想听的话	65
第 19 章	框定偏差：杯子是半满还是半空	68
第 20 章	易得性偏差：你最近为我做了什么	72
第 21 章	代表性偏差：没有什么成功可以复制	76
第 22 章	发现隐藏的模式：不要为随机事件赋予意义	80
第 23 章	熟悉度偏见：不要被熟悉的事物蒙住了眼睛	83
第 24 章	理解沉没成本：承认错误，及时止损	86
第 25 章	有限搜索错误：不要缩减你的选择范围	90
第 26 章	情感卷入错误：当时忍住就好了	94
第 27 章	自利性偏差：自己总是对的，错误都是别人的	98
第 28 章	适应性偏差：成功的喜悦和失败的痛苦都是短暂的	101
第 29 章	后视偏差：人人都是事后诸葛亮	104

第四部分 高效决策的 12 条建议 107

第 30 章	没有目标就没有有效决策	109
第 31 章	有时，什么都不做是最好的选择	113
第 32 章	选择不做决定也是一种决定	116
第 33 章	当下的决定将严重限制未来的决定	120
第 34 章	人生很长，可关键的决策就那么几个	123
第 35 章	高效的决策者知道什么时候适可而止	127
第 36 章	给自己的选项，不要超过六个	130
第 37 章	纠结于过去的决定只会浪费你的时间	134
第 38 章	成功人士懂得冒险	138

第 39 章 是人就会犯错 141

第 40 章 经验可以改进策略，但是…… 144

第 41 章 你所属的文化决定了你的决策风格 148

第五部分 总结..... 151

第 42 章 学会这 9 条，将会改变你的一生 153

出版后记 159

第一部分

你的人生,由你决定

- 选择决定成败
- 理性决策的六个步骤
- 要做到理性很难

第 1 章 选择决定成败

你应该知道：现在你是 21 或 22 岁，做了一些决定后，一下子，你就 70 岁了。

——T. 怀尔德^①

你的一天充满了决定！今天早上几点起床？我应该穿黑色的还是棕色的鞋子？早饭我吃什么？今天早上去加油，还是上班的路上顺便加一下油？上班的时候，应该先做什么：回电子邮件、查阅收到的文件、听语音信箱，还是跟同事见面？

在一个平常的工作日，你就会面临着几十个类似的普通决定。下班后，你也不会停止做决定：晚饭在家里吃还是去餐馆？我什么时候上网看新闻，查阅自己的邮件？今天晚上要看电视吗，看什么节目呢？要给家人和朋友打电话吗？

每过一段时间，你就可能需要做出一个重大的决策。举例来说，你车子的变速器坏了，你是决定花费 2500 美元去修呢，还是去买一辆新车？你的约会对象让你不要再租房子而是跟他（她）一起住。你的公司正在裁员，你的上司跟你说你的职位已经被裁掉了，突然你就

^① 桑顿·怀尔德（1897—1975），美国小说家和戏剧家，曾三次获得普利策奖。——编者注（若未作说明，本书所加脚注均为编者注。）

要找新的工作了。

你是谁、你将成为谁（或已经成为了谁）很大程度上取决于你的决定。

很少有事情能比做决定更为重要。我们中没有任何人可以过不用做任何决定的生活。事实上，家长最重要的任务之一就是教育孩子如何做好自己的决定。

决定涉及广泛的领域。它囊括接受求婚等重大决定以及在杂货店挑选食品等日常选择。有趣的是，大多数人认为决策就是重大的决定，例如上大学、结婚、生孩子、工作、买房，等等。然而，我们每天所做的几十个简单的决定也可以成为一股强大的力量改变我们的生活。不会计划如何使用自己时间的人经常会在上班、参加会议和社会活动的时候迟到。这就会影响你的工作绩效评定和人际关系。一些看上去很小的决定——早上几点起床或者什么时候出发去见朋友，如果做得不好，慢慢会导致你丢失工作或被朋友疏远。在许多情况下，一个“输在运气上”的人其实只是因为他做出了一些错误的选择：辍学，因为觉得自己不会上瘾而吸毒，做一些愚蠢的投资，无法提高自己的工作技能、最多只能保持原有的水平，一拖再拖而错过了巨大的商机，认为没必要把合同中所有琐碎的条款都读一遍，或者认为酒后驾车也没有什么问题……我们做决定时——不管决定是大是小——都不能掉以轻心。如果掉以轻心，就等于把自己的未来交给了命运。

我们中很多人忽略了一个显而易见的事实，即我们所做出的决定会塑造我们的生活。你是谁、你将成为谁（或已经成为了谁）很大程度上取决于你的决定。很多名人的成功并不是只靠运气。吸烟者更容易死于肺癌不是偶然，同样那些经常存钱的人在老了之后比那些不存

钱的人富有也不是偶然。很多受过良好教育、才华横溢、人脉广博的人依然会搞砸自己的生活是因为他们做出了错误的选择。相反，一些才华平平、机遇也不多的人过着富足的生活是因为他们知道如何做出明智的选择。我们常常说的运气其实就是在正确的时间做出正确的抉择。运气的很大一部分就是正确的决定。明确一点：在大多数情况下，你生活的质量取决于你决策的质量。

好消息是，你可以提高自己的决策技能。尽管这些决策技能是在生活中取得成功的关键，但我们大多数人都基本没有接受过任何关于如何决策的正规训练。仅仅通过经验来做决定是不够的。你所要了解的、可以提高你决策效率的知识都已经提炼成这本短小易读的书了。在下面的章节中，你会一步一步学习如何做出最棒的决定，并识别那些会影响你目标的障碍。

在开始旅程之前需要注意一点：完善决策技能并不能保证所有的决定都会产生你所希望的结果。良好的决策能力更关注你做决定时所使用的而不是决策最终的结果。你无法控制结果，你只能控制促成那些结果的过程。正如老话所说，跑得最快的人不一定会赢得比赛，最强壮的人也并不一定会赢得战斗，但是如果要打赌的话，我们还是赌他们胜利。提高决策水平就是提高你赢取生活中比赛和战斗的概率。

决策技巧

- 决策是生命中最重要技能之一。
- 你可以提高自己的决策能力。
- 你只能控制决策的过程，不能控制决策的结果。

第2章 理性决策的六个步骤

先要知道事实真相，然后你才能按照自己的想法来歪曲事实。

——马克·吐温

就像我们在十七八岁的时候一样，肖恩·诺瑞斯正面临着抉择。高中刚刚毕业，肖恩要决定到底去哪所大学。

选择一所大学是重大的决定。这将决定肖恩在哪里度过四年的时间，这也将为他的未来确定一个方向。因此肖恩不会轻易做出决定。

肖恩于是开始罗列选择大学的标准。首先他希望大学不要离家太远，这样周末或是假期他都可以开车回家。学校必须要有会计课程，因为他想读会计专业。他还想在一所有点名气的学校就读。此外，肖恩的父母跟他说，如果学费超过15000美元一年，他就得申请助学贷款或者去做一份兼职，因为他的父母只能提供给他这么多钱。经过一番仔细考虑，肖恩又在列表上加了另一些要求：必须要有校际高尔夫球队，女生比率要高于男生，学校要有丰富的社团活动。

当肖恩把这张列表给他父亲看的时候，他的父亲提醒他不是所有的标准都是同等重要的。例如，学费和是否有会计专业可能比学校的男女比率重要得多。肖恩认同他父亲的看法。于是，他用1~10分来给每个标准打分。此外，他通过咨询高中老师、查阅当地图书馆和上

网搜寻资料，确定了一张可能会就读的大学名单。在这张名单上面大概有 20 所学校，于是肖恩开始评估这 20 所大学。通过阅读这些大学的有关材料、跟就读的学生交流、参观那些最合适的大学的校园，肖恩掌握了很多信息。之后，肖恩把这些大学与他之前列的标准进行了比对，每所大学的优缺点都一目了然。最终，肖恩选择了得分最高的那所学校，做出了人生中的一个重要决定。

肖恩所进行的这些步骤被称为理性决策过程。之所以称其为理性，是因为肖恩在了解限制的同时，做出了一个最一致、价值最高的决定。

良好决策的基础就是理性。为什么这么说？因为决策需要逻辑、精细的分析、仔细搜索最充分的资料——而不是凭感觉或经验——只有这样，决策才能产生最好的结果。对理性的寻求让你了解和明晰自己的价值标准，这样你需要优先考虑的事情就能保持一致。它也会为你达成生活目标提供最直接的道路。两点之间，线段最短。理性就是你和梦想之间最短的距离。

对理性的寻求让你了解和明晰你的价值标准，这样你需要优先考虑的事情就能保持一致。

理性决策有六个标准的步骤：

1. **识别和确定问题。**当现状和渴望的状态存在差异的时候问题就出现了。

2. **确认决策标准。**这一步能让决策者分清在决策过程中什么是相关的、什么是重要的。这一步可以把决策者的兴趣、价值观念、目标和个人喜好纳入决策过程。有趣的是，正是这个决策标准列表使在相似处境中的两个人做出完全不同的决定，因为一个人认为重要的因素对另一个人来说可能并不如此。在理性的决策过程中，任何没有在这

一步列入的因素对决策者来说都是无关因素，因此对决策结果也没多大影响。

3. **评估标准。**因为每个标准的重要性都不同，决策者需要评估上一步中确定的标准，为它们在决策中的重要性列出一个先后顺序。

4. **制订备选方案。**这一步需要决策者制订可以解决问题的所有备选方案。

5. **评估每一个备选方案。**备选方案确定之后，对每一个方案都要仔细地分析和评估。通过和步骤2中的标准进行比对，对每个方案进行评分。与评估后的标准进行比较之后，每个方案的优缺点就会一目了然。

6. **选择得分最高的方案。**最后，选择得分最高的备选方案，决策过程到此结束。这也是最理想的选择。

其实这些就是肖恩选择大学时所采取的步骤。他首先确定了自己的问题：选择一所大学就读。在决策中他确定并评估了他认为重要的标准，确定了备选的大学列表，然后仔细评估每一所大学并最终确定了最适合他的大学。

如果肖恩在决策过程中没有遵循理性的法则会怎样呢？下面这些是非理性选择可能会导致的局面：（1）肖恩绝对会把自己最爱的大学排在第一位。（2）他关注一所可以提供大量助学金的大学而忽视自己的目标和标准。（3）他决定去一所聘请了著名高尔夫教练的大学。（4）仅仅阅读了大学分发的手册他就轻易做出决定。这里的每一个场景最终可能都会让肖恩后悔自己当初所做的决定——让他不开心，从而转学甚至辍学。

你的目标就是做出理性的决策，尤其是当你面临重大的、会改变命运的事件之时。通过这本书，我会提供各种建议让你的决策过程更为理性。不过，我会在下一章解释，由于一些原因，理性只是一个理