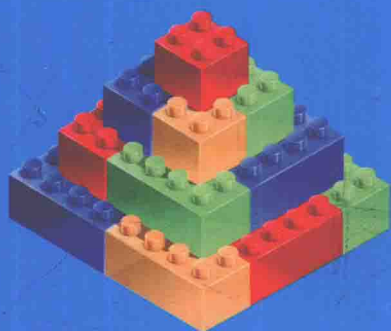


结构化 决策力

丹宁 著



成为你想
成为的自己



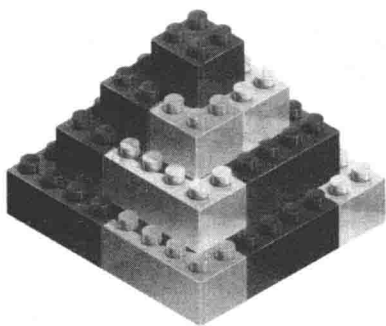
中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

结构化 决策力

丹宁 著



成为你想
成为的自己

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

结构化决策力：成为你想成为的自己 / 丹宁著. —北京：电子工业出版社，2018.1
ISBN 978-7-121-33089-6

I. ①结… II. ①丹… III. ①决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 286719 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.25 字数：165 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

赞 誉

决胜千里，是追求，更是境界！帷幄之中，要方法，更需要思维！结构性思维的目的在于想清楚、说明白，结构化决策旨在帮你厘清思路，明智决策。特别推荐丹宁老师的力作。

——王琳 华商基业管理咨询有限公司创始合伙人，
国际绩效改进协会（ISPI）中国区副主席

未知既有可能是引起恐惧的源头，也有可能是激发人们探索的勇气之所在。其中的差别就是能否做出让人满意的选择。丹宁老师旁征博引，文笔犀利。读还是不读这本书？你的选择是……

——金才兵 铭师坊创始人，2017“我是好讲师”
大赛全国总决赛导师团团长

决策是人类社会自古就有的活动。随着现代社会消费水平方式的升级，我们的决策变得越来越复杂、多样性。丹宁老师的书是一本结合当代经济学、数学、心理学和组织行为学的综合性书籍。它帮助我们找到决策的灵魂“结构化”。它是原则性与灵活性的统一，理性与非理性的统一，规范与非规范统一，决策的科学性与艺术的统一。

——陈序 迈士顿国际教练社创始人

无论大事小事都需要决策，可以说生活就是由各种决策组成的。那么，如何决策就成为每个人面对的一个课题，也是一道难题。很开心看到丹宁老师给大家提出了一套解决方案。丹宁老师提出的结构化的决策思维、流程、方法是在实践中验证的一套实用工具。相信会给读者带来很多的启迪和思考。如果结合自身实际有效运用，会带来更多的价值和作用。

——段焯 格诺威咨询公司首席技术官，建构主义教学设计专家

丹宁老师是资深的职业生涯规划师，同时也是 DISC 双证班社群的联合创始人，她用自己的方法帮助了很多人。她在辅导别人的时候特别有效果的原因之一，就是她懂得“决策的方法”。现在她把这些方法无私地分享给大家，值得大家认真阅读，勤奋训练，培养做出优质决策的能力。

——李海峰 DISC 双证班社群联合创始人

在引导技术中，强调5个要考虑的原则，要有趣(fun)、有创造(create)、公平(equal)、中立(neutral)，还要有视觉(visual)，没想到在丹宁老师写的这本书中居然都涵盖了，说这是一本决策的引导书，一点也不为过！

——巫芳羽 TAF 台湾引导技术研究院院长

思维模式告别犹豫纠“结”；

思维程序步入鸿图华“构”；

思维工具应用出神入“化”；

告别思维误区当机立“决”；

打开本书尽显神谋妙“策”。

推荐本书，深入浅出，决胜千里，策马奔腾。

——井瑞 中化集团财务有限责任公司人力资源部总经理

丹宁是一个在思考和生涯决策领域精耕细作的踏实实践者，她提出的理性判断和感性感知的全脑决策方法非常符合大脑的认知和工作程序，每个职场人士都可以应用这一原则让自己的职业获得更好的发展，推荐所有自我精进的人深入阅读。

——朱彦泽 “领悟工坊” 沙盘认证创始人，
“TOC（瓶颈突破）中国” 秘书长

科学自我决策能够改变人的命运，推动组织正确决策能够成就伟大的战队，丹宁老师的决策化思维告诉了我们一个事实——决策是一门每个成功人士必须掌握的技能。

——刘建华 HRBAR 人力资源学院院长

管理学家西蒙曾说：决策是管理的一部分。我们每天都会面对很多决策时机，最大的挑战在于我们往往是凭借经验和感觉而为之。究竟如何科学决策？决策是否因人而异？有效的决策工具与流程是怎样的？如何避免决策的误区？丹宁老师的这本书就系统阐述了这些富有价值的信息，在国内很缺乏这类实用的工具书，感谢丹宁老师带来的“干货”。

——张毅 作者毅哥，知名管理教练，培训导师

推荐序一

透过结构看决策——生活更清爽、工作更高效

李忠秋

结构思考力学院创始人

我与丹宁老师已经相识几年了，初识于广州，那时因为我们有相似的学习经历，都曾经参加全球职业培训师学习，又都在从事咨询培训工作，所以有些共同话题。中间断续来往，也常在朋友圈里相互了解近况，一直知道她是一个勤于思考、重在实战的人，所以，当得知她开始关注结构化思维领域的研究后，便第一时间邀请丹宁老师加盟结构思考力学院。如今，她不仅是结构思考力版权课程的授权讲师，更是透过结构看决策模块的首席讲师。春华秋实，喜闻她把多年的咨询经历和工作实践学习成果结合在一起，完成了新书《结构化决策力》。在为她高兴之余，这本书作为结构思考力系列丛书的一本，在帮助更多国人改善思维品质方面的意义是非凡的，得以为她的新书作序，更是欣然。

思考、表达、问题解决、决策，这是结构思考力的不同领域实践，丹宁老师能够独辟蹊径，选择从决策的角度来厚积薄发成书，和她多年从事管理咨询和生涯咨询的经历是密切相关的。确实，一个人的一生就是由无数的选择组成的，一个正确的决策、一个正确的方向能让一个人走上不同的道路。

而对于组织的战略管理，在现在这个飞速发展的互联网时代，能够高效决策的企业将有更好的发展空间。这本书结合了她多年的管理咨询、生涯咨询和企业培训经验，把她多年的实践操作经验原创、研发并总结成容易传播的模型，包含了丰富的案例和场景应用，让它可以突破时间和空间的局限，将决策的知识惠及更多的职场人士。

外行看热闹，同行看门道。之前我也曾多次强调：结构思考力是不同层次的职场人员必备的概念性技能。而结构化决策力，作为结构思考力最核心的应用，同样是一个“万能的”概念性技能，作为培训和学习的知识领域，无论是职场新人、领导力培训、新员工、骨干员工、经理人都适用，甚至可以全员轮训，因为它是组织中所有人必须具备的技能。例如，销售人员、业务人员、售前顾问、产品经理等这些创造业绩的岗位每天都在做即时决策。企业的管理者每天都要对企业发生的现象和问题进行即时决策和长远决策。正如《哈佛商业评论》中的文章所言，高效管理者应该具备三项技能：技术技能、人际技能、概念性技能。级别越高的职位或战略性的岗位对结构化决策力越有更高的要求，如高层管理者、企业经营者、战略管理者、咨询顾问等。具备决策能力的人可以在不确定的信息来源和不透明的背景情况下，对问题进行深刻分析、系统思考并予以决策。它不仅是一个信息高速传递的过程，更是一个为管理提速的工具。

结构化决策对决策思维的隐性存在过程的呈现有着显著的提升。这本书为所有致力提升自己决策能力的人开了外挂。决策的发生不只是在理性思考的层面，很多人是在潜意识层面不自觉地应用感觉做出决策。绝大多数人没有意识到这两者的存在和关联，同时也对决策技能的传播上造成了困难。结果就是一个决策出来，其他人看不懂，当事人自己说不清楚。运用结构化决策更容易把握事物的关键，每个环节都有自己的特点和重点，不拘泥于细节，又具备高屋建瓴的全脑决策方式，可以更好地利用人的大脑工作特点，既用左脑对事物做逻辑分析，又用右脑对感觉和直觉加以开发。有些人习惯用左

脑，有些人习惯用右脑，这本书把人的左右脑工作机能充分激发，是一种立体化的思维训练方法。而丹宁老师以她的心理咨询背景又将常见的心理学上容易存在的误区和陷阱给予了总结、提炼和汇总，借由很多经典的心理学实验，介绍了决策者对于自己的冰山模型中水面下的部分的存在，并指出误区不能改变，但可以改善，也给大家指出了心灵成长的方向。

好知识的标准：易学，好懂，能传播。这本书里的方法有三点特性：结构化、实用化、通用化。结构化就是把思考过程拆分成细小环节再汇总成为决策结果。实用化就是具备即插即用，学了就可以用的属性。通用化就是可以适用多个决策事件和决策场景。这三点特性让结构化决策力的各种方法都如同基本的拳法、掌法、剑法，容易掌握，经过刻意练习又可以衍生出无限多的变化和可能。

这本书有着丰富的读者群体。无论是纠结症患者、陷入困境者、进退两难者、需要做出重要决策者、不知道如何选择者、不敢做出决策者，还是缺乏决策方法者，都适用于这本书。而作者最想给予的人是：你已经清醒地认识到，人生就是由无数选择和决策组成的，你想用明智的决策、有效的选择来为自己带来更加喜悦、幸福的人生。诚如丹宁老师所说：个案咨询可以帮助一个人，项目咨询可以帮助一个企业，知识培训可以帮助一群人，这些都是被动传播。现在，这本书可以让所有愿意让自己过上更好的、更有品质的生活的人都可以主动学习了。大家可以对号入座，也可以先行一步拔得头筹，活出更好的人生。

恭喜你在众多图书中智慧地做出决策选择此书。恭喜你在打开此书的一刻，即为自己的未来开启新篇章。

透过结构看决策，思维改善的路上，我们一路同行。

推荐序二

赖凌云

佛山市方特人力资源管理咨询有限公司创始人兼 CEO，
广东省人力资源研究会学术委员会委员，格兰仕集团前全球人力资源总监

三年前，丹宁女士说要研发一门版权认证课程，起初这门课程更多的是关于生涯与职业发展方面的。我与丹宁在两个不同点上有交集，一是参加过性格行为类的课程学习，也就是在这门性格行为课程中我们认识并结下深厚的友谊，二是我们都是全球职业规划师（Global Career Development Facilitator, GCDF）的认证学员。

我是丹宁见过的为数不多的活着的 GCDF，当然这有戏谑味道。丹宁说我是第一个她发通稿而不是样章的朋友。于是，当丹宁请我撰序时，我欣然接受。但是，当读毕全书，我却不敢下笔。因为起初以为此书更多会围绕职业规划或生涯而论述，但我发现本书范围远远超越了我的想象，从心理学到管理学，从生活到职场，从职场到管理，无一不涉及，太全面了！我又有何资格来写序呢？

经典管理学原理中有一句话“管理就是决策”，这也是美国著名管理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）的一句名言。管理就是决策，因为决策是企业里做任何事情的第一步，即先要决定做什么，然后才是怎么做的问题。决

策也是企业最费神，同时也是最具风险性的核心管理工作。管理者的行为是要掌握全部的管理技能，在适当的场合加以应用，并把注意力投入需要思考的新问题上。对于一个合格的、优秀的决策者，熟练运用程序化决策是基本前提；而往往如何运用非程序化决策更能考察决策者的决策水平。决策者要在熟练运用程序化决策的前提下，运用直觉、判断和创造性提高自己非程序化决策的能力。没有结构化决策作为前提，我们也无法提升决策的水平。由此可见决策在管理中的重要性。我们能否也可以这样理解，决策就是管理的核心，也就是每一项决策都能反映管理的好坏。在我们的人生道路上处处都需要决策，如在高考后专业与学校的选择、毕业后职业的选择、购房和卖房时的选择，以及创业甚至人生伴侣的选择等，诸如此类决策伴随着我们一生。决策的好坏关系到我们管理自己的水平与能力。有没有捷径让我们快速学会决策或训练优秀决策的思维？这本书介绍的就是结构化决策的思路、方法、技巧，以及如何训练结构化决策的思维。

目前，市场上介绍结构性思维的书籍不多，应当说屈指可数，如《金字塔原理》《结构性思维》和《结构思考力》，不过这些书籍或培训课程好像都有一定的关联性。无论是上述三本书的任何一本，好像受众群体基本在培训界，大部分培训师听过或认证过上述三门课程的其中之一。《结构化决策力》的出现将打破上述现象，福泽万千读者。

本书适用的对象不再赘述，作者已写得很清楚，但我做个补充，个人认为此书适合所有群体，因为我们每时每刻都面临选择，面临决策。

这本书为了让读者好学好记，特别对关键的知识点进行了提炼。1579，运用这组数字你只需一秒甚至只看一眼就能记住本书的框架。

一本好书，不是把简单的问题复杂化，而是把复杂的问题简单化。本书作者对职业咨询和心理咨询中的实战案例进行提炼总结，发现人们决策的偏好、模式：从现象到理论，再从复杂的理论回到简单的社会现实。我们知道信息加工的金字塔模型有点儿晦涩难懂，但通过作者对概念的内涵与外延的

阐述，如结构化决策力是一种按照一定范式，通过改变客观信息认知和加工各环节来影响决策全过程的有效思考能力，让我对信息加工的金字塔模型有了深刻的认识，也对结构化决策力有了更深层的了解。

读完此书，你可能的收获是对自己过往决策风格的了解，发现过往决策过程中存在的误区，根据本书的模式、步骤、工具去更加科学地完善自己的决策能力，使得成功成为一个习惯。

在 VUCA 时代，在企业转型升级时代，在全民创业时代，我们要从不确定中寻找稳定、可靠的信息，这需要我们能够抽丝剥茧，所以分析复杂问题的能力与结构化决策力在这个时代尤为重要。

我与丹宁女士有四年的交情，与她之交，愈交愈醇。本书犹如此，愈读愈醇。此书一气呵成，理论与实践并长。读完本书，你将为本书的专业性叫好，同时又会被作者的理想与使命深深打动。

这不是一本简单的讲结构化决策力的书籍，而是一本“修身、治国、平天下”的好书。期待丹宁的“心生涯”系列作品早日出版，祝丹宁事业兴旺发达。

谨以此作序。

前言

▾ 本书为谁而写

- 纠结症患者；
- 陷入困境者；
- 进退两难者；
- 需要做出重要决策者；
- 不知道如何选择者；
- 不敢做出决策者；
- 缺乏决策方法者。

最想给予的人：你已经清醒地认识到，人生就是由无数选择和决策组成的，你想用明智的决策、有效的选择为自己带来更加喜悦、幸福的人生。

▾ 为什么写本书

从2002年接触生涯理念，2007年参加全球职业规划师学习，2014年开始讲授思维训练的课程，到敲打下这些文字的2016年12月30日这一天，我在生涯这个领域已经浸泡了13个年头。

12年就是一个轮回，在第二个12年开始的时候，我觉得应该为这些年

我在生涯咨询中看到的人写点什么。

生涯理论中有一个流派叫“职业决策派”，代表人物是舒伯，有些人也把他的名字翻译成萨帕。无论称呼他什么，他都是生涯研究史上值得浓墨重彩去书写的一个人。他的发展理论中曾经有一句话是这样说的：“生涯就是由无数选择组成的。”在全球职业规划师的课程体系里，专门有一章叫“职业决策”，讲授职业决策的技术方法。

在自己的生涯咨询实践中，我有了一个简单的发现：人们知道如何决策，人们在实际生活中能做出决策，人们本来应该明白决策知识，这是完全不同的三件事。如果再加上——人们如何认知自己的决策结果，这就是完全不同的四件事。

早些年我在咨询中用的最多的是生涯平衡单，以此来教大家做出职业选择。那个时候，最常解决的决策问题是——“我要不要跳槽”“我要不要找老板谈加薪”“我是在外企还是国企”等这些简单的选择问题。

后来，我发现用生涯平衡单做出的决策也不能帮助这些咨询者活出一个他们想要的人生。而随着新时代的到来，人们需要面临的决策问题越来越多、越来越复杂，思维方式和心智模式给人的决策带来更多的影响和启示。

再后来，我在王琳老师的新书《结构性思维》中贡献了一节内容，里面主要讲结构性思维在职业发展和个人成长领域的应用，为此还有朋友专门找过来问我问题。我看到了把思维和心智结合在一起后对咨询者的妙用和启发。我开始尝试开设工作坊来传播这样的知识。通过在“快思考善表达”“打破思维墙，做决策达人”“思维突破训练营”等课程中的部分内容的传播，我发现，除了通过做个案帮助那些有困惑找到我的咨询者之外，确实可以专门开发这门课程来向更多的人传播自己这么多年来在生涯决策上的研究和实践结果。我决定把自己的原创课程“结构化决策力”申请版权。同时，提炼自己多年学习的心理学和生涯课程的精华，结合多年咨询实践，加上我个人在决策思维方面的研究和思考，把“三合一”的内容通过写作的方式完整地呈现给大家。

▾ 我的期望

这是一本少讲理论、多给干货的书。虽然在教育界、学术界、企业界、培训界没有太多的人来教授这项专业的技能，也很少有专门的书籍来讲这样的内容，但我要认真地告诉大家——决策绝对是你人生必备的一种通用技能。

▾ 我的目标

看了能理解，学了会应用，用了知道为什么。

希望所有的见字者在合上书以后无论面对什么样的决策和选择，都能明智而聪慧。能够实践自己的决策行动，能够身体力行地证明自己的决策，能够避免决策中的各种负面、消极的思维方式，能够正确认知自己的各种决策结果。简单地说，我希望更好的决策能力会给你带来更高质量的人生。

当掌握了卓越的决策技能，你会清楚地知道：自己最终将成为一个什么样的人，从事什么样的职业，获得什么样的成功，过着什么样的幸福生活，和什么样的人在一起共事，交一群什么样的朋友，经营一种什么样的亲密关系和家庭关系。这是生涯领域的顶尖设计，也是哲学上永远的命题——我是谁，我从哪里来，我到哪里去。

▾ 本书的内容

本书包含决策思维模式、决策程序图、决策工具箱和决策心理误区四部分，也可概括成1、5、7、9四个数字。

- 1种决策模式；
- 5个决策步骤；
- 7种决策工具；
- 9种思维误区。

再加上若干案例，以帮助大家理解。所以，记住1579，就记住了本书的所有精华所在。

观念影响行动，行动成为习惯，习惯决定思维。我会抛开难懂的术语，让大家迅速掌握决策的基本知识，而针对大多数决策，无论是简单还是复杂，我都提炼了一套简单、易操作、通用、缜密的程序来帮你循序渐进地完成决策过程，可以在纠结或迷茫中快速澄清目标、看清利弊、评估风险、接受不确定性，并按实用的步骤来完成决策行动。把这套程序运用到实践决策中以后，你会发现自己越来越有信心，也越来越有决策的力量。你会知道，决策可以省时、省力、省心，决策可以自信、自立、自爱。

在决策的实操方法以外，我也列出了常见的思维和心理误区。人的认知就是这么奇妙，千百年的进化依然让我们的思想程序存在“漏洞”。误区本身并不是问题，如何看待误区才是影响我们决策效果的一个大问题。知道它的存在，明白它的原理，觉察它的意义，妙用它的价值，你就是它的主人。

我诚挚邀请了决策课程的第一批学员来和大家分享一些他们的感受，他们就是你身边和你过着一样生活的普通人。因为莫名的缘分，我们走进了第一次的分享课堂，成为学习伙伴，课后他们自发地组织了打卡训练营，我也会阶段性地在里面给大家讲讲对他们的决策训练的感受。若你相信他们，就会相信自己可以掌握决策技能，并娴熟地运用这项技能让自己的世界更美好。

▼ 诚恳致谢

选择这几个数字，不光是为了大家便于识记，我也有点儿小私心，因为我的出生年份1975就是这几个数字的组合。在此郑重地感谢带我来到这个世界的父母，感谢妈妈几十年如一日的支持和鼓励，并用自己的言传身教来告诉我——想做就没有做不成的事！

感谢电子工业出版社的晋晶女士及她的所有团队成员，她对我的原创文章和风格给予了极大肯定，并及时给予意见和建议。这些中肯的意见和建议让内容着眼点和市场性有了很大提升，并使本书有机会出版面市。

感谢我的家人、朋友和合作伙伴！一直以来家人在生活上对我无微不至

的照顾，让我没有后顾之忧地投入本书的写作中，无论是一杯热茶、一只削好的橙子或保持原样的书桌，都和家人的理解和支持分不开。而爱我的各位朋友、合作伙伴则不断向我证明我是最适合做这件事的那个很专业的人，在我还没有动笔之前就已经有人愿意购买本书，她们对我多年以来的专注给予了充分赞赏和认同，这极大丰盈了我的自我价值，给予我完成本书的动力。

感谢我的小白鼠学员！他们慷慨地和大家分享自己的感受，让我感受到结构化决策力确实可以给人提供简单、易学、可操作的帮助。

感谢所有给予我帮助的人们，不一一列名，因你们，我感知美好！

最后感谢我自己，一直坚持在个人成长和职业发展的生涯咨询和实践中，这是我人生中最对的选择，没有之一。我一直在经营自己的公众号“丹宁说生涯”，写字对我来说并不是一件特别有难度的事情，但如何让写出的每个字都可以准确地表达我的思想是一件非常难的事，这对我来说也是一个极大的挑战。

这也是我“心生涯”系列丛书的第一本！我来写字你来读，现在，我们一起出发！