

如何作出正确决策



[如何作出正确决策_下载链接1](#)

著者:[美] Gary Klein

出版者:中国青年出版社

出版时间:2016-4-1

装帧:精装

isbn:9787515340197

◆诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼郑重推荐，这是值得他永久珍藏的书籍

◆风靡全球的“个人MBA”（The Personal MBA）、麻省理工学院指定经典读本

◆美国《商业与策略期刊》评其为“20世纪以来最具影响力图书”

◆直击决策真相，揭秘是什么在影响你作决定，为什么你的决定总是错的,你如何才能作出正确的决定

◆商界、职场、日常生活，总会面临大大小小的决策，本书包含了1个屡试不爽的RPD决策模型、52个真实可信的案例、26个一目了然的图表，教你轻松找到致胜的决策关键

◆快速治愈选择恐惧征、拖延征、逃避征！

◆哈佛、麦肯锡、IBM、美国政府、美国军队、美国心理学会权威科学家加里·克莱因毫无保留地给出了最真实、最诚恳的建议：

如果你年轻，他将告诉你如何理性地信任自己的直觉；

如果你有阅历，他将告诉你如何利用经验快速作出决策；

如果你纠结，他将告诉你如何坚定初衷，勇往直前；

如果你拖延，他将告诉你如何3秒思考2秒决定，快刀斩乱麻。

加里·克莱因是自然决策方法的发明者之一，他认为人具有固有的技能和经验。30年来，克莱因一直致力于了解人们如何在困难的情况下应对挑战,快速作出正确决定。

本书基于一种非常客观且全面的观察，即人们在现实约束、时间压力、高风险、个人责任、条件转移等情况下，如何巧妙利用直觉、读心术、团队心理、心理模拟等力量，快速作出正确决策，并稳妥地采取行动。

全书包含了1个屡试不爽的RPD决策模型、52个真实可信的案例、26个一目了然的图表，每一章都建立在至关重要的事件和案例之上，直击决策真相，揭秘是什么在影响人们作决定，为什么人们的决定总是错的，人们如何才能作出正确的决定。

加里·克莱因是美国军队、美国国防部、美国心理学会权威专家，是麦肯锡、IBM等知名企业常年邀约的决策大师。在书中，他毫无保留地给出了最真实、最诚恳的建议，让人们快速找到致胜的决策关键，当场解决难题。

在这个高风险的世界，每个人都是决策者。本书为人们提供了重要的信息、方法及策略。

在此书未引进中国前，豆瓣、博客、微博等媒体中便有很多读者纷纷推荐这本权威之作，中国青年出版社历经几年的千辛万苦，终于在读者的殷切期盼下引进了此书的版权。

在这个高风险的世界，每个人都是决策者。只有洞察到决策的最深本质，在不确定时刻作出最优选择，才能更好地掌控命运，胜算一筹。

希望本书能够为读者带来惊喜和进步，也希望读者在本书的帮助下更好地经营自己的人生，获得自己想要的成功。

作者介绍:

加里·克莱因

美国著名认知心理学家、克莱因咨询顾问公司董事长兼首席学者、宏观认知有限责任公司高级科学家、决策制定研究领域的权威专家、麦肯锡公司和美国心理学会赞誉的决策思考思想学派大师。他是政府和企业最敬佩的决策导师。

诺贝尔奖得主丹尼尔·卡尼曼曾评价他：“加里·克莱因是恰当运用应用心理学的绝妙人物，也是一个一流的观察家。”

克莱因博士针对海军陆战队、消防队员和企业组织所作的直觉研究名闻遐迩，他探究出了直觉在个人表现中扮演的重要角色。曾著有《洞察力的秘密》等书籍。

目录: 致谢

第一章 高效决策的有力工具

个体如何在困难条件下作出优质决策

在自然情境下，如何更高效地思考与决策

第二章 向优秀决策者学习

压力情境下的有效决策

逐渐完善的决策研究

讲述故事，分享经历

认知策略清单

找到决策关键点

第三章 RPD决策模型：最有效的决策思维

专注于有意义的选项

人的潜意识会选择最先想到的可行选项

比较不同的决策策略

RPD 决策模型

第四章 直觉的力量

直觉如何在决策过程中发挥作用

直觉会随着经验的积累而愈加成熟

护士为什么一眼就能识别出被感染的婴儿

第五章 心理模拟的力量

运用想象力来作出决策

利用心理模拟进行预测

不要纠结细枝末节

波兰经济启示：优秀心理模拟所拥有的神奇力量

高效的心理模拟

心理模拟在什么情况下会失败

第六章 压力情境下的错误决策

心理模拟引发的失败决策

决策过程中的缺陷与偏见

文森号舰员决策失误的前因后果

第七章 心理模拟如何影响决策

心理模拟对决策的影响力

优胜劣汰的理性选择策略

选择最适合的决策策略

利用经验作出高效决策

第八章 杠杆点的力量

小小的改变带来大大的不同

构思解决方案的聚焦点

巧用杠杆点脱颖而出

杠杆点提供了碎片式的行动方案
将杠杆点串联起来
第九章 问题解决的非线性特征
问题解决的非线性模型
传统的问题解决模型
问题解决的经典案例：阿波罗十三号任务
问题解决与决策
第十章 洞察力的力量
识别典型模式
捕捉异常现象
顾全大局
看透事物的内在
机遇与随机应变
审视过去与预测未来
掌握细微差异
应对自身的局限性
专业与决策
第十一章 故事的力量
人类拥有“反复讲述故事”的需求
好故事的特征
运用故事理解眼前事件
构建故事来增强行动力
第十二章 经验的力量
神奇的经验银行
比喻式推理
类比式推理
设定预期与解决问题
第十三章 读心术的力量
为什么看穿他人的想法如此重要
增强彼此间的理解，有助于提高团队执行力
高效理解他人意图
沟通意图的七个关键点
第十四章 团队心理的力量
团队心理的重要性
如何构建团队心理
团队决策的四个决定性因素
避免掉入团队心理的陷阱
个体心理的真相
第十五章 理性分析的力量
“超理性”的困扰
理性分析的本质
理性思维的局限性
不一致性是解决问题的关键
第十六章 为什么“好”人会作出“坏”决策
不合理决策的根源是谬误的观念吗
自然决策情境下，为何会出现错误
压力对决策的影响
如何应对不确定性
“专业知识”对决“迷信”
第十七章 总结
日常生活中，我们如何决策
经验不容忽视
让思维看得见
这是科学吗

最后的思考与最后的知觉
• • • • • ([收起](#))

[如何作出正确决策_下载链接1](#)

标签

决策

思维

心理学

方法论

个人管理

管理

认知科学

心智成长

评论

应该和《思考快与慢》《超越智商》《机器人叛乱》结合起来一起做一个主题阅读。站在不同的角度对判断和决策有个更全面地认识。

这是本给直觉和经验主义洗地的书，不得不说，洗得漂亮！经验确实重要，只不过很难教授和传播。

好书，对直觉的重视、寻找类比和比喻等策略都符合学习原理，值得再读。

经验、逻辑、思考，但是操作性不强

不知所云☹

直觉判断未必是一种天生的能力，而是可以被训练出来的；作决策不是比较的过程，而是模拟演练的结果;RPD
决策模型:通过直觉产生解决方案，再利用心理模拟来验证是否可行的方式

经验，一直在影响

RPD决策模型，强调经验的重要性 ① 识别当前情景，判断情境类型 ②
通过心理模拟评价决策方案
前提条件：自然情境。在时间紧、压力大、变化复杂的自然状态下，人们往往依赖经验
直觉来作出决策。解决问题的力量之源 ①
分析式的力量之源：逻辑演绎和数据分析能力。 ②
非分析式的力量之源：直觉、心理模拟、经验迁移的能力、发现问题的洞察力、团队之间密切合作的能力、理解别人意图的能力等。

我们真正做决定的时候，其实选择的不是最优，而是脑子就可以了。解读：一、决策时不进行理性分析，并不代表分析没有智慧；二、直觉判断未必是一种天生的能力，而是可以被训练出来的；三、作决策不是比较的过程，而是模拟演练的结果。

不好，不推荐。

有限理性下，经由经验训练的直觉和心理模拟是理解快速决策的核心

决策领域专家写的通俗决策学，主要讲了RPD决策模型（recognition-primed decision making，也称识别启动模型），这一模型融合了两种认知过程：一是决策者衡量当前情景，以识别哪种行动方案较为合理；二是通过心理模拟，评价各种行动方案。该模型可以取代了传统理性分析模型作为日常应用的决策，因为传统的演绎逻辑思维、概率分析以及数据方法，并不适用于动态的、复杂的、不可确认参数的决策环境，而RPD决策模型可以胜任。

ps：RPD决策模型有种进化算法的味道，合适的方案留下，不合适的方案淘汰，不需要最好的方案，只需要能够满足当时现状的最快方案即可，而这样的方案往往是从过去“存活”的方案演变过来的。

喜马拉雅听书。

不同于流行的理性分析式（对比备选方案）决策，强调自然主义（经验启发式决策）的重要性，现实中更多是后者。

决策，不只是步骤，还有经验、模式

决策的情境往往是时间紧迫、处于一定压力下的，有时还要更复杂。这种情况下进行理性的分析比较和判断并不现实，反而是听从直觉、心理模拟事件等方式更具效果，但这些促进决策的力量之源是来源于丰富的经验。换言之，优秀的决策者都是经验丰富的人，而新手是通过不断积累经验来获得更准确的决策。

最大的问题是充斥着个案。即使我们假设书中的个案是为了鲜活印象而给出的，但是作者的模型缺乏系统研究的支持，换句话说就是空口无凭；即使我们假设书中的个案是为了启发后续的研究，但是相关的领域研究已经进展到了相关行和因果性的阶段。类比式推理和团队心理值得多说两句，前者要求我们认识到根据不同目标选择不同的性质进行对比，后者启发我们个人组合成的团队会涌现出自身特有的性质，书中所说的拟人化的团队不失为一种方法。也许本书就是畅销书的套路？不推荐阅读。

PS：看评论有人说这书给经验洗地，不完全是这样，经验还是很重要的，只不过本书写的不好而已。

“古人学问无遗力，少壮工夫老始成。纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。” 陆游一千年前就说的很清楚了。

时间在决策时的重要作用，在最佳时间做出最有利自己的决定才是真正最适合自己的决定。直觉判断未必是一种天生的能力，是可以被训练出来的。做决策的时候，看令自己满意的方案在经过心里模拟之后是否可行。

[如何作出正确决策_下载链接1](#)

书评

一语点醒梦中人，成功治愈了我纠结致死、拖延致死的坏毛病。
比如，现实生活中，我在面临选择的时候，比如，网购衣服，挑半天，眼花缭乱，最终还是会选择最一开始倾心的那一件。逛超市也是巨累无比，中间耽误了时间不说，常常搞得自己精疲力尽，总是发誓再也不纠结了，但是下次...

- 1.在没有压力的情况下，你是这么做决策的——列出各种可能性，比较分析哪个更好。
2.而在现实中，往往要求你短时间内马上决定。比如，火灾现场、急诊病房或下棋比赛等。
3.高压下，其实你是靠直觉反应决策。根据你平时积累的学识经验，瞬间反应过来走下一步。 4.每个人积累的学...

这是我今年很认真很认真读的一本书。
随着年纪越来越大，需要做决定的事情也越来越多，急需阅读决策类的书籍来指导一下。希望在不确定的时候，能更好地把握自己的人生。
作者是决策领域非常权威的人物，他关于决策的观点都是基于科学规律的，对现实生活非常有指导意义。于我...

坦率地讲，此书实乃良心之作，尤其是在决策学泛滥的现在。
作者花了30多年的时间探索决策真相，的确令人震惊。
不管是生活、工作还是创业，决策对每个人都非常重要。尤其是在高压之下面临决策的时候，人有时候是很容易失去方向，忘记初衷的，而此时作者的决策模型会起到很好的
...

这本书在我看来有两个问题。第一，责编不负责任，这本书英语叫做how people make decisions，是“人是如何进行决策的”，现在责编把整句变成了祈使句，导致整本书主题严重偏离书名，我越读越糊涂，最后去查了英语版才知道责编为了市场反应，做了回不怎么光彩的标题党。第二，本...

看了一个星期，终于啃完。期间好多次想要和朋友分享心得。这些年少有的几本让我我不禁拍案叫绝的书。主要讲了在面临做决定的时候，如何快速作出最佳决定。
作者认为很多决策即使用了各种分析手段依然会让人回到最初的直觉决策，但期间的种种分析所耗费的时间和精力是巨大的，而...

看丹尼尔·卡尼曼采访时，这位诺贝尔经济学奖得主，特意推荐过这本书，说是他最喜欢的书。当时查这本书的时候，还没有出中文版，买了英文版吭哧吭哧啃，速度很慢。所以，中文版一上市就买了，翻译挺流利顺畅的。
这是一本决策领域科学家写的通俗决策学、心理学读物，严谨、...

[如何作出正确决策 下载链接1](#)