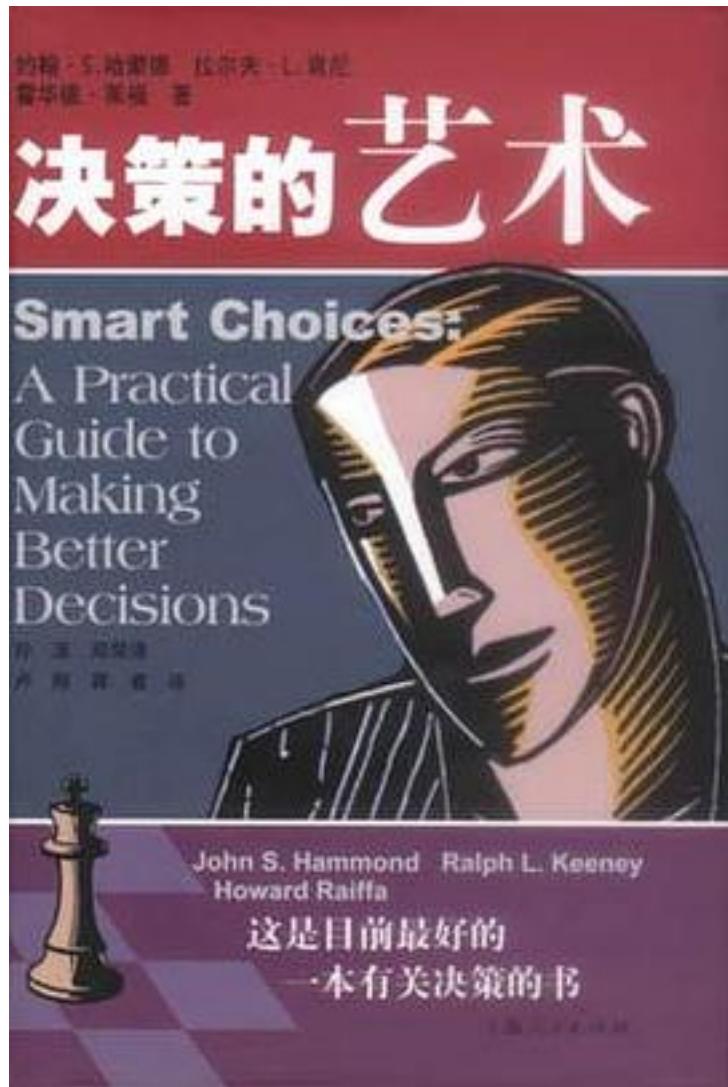


决策的艺术



[决策的艺术 下载链接1](#)

著者:约翰 S. 哈蒙德 (John S. Hammond)

出版者:机械工业出版社

出版时间:2016-6

装帧:平装

isbn:978711536437

上大学该学什么专业？

该换份工作，还是自己创业？

该现在结婚，还是再等等？

该要小孩了吗，什么时候要？

该买一个郊区的大房子，还是市内的小房子？

该怎样拿存款来投资？

倘若你正面对一个重大决定，

不知道如何选择会让生活更好，

倘若你知道成功取决于明智的决定，

想成为更优秀的决策者，

那么，本书便是为你而写。

你最终成为怎样的人，有多么成功和幸福，在很大程度上都取决于你所做的决定。

决策技能是可以学习的。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。本书将为你补上这重要一课。

决策研究者半个世纪以来的研究成果表明，人们实际使用的决策方法与最佳决策方法之间有很大差距。要真正增加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。

本书作者是3位决策领域的资深专家，拥有超过40年的研究和实战经验，因帮助客户解决艰难的决策问题而知名。他们将从百余年来有关决策的教学和著作中学到的东西，以及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，提炼精华，简明地呈现给大家，成就了这部经典实用的决策指导书。

本书提供的这套科学流程让你能以最少的时间、财力、精力消耗做出最优决策。这套流程高度灵活，适合商业和专业决策、个人事务决策、家庭事务决策，可以说适合你做出的任何决策。

在生活中应用这套方法，决策过程将变得省时省力，盲目、焦虑和懊悔得以避免，你会对自己的决策能力越来越有信心，生活品质也会随之提高。

作者介绍：

约翰 S. 哈蒙德 (John S. Hammond)

哈佛商学院、麻省理工学院斯隆商学院教授，管理学顾问。

哈蒙德教授因帮助其客户做出艰难的决策而闻名。他将理论的严谨与行业内、学术界和咨询实务中40年来广泛的实战经验结合了起来，为美国证券交易所、美国银行、信诺集团、杜邦公司、雅诗兰黛、通用电气、IBM、联合国、世界银行等众多组织提供咨询服务。

务。

哈蒙德教授是《战略市场规划》等书的作者，还主笔或管理着100多个哈佛大学的案例研究。他的学术文章经常发表在《哈佛商业评论》《麻省理工斯隆管理评论》等知名期刊上。

拉尔夫 L. 基尼 (Ralph L. Keeney)

美国国家工程院院士，南加州大学马歇尔商学院和工程学院教授，曾任麻省理工学院的教授。

基尼教授以研究艰难的选择而闻名。除了从事个人咨询服务，他也为一些大公司提供咨询服务，如美国运通公司、不列颠哥伦比亚省水电公司、电力研究院、凯萨医疗机构、太平洋电气公司、希捷科技、美国能源部等组织。

基尼教授是《注重价值的思考：通往创造性决策之路》等书的作者，于1976年获得过兰彻斯特奖。他还是一家大型地质技术与环境咨询公司决策与分析团队的创始人和团队领导者。

霍华德·雷法 (Howard Raiffa)

决策分析、谈判分析以及博弈论的先驱，哈佛商学院教授。

过去40年里，雷法教授一直在哈佛大学教授决策艺术与科学。他既在哈佛商学院从事专业研究，又在工程与应用科学部、经济系、肯尼迪政府学院、法学院等部门和学院任教，负责监督近100位博士的博士论文。

雷法教授写过众多有影响力的著作，包括《博弈与决策》《谈判分析》等。雷法教授指导了维也纳的国际智库--国际应用系统分析研究所 (IIASA) 建立时的谈判工作，并担任该机构的首任负责人。

目录: 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
· · · · · (收起)

[决策的艺术](#) [下载链接1](#)

标签

决策

思维

管理

批判性思维

个人管理

思维模式

心理学

思维逻辑

评论

【方法论与个人管理】在这本书里，三位决策高手为你总结了，做出一个英明决策所需要的八个要素：分别是问题、目标、备选方案、结果、取舍、不确定性、风险承受力和相关联的决策。这八大要素中，前五个是重中之重，作者根据它们的英文单词首字母，把这5点缩写为 PROACT，本书讲的英明决策方法，就叫作PROACT法。

有点像罗伯特议事规则对于开会方式的革新，本书给定了一个决策的关键性要素，以及一个做决策的框架和流程，可以把复杂或五个以上关联因素在内的决策进行有效分析。可实战操作性强，前提是决策者要有较强的逻辑思维能力。

1. 提炼目标参数 → 备选项各个参数排序 → 选择优选项；2. 问题是很多时候根本没有那么多的可选项，争取一个就已经竭尽全力了。

没有捷径可走，没有捷径可走。如果按照这种模式，一步步扎实走下来虽然还是无法保证你的决策就是100%最精明的，但最起码可以问心无愧，因为已经尽全力了！

如果生活中的决策也能用表格量化就好了，只能做个参考吧

系统，易懂，具体，可行。

看目录就行了

看到末尾部分有一点启发，这两年来，我总以为别人不能理解自己而渐渐不再向别人倾诉自己，但其实正是别人没那么亲近你，在给你意见的时候不会受情感因素左右。那些让你听了不愉快的，往往是你的痛处。

已有

不厚的一本决策入门书，现代人必读

看看

could be better

本书分为两部分，一部分是在描述如何进行可预知结果的基础决策（问题-目标-备选方案-取舍），另一部分再描述，不确定事件结果的高级决策（不确定因素-风险承受能力-相关联的决策）。书中有一句话，

人们倾向于先下意识的决定怎么做，再去充分了解为什么要这样做这个是我非常认同的，因为确实，我自己的很多决定都是自己先做，后来觉得结果还不错，就觉得自己做了正确的决定，其实这是没有经过充分分析的事情。

决策方法论，先定义正确的问题，澄清目标，找到备选方案，预测方案结果，做出取舍。

先分析数据再去做决断

很好读的小书，但是本书的意义不在于读，而在于借鉴它的思考的framework来真正思考自己的问题。突然间觉得咨询，尤其是这种不常见情况的咨询，哪怕是流程上的提点/问几个关键性的问题/给予总结和challenge，还是有其中价值的。

1.要对所决策问题的边界、假设做再审视。对目标的再审视。2.梳理所有方案，找创新方案-高标准严要求下再想想有没有更好的方案，要敢于假定重要局限因素不存在。3.充分想象决策后结果会怎样。4.取舍决断。5.应对不确定性，备选方案。6.关键是训练和实践。记得张居正说，天下之事，虑之贵祥，行之贵力，谋在于众，断在于独，但其实他重点只说了备选方案和取舍决断，比较之，本书的系统全面性就出来了。

PrOACT是基础的时序过程方法。有两点还挺有意思：1.在评估备选方案时的“等价置

换法”；2.在应对风险的决策树时，加入以渴求程度为量化标识的风险承受力，进行除概率外的，第二次加权计算

总结一句话：思维的成熟需要心智努力，即努力进行更多的思维训练，意识到自己的思维缺陷，提高认知能力。

最后三章认真看了

[决策的艺术 下载链接1](#)

书评

人类心理上的通病：1) 援引自己过去的经历来判断眼下的决策问题
2) 不经过调查和求证，就轻易地用所谓“事实”来做决策
3) 把眼前的决策问题从过程、环境中孤立出来，犯以偏概全的错误（赢得了一个战役却输掉了整个战争）4) 先入为主 5) 不思变动（...）

Proact法还是挺实用的，还有等价置换法也很实用，其实平时在生活里就已经在不知不觉的运用这个方法做决策了，现在更加系统化了。

讲到心理陷阱那里感觉内容不太深入，也不全面，建议参考《决策与判断》还有其他心理学书一起看，效果更好。语言表达上感觉有点啰嗦，像“开放...

Smart Choice》 --A Practical Guide To Making Better Decisions By John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa

生活是选择的过程。如果您曾经因为面临抉择而左右为难、辗转难寐，曾经因为错误的选择而后悔不已，请阅读《Smart Choice》。这是一本好书，A Practical G...

比如我家现在来亲戚，他没手机，需要手机用半个月。

我们家也没多余的手机了，于是打算买手机。可是我们真的需要买手机吗？
我们也可以向其他亲戚朋友借备用手机，借用半个月啊。
问题是要在半个月内使用手机，买手机只是一种解决问题的方式，而不是唯一的方式。
界定问...

简直是行动指南，清晰明了且详细，如照此行，可避免不少工作生活中的决策失误。本人受益匪浅，当经典保存，反复研读。

内容逻辑清晰，操作步骤明确，值得作为实践指南的一本书。
决策是我们每个人每天都要做的事情。学习决策的方法，就可以在面对人生各种难题的时候，不会慌张，不会害怕，真正做到一往无前，无所畏惧。
这本书把我们决策的思维过程拆分成了一个个独立的环节，比较深刻和富有洞察...

这一段时间以来看了一些思考思维方面的书籍，虽然很有启发，但是总感觉没有一个主线条来引导思维，或者如何去教别人思考。前几天读决策的艺术，在看到PrOACT的表述后，突然感觉到这不就是思考的标准化流程吗？从问题的定义，到目标的识别，到可选方案的追求，到结果的评判和权...

本书有些关于言过其实，框架铺开很大，但是没有深入论证，每个章节多个例子增加易读性，但是观点可能不太经得起推敲，方法是好的，但是作为系统性书籍可能不太及格。全书的精华其实就两个关键词：等价置换法和决策树。等价置换法确定为删除某个目标，必须做什么变动 估计需...

一、开始工作：10个诊断性问题（全神贯注于重大问题，最重要的因素很少超过三个）
二、明智选择的八个要素：1、把精力放在正确的决策问题上：
这里的机遇是什么。决策问题是什么的假设，触发这个问题的情景，触发器与问题之间的联系，尽量清晰陈述。质疑问题定义中的限制条件...

初读proact方法，觉得非常好。再读全书觉得好厚，啰嗦。
再读各章的详解，觉得非常实用非常好。

决策的精髓是扩充自己的备选项，不要只给自己留一个选项或者两个选项。每多一个备选项，也许就多一个转机。这是一本小册子，但是值得仔细反复读很多遍。
年纪小时觉得高考决定命...

原创：精进学思行 精进学思行

“绍多谋少决，失在后事，公策得辄行，应变无穷，此谋胜五也”——郭嘉

“亮志大而不见机，多谋而少决……”——司马懿 “双向授权，敢于决策”——某某

这是我们关于《决策的艺术》这本书的最后一篇分享，主题是成为有效的决策者，我们前面介绍那么多…

原创：精进学思行 精进学思行 今天

前段时间《复仇者联盟4》很热，和它类似的还有《X战警：逆转未来》，都是我很喜欢的系类，我不确定未来是否有技术能实现穿越，但是我们或多或少都有过类似的念头：当自己的处境不好，或者当下碰到一个不好结果，就会想，如果当初不那么选就…

精进学思行 精进学思行 1周前

这两天华为再次成为新闻的焦点，人们为华为的“备胎”战略点赞，佩服它的深谋远虑，和之前的中兴形成鲜明的对比。而这刚好和我们今天详谈的主题——风险相关，今天继续分享《决策的艺术》这本书。

本文想和你分享的风险对决策的影响，以及怎么利用…

精进学思行

以前听过一个段子，一个小男孩成绩不是很好，在学校比较调皮，他自己不想上学，于是回家和妈妈商量，他们的对话如下：小男孩：妈，我不想读书了 妈妈：好 小男孩：！？@&……

妈妈：你现在好好读书，将来也不一定混得好，你不好好读书，将来也不一定混的不好

…

精进学思行 精进学思行 今天 好工作：钱多、事少、离家近

好岗位：位高，权重、责任轻

但现实往往是骨感的，常常是多个选项中，一个选项在某些方面好，但是在另外的一些方面差，换个选项也是这样，如果A选项在各个方面都比B好，那就不存在决策的必要性，本文进入决策常规环节的…

读过几本决策的书，这本是目前让我觉得在生活中最有用的。

我将本书所讲分为两个大部分:一.决策前需要思考的问题和二.开始决策时的做法。

第一部分 决策前需要思考的问题 本部分分为:定义问题、明确目标、发现备选方案。

1.定义问题 定义:我需决策的问题是什么？是购买哪家材料...

[决策的艺术 下载链接1](#)