

《避开错误决策的4个陷阱》

图书基本信息

书名：《避开错误决策的4个陷阱》

13位ISBN编号：978721008598X

出版时间：2016-10

作者：[美]悉尼·芬克斯坦（Sydney Finkelstein）,[英]乔·怀特海（Jo Whitehead）,[英]安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）

译者：景婧,郑赛芬

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《避开错误决策的4个陷阱》

内容概要

管理学三大权威首度联手构建决策防御体系
至少可以将你犯错的概率降低83%！

编辑推荐

首次决策防御体系，让你的决策失误率至少降低83%！

决策最重要的是什么？不能失误！本书深入分析人类的决策思维模式，找出四大思维陷阱，继而针对性地给出四大防御步骤。教你根据具体情况，调整防御侧重点，搭建自己的决策防御体系，助你避开危险的决策陷阱。

管理学界三大权威，联手教你如何做出最不坏的决策

纵然是睿智且有责任感的大人物，掌握最为充分的信息，怀有极大的善意，做出的决策也难免犯错，甚至是带来可怕的灾难，这样的例子不胜枚举。听过许多决策的方法，为何仍难以作出最不坏的决策？针对这一问题，美、英两国顶级商学院的教授，首次联手，总结决策领域权威研究成果，构建牢不可破的决策防御体系，保证让你的决策至少是最不坏的。

轰动台湾政、学、商三界，精英人士口碑相传，证明本书尤其适合华人组织。

本书甫一被引入宝岛台湾，即可洛阳纸贵，政界、商界的高端领导者几乎人手一本，朱立伦、陈菊等政界大佬更是大呼受益匪浅并亲自撰文推荐。

内容简介

人人都会犯错，哪怕是最为睿智的领导者，都不免做出过错误的决策，甚至于带来灾难性的后果。有些人智慧超群，但面对惨败，还会心有不甘坚信自己当初的决策是正确的：有30年防灾应变经验的专家官员，还是避不开误判卡特里娜飓风的灾害影响；食品业泰斗桂格公司，在并购思蓝宝一案上栽了大跟头；二战时日本海军大将山本五十六，执意攻占中途岛，反造成战局逆转，日军一败涂地；三星总裁李健熙对汽车近乎偏执的热爱，最后变成扼杀三星集团的绞索；美国总统肯尼迪刚上任90天，却策划出入侵古巴结果惨败的拙劣行动。

问题出在我们先天性“一次一计划”的大脑设计，要想防错避险，必须依靠后天的努力。

三位战略与决策领域的顶级专家，从人类的思维模式出发，结合大量的著名案例，总结了决策时会对我们造成干扰的4个思维陷阱，并针对性地构建了防御体系。运用这一体系，我们便能提前将导致决策失败的因子扼杀，为自己赢得更多的成功筹码。

《避开错误决策的4个陷阱》

作者简介

悉尼·芬克斯坦（Sydney Finkelstein）世界排名前十的达特茅斯大学塔克商学院教授，领导力领域世界级学者，著有《从辉煌到湮灭》（Why Smart Executives Fail），对决策失败的原因分析在商、学两界具有广泛影响力。

乔·怀特海（Jo Whitehead）英国阿什里奇商学院附属的企管研究机构策略管理中心主任，该校数度位居英国商学院的榜首。曾任职于波士顿咨询集团，在决策学领域，兼具深厚的学识和丰富的实践经验。

安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）英国阿什里奇商学院教授，擅长分析决策相关的实际案例。

三位管理学大师，均致力于研究“决策为什么会失败”，各有所长，相得益彰。共同构建了决策防御体系，期望为读者将决策的风险降到最低。本书已成为《哈佛商业评论》决策管理经典。

景婧，上海外国语大学博士，曾译《超能陆战队》《超长的经济周期》等。

郑赛芬，上海外国语大学博士，曾译《头脑特工队》《坠落天使》等。

《避开错误决策的4个陷阱》

书籍目录

引言

第一部分 大脑是如何做决策的

01 风暴中心

02 模式识别

03 情感标记

04 一次一计划

第二部分 决策错误的原因

05 误导性经验

06 误导性预判

07 不适当的个人利益

08 不适当的情感依附

第三部分 红旗警示及防御策略

09 利用防御策略降低风险

10 选择防御策略

11 领导者作出正确决策

附录I

附录II

致谢

出版后记

《避开错误决策的4个陷阱》

精彩短评

- 1、后悔药没处买，预防针倒是可以提前打的。
- 2、一个决定好不好，只能靠结果来验证。而做决定的时候，每个人都倾向于做出自己认为最好（或者说最保守）的选择。
- 3、决策时避开这4个陷阱，那就大致没错啦！
- 4、再聪明理智的人，也始终具有情感和利益牵扯；经历再丰富的人，也不能穷尽各行各业的经验。人生的美丽与哀愁，我们在决策路上也继续负重前行。
- 5、四种导致决策错误的原因，有一定的理论和实践意义，不过论证不精彩，案例多是对政治事件和商业案例的事后分析，感觉说服力不够。这种书看得越多，越觉得一本《快思慢想》就够了！
- 6、决策效果不可测，至少可以不犯错—误导性经验、误导性预判、不适当的个人利益、不适当的情感依附。
- 7、做决策要“四思”而后行，我们都有这种能力，可是问题在于我们是否会这么去做？以前都没有好好地自省，面对一些选择关口，总是任性决定，所以导致了现在如此悲催的境地，不行啊。
- 8、风靡台湾的一本书，成为政商学各界的最热话题，相当于现在房价的热度吧

《避开错误决策的4个陷阱》

精彩书评

《避开错误决策的4个陷阱》

章节试读

1、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第206页

我们中的许多人至少应该在事后回顾一下我们所做出的重要决策，那就像看电影慢动作一列失控的火车一样，我们能感觉到人们的偏见对结果的影响。我们会感觉到很不舒服，但是我们做的还远远不够，我们没有对潜在的问题进行分析。

2、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第23页

意识让我们思考并且更加认真地作出评估，但是负责这一功能的大脑皮层能力有限，因而大多数记忆搜索以及模式识别是无意识的。另外，这些无意识过程能够为我们做出评估，指引我们行动，和有意识过程一样有效。我们经常会做出许多无意识的事情，但从来没有发现这些无意识的事情也会左右我们对于事物的判断，指引我们行动，甚至做出决策。

3、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第三部分11领导者作出正确决策

如果我们把所认识的人和决策都放在心上；如果我们积极地关注那些经常潜伏在表面之下的红旗警示的条件；如果我们积极关注那些能够抵消红旗警示的防御措施；我们就会有很大机会去改进决策。
本书看完：决策前要有足够的过程去分析，采取相应的防御措施，是避开决策错误的陷阱的关键。

4、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第三部分09利用防御策略降低风险

为了减少做出错误决策的风险，我们需要选择一些足够强大的防御措施，常见的防御措施有四类：经验、数据和分析；团队辩论和挑战；管理；监控；为了避免防御措施减缓决策的过程，我们面临的基本挑战是“要有足够的过程”。

5、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第122页

人们的决定很容易受到短期目标的影响，从而产生偏见——甚至以牺牲长期个人利益为代价。研究过此类行为的人们指出，会出现这样的情况是因为我们有两种相当不同的自我。我们“想要”的那个自我所关注的是短期的回报。我们“应该成为”的那个自我则采用更加平衡、更加长远的观点来审视什么是对我们最好的选择。

6、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第一部分01风暴中心

通过对大脑的探索，我们已经辨别出误导性经验、误导性预判、不适当的个人利益以及不适当的情感依附等是导致错误思维的四根根源，而错误思维会导致错误决策。

7、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第75页

误导性经验
误导性预判
不适当的个人利益
不适当的情感依附

8、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第二部分07不适当的个人利益

《避开错误决策的4个陷阱》

人的决定很容易受到短期目标的影响，所以我们必须特别注意决策者的短期利益；短期利益会对决策产生巨大的影响，我们甚至可以看到满足这些短期利益会与决策者的长期利益相冲突的情况，所以，很多时候个人利益会击败客观性，即便决策者努力地想要做到客观。（我想要它-即刻！）

9、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第105页

误导性预判是导致错误决策的最主要原因之一，因为我们会给它们打上强烈的情感标记，而这些标记随着时间得到强化。与判断有关的最初情感标记之所以强烈是因为：一、先前就存在和该情况相关的情感标记。二、决策者为了执着于某个行动需要对该判断产生额外的情感。随着时间的推移，当决策者发现支持性证据时，对该判断的执着变得更加强烈，结果令决策者对该判断带有强烈的偏好——并且对挑战强烈地抵触。因此，我么需要特别注意长期预判，但是某个预判是长期的还是短期的，我们需要弄清楚它对我们思维产生误导的程度。

10、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第86页

误导性经验是导致错误决策的常见因素，我们的研究表明误导性经验有一半以上的时候是导致错误决策的重要原因。一方面，我们不需要为此感到惊讶，因为这方面有大量的科学证据——加里·克莱因的实地考察研究以及涵盖范围广泛的临床研究文献中都能找到——我们不禁为自身的脆弱感到震惊。

11、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第一部分04一次一计划

当我们觉得自己有相关经验时，我们通常不会过多地分析，直接做出决策。当然不是所有决策都这样，也不是每个人都这样。有些人天生善于分析，同时享受列出不同选项并权衡其利弊的过程。然而，在许多不同环境下所展现的研究成果表明，极大多数时候，我们利用一次一计划过程做出决策。

12、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第95页

我们之中最理性以及最成功的人，也会被预判严重影响。所有人都很脆弱，都有可能被先前所做的判断所影响。我们是否被影响取决于我们给先前判断所打上的情感标记的强烈程度，我们大脑所认定的当前情况和过去情况的相似度以及我们是否拥有任何相反的经验或预判。情感标记会影响做决策。不是成功人士的决策就是正确的，生为世人，就会有情感标记，有被其左右决策的可能。

13、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第二部分05误导性经验

当我们的记忆包含和当前情况相似却又存在重大差异的经验时，我们对当前情况会被误导，对行动方案的选择也会步入歧途。

诊断方法：

决策的主要不确定性？

决策者能否对不确定性做出权威判断？

决策者是否具备对不确定性的判断的经验？

14、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第44页

情感比较简单——要么消极，要么积极。相对来说没有纯粹的情感——比如愤怒、悲伤、恐惧以及喜悦。这些最基本的感受人人都有——恐惧、愤怒、悲伤以及喜悦的具体脸部表情——在来自不同文化的人们脸上都能看到。情感的丰富度来自不同感受的结合，就像三原色。比如嫉妒可以是愤怒和悲伤的结合，罪恶感可以是喜悦和恐惧的结合。

《避开错误决策的4个陷阱》

15、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第二部分08不适当的情感依附

情感依附能够利用强烈的情绪，充满戏剧性地影响决策的质量。王安憎恨IBM公司，这种情感依附导致了王安做出了关于个人电脑的操作系统糟糕决定：不愿意发布个人电脑并且断言个人电脑是他听到的最愚蠢的东西。

16、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第195页

- 1、保持简单——然后进行迭代
- 2、从最担心的红旗警示开始
- 3、如果有疑问，按顺序考虑防御措施
- 4、衡量每个防御措施的好处，抵制其副作用。

这本书最牛逼的地方不是他的方法论有多么高级管用，而是错误决策的案例库，把很多错误案例的共同点拉出来一一攻破，最后给出以上的层层防御，使人们避免落入错误决策的陷阱，这是这本书最牛逼的地方。

17、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第14页

最重要的决策需要更多的考虑时间和更多得到决定性证据的机会。然而，我们的思维过程仍然会犯错，更多考虑和核实的时间并不能剔除思维错误的根源。时间固然对于有利于做出最佳决策，但是如果一开始思考方向错误，那么时间对于做决策也就没有什么帮助了。

18、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第113页

个人利益无意识地纠缠在决策的过程中，才使得个人利益在我们对选项进行决策时极具影响力。个人利益对于决策的影响力非常重要。

19、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第102页

辨别误导性预判：

发现预判至关重要。在我们错误决策数据库中，误导性预判在80%以上的案例中具有“重大的”或是“一定程度”的影响。我们在研究中最常发现的误导性预判类型如下：

对情况的判断：这会让管理者们开始对自己面对的情况进行界定，界定会影响他们的决策。

对备选项的判断

对目标或者是标准的判断

对我们能力的判断

对可能结果的判断

20、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第一部分 02模式识别

事实上，当我们经验十足地认为自己是正确的时候最有可能做出错误决策；只有明白我们的模式

《避开错误决策的4个陷阱》

识别可能具有误导性，在大脑可能犯错时我们才能更加有力地预测情况并且强化我们用来做出某些决策的过程来避免决策错误。

21、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第8页

我们发现大脑有两个功能帮助我们处理当前的复杂情况：模式识别以及情感标记，这两个功能大多数时候能够帮助我们做出好决策，这也是为什么人类的进化会选择这两大功能的原因。但是在某些情况下，它们会误导我们。

22、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第8页

我们发现大脑有两个功能能帮助我们处理当前的复杂情况：模式识别以及情感标记，这两个功能大多数时候能够帮助我们做出好决策，这也是为什么人类的进化会选择这两大功能的原因。但是再某些情况下，它们会误导我们。

模式识别帮助我们对所接收的信息进行评估，这和快速浏览图画书以找到某人不一样，我们不是简单地搜寻记忆以找到正好匹配的图像，情况比这要复杂的多。大多数时候，模式识别表现非常优秀，但是也会发生严重意外。

帮助我们处理复杂问题的第二个功能是情感标记，情感对决策有着至关重要的作用。一向以分析能力和理性能力自傲的你可能对这一点感到意外，但是决策科学家和神经科学家给出的证据非常清晰：如果没有情感投入，我们的思维将无法集中。

23、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第2页

有一点需要讲清楚：我们关注的并不是那些结果被证明是错误的决策，而是那些在提出时就是错误的决策。这一点尤为重要，在辨别错误时我们不做事后诸葛亮，而是寻找那些当时人和冷静分析都能得出其是错误的结论的决策。

当坏运气和预计风险都会导致糟糕的结果，尤其在商业和政治领域，由于不可避免的风险，深思熟虑后的理智决策也可能带来糟糕的结果。而有时候，是时运不济。

24、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第191页

最好的防御措施：

经验、数据和分析：接触新的经验或者新数据，让决策者对自己的预判进行挑战；

辩论和挑战：聘用有经验的人来加强自己的决策小组

管理：加强管理过程

监控：尽早鉴别出错误，并且改变其发展的进程

25、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第二部分06误导性预判

我们面对看起来熟悉的情况时，会提取自己先前关于该情况的知识，如果我们先前对该情况或者是对该情况下什么才是合适的行动做出过判断，这些判断会在我们的思维中先入为主，这样很容易引我们入歧途。所以，如果处理也是一个问题。

《避开错误决策的4个陷阱》

26、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第153页

情感依附不仅感觉起来看似很合理，他们还经常会驱使我们做出些感觉良好的决策，通过诱惑和欺骗我们的感觉来增加风险，例如，在做决策时，当决策对我们所依附的人或者事物有威胁时，我们就会产生愧疚感和强大的保护欲望这些感觉会对我们的选择产生巨大的影响。

27、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第29页

通过接纳其他人的意见、搜集额外数据、坚持彻底的讨论，甚至只要意识到我们自身的易错性，我们就可以减少决策错误的风险。如何降低错误决策风险。

28、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第125页

保罗·劳伦斯和尼廷·诺瑞亚都是哈佛商学院的教授，在他们所著的《驱动力》一书中，他们确定了四种基本的人类驱动力：获得、交往、学习和安全，所有的这些驱动力中都包含个人利益的成分。人类不只是生物冲动的集合。

29、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第三部分10选择防御策略

遵循“保持简单”的原则，先做出一个初始的分析，然后再与其他人做讨论。这是一种很好的方式，能挑战并改进你选择的防御措施。

30、《避开错误决策的4个陷阱》的笔记-第一部分03情感标识

（情感标记）问：五只鸟落在树枝上，两只鸟决定飞走，还剩下几只？正确答案是五只，因为两只鸟决定飞走并不代表它们真的飞走了。

《避开错误决策的4个陷阱》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com