

斯坦福商业决策课（斯坦福大学战略决策和风险管理（SDRM）认证项目教材。德鲁克、稻盛和夫倍加推崇的领导力，从优秀到卓越的关键提升。懂定位，敲细节，让日常决策超越预期。《财富》500强争相引进的内训课程，系统权威易学。）

作者：(美)卡尔·斯佩茨勒

版权信息

斯坦福商业决策课

作者：[美]卡尔·斯佩茨勒 汉娜·温特 珍妮弗·迈耶

译者：张源

出版人：曾赛丰

责任编辑：薛健刘诗哲

监制：蔡明菲 邢越超

特约策划：李荡

特约编辑：汪璐

版权编辑：闫雪

营销编辑：姚长杰 李群 张锦涵

封面设计：姜利锐

版式设计：潘雪琴

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊全球范围发行



目录	
版权信息	
本书所获赞誉	
致谢	
前言	
第一部分 优质决策框架	
1 决策的力量	
2 优质决策要素	
3 实现优质决策	
第二部分 优质决策的六大要素	
4 合适的框架	
5 创造性的选项	
6 相关及可靠信息	
7 清晰的价值和权衡	
8 充分论证	
9 付诸行动	
第三部分 如何实现优质决策	
10 决策中的偏见和陷阱	
11 降低优质决策的重大偏见	
12 在战略决策中实现优质决策	
13 在重要决策中实现优质决策	
第四部分 优质决策之旅	
14 阿莫科无铅汽油决策	
15 建立组织优质决策	
16 踏上优质决策征程	
参考文献	
作者简介	
注释	

本书所获赞誉

没有人像卡尔·斯佩茨勒及他的SDG（战略决策集团）团队一样，为如此多的企业提供高风险战略决策指导。如果你想寻找如何在公司中做出更优决策的智慧，那你来对了。

——奇普·希思和丹·希思，畅销书《让创意更有黏性》《决断力》合著者

多年来，我一直是优质决策（decision quality, DQ）方法的忠实粉丝。我试着与一起工作的分析师和工程师分享这种方法，因为我们经常在没有足够关注问题框架的情况下分析复杂问题、管理不确定性、全程参与公司活动。优质决策框架是咨询师、技术专家及项目经理在工作中实现最大功效的绝佳指南。

——托马斯·奥拉夫森，博士，谷歌运营决策支持主管

这本书中描述的执行优质决策过程应该成为所有公司和领导的“新准则”。不管是否复杂，关于产品、服务或人力资本方面的决策都会涉及如何处理不确定性及检验假设。本书提供了完美框架，帮助我们完成这一关键任务，并且做出营造公司环境、建立企业文化的最佳选择，激发最佳表现和创新。

——希纳·戈尔曼，“最佳雇主协会”前CEO

这本书从始至终都在强调优质决策所带来的商业效益。作者提供了一些可行性方法，领导者可以按照这些方法检查观念中根深蒂固的偏见，带领公司创造更多价值。

——菲利普·E·泰洛克，博士，畅销书《超预期》作者

做出正确决策对每个公司来说都是至关重要的。本书中，卡尔·斯佩茨勒及其同事展示的框架使那些非常棘手且看似复杂的决策变得严谨且优质。对我来说，这是每一个领导者的“必读书”。

——杰拉德·柯慈雷，沃达丰集团董事长

真正的优质决策是难以捉摸的，但它对公司的影响是巨大的。在这本书中，作者传递了一种能够给个人和商业决策带来直接积极影响的方法和哲学。能以如此浅显易懂的文字做到这一点的书的确很少见。买下这本书就是一系列优质决策的第一个！

——安德鲁·埃文斯，工商管理硕士，任职于联合利华，“决策专业人士协会”会员

一种非常实用、迫切需要的系统方法，将不确定性融入我们所问的问题及所寻找的答案。他们的策略展示了如何在不知道或不依赖结果的情况下判断自己的决策质量，结果可能是真实决策过程的反映，也可能不是。

——罗伯特·A·伯顿，医学博士，畅销书《人类思维中最致命的错误》作者

卡尔·斯佩茨勒研究如何提高商业决策质量已经有半个世纪了。任何希望做出更优商业决策的人都会从这本书中获益良多。

——罗纳德·A·霍华德，理学博士，斯坦福大学工程学院教授

优质决策是长期以来最常被忽视的价值源头之一。本书描述了公司及个人可以用来提高决策质量，进而提升自己的价值的一系列原则和技巧。对所有希望改善自己或公司决策的人来说，这是一本非常实用的指南。

——乔·梅尔文，工商管理硕士，任职于基因泰克公司

优质决策带着我们回归起点。数十年来，我们一直关注“执行”，而本书是一本实用、生动的启蒙读物，教导我们一开始就从正确的决策出发。

——理查德·惠廷顿，牛津大学赛德商学院博士

简而言之，这本书提供了用于提高决策质量的清晰框架，而且绝对有效。我们在NCI建筑系统公司内采用了这一框架，因为它可以促进公司的协作文化，帮助我们创造价值，同时避免错误。

——诺曼·C.钱伯斯，NCI建筑系统公司董事长、总裁兼CEO

作者在本书中非常出色地解释了优质决策的本质，是所有人的“必读书”。他们将自己丰富的人生经历和决策经验编入其中，帮助读者认识到决策是可以改善的，优质决策可以创造价值。

——阿里·E.阿巴斯，南加利福尼亚大学博士，跨学科决策和伦理中心（DECIDE）主任

本书描述了执行优质决策过程中可能产生的许多积极的职业和个人影响。最重要的是，它通过密切关注并重视与决策相关的多个方面来实现这一点——尤其是经常因不同文化信仰和情感观念而产生的偏见。我向所有希望提高决策技巧的人推荐这本书。

——保罗·斯洛维奇，俄勒冈大学博士，决策研究公司总经理

我在能源部门的许多复杂情况中应用SDG的优质决策过程已经有20多年了，并且因此优化了结果，创造了数十亿美元的价值。SDG的优质决策过程真的很有效。

——哈罗德·“哈尔”·N.克维斯勒，工商管理硕士，横加公司前CEO，塔里斯曼能源股份有限公司前CEO

我的患者支持项目就应用了这本书中列出的优质决策原则来指导数千患者做出生死抉择。大量研究，包括随机对照试验，都已经体现出这样做给患者带来的好处。与常规护理相比，利用这一技巧的患者了解更多信息，对自己决策的参与度更高，并且得到的结果也更好。作为团队领导，我也在使用优质决策。这是一个你可以在公司、人际关系及个人生活中使用的认知框架。在推动优质决策领域发展方面，没有人比卡尔·斯佩茨勒及他SDG的同事付出得更多。优质决策将成为优质运动的下一个前沿阵地。读这本书，努力掌握自己的未来。

——杰夫·贝尔科拉，博士，加利福尼亚大学旧金山分校外科与健康政策副教授

我非常荣幸地推荐这本书，因为我是优质决策的直接受益者——这本书就是优质决策的终极参考，它的作者都是本领域的领导者。

——易卜拉欣·奥尔默贾，博士，任职于沙特阿美石油公司投资管理公司

我会把这本书放在书架上最显眼的位置。在商业管理和领导中，没有什么比成为优质决策的拥护者更重要。改革型领导围绕自己的直觉感受及任何可用的经验证据做决策。这本书里说的都非常准确。你现在要做的最好决策就是买下这本书，好好学习，然后转化为对自己及公司的宝贵行动。

——尼克·邦蒂斯，麦克马斯特大学博士，“知识资本研究中心”主任

任何领导者面临的挑战之一就是创造一个可以一致做出优质决策的环境。本书适合所有希望在公司中集合优质决策构建模块做出决策的人。在我看来，这本书应该成为那些在复杂环境中工作的人的必读书，在那种环境下，必须有对形成优质决策原则的清晰指导。

——吉姆·维盖特，碧碧女装公司前CEO，丝芙兰前CEO

在我任期内，雪佛龙所有的重大决策都应用了优质决策——就是因为它确实有效。决策初期，讨论框架制定得好，会有许多好处。

——戴维·J.奥赖利，雪佛龙公司前董事长兼CEO

我非常尊重SDG这家公司——现在，知道这本书是由SDG团队的三名成员合著的，我对他们的尊重更胜

以往。这本书提供了简单而全面的决策框架，解释了实践中为什么人力资源专家可能会将公司内某个问题视为人力问题，而工程师可能将同样的问题视为一系列技术问题等。最重要的是，本书展示了如何在各职能部门之间达成优质决策，并使其成为连接各部门的桥梁——这是公司取得竞争优势所必须了解的。

——德布拉·恩格尔，理学硕士，“未来研究所”董事会成员，硅谷新兴企业高级管理顾问

我们都很容易陷入陷阱和偏见，导致做出有问题的决策。不管是私人决策还是企业决策，本书中描述的框架、原则和实践确实可以提高决策质量。

——彼得·雷，工商管理硕士，全球制药公司副总裁

本书作者所著的内容完美地体现了C.韦斯特·丘奇曼的那句话：“信息的价值在于利用……而非搜集。”本书帮助他人决策过程中明智地利用信息。凭我个人的经验，我可以说，这种清晰缜密的方法可以为那些经验不足或决策能力不足的人提供一个对企业决策过程做出贡献的机会。

——文森特·巴拉巴，市场洞察力公司董事长兼联合创始人，通用汽车公司企业战略和知识发展部前总经理

优质决策对改善公司选择战略有重大贡献。它的贡献远远超出我在其他有关战略的书籍中看到的各种技能。通过这本书，读者可以从三位本领域的著名专家那里学到优质决策框架和过程。

——史蒂夫·加拉蒂斯，工商管理硕士，全球制药公司资产战略部主管

我已经见证了优质决策如何改变个人生活和企业。从高管办公室到家庭餐桌，我知道这些原则确实有效。

——拉里·尼尔，独立决策专家，雪佛龙公司前决策分析经理

一本见解深刻的书。读者了解到决策是一个过程——而不是一瞬间的事。此外，读者通过真实案例体验制定更优决策的“艺术与科学”。在我的职业生涯中，我一直是优质决策的拥护者，我想说这本书真该早点出现。

——詹姆斯·朗，决策资源集团（DRG）CEO

本书中讨论的优质决策方法和框架对非营利组织来说尤其重要，因为它们一直在努力用有限的资源实现最大社会目标。本书提供的是做出最佳决策的关键技能——尤其是对那些几乎不“允许”出现任何误差的人。

——阿米·巴特森，工商管理硕士，PATH首席战略官

1987年，卡尔·斯佩茨勒和SDG团队向我介绍了优质决策过程。我已经在许多复杂的、不确定的情况中应用过优质决策原则。这本书是战略决策者的必读书。

——萨德·“波”·史密斯，史密斯全球服务董事长兼CEO

如今，企业中的数据大爆炸、快速变化及高度不确定性会让良好决策成为一种令人望而生畏的愿景。本书中提供的优质决策框架可以帮助领导者提高自己的决策质量，为公司带来更好的结果。

——乔伊斯·马洛尼，工商管理硕士，克罗诺思劳动力研究院院长

优质决策是一项可以习得的技能，也是经理和领导者们必须践行的原则。这本书中全是经过验证的强大方法论和工具，能够让经理和领导者们做出并执行良好决策——一条创造更优价值的清晰路径。

——王嘉陵，理科硕士，文学硕士，任职于香港科技大学商学院

献给与我们一样热衷于让优质决策常识真正成为习惯的诸位

致谢

我们有幸站在巨人的肩膀上。旨在做出更优决策的优质决策框架建立在决策理论的基础之上，这些理论已经经过拉普拉斯、伯努利、拉姆赛等多位大师几个世纪的验证完善。斯坦福大学的朗·霍华德、哈佛大学的霍华德·雷法及其同事在过去50年中的思想领导，使这一理论转化为制定更优决策的实体学科。此外，在对克服偏见和决策陷阱所需的人类天性的理解方面，行为决策科学也取得了重大进步。该领域的思想领导为阿莫斯·特沃斯基、丹尼尔·卡尼曼、沃德·爱德华兹。

本书作者都是朗·霍华德（及其诸多门生）思想学派的一员，从这一决策专业人士团体中获益良多，并且也做出了许多贡献。我们的雇主——战略决策集团——是这一团体的一部分，并且与斯坦福大学职业发展中心进行教育合作，开设了战略决策和风险管理（SDRM）认证课程。芭芭拉·米勒斯与我们一起教授SDRM中的“决策中的偏见”课程，从而产生了本书中呈现的偏见类型框架。

我们对优质决策框架的联合创建者，尤其是朗·霍华德、汤姆·基林、詹姆斯·马西森和迈克·艾伦表示感谢。我们SDG的所有同事都帮助推动了优质决策科学与实践的发展。优质决策的实用价值已经被证实，这要归功于许多客户提供的经验及从更优决策中创造的价值。感谢那些提出尖锐问题的聪明学生，他们让这些信息日益完善。

特别感谢SDG的高级导师布鲁斯·贾德，他对本书草稿提出了许多珍贵点评。作家、编辑理查德·吕克、美术设计玛莎·阿贝尼都是本书完成过程中非常重要的团队成员。

同样感谢我们亲爱的家人，在完成这一项目的数月中，他们一直耐心地支持我们。

当然，若本书中有任何错误或遗漏，也是我们的责任。

卡尔·斯佩茨勒

汉娜·温特

珍妮弗·迈耶

前言

如今，在商业领域中，低质量决策甚为普遍。正如保罗·纳特在他2002年出版的著作《决策之难》中所说的：“公司所做的决策中有一半是失败的，决策失败比我们之前想的更普遍。”^[1]不幸的是，到目前为止，这种情况依然没有什么大的改善。糟糕的决策继续充斥头条，影响世界各地的公司，其结果就是公司及其股东以及世界经济的巨大价值损失。而商业并不是糟糕决策的唯一源头。各种机构——政府机构、非营利组织等——中的人也会做出糟糕选择，付出惨重代价，做出私人决策的个人亦是如此。

优质运动在20世纪80年代的美国逐渐兴起，对其追随者在正确行事方面的帮助已经卓有成效：更快、更好、成本更低。不幸的是，优质哲学并没有延伸到决策制定上。在做出重大决策的高管办公室和会议室中，决策者——把事情做对对他们的目标——并没有做出他们所能做的最佳决策。极少有公司拥有用于解决事关数百万美元重大抉择的以质量为基础的过程，或防止导致许多决策陷阱的人类偏见和错误假设的机制。其结果就是产生了大量低质量决策。

幸运的是，我们可以改变这一切。基于优质决策框架的决策技巧、过程和工具可以被习得并应用。学会基本决策技巧的决策者就可以应用许多工具和过程，其他的则需要一些决策支持——分析或简化方面。所有的工具和过程都会得出任何人都能理解的见解。

优质决策的基础是过去300年间不断发展的决策理论的哲学。决策理论是一种规范哲学，在人们面对不确定性时提供规则和理性思考，以最大化地得到自己真正想要的。这一领域大约在50年前蓬勃发展，当时斯坦福大学的朗·霍华德教授与哈佛大学的霍华德·雷法教授将其哲学和理论结构转化为决策分析

(DA)的实践和应用学科。决策分析解决了面对不确定性、动态（多个回合的决定和学习）及影响价值的多重因素时决策的复杂性。

大约35年前，朗·霍华德和卡尔·斯佩茨勒及其战略决策集团的伙伴开始将决策分析原则与行为决策科学研究的深刻见解相结合，其目的在于帮助公司有效且高效地处理复杂决策的实际挑战。这就产生了优质决策框架，也就是本书的基础。优质决策是SDG的核心服务项目，本书的三位作者在SDG均有数十年帮助全球企业提高战略决策水平的经验。如今，优质决策框架是已经非常庞大且正在壮大的决策专业人士团队的核心知识，他们在全世界帮助领导者做出战略决策。

本书的作者们经常问：“大多数企业和个人不是都在做高质量决策吗？”答案是否定的。因为人们每天都在做决策，他们自然地认为自己已经知道如何才能做好。但真相是，做出良好决策的能力并不是天生的。我们甚至可以说，做出良好决策的能力与人的天性是相悖的。行为决策科学50年来的研究成果已经发现了作为人类思维过程和社会行为的一部分的数百种偏见。因此，虽然大家普遍认为自己天生就是好的决策者，但是这种想法其实是种错觉——而且是危险的错觉。实现优质决策最大的挑战就是认识到这种错觉，并且明白还有很大的改善空间。

优质决策可以大大改善决策。那些学习优质决策并且从中获益的人经常会惊讶地说：“啊哈！”他们明白优质决策可以让他们的决策变得更好，他们不想离开优质决策。

他们成为优质决策的拥护者，将这个框架应用到自己的决策中，并向其他人——他们的同事、孩子、家人、邻居等——传播优质决策知识。

本书的目的在于让更多的人了解优质决策。本书帮助大家理解优质决策：什么是优质决策，它有什么要求，怎样才能通过实践过程实现优质决策。本书借鉴了决策科学及数十年的真实应用案例，呈现了一个直接的、便于理解的框架，任何人都可以应用。本书章节中插入了一些实例和趣事——行动中的优质决策，借鉴了SDG在各个行业中多家公司数十年的工作经历。由于优质决策与所有类型的决策相关，读者既可以将自己的所学应用到企业决策中，也可以应用到个人决策中。

本书提供的概念将帮助读者学习实现高质量决策所需的技能。读者应该让所有承担或希望承担重大决策责任的人——企业老板、高管、经理等各种规模、各种行业的领导者——也读读这本书。对于提供战略

决策支持的决策专业人士，本书可以作为与决策者分享的有效资源。

本书共分为四个部分。第一部分包括三章，从宏观上整体展示了优质决策框架。第1章回答了“为什么需要优质决策”的问题。第2章概述了优质决策的六大基本要素，回答了“什么是优质决策”的问题。第3章解决了“我们该如何实现优质决策”的问题。

第二部分详细解释了优质决策的六大要素，每章一个。这些章节描述了每个要素，介绍了相关工具，并帮助读者培养在做出决策之前判断决策质量的能力。

第三部分提供了经过时间检验的实现优质决策的过程。第10章和第11章描述了经常妨碍聪明人做出最优可行决策的偏见和决策陷阱。第12章和第13章详细介绍了读者可以用于实现优质决策的过程。既有方法论，也有应用实例。

第四部分提供通往优质决策的过程中的重要见解。战略性应用展示了决策分析工具的力量。之后介绍了组织优质决策（ODQ）的概念，以及实现组织优质决策的方法。最后一章为希望在决策中应用优质决策的读者提供了一些建议。

作者真诚希望这些章节中提供的概念和案例能帮助每位读者提高决策力，让每位读者的生活及其公司和团体的命运得到极大改善。

卡尔·斯佩茨勒、汉娜·温特、珍妮弗·迈耶

于加利福尼亚帕洛阿尔托

第一部分 优质决策框架

DECISION QUALITY

第一部分 整体概述了优质决策框架。第1章回答了“为什么需要优质决策”的问题。其中解释了为什么决策技巧如此重要，如何提高这些技巧来改善我们的生活和命运，并且描述了决策与其结果的根本区别。第2章讨论了“什么是优质决策”的问题，其中介绍了优质决策的六大要素。优质决策的六大要素是得到优质结果的关键。第3章解决了“我们该如何实现优质决策”的问题。首先，讲明我们应该做出什么样的决策。之后，我们将判断决策性质，并选择适合该决策的方法。

1 决策的力量

生活就是所有选择的总和。

——阿尔贝·加缪

我们的生活轨道总是被各种决策驱动着：上什么样的学校、追求什么样的事业、从事什么样的工作、做出什么样的投资、雇用什么样的人、交什么样的朋友、结识什么样的人。不管是大的还是小的、微不足道的还是惊天动地的，在决策的塑造下，我们的生活和组织变得更好，或者更坏。

在我们周围，每时每刻都有人做出决策，对于那些我们认为不好的决策，我们会迅速做出判断。掌握实权的领导们做出决策的方式令我们惊叹不已——他们不顾道德约束，一厢情愿地做出一些勇敢的假设，或者未经谨慎考虑，凭直觉冲动行事。当然，当我们看着别人做出决策时，作为一个旁观者嘲笑那些失败者总是很容易——尤其是当这些决策影响到我们时。

可是，当我们自己做决策时，我们总以为自己做得很好。但实际情况却是，我们做出的决策可能并不好。其实，我们的大脑并不是天生就可以自然而然地做出好的决策，尤其是当我们做决策的情况很特殊，而且后果不确定时。我们总想找到“令人满意的解决方案”[2]，“足够好”地解决——但是，“令人满意”和做出最好的选择之间有着巨大差异。

在后面的几章中，我们会看到，人类有许多偏见和特殊习惯，从而导致我们的决策与优质决策相去万里。举几个例子：我们依赖别人的主张，不考虑替代方案，忽略不确定性，过于简单化，匆忙下结论，寻找确认性证据来支持我们的立场，对非确认性证据视而不见，混淆达成一致与实现优质决策的概念，等等。我们将时间和金钱浪费在并不能真正影响决策的事情上。我们毫无系统性，不耐烦地草率行动，然后带着一种后见之明的偏见，为自己的决策找各种理由，让自己确信这些决策是好的——但这些不过是你自己的错觉罢了。

我们将无数价值弃置不顾，这些价值原本可以被据为己有，但前提是我们得有做出优质决策的原则和技能。在经济、社会和我们的个人生活中，“足够好”和“最好”的决策之间的差异会非常大。当决策者被告知这两者之间的差异以及他们还有改进的空间时，他们会非常惊讶，而且常常会很气愤：

决策者：你是在告诉我，我做的决策不好吗？

决策建议者：哦，是的。您跟其他人一样，会认为自己做出了好的决策，但其实，您离可能做出的最好决策还差很远。

决策者：证明给我看！

证据是真实存在的。当企业根据“优质决策”做出高质量的决策时，与没有这样做时“足够好”的策略相比，最佳策略取得的价值通常是其两倍。最重要的是，运用优质决策所耗费的成本与最后的附加价值相比，显得微不足道。好消息是，没有人一定要接受“足够好”，通过学习做出更好的决策是可能的。

优质决策：更优决策框架

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《斯坦福商业决策课（斯坦福大学战略决策和风险管理（SDRM）认证项目教材。德鲁

请登录 <https://shgis.cn/post/140.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

