决策的艺术 Smart choice: a practical to making better decision.

P3.经验是一个代价高昂的、且效率低下的积累过程。

P6.Pro Active：问题（problem），目标（objective），备选方案（attenuative），结果（consequence），取舍（tradeoffs），不确定性（uncertainty），风险承受能力（risk tolerance），相关联的决策（linked decision）。

P9.在困难的决定面前，不存在最优化的方案。不同的备选方案，代表着不同的目标组合。

P13.当然，好的决策不一定能够保证好的结果。正如，糟糕的决策也不一定会带来坏的结果。

好的决策能够提高成功的概率，同时能够满足我们掌握自己命运的需要。

P14.首先要专注那些重要的问题。

P15.掌控局面：创造一个属于自己的决策机会，在决策中前瞻考虑。寻找新的方式，来表述决策问题。

通过决定要做那些决策，以及当实际来到时，主宰自己的人生，而不是消极等待事情的发生。

P30.扩展思维，能够产生更好的问题定义，从而更好地启迪更多创造性的解决方法。

P34.如果不知道自己的目的地，就只好走到哪里算哪里了。

If you don’t know where you are going, any route will get you there.

当自以为自己知道自己想要什么的时候，愿望可能被抑制了。被掩盖在别人对自己的期望当中，社会期望和规范，或是日常琐事下。

P35.在辨别目标的早期，不要太讲究秩序。此时的秩序，只会阻碍创造力的产生。

用各式各样的方式，来想象现在、将来，甚至潜在的可能事项。

对同一件事情的重新描述，可能有助于发现重要的细微差别。

P38.鼓励、尊重、理解所有的孩子，不论其家庭条件是如何。

将目标与手段分离，以确定根本的目标。

P47.不要把自己局限在：有限的备选方案中。

P48.人们在说“没有选择”的时候，真正的意思是说：没有比预定方案更好的方案。

当然，要想出有新意的方案，得费一番工夫得。

P51.确立高的标准，的确可以使思维得到拓展。

P52.假如在无意中产生了一些最原始的想法，如果马上就去问别人，而不是首先自己来关注和提炼这些想法，那就极有可能被其他人的想法和判断束缚。

P53.在和他人谈话时，要有开放的思维。这样做的最大好处在于：可能不是来自于他人提供的观点本身，而是来自于从中受到的鼓舞，来自于把思路组织起来，并表述出来，来自于回答的问题，最后往往是自己形成了最有价值的观点。

P54.潜意识要充分发挥出作用，需要时间、刺激。因此，要尽早开始考虑决策问题，不要拖到最后一刻。一旦开始思考，要持之以恒，不断唤醒潜意识，灵感也会随之而来。当令该迸发的时候，要马上用纸笔记录下来，因为这些瞬间都是稍纵即逝。

P55.永远不要停下脚步，去努力探索新的解决方法。

P58.使他人的方案，尽量与自己保持一致。也就是说，创造一个双赢的局面。这就好比：用一根火柴，点燃了两根蜡烛。既经济又合算，同时，各方都应该得到满足。顺带还解决了问题，何乐而不为呢？

P60.要确保推迟决策能带来的真正好处，而非仅仅使为了避免不愉快、选择困难的借口。

花太多时间来寻找一个新的方案，而最终的可能使无法补偿在时间、思想、情绪方面所付出的代价。

P64.只有实际的决策者，才能真正说：什么时候，该做什么决策，或者自己是否已经做好了准备。

P66.在做决策之前，要确保理解每个备选方案的结果：将会是什么样子。如果不清楚，将来就会对这次决策有不满。

P68.如果不能对结果进行很好地描述，即使很快做出决定，这个决定也有很大可能是错误的，将招致未来的不满。

构建一张结果表：（1）想象未来的场景。把自己放在未来的某个时间点上，这样就会更加关注决策，倾向于更长期的结果。（2）对每一个备选方案，都进行一番自由的描述。（3）排除那些明显不利的方案。（4）最终制作结果表。

P72.结果表，将许多信息都列举在一个简介的表格中，建立了一个清晰的框架，可以很容易地根据每一个目标，将各个方案对比（取舍）。此外，还可以确定一些原则，迫使他人把所有的备选方案、目标、结果等，都纳入到一个简洁的范式中。

尽管构建结果表不是很难，但奇怪的是：人们往往不愿意花时间，把复杂的决策的所有要素，都列在纸上。事实上，没有结果表，一些决策中的关键要素可能会被忽略，对比的随意性也会被放大，从而导致错误的决策。

P73.先试结果：经过真实的体验，得出的结果，会很有意义。也可能会发现自己从来没有想到过的结果。

如果考虑是否去某个大学念书，可以先在校园里过一夜，在食堂吃顿饭，试着上一天的课，再和学生聊聊，顺便交个朋友。

用同一标尺去衡量、描述结果：

（1）选取一个能够体现相关目标的实质性的、有意义的标尺。有多大比例的工作时间，在不用请示上级的情况下，就可以自行安排。

（2）创造一个能够直接衡量目标的主观标尺。

P74.为难以直接度量的目标，选取或创造标尺，有一个明显的好处：这将迫使自己，对目标的真正意义，产生更明确的认识。

P75.“每日上下班的时间的长短”比“所到公司的距离”更合理。

P101.等价置换法，最大价值在于：能够迫使人，以一种理性的、可测量的方法，考虑每一次取舍的价值，而这正是进行明智选择的秘诀所在。

P119.在决策过程中，要定期审视所分派的概率，确保能在现有信息的基础上，更加合理、有效。

P125.大多数时候，好运气总是青睐更优秀的决策者。

P153.当某个好机会的风险过大的时候，可以选择与他人一起分摊。

P156.当面临一种感到局促不安的风险时，问一问自己：“我有什么办法？可以通过与他人的交易，来改善我的风险状况么？”

P169.不论以前准备情况如何，当你已经到达下一个决策点的时候，应重新考虑局势。

P184.在相关联的决策上，做出精明的选择，会对生活和职业产生非常积极的影响。影响之深远，大大超出了：简单决策上，做出“完美的决策”的总和。

P186.习惯，已经能让人在无意识当中，形成固定的程序，来处理各种复杂的决策、判断。

P187.先入为主：在考虑某项决策的时候，我们的思维往往对最先接受的信息，产生过分依赖。

最初的印象、主意、估计、数据等等，都会影响到以后的考虑。

P191.当面临更多选择的时候，人们保持现状的心态，表现得更加强烈。因为面对更多选择的时候，需要付出更多的努力去鉴别。

首先要记住的是：在任何一种特定的决策过程中，除非不做变动时最佳的选择；否则，就应该积极考虑其他的方案。

不能夸大改变现状所需要付出的努力和代价。

P192.人们在决策时，总是倾向于能够证明：以往的选择时正确的。即使当时的那个选择，现在看来是多么无效、不合理。

P193.认识到一个错误的决策的存在，也许是纯属私人问题，仅与个人的自尊心有关，但很多时候，却被人们视为一个公共问题，会引起朋友、家人、同学、上司等等的批评意见、否定看法。在这种环境下，就会影响自身的决策。

P194.如果担心他人不理解，那么也将这一考虑纳入到决策的过程中，考虑好如何向他人解释自己的新的选择。

如果害怕下属在工作中，陷入到沉没成本的陷阱中，那就选择一个没有参加过以前决策的人，来做这个决策。

P195.实证陷阱，将诱导人们寻找支持自己结果的论据，而忽略了不利于已有观点的证据。

P198.各种问题的框架，都侧重于不同的目标集。

P200.如果有可能，要尽量获得客观的统计数据。不到万不得已，千万不要贸然凭借回忆。

P208.一些有钱人，之所以能够胜出，不是因为他们有生意头脑，仅仅是因为走运。

P212.越早开始，就可能使决策获得充足的时间思考。

充足的时间，能使人深入思考问题，改进解决方案。被时间驱使做出的决策，智慧使人由于压力，而忽视许多重要的信息。

P220.有的人，为了逃避决策，总是想出更多的分析工作，来拖延时间。因为一旦做出决策，就意味着要接受某些不愿接受的现实。

P222.决策原则的形成，有助于很快解决日常生活中遇到的一般性问题，可以节省大量的时间、精力。

P226.系统的、成熟的思考者：展望未来，获取当下的信息，循序渐进，不断测试，适度调整，致力提高，勇于创新。

P227.冷静地接受生活中发生的一切，包括各种意外，并将意外变成提升决策水平的机会。  
P228.由于不确定性因素的存在，不能保证：好的选择，必然导致好的结果。但从长远来看，幸运总是眷顾那些：遵循良好决策程序的人。

决策，是掌握自己人生命运的唯一方法。

要主动而为，对自己的决策负责，妥善处理人生的决策，养成良好的决策习惯。

详尽地描述当前所遇到的问题，以及自己关心的方面。

写下在决策过程中，希望关注的所有事项：

尽量全面，不要过分担心杂乱无章。在辨别目标的早期，太讲究秩序，只会阻碍创造力的形成。

用各式各样的方式，想象现在、将来等等的可能。

不要担心对翻来覆去，只是用了不同的方式，来描述同一件事情。对同一件事情的重新描述，有可能有助于发现重要的细微差别。

·编写一个愿望清单。尽可能完整地描述：你希望从决策中获得什么东西。什么是能够真正能够让自己快乐的？

·想象可能的最糟糕的后果。最想避免什么事情的发生？

·设想你的决定，对其他人可能产生什么影响。你希望他们得到什么？

·询问有类似经历的人，他们在做决策的时候，主要考虑那些事项。

·想象一个最优（即使不可能）的选择。这样决策的好处是什么？

·想象一个最差的备选方案。这样决策的坏处是什么？

·设想该怎么样向其他人解释自己的选择，怎样证明这个决策的合理性？这样的问答可能揭示出更多自己关心的事情。

·面临一项集体决策时，比如涉及家人、同事的决策，首先让每个人按照上面的建议，对问题做出回答。然后将清单组合起来，运用不同的观察视角，对原始观点进行拓展和提炼。

通过在开始时，使每一个人都不受他人观点的影响，而独立进行思考；最后可以得到一个更加全面的、准确的、能够较好反应当事人所求的清单。

开始行动前的10个诊断问题：

1.我的决策问题是什么？广泛地说：需要哪些决策？为了支持这个广义的决策，我需要做哪些具体的决策？

2.我的根本目标是什么？我是否已经花了足够时间，来了解基本要求和需求。

3.备选方案是什么？能否有其他更好的选择？

4.对于我的每个目标，各种备选方案可能导致什么样的后果？是不是可以放心地排除一些不合时宜的备选方案。

5.如何在几个非常重要的目标中做出取舍？几个互相冲突的目标中，哪一个更重要？

6.是否有不确定因素，造成了严重的问题。如果有，是什么？这些因素是如何影响结果的？

7.我愿意承担多大的风险？最好和最坏的结局分别是什么？有什么方法可以降低风险？

8.我是否对未来进行了预先的思考和规划？能不能通过收集信息，来降低不确定性因素？在时间、金钱、努力等方面，哪些是潜在的收益？哪些又是需要付出的成本？

9.当下的决策思路，是不是已经显而易见了。现在做出决策是否有哪些保留意见？通过适度增加时间、精力的投入，是否能够改进决策？

10.我还应该继续做什么？如果结果并非显而易见，那么关键的问题是什么、可能出在哪里？取得什么样的事实和观点，可以简化我的工作？

一旦开始行动，就不要停下脚步。

一些决策者，会停留在决策过程中的一些具体的要素上，直到把所有的目标弄得非常完美，才开始考虑结果。这些人由于不能向前看，往往在那些事后看起来无关紧要的问题上，浪费了大量的宝贵时间和精力。

