

<<决策学的诡计>>

图书基本信息

书名：<<决策学的诡计>>

13位ISBN编号：9787500688167

10位ISBN编号：7500688164

出版时间：2009-7

出版时间：中国青年出版社

作者：克里斯·布雷克

页数：220

译者：殷翔宇

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：<http://www.tushu007.com>

<<决策学的诡计>>

内容概要

决策、决策、决策……为什么总也找不到最佳的答案？

玩扑克牌时，什么时候应该弃牌，什么时候应该追加？

为什么多数人会为了10英镑而拒绝下注，但同时很多人不惜倾家荡产也要创建自己的公司？

为什么有些人迟迟不愿放弃每况愈下的经营项目？

到底扑克牌游戏与商业决策之间有怎样的关系呢？

《决策学的诡计：解密扑克牌游戏与商业决策》对人们制定决定过程中一系列复杂的环节进行了别具匠心的调查。

人们一直以为只要拥有足够的知识，就可以制定出理性客观的决策，即“正确的”决策。

然而，就像克里斯·布雷克在书中揭示的那样，不论商业领域、日常生活，还是扑克牌游戏，都充满了风险，正确的行为不一定总能带来期望的结果。

管理者如何在一个不确定的世界里制定决策呢？

制定决策时我们经常抱有哪些偏见、犯哪些错误？

了解这些后，我们如何将其运用到实际当中，更好地制定决策？

针对所有这些引人思考的问题，本书通过分析心理学、扑克牌游戏还原真实的决策艺术，寻找完美决策。

<<决策学的诡计>>

作者简介

克里斯·布雷克，曾经是国际出版发行公司首席执行官、网络公司老板、私募基金公司投资经理、新兴小型公司筹款人及投资人，偶尔也是自娱乐的扑克牌玩家。

<<决策学的诡计>>

书籍目录

简介第一章 解析决策制定第二章 坏事有时发生在好人身上第三章 寻找完美决策第四章 我知道自己是正确的第五章 取消调研第六章 投资、风险和扑克牌第七章 首要原则一：风险和投资第八章 在熟悉的环境下制定决策第九章 “远离家门”制定决策第十章 过度自信和企业家第十一章 赢家和专家带来的问题第十二章 绘制地图和计划中的假象第十三章 恐惧、贪婪和承担风险第十四章 龙穴综合征第十五章 首要原则二：争取获胜第十六章 决策的艺术

<<决策学的诡计>>

章节摘录

第一章 解析决策制定350亿美元的赌博1995年1月10日，罗伯特·鲁宾成为克林顿政府财长。

就职典礼刚刚结束，鲁宾马上去拜见总统，向他提出了一项棘手的提案。

提案的内容是：要么在不确定能否收回贷款的情况下，拿出美国纳税人价值350亿美元的资金，贷款给墨西哥政府；要么袖手旁观，看着由于拖欠外债的墨西哥政府陷入货币体系崩溃、通货膨胀不可避免地高居不下、经济长期衰退和民众大规模失业的局面。

就职第一天就遇到这种问题，并且需要做出决策，着实不易。

这种艰难抉择并非出于对墨西哥政府和人民的同情和利他主义，坦白讲，这个问题关乎美国的利益。

墨西哥经济一旦崩溃，那么给美国带来的后果是难以想象的。

美国政界仍然不能忘记1982年的经济危机。

如果墨西哥经济崩溃，可以马上预见的是美国非法移民将会激增30%（外加50万经济难民）、跨境贩毒愈演愈烈、高达70万个美国工作岗位会受到影响，美国GDP将会减少0.5%~1%。

墨西哥拖欠外债的间接影响尽管不易通过量化来衡量，但是影响也会非常巨大。

例如，一旦其他发展中国家同样拖欠贷款，全球经济将陷入衰退。

除了拿美国纳税人的钱冒险之外，支持援助墨西哥经济还有其他潜在的负面影响。

那些向墨西哥贷款的投资者对自己承担的风险心知肚明，而且将会得到美国的资金援助。

这很有可能会鼓励更多人进行不明智的私人投资，导致恶性循环。

如果对墨西哥经济进行干预，鲁宾将会冒险把投资者保护在免受“道德风险”的气泡里。

好消息是，有同样想法的人并非只有鲁宾本人，艾伦·格林斯潘和劳伦斯·萨默斯也支持援助墨西哥经济这一观点。

任何结果都会很糟糕，问题是矮子里面拔高个儿，从中选出相比之下不那么差劲决策。

在其带有揭秘色彩的回忆录《在不确定的世界》中，鲁宾写道：“我们最终达成初步共识……不采取行动带来的风险比采取行动大得多。”

克林顿总统同意向墨西哥政府贷款，而且已经开始准备拿出500亿美元的多半部分作为贷款资金（包括来自国际货币基金组织的资金）。

二月份过去了，墨西哥外汇储备已经降至20亿美元，拖欠贷款也就是几天的事情了。

几星期前美国国会进行了改选，国会转由共和党掌权，很多国会议员反对这一救援计划。

国会最终的态度还没确定，而且至少需要几周的时间才能做出决定，这增加了鲁宾和克林顿的政治赌注（如果要想采取干预措施，就得绕过国会）。

在向墨西哥发放第一笔30亿美元贷款的前夜，当时美国单方面“撤回贷款的权力”尚在，鲁宾和同事对这一财政支持行动成功稳定墨西哥经济、停止资本外逃的几率进行评估。

这一评估没有科学依据，仅仅用来权衡成功的可能性。

据鲁宾回忆，他们对成功几率的预测从“一半”降到“三分之一”。

他想象着在国会听证会上将不可避免地要回答这样的问题：“那么，财长先生，既然你认为花几百亿美国纳税人的钱拯救墨西哥经济的成功几率非常小，那么为什么你还要这么做呢？”

有传言说，美国方面在有关帮助墨西哥市场和比索的这一交易上会食言，但是很快这些流言蜚语就销声匿迹了。

换了你，当初会怎么抉择呢？

管理者都在做什么有关这一问题的答案，在图书馆一排排书架上的诸多图书中、长达几千个小时的讲座里都能找到。

当今的管理者需要扮演的角色日益增多：教练、管理者、评估员、有远见的人、监理、资源收集者、传播者、销售员，每一本关于管理的新上市图书都恨不得给管理者增添一个新角色。

实际上，并非如此复杂，有一个角色管理者永远都不可能委托给别人扮演或者自行逃避，那就是在团队建成和“SMART”（即明确的、可衡量的、具操作性的、现实的、有时限的）目标被淡忘之后，这一角色将负责评估大家工作的有效性。

管理者有责任制定决策。

<<决策学的诡计>>

你的责任可能要对机构目标制定决策，也可能需要对如何利用资源以达成目标做出抉择。可供你操控的资源可能是自己的时间、部门预算、一项1000万欧元的投资项目，或者价值10亿欧元的并购资金。

无论跨国企业的CEO，还是刚刚任命的部门经理都需要对如何最佳分配、使用资源制定决策，例如十年战略目标、年度预算、每周目标设定等。

每位管理者制定的决策都具有共同的基本特点，通常都涉及到别人的资金。

决策结果对他人很重要，所以决策必须合理，决策之间应该相互联系，而非孤立。

关乎其他人资金的决策我们常常会就如何分配资源做出决定，除非我们是自给自足独立创业的企业家，否则这些资源中至少有一部分是属于他人的资源。

鲁宾曾就如何使用美国纳税人350亿美元做出了决策（这些纳税人可不好取悦），清楚认识到支配自己的资金和代表股东支配他人的资金之间存在的巨大差异，这件事情可不像自负盈亏自主经营企业那么简单。

我承认有时候支配股东的100万欧元比支配自己的100万更容易，虽然事实不应该这样，但是大多数企业经理都会承认这一点，至少对他们自己来说是这样的。

需要公平合理制定的决策因为我们使用别人的资产，所以我们必须对这些决策负责。

当鲁宾想象国会听证会上可能面临的质疑时，他非常清楚要使自己的决策具有说服力是多么困难。

大多数情况下，人们会选择他人认为合理的路径。

在后面的章节里，我们会看到在分析上站得住脚的理性的决策通常并非最佳选择。

依靠直觉做出的判断，不会从日常账务管理中获得，也不会通过Excel表格程序计算出来，但通常却是正确的。

长年的经验升华为一种直觉，但把你依靠直觉做出判断而导致企业亏损的事情告知股东，这就很难得到认同了。

相反，错误但符合逻辑的决策看起来比得不到他人认同、依靠直觉做出的判断更具有吸引力。

相互联系的决策每一个决策都是建立在几天前、几个月前做出的决策基础之上的。

这可能听起来并不重要，但与关于机遇和决策理论的书本比较一下，你会发现这些教科书的经典论断认为，决策是孤立割裂的。

这些理论仅仅讨论孤立的决策，比如购买哪只股票、押哪匹马、从瓶子里抽到红色而不是黑色球会带来何种收益等。

这些决策不会影响到钱包里剩下多少钱，不会影响下一只股票的选购或是下一场赛马的赌注，仅仅依靠单次决策本身就能判断出是对是错。

与这一理论相反的是，经过一年时间，企业管理者要决定继续聘用哪些人，交给他什么任务，如何监管他的新岗位并给予哪些支持，如何评估他的绩效，最后她是否应该决定由于他表现不佳而终止聘用合同。

每一个决策都建立在之前的决策之上，出现新情况和新信息之后，再做出新决定。

这些都为她制定下一个决策创建了一个处于不断变化中的框架。

能够在混乱交织的决策网中成功找到出路、做出正确决策是一个优秀管理者的特质，这是眼光放在整体目标上的同时能做出准确经营判断的精髓。

重要的决策如果清楚如何在一个不确定的商业世界里发现并且判断危险，那么这将有助于我们做出更好的决策。

这点重要吗？

当然这对我们个人来说很重要。

决策越好，事业成功的可能性越大（尽管我们都可以想象例外的存在）。

但是，设想一下，如果每一位管理者长期都能做出最好的资源分配决策，那么毫无疑问，这个世界将变得更加美好：资金浪费减少，时间利用效率提高，荒废的事业减少。

请暂停一下，回想世纪之交有多少资金浪费在了各种网络梦想上，这些不是在蓬勃繁荣的股市里唾手可得的金钱。

高达数十亿的公关顾问费用，投在市场毫无需求的产品上的技术研发费用，空想的商业计划和一揽子

<<决策学的诡计>>

报酬支付费用都是来自养老金储蓄和个人存款。

这些钱都花在妄想获得异常受益的虚无缥缈的承诺上，因此需要承担相当大的风险。

理解我们如何做出商业决策非常重要。

什么是机会成本？

如果换一种投资方式结果会是什么样？

被遗忘的决策回头看看以前做出的决策是一种严肃审慎的经历。

作为一家风险投资公司的投资部主任，我曾经经历了长达4年的技术资产价格泡沫时期。

当时这个职业并不风光，5年过去了，现在很容易看到当年犯的错误，高估了资产价值，但是我们却很少回顾以往。

如果结果不错，我们则重写历史，完全忘记了当初制定决策时充满的疑惑和不确定因素，似乎事实就是我们信心饱满地走过了一条通往辉煌的康庄大道。

如果决策不是很好，那么我们记住了当初的疑惑和不确定因素，其实当时就已经“料到”结果不会尽如人意。

其他人回忆以往决策时也会歪曲历史，一旦决策结果出来，我们就会对决策结果还未明朗之前，按照自己的想法产生错误的回忆。

这并非出于政治考虑采取的权宜之计，而是人类记忆的运转方式带来的后果。

我们的记忆不是去回忆以前的决策，而是重新生产当初预测结果的思维活动过程。

掌握了结果，我们以此作为部分证据来回忆当初的预测，这叫做“事后诸葛”（认为我们预测到了最终结果，而实际上预测的结果与事实恰恰相反的一种思维倾向）。

“事后诸葛”带来的好处就是我们知道了结果，更令人担忧的是，多次试验证明我们根本不知道如果事先了解了最终结果，会对判断产生影响。

我们很自然地认为自己一直都是正确的，这可以解释你主管的项目失败后人们做出的反应。

当初支持你的同事这时候会跳出来他们说他们早就对此产生了疑惑。

这不仅仅是办公室政治，“事后诸葛”还意味着他们确信自己一直都是正确的。

<<决策学的诡计>>

媒体关注与评论

这本书以广阔的视角审视了决策制定，分析了互联网泡沫、扑克牌游戏、国际象棋、神经学、电视节目、管理理论，为人们清晰梳理了决策的过程，此书是人们学习持久制定更佳决策的好帮手。

——托马斯·斯塔布斯 可口可乐公司营销经理 克里斯·布雷克恰如其分地描述了运气和判断力在制定管理决策的过程中发挥的作用，诠释了何时弃牌、保时加注的伟大艺术。

把商业决策与扑克牌游戏巧妙联系在一起，让人耳目一新，兴致盎然。

——理查德·鲍尔克威尔 国际版权和知识产权顾问 此书对传统决策理论提出了新的挑战，克里斯·布雷克巧妙地将现实主义、商业观察和扑克牌理论结合在一起，即使经验最丰富的商业管理者都会从中获益，你再也不会像以前那样制定决策了。

——苏·斯托克戴尔 Mission Possible的创始人

<<决策学的诡计>>

编辑推荐

《决策学的诡计》:寻找完美决策,对整个世界运筹帷幄

<<决策学的诡计>>

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:<http://www.tushu007.com>