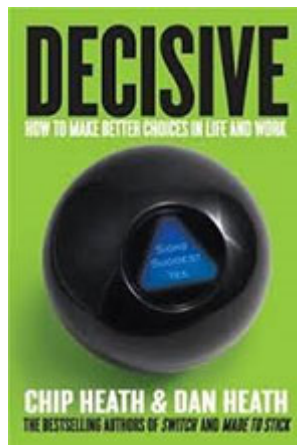


《决断》：奇普·希思谈如何做出更好的决策

2013年07月17日



畅销书作者奇普·希思与丹·希思在《决断：如何在工作生活中做出更好的决策》（*Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*）一书中提出的观点认为，人类一向不善于做出良好决策——无论是关乎事业、商务还是个人生活。最近，沃顿知识在线得到了与奇普对话的机会，就能够在很大程度上影响决策结果的几个要素进行了探讨，包括扩大选择范围、对假设进行现实检验、决策前保持距离、准备好面对失误等。

以下为访谈内容整理：

沃顿知识在线：奇普，感谢您抽时间接受沃顿知识在线的访谈，为我们介绍您与丹·希思合著的新书《决断：如何在工作生活中做出更好的决策》（*Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*）。许多人都认为我们在做决定时通常头脑清晰、思虑周全，然而这本书却指出，我们还远谈不上理性，且常常会做出差劲的决定。那么，究竟是哪里出了问题呢？

奇普·希思：过去30年中，心理学领域出现了一整套研究体系来探讨是哪里出了问题。比如说，有一种被心理学家们称为“确认偏差”的概念即其中之一。我们对于整个事态会有一个大致想法，比如“我真的很喜欢这位应聘者”或者“我确实认为这次并购是个好主意。”这样的潜意识会影响我们搜集信息的过程。如果我们认同某位应聘者或某宗并购案，我们就会以一种偏差的方式去搜集相关信息，巧妙或不甚高明地将结论引导至这个方向。

心理学家们发现了数十种决策过程中的不同缺陷。这只是其中之一。《决断》这本书想做的就是帮助人们思考如何着手改正这些问题。

沃顿知识在线：这本书将决策过程分为了四部分。是哪四步呢？

希思：第一步是扩大选择范围。心理学家发现我们常常在考虑决策时对某个选项耿耿于怀。假如我很看不惯办公室里的某个下属，我就会想“我该不该解雇这个人？”这种情况下，我们很容易只关注眼前这一个选项。而我们实际应该考虑的问题是“能不能给他一些别的任务？能不能指导他一下？”显然有许多事是我们应该考虑的，但我们的大脑却常常只倾向于某个选择。

接下来，我们需要对自己的想法进行现实检验。而之前提到的“确认偏差”会成为信息搜集过程中的障碍、妨碍我们看清现实。

在我们做出选择时，与自己面前的选项们保持一定距离、从更广阔的视角看待问题也会很有帮助。我们在决策过程中目光常常会受到局限，面对两个都相当不错的选项左右为难。我们并没有从宏观局面思考，即我们作为个体想要完成怎样的目标，或者说，我们作为商业人士想让公司向哪个方向发展。

最后，即便我们已经做出了决定，我们也可以多做些准备，以保证即便事情出了错也能轻松应对。这就是我们所说的“准备好面对失误”。人们对未来的看法并不总是完美的。既然不完美，那我们就应该制定应急方案。而现实是，我们常常对未来过于自信，这样的应急计划并不总是存在。

沃顿知识在线：就扩大选择范围来说，您对某些公司所采用的“多目标追踪”有什么看法？另外，人们应该如何在不过度增加成本的情况下应用这一理念呢？

希思：“多目标追踪”的核心理念是说，如果我们能够同时考虑2至3个选项，我们就能做得更好。斯坦福大学的凯西·艾森哈特（Kathy Eisenhardt）曾在硅谷进行过一项研究。她发现，硅谷企业中最善于迅速应对战略变革、且会根据行业变化制定应对策略的企业的高层领导者正是会同时考虑多个选项的。同时考虑2至3个选项，也就是“多目标追踪”比只考虑单一选择要好。假如其中一项失败了，你还可以采用备用的第2或第3个选择。当然，不管是不是采用“多目标追踪”，你可能都会考虑好几种选择。但假如这几种选择是同时被考虑的，你就能更好地把握全局，对各个选项的差别程度也有所了解。这样一来，你就能尽量避免进一步为坏决策买单，也就是避免为一个失败的项目扔掉大把金钱和时间，因为你可以采用同时考量的第2个选项来跟进。

有人说考虑得越多成本就越大，鱼和熊掌不可兼得。事实上这种理念并不像我们所想象的那样有很强的研究理论支持。凯西·艾森哈特的研究数据表明，如果你考虑多个选项，你就不会被错误的选择拖住后腿，也就可以更迅速地向前迈进。

沃顿知识在线：面对问题时，您还推荐人们去找一个已经处理过类似问题的人。您能给我们举个例子，说说具体怎么做吗？

希思：这是我和丹认为最有用的工具之一。任何时候，只要我们遇到困难，我们都不太可能是人类历史上第一个遇到这种问题的。然而我们常常会觉得只能靠自己找出解决方案。假如一所初中的校长想让孩子们午饭吃快一点，以使用挤出来的时间出去玩或锻炼身体。那么针对这个问题，他就可以咨询其他的初中校长。这也是典型的做法，即寻求其他像我们一样的人。

但这位校长可能没想过，有许多商人也会在他们的餐厅或店里面对同样问题。他也可以向这些商人学习经验。他还可以学习体育馆等场所的设计理念。这就会把我们重新带到扩大选择范围的概念上去。我们常常会把自己局限在一个非常狭隘的范围中，只考虑特定的对象和想法。遇到问题时，我们通常会咨询自己公司、楼层的同事，而不是整个行业、乃至其他行业面对相似问题的人。

沃顿知识在线： 这点的确很有用。我认为对许多人来说，从自身假设的对立面考虑问题都是一大挑战。从不同的角度考虑问题需要哪些要素呢？这又会为我们带来什么样的好处呢？

希思： 这一点是说我们应当对自己的假设进行现实检验。当“确认偏差”渗透其中，暗示“我们真的很喜欢接下来面试的人”时，我们会趋向于在其简历或经历中寻找积极方面，或者寻找他们可能为公司带来的好处。但假如我们雇佣某人时能够考虑“这个人为什么不是这份工作的最佳人选？他们为什么没有所需要的技能？”那这种思维过程也会很有价值。通常，这会为我们点出一些之前没有考虑到的信息。从对立面考虑问题的原则是基于：在一个充满确认偏差的世界里，我们常常会想“我真的很喜欢这个并购案。这家公司看起来很棒、很合适。”但我们应当有意识地提醒自己去思考“为什么这次并购不是个好主意？”

拿戴姆勒和克莱斯勒这两家公司来说，有很多原因都表明他们的并购应该是成功的，比如梅赛德斯拥有优秀的工程师团队，而克莱斯勒有着一大群营销精英等。但他们当时应考虑的问题是“为什么这个并购不会成功？”当戴姆勒追求完美的工程师们与克莱斯特锐意创新的营销团队共事时，双方无法总是和谐相处。我认为，假如这两家公司能够早一些站在对立角度考虑问题，他们就能以更好的姿态处理这宗并购，甚至可能从一开始就决定取消并购了。

沃顿知识在线： 您还推荐人们在做决定前与面对的问题保持一些距离。假如大家做不到怎么办？

希思： 保持距离基本上都是可行的。当我们在两个选项中进行抉择时，我们所得到的建议通常是“干嘛不把它们放一放，明天再想。”事实上，这正是一种保持精神距离的方法，帮助我们跳出类似“买这个还是买那个？”或者“我的事业应该走这个方向还是走那个方向？”的思维沼泽。商业作家苏西·韦尔奇（Suzy Welch）提出过一个叫做“10-10-10”的思考过程：即分别在10分钟、10个月、10年后重新考虑某个决定。那么这三个时间标尺到底是什么意思呢？

这个概念的过人之处在于，它指出了当我们头疼如何做决定时会受到各种影响。比如团队中贡献欠佳的某个人让我们很闹心。10分钟后，我们似乎还是感到很尴尬，想要回避与其讨论此事。但10个月后，解决这个问题可能就会是比较好的选择了。可能这个人会想转去做其他工作。但不管结果如何，此人要么会成为团队中更有力的一份子，要么也会转去处理其他任务。当然10年后，这些都会变得不再重要。那时所有人都会处在事业的全新阶段中了。

通过研究这些时间标尺、与面前的难题保持一些精神距离，我们便更有可能去进行一些困难的谈话，继而做出正确的决策。

沃顿知识在线：最后一个问题，即使拥有最好的决策过程，错误也是不可避免的。企业领导者应当怎样为此做准备呢？

希思：准备好面对失误仅仅需要承认“作为人类，我们不可能不犯错”。我们常常会对未来的情况进行非常细致的预测。但一项针对医生的研究显示，即便医生对其诊断表示了百分之百的信心，他们也通常有着高达40%的误诊率。即使是经受过良好训练的专业人士在从事其擅长的工作时，也有相当一部分可能会犯错。那我们所需要做的就是给这些错误上个保险而已。

就医疗决策来说，我们会多咨询几个人的意见。而就类似引进新产品、提前设立任务指标这样的商业决策来说，我们可以决定“如果我们不能在试销市场中达到至少7%的市场渗透率，我们就应该对这个产品重新进行评估，考虑我们的产品配方是否正确，是否应当放弃这个产品。”但我们并不希望出现一种情况：仅仅因为我们没有考虑到事情可能不会如愿顺利进行，就花大把的钱为错误的决策买单。