

美国沃顿商学院领导力大师迈克尔·尤西姆最新力作

近百名顶级企业管理者的决策智慧，50种决策工具，凝聚成这部独一无二的决策经典

The GO POINT
When It's Time
to Decide
Knowing What to Do
and When to Do It

[美] 迈克尔·尤西姆 Michael Useem

决策

联想 柳传志
海尔 张瑞敏
隆重推荐



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

世界上每 100 家破产倒闭的大企业中,85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。

——世界著名咨询公司美国兰德公司

决策

The GO POINT
When It's Time
to Decide
Knowing What to Do
and When to Do It

[美] 迈克尔·尤西姆 Michael Useem



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

决策/(美)尤西姆著;万鸣译.

—北京:中国青年出版社,2007.5

ISBN 978-7-5006-7408-5

I.决... II.①尤... ②万... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 051545 号

The go point: when it's time to decide—knowing what to do
and when to do it/

Copyright© 2006 by Michael Useem

All rights reserved.

此译本由 Random House, Inc. 的 Crown Publisher 授权中国青年出版社独家出版

决策

作 者:[美] 迈克尔·尤西姆

译 者:万 鸣

策划编辑:李玲香

责任编辑:古秋建 李玲香

美术编辑:牛 晶

美术总监:夏 蕊

责任监制:于 今

出 版:中国青年出版社

发 行:中国青年出版社北京中青文图书有限公司

电 话:010-65516875 / 65516873

网 址:www.antguy.com www.cyb.com.cn

制 作:中青文制作中心

印 刷:北京凌奇印刷有限责任公司

版 次:2007年5月第1版

印 次:2007年5月第1次印刷

开 本:720×1092 1/16

字 数:172千字

印 张:12.5

京权图字:01-2007-1986

书 号:ISBN 978-7-5006-7408-5

定 价:28.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-84251190

中国青年出版社

010-65516875

010-65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

国外媒体、名家评价

英明的决策是成功者品质的象征。在《决策》中,迈克尔·尤西姆提供了如何做出关键决策的宝贵见解。

——拉里·鲍斯狄,霍尼韦尔公司前主席兼首席执行官,《执行》和《转型》的作者

《决策》是一部揭示绝妙决策与糟糕决策之间区别的精心杰作,是一次从战场到办公室的旅行。迈克尔·尤西姆是一位睿智诙谐的良师益友,他的见解能显著提高你的领导和决策能力。现在就起程吧!

——罗萨贝斯·莫丝·坎特,哈佛大学商学院教授,畅销书《信心:制造成功的循环》作者

迈克尔·尤西姆是我所了解的人当中对领导力研究得最透彻的人。他知道如何造就一个英明的领导者——无论是在会议室还是在珠穆朗玛峰上。在《决策》一书中,他用平实的语言道出迅速做出艰难决策对相关者的影响。关于领导力的书有千百种,但能阐明如何带领团队一直向前的却没有几本。这一本是最好的。

——玛丽亚·巴蒂罗姆美国 CNBC 金牌财经主持

这本振奋人心的作品为做出有效决策提供了宝贵指导。《决策》的最大亮点在于让你亲身体会精英人物在面对压力和不完整信息时制定决策的思维风暴。

——史蒂文·克尔,高盛集团公司执行董事兼首席教育官

果断是任何成功决策者品质的象征。决策时往往是一半直觉,一半判断。有时,事情容许充分的思索和考虑。然而有时,面对着极大的不确定性,环境要求我们当机立断。在《决策》一书中,迈克尔·尤西姆强调了决策前的核心工作。他通过一系列令人感叹的实例帮助我们鉴别出决策时的必备条件。

——彼得·道金斯，花旗集团全球财富管理副总裁，美军准将

拉尔夫·瓦尔多·爱默生对拿破仑的经典评价是：在每一个紧急关头，他都知道下一步该做什么……即使是面对眼前的灿烂和迷乱，他也从未迷失过方向。他知道该做什么，并勇往直前。是什么力量指引了他？领导者如何才能知道应该做什么以及何时行动呢？在此，迈克尔·尤西姆，美国最杰出的领导力思想家之一，揭示了秘诀所在。这是一部紧凑、精致而又令人爱不释手的作品，值得向每一个走入竞技场的勇者推荐！

——大卫·格尔根，哈佛大学肯尼迪政治学院的公共服务学教授

你拥有多少天赋、智慧、创造力或声誉其实并不重要，在某一时刻，你必须以此为赌注并做出决策。在这个行动点上你所有的复杂分析和目的必须转化为行动并创造未来。这是一个忐忑不安的时刻，一个挑战你的时刻。在这部新作品中，迈克尔·尤西姆将带你走近决策瞬间，通过人类史上一些关键的决策来教你如何把握它。这是目前为止我所读过的实践性最强的决策制定方面的著作。

——马库斯·白金汉，《首先，打破一切常规》和《现在，发现你的优势》的作者



前言	9
概述——影响他人的决策	21

1.千钧一发的时刻	35
-----------------	----

《美国国家消防基本手册》上这样写道：指挥官的职责确保了任何决策的选择都应致力于消防工作的三大首要任务——安全、速度和灭火。这三个原则同样适用于所有决策过程。

2.进入决策游戏	61
----------------	----

通用公司前首席执行官杰克·韦尔奇告诫说，任何级别的管理者，都必须时刻准备着应对“棘手的决策”。能做到这一点的人会升得很高，而做不到的人就像踩水一样或者干脆就沉下去了。

3.利用决策网络	83
----------------	----

决策需要借助网络，那么你的决策网络，不管是亲近的还是疏远的，到底有多强呢？你是否有一个专家或者顾问，能让你在决策的关键时刻去求助呢？

4.事前预期 103

决策者在做出决策的过程中，体现的是一种科学与艺术的结合。在做出决定的那个瞬间，早已蕴涵了事前准备和事前预期的铺垫。直觉的艺术，往往有着甚为深厚的理性准备。

5.制定决策 125

在做出决策之前，要尽量认清决策的限定条件，同时也要重视潜在的价值和理想。

6.超越个人利益 157

美国前总统比尔·克林顿在对几千名商界和政界领导人的讲话中曾建议说，作为衡量一个人工作成果的标准，就是“要确保你做的事会使人们得到福利”，不论这个决策会带来怎样的结果，“你都要坚持下去”。道德问题永远是决策的试金石。

7.非受迫性失误 177

“智者千虑，必有一失”，我们的任务就是尽量减少或者避免那些不该出现的失误。在每一次决策之后，总结经验教训是一种非常有帮助的方法，要善于总结，避免决策的失误。



前言 PREFACE

想象一下,某一个时刻你突然被人从日常生活中拖出来,摇身一变成了一名林野消防员,并火速投入到科罗拉多州一场肆虐的大火中,成为一名真正的消防指挥官,而你的任务就是阻止火势的蔓延。此时,你能获得的天气信息有限,当务之急就是确定你的队员应该何去何从——山上或是山下——队员的生命就掌握在你手中。

再试想你现在正站在雷曼兄弟公司的证券交易大厅,时刻要做出数百万美元的交易决策,这些决策不仅与公司的收益息息相关,同时也跟你的年终红利直接挂钩。

又或者你是惠普的新任首席执行官,不得不收拾上一任留下来的烂摊子。前任 CEO 促成了一项将贵公司低迷的电脑业务与康柏电脑公司合并的决议。如今公司面临裁员,也许整个部门都会解散,你将怎样决定谁去谁留?

所有这些都是决策时刻:是选择说“是”或“否”的刹那,也是决定方向的十字路口。这些决策关系着其他人的命运。你将何去何从?

为了使你更好地掌握这些决定性时刻的决策艺术和实践,我们会将你带到世界上最令人望而生畏的地方——从蒙大拿熊熊燃烧的山脉到喜马拉雅山的世界之巅,从公司的会议室到美国内战的战场,从问题不断的泰科到蒸蒸日上的联想。这些决策者将他们的公司、事业甚至国家的命运押在了正确决策上。他们的经历使我们受益匪浅,我们也将运用这些知识来做出四个自己的决策(在本书后面章节

将涉及到)。

本书深入决策者的内心深处,通过了解这些人的经历以及我们的亲身体会,建立起关键时刻可以套用的决策模板、原则和工具。例如可以通过一些小的步骤实现困难的目标,建立一套检验决策的顾问网络,以及保持决策的灵活性等。

通过在2002至2006年间对100多位领导决策者的研究和访问,我撰写了这本书。在采访过程中,他们分析了决策的根据,讲述了决策的过程,以及对相关者的影响,他们曾经做过的最成功和最糟糕的决策是什么,最有挑战性的又有哪些,当初是怎么做出那些决策的,是什么因素把他们带到了决策点上,而他们从中学到了什么,如果可以重来,又将如何选择。这些访问有时会进行很长时间,有时则很短暂,但一般会持续一个小时左右。期间我都做了详细的记录,并保存了电子文档。

我接触并访问了来自各行各业的决策者,其中包括美国国家航空航天总署的宇航员、陆军上校、胸外科医生、教会主教、学校教师、公司主管、中国企业家等等(后面附有详细的人名列表)。还有很多人没有在书中详细介绍,但他们的经历和思想贯穿本书的始末。访问的地点也从公司主管办公室到教室,到山间小道,再到训练中心。我曾经跟随一支林野消防队战斗在加利福尼亚州火灾现场,曾在一家投资银行的交易大厅度过了几个小时,也曾位于休斯顿的约翰逊宇航中心参加过一个宇航员培训项目。

有时,我会观察这些决策者,当他们描述、分析自己的决策时,或者是看着他们沉浸在那些影响他人的重大决策中。有时,我可以一边采访一边观察这些陷入问题中的决策者。在观察中的每一刻,我都做了详细记录,有的甚至还有语音和录像资料。

像思科的首席执行官约翰·钱伯斯、美国参谋长联席会议主席彼

得·佩斯、惠普前任 CEO 卡莉·菲奥莉纳、巴基斯坦总统穆沙拉夫、纽约时报董事长沙兹柏格这样的高端人物我们已经了解了他们的决策经历,但是我仍然愿意探究那些被人遗忘的角落,也就是那些具有戏剧性结果的决策被创造或丢弃的角落。我曾经跟随一支由 17 名专业消防员组成的小组考察了科罗拉多州史东金山脉的火灾现场,试图理解 1994 年在这里产生的一系列决策点,也就是直接导致了一个消防队在大爆炸中丧生的决策。我也曾经和著名的安第斯山脉飞机失事事件的幸存者进行了交谈。

除了访问之外,我还参加了 50 多天的决策制定现场学习,由内战中参加了葛底斯堡战役的司令官们主讲;并且一次又一次地与管理者和 MBA 的学生们一起走过神圣的战场,同行的还有美国国家公园管理局认证的导游威廉·伯灵、汉斯·亨泽尔和查理斯·福耐尔,还有一次包括美国内战历史学家基姆斯·麦克弗森。

作为沃顿商学院领导力项目的一分子,我也目睹着管理者和 MBA 学生做出了成百上千个决策,从日常发现到项目改造,地点从巴塔哥尼亚一直到南极洲。在费城公立学校系统的领导力发展项目中,我也曾私下里同他们的老师和管理人员讨论过他们是如何开始着手制定决策的。关于决策制定,关于行动点,几乎在任何有文字记录的地方都能找得到。

在所有这些访问和观察中,我一直都在不同的组织甚至国家之间寻找那种不断闪现的题材和独特的决策经历。撇开决策的内容不谈,我尽力去提炼那些对决策者来说最关键的东西,尤其是当他们承担了巨大责任的时候。我也利用大量的研究成果和历史资料,其中的一些(当然不是全部)引用在本书中。书中提炼出的这些决策原则和工具是那些不吝惜时间,将他们的经历与我分享的人们智慧的结晶。

接受访问的决策制定者

下面的表格中列出了我曾经访问过的决策制定者（不是全部）。正是从他们的决策经历中我提取出了本书阐述的决策原则和工具。姓名后面给出的是他们接受采访时的职位或头衔。其中加星号的那些采访可以在本书的网站找到，网站地址：<http://leadership.wharton.upenn.edu/TheGoPoint>。

决策制定者	职位或头衔	访问日期
* 迪帕克·阿德瓦尼(Advani, Deepak)	联想(中国)高级副总裁、首席市场官	2005-8-23
杰弗里斯·阿什白(Ashby, Jeffrey S.)	美国国家航空航天局(NASA)的宇航员	2003-10-29
* 约翰·巴赫(Barr, John)	巴赫-德夫林公司(Barr Devlin)创始人, 总经理兼总裁; 诗歌基金会董事长	2005-1-26, 2005-2-2
格兰特·贝尔曼(Behrman, Grant)	贝尔曼投资公司(Behrman Capital)创始人	2004-10-1, 2005-11-11 以及数不清的其他几次
查理斯·本尼森(Bennison, Charles)	宾夕法尼亚天主教教区主教	2004-5-27
乔·伯纳德(Bernard, Joe)	维吉尼亚州宽提科基地候补军官学校, 美国海军陆战队陆军中校	2004-5-21
汤姆·伯特纳(Boatner, Tom)	美国林火中心, 国家联合防火中心	2001-7-19, 2005-1-25 及 2005-2-16
约翰·波格尔(Bogle, John)	先锋集团(Vanguard Group)创始人, 已退休首席运营官	2002-1-18
阿尔道·博尼塔奥(Boitano, Aldo)	Vertical SA 公司(美国和智利), 乔戈里峰登山员	1997-2005 无数次拜访
爱德华·布林(Breen Edward D., Jr.)	泰科国际(Tyco International)主席兼首席执行官	2005-9-29, 2005-12-20
约翰·布瑞南(Brennan, John)	先锋集团董事长兼首席执行官	2004-3-15, 2005-7-28, 2005-9-9
玛哈比·普瑞·布奇(Buch, Madhabi Puri)	印度工业信贷投资银行(ICICI Bank)产品技术部门高级总经理	2006-1-28
加利福尼亚林火快速救援队	美国专业林野消防队的 10 个队长	2003-2-18

决策制定者	职位或头衔	访问日期
罗伯托·坎内萨 (Canessa, Roberto)	乌拉圭蒙特维多儿科心脏病专家, 1972 年安第斯山飞机失事事件幸存者	2005-2-10, 2005-2-11
拉里·卡特 (Carter, Larry)	思科公司首席财务官	2003-3-28
迈克尔·卡塔诺 (Cattano, Michael)	雷曼兄弟交易公司企业债券交易总经理	2004-3-1
约翰·钱伯斯 (Chambers, John)	思科公司总裁兼首席执行官	2003-3-28
约翰娜·克里斯滕森 (Christensen, Johannah)	世界经济论坛项目经理	2005-3-3
吉姆·库克 (Cook, Jim)	美国林火中心林务局火灾安全办公室培训项目协调员	2004-7-23, 2004-7-26 及其他无数次的会面
韦恩·库克 (Cook, Wayne)	优圣美地国家公园牧场火灾指挥员	2004-7-25
丹尼尔·库柏 (Cooper, Daniel)	宾夕法尼亚大学附属医院外科部门首席执行官	2004-3-19
马克·克里森 (Crisson, Mark)	美国塔克玛 (Tacoma) 市城市公用系统指挥员	2004-3-29
* 迈克尔·柯鲁克 (Crooke, Micheal W.)	巴塔哥尼亚公司 (Patagonia, Inc.) 总裁兼首席执行官	2005-2-20
斯蒂夫·迪伦 (Dillon, Steve)	联合太空联盟 (United Space Alliance) 航天飞行器培训中心指导/飞行控制/推进器指导员	2003-10-29, 2004-4-12
萨拉·道伦 (Doehring, Sarah)	美国林务局空中护林员	2005-4-22, 2005-4-28 和其他几次会面
罗伯特·德拉斯金 (Druskin, Robert)	花旗银行全球企业及投资银行部总裁兼首席执行官	2004-6-3
* 查理斯·伊拉奇 (Elachi, Charles)	喷射推进实验室主任	2004-2-3, 2004-3-23
卡莉·费奥利娜 (Fiorina, Carly)	惠普首席执行官	2002-8-13, 2003-3-28
理查德·富尔德 (Fuld, Richard S., Jr.)	雷曼兄弟交易公司主席兼首席执行官	2006-1-20
保罗·葛兰格德 (Grangaard, Paul)	美国投资公司 Piper Jaffray 个人顾客金融服务部经理	2004-1-30
隆纳·海菲兹 (Heifetz, Ronald)	哈佛大学肯尼迪政府学院, 公共领导力研究中心主任	2005-6-2
南希·希金斯 (Higgins, Nancy M.)	MCI 道德和商业行为执行副总裁	2005-2-2

决策制定者	职位或头衔	访问日期
彼得·希拉里(Hillary, Peter)	探险家和作家	2005-1-9, 2005-6-9
玛提娜·汉-米金 (Hund-Mejean, Martina)	泰科国际高级副总裁兼财务主任	2005-10-13
詹美·埃瑞克(Irick, Jaime A.)	通用电器副总裁	2005-6-4
托马斯·琼斯(Jones Thomas)	花旗银行, 全球投资管理部, 主席兼首席行政官	2004-6-3
罗德里格·乔丹 (Jordan Rodrigo)	Vertical SA 公司总裁(智利), 乔戈里峰登山员	1997-2005 年间无数次, 最近一次是在 2005-9-1
拉里·凯撒(Kaiser, Larry R.)	宾夕法尼亚大学附属医院外科主任医生	2004-5-25
* 卡马斯(Kamath, K.V.)	印度工业信贷投资银行首席执行官	2005 -1 -5, 2005 -1-26
萨迪士·哈图(Khatu, Satish)	IBM 公司东盟/南亚区总经理	2004-3-12
阿尔·金(King, Al)	优圣美地国家公园牧场火灾计划局局长, 国家林业局和美国林火中心安全防范专家	2004-7-25
约翰·克罗尔(Krol, John A.)	杜邦前任 CEO, 泰科总经理	2005-10-18
埃瑞克·克兹(Kurtz, Eric)	优圣美地国家公园牧场火灾救火副指挥	2004-7-25
马克·莱斯特(Lester, Mark)	密歇根州塞基诺市圣玛丽亚医院副	2005-6-29
李东生(Li, Dongsheng)	TCL 集团公司(中国)董事长兼 CEO	2005-3
* 柳传志(Liu, Chuanzhi)	联想集团(中国)董事局主席	2004-8-16, 2004-8-30
安·利弗摩(Livermore, Ann M.)	惠普公司技术服务小组高级副总裁	2005-2-2
莫根斯·吕克托夫特(Lykketoft, Mogens)	丹麦社民党主席, 丹麦前外交大臣和财政大臣	2004-3-4
詹姆斯·麦克佛森(Mcpherson, James M.)	普林斯顿大学美国内战历史学家	2003-4-27
罗伯特·米斯(Meens, Robert)	优圣美地国家公园牧场火灾救火首席指挥	2004-7-25
理查德·米勒(Miller, Richard S.)	朗讯科技公司全球销售运作与政府销售部门高级副总裁	2004-4-15
彼得·佩斯(Pace, Peter)	美军参谋长联席会议主席前任副主席	2006 -2 -9, 2005 -12 -6, 2003 -12 -9 和 1999-2002 年的其他场合
彼得·G·彼得森(Peterson, Peter G.)	黑石集团(Blackstone Group)的董事长	2004-2-9

决策制定者	职位或头衔	时间
戴维·皮特瑞(Petrie, Dave)	联合太空联盟航天飞行器培训中心 指导/飞行控制/推进器指挥员	2003-10-29, 2004-4-12
埃瑞克·匹尔默(Pillmore, Eric M.)	泰科国际公司治理副总裁	2002-2005 年期间 多次会面
* 刘易斯·普拉特(Platt, Lewis)	波音公司总裁后来成为董事会主席, 惠普公司前任首席执行官	2004-1-30, 2005-7-18
大卫·波特拉克(Pottruck, David S.)	嘉信理财前任首席执行官,英特尔公 司董事会董事	2001-2005 年间会 面无数次,最近几次 于 2005-10-1 和 2005-11-3
索伦·慕勒·保尔森(Poulsen, Soren Moller)	丹麦空军上校	2005-6-8
米高·普希尔(Purcell,Miguel)	智利波蒂略酒店经理,乔戈里峰登山 队员	2005-9-2
路易斯·瑞奇尔(Rachal, Louis)	美国海军陆战队候补军官学院指挥官	2004-4-21
里克·瑞德(Rieder, Rick)	雷曼兄弟公司全球信用交易部门领导	2004-2-4,2004-3-1
杰弗里·罗德克(Rodek, Jeffrey R.)	美国海波龙(Hyperion Solutions)公司 董事会执行主席	2004-4-23
布里特·罗素(Rosso, Brit)	美国箭头林火快速救援队指挥官	2004-7-25
伊恩·拉塞尔(Russell, Ian)	苏格兰电力公司首席执行官	2004-3-8
兰迪·鲁斯特(Rust, Randy)	优圣美地国家公园牧场火灾安全人员	2004-7-25
斯蒂夫·斯库里(Scully, Steve)	英国汇通电子服务有限公司项目经理	2005-5-27, 2005-6-3
关岛安男(Sekijima, Yasuo)	日立公司管理发展部总裁	2004-11-11
亚瑟·苏兹贝格(Sulzberger, Arthur O., Jr.)	纽约时报集团董事长兼出版人	2004-1-3 至 2004-1-10
拉里·萨顿(Sutton, Larry)	美国国家防火中心土地管理局培训 部主任	2002-2005 年间会 面无数次
* 托德·汤姆森(Thomson, Todd S.)	花旗集团前任首席财务官,现任花旗 全球财富管理首席执行官兼总裁	2004-2006 年期间 会面无数次,最近 一次会面于 2006 年 1 月 28 日
詹姆斯·尤鲁(Unruh, James A.)	优利公司董事长兼首席执行官	1995
罗杰·昂温(Unwin, Roger)	美国国家电力供应公司首席执行官	2004-5-14
莎朗·沃特金斯(Watkins, Sherron)	安然公司前任副总裁	2002-2004 年期间 会面无数次
罗伯特·维伦斯塔 (Willumstad, Robert B.)	花旗集团总裁兼首席运营官	2004-6-4

决策制定者	职位或头衔	时间
盖瑞·伍肯(Wuchner, Gary P.)	加州橙县 (Orange County) 消防指挥官, 优圣美地国家公园牧场火灾信息官员	2004-7-25
* 张瑞敏(Zhang, Ruimin)	海尔集团公司总裁兼首席执行官	2005-2-20

同时,我也有幸参加了一系列教学项目、公司会议以及在美国、亚洲、欧洲甚至拉丁美洲召开的论坛。在这些活动中,讲演和讨论的主题往往与决策制定有关。在活动期间,我经常跟与会人员进行一对一的交流沟通,问一些关于他们及组织中其他人决策的问题。我将他们的观察和亲身经历都记录在案。这些我有幸参加并观察的组织、集团以及公司包括:

Accenture 埃森哲公司

American Public Power Association 美国公众电力协会

American Public Transportation Association 美国公共运输协会

American Society of Ophthalmic Administrators

ASIS International 美国工业安全学会

Astra Zeneca 阿斯利康制药有限公司

Aventis 欧洲安万特公司

Aviva 奥维亚公司

Axcel Company 艾克赛尔公司

Bank of America 美国银行

Behrman Capital 贝尔曼投资公司

Berwind Group 博文集团公司

Blank Rome LLP 布兰克·罗姆律师事务所

Blockbuster 百视达公司

Cendant/Coldwell Banker 胜腾/信义房产

Centocor 森托克公司

CEO Academy 首席执行官学院